

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

MAGISTRSKA NALOGA

SNOVANJE MODELA KOMPETENC V
ORGANIZACIJI

RAMON PODREKA

KOPER, 2009

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Magistrska naloga

SNOVANJE MODELA KOMPETENC V
ORGANIZACIJI

Ramon Podreka

Koper, 2009

Mentor: izr. prof. dr. Roberto Biloslavo

POVZETEK

Raziskava izhaja iz definicije kompetence kot zmožnosti posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah. Predstavljene so temeljne hipoteze interpretativne tipologije kompetenc, ki delo in delavca ne vidi kot dve ločeni identiteti, temveč kot enotno identiteto skozi doživeto izkušnjo dela. Cilj raziskave je odgovoriti na vprašanje, ali so za specifično delovno mesto tržnika potrebne razlikovalne kompetence odvisne od delovnega konteksta organizacije, v katerem so te uporabljene. V raziskavo so bili vključeni tržniki treh srednje velikih slovenskih podjetij, za katera smo ugotovili, da delujejo v treh različnih delovnih kontekstih. Rezultati raziskave so pokazali, da so razlikovalne kompetence, ki ločujejo nadpovprečno delovno uspešnega sodelavca organizacije od povprečno uspešnega na specifičnem delovnem mestu tržnika, pogojene z delovnim kontekstom, v katerem ta deluje.

Ključne besede: tržniki, interpretativna tipologija, razlikovalne kompetence, management človeških virov, kompetenčni modeli

SUMMARY

The subject of this research is based on the definition of competence as the individual's ability to activate, utilize and merge the knowledge acquired when faced with complex, diverse and unpredictable situations. The first part of this paper presents an outline of the fundamental hypotheses dealing with the subject of interpretative typology of competencies, which does not regard the worker and the job as two separate identities, but rather as one single identity that is formed through the work experience. The goal of this research is to find an answer to the question, whether the differentiating competencies that are necessary for a job in marketing depend on the work context of the specific organization within which they are put into practice. The subjects of our research were the employees of three medium-sized Slovenian enterprises, who function in three different work contexts, according to our findings. The results of the research show that the differentiating competences that separate superior job performance worker from an average one, within the marketing department, depend on the nature of the work context within which the employees perform their jobs.

Key words: marketers, interpretative typology, differentiating competencies, human resource management, competence models

UDK: 005.336.2:331.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev pomena snovanja modela kompetenc v organizaciji	1
1.2	Namen, teza in cilji magistrskega dela	2
1.3	Metode dela	5
1.4	Zasnova poglavij	6
2	Management in temeljne zmožnosti organizacije	7
2.1	Koncept temeljnih zmožnosti in uspešnost organizacije	7
2.2	Intelektualni kapital kot vir temeljne zmožnosti organizacije	7
2.2.1	Strateški pomen intelektualnega kapitala	9
2.2.2	Management človeškega kapitala	14
3	Umestitev kompetenc v sisteme delovne uspešnosti.....	17
3.1	Management delovne uspešnosti	17
3.1.1	Merjenje delovne uspešnosti	18
3.1.2	Management delovne uspešnosti	20
3.2	Okvir kompetenc	23
3.2.1	Definicija kompetence	23
3.2.2	Tipologija kompetenc	28
3.2.3	Identifikacija kompetenc	30
3.2.4	Izdelava kompetenčnega modela	35
3.3	Vloga managementa kompetenc v managementu človeških virov	36
4	Snovanje kompetenčnih modelov na primeru treh podjetij	41
4.1	Predstavitev podjetij	41
4.1.1	Definiranje konteksta organizacije	41
4.1.2	Analiza delovnega konteksta podjetij	41
4.2	Metodologija raziskave	45
4.2.1	Predpostavke in omejitve	46
4.2.2	Izbira vzorca intervjuvancev	47
4.2.3	Raziskovalna sredstva	48
4.3	Analiza podatkov	50
4.3.1	Podjetje Računalnik	54
4.3.2	Podjetje Zavarovalnica	56

4.3.3	Podjetje Prehrana	57
4.3.4	Predstavitev rezultatov	58
4.3.5	Izdelava kompetenčnega modela	62
4.3.6	Potrditev veljavnosti kompetenčnih modelov	64
4.4	Primerjalna analiza kompetenčnih modelov	67
5	Zaključek	71
5.1	Smernice za nadaljnje raziskave	71
5.2	Sklep magistrskega dela	71
	Literaturain viri.....	75
	Priloge.....	83

PONAZORILA

Slika 2.1	Razvrstitev vrst kapitala	8
Slika 2.2	Elementi človeškega kapitala	9
Slika 2.3	Devet tokov prehoda in pretvorbe znanja v organizaciji.....	11
Slika 2.4	Štiri načini pretvorbe znanja.....	12
Slika 2.5	Razvoj znanja s pomočjo zunanjih udeležencev	13
Slika 2.7	Strategija človeških virov – ključni vplivi.....	15
Slika 3.1	Vzročno posledične razsežnosti managementa delovne uspešnosti	22
Slika 3.2	Management delovne uspešnosti	22
Slika 3.3	Kompetenčni okvir	24
Slika 3.4	Kompetence predstavljene v modelu iceberga	26
Slika 3.5	Proces kompetenca – vedenje – delovni rezultat.....	27
Slika 3.6	Shema klasičnega pristopa raziskave kompetenc.....	30
Slika 3.7	Pristop zapolnjevanja kompetenčnih vrzeli v managementu kompetenc....	37
Slika 3.8	Uporaba kompetenc.....	37
Preglednica 3.1	Primerjava ciljnega vodenja, letnih razgovorov ter managementa delovne uspešnosti.....	21
Preglednica 4.1	Primerjava elementov kontekstov podjetij	44
Preglednica 4.2	Primerjava meril uspešnosti v podjetjih	47
Preglednica 4.3	Prikaz označb intervjuvancev	48
Preglednica 4.4	Slovar kompetenc	52
Preglednica 4.5	Kompetenčni model podjetja Računalnik	63
Preglednica 4.6	Kompetenčni model podjetja Zavarovalnica.....	63
Preglednica 4.7	Kompetenčni model podjetja Prehrana	64
Preglednica 4.8	Primerjava kompetenčnih modelov podjetij.....	68
Preglednica 4.9	Generični kompetenčni model za tržnike	68

KRAJŠAVE

angl.	angleško
B2B	poslovanje med podjetji (angl. Business to Business)
B2C	poslovanje med podjetjem in potrošnikom (angl. Business to Costumer)
FM	Fakulteta za management Koper
HRM	management človeških virov (angl. human resource management)
PM	management delovne uspešnosti (angl. performance management)
SSKJ	Slovar slovenskega knjižnega jezika
ZGD	Zakon o gospodarskih družbah

1 UVOD

1.1 Opredelitev pomena snovanja modela kompetenc v organizaciji

Globalna konkurenca, informacijska tehnologija, naraščanje deleža storitev, zmanjševanje števila delovnih mest s fiksnim naborom nalog, reinženiring poslovnih procesov in drugi dejavniki so prisilili organizacije v hiper konkurenčno tekmo. Podjetja si na vso moč prizadevajo iztržiti čim več iz svojih sredstev, proizvodni cikli so skrajšani na minimum, zalog praktično ni več, naložbe so skrbno pretehtane z vidika kratkoročnih in dolgoročnih donosnosti. Z zornega kota teorije sredstev organizacije konkurenčna prednost podjetja izhaja iz notranjih sredstev in zmožnosti organizacije, je unikatna ali redka, superiorna ali drugačna od tiste, ki jo premorejo konkurenti, ter težko posnemljiva (Biloslavo 2006, 153; Cappelli in Croker-Hefter 1996 v Winterton, Delamare-Le Deist in Stringfellow 2005, 27). Snovanje takšnih sredstev zahteva presojo prihodnjega obdobja, ki pa je nepredvidljivo in ga ni mogoče nadzorovati in ne natančno napovedovati. Podjetja se morajo v tako turbulentnem okolju poleg osredotočanja na implementacijo poslovnih strategij vse bolj osredotočati na to, kako se lahko hitro spreminjajo in učijo. D'Avena (1994 v Drejer 2002) govori o konkurenčni situaciji, kjer je za uspeh organizacij ključnega pomena zmožnost stalnega razvoja novih produktov, procesov in storitev, ki oskrbujejo kupce z naraščajočo funkcionalnostjo in delovanjem. Podjetja, ki imajo nadpovprečno zbirko znanja, so zmožna koordiniranja in kombiniranja svojih zmožnosti na nov in specifičen način in tako ustvarjajo več priložnosti za vzpostavitev trajne konkurenčne prednosti (Kogut in Zander 1992 v Volk Rožič 2007, 84).

Pri tem znanjski delavci (angl. *knowledge workers*) predstavljajo najdragocenejše in najdražje sredstvo organizacije. Rant (2008, 126) definira znanjske delavce kot tiste delavce, ki na osnovi zbirke znanja, izkušenj in osebnih lastnosti ustvarijo nove postopke, po katerih potem tudi delujejo. Spreminjajoče se poslovno okolje od znanjskih delavcev zahteva prilagajanje in iskanje novih rešitev, za kar jim moramo omogočiti fleksibilnost pri strukturiranju njihovih delovnih aktivnosti. V tej točki pa prihaja do dileme različnosti pogledov med na eni strani standardizacijo in nadzorom, ki ju organizacije običajno želijo doseči, ter na drugi strani fleksibilnostjo, ki jo znanjski delavci potrebujejo (Rath 2007, 1).

Razvoj slehernega posameznika v organizaciji se mora osredotočati na pridobivanje novega znanja, na vprašanje veščin in sposobnosti uporabe znanja ter na odnos in motive posameznika, skratka na kompetence. Kompetence so namreč vse sposobnosti uporabe znanja in druge zmožnosti, ki so potrebne, da nekdo uspešno in učinkovito ter v skladu s standardi delovne uspešnosti, izvrši določeno delo v poslovnem procesu (Winterton, Delamare-Le Deist in Stringfellow 2005).

Umestitev kompetenc v sisteme managementa delovne uspešnosti nam omogoča, da posamezniku povemo, kaj od njega pričakujemo (cilji, rezultati in standardi) in tudi kako naj to doseže (vedenje, kompetence, veščine). Kompetenčni modeli so učinkovito orodje, ki v celoto povezujejo ocenjevanje delovne uspešnosti, sistem nagrajevanja in kariere ter razvoja kadrov.

Pomembno je vedeti, da morajo organizacije svojo konkurenčnost ohranjati v daljšem obdobju, kar vodi v zaključek, da kompetence ne morejo biti stabilne, notranje entitete, ampak se morajo spreminjati. To pa vodi k pomembnemu zaključku, da se mora strategija na osnovi kompetenc ukvarjati z izboljševanjem, inovacijami in rekonstruiranjem kompetenc (Drejer 2002, 45).

Gruban (2004b) navaja, da so številne raziskave pokazale, da modeli, ki temeljijo na kompetencah, zanesljiveje opravičujejo visoke naložbe v usposabljanja in izobraževanje, omogočajo kakovostnejšo izbiro in razvoj kadrov ter načrtovanje kariere, vzpostavljajo jasnejša merila delovne uspešnosti, omogočajo pravičnejše in objektivnejše nagrajevanje, določajo prioritete pri vodenju zaposlenih, hitreje premoščajo vrzeli v znanju in veščinah ter bolje komunicirajo vedenja.

1.2 Namen, teza in cilji magistrskega dela

Kot navajajo Winterton, Delamare-Le Deist in Stringfellow (2005), morajo biti v sodobni organizaciji ključne značilnosti posameznikov, ki so potrebne za njihovo delovno uspešnost, prepoznane in opredeljene v izrazoslovju kompetenc. V zadnjih desetletjih sta se zato razvili dve osnovni tipologiji kompetenc ter posledično različna pristopa do njihovega prepoznavanja, razvoja in uporabe (Winterton, Delamare-Le Deist in Stringfellow 2005; Sandberg 2000; Lorino 2007).

Prvo in najvplivnejšo generično tipologijo kompetenc so razvili Bloom in sodelavci v 60. letih prejšnjega stoletja (Bloom idr. 1971 v Winterton, Delamare-Le Deist in Stringfellow 2005) za uporabo v izobraževalnih ustanovah. Poudarjala je učne izide in opredeljevala, kaj mora posameznik osvojiti v smislu znanja, veščin in odnosa. V delovnih organizacijah je bila za razliko od izobraževanja promovirana z željo, da poveže razvoj posameznika s strategijo organizacije in uporabi temeljne kompetence kot vir konkurenčne prednosti podjetja (McClelland 1994; Shröder 1989). Namera generičnega pristopa je torej razvijanje visoko prenosljivih splošnih kompetenc, ki so zahtevane za večino delovnih mest in se razlikujejo od večine delovno specifičnega tehničnega znanja in veščin (Stasz 1997, 211). Ker se večina definicij znanj in veščin nanaša na osebne značilnosti posameznika, lahko sklepamo, da so te neodvisne od specifičnega konteksta, v katerem so uporabljene. V tem pa je navidezni paradoks, saj je prav osredotočanje na temeljne kompetence, ki so razlikujoče in specifične za vsako posamično organizacijo, tisto, kar organizaciji nudi konkurenčno prednost (Barnett

1994; Thomson, Stuart in Lindsay 1996), kar vsekakor predstavlja omejeno uporabnost generičnega okvira kompetenc (Thompson, Stuart in Lindsay 1996).

V nasprotju z generičnim pristopom pa interpretativni pristop ne sloni na prenosu znanja in veščin med različnimi delovnimi mesti, temveč na identifikaciji in uporabi specifičnih kompetenc v specifičnem delovnem kontekstu (Winterton, Delamare-Le Deist in Stringfellow 2005, 21). Sandberg (2000, 50) trdi, da človekove kompetence niso le zbirka njegovih specifičnih osebnih lastnosti, temveč obsegajo njegova znanja in veščine, pogojene z razumevanjem dela samega. Na delo ne gledamo več kot na zbirko delovnih nalog, ki se nanašajo na opis delovnega mesta, temveč kot na neposreden podaljšek kompetence, ki jo posameznik uporabi, ko se sreča z naraščajočimi, kompleksnimi in spreminjajočimi delovnimi okoliščinami (Fleury in Fleury 2005).

Prav zato Lorino (2007, 1) pravi, da morajo v današnjih spremenljivih, negotovih in kompleksnih poslovnih okoljih instrumenti managementa kompetenc, še posebno kompetenčni modeli, nuditi pomembno podporo procesu spreminjanja konteksta organizacije, v katerem akterji neprestano reinterpreterirajo delovno situacijo z zornega kota potrebnih kompetenc.

V kompetenčnih modelih organizacij zasledimo kompetence, ki so ločene glede na to, ali prispevajo k nadpovprečnim delovnim rezultatom ali pa so zgolj potreben pogoj za delo. Skupne kompetence (angl. *threshold competencies*) so bistvene značilnosti (običajno znanje ali osnovne spretnosti, kot je npr. osnovno znanje informatike), ki jih morajo imeti vsi izvajalci na določenem delovnem področju, da dosežejo minimalno učinkovitost. V okviru skupnih kompetenc se nadpovprečno in povprečno delovno uspešni izvajalci ne razlikujejo (Spencer in Spencer 1993, 15), medtem ko razlikovalne kompetence (angl. *differentiating competencies*) definirajo tista znanja in veščine, ki razlikujejo nadpovprečne od povprečnih delovno uspešnih izvajalcev in so kavzalno povezane z nadpovprečno delovno uspešnostjo (Spencer in Spencer 1993, 15).

V nalogi želimo odgovoriti na vprašanje, ali so za specifično delovno mesto tržnika potrebne razlikovalne kompetence odvisne od konteksta organizacije, v kateri so uporabljene. Če upoštevamo interpretativno tipologijo kompetenc, ki trdi, da so razlikovalne kompetence posameznika odvisne od konteksta, v katerem posameznik deluje, potem bi morali posledično trditi, da bo spremenjen delovni kontekst zahteval nove, različne kompetence posameznika za doseganje nadpovprečnih delovnih rezultatov.

Namen naloge je poiskati odgovor na raziskovalno vprašanje, ali so potrebne razlikovalne kompetence za specifično delovno mesto tržnika odvisne od konteksta organizacije, v katerem so uporabljene.

Iz postavljenega temeljnega vprašanja ter na podlagi dosegljivih relevantnih teoretičnih in empiričnih ugotovitev:

- znanje se ustvarja v socialni interakciji med posamezniki znotraj in preko meja organizacije in je zato odvisno od konteksta, v katerem nastaja (angl. *context-specific*) (Nonaka in Takeuchi 1995, 56–60),
- učenje poteka tudi skozi vsakodnevne aktivnosti, ki vključujejo eksperimentalno in izkustveno učenje (Bjørnåvold in Tissot 2000, 204; Nonaka in Takeuchi 1995, 59),
- učenje v organizaciji, je sposobnost ustvarjati in prenašati znanje ter posledično modificirati vedenje, ki odseva nova znanja in nova razumevanja (Garvin 1993),
- proceduralno znanje posameznika (vedeti kako) nastaja preko razumevanja specifičnosti delovne naloge (Collin 1997, 297; Sandberg 2000; Stuart in Lindsay 1997),

lahko sklepamo, da poteka razvoj specifičnih znanj in veščin (kompetenc) posameznika v okviru in v odvisnosti od delovnega konteksta, v katerem ta deluje.

Nadalje upoštevajoč relevantne teoretične trditve, da:

- lahko zaznamo prisotnost kompetence le tedaj, ko posameznik aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah (Perrenoud 1997) in
- z opazovanjem vedenja nadpovprečno delovno uspešnih posameznikov lahko sklepamo na uporabo znanj, veščin in drugih osebnostnih lastnosti (razlikovalnih kompetenc), po katerih se razlikujejo od povprečnih delovno uspešnih posameznikov (Spencer in Spencer 1993, 115; Boyatsis 1982),

smo postavili naslednjo tezo raziskovalne naloge:

H1: Razlikovalne delovne kompetence, ki ločujejo nadpovprečnega sodelavca sodelavca organizacije na specifičnem delovnem mestu od povprečnega, so pogojene s kontekstom organizacije, v kateri ta deluje.

Cilji, ki bi jih radi dosegli v magistrskem delu, so:

- predstaviti in kritično osvetliti strateški vidik upravljanja intelektualnega kapitala za doseganje konkurenčne prednosti podjetja,
- predstaviti strateški vidik kompetenčnih modelov, navedenih v strokovni literaturi,
- predstaviti prednosti in slabosti različnih pristopov k prepoznavanju kompetenc ter razpoložljivih metodologij uvajanja kompetenčnih modelov na področju managementa kompetenc,

- oblikovati vprašalnik za izvedbo polstrukturiranih vedenjskih intervjujev po BEI metodi,
- izdelati razlikovalne kompetenčne modele za delovno mesto tržnika za tri izbrana podjetja,
- na osnovi primerjalne analize treh razlikovalnih kompetenčnih modelov ugotoviti vpliv konteksta organizacije na razlikovalne delovne kompetence modelov.

V prid uporabe interpretativnega pristopa govorijo rezultati številnih raziskav za specifična delovna mesta: npr. za medicinske sestre (Benner 1994 v Winterton, Delamare-Le Deist in Stringfellow 2005, 23), pilote (Dreyfus in Dreyfus 1986, prav tam) in policiste (Fielding 1988, prav tam). Istočasno pa Winterton, Delamare-Le Deist in Stringfellow (2005, 41) ocenjujejo, da je za dokončno potrditev veljavnosti interpretativne tipologije kompetenc treba raziskave razširiti in poglobiti na večje število specifičnih delovnih mest. Namen raziskave je prispevati k dopolnitvi teoretičnega znanja na področju interpretativne tipologije kompetenc, in sicer za specifično delovno mesto tržnikov.

Na področju praktične uporabe pa je namen raziskave pridobiti podatke, ki naj služijo kot smernice za uporabo v aplikacijah managementa človeških virov obravnavanih podjetij.

1.3 Metode dela

V prvem, teoretično-spoznavnem delu raziskovalne naloge smo podali teoretične osnove virov konkurenčne prednosti podjetja, intelektualnega kapitala ter uvajanja kompetenc v management človeških virov. V tem delu smo poleg lastne kritične presoje relevantnih del domačih in tujih avtorjev uporabili primerjanje in sintezo kot metodi znanstveno-raziskovalnega dela.

V drugem, teoretično-razvojnem delu raziskovalne naloge smo uporabili deduktivno metodo znanstveno-raziskovalnega dela. Na osnovi spoznanj iz prvega dela raziskovalne naloge smo predstavili, upoštevajoč interpretativno tipologijo kompetenc, posamezne faze identifikacije kompetenc in njihovo umestitev v kompetenčne modele organizacije ter predstavili njihovo uporabno vrednost v sistemih managementa človeških virov.

Teoretičnemu delu sledi empirični del, v katerem smo prikazali praktični primer postopka prepoznavanja kompetenc v slovenskih podjetjih, izdelali razlikovalne kompetenčne modele, preverili njihovo napovedano veljavnost, izvedli primerjalno analizo modelov ter oblikovali smernice za nadaljnje raziskave.

1.4 Zasnova poglavij

Magistrska naloga je razdeljena v pet poglavij.

Uvod najprej opredeli pomen snovanja modela kompetenc v organizaciji, nato določi namen, tezo in cilje magistrske naloge ter oriše metode dela.

Drugo poglavje je sestavljeno iz več podpoglavij. Na začetku opredelimo koncept temeljnih zmožnosti in uspešnost organizacije. Nato opredelimo pomen intelektualnega kapitala in opišemo pomen kompetenc, odnosa in intelektualne spretnosti. Pri tem posebno pozornost posvečamo pomenu ustvarjanja znanja in njegovi aplikaciji za povečanje vrednosti v procesih managementa človeških virov.

Tretje poglavje je sestavljeno iz treh podpoglavij. V prvem podamo osnovne vidike delovne uspešnosti, kronološki pregled tehnik merjenja uspešnosti ter podrobneje predstavimo prednosti in pomanjkljivosti managementa delovne uspešnosti. V drugem sledi predstavitev teoretičnih izhodišč umestitve kompetenc v sisteme delovne uspešnosti, kjer so podana osnovna teoretična izhodišča okvira kompetenc ter relevantna teoretična izhodišča generične in interpretativne tipologije kompetenc. Sledi podrobna predstavitev metod in postopkov prepoznavanja in umestitve kompetenc v razlikovalne kompetenčne modele, za katere predstavimo tudi uporabno vrednost v sistemih managementa človeških virov.

V četrtem poglavju predstavimo metodologijo raziskave, postopke in rezultate identifikacije razlikovalnih kompetenc in njihovo umestitev v kompetenčne modele treh namensko izbranih vzorčnih slovenskih podjetij. S predstavitvijo in primerjalno analizo njegovih rezultatov podamo okvirno oceno o teoretični in praktični uporabnosti modelov.

Vse ocene, primerjalne analize in nerešena vprašanja smo strnili v sklepne misli, kjer smo analizirali teoretično in uporabno vrednost ter podali smernice za nadaljnje raziskave in razvoj prikazane identifikacije razlikovalnih kompetenc.

2 MANAGEMENT IN TEMELJNE ZMOŽNOSTI ORGANIZACIJE

2.1 Koncept temeljnih zmožnosti in uspešnost organizacije

V današnjem poslovnem svetu, kjer se odjemalčeve preference hitro spreminjajo skupaj s tehnologijo za njihovo zadovoljevanje, nam osredotočenost na zunanje pogoje poslovanja ne nudi primerne osnove za snovanje dolgoročnih strategij podjetja. Definiranje obsega in načina poslovanja na osnovi zmožnosti in znanja organizacije, ne pa trenutnih preferenc odjemalcev, predstavlja vsekakor trdnejšo osnovo za snovanje srednjeročne in dolgoročne strategije organizacije (Grant 1991, 116–119). Iz zornega kota teorije sredstev organizacije konkurenčna prednost podjetja izhaja iz notranjih virov organizacije, je unikatna ali redka, konkurenti pa jo težko posnemajo (Biloslavo 2006, 153; Cappelli in Croker-Hefter 1996 v Winterton, Delamare-Le Deist in Stringfellow 2005, 27).

Prednost teorije sredstev je v tem, da prepoznava kompleksno interakcijo med ljudmi, veščinami in tehnologijami, ki zagotavljajo uspešnost organizacije, pri tem pa upoštevajo pomen učenja v njenem razvoju (Scarborough 1998).

2.2 Intelektualni kapital kot vir temeljne zmožnosti organizacije

Mednarodno poslovanje na področju znanja se danes v povprečju razvija kar petkrat hitreje kot dejavnosti, v katerih prevladujejo naravni dejavniki. Znanje je namreč, poleg ljudi in tehnologije, nedvomno postalo odločilni generator sprememb v današnjem svetu.

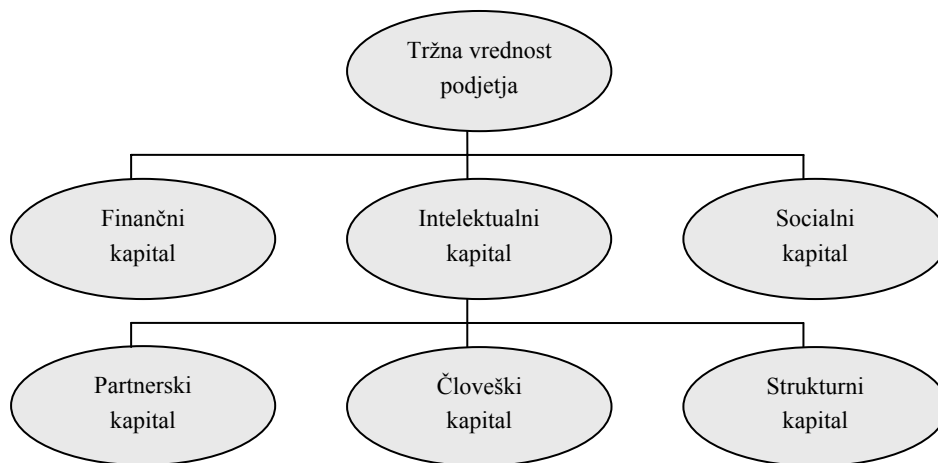
Če odvrnemo pogled od obsega prodaje in materialnih sredstev in na prvo mesto postavimo zmožnost ustvarjanja dodane vrednosti, lahko vidimo zanimivo sliko. Z vidika prodaje, ki je znašala devet milijard ameriških dolarjev, in sredstev, vrednih deset milijard, je zasedalo podjetje Microsoft le 172. mesto na seznamu Fortune 500 za leto 1996. Njegova tržna vrednost¹ pa je znašala 120 milijard ameriških dolarjev in je bilo tretje največ vredno podjetje v ZDA. Tudi če za merjenje vrednosti podjetja uporabimo merilo donosnosti, je razlika do tržne vrednosti zelo velika. In to ne velja le za podjetja, ki se ukvarjajo z visoko tehnologijo ali izdelki široke potrošnje (Roos idr. 2000, 2). Galbraith (prav tam) je že leta 1969 namignil, kako obravnavati to vrednostno vrzel, ko si je izmislil koncept »intelektualnega kapitala«.

Nekateri avtorji (Roos idr. 2000, 21; Shuler v Merkač Skok 2005, 15) delijo intelektualni kapital na strukturni kapital in na človeški kapital. Poglavitna razlika med njima je v tem, da je strukturni kapital v lasti podjetja, medtem ko to za človeškega ne velja. Obseg človeškega kapitala v podjetju je odvisen predvsem od svobodne volje posameznika, ki želi prispevati k razvoju podjetja (Roos idr. 2000; Shuler v Merkač

¹ Število navadnih delnic pomnoženo s ceno na delnico – 14. marec 1997

Skok 2005, 15). Biloslavo (2006, 161) trdi, da vrednost podjetja poleg finančnega in intelektualnega kapitala sestavlja tudi socialni kapital (slika 2.1), katerega Seeman idr.(2002, 87) šteje kar kot del intelektualnega kapitala.

Slika 2.1 Razvrstitev vrst kapitala



Vir: Lipparini 2002 v Biloslavo 2006, 161.

Roos idr. (2000, 19) podajajo dve definiciji intelektualnega kapitala:

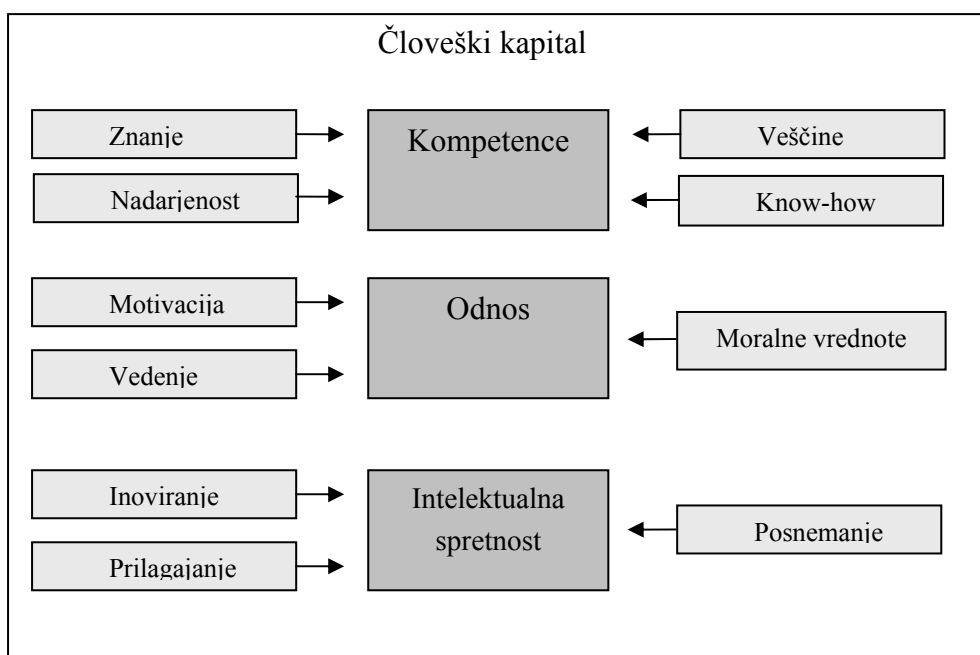
- po pozitivni definiciji, so intelektualni kapital organizacije najprej definirali kot vsoto znanja vseh zaposlenih ter kot praktične uporabe tega znanja, torej zaščitnih znakov, blagovnih znamk in procesov;
- po negativni definiciji pa je intelektualni kapital vse v podjetju, kar lahko ustvarja vrednost in je neotipljivo; po tej definiciji je intelektualni kapital razlika med celotno vrednostjo, torej tržno vrednostjo, in njegovo finančno vrednostjo, torej knjigovodsko vrednostjo. V zadnjih letih se vrednost intelektualnega kapitala izraža kot razlika med tržno vrednostjo organizacije ($\text{vrednost delnic} \times \text{število delnic}$) in njegovo knjigovodsko vrednostjo ($\text{monetarni kapital} + \text{fizični kapital}$) (Biloslavo 2006, 159; Mihalič 2006, 28).

Sestavni del intelektualnega kapitala je tudi človeški kapital, ki ga sestavljajo tri komponente: kompetence, odnos in intelektualna spretnost (slika 2.2) (Stern in Shiely v Merkač Skok 2005, 15). *Kompetence*² zaposlenih so opredeljene z njihovim znanjem, veščinami, nadarjenostjo in »know-howom«. Znanje po tej definiciji obsega predvsem tehnično ali strokovno znanje in je v glavnem povezano s stopnjo izobrazbe. Pri tem je znanje mišljeno kot formalno znanje, ki si ga ne moremo pridobiti z izkušnjami, temveč zahteva neko vrsto študija. Ta nam da predvsem teoretske osnove za opravljanje dela

² Nekateri avtorji (npr. Roos idr. 2000) namesto pojma kompetence uporabljajo pojem zmožnosti.

(Roos idr. 2000, 26). Ostali elementi kompetence predstavljajo praktične vsebine, ki se jih lahko priučimo oz. so nam prirojene. V večini primerov nam povečanje teoretičnega znanja posledično zviša tudi raven veščin in »know-howa«. *Odnos* opredeljuje posameznikovo motivacijo in moralne vrednote. Podjetje potrebuje zaposlene, ki so sposobni in pripravljeni svoja znanja in zmožnosti uporabiti v korist podjetja in ki lahko svoje sodelavce motivirajo za doseganje postavljenih ciljev. Podjetje ima na to stran intelektualnega kapitala relativno majhen vpliv, saj je odnos v velikim meri odvisen od osebnostnih lastnosti posameznika in ga prizadevanja podjetja bistveno ne morejo kaj prida spreminjati – tu mislimo predvsem na vrednote posameznika. Nekaj pa je vseeno mogoče storiti: ljudi motivirati. Odnos je torej vrednost, ki jo ustvarja vedenje zaposlenih na delovnem mestu. Komponente intelektualne spretnosti so sposobnost uvajanja inovacij, imitacij in prilagoditev, ki predstavljajo predvsem zmožnost uporabe znanja v različnih situacijah (Merkač Skok 2005, 17).

Slika 2.2 Elementi človeškega kapitala



2.2.1 Strateški pomen intelektualnega kapitala

Peter Drucker (1999) je v svojih razmišljanjih o izzivih 21. stoletja ugotavljal, da so se v zadnjih desetletjih prejšnjega stoletja zgodile temeljne spremembe na področju poslovanja. Vedno večji delež zaposlenih nam predstavljajo t. i. intelektualni delavci (angl. *knowledge workers*), ki jih ne bi smeli obravnavati kot strošek, temveč kot dragoceno sredstvo. Dilema znanja v kapitalski logiki predstavlja nedvomno zelo velik izziv za ekonomijo znanja; kako namreč razumeti, uporabiti in predvsem kako tržiti

znanje (Amidon 2002 v Mihalič 2006, 110). Znanje je danes namreč sredstvo, ki se v marsičem razlikuje od drugih proizvodnih sredstev – dela in kapitala – in je zato tudi njegovo »vedenje« težko razložiti s tržnimi oziroma kapitalskimi kategorijami. Z vidika menjalnega razmerja, v katerem se organizacija uveljavlja na trgu ob svojih konkurentih, lahko znanje sodelavcev razumemo tudi kot njihovo sposobnost prepoznavanja temeljnih zmožnosti organizacije, njihovega optimalnega izkoriščanja in aktivnega prispevka k razvoju novih virov temeljnih zmožnosti organizacije (Biloslavo 2006, 163).

Avtorji različno razlagajo strateško pomembnost intelektualnega kapitala:

- Peklar (2002 v Mihalič 2006, 20) intelektualni kapital vidi kot odločilni generator sprememb;
- Roos (2000, 3) trdi, da je njegovo upravljanje odločilno za preživetje v sodobnem poslovnem svetu;
- Drucker (1999) pa, da postajajo ljudje s svojim znanjem in pripravljenostjo, da to znanje tudi uporabijo v korist organizacije, ključni dejavnik njenega uspeha.

Teoretične korenine intelektualnega kapitala najdemo v dveh različnih šolah: v strateški šoli in šoli merjenja. Prva obravnava ustvarjanje in uporabo znanja ter razmerje med znanjem in uspehom ali ustvarjanjem vrednosti, druga se je osredotočila na potrebo po razvijanju novih informacijskih sistemov in sistemom nadziranja, ker je poleg tradicionalnih finančnih podatkov želela meriti tudi nefinančne.

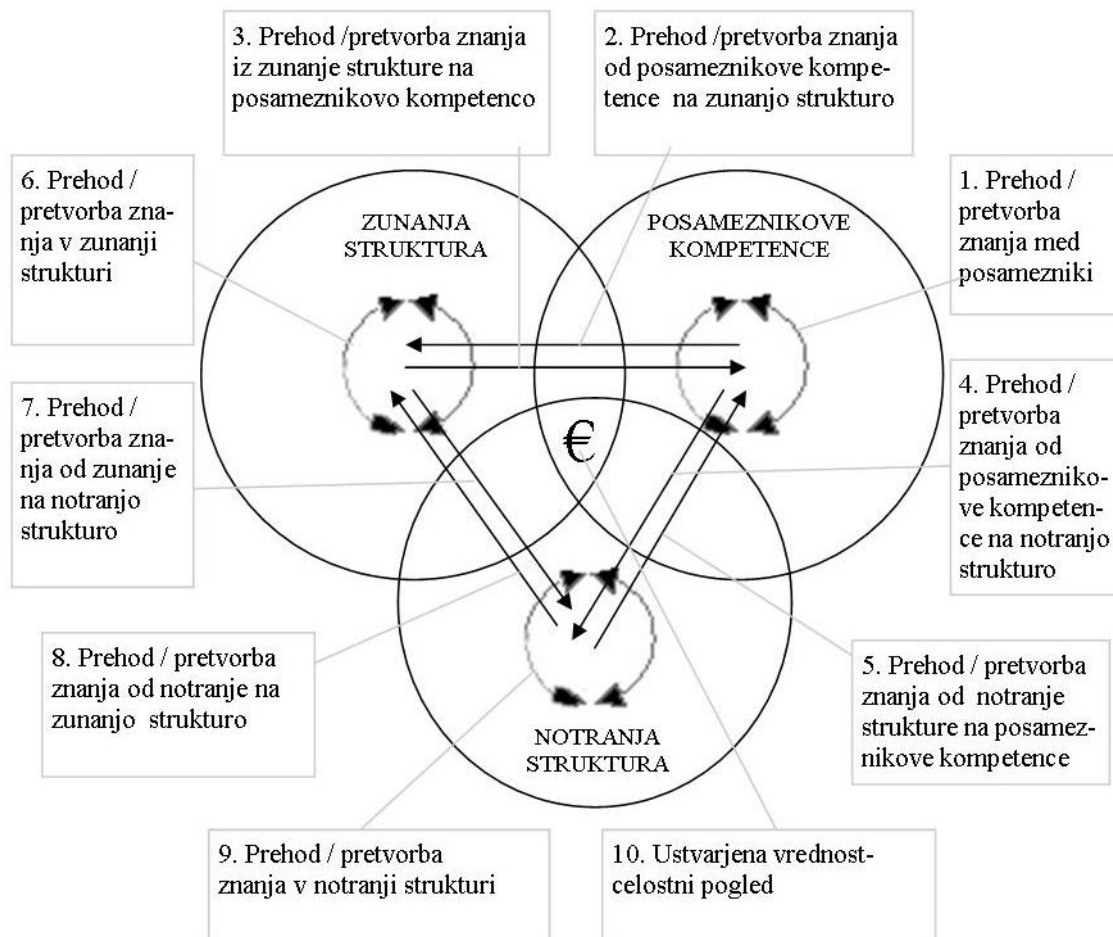
Rast vrednosti, ki je ustvarjena pri proizvodnji in transportu fizičnih dobrin od dobavitelja surovin, preko proizvajalca do kupca, lahko prikažemo s konceptom verige vrednosti. Ko pa organizacija rast vrednosti ustvarja s prehodom in pretvorbo znanja skupaj s kupci, lahko rast vrednosti veliko bolje prikažemo s konceptom mreže vrednosti (Allee 2000 v Sveiby 2001). Interakcija med posamezniki v različnih vlogah in odnosih ustvarja tako neotipljivo vrednost (znanje, ideje, povratne informacije idr.), kot tudi otipljivo vrednost, finančno izraženo v denarju. V nasprotju z verigo vrednosti neotipljiva vrednost v mreži vrednosti narašča vsakokrat, ko pride do prehoda znanja, saj znanje »fizično« ne zapusti tistega, ki je znanje ustvaril, istočasno pa se je njegova vrednost prenesla tudi na drugega posameznika. Iz zornega kota organizacije se je znanje celo »podvojilo« (Sveiby 2001, 348).

Hipoteza o znanju kot ključnem viru konkurenčne prednosti zato zahteva od organizacije, da se stalno sooča z izzivom percepcije, do kod sežejo meje »organizacije«. Ko organizacija usmeri svoja prizadevanja na učinkovitost ustvarjanja vrednosti sistema kot celote, postane nepomembno dejstvo, ali poteka prehod znanja med zaposlenimi, dobavitelji, pogodbenimi izvajalci ali kupci (Sveiby 2001, prav tam).

Aktivnosti, ki tvorijo hrbtenico strategije znanja v organizaciji, morajo biti zasnovane s ciljem vzpodbujanja sposobnosti posameznikov, da »delujejo« tako v

notranjem kot v zunanjem okolju organizacije in posledično ustvarjajo vrednost organizacije (slika 2.3).

Slika 2.3 Devet tokov prehoda in pretvorbe znanja v organizaciji



Vir: Sveiby 2001, 349.

Strateški prispevki o znanju uporabljajo različna imena, vsi pa imajo dva temeljna poudarka: kako se znanje ustvarja in kako ga izkoristimo za povečanje vrednosti. Biloslavo (2006, 160) pravi, da organizacije znanje pridobivajo različno: a) pridobivajo sodelavce s posebnimi znanji in jim ponujajo privlačne pogoje, da ti prispevajo svoje znanje v zirko znanja organizacije, b) se kapitalsko ali poslovno povezujejo z organizacijami, ki imajo želeno znanje, c) najemajo licenco za uporabo znanja in d) razvijajo metode in procese, ki spodbujajo ustvarjalnost sodelavcev in njihovo pripravljenost svoje znanje deliti z drugimi sodelavci.

Prednost pridobivanja znanja izven organizacije je, da do znanja pridemo relativno hitro, slabost pa je v dejstvu, da organizacija nikoli z gotovostjo ne more vedeti, ali so pridobljena znanja natančno takšna, kakršna potrebuje. Zato strokovna literatura

posveča večino pozornosti razvijanju znanja znotraj organizacije, in sicer raziskavam, razvoju ter izobraževanju (Roos idr. 2000, 10–12).

V tej točki želimo nekoliko razdelati teorijo procesa pridobivanja znanja, saj ocenjujemo, da predstavlja teoretično osnovo nekaterim trditvam, ki jih navajamo v nadaljevanju raziskovalnega dela. V zahodni tradicionalistični epistemologiji sta resnicoljubnost in verodostojnost najpomembnejši sestavini znanja, vendar Nonaka (1991) takoj dodaja, da gre za nenaraven in statičen pogled na znanje. Pri tem se sklicuje na Whiteheada (v Price 1956), ki trdi: »ne obstajajo popolne resnice, le polresnice«. Znanje označuje kot dinamično, saj se ustvarja v socialni interakciji med posamezniki znotraj in preko meja organizacije in je zato odvisno od konteksta, v katerem nastaja (angl. *context-specific*) (Nonaka v Dierkes idr. 2003, 493).

Po ustaljeni klasifikaciji je znanje lahko eksplicitno ali implicitno. Eksplicitno znanje je izraženo v formalnem ali sistemskem jeziku in shranjeno v obliki datotek, znanstvenih formul, specifikacij, priročnikov itd., medtem ko je implicitno v posamezniku in ga ni mogoče v celoti razložiti. Ko znanje prehaja iz implicitnega v eksplicitno in nazaj, se ga ustvarja še več, omenjene prehode imenujemo spirala ustvarjanja znanja in vsebuje štiri dimenzije (Nonaka 1991, 97; Sveiby 1997, 46–48), ko kaže slika 2.4.

Slika 2.4 Štiri načini pretvorbe znanja

		V	
		Implicitno znanje	Eksplicitno znanje
OD	Implicitno znanje	Socializacija	Eksternalizacija
	Eksplicitno znanje	Internalizacija	Kombinacija

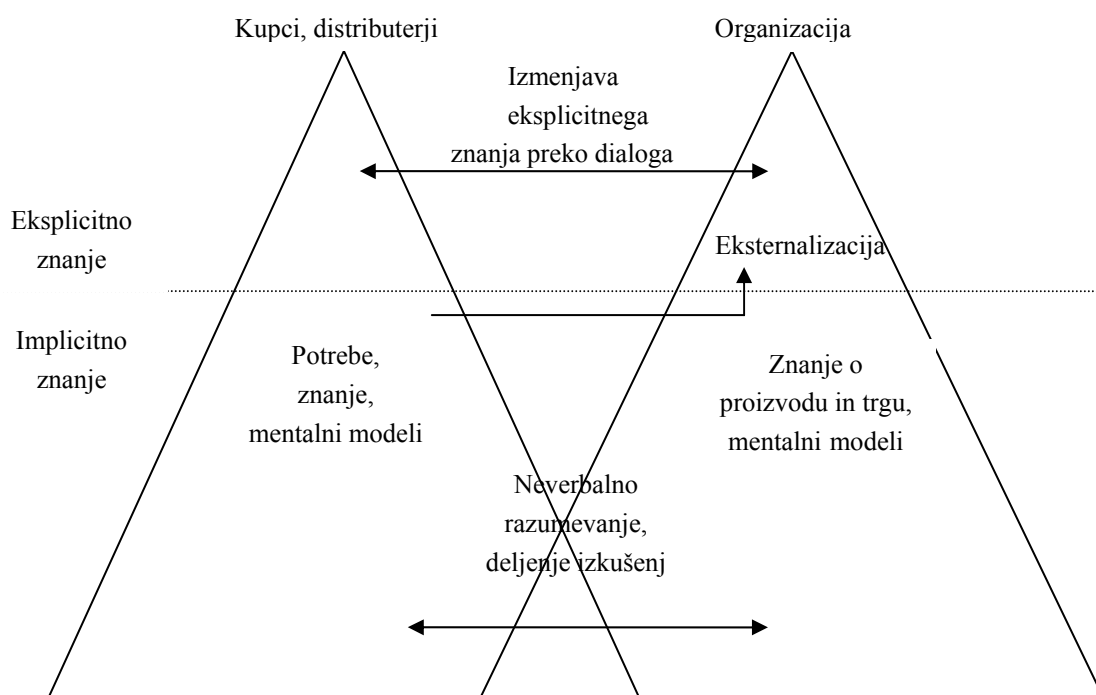
Vir: Nonaka in Takeuchi 1995, 48.

- *Socializacija* – o temi premišljujemo in o njej komuniciramo, pravzaprav izmenjujemo proces razmišljanja in koncepte. Komunikacija je lahko verbalna ali neverbalna. Pri socializaciji implicitno znanje tvori novo implicitno znanje.
- *Eksternalizacija* – pridobljeno znanje dokumentiramo in zapišemo, napišemo uporabniška navodila ali posodobimo podatkovne baze. Implicitno znanje z eksternalizacijo pretvorimo v eksplicitno.
- *Kombinacija* – zapisano znanje ponovno preoblikujemo, ga prikažemo v novih formatih (slike, grafi, zemljevidi idr.) in povežemo v druge kontekste. Pri kombinaciji eksplicitno znanje tvori novo eksplicitno znanje.
- *Internalizacija* – to je proces prehajanja eksplicitnega znanja v implicitno. Primer: iz razlage v priročniku osvojimo tehnike pogajanja. V tem trenutku pride do nekakšnega »preklopa«, spoznanja. Eksplicitno znanje, kot je npr.

tehnika pogajanja, zapisana v priročniku, se s študijem in prakso pretvori v implicitno znanje, v obvladovanje tehnike pogajanja.

Pomembno je poudariti, da omenjeno prehajanje znanja ne tvori cikličnega, temveč spiralni proces, saj se znanje pri prehajanju vedno bolj širi po organizaciji (Little, Quintas in Ray 2002, 47). Premik od implicitnega v eksplicitno znanje pomeni, da takšno vedenje spravimo v formalni ali sistemski jezik in ga naredimo dostopnega tudi drugim. Prenos od eksplicitnega znanja k implicitnemu nato zahteva, da nekdo poseže po tako shranjenem znanju in se iz njega uči (Little, Quintas in Ray 2002, 43). Interaktiven spiralni proces se odvija tako intra- kot inter-organizacijsko. Znanje se prenaša preko organizacijskih meja, kjer prihaja do interakcije z znanjem drugih udeležencev in posledično do nastanka novega znanja. Skozi dinamično interakcijo, lahko obstoječe znanje znotraj organizacije sproži mobilizacijo znanja zunanjih akterjev, kot npr. kupcev, distributerjev, univerze idr. (slika 2.5).

Slika 2.5 Razvoj znanja s pomočjo zunanjih udeležencev



Vir: Little, Quintas in Ray 2002, 48.

Organizacija lahko s pomočjo interakcije z zunanjim okoljem (npr. s pomočjo tržnikov na terenu) vzpostavi pretok implicitnega znanja s pomočjo delitve izkušenj in neverbalnega razumevanja ter pretoka eksplicitnega znanja s pomočjo dialoga (npr. osebna in telefonska komunikacija s stranko). Pri tem se določeno znanje stranke (njene potrebe, znanje in mentalni modeli) eksternalizirajo in preidejo v znanje organizacije. Istočasno pa se znanja organizacije (npr. znanje o proizvodni) prenaša in prispeva k

razvoju znanja stranke. Posledično bi lahko trdili, da organizacija teži k procesu spirale znanja s tem, da uporabi in razvija čim več notranjega znanja, s katerim lahko sproži vse oblike interakcije z zunanjim okoljem s ciljem prenesti določena svoja znanja in istočasno svoja znanja tudi nadgraditi.

Nonaka, Toyama in Konno (2002, 49–54) v nasprotju z kartezijanskim pogledom (ideja o avtonomnem egu, ki pravi, da je znanje neodvisno od konteksta, v katerem nastaja) trdijo, da je proces razvoja znanja odvisen od konteksta: kdo sodeluje in na kakšen način. Socialni, kulturni in zgodovinski kontekst so za posameznika pomembni, saj mu nudijo osnovo za interpretacijo informacije in njenega pomena. Friedrich Nietzsche pravi: »ne obstajajo dejstva, temveč le interpretacije«. Kontekst je sestavljen iz dveh dimenzij interakcije. Prva je tip interakcije, ki je lahko individualen ali skupinski, druga dimenzija pa je medij, ki je uporabljen v interakciji, ki je lahko osebni, torej iz oči v oči, ali virtualen (elektronska pošta, knjige, priročniki idr.). Ocenjujemo, da je razumevanje pomena konteksta in procesa razvoja znanja odločilnega pomena pri razumevanju specifičnih znanj posameznika in razlik v obstoječem znanju pri posameznikih. Istočasno pa nam osvetljuje način, kako naj se znanje razvija tako na ravni posameznika kot na ravni organizacije v celoti.

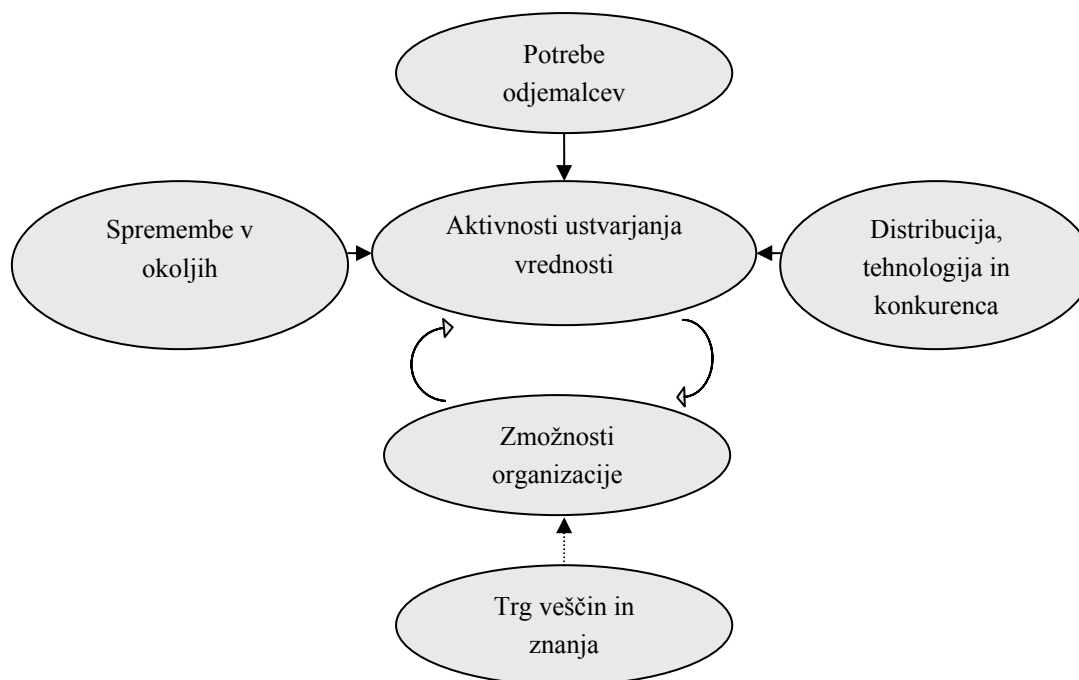
Uporaba znanja je prvi in najpomembnejši cilj slehernega komercialnega prizadevanja, ker ustvarja vrednost iz razpoložljivega znanja podjetja. Za izkoriščanje tega znanja je potrebna aplikacija znanja. Danes je znanje samo po sebi premalo, ključna je njegova uporaba. Zato je aplikacija znanja znotraj organizacije, v kontekstu njegove pomembnosti za uspeh in učinkovitost podjetja, postala ključno področje raziskav (Anil in Rajan 1992 v Mihalič 2006, 106). Prav aplikacija znanja je zato prvi in najpomembnejši cilj slehernega komercialnega prizadevanja, ker ustvarja vrednost iz znanja, nakopičenega v podjetju. Aplikacija ustvarja tudi »know-how«, se pravi praktično znanje in veščine o tem, kako uporabiti teoretična spoznanja, praktične rešitve ter strokovne prijeme. Omeniti moramo, da sta razvijanje in aplikacija znanja medsebojno prepleteni, med njima pa ni neke jasne meje (Roos idr. 2000, 13; Little, Quintas in Ray 2002, 48).

2.2.2 Management človeškega kapitala

Človeški viri so prav gotovo odločilna sestavina vsakega organizacijskega vira konkurenčne prednosti organizacije (in ekvivalentno tudi vsake konkurenčne pomanjkljivosti). Prav zato imajo pomembno vlogo v t. i. »resources-based« teoriji kompetenčnih prednosti. Trenutno pa imajo človeški viri sekundarno vlogo pri snovanju strategije, vezano na implementacijo nalog, in se običajno upoštevajo šele potem, ko je bila strategija že določena (Grundy in Brown 2003, 19). Management človeškega kapitala (angl. *Human capital management* – HCM) priznava pomembnost strateškega načrtovanja, ki sloni na razumevanju dejavnikov, ki neposredno vplivajo na delovno

uspešnost posameznikov v organizaciji (Armstrong in Baron 2007, 99). Walker (1992 v Armstrong in Baron 2007, 99) trdi, da mora strateški pristop k HCM vsebovati identifikacijo gonilnikov uspešnosti in učinkovitosti organizacije, kot npr. oskrba strank, inovacije, kakovost idr. Pri tem je treba upoštevati tudi vse elemente, ki vplivajo na aktivnosti ustvarjanja vrednosti. Grundy in Brown (2003, 7) strategijo človeških virov definirata kot načrte, programe in namere za razvoj organizacije za doseganje sedanjih in jutrišnjih konkurenčnih izzivov za doseganje višje ekonomske vrednosti. Prav omenjeni konkurenčni izzivi (potrebe odjemalcev, spremembe v okoljih ter distribucija, tehnologija in seveda konkurenca) so tisti, ki neposredno vplivajo na aktivnosti ustvarjanja vrednosti. Istočasno pa prilagajanje omenjenim izzivom doprinese nova znanja, ki posledično večajo zmožnosti organizacije, ki mora ob tem posegati na trg veščin in znanja (slika 2.7).

Slika 2.6 Strategija človeških virov – ključni vplivi



Vir: Grundy in Brown 2003, 6.

HCM izhaja iz prepričanja, da bo investiranje v posameznike prispevalo dodano vrednost za organizacijo (Armstrong in Baron 2007, 100). Ključne značilnosti posameznikov, ki so potrebne za njihovo delovno uspešnost, morajo biti prepoznane in opredeljene v izrazoslovju kompetenc, veščin in dviga organizacijskih vrednot. Glavna nosilca omenjene investicije sta programa učenja in razvoja kadrov. Kot predpogoj za izvajanje omenjenih tehnik HCM je treba razviti in zagotoviti podatke, ki jih lahko uporabimo za zagovarjanje razvojnih in učnih programov kadrov.

3 UMESTITEV KOMPETENC V SISTEME DELOVNE USPEŠNOSTI³

3.1 Management delovne uspešnosti

Razvoj sistema meril pomeni dogovor o tem, kakšne podatke potrebuje management za svojo strategijo, kako priti do teh podatkov in kakšna so merila, ki usmerjajo njihov tok. Merilni sistemi so torej tesno povezani s strategijo in se sčasoma spreminjajo. Če so merila dovolj prožna, se organizacija lažje prilagodi novim okoliščinam ali strukturi in se izogne težavam, do katerih pride, če merila in struktura vlečejo vsako v svojo stran (Roos idr. 2000, 14). Management človeškega kapitala zahteva sistem za merjenje tako delovne uspešnosti kot tudi delovne zmožnosti posameznikov.

Prav zato Armstrong in Baron (2007, 110) trdita, da je učinkovit sistem merjenja delovne uspešnosti osnovno izhodišče vsakega sistema HCM organizacije. Sistem omogoča organizaciji, da spremlja, ali posamezniki dosegajo zastavljene cilje. Rezultati raziskave Armstronga in Barona (prav tam) kažejo na to, da je veliko sistemov managementa delovne uspešnosti načrtovanih tako, da ocenjujejo tako vložke v delovni proces v obliki veščin in izkušenj, ki jih posamezniki prinašajo v delo, kot tudi izhode v obliki doseganja zastavljenih ciljev. Istočasno je bilo ugotovljeno, da vedno več organizacij organizira management delovne uspešnosti tako v smislu, kaj posameznik mora narediti, kot tudi, kako to opravi. Merjenje delovne uspešnosti je lahko v veliko pomoč, saj ga lahko uporabimo za (Neely 2002, 2):

- pojasnjevanje strategije,
- komuniciranje in izpeljavo strategije,
- preverjanje implementacije strategije,
- snovanje novih izzivov.

Z trženjske perspektive organizacije dosegajo svoje cilje (so delovno uspešne) z zadovoljevanjem potreb svojih kupcev z večjo učinkovitostjo in uspešnostjo kot njihovi konkurenti. Uspešnost nam pove, do katere mere smo zadovoljili potrebe kupca, učinkovitost se nanaša na ekonomsko merilo izkoristka uporabljenih virov za doseganje dane stopnje zadovoljstva kupca. Neely (2002, 12) podaja definicijo merjenja učinkov in pravi: *»Merjenje delovne uspešnosti je proces kvantifikacije uspešnosti in učinkovitosti izvajanja določenih aktivnosti.«* Definicija nam osvetljuje dejstvo, da lahko delovno uspešnost merimo na treh različnih ravneh:

- merjenje individualne delovne uspešnosti,

³ Pojem »delovna uspešnost« smo uporabili kot prevod iz angl. »performance« in vsebuje oba vidika merjenja rezultatov poslovanja, tako notranjega – učinkovitosti poslovanja kot zunanjega – uspešnosti poslovanja.

- merjenje delovne uspešnosti sistema kot celote in
- povezava med merjenjem delovne uspešnosti sistema in okoljem, v katerem sistem deluje.

Management delovne uspešnosti (angl. *Performance management* – PM) lahko postavimo na stičišče strategije in trenutnih aktivnosti; vsebuje snovanje in implementacijo politike, postavljanje nalog in ciljev, opredelitev in ugotavljanje delovne uspešnosti, razvoj procesov za doseganje stalnih izboljšav in vzpostavljanje povezav med posamezniki in organizacijo. PM zahteva: a) upoštevanje učnih potreb posameznikov in specifične potrebe dela, b) razumevanje teorije in učnih procesov, c) znanje, izkušnje in različne pristope k učenju ter d) kako je lahko posamezna delovna uspešnost obravnavana in kako se razvija. Aplikacija metod razvoja človeških virov nudi različne načine spreminjanja potencialov v delovno uspešnost, odpravljanje ovir za doseganje delovne uspešnosti in zagotavljanje zagona in energije posameznika (Megginson in Clutterbuck 2000, 60).

3.1.1 Merjenje delovne uspešnosti

Koontz (v Armstrong in Baron 2000, 7) navaja cesarje dinastije Wei na Kitajskem, ki so že okrog 221–265 pr. n. št. uporabljali sistem za ocenjevanje uspešnosti cesarjeve družine. Prvi formalni sistemi nadzora izhajajo iz del Fredericka Taylorja pred prvo svetovno vojno, kasneje (okrog leta 1950) so se v Združenih državah Amerike in v Veliki Britaniji pojavili t. i. »*Merit-rating*«, ki so ga včasih poimenovali ocenjevanje delovne uspešnosti. V nadaljevanju bomo podrobneje predstavili nekatere novejšje pristope merjenja delovne uspešnosti.

Management ciljnega vodenja

Pojem *ciljnega vodenja* (angl. *management by objectives*) je prvi uporabil Drucker, ko je zapisal, da je naloga učinkovitega managementa usmerjati vizijo in napor vseh zaposlenih v doseganje skupnega cilja (Armstrong in Baron 2000, 34). Humble (1972 v Armstrong in Baron 2000, 34) definira ciljno vodenja kot dinamičen sistem, ki skuša integrirati potrebe organizacije po zagotavljanju dobička in ciljev rasti s potrebami managerjev po njihovem sodelovanju in razvoju samih sebe. Prve kritike ciljnega vodenja je podal Levinson (1970 v Armstrong in Baron 2000, 34) v Harvard Business Review, ko pravi:

- vsaka organizacija je socialni sistem in mreža medosebnih odnosov; oseba, ki sicer odlično izpolnjuje objektivna standardna merila, lahko popolnoma odpove kot sodelavec, vodja ali podrejeni;
- večji kot je poudarek na kvantitativnih merilih, večja je verjetnost, da bodo vsi neopazni in nemerljivi elementi posla zanemarjeni,

- ciljno vodenje ne upošteva posameznikovih osebnih ciljev in potreb.

Na tem mestu velja omeniti pogled Grubana (2004a) na ciljno vodenje, ko pravi: »Ko zadenemo cilj, smo zgrešili vse ostalo.« Kasnejši sistemi ciljnega vodenja so vsebovali tudi kvalitativne standarde, kljub temu pa so bili deležni kritik, med njimi Fowlerja (1990 v Armstrong in Baron 2000, 37), ki pravi:

- niso primerni za vse organizacije, saj zahtevajo visoko strukturiran, urejen in logični pristop, ki pa ni primeren za oportunistični svet podjetništva,
- le površna pozornost je posvečena pomembnosti definiranja organizacijskih ciljev in vrednot, poudarek je namenjen vlogi posameznega managerja,
- operativni managerji jih občutijo kot vsiljeno administrativno nalogo,
- postal je formalna enkrat letna naloga, ki ima le malo povezave z managerjevimi vsakodnevnimi aktivnostmi.

Tehnika kritičnih dogodkov

Tehniko kritičnih dogodkov je razvil Flanagan (v Armstrong in Baron 2000, 37–38), ki je na osnovi raziskav prišel do zaključka, kako se izogniti pomanjkljivostim tako ocenjevanja uspešnosti (merit–rating) kot tudi ciljnega vodenja. Ocenjevalci naj se osredotočijo na vedenjske kritične dogodke, ki so realni in nedvoumni in prikazujejo, kako dobro je posameznik opravil svojo nalogo. Flanagan zagovarja stališče, naj managerji shranijo zbrane podatke in jih uporabljajo kot dokaz trenutnega vedenja. Koncept kritičnih dogodkov je imel velik vpliv pri razvoju metod, ki slonijo na kompetencah, saj jih uporabljamo v postopkih zbiranja podatkov o učinkovitem ali manj učinkovitem vedenju (Armstrong in Baron 2000, 37–38). Tehnika nam s pomočjo analiziranja dogodkov omogoča določiti tiste elemente, ki z analiziranjem dogodkov, ki imajo bodisi pozitivne ali negativne izide, prispevajo bodisi k doseganju nadpovprečnih oz. povprečnih delovnih rezultatov. S takim postopkom nam tehnika kritičnih dogodkov omogoča določitev palete t. i. razlikovalnih znanj in izkušenj (kompetenc), ki nam predstavljajo osnovo za ocenjevanje in morda tudi za rangiranje kompetenčnih ravni. Čeprav Flanaganova tehnika ni preživela kot samostojna tehnika analize delovne uspešnosti, je preživela kot osnova v procesih ocenjevanja, ki slonijo na razvidnosti in ne na mnenjih.

Letni razgovori

V 70-ih letih se je pod vplivom managementa ciljnega vodenja razvila tehnika, imenovana rezultatsko naravnano ocenjevanje (angl. *result oriented appraisal*). Letni razgovor je formalni zapis osebnega mnenja vodje o delu posameznikov. Gruban (2007,

4) pravi, da ima letni razgovor dve značilnosti, zaradi katerih se ga vodje pogosto izogibajo:

- da se kot tak sploh ne more izogniti klasičnemu laičnemu in nestrokovnemu pojmovanju subjektivnosti. V primeru letnega razgovora namreč ne moremo nesporno zagotoviti dokazljivega in »strokovno« utemeljenega dokumenta, ki bi zdržal, recimo, ustrezno znanstveno presojo ali imel oporo v numeričnih dokazih. To pa še zdaleč ne pomeni, da je vnaprej sporen ali nepošten in
- bojazen pred tem, kaj se utegne zgoditi po izrekanju slabih novic ali kritike. Deloma je rešitev v ustreznem treningu vodij za posredovanje povratnih informacij, še bolj pa v razčiščevanju zadev v glavah, saj s tem, da ljudem ne damo uporabnih povratnih informacij, ne pomagamo pri njihovem razvoju, kvečjemu nasprotno. Ljudje ne vedo, kaj ali česa ne delajo prav in kaj bi morali nujno spremeniti ali izboljšati.

3.1.2 Management delovne uspešnosti

Prva sta naziv »management delovne uspešnosti« uporabila Beer in Ruh (1976 v Armstrong in Baron 2000, 44). Izhajala sta iz trditve, da se delovna uspešnost razvija skozi praktične primere in izkušnje na delu s pomočjo usmerjanja in povratnih informacij, ki jih posredujejo nadrejeni. Sistem po njunem mnenju sloni na:

- poudarku tako vrednotenja kot tudi razvoja posameznika,
- uporabi profilov, ki definirajo posameznikovo trenutno stanje in razvojne potrebe,
- integraciji rezultatskih dosežkov s pomenom, zaradi katerega so bili postavljeni,
- ločevanju razvojnega ocenjevanja od plačilnega ocenjevanja.

PM naj bi bil odgovor na pomisleke o do sedaj navedenih tehnikah merjenja delovne uspešnosti. Preglednica 3.1 prikazuje primerjavo elementov omenjenih metod.

Definicij managementa delovne uspešnosti je veliko. Naj navedemo nekatere:

- Mohran in Mohran (v Armstrong in Baron 2000, 49) pravi, da mora PM izhajati iz spreminjajočih se zahtev organizacije in biti istočasno zasnovan po njihovih meri;
- American Compensation Association (v Engelman in Roesch 1996) opredeljuje management delovne uspešnosti kot sistem, ki usklajuje individualno delovno uspešnost z organizacijsko vizijo, smotrom in ciljem organizacije;
- Lockett (1992 v Armstrong in Baron 2000, 49) pravi, da se PM mora osredotočati na dva cilja: a) zagotoviti, da bodo motivirani posamezniki

- delovali učinkovito v mejah svojih sposobnosti in b) razširiti meje njihove sposobnosti s pomočjo učinkovitega sistema osebnega razvoja;
- PM je strateški in integriran pristop k zagotavljanju trajnega uspeha organizacije z izboljševanjem delovne uspešnosti zaposlenih in z razvojem sposobnosti tako posameznikov kot timov (Armstrong in Baron 2000, 7).

Preglednica 3.1 Primerjava ciljnega vodenja, letnih razgovorov ter managementa delovne uspešnosti

Ciljno vodenje	Letni razgovori	Management delovne uspešnosti
Standarden sistem	Običajno narejen po meri	Narejen po meri
Uporaben za managerje	Uporaben za vse vodstvo	Uporaben za vse vodstvo
Poudarek na individualnih ciljih	Individualni cilji so lahko vključeni	Poudarek na intergaciji organizacijskih, timskih in individualnih ciljev
Poudarek na kvantitativnih merilih delovne uspešnosti	Nekatera kvalitativna merila delovne uspešnosti so lahko vključena	Poleg kvantitativnih meril so običajno vključene tudi kompetenčne potrebe
Letno ocenjevanje	Letno ocenjevanje	Kontinuirano ocenjevanje z enim ali več formalnimi ocenjevanji
Sistem odlično–slabo z rangi	Sistem odlično–slabo z rangi	Združen proces, rangiranja običajno ni
Ni nujno neposredno povezan z plačo	Običajno vezan na plačo	Ni nujno neposredno vezan na plačo
Enovit sistem	Enovit sistem	Fleksibilen proces
Kompleksno papirnato delo	Kompleksno papirnato delo	Dokumentacija običajno minimizirana
Izvaja ga operativni managementu in kadrovski oddelki	Izvaja ga kadrovski oddelek	Izvaja ga operativni management

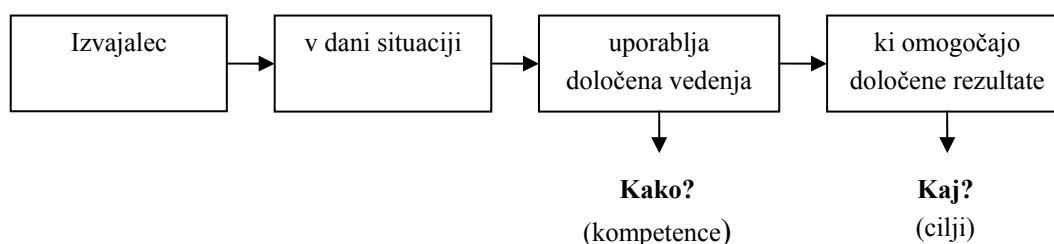
Vir: Armstrong in Baron 2000, 48.

V preteklih letih je bil v PM ves poudarek namenjen vidiku delovne uspešnosti, ki je slonel na »*kaj*« je bilo opravljeno, npr. specifični kvantitativni denarno izraženi rezultati, produktivnost, ali kvantitativna merila kakovosti, ki so bila dosežena v bližnji preteklosti. Pozornost je bila usmerjena v nagrajevanje na osnovi dosežene uspešnosti. V zadnjem času se je veliko organizacij usmerilo v t. i. »*kako*« vidik delovne uspešnosti. Pri tem so bolj usmerjene v iskanje kvalitativnih ugotovitev, usmerjenih v prihodnost in osredotočenih na razvoj. Razlog gre iskati v drugačnem pogledu na

delovno uspešnost, saj je ta opredeljena z vidika procesnih kompetenc, ki jih posameznik uporablja za doseganje delovnih rezultatov. Posameznik v dani situaciji uporabi določeno vedenje (kompetence – kako), ki omogoča določene rezultate (cilji – kaj). Prednost pristopa je v tem, da posamezniku poleg cilja povemo tudi, kako ga doseči (Spencer in Spencer 1993).

Vzročno posledične razsežnosti upravljanja delovne uspešnosti nam ponazarja slika 3.1.

Slika 3.1 Vzročno posledične razsežnosti managementa delovne uspešnosti



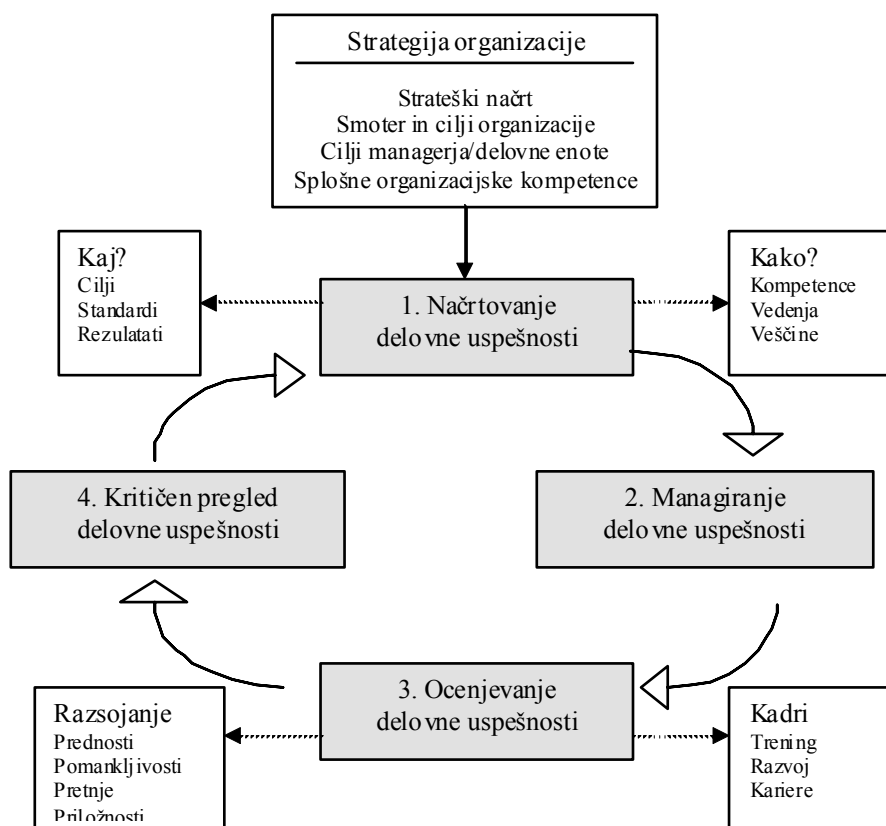
Vir: Gruban 2004a.

Sistem managementa delovne uspešnosti je ciklični proces dela managerja s svojimi podrejenimi in vsebuje (Spencer in Spencer 1993, 264) (slika 3.2):

- *načrtovanje delovne uspešnosti* – definiranje delovnih zadolžitev in določitev ciljev in namenov za planirano obdobje;
- *upravljanje* – nudenje povratnih informacij, podporo in krepitev razvoja podrejenih skozi določeno obdobje;
- *ocena delovne uspešnosti* – formalna ocenitev delovne uspešnosti na koncu določenega obdobja;
- *analiza rezultatov programa delovne uspešnosti*.

Seveda pa je treba razjasniti tudi pomisleke in kritike na račun PM. Armstrong in Baron (2000, 97) navajata dva elementa, ki sta prisotna v akademskih kritikah: a) sam proces je problematičen zaradi svoje kompleksnosti in težave, ko posameznik skuša oceniti delovno uspešnost drugega posameznika. Bowles in Coates (1993 v Armstrong in Baron 2000, 97) pravita, da zahteva ocenjevanje delovne uspešnosti tako psihološke kot sociološke izkušnje, ki jih managerji morda ne morejo osvojiti in b) ocenjevanje ima prizvok prisilne kontrole. Armstrong in Baron (2000, 97) na koncu ugotavljata, da zadnje raziskave kažejo, da veljajo zgoraj navedene kritike predvsem za PM, ki so ga izvajali v 80-tih letih prejšnjega stoletja, in na osnovi rezultatov opravljene raziskave trdita, da je na tem področju prišlo v organizacijah do pozitivnih sprememb. Ocenjevanje delovne uspešnosti se v večini podjetij ne izvaja več kot nekakšna kruta sodba, kar ocenjujeta kot velik korak naprej, istočasno pa pravita, da je treba z vso resnostjo upoštevati navedeno percepcijo akademikov.

Slika 3.2 Management delovne uspešnosti



Vir: Grote 2002, 3.

3.2 Okvir kompetenc

3.2.1 Definicija kompetence

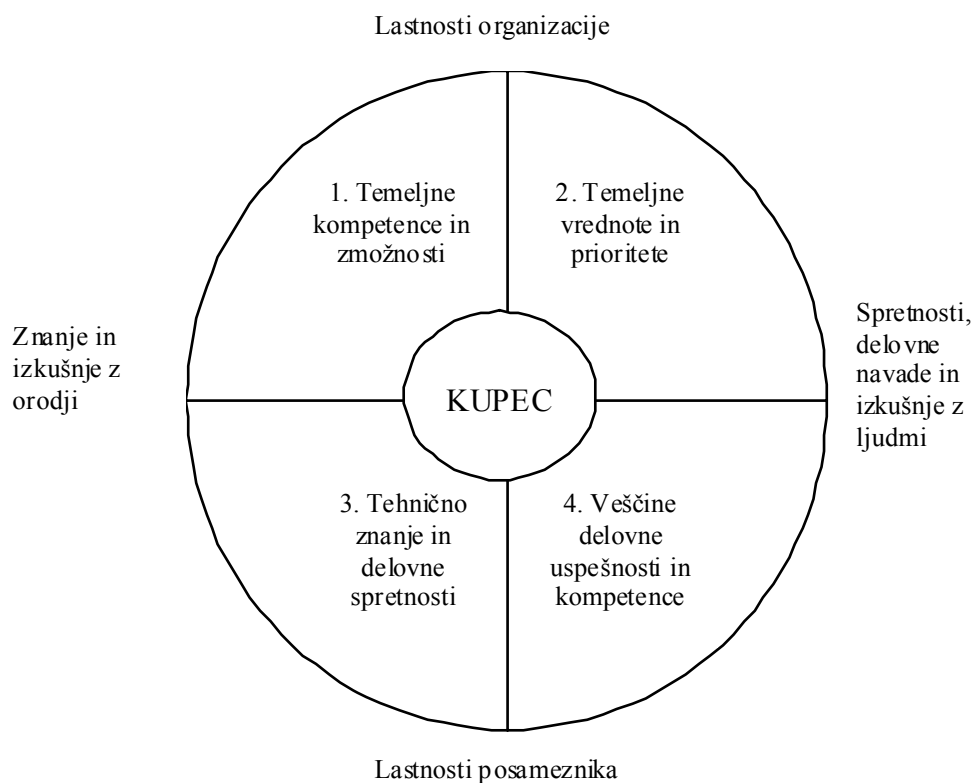
Green (1999, 5) poudarja, da v praksi večkrat slišimo medsebojno zamenjane pojme, kot so temeljne kompetence, sposobnosti, zmožnosti, temeljne vrednote, spretnosti in veščine, zato je tudi koncept kompetenc nejasen.

Kompetenčni okvir je model, ki organizira pomembne pojme, ki izhajajo iz pojma »kompetenca« (slika 3.3). Omogoča nam usmeriti perspektivo kompetenc na zunanji cilj, na zadovoljevanje potrebe kupca, torej stran od osredotočanja na to, kakšna je naša organizacija znotraj. Izhajamo namreč iz trditve, da so kompetence, ki služijo oskrbi kupca, močno poslovno orodje, istočasno pa kompetence brez kupcev kaj malo pomenijo. Model nam opredeljuje dve razsežnosti razumevanja kompetenc (Green 1999, 22):

- delitev po ravni, ki nam preko značilnosti organizacije opredeljuje, kako je lahko organizacija kompetenčna na trgu oz. kako je lahko posameznik učinkovit pri opravljanju določenega dela – značilnosti posameznika;

- delitev po tipu nam opredeljuje potrebne elemente za doseganje konkurenčnosti, ki se na eni strani nanašajo na orodja (veščine, tehnično znanje, delovne izkušnje), na drugi pa se nanašajo na ljudi (veščine delovne uspešnosti, kompetence).

Slika 3.3 Kompetenčni okvir



Vir: Green 1999, 23.

Kombinacija znanj in izkušenj z orodji (sektor 1) se odraža na organizacijski ravni v temeljnih kompetencah in zmožnostih (Lawler in Ledford v Green 1999, 23). Pojem »temeljna kompetenca« sta prvič uporabila Prahalad in Hamel (1990 v Green 1999, 23), ki trdita, da pridobi organizacija kompetenčne prednosti na tržišču z relativno majhnim številom temeljnih kompetenc. Pri tem navajata primer podjetja Canon, ki ima temeljno kompetenco v optiki in mikroprocesorjih, kar se odraža v poslovni uspešnosti njihovih fotokopirnih strojev, kamer ter laserskih tiskalnikov. Temeljno kompetenco definiramo kot enoten sklop tehničnega know-howa, ki je bistven za doseganje organizacijskega cilja in se razteza preko različnih oddelkov organizacije, različnih produktov ter storitev. *Zmožnosti* so prav tako pomemben element organizacijske uspešnosti, ki jo mora biti zaznavna pri kupcih. Gre za sklop poslovnih procesov, ki jih razumemo strateško (Stalk, Evans in Shulman 1992 v Green 1999, 23). Honda je velik konkurent

General Motorsu ne le zaradi svoje temeljne kompetence na področju motorjev, temveč tudi zaradi svoje zmožnosti razvoja in uporabe prodajne mreže (Hamel v Green 1999, 23). Dodatna pomembna zmožnost Honde je razvoj in plasma izdelka, kar ji omogoča, da je proizvod na trgu hitreje, kot predvideva normalen proizvodni cikel.

Temeljne vrednote (sektor 2) dopolnjujejo tehnični vidik dela z opredelitvijo, zakaj delo opravljamo. Vsebujejo deljeno mišljenje ljudi v organizaciji in njihov kulturni vzorec ter norme, kako naj delujejo. Drugi element so *prioritete*, ki opredeljujejo pozornost, ki jo organizacija posveča individualnim kompetencam, delovnim navadam in veščinam zaposlenih za doseganje učinkovitejših in uspešnejših delovnih procesov ter sistemov (Pfeiffer 1994). Primer pomembne prioritete je želja organizacije uporabiti sodelovanje vseh zaposlenih pri doseganju uspešnosti in s tem ustvariti pomembno kompetenčno prednost (Lawler 1992, prav tam).

Posamezniki uporabljajo svoje *tehnično znanje in veščine* (sektor 3) z orodji za opravljanje svojih delovnih zadolžitev. Veščine so večinoma naučene v formalnih učnih situacijah in se razlikujejo glede na industrijo oz. delovno mesto. Tehnično znanje in delovne izkušnje naj bodo v podporo jedrnim kompetencam in zmožnostim organizacije (Green 1999, 27).

Veščine delovne uspešnosti in kompetence (sektor 4) vsebujejo delovne navade, komunikacijske stile, vodenje, timsko delo idr. ter odražajo učinkovitost oz. uspešnost posameznika pri uporabi tehničnega znanja in veščin. Veščine delovne uspešnosti ne smemo uporabljati le pri opravljanju svojega dela, temveč v podporo temeljnim kompetencam in zmožnostim organizacije, v kateri delamo. Veščine delovne uspešnosti lahko neposredno opazujemo in merimo na vedenjski ravni (Green 1999, 28).

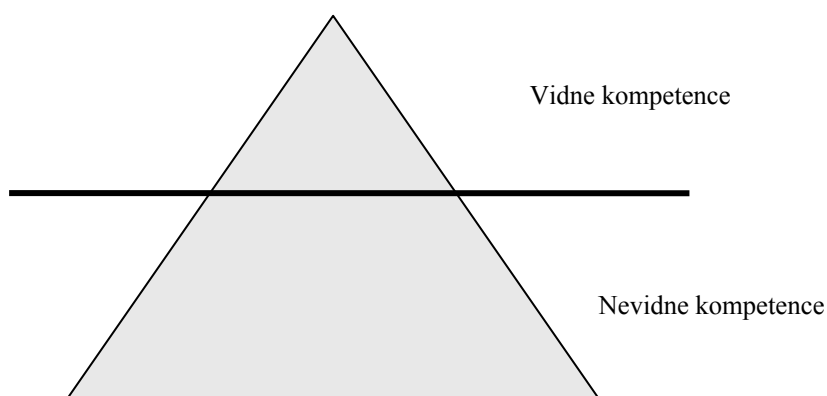
Združitev sektorjev 1 in 2 odraža identiteto organizacije vključno s celotnim kontekstom, v katerem mora posameznik delovati. Združitev sektorjev 3 in 4 pa odraža vsebino dela vključno s specifičnimi nalogami ter potrebne sposobnosti posameznikov za njihovo opravljanje.

V nadaljevanju naloge se bomo usmerili prav v raziskovanje individualnih karakteristik posameznika, zato bomo pojem »kompetence« uporabili za opredelitev kompetence posameznika.

Različni avtorji podajajo vsebinsko različne definicije individualnih kompetenc. Ellestrom (1997, 268) trdi, da obstaja velika zmeda, ko želimo identificirati oz. postaviti koherentno teorijo pojma »kompetenca« na ravni posameznika. Cseh (2003 v Witerton idr. 2005, 12) pravi, da so različni kulturni konteksti botrovali različnemu razumevanju pojma kompetence. Če nekateri avtorji (Boam in Sparrow 1992; Smith 1993, 44; Jones in Moore 1995, 79) uporabljajo skupen pojem kompetenca (angl. *competency*), ko se nanaša na delovne kompetence, pa Dale in Iles (1992) ločita delovne veščine in znanja od psiho-socialnih lastnosti posameznika. Tudi Hartle (1995, 107) se strinja, da kompetenca, ki jo definiramo kot »značilnost posameznika, ki dokazano vodi k

nadpovprečni delovni uspešnosti«, vsebuje oboje, tako vidne »kompetence«, kot so znanje in veščine, kot tudi nevidne lastnosti »kompetence«, kot so motivi in prepričanja. Spencer in Spencer (1993, 11) jih predstavljata z modelom ledene gore (*iceberga*), kjer so nad vodo vidna znanja in veščine, pod vodo pa so očem skriti motivi, prepričanja in samopodoba (slika 3.4).

Slika 3.4 Kompetence predstavljene v modelu iceberga



Vir: Spencer in Spencer 1993, 11.

Kompetence globinske ravni zelo težko razvijamo, zato je stroškovno smiselno izbrati posameznike, ki potrebne globinske kompetence že imajo razvite. Samopodobo, vrednote ter prepričanja lahko spreminjamo, vendar to zahteva veliko porabo tako časa kot sredstev. Na drugi strani pa so veščine in znanja tiste kompetence, ki jih veliko lažje razvijamo. Za slednje je urjenje stroškovno smiselno (Spencer in Spencer 1993, 11).

Mangham (1986) in Mansfield (2004, 304) navajata, da lahko kompetence vežemo bodisi na osebne, izhodne ali izobraževalne modele, pa tudi na standarde delovne uspešnosti. Tudi Hoffman (v Brophy in Kiely 2002, 166) pri pregledu literature ugotavlja, da obstajajo tri pozicije, iz katerih izhajajo definicije kompetenc. Kompetence so definirane kot:

- opazna delovna uspešnost (Boam in Sparrow 1992),
- standard kakovosti posameznikovih delovnih dosežkov (Rutherford 1995; Hager idr. 1994) ter
- prednostne osebne lastnosti posameznika (Boyatsis 1982; Sternberg in Kolligian 1990).

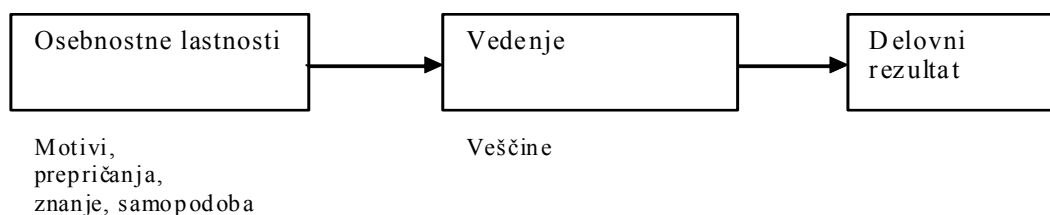
White (1959) je bil prvi, ki je uporabil pojem kompetence za opis tistih osebnih lastnosti, ki posledično vodijo k nadpovprečnim rezultatom dela in višji motivaciji. Njegovi teoriji je sledil McClelland (1973), ki je razvil teste za prepoznavanje kompetenc. Merila kompetenc so bila razvita kot alternativa uporabi tradicionalnih inteligenčnih testov, za katere Pottinger in Goldsmith (1979) trdita, da so slab

napovedovalec delovne uspešnosti. Kompetenčni pristop namreč izhaja iz nasprotni strani, saj opazuje delovno učinkovite in uspešne posameznike s ciljem ugotoviti, v čem se ti razlikujejo od manj uspešnih posameznikov. Hoffernan in Flood (2000 v Brophy in Kiely 2002, 167) izpostavljata dva pristopa h kompetencam – t. i. »ameriški pristop« in »angleški pristop«. Pri prvem je kompetenca definirana kot značilna *karakteristika*⁴ posameznika, ki je *kavzalno (posledično)*⁵ povezana z *referenčno*⁶ opredeljeno uspešno ali odlično izvedbo aktivnosti pri delu ali v življenju nasploh (Gruban 2004a; Spencer in Spencer 1993, 9). Kompetenčni pristop torej dodaja drugačno perspektivo PM. Uspešnost obravnava z vidika procesnih kompetenc (angl. *action competence*), ki jih zaposleni uporablja za doseganje določenega delovnega cilja. Procesne kompetence vsebujejo vse kognitivne, motivacijske ter socialne predispozicije za uspešno učenje in aplikacijo in so uporabljene za analizo pogojev za uspešno doseganje zastavljenih nalog in ciljev (Winterton, Delamare-Le Deist in Stringfellow 2005, 16).

Na nasprotni strani je »angleški pristop«, ki vidi kompetence kot zbirko delovnih izidov in standardov. Stuart in Lindsay (1997, 26–33) ugotavljata, da noben pristop ni popoln in zatorej otežuje jasno razumevanje in delo s kompetencami.

Zakaj kompetence? Dobiti želimo odgovore na vprašanje, kaj mora sodelavec obvladati, česa mora biti več, kakšne spretnosti mora imeti, kako se mora vesti, kakšen mora biti, da bo določeno delo in naloge dobro opravil oziroma da bo dosegel postavljene cilje in standarde (Gruban 2004a). Kompetence vedno vključujejo namen, v ozadju katerega stoji motiv ali prepričanje, ki posledično izzove v izide usmerjeno vedenje (z uporabo veščin) (slika 3.5) (Spencer in Spencer 1993, 12).

Slika 3.5 Proces kompetenca – vedenje – delovni rezultat



Vir: Spencer in Spencer 1993, 12.

⁴ Značilna karakteristika je razmeroma globoko in trajno zasidran del posameznikove osebnosti, ki lahko napove vedenje posameznika v številnih življenjskih situacijah in pri delu.

⁵ Kavzalno (posledična) povezanost pomeni, da kompetence lahko povzročijo ali napovedo vedenje in uspešnost izvedbe.

⁶ Referenčnost pomeni, da lahko kompetence dejansko napovedo, kdo je uspešen in kdo ne v primerjavi s specifičnimi merili ali standardi.

Če želimo identificirati motive, prepričanja in znanja, ki preko vedenja privedejo do nadpovprečnih delovnih rezultatov, moramo opazovati vedenje posameznika.

Glasser (1998, 80) razlaga vedenje kot način obnašanja in pravi, da obstajajo štiri neločljive sestavine, ki ga sestavljajo – dejavnost, razmišljanje, čustva in občutki ter fiziologija – in ga zato poimenuje celostno vedenje. Čeprav vse štiri sestavine delujejo vedno, pa imamo neposreden nadzor zgolj nad svojo dejavnostjo in razmišljanjem. Če želimo torej zaznati in analizirati celostno vedenje posameznika v določenem kritičnem trenutku, moramo raziskovanje usmeriti v vse štiri sestavine, ki sestavljajo posameznikovo vedenje.

Seveda pa ne moremo vsako lastnost posameznika uvrstiti med kompetence. Zato je odločilnega pomena izbira ustreznih meril za določitev ustreznih lastnosti.

3.2.2 Tipologija kompetenc

Generično tipologijo kompetenc je razvil Bloom s sodelavci za uporabo v izobraževanju, ki je slonela na treh področjih izobraževalnih aktivnosti: kognitivnem, afektivnem in psihomotornem. Kognitivno področje se nanaša na mentalna orodja (znanje), afektivno na občutke in čustva, medtem ko se psihomotorno nanaša na ročne in fizične spretnosti (Winterton, Delamare-Le Deist in Stringfellow 2005, 10). Sandberg (2000, 49) razlikuje tri pristope, ki uporabljajo generični pristop. Prvi je usmerjen v delavca in definira kompetence kot lastnosti, ki pripadajo delavcu. S pristopom identificiramo delovno kompetenco kot »skrito lastnost posameznika« v obliki motiva, veščine in lastne samopodobe, ki jo ta uporablja (Boyatsis 1982 v Winterton, Delamare-Le Deist in Stringfellow 2005, 22). Ker je kompetenca označena kot posameznikova skrita lastnost, jo lahko opredelimo le kot generično in neodvisno od konteksta dela.

Drugi pristop je usmeritev v delovni proces, kjer je delo osnova, v katerem najprej identificiramo najpomembnejše aktivnosti, nato pa lastnosti, ki so potrebne, da bi dosegli želene rezultate. Tretji pristop predstavljajo multimetodne usmeritve, ki usklajujejo posameznikove lastnosti z delovnimi aktivnostmi in so primernejše za obširnejše analize. Lucia in Lepsinger (1999) opozarjata, da pri uporabi generičnih kompetenčnih modelov obstaja možnost, da tak model znanja in veščin, ki so potrebni za uspeh v konkretnem kontekstu organizacije, ne osvetljuje dovolj. Sandberg (2000, 11) ugotavlja, da so abstraktni opisi znanj in veščin oz. kompetenc, ki izhajajo iz racionalističnega pristopa, »posredni«, saj ne razjasnijo, ali delavec določena znanja in veščine dejansko uporablja, niti kako jih uporablja. Pri dveh posameznikih so npr. lahko identificirana ista znanja in veščine, vendar pa lahko delo opravita drugače, odvisno od tega, katera znanja in veščine pri tem uporabita. Odgovor na vprašanje, zakaj s pomočjo generičnega pristopa ne uspemo dobiti »neposrednih« opisov posameznikovih kompetenc, podaja Sandberg (prav tam):

»Razlog lahko odkrijemo, če k racionalistični teoriji pristopimo na metateoretičnem nivoju, upoštevajoč ontološko in epistemološko predpostavko. Dualistična ontologija namreč poudarja razmejitev fenomena kompetence v dve ločeni entiteti, imenovani delo in delavec. Objektivistična epistemologija, ki na tej točki postavlja delo pred delavca, vodi do opisov delovnih aktivnosti, ki so neodvisne od delavca, ki delo opravlja. Upoštevajoč opisano dualistično perspektivo zagovorniki racionalističnega pristopa identificirajo in opisujejo človekove kompetence posredno, vidijo jih namreč sestavljene iz dveh neodvisnih entitet: potrebnih lastnosti posameznika in delovnih aktivnosti.«

V nasprotju z generičnim pa interpretativni pristop izhaja iz fenomenologije, ki kompetence ne vidi kot dualnost, temveč »delo in delavca kot enotno entiteto skozi doživetu izkušnjo dela« (Sandberg 2000, 11), zato je kompetenca sestavljena iz pomena, ki ga za delavca pri njegovi delovni izkušnji ima delo (Dall'Alba in Sandberg 1996, 412). Interpretativna perspektiva kompetence sloni na trditvi, da mora razvoj določenega znanja in veščin vedno potekati preko specifičnega razumevanja dela, zatorej razvoj kompetence ne sloni na prenosu določenega znanja in veščin, temveč na spremembi delavčevega razumevanja dela (Sandberg 2000, 11–12).

Povzamemo lahko, da posameznik, ki določeno zahtevano generično kompetenco obvladuje, to skozi izkušnjo dela nadgrajuje. Informacija o tem, ali gre razvoj kompetence v »pravo« smer, dobimo iz analize doseženih specifičnih delovnih rezultatov ali standardov, ki jih pri razvoju dosega. Prehod iz dualnosti dela in delavca v enotno entiteto se odvija znotraj specifičnega konteksta organizacije, ki neprestano vpliva na specifično delavčevo razumevanje dela. Ocenjujemo, da je specifična kompetenca, ki sloni na specifičnem delovnem kontekstu in njegovem specifičnem dožemanju, težko prenosljiva v drugo podjetje z drugačnim delovnim kontekstom.

Na osnovi predstavljenih dejstev lahko sklepamo, da nam interpretativni pristop omogoča razvoj specifičnih in težko prenosljivih kompetenc, ki posledično predstavljajo konkurenčno prednost podjetja. Iz podanega lahko sklepamo, da podjetje ne posluje s pomočjo generičnih, temveč s pomočjo bolj ali manj razvitih specifičnih kompetenc.

Če se nekateri avtorji pri zagovoru interpretativnega pristopa osredotočajo na: »razvoj posebnih znanj in izkušenj mora vedno potekati skupaj s specifičnim razumevanje dela samega« (Sandberg 2000, 9; Stuart in Lindsay 1997, 26–33), pa drugi zagovarjajo upoštevanje tudi socialne dimenzije določene aktivnosti in trdijo, da je treba preseči raven individualnih kompetenc in specifičnih delovnih mest ter preiti na kolektivne kompetence. Pri tem izhajajo iz trditve, da je vsaka razumna človeška aktivnost stalno tesno vpeta v socialni kontekst in vsebuje vse oblike mentalne in praktične interakcije z drugimi akterji (Lorino 2007; Hagström 2005).

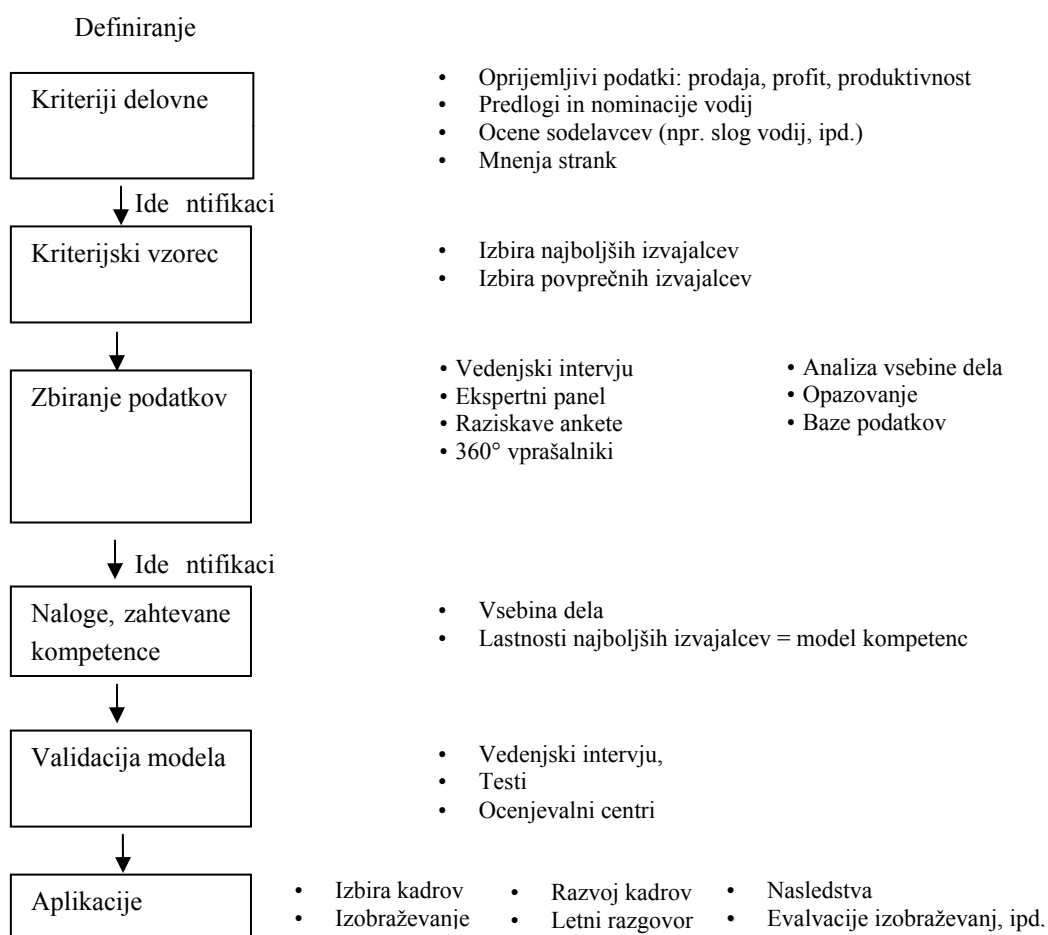
3.2.3 Identifikacija kompetenc

Spencer in Spencer (1993, 93) navajata tri alternativne metode za raziskovanje kompetenc. Te so:

- klasični pristop raziskovanja kompetenc z uporabo vzorcev meril,
- načrtovanje s pomočjo ekspertnih panelov ter
- študija posameznega izvajalca, kadar ni dovolj izvajalcev za pridobitev vzorcev meril.

V nadaljevanju bomo podrobneje predstavili prav klasični pristop raziskave kompetenc, ki vsebuje naslednje korake (slika 3.6):

Slika 3.6 Shema klasičnega pristopa raziskave kompetenc



Vir: Spencer in Spencer 1993, 95.

- opredelitev meril delovne uspešnosti,
- prepoznavanje vzorca meril,
- zbiranje podatkov,

- analiza podatkov in razvoj kompetenčnega modela,
- potrditev veljavnosti kompetenčnega modela,
- priprava aplikacij na osnovi kompetenčnega modela.

Posamezne faze raziskave kompetenc bomo podrobneje predstavili v podpoglavjih, ki sledijo.

Oprelitev meril delovne uspešnosti

Prvi in najpomembnejši korak pri izvajanju kompetenčnih raziskav je prepoznavanje (identificiranje) meril, ki ločujejo nadpovprečne izhodne rezultate dela oz. naloge, ki jo raziskujemo, od povprečnih. Idealno merilo so vsekakor »trdi« oz. »oprijemljivi« izhodni rezultati, kot so npr. promet, produktivnost ali dobiček. Kadar pa trdi podatki niso dosegljivi oz. niso zadostni, je mogoče uporabiti ocenjevanje ali rangiranje posameznikov, kar opravijo sodelavci, vodje in stranke. Zavedati se moramo, da je določitev pravih meril za ugotavljanje delovne uspešnosti za določeno delo zelo pomembno. Izdelan kompetenčni model bo posledično lahko le toliko dober, kolikor so bila dobro izbrana merila delovne uspešnosti. Če so izbrani napačni kriteriji, npr. osebna priljubljenost namesto delovnih učinkov, bo kompetenčni model identificiral napačne kompetence posameznika (Spencer in Spencer 1993, 96).

Izbira vzorca meril

Izbrana merila delovne uspešnosti uporabimo za prepoznavanje skupine nadpovprečno uspešnih posameznikov ter primerjalnih skupin povprečno uspešnih posameznikov. Če je namen raziskave prepoznati mejniekompetence, moramo poznati (identificirati) tudi tretjo skupino podpovprečno delovno uspešnih posameznikov. To pa velikokrat predstavlja težavo, saj se vodje le redko strinjajo z dejstvom, da imajo ob sebi podpovprečno delovno uspešne posameznike. Spencer in Spencer (1993, 97) opozarjata na večkrat opaženo dejstvo, da so nekateri posamezniki sicer visoko ocenjeni ob upoštevanju oprijemljivih meril, vendar jih njihova »politična naivnost« pripelje do tega, da niso najbolj priljubljeni pri vodjih oz. sodelavcih. Drugi so spet lahko visoko ocenjeni zaradi njihove osebne priljubljenosti, čeprav svojega dela nimajo radi. Resnična »zvezda« delovne uspešnosti je lahko tisti, ki dobro izpolnjuje vsa oprijemljiva merila uspešnosti in istočasno uživa spoštovanje vodij, sodelavcev in strank.

Spencer in Spencer (prav tam) navajata, da mora idealen vzorec meril obsegati vsaj 20 posameznikov: 12 nadpovprečno uspešnih in osem povprečno uspešnih. Tako število namreč omogoča izdelavo statističnih testov (t-test, chi-square, ANOVA). Manjši nestatistični vzorec lahko obsega vsaj dva nadpovprečna uspešna posameznika na 1,5

povprečno uspešnih posameznikov. Pravilo raziskovanja kompetenc namreč pravi, da se največ lahko naučimo od »superzvezd«, tj. od nadpovprečno uspešnih posameznikov.

Metode zbiranja podatkov

Izbira metode zbiranje podatkov je odvisna od tega, kakšen pristop raziskave kompetenc bomo uporabili. Za razvoj klasičnega modela kompetenc uporabljamo šest različnih virov zbiranja podatkov. Ti so (Spencer in Spencer 1993, 97):

– *Vedenjski intervjuji.*

Nadpovprečno ter povprečno delovno uspešni posamezniki so intervjuvani s pomočjo t. i. BEI metode, ki izhaja iz Flanaganove metode »kritičnih dogodkov«. V intervjujih prosimo intervjuvance, da identificirajo in nam opišejo najbolj kritične dogodke, s katerimi se srečujejo pri svojem delu. Intervjuvar sprašuje, kdo je bil v dogodek vključen, kako se je posameznik odzval, kaj je storil in kakšni so bili rezultati. BEI metoda vsebuje tudi elemente t. i. »testa tematske apersepcije«, ki raziskavi dodaja podatke o intervjuvančevi osebnosti in kognitivnem slogu (npr. kaj misli, čuti in želi doseči v kritični situaciji, v kateri se je znašel). S tem je intervjuvarju omogočeno merjenje nekaterih kompetenc, kot npr. motiviranost za reševanje problemov, logično razmišljanje in reševanje problemov. Intervjuvanec pripoveduje »kratko zgodbo« o tem, kako se je lotil reševanja najtežjih delovnih nalog, in nam s tem razodene elemente vedenja, ki jih je pri tem uporabil. Prednosti uporabe BEI metode so naslednje:

- BEI metoda je zelo primerna za potrjevanje veljavnosti kompetenčnih hipotez, ki smo jih postavili s pomočjo drugih metod za raziskavo novih kompetenc,
- metoda nam poleg identifikacije same kompetence omogoča tudi podatek, kako je ta uporabljena v konkretni situaciji,
- metoda omogoča rasno, kulturno in spolno nepristranskost,
- metoda nudi zeli specifične opise učinkovitega in neučinkovitega delovnega vedenja, ki jih lahko uporabimo za učenje in treniranje drugih.

Med slabosti metode štejemo:

- metoda zahteva veliko časa in je stroškovno draga,
- intervjuvarji morajo biti usposobljeni in »umerjeni«, istočasno pa morajo dobiti kakovostno povratno informacijo, če želimo pridobiti kakovostne podatke,
- ker se metoda osredotoča samo na kritične dogodke, obstaja možnost, da zanemarimo manj pomembne, a še vedno odločilne vidike dela ter

- zaradi visokih stroškov izvajanja, porabljenega časa delavcev in potrebne ekspertize za njeno izvajanje metoda ni primerna za veliko število delovnih mest.
- *Ekspertni panoji.*

Skupino ekspertov prosimo, da s pomočjo »nevihte možganov« analizirajo, katere značilnosti zaposleni potrebuje, da bi svoje delo opravil na želeni (minimalni, mejni ali nadpovprečni) ravni. Med prednosti metode štejemo hitro in učinkovito zbiranje velike množice podatkov.
- *Pregledovanje.*

Ekspertna skupina in ostali v organizaciji ocenijo vpliv posamične kompetenčne enote (kompetenčni ali vedenjski indikator) na delovni učinek ter pogostost potrebe po njeni uporabi. Ocena je običajno osredotoča na vsako veščino posebej z vprašanji:

 - Koliko posamezna veščina razlikuje nadpovprečne od povprečnih delovno uspešnih posameznikov?
 - Ali so napake bolj pogoste, če posameznik ne obvlada obravnavane veščine?
 - Koliko je upravičeno pričakovati, da bodo novi zaposleni obravnavano veščino obvladali?
 - Ali je mogoče obravnavano veščino razviti?

Prednosti metode so:

 - omogoča hitro in cenovno ugodno zbiranje zadostnega števila podatkov za statistično obdelavo in
 - z razširitvijo ocenjevanja omogočimo sodelovanje večjega števila zaposlenih, s čimer dosegamo njihovo soglasnost z rezultati raziskave.

Med pomanjkljivosti štejemo:

 - da metoda vključuje le nekatere kompetenčne enote, ki so vključene v raziskavo, medtem ko druge niso obravnavane in
 - metoda je lahko neučinkovita, saj ocenjevanje uporablja vedno istih sto vprašanj.
- *Ekspertne informacijske podatkovne zbirke.*

Raziskovalci, managerji in drugi eksperti razpolagajo z vprašanji, ki izhajajo iz informacijskega ekspertnega sistema. Vprašanja izhajajo iz široke zbirke znanj o kompetencah, pridobljene iz predhodnih študij. Prednosti sistema so:

 - dostop do več sto kompetenčnih študij v zbirki podatkov omogoča primerjavo podatkov pri testiranju verodostojnost kompetenc, pridobljenih z drugimi metodami zbiranja podatkov,

- učinkovitost, saj z uporabo pripravljenih vprašalnikov, saj nam ekspertni sistem nudi natančna in ustrezna vprašanja, ki se nanašajo na analizirano delo, in
- produktivnost, saj nam ekspertni analitični sistem v eni uri omogoča rezultate, za katere bi ob uporabi drugih kompetenčnih metod potrebovali dneve ali celo tedne.

Pomanjkljivosti metode so:

- podatki so odvisni od natančnosti odgovorov na vprašanja,
 - metoda lahko spregleda specialne kompetence, ki niso umeščene v zbirko podatkov, ter
 - cena strojne in ustrezne programske opreme je lahko zelo visoka.
- *Analiza delovnega mesta.*
Opazovalec v grobem zapiše vsako nalogo, funkcijo ali dejanje, ki ga delavec opravi v določenem času. Podatke zbiramo s pomočjo pisnih vprašalnikov, individualnih ali panelnih intervjujev. Med prednosti metode štejemo:
- zagotavlja zelo popoln opis delovnega mesta,
 - lahko ga uporabimo za potrjevanje veljavnosti podatkov, zbranih z drugimi metodami.

Pomanjkljivosti metode pa so naslednje:

- oskrbi nas s podatki o značilnostih delovnega mesta, ne pa o značilnosti posameznikov, ki delo opravljajo, ter
 - seznam nalog lahko postane preveč podroben.
- *Neposredno opazovanje.*
Posameznike neposredno opazujemo med opravljanjem (kritičnih) delovnih nalog, njihovo vedenje pa kodiramo v kompetence. Metoda predstavlja dober način prepoznavanja ali preverjanja kompetenc, ki izhajajo iz ekspertnega panela, ocenjevanja ali BEI metode. Med pomanjkljivosti uvrščamo dejstvo, da gre za drago in neučinkovito metodo, saj se večina posameznikov v obdobju enega leta le redko sreča s kritičnimi dogodki.

Analiza podatkov

Identifikacija kompetenc, ki razlikujejo nadpovprečno uspešne posameznike od povprečno uspešnih, se izvaja s pomočjo analize podatkov, izhajajočih iz predhodno navedenih metod zbiranja podatkov. Analizo lahko izvajamo s pomočjo dveh metod: a) kodiranje prepisov intervjujev z uporabo kompetenčnega slovarja in b) konceptualizacija novih kompetenc, izhajajoč iz pripovedi intervjuvancev (Spencer in Spencer 1993, 104).

Pri metodi kodiranja podatke analiziramo v dveh fazah – v prvi podatke razvrstimo v pomenske enote, v drugi fazi pa jih s pomočjo kodiranja umestimo v t. i. kompetenčne slovarje, ki vsebujejo indikatorje kompetenčnih vedenj.

3.2.4 Izdelava kompetenčnega modela

Skupine individualnih kompetenc lahko organiziramo v kompetenčne modele. Nekateri kompetenčni modeli so sestavljeni iz skupine generičnih individualnih lastnosti, ki jih uporabljajo v sistemih managementa človeških virov (angl. *Human resource management* – HRM), drugi so načrtovani za specifično organizacijo in imajo za sabo močno raziskovalno ozadje (Boyatsis 1982 v Winterton, Delamare-Le Deist in Stringfellow 2005, 22; Spencer in Spencer 1993)

Kompetenčni modeli za identifikacijo veščin, znanj in karakteristik, potrebnih za izvajanje delovnih nalog, se uporabljajo že skoraj tri desetletja. V zadnjih letih se zanimanje zanje še povečuje, zato Lucia in Leipsinger (1999, xiii) vidita razloge v ključnih trendih, v povečani konkurenci, agresivnem upravljanju stroškov, krčenju števila zaposlenih ter v naraščajoči uporabi t. i. 360 stopinjskega sistema povratnih informacij.

Zemke in Zemke (1999, 71) ugotavljata, da je pozornost v večini opravljenih raziskav na področju kompetenčnih modelov usmerjena v glavnem v njihovo razvijanje, ne pa v njihovo uporabo. Kakšne prednosti nam torej kompetenčni modeli prinašajo?

Lucija in Leipsinger (1999, 9–15) navajata naslednje prednosti uvajanja kompetenčnih modelov:

- *Razjasnjuje delovna pričakovanja.* Zaposleni se pogosto pritožujejo nad odločitvami, povezanimi z managementom človeških virov glede pristranskosti odločitev, ki zadevajo selekcijo, urjenje in razvoj kadrov, ocenjevanje, razvoj karier ter nagrajevanje, ki ne slonijo na objektivnih merilih. Pri tem so nam kompetenčni modeli v pomoč, saj nam podajajo odgovore na vprašanje, katere veščine, znanja in osebnostne lastnosti so potrebne za določeno delo ter katera vedenja neposredno vplivajo na delovno uspešnost.
- *Omogoča zaposlovanje najboljšega kadra.* Z jasno specifikacijo vedenj in praks, ki so potrebne za delovno uspešnost, nam kompetenčni modeli omogočajo obvladovanje stroškov zaposlovanja novih posameznikov, saj odpravljajo stroške posredovalnih ekspertnih organizacij na področju managementa človeških virov in omogočajo odločitev, izbiro ustreznega kadra na pravo delovno mesto.
- *Maksimira produktivnost.* Kompetenčni modeli omogočajo razvoj ocenjevalnega sistema, ki omogoča vrednotenje posameznikov pri uporabi

vedenj in navad, ki neposredno pripomorejo h konkurenčnosti, saj jih usmerjajo tam, kjer imajo največji vpliv.

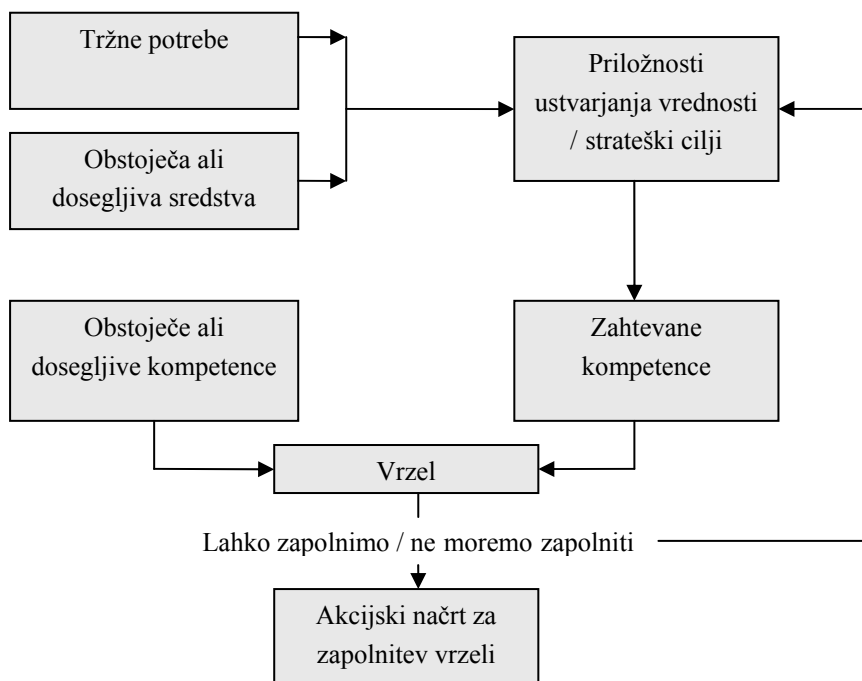
- *Izboljšuje 360 stopinjski procesa povratnih informacij.* Kompetenčni modeli omogočajo osredotočenje na tiste elemente povratnih informacij, ki so odločilni za uspeh organizacije in posameznika.
- *Prilagajanje spremembam.* V dobi hitrih sprememb zahteva narava dela nove veščine. Kompetenčni modeli nam dajejo orodje, s katerim lahko točno določimo, katere veščine so potrebne za zadovoljevanje novih potreb in njihovo določanje za prihodnost.
- *Usklajujejo vedenja z organizacijskimi strategijami in vrednotami.* Kompetenčni modeli omogočajo učinkoviti način, kako zaposlenim sporočiti vrednote organizacije in vršnega managementa in na kaj naj se osredotočijo pri svojem delu.

Če v sisteme managementa delovne uspešnosti poleg kompetenčnih vedenj vključimo tudi delovne planirane cilje, naloge in standarde, potem dobimo t. i. »Kombinirani kompetenčni model« (Spencer in Spencer 1993, 266), ki je izjemno učinkovito orodje, s katerim zaposlenim komuniciramo, *kaj* od njih pričakujemo in *kako* to lahko dosežemo. Ko opredeljujemo, kaj morajo zaposleni doseči, določamo merljive cilje in naloge, ki vsebujejo določene merljive delovne rezultate: količine, kakovost, čas, stroške, medtem ko nam vedenja opredeljujejo, kako naj bo to doseženo in vsebujejo sledenje organizacijskim vrednotam, doseganje zahtevanih kompetenc, osebni slog in zgled, veščine in prepričanja (Grote 2002, 22).

3.3 Vloga managementa kompetenc v managementu človeških virov

Managerji in izvajalci managementa človeških virov »kompetenco« razumejo kot nekakšen generični koncept izkazljivih in ponavljajočih se sposobnosti posameznikov ali skupin za izvedbo določene aktivnosti z določeno stopnjo zagotovljenih rezultatov. Jezikoslovje kompetenc velikokrat teži k opisu organizacije kot zbirke individualnih delovnih postaj in je osredotočeno na prilagajanje »osebe (obstoječe kompetence) delovni poziciji (zahtevane kompetence)«, zato imamo vedno znova opravka z vrzeljo med obstoječimi in zahtevanimi kompetencami (Lorino 2007, 3). Veljavnost strategij potrjujemo tako, da s pomočjo povratne zanke preverjamo dosegljivost zahtevanih kompetenc. Lorino ga imenuje pristop zapolnjevanja (angl. *reified approach*). Zasnove strategije in akcijske načrte moramo vedno najprej preveriti z vidika finančne in tehnološke dosegljivosti sredstev, šele nato preverjamo kompetence (Pralhad in Hamel 1990 v Lorino 2007, 3) (slika 3.7).

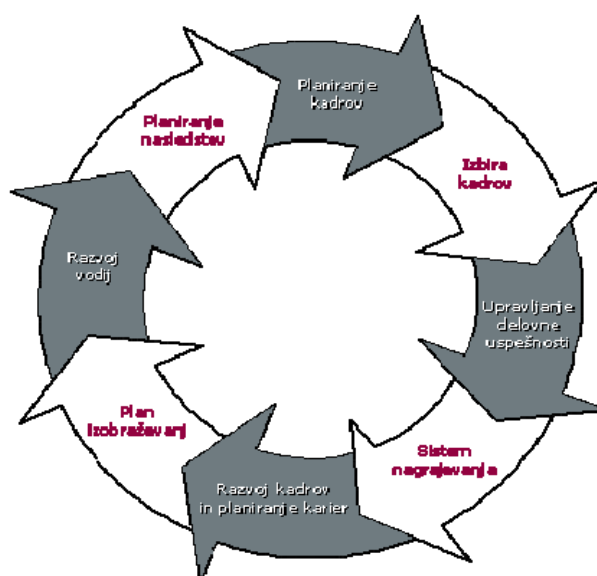
Slika 3.7 Pristop zapolnjevanja kompetenčnih vrzeli v managementu kompetenc



Vir: Lorino 2007, 3.

Uporabno vrednost kompetenc lahko umestimo v različne aplikacije HRM: v planiranje kadrov, izbiro kadrov, upravljanje delovne uspešnosti, sistem nagrajevanja, razvoj kadrov in načrtovanje karier, načrtovanje izobraževanja, razvoja vodij in načrtovanja nasledstev (Gruban 2004a) (slika 3.8). Green (1999, xv) poudarja, da se kompetence velikokrat uporabljajo tudi za povezovanje aplikaciji HRM med seboj.

Slika 3.8 Uporaba kompetenc



Vir: Gruban 2004a.

V nadaljevanju bomo podrobneje opisali uporabno vrednost kompetenc nekaterih aplikacij HRM (Spencer in Spencer 1993, 239–348).

Izbira in razvoj kadrov

Izbira kadrov je proces ujemanja posameznika z delom tako za nove zunanje sodelavce (rekrutiranje in izbira) ali za notranje (umestitev in napredovanja). Metoda izbire kadra na osnovi kompetenc sloni na hipotezi: tem bolje se ujemajo potrebna znanja in sposobnosti za opravljanje dela s kompetencami posameznika, višja bo delovna uspešnost ter delovno zadovoljstvo. Uspešno ujemanje delo–posameznik je odvisno od: a) natančne identifikacije potrebnih posameznikovih kompetenc, b) kompetenčnega modela za določeno delo, c) metode ocenjevanja »ujemanja« posameznikovih kompetenc in dela. Uporabo kompetenčnega pristopa pri izbiri kadrov narekujejo naslednji izzivi: a) nizka uspešnost ali produktivnost na kritičnih delovnih mestih, b) visoka fluktuacija zaposlenih, c) načrtovanje nasledstva, d) dolga uvajalna doba na nekaterih delovnih mestih, e) enake možnosti za »netradicionalen« kader (starejši, barva polti idr.), f) organizacijske spremembe, ki zahtevajo zamenjave delovnih mest ter g) določitev potrebnega urjenja posameznika že ob vstopu na delovno mesto.

Management delovne uspešnosti (PM)

Management delovne uspešnosti smo obširno predstavili v poglavju 3.1.2. Spencer in Spencer (1993, 267) navajata izzive, ki nam narekujejo uporabo kompetenčnih modelov: a) standarde delovne uspešnosti in standarde ocenjevanja zaposleni zaznavajo kot nepravične in nesorazmerne, b) ocenjevanje dela managerji in podrejeni zaznavajo kot birokratski element, ki ga ne jemljejo resno, saj nima vpliva na posameznikovo uspešnost in razvoj, c) PM ne odgovarja na vprašanja zaposlenih o razvoju njihovega znanja in kariernega napredovanja, d) PM ne pomaga strategiji podjetja, saj posameznikovega vedenja ne usmerja k strateškim prioriteta, kot npr. izboljšanju kakovosti servisa, e) ocene delovne uspešnosti so »napihnjene«, zato so neuporabne za odločitve, ki so povezane z napredovanji in nasledstvi zaposlenih. Prav zato je model uporabe tako PM kot kompetenčnega pristopa primeren za: a) nestabilna, hitro spreminjajoča se okolja, b) okolja, v katerih ni merljivih izhodov c) pri timskem delu, kjer je prispevek k timske delu pomembnejši od posameznikove uspešnosti ter d) spreminjajoče se trge, strategije ali usmeritve podjetja.

Razvoj in karierna pot

Aktivnosti urjenja in razvoja posameznikov, ki slonijo na kompetenčnem pristopu, vsebujejo: a) formalne programe urjenja, b) vodnike virov lastnega razvoja, c) mentorske povezave ter d) organizacijske strukturne, procesne ter kulturne posege,

načrtovane za izboljšanje posameznikovih kompetenc (Spencer in Spencer 1993, 286). Kompetence so lahko naučene. Številne študije potrjujejo, da celo osnovne motive in prepričanja lahko spremenimo. Splošna metoda učenja kompetenc sloni na štirih teorijah o tem, kako se posameznik uči in spreminja: a) učenje starejših, ki sloni na izkušnjah, b) pridobitev motivov in konceptov, c) socialno učenje ter d) lastno vodene spremembe. Številne teorije (Spencer in Spencer 1993; Glasser 1998) trdijo, da posameznika ne moremo spreminjati proti njegovi volji. Študije potrjujejo, da odrasli ljudje spremenijo svoje vedenje, ko so zagotovljeni trije pogoji: a) nezadovoljstvo s sedanjimi pogoji (sedanjost), b) jasnost glede želenih pogojev (idealna situacija) ter c) jasnost glede tega, kaj storiti, da iz sedanje situacije pridemo v idealno situacijo (akcijski korak). Glasser (1998) trdi, da ljudje vedno izberejo tako vedenje, ki jim v danem trenutku prinaša največjo »osebno korist«. Naloga in cilj HRM je, da je čim več »osebnih koristi« posameznika povezanih z delovnimi nalogami v organizaciji. Uporabo kompetenčnega pristopa pri razvoju posameznika in njegove karijerne poti narekujejo naslednji izzivi: a) odkrita potreba po izboljšanju uspešnosti ter b) želja po časovnem skrajšanju učne krivulje od vstopa na novo delovno mesto do polne produktivnosti (Spencer in Spencer 1993, 288),

Sistem nadomestila

Sistem nadomestila razumemo kot uporabno metodo za določitev tako fiksnega kakor tudi variabilnega dela plače delovnih mest v organizaciji. Uporabo kompetenčnega pristopa narekujejo naslednji izzivi: a) nesposobnost pridobiti dober kader, b) percepcija, da je sistem nadomestil za delovno mesto neprimeren, saj so spremembe tako hitre, da se izgubi koncept fiksnega delovnega mesta, c) potreba po spodbudah za motivacijo zaposlenega k vzdrževanju in nadgradnji znanj in veščin, d) potreba po upravičevanju višjega nagrajevanja sposobnih zaposlenih, čeprav ne zasedajo vodilnih delovnih mest, e) da bi se izognili dragim in kompleksnim sistemom nagrajevanja, f) percepcija nagrajevanja delovnega mesta kot udobnost, ki ne ceni individualnih razlik in posledično zadržuje iniciativo in kreativnost zaposlenega.

Načrtovanje nasledstev

Izzivi, ki nakazujejo na uporabo kompetenčno podprtega sistema pri načrtovanju nasledstev, so naslednji: a) rezultati zamenjav ali napredovanj so slabi (tipičen primer je napredovanje najboljšega prodajnega osebja v tržne managerje in ugotovitev, da oseba nima npr. potrebnega medosebnega razumevanja ali sposobnosti vplivanja), b) organizacijske spremembe zahtevajo zaposlene z različnimi kompetencami ter c) povezovanja, združitve in reorganizacije organizacij zahteva od preživele organizacije, da se odloči, kateri obstoječi zaposleni in na katerih delovnih mestih v novi strukturi organizacije (Spencer in Spencer 1993, 276–283).

4 SNOVANJE KOMPETENČNIH MODELOV NA PRIMERU TREH PODJETIJ

4.1 Predstavitev podjetij

Izbira vzorca podjetij je bila izvedena namensko. Osnovno merilo izbire je bilo, da mora podjetje izvajati svoje trženje tudi s pomočjo tržnikov, bodisi stacionarnih ali na terenu. Izbiri vzorca podjetij je botrovala želja, da za potrebe raziskave umestimo podjetja, za katera smo na osnovi dosegljivih podatkov ocenili, da bi lahko imela medsebojno različen delovni kontekst trženja.

Namenski vzorec podjetij tako vsebuje dve veliki in eno srednje veliko slovensko podjetje.⁷ Podjetja smo zaradi ohranjanja anonimnosti poimenovali Zavarovalnica, Računalnik in Prehrana.

4.1.1 Definiranje konteksta organizacije

Če želimo delovni kontekst,⁸ v katerem posameznik deluje, definirati s teoretične perspektive, moramo na eni strani slediti opaznim fizičnim lastnostim, kot so npr., kdo je udeležen, kje se delo odvija ter kako je zasnovano, ter istočasno upoštevati človeške koncepte, obliko delovnih nalog, socialna razmerja in delovno kulturo ter pravila (Kirsh 2001, 306). Pri praktičnem definiranju elementov pa moramo identificirati vse tiste elemente organizacijskega okolja, ki posredno ali neposredno vplivajo na posameznika in njegovo delovanje v organizaciji. Ocenjujemo, da je za uspešno identifikacijo elementov specifičnega delovnega konteksta nujno dobro poznavanje njegove strukture ter procesov, ki v njem potekajo.

4.1.2 Analiza delovnega konteksta podjetij

Pri analizi delovnega konteksta posamične vzorčne organizacije, v katerem delujejo tržniki, smo uporabili: a) podatke, pridobljene z intervjuji, ter b) podatke, ki smo jih pridobili s neformalnimi pogovori z vodjo trženja posamičnega podjetja. Izbrali in analizirali smo naslednje elemente:

- predmet trženja,
- delovno razmerje,
- osnovno zadolžitev tržnika,
- obstoječe in potencialne stranke in tip poslovanja,
- organizacijo dela,
- merila uspešnosti za tržnike,

⁷ Velikost podjetij smo določili na osnovi meril, podanih v 55. členu Zakona o gospodarskih družbah (ZGD).

⁸ SSKJ 2008: kar z določeno stvarjo nastopa, je z njo povezano.

- komuniciranje ter
- nagrajevanje.

Podjetje Računalnik

Podjetje Računalnik je srednje veliko slovensko podjetje, katerega dejavnost je svetovanje in trženje celovitih računalniških rešitev. Podjetje ima redno zaposlenih 14 tržnikov, ki so razporejeni v treh geografsko ločenih enotah.

Osnovna dejavnost tržnikov je neposredna prodaja izdelkov in storitev ter poprodajno servisiranje stranke.

Obstoječe in potencialne stranke tržnika so omejene na pripadajoči del trga. Osnova za delitev trga med tržniki je lahko geografska, po pomembnosti strank ali po tržnem proizvodu oz. storitvi.

Organizacija dela tržnika sloni na samoiniciativnem organiziranju dela v cilju doseganja predvidenih rezultatov.

Prevladujoča (70–95 %) oblika komuniciranja je neosebno komuniciranje (elektronska pošta in telefon). Osebna komunikacija je prisotna pri treh tržnikih od 25–30 %, izstopa pa tržnik, pri katerem osebna komunikacija dosega le 5 % vse komunikacije.

Delovno uspešnost tržnikov ocenjujejo na osnovi predhodno določenih mesečnih, kvartalnih in letnih planov prihodkov ter razlike v ceni. Ocenjujejo tudi ustvarjen prihodek po določenih strukturah kupcev.

Nagrajevanje tržnikov je zasnovano na fiksnem in variabilnem delu plače.

Podjetje Zavarovalnica

Podjetje Zavarovalnica je delniška družba, ki jo po velikosti uvrščamo med velika slovenska podjetja. Predmet trženja je zastopanje in trženje zavarovalniških pogodb in se izvaja kot »outsourcing« oz. zunanje izvajanje, tržniki so namreč v pogodbenem razmerju s podjetjem. Trženje se izvaja s pomočjo t. i. zavarovalnih agentov, ki jih bomo v nadaljevanju poimenovali tržniki.

Osnovna dejavnost tržnikov je neposredna prodaja izdelkov (zavarovalne pogodbe) ter poprodajno servisiranje stranke (reševanje škodnih primerov). Neposredno prodajo definiramo kot neposredno, osebno trženje izdelkov in storitev potrošnikom. Potrošnik je pogosto deležen osebne predstavitve in/ali prikaza delovanja izdelka oz. storitve.

Potencialne stranke tržnika so vse fizične osebe s slovenskim državljanstvom in vse pravne osebe na področju Slovenije. Tržniki sicer imajo določeno svoje delovno geografsko območje s pripadajočimi strankami, pravnimi in fizičnimi osebami, vendar je tržniku dovoljeno trženje tudi izven njegovega geografskega območja.

Organizacija dela sloni na t.i. »skadencarju« (iz lat. scadenca, dospelost, zapadlost), tj. terminskem načrtu predvidenih obiskov stranke s ciljem obnovitve zavarovalnih pogodb.

Posamični tržniki podjetja zelo različno uporabljajo oblike komuniciranja s stranko. Kljub temu lahko zaključimo, da prevladuje osebna komunikacija (60 % do 90 %), druga najbolj zastopana je telefonska komunikacija, komuniciranje preko elektronske uporablja le en tržnik.

Delovno uspešnost tržnikov ocenjujejo izključno na osnovi prehodno določenega načrta ustvarjenega mesečnega prihodka, izhajajočega iz sklenitve zavarovalnih pogodb.

Nagrajevanje tržnikov je pogodbeno zasnovano na fiksnem in variabilnem delu plače.

Podjetje Prehrana

Podjetje Prehrana spada med velika slovenska podjetja. Dejavnost podjetja obsega proizvodnjo in trženje brezalkoholnih in alkoholnih pijač na slovenskem in tujih trgih. Trženje na terenu izvajajo s pomočjo »pospeševalcev prodaje«, ki jih bomo v nadaljevanju poimenovali tržniki. Trženje na terenu izvajajo kot »outsourcing« oz. zunanje izvajanje, tržniki so namreč v pogodbenem razmerju s podjetjem.

Osnovna zadolžitev tržnikov je izvajanje aktivnosti, ki pripomorejo k pospeševanju prodaje izdelkov (brezalkoholne in alkoholne pijače).

Obstoječe in potencialne stranke tržnika so pravne in fizične osebe, ki opravljajo gostinsko dejavnost ali trgovsko dejavnost na debelo oz. drobno z alkoholnimi in brezalkoholnimi pijačami in delujejo na geografskem obmoju, za katerega je tržnik zadolžen. Pospeševanje prodaje se izvaja z rednimi periodičnimi tržnimi obiski strank. Obiski se izvajajo sistematično, in sicer na osnovi formiranih »dogovorjenih poti«, ki se formirajo na osnovi predhodno sprejetih meril (kategorizacija strank in geografska lega stranke).

Zaradi narave dela je prevladujoča osebna komunikacija s stranko (80–95 %), ki jo tržnik izvaja v procesu pospeševanja prodaje. Ostalo (5–20 %) je telefonska komunikacija, komuniciranja preko elektronske pošte ne izvajajo.

Delovno uspešnost tržnikov merijo na osnovi predhodno sprejetega načrta mesečnih prihodkov, ustvarjenih s strankami na geografskem območju tržnika.

Nagrajevanje tržnikov je zasnovano na sistemu fiksne plače.

V preglednici 4.1 prikazujemo primerjavo izbranih elementov, ki sestavljajo kontekst dela tržnikov v posameznem podjetju.

Preglednica 4.1 Primerjava elementov kontekstov podjetij

El. konteksta	Podjetje		
	Prehrana	Zavarovalnica	Računalnik
Predmet trženja	– brezalkoholne in alkoholne pijače – izdelki	– zavarovalne pogodbe – izdelki in storitve	– računalniške rešitve – izdelki in storitve
Delovno okolje	– >90 % terensko delo	– cca. 60 % terensko delo, cca. 40 % pisarniško okolje	– >90 % pisarniško okolje
Delovno razmerje tržnika	– zunanji izvajalec (angl. outsourcing)	– redna zaposlitev	– redna zaposlitev
Osnovna zadolžitev	– pospeševanje	– direktna prodaja ter poprodajno servisiranje stranke	– direktna prodaja ter poprodajno servisiranje stranke
Potencialne stranke in tip poslovanja	– poslovni subjekti z gostinsko ali trgovsko dejavnostjo – B2B	– vse pravne in fizične osebe v RS – B2B in B2C	– pravne in fizične osebe na trgu, za katerega je tržnik zadolžen – B2B in B2C
Organizacija dela	– Organizacija dela sloni na pripravljenih »maršrutah« na določenem geografskem področju	– organizacija dela sloni na pripravljenem »skadencarju« in na samoiniciativnem iskanju novih strank	– samoiniciativno organiziranje dela
Prevladujoča komunikacija s stranko	– 80–95 % osebna	– 50–90 % osebna	– 70–95 % neosebna
Merila uspešnosti	– doseganje načrta prodaje	– doseganje načrta prihodka	– doseganje načrta prihodka – doseganje razlike v ceni – doseganje načrtovanih kazalnikov po metodi uravnoteženih kazalnikov

Če želimo razumeti kontekst, v katerem tržniki delujejo v posamičnem podjetju, moramo podrobneje primerjalno analizirati predstavljene elemente:

- Osnovna zadolžitev tržnikov podjetij Zavarovalnica in Računalnik je neposredna prodaja, medtem ko je zadolžitev tržnikov podjetja Prehrana pospeševanje prodaje. Upoštevajoč, da so merila uspešnosti v podjetju

Prehrana podana z doseganjem načrta prodaje, posledično pomeni, da tržniki po opravljenem poslovnem obisku stranke ne vedo, ali so dosegli pričakovane prodajne rezultate, saj tržnik ne zaključuje prodaje. Res pa je tudi, da sistem nagrajevanja v tem podjetju ne upošteva preseganja načrtovanih rezultatov ali delo pod planom (fiksna plača).

- Komunikacija predstavlja pomemben element pri obvladovanju delovnega okolja, saj gre za sklop kompleksnih izmenjav različnih medsebojnih dejanj in vplivov posameznikov (verbalnih, neverbalnih, ekspresivnih ...). Tako osebna kot neosebna komunikacija imata svoje prednosti in pomanjkljivosti ter zahtevata specifične komunikacijske pristope, zato lahko sklepamo, da je prevladujoča oblika komuniciranja pomemben gradnik konteksta delovnega okolja. Tržniki podjetja Prehrana uporabljajo v 80 % do 95 % osebno komunikacijo. Pri tržnikih podjetja Zavarovalnica je osebna komunikacija še vedno prevladujoča (50 % do 90 %), medtem ko je v podjetju Računalnik prevladujoča neosebna komunikacija (70 % do 95 %).
- Organizacija dela v podjetjih Zavarovalnica in Prehrana je zasnovana na predhodno pripravljenih terminskih planih dela. Kljub različnemu poimenovanju gre pri obeh za seznam, ki predvidi datum obiska določene stranke. V podjetju Računalnik pa je organizacija dela zasnovana na samoiniciativni tržnikov pri organiziranju načrta dela in stikov s stranko.
- Čeprav v današnjem času težko ločimo prodajo na izdelke in storitve, saj vemo, da imajo izdelki velikokrat tudi tržne elemente storitev in obratno, je še vedno nemogoče z vidika trženja oba predmeta povsem enačiti. Trženje v podjetju Prehrana lahko definiramo kot trženje izdelkov, v podjetju Računalnik kot trženje tako izdelkov kot storitev, medtem ko trženje v podjetju Zavarovalnica kot trženje storitev.

Ocenjujemo, da primerjalna analiza podjetij kaže na dejstvo, da gre za delovne kontekste, ki vsebujejo kar nekaj dokaj različnih elementov. Posledično lahko ocenimo, da delujejo tržniki v treh relativno različnih delovnih kontekstih.

4.2 Metode raziskave

Upoštevajoč namen in cilje raziskovalne naloge smo se odločili za fenomenološki pristop raziskovanja, saj je družbena stvarnost rezultat dejavnosti ljudi in ne objektivna danost. Naša naloga namreč ni zgolj zbiranje dejstev in ugotavljanje pogostosti pojavov, pač pa odkrivanje, kako ljudje razumejo neko dejavnost in kakšen pomen ji pripisujejo. V uvodnem delu smo poudarili, da si posameznik ustvari svojo osebno interpretacijo situacije, v katero je vključen. Ko ocenjujemo ustreznost kontekstualno pogojene

interpretacije posameznika, vsekakor ne iščemo absolutne ontološke resnice, temveč njeno praktično učinkovitost (Lorino 2007, 2).

4.2.1 Predpostavke in omejitve

Uporaba interpretativnega pristopa obravnave kompetenc se je v Združenih državah Amerike uveljavila že v osemdesetih letih prejšnjega stoletja, v zadnjem času pa tudi v Evropi. Interpretativni pristop, kamor spada paradigma socialnega konstruktivizma (Habermas 1970 v Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005, 40), izhaja iz ontološkega stališča, da »resničnost« ni objektivna in zunanja, ampak je družbeno zgrajena in ji ljudje dajejo pomen. Ljudje imajo različno vedenje zato, ker imajo različne izkušnje, in zato, ker to izhaja iz pomena, ki ga ljudje pripišejo različnim okoliščinam (kontekst organizacije) ne pa kot neposreden odgovor na zunanje dražljaje (povzeto po Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005, 40). Ocenjujemo, da je za potrditev naših predpostavk ključnega pomena analizirati vpliv konteksta organizacije na paleto razlikovalnih kompetenc za specifično delovno mesto tržnika. V raziskavo smo vključili namenski vzorec tržnikov treh izbranih podjetij. Če bo raziskava pokazala, da so kompetence, ki sestavljajo paleto razlikovalnih kompetenc, različne od podjetja do podjetja, potem lahko potrdimo trditev, da je interpretativni pristop tisti, ki ga je smiselno upoštevati pri raziskovalnem delu identifikacije razlikovalnih delovnih kompetenc.

Pri izbiri namenskega vzorca podjetij smo upoštevali željo po izbiri takega vzorca, ki bo za potrebe raziskave vključeval podjetja, ki imajo različne delovne kontekste trženja. V ta namen smo okvirne primerjalne analize izvedli na osnovi podatkov, ki izhajajo iz poznavanja poslovnih struktur in procesov trženja izbranih podjetij, ki je posledica tako avtorjevih večletnih delovnih stikov kot tudi neformalnih pogovorov z vodji trženja okvirnega vzorca podjetij.

Izbiri elementov delovnega konteksta namenskega vzorca podjetij, v katerem delujejo tržniki, smo izvedli na osnovi podatkov, pridobljenih z intervjuji s tržniki ter z neformalnimi pogovori z vodji trženja posamičnega podjetja.

Zavedamo se, da smo delovni kontekst tržnika definirali s pomočjo izbranih elementov, za katere lahko sklepamo, da so le del delovnega konteksta tržnika v izbranih podjetjih. Dejstvo, da primerjave ostalih elementov, ki sestavljajo delovni kontekst, ne poznamo, ne more spremeniti dejstva, da gre za tri različne delovne kontekste.

Winterton, Delamare-Le Deist in Stringfellow (2005, 17) trdijo, da moramo motivacijo prištevati med elemente, ki vplivajo na razvoj kompetenc, ne pa kot eno od dimenzij kompetence. Kot primer izpostavlja pomembno ločitev med posameznikom, ki je kompetenten in nemotiviran in tistim, ki je motiviran ampak istočasno nekompetenten. V raziskavi motiviranosti intervjuvancev nismo merili, kar postavljamo kot omejitev raziskave.

Spencer in Spencer (1993, 23) izpostavljata, da sta trening in praktično izvajanje potrebna, da bi dosegli realno vedenjsko kodiranje. Vedenjska kodiranja smo izvajali sami in kljub temu, da smo strogo upoštevali podane metode in pravila kodiranja, ocenjujemo, da lahko to dejstvo podamo kot omejitev raziskave.

Raziskovalna naloga sloni na kvalitativnem raziskovanju, na študiji primera treh slovenskih podjetij, kjer imamo opravka z manjšim vzorcem intervjuvancev in s poglobljenim raziskovanjem specifičnega fenomena. Tratnik (2002, 46) trdi, da v takih raziskavah posploševanje ni temeljni cilj raziskave, kljub temu pa merilo posploševanja podajamo kot omejitev raziskave.

4.2.2 Izbira vzorca intervjuvancev

Primarne podatke smo črpali iz sektorja trženja treh slovenskih podjetij. Vzorec intervjuvancev je namenski, z upoštevanjem merila delovne uspešnosti intervjuvancev (vzorčni okvir vsebuje 174 enot, namenski vzorec pa 15 enot). Kot merilo delovne uspešnosti so uporabljene ocene delovne uspešnosti tržnikov, ki smo jih pridobili od vodje trženja v posameznem podjetju. Merila delovne uspešnosti, po katerih so vodje ocenjevali uspešnost svojih tržnikov, so prikazana v tabeli 4.2.

Preglednica 4.2 Primerjava meril uspešnosti v podjetjih

	Merila uspešnosti
Prehrana	– Doseganje plana prodaje (v hl)
Zavarovalnica	– Doseganje plana prihodka
Računalnik	– Doseganje plana prihodka – Doseganje načrtovane razlike v ceni – Doseganje načrtovanih kazalnikov po metodi uravnoteženih kazalnikov

Spencer in Spencer (1993, 97) priporočata, da pri raziskavi, ki jo želimo izvesti, v statistične teste (npr. t-test, chi-square, ANOVA idr.) vključimo vsaj 20 subjektov. Pri manjšem nestatističnem vzorcu pa zadostujeta vsaj dva nadpovprečna na 1,5 povprečno delovno uspešna posameznika. V raziskavi smo to priporočilo tudi upoštevali, izbrali smo tri nadpovprečno in dva povprečno delovno uspešna posameznika za vsako podjetje.

Upoštevač podana merila uspešnosti (preglednica 4.2) je vodja trženja posamičnega podjetja izbral pet intervjuvancev (tri nadpovprečno uspešne in dva povprečno uspešna). Na osnovi pridobljenih kontaktnih naslovov smo s potencialnimi intervjuvanci vzpostavili stik in uspeli v posamičnem podjetju pridobiti privolitev vseh izbranih tržnikov.

Pri zasnovi raziskave smo se odločili, da ostanejo intervjuvanci anonimni, zato smo izbrane intervjuvance označili z oznakami, ki so razvidne v preglednici 4.3.

Preglednica 4.3 Prikaz označb intervjuvancev

Podjetje	Prehrana	Zavarovalnica	Računalnik
Nadpovprečno uspešni	P1, P2, P3	Z1, Z2, Z3	R1, R2, R3
Povprečno uspešni	P4, P5	Z4, Z5	R4, R5

4.2.3 Raziskovalna sredstva

Problematiko raziskovanja vedenja posameznika s pomočjo tradicionalne metode intervjuja navajajo številni avtorji (Spencer in Spencer 1993, 114). V poglavju 3.3.3 smo navedli šest različnih načinov zbiranja podatkov, ki so potrebni za razvijanje kompetenčnega modela. Metodo vedenjskega intervjuja, t. i. BEI metodo (Behavioral Event Interview), je razvil že David C. McClelland in izhaja iz že omenjene Flanaganove metode kritičnih dogodkov. V intervjujih prosimo intervjuvance, da nam opišejo svoje vedenje v najbolj kritičnih dogodkih, s katerimi se srečujejo pri svojem delu (Spencer in Spencer 1993, 98). Odločitvi za izbiro omenjene metode so botrovale prednosti, ki jih Spencer in Spencer (prav tam) pripisujeta metodi:

- podatki pridobljeni z BEI metodo so najprimernejši za odkrivanje novih kompetenc,
- podatki pridobljeni z BEI metodo nam natančno prikazujejo, kako nadpovprečno uspešni posamezniki obvladujejo določene delovne naloge in probleme.

V nalogi smo seznam kritičnih dogodkov ugotavljali s pomočjo kratkih intervjujev z vodji trženja posameznega podjetja. Od intervjuvancev smo želeli izvedeti, kateri so tisti t. i. kritični dogodki, ki vplivajo na vsakodnevno delovanje tržnikov na terenu in za katere ocenjujejo, da odločilno vplivajo na rezultate uspešnosti posameznega tržnika. Ocenjujemo, da moramo intervjuje zasnovati tako, da bomo raziskovanje usmerili v vse štiri elemente, ki sestavljajo vedenje, tj. čustvovanje, mišljenje, fiziologijo ter aktivnost posameznika.

Priprava intervjuja

V fazi zasnove intervjujev moramo odgovoriti na vprašanja, kaj, zakaj in kako jih bomo izvajali (Kvale 1996, 94). V predhodnih poglavjih smo na vprašanja sicer že delno odgovorili, kljub temu pa je za pripravo delno strukturiranega intervjuja potrebno še dodatno predznanje o subjektu, ki ga raziskujemo. Če želimo raziskati vedenje intervjuvancev v t. i. kritičnih dogodkih, v katerih delujejo, moramo te dogodke najprej poznati. Ugotavljanje kritičnih dogodkov smo izvedli s pomočjo kratkih neformalnih pogovorov z vodji trženja posameznega podjetja in na tej osnovi pripravili seznam

kritičnih dogodkov. Vodje so odgovarjali na naslednje vprašanje: »Navedite, prosim, tiste dogodke, s katerimi se tržniki redno srečujejo na terenu in za katere ocenjujete, da njihovo uspešno obvladovanje odločilno vpliva na rezultate uspešnosti posameznega tržnika!«

Čeprav so vodje trženja posamične kritične dogodke različno poimenovali in jim tudi pripisali različno pomembnost, ocenjujemo, da lahko zbrane podatke strnemo v naslednje skupine dogodkov (v oklepaju so povzeti odgovori vodij trženja):

- *planiranje in analiza dela* (priprava dela, organizacija dela, uporaba podatkov pri pripravi dela),
- *pridobivanje novih strank* (pridobivanje dobrih strank, širjenje zbirke strank, uspeti na osnovi telefonskih klicev dogovoriti sestanek s stranko),
- *komunikacija s stranko* (pridobiti prvi kontakt s stranko, jasno predstaviti koristi našega izdelka, gradnja odnosa s stranko, vzpostavitev trajne komunikacije s stranko),
- *ohranjanje obstoječih strank* (reševanje nesoglasij s strankami, skrb za stranko),
- *sprejemanje odločitev v kriznih trenutkih* (samostojnost pri nujnih odločitvah, odločnost, hitro reagiranje),
- *obvladovanje konfliktnih situacij* (reševanje sporov, preprečevanje sporov s stranko, ohranjanje odnosov ob sporih) in
- *sprejemanje samostojnih odločitev* (samostojnost, prepričanje v lastne sposobnosti).

Na osnovi zbranih podatkov o specifičnih kritičnih dogodkih smo pristopili k sestavi vprašalnika za izvedbo polstrukturiranega vedenjskega intervjuja. Vprašalnik smo nato testirali in na osnovi analize določili popravke, ki smo jih upoštevali pri pripravi dokončne različice vprašalnika. Vprašalnik podajamo v prilogi 2 (slika 14 in preglednica 15).

Izvedba intervjujev

Pri izvedbi intervjujev smo sledili naslednjim korakom:

- *uvod in razlaga* – intervjuvancem smo predstavili in jim razložili namen in potek dogovorjenega intervjuja; istočasno smo jih prosili za privolitev za zvočno snemanje intervjuja;
- *delovne odgovornosti* – v uvodnem delu smo intervjuvance prosili, da opišejo svoje najpomembnejše delovne naloge in odgovornosti; želeli smo namreč dobiti dodatne informacije, s katerimi bi lažje definirali kontekste, v katerih tržniki delajo;

- *kritični dogodki* – intervjuvance smo prosili, naj se spomnijo posamičnega specifičnega kritičnega dogodka in nam podrobno opišejo, kako so delovali, kaj so razmišljali, kako so se počutili in kakšen je bil končni rezultat kritičnega dogodka, s katerim so se pri svojem delu srečali;
- *zaključek* – intervjuvancem smo se zahvalili za sodelovanje v intervjuju ter nadaljevali kratek neformalen pogovor.

Obdelava intervjujev

Obdelava intervjujev zahteva prenos zvočnega zapisa v pisno obliko. Kvale (1996, 163–166) trdi, da je prepis intervjujev umetna tvorba, saj gre za prehod iz oralnega v pisno komuniciranje. Na vsak prepis iz enega v drug kontekst vplivajo številne presoje in odločitve, zato je treba zagotavljati njegovo zanesljivost in veljavnost. Vse prepise smo pripravili sami, da bi na ta način zagotovili enak interpretacijski značaj prepisov in s tem skušali zagotoviti njihovo zanesljivost.

V zvezi z zagotavljanjem veljavnosti Kvale (prav tam) pravi, da se ne smemo spraševati, katera oblika prepisa je pravilna, temveč katera je za mojo raziskavo bolj uporabna. Ne obstaja namreč njihova standardna oblika, zato je izbira najbolj ustrezne odvisna od njihove nadaljnje uporabe.

Prepise zvočnih zapisov smo izvedli dobesedno. Če želimo tak zapis nadgraditi, mu moramo dodati tudi raziskovalčevo subjektivnost in spomin (Kvale 1996, 161). V kolikor imamo po izvedbi intervjuja le prepis zvočnega zapisa, smo izgubili velik del možnega gradiva, ki bi ga z intervjujem lahko zbrali. Dodati je treba opazke in pripombe, ki bodo bodisi razvidne iz zvočnega zapisa ali pa so intervjuverju ostale v spominu ali bile zapisane kot opomba takoj po končanem intervjuju. Na ta način smo lahko analizirali intervjuje kot komunikacijsko interakcijo in nismo izgubili napak, neodločnosti, težav pri formulaciji ali spremembi mnenja intervjuvanca.

Prepis bo obsegal tri stolpce, v osrednji stolpec bomo vnesli dobesedni prevod zvočnega zapisa, v ostali dve koloni pa druga gradiva: prva je namenjena za številčenje, zadnja pa za morebitne pripombe, opazke, mnenje intervjuvarja, za katere menimo, da predstavljajo dodatno gradivo za analizo podatkov. Številčenje lahko izvedemo po vrsticah prepisa ali po pomenu, po posameznih pomenskih enotah odgovorov intervjuvanca (Wengraf 2001, 213), ki smo jo tudi izbrali, kar pomeni, da se bo vsaka »številka« nanašala na točno določeno pomensko enoto intervjuja.

4.3 Analiza podatkov

Analiza intervjujev je razprostrta med začetno zgodbo, ki jo je intervjuvanec povedal, in končno zgodbo, ki jo intervjuvar pove poslušalcem oz. javnosti. Zato si je smotrno postaviti vprašanje: Kako lahko intervjuvančevo izvirno povedano zgodbo

rekonstruiramo v zgodbo, ki jo želimo predstaviti javnosti? (Kvale 1996, 184–185). Če želimo obsežne intervjuje analizirati, moramo vsebino razdeliti na posamezne dele, odstavke, stavke ali besede. Eden načinov razčlenbe v dele in elemente je tudi »pomenska kategorizacija«, ki zahteva, da intervjuje najprej razdelimo na posamične pomenske sklope in jih nato kodiramo v t. i. kategorije (Kvale 1996, 192).

Kode so označbe, ki jih dodelimo posamezni pomenski enoti in jih uporabljamo za njihovo organiziranje. Z uporabo sistema kategorizacije lahko raziskovalec hitro najde, izvleče in umesti tiste posamezne enote, ki se nanašajo na določeno raziskovalno vprašanje, hipotezo ali konstrukt. Metod za kreiranje kode je veliko. Metoda, ki jo najbolj priporočata Miles in Huberman (1994, 57–58), je izdelava t. i. »začetne liste« kod, ki jo pripravimo na začetku raziskave. Lista izhaja iz konceptualnega okvira raziskovalne naloge, iz liste raziskovalnih vprašanj, hipotez ali problemskih sklopov, ki jih raziskovalec določi za raziskavo. Za potrebe naloge smo začetno listo kod izoblikovali upoštevajoč namen naloge, ki je poiskati odgovor na raziskovalno vprašanje, ali so potrebne razlikovalne kompetence za specifično delovno mesto tržnika odvisne od konteksta organizacije, v katerem so uporabljene. Ker pa želimo raziskovalne kompetence posamičnega podjetja primerjati med seboj, moramo najprej identificirati razlikovalna kompetenčna vedenja za vsako podjetje posebej.

Za identifikacijo kompetenčnih vedenj smo uporabili Spencerjev generični kompetenčni slovar (Spencer in Spencer 1993, 17–90). Slovar zajema 21 osnovnih kompetenc in ne obsega nekaterih zelo specifičnih in redkih kompetenc (preglednica 4.4).

Vsak opis kompetence je pospremljen s tabelo, ki vsebuje celotno lestvico vrednosti. Lestvice se razlikujejo, saj izhajajo iz empiričnih raziskav: nekatere kompetence imajo več variacij kot druge. Vrednosti na lestvici so urejene po intenzivnosti, kompleksnosti itd. Sistem številčenja je sestavljen tako, da je vrednost nič vedno nevtralna vrednost. Nekatere kompetence imajo tudi negativne vrednosti. Te predstavljajo vedenja, ki jih opazimo pri povprečno uspešnih posameznikih, pri nadpovprečno delovno uspešnih pa ne. Negativne vrednosti so koristne pri razvoju posameznikov (vemo namreč, čemu se moramo izogibati) in včasih pri izbiri kadra (kot opozorilo pri ugotavljanju primernosti posameznika za določeno delo, pri katerem je določena kompetenca kritična) (Spencer in Spencer 1993, 23).

Iz povedanega sledi, da prisotnost določenega vedenja, ki napoveduje kompetenco pri posamezniku, merimo na kontinuumu (kompetenca je pri posamezniku bolj ali manj izražena v eni ali več dimenzijah).

V nalogi ne iščemo absolutne vrednosti kompetence posameznika na skali leksikona kompetenc (priloga 1, preglednicae 11–14), temveč iščemo razlikovalne kompetence: iščemo tista kompetenčna vedenja, ki so pri nadpovprečno uspešnih posameznikih na skali višje izražena kot pri povprečno uspešnih. V ta namen smo, s

pomočjo leksikona, vsaki pomenski enoti, ki označuje posameznikovo vedenje, določili dimenzijo ter njeno vrednost. Leksikon je še posebej primeren za identifikacijo kompetenčnih vedenj managerjev in prodajnega osebja. Naj poudarimo, da Spencer in Spencer (1993, 23) opozarjata, da višja vrednost na skali indikatorjev kompetenčnih vedenj ne predstavlja nujno boljše rešitve. Vsako delo ima namreč optimalno vrednost. Če posameznik uporablja vedenja, katerih indikatorji vedenja so pozicionirani mnogo višje ali mnogo nižje od »optimalne« vrednosti na skali, lahko to pripelje do težav.

Preglednica 4.4 Slovar kompetenc

Skupina kompetenc / kompetenca	Oznaka
• Izvrševanje in delovanje	
○ Ciljna usmerjenost	CU
○ Nagnjenost na red, urejenost in kakovost	RUK
○ Iniciativnost	IN
○ Iskanje informacij	II
• Odnos do drugih	
○ Medsebojno razumevanje	MR
○ Usmerjenost v stranko	US
• Vplivnost	
○ Vplivnost	V
○ Organizacijska zavest	OZ
○ Gradnja odnosov	GO
• Managerske	
○ Razvijanje ostalih (RO)	RO
○ Nepopustljivost in uporaba pozicijske moči	NUPM
○ Timsko delo in sodelovanje	TDS
○ Vodenje timov	VT
• Kognitivne	
○ Analitično razmišljanje	AR
○ Konceptualno razmišljanje	KR
○ Tehnična, managerska expertiza	TME
• Osebna učinkovitost	
○ Samoobvladovanje	SO
○ Samozaupanje	SZ
○ Fleksibilnost	F
○ Organizacijsko dopolnjevanje	OD
○ Ostale osebne karakteristike in kompetence	OOK

Vir: povzeto Spencer in Spencer 1993, 25–89.

Pri izvajanju analize s pomočjo kompetenčnega slovarja velja upoštevati naslednja opozorila (Spencer in Specer 1993, prav tam):

- Generične skale kompetenčnega slovarja so sicer uporabne za vsa dela, vendar niso specifične. Nekatere kompetence so namreč nepomembne za določeno delo. Tudi tam, kjer je prisotna kritična kompetenca, so nekatere vrednosti nepomembne (irelevantne). Učinkovito zaposlovanje, izbira, razvoj kadra ter management delovne uspešnosti zahtevajo kompetentno raziskavo osnovnih in razlikovalnih ravni vsake kritične kompetence.
- Skale omenjenega generičnega kompetenčnega slovarja predstavlja samo 21 najbolj razširjenih kompetenc. Nekatera dela zahtevajo neobičajne in edinstvene sposobnosti ali značilnosti, ki so slabo ali sploh niso zastopane v generičnem kompetenčnem slovarju.
- Višja vrednost na skali ni nujno boljša. Omenili smo, da skale predstavljajo intenzivnost, kompleksnost ali celovitost izražene kompetence. Največkrat bo nekdo, ki deluje na višji ravni skale, delovno uspešen tudi na nižji ravni. Vsako delo ima svojo optimalno vrednost na skali. Posameznik, ki na skali dosega veliko višjo vrednost od optimalne, se bo soočal z večjimi težavami kot nekdo, ki dosega manjšo vrednost. Prav zato je zelo pomembno, da določimo optimalno vrednost za vsako delo in ne smemo izhajati iz prepričanja, da bo višja vrednost prispevala k višji delovni uspešnosti.
- Trening in praktično izvajanje je potrebno za doseganje realnosti vedenjskega kodiranja.

Analitični potek ugotavljanja prisotnosti določene razlikovalne kompetence pri posamezniku je torej obsegal naslednje korake:

- Za vsako pomensko enoto prepisa intervjuja smo iz slovarja kompetenc izbrali indikator vedenja, ki najbolj odraža pomen določene pomenske enote. Odčitali smo vrednost na skali indikatorja vedenja določene kompetence. Na ta način smo pomensko enoto kodirali: koda vsebuje kratico kompetence, pripadajočo dimenzijo ter njeno vrednost.
- Po analizi vseh pomenskih enot transkripta intervjuja smo ocenili, kateri so tisti indikatorji vedenja (in posledično kompetence), po katerih se nadpovprečno uspešni posamezniki razlikujejo od povprečno uspešnih. Merilo za določitev prisotnosti neke razlikovalne kompetence pri posamezniku je nadpovprečno visoko število više ocenjenih indikatorjev njenega vedenja pri nadpovprečno uspešnih posameznikih. Ker pa govorimo o razlikovalnih kompetencah, smo morali izpolniti pogoj, da ima ta ista kompetenca istočasno tudi nadpovprečno visoko prisotnost negativno ocenjenih indikatorjev vedenja ali pa vedenja ne obstajajo pri povprečno uspešnih posameznikih podjetja.
- Zaradi lažjega primerjanja in preglednosti smo izločili pomenske enote, za katere smo ugotovili, da izražajo prisotnost določene razlikovalne kompetence

in jih predstavljamo v obliki preglednice (priloga 3, tabele 16–19). Vsaka preglednica je sestavljena iz dveh osnovnih delov: a) levi del tabele vsebuje podatke, ki se nanašajo na nadpovprečno uspešne posameznike, b) desni del tabele pa predstavlja podatke za povprečno uspešne posameznike. Vsak del tabele je sestavljen iz treh stolpcev, ki vsebujejo: a) kodo kompetence, oceno, ali gre za pozitivno izraženo kompetenco (oznaka +) ali za negativno (oznaka -) ter vrednost pripadajoče dimenzije kompetence, b) oznako intervjuvanca ter številko pomenske enote in c) besedilo pomenske enote. Zaradi boljšega razumevanja odgovorov intervjuvanca je v nekaterih pomenskih enotah odgovoru intervjuvanca dodano pripadajoče vprašanje, ki je zapisano v poševni pisavi.

Generični kompetenčni modeli so zasnovani za določena delovna mesta. V našem primeru bi bil najprimernejši generični kompetenčni model za delovno mesto prodajnika oz. tržnika (preglednica 4.9). Generični kompetenčni modeli slonijo na racionalističnem pristopu identifikacije kompetenc, ki izhaja iz analize delavca in delovnega mesta, kjer so človekove kompetence obravnavane kot sklop osebnostnih lastnosti, ki jih posameznik uporablja za izvajanje dela. Če pa, nasprotno, upoštevamo interpretativni pristop, ki sloni na fenomenološki osnovi in trdi, da sta oseba in svet neločljivo povezana skozi posameznikovo dožemanje sveta in da so torej kompetence odvisne od konteksta, v katerem so uporabljene, moramo izdelati specifične kompetenčne modele delovnega mesta tržnika za vsako podjetje posebej. Izhajali smo iz teze naloge, v kateri trdimo, da so razlikovalne delovne kompetence tiste, ki ločujejo nadpovprečnega od povprečnega sodelavca organizacije in so pogojene s kontekstom organizacije, v kateri ta deluje, saj posameznik v različnem delovnem okolju uporablja različne palete razlikovalnih kompetenc za doseganje nadpovprečne delovne uspešnosti.

Specifični kompetenčni modeli torej vsebujejo le razlikovalne kompetence, kar je cilj raziskave, ne pa tudi mejnih, ki jih nismo raziskovali. V primeru praktične uporabe rezultatov raziskave, bi bila uporabna vrednost teh nekoliko omejena, saj nekatere aplikacije HRM, ki smo jih omenili v poglavju 3.4, potrebujejo vsebnost tako mejnih kot razlikovalnih kompetenc.

4.3.1 Podjetje Računalnik

Intervjuvance podjetja Računalnik smo označili z oznakami:

- nadpovprečno uspešni: R1, R2 in R3 in
- povprečno uspešni: R4 in R5.

Analize pomenskih enot prepisa intervjujev podjetja Računalnik kaže, da je kompetenca »Samozaupanje« edina razlikovalna kompetenca.

Samozaupanje

Samozaupanje definiramo kot zaupanje osebe v lastno sposobnost za dokončanje naloge. Vsebuje izraženo zaupanje osebe pri obvladovanju negotovih situacij, sprejemanju odločitev ter konstruktivnem obvladovanju neuspehov. Spencer in Spencer (1993, 81) pravita, da lahko samozaupanje poimenujemo tudi kot:

- odločnost,
- moč ega,
- samostojnost,
- močni lastni koncepti,
- pripravljenost sprejemanja odločitev.

Kompetenca samozaupanja ima dve dimenzije:

- *Samozavest (A)*, ki jo merimo s tem, koliko tveganih izzivov posameznik sprejema. Pričnemo pri preprostih neodvisnih delovanjih, ki so del osnovnega dela, in nadaljujemo do ekstremno tveganih nalog ali izzivov v odnosu do vodij ali strank.
- *Odnos posameznika do neuspeha (B)*, ki definira povezavo med sprejemanjem osebnih izzivov in popravljivimi vzroki neuspehov.

Spencer in Spencer (1993, prav tam) trdita, da se kompetenca zaupanja odraža z naslednjim vedenjem posameznika:

»Posameznik izraža samozaupanje pri ocenah in odločitvah ter ustvarja svojo pozicijo do nadrejenih, in sicer:

- sprejema oz. izvaja odločitve, kljub nesoglasju ostalih,
- sebe predstavlja kot močno in prepričljivo osebo,
- izraža zaupanje v svoje odločitve in sposobnosti,
- izraža svojo pozicijo jasno in samozavestno v primeru navzkrižja z nadrejenimi,
- prevzema odgovornost za napake, neuspehe,
- iz napak se uči, jih analizira in napake skuša razumeti v cilju izboljšanja v prihodnje.«

Primerjalno analizo pomenskih enot za kompetenco predstavljamo v prilogi 3 (preglednica 16).

4.3.2 Podjetje Zavarovalnica

Intervjuvance podjetja zavarovalnica smo označil z oznakami:

- nadpovprečno uspešni: Z1, Z2 in Z3 in
- povprečno uspešni: Z4 in Z5.

Analize pomenskih enot transkripta intervjujev podjetja Zavarovalnica kažejo, da so razlikovalne kompetence »Iniciativno delovanje« in »Grajenje odnosov«.

Iniciativno delovanje

Iniciativno delovanje je delovanje s ciljem ukrepati. Inicijativo lahko definiramo kot narediti več od potrebnega, izvajati naloge, ki jih od nas nihče ne zahteva, ki pa prispevajo k doseganju boljših delovnih rezultatov oz. reševanju problemov ali iskanju oz. kreiranju novih možnosti.

Spencer in Spencer (1993, 31) iniciativnost poimenujeta tudi kot:

- odločnost,
- usmerjenost v akcijo,
- strateška usmeritev v bodočnost,
- ocena priložnosti,
- proaktivnost.

Kompetenca iniciativnosti ima dve dimenzije (Spencer in Spencer 1993, prav tam):

- *časovna dimenzija (A)*, skalarno (od -1 do 9) umešča in opisuje kompetenčna vedenja posameznika, ki se osredotoča le na odločitve, ki so del preteklosti, preko posameznika, ki sprejema trenutne sedanje odločitve, pa do posameznika, ki zaznava priložnosti v bodočnosti in išče priložnosti za njihovo uresničitev (priloga 1), ter
- *samomotivacija (B)*, kjer skalarno (od -1 do 6) umešča in opisuje samovoljni trud posameznika: dodaten ali neplačan trud, ki ga posameznik vloži za dokončanje delovnih nalog (priloga 1).

Primerjalno analizo pomenskih enot za kompetenco predstavljamo v prilogi 3 (preglednica 17).

Grajenje odnosov

Grajenje odnosov razumemo kot delovanje v cilju vzpostavitve in ohranjanja prijaznih, toplih odnosov ali mreže kontaktov z ljudmi, ki so ali bodo lahko nekega dne koristni pri doseganju zastavljenih delovnih ciljev.

Spencer in Spencer (1993, 51) grajenje odnosov poimenujeta tudi kot:

- predenje mreže kontaktov,
- iskanje in uporabo virov,
- razvoj kontaktov,
- osebne kontakte,
- usmerjenost v medsebojne odnose,
- sposobnost vzpostavljanja odnosov.

Kompetenca gradnje odnosov ima le eno dimenzijo (Spencer in Spencer 1993, 52), kjer so skalarno (od 0 do 8) umeščena in opisana kompetenčna vedenja posameznika od izogibanja socialnim stikom, preko vzdrževanje le delovnih stikov, izgradnje odnosov do vzpostavljanja družinskih in prijateljskih odnosov.

Primerjalno analizo pomenskih enot za kompetenco predstavljamo v prilogi 3 (preglednica 18).

4.3.3 Podjetje Prehrana

Intervjuvance podjetja Prehrana smo označili z oznakami:

- nadpovprečno uspešni: P1, P2 in P3 in
- povprečno uspešni: P4 in P5.

Rezultati analize pomenskih enot transkripta intervjujev podjetja Prehrana kažejo, da je kompetenca »Naravnost v kupca« edina močnejše izražena razlikovalna kompetenca.

Usmerjenost v stranko

Spencer in Spencer (1993, 40) trdita, da usmerjenost v stranko nakazuje željo po zadovoljevanju potreb drugih, kar se izraža z usmerjanjem naporov v odkrivanje in izpolnjevanje potreb stranke oz. kupca. Poimenujeta jo tudi kot:

- usmerjenost v pomoč in oskrbo,
- osredotočanje na potrebe stranke,
- iskanje partnerstva,
- osredotočanje na končnega kupca,
- posvečanje pozornosti zadovoljstvu stranke.

Vedenja posameznika, ki nakazujejo na dejstvo, da ta obravnavano kompetenco obvladuje, so naslednja (Spencer in Spencer 1993, prav tam):

- poznavanje osnovnih potreb stranke nadgrajuje z iskanjem informacij o dejanskih, pomembnih potrebah stranke;
- sprejema osebne odgovornosti pri reševanju težav oskrbe stranke; tovrstne težave rešuje sprotno in dokončno;

- deluje kot zaupni svetovalec stranke, na osnovi neodvisnih mnenj o strankinih potrebah, težavah in njihovih rešitvah ter o možnosti za njihovo implementacijo;
- strankine težave obravnava dolgoročno.

Primerjalno analizo pomenskih enot za kompetenco predstavljamo v prilogi 3 (preglednica 19).

4.3.4 Predstavitev rezultatov

V nadaljevanju želimo podrobneje predstaviti identificirane razlikovalne kompetence, jih analizirati ter zasnovati prirejene indikatorje kompetenčnega vedenja za vsako specifično podjetje. Specifični indikatorji vedenja morajo na čim bolj nedvoumen in vsebinsko specifičen, pa tudi izrazoslovno razumljiv način odražati zaznana specifična kompetenčna vedenja posameznika, ki deluje v specifičnem kontekstu organizacije. V nadaljevanju uporabljamo pojem »kompetenčna vedenja«, s katerim želimo definirati tista vedenja, ki jih ob uporabi svojih kompetenc posameznik izraža pri izvajanju delovnih aktivnosti.

Podjetje Računalnik

Identificirana razlikovalna kompetenca podjetja je samozaupanje. Kompetenca ima dve dimenziji: a) samozavest in b) ravnanje ob napakah.

Samozavest je bila pri nadpovprečno uspešnih posameznikih, s pomočjo splošnih indikatorjev vedenja, ocenjena z vrednostmi 2 in 3. Prevladujoča vrednost (66 % kompetenčnih vedenj) je bila ocenjena z vrednostjo 3. Njen opis se glasi: Izraža zaupanje v svoje sposobnosti: sebe vidi kot strokovnjaka in primerja sebe in svoje sposobnosti, sebe vidi kot organizatorja in povzročitelja dogodkov ter zaupa v svoje odločitve. Upoštevajoč dejanska kompetenčna vedenja tržnikov podjetja, ki izhajajo iz raziskave, lahko oblikujemo naslednje specifične indikatorje vedenja:

- za pridobitev stranke vztraja do konca,
- želi imeti nadzor na dogodki,
- sprejema tudi drzne odločitve, včasih izven ali preko pooblastil, ki jih ima, če so v kontekstu zadovoljevanje stranke,
- čuti odgovornost sprejete odločitve,
- zaupa svojim odločitvam.

Pri povprečno uspešnih posameznikih je bila ista dimenzija s pomočjo splošnih indikatorjev vedenja ocenjena z vrednostma 0 in -1, Prevladujoča vrednost (64 % kompetenčnih vedenj) je bila ocenjena z vrednostjo -1. Njen opis se glasi: nemočen: izkazuje pomanjkanje samozavesti, posplošeno se sprašuje o svojih sposobnostih ali

izraža nemoč oziroma nebogljenost, izogiba se konfliktom in neodobravanju in občuti strah pred samopredstavitvijo. Upoštevajoč dejanska kompetenčna vedenja, ki izhajajo iz raziskave, lahko oblikujemo naslednje specifične indikatorje vedenja:

- izkazuje pomanjkanje zaupanja vase,
- razlog za neuspeh išče vedno izven sebe,
- se izogiba izzivom.

Ravnanje ob napakah je bila pri nadpovprečno uspešnih posameznikih s pomočjo splošnih indikatorjev vedenja ocenjena z enotno vrednostjo 2. Njen opis se glasi: iz svojih napak se uči: svoje delovanje analizira, da bi našel napake in jih lahko v bodočnosti popravil, opisi napak morajo vsebovati tudi opis, kako to popraviti. Upoštevajoč dejanska kompetenčna vedenja tržnikov podjetja, ki izhajajo iz raziskave, lahko oblikujemo naslednje specifične indikatorje vedenja:

- vsak svoj neuspeh analizira, sprašuje se predvsem, zakaj ni uspelo,
- ve, da se iz analize napak lahko veliko nauči in to tudi izvaja,
- svoje napake prizna in jih poskuša popraviti.

Pri povprečno uspešnih posameznikih isto dimenzijo s pomočjo splošnih indikatorjev vedenja težko ocenimo, saj je bilo ugotovljeno le eno vedenje, ocenjeno z vrednostjo 0, ki nakazuje, da se posameznik svojih napak ne zaveda. Ostali povprečno uspešni intervjuvanci niso navedli vedenj, ki bi obravnavala njihovo ravnanje ob napakah. Upoštevajoč dejanska kompetenčna vedenja, ki izhajajo iz raziskave, lahko oblikujemo le naslednji specifični indikator vedenja:

- posameznik zavestno svojih napak ne analizira.

Podjetje Zavarovalnica

Identificirane razlikovalne kompetence podjetja so iniciativnost in gradnja odnosov.

Gradnja odnosov – kompetenca je bila pri nadpovprečno uspešnih posameznikih, s pomočjo splošnih indikatorjev vedenja, ocenjena z vrednostmi 2, 3 in 4. Upoštevajoč dejanska kompetenčna vedenja tržnikov podjetja, ki izhajajo iz raziskave, lahko oblikujemo naslednje specifične indikatorje vedenja:

- pri vzpostavljanju kontaktov je točen, nerad zamuja,
- zaveda se pomembnosti komunikacije pri vzpostavitvi odnosa,
- odnose vzpostavlja na osnovi zaupanja in varnosti za stranko,
- pri vzpostavljanju kontaktov uporablja poznavanje strankinih osebnih, zanimanj (hobijev, horoskopa, zanimanja za šport idr.),
- pri vzpostavitvi kontakta se zna prilagoditi stranki,
- izkazuje namerni trud pri vzpostavitvi socialnega kontakta,

- za izboljšanje odnosa skrbi za zadovoljevanja strankinih potreb in želja.

Povprečno uspešni posamezniki so imeli kompetenco ocenjeno z vrednostjo 0. Splošni indikator pri vrednosti 0 se glasi: izogibajo se kontaktom, zaprti so vase in se izogibajo socialnim interakcijam. Upoštevajoč dejanska kompetenčna vedenja, ki izhajajo iz raziskave, lahko oblikujemo naslednje specifične indikatorje vedenja:

- sodeluje večinoma z obstoječimi strankami, težko išče nove,
- izkazuje težave pri vzpostavitvi prvega kontakta,
- komunikacije ne išče aktivno, stranki prepušča, da prva vzpostavi kontakt.

Iniciativnost – kompetenca ima dve dimenziji: a) časovno in b) lastno motivacijo. *Časovna dimenzija* je bila pri nadpovprečno uspešnih posameznikih s pomočjo splošnih indikatorjev vedenja ocenjena z vrednostmi 1, 2 in 3. Upoštevajoč dejanska kompetenčna vedenja, ki izhajajo iz raziskave, lahko oblikujemo naslednje specifične indikatorje vedenja:

- izkazuje vztrajnost pri iskanju naslednjega koraka pri iskanju novih strank,
- zaznava potencialne stranke in jih z načrtnim pristopom skuša pridobiti,
- v odločilnih trenutkih se odziva hitro in odločno,
- kreira priložnosti, v katerih vidi korist,
- nerad obljublja stranki, če se zaveda, da bo obljubljeno težko izpolnil.

Pri povprečno uspešnih posameznikih je bila ista dimenzija s pomočjo splošnih indikatorjev vedenja ocenjena z vrednostmi -1 in 0. Upoštevajoč dejanska kompetenčna vedenja, ki izhajajo iz raziskave, lahko oblikujemo naslednje specifične indikatorje vedenja:

- izmika se izzivom, ki jih spremljajo pomembne odločitve,
- svoje neaktivno delovanje opravičuje z neuspehi v preteklosti,
- razmišlja o preteklosti in ne izkazuje iniciative.

Lastna motivacija je bila pri nadpovprečno uspešnih posameznikih s pomočjo splošnih indikatorjev vedenja ocenjena z vrednostmi 2 in 3. Splošni indikator se pri teh vrednostih glasijo: vlaga dodatne napore in preko delovnega časa, presega predpisane delovne zadolžitve in izvaja dodatne naloge. Upoštevajoč dejanska kompetenčna vedenja, ki izhajajo iz raziskave, lahko oblikujemo naslednje specifične indikatorje vedenja:

- samoiniciativno si določa cilje,
- zaveda se pomena novih strank in jih aktivno išče,
- je raziskovalne narave, poskrbi, da ima čim več informacij,
- vlaga dodatne napore in izvaja dodatne naloge pri skrbi za stranko.

Lastna motivacija je bila pri povprečno uspešnih posameznikih s pomočjo splošnih indikatorjev vedenja ocenjena z vrednostmi -1 in 0. Splošni indikator se pri vrednosti 0 glasi: se izmika zahtevanemu delu, lastna motivacija ni prisotna. Upoštevajoč dejanska kompetenčna vedenja, ki izhajajo iz raziskave, lahko oblikujemo naslednje specifične indikatorje vedenja:

- sodeluje skoraj izključno z obstoječimi strankami,
- izmika se zadolžitvam in izzivom, za kar išče opravičilo izven sebe,
- ne išče aktivno pomoči pri reševanju problemov,
- počuti se nemočnega, izgovarja se na pomanjkanje kompetenc,
- za neuspehe krivi konkurenco,
- ob neuspehu ne odreagira in se zato ne obremenjuje.

Podjetje Prehrana

Identificirana razlikovalna kompetenca podjetja je usmerjenost v stranko. Kompetenca ima 2 dimenziji: a) usmerjenost v potrebe kupca in b) iniciativa za pomoč in zadovoljitev strank.

Usmerjenost v potrebe kupca je bila pri nadpovprečno uspešnih posameznikih, s pomočjo splošnih indikatorjev vedenja, ocenjena z vrednostmi 2, 3, 4 in 5. Upoštevajoč dejanska kompetenčna vedenja tržnikov podjetja, ki izhajajo iz raziskave, lahko oblikujemo naslednje specifične indikatorje vedenja:

- zadovoljstvo stranke postavlja na prvo mesto,
- problematiko oskrbe stranke rešuje sprotno in dokončno,
- ko je zadovoljevanje stranke vprašljivo zaradi birokratskih ovir znotraj podjetja, skuša najti drugo rešitev,
- ko stranke ne uspe zadovoljiti, je nezadovoljen,
- zadovoljevanje stranke čuti kot izziv.

Pri povprečno uspešnih posameznikih je bila ista dimenzija s pomočjo splošnih indikatorjev vedenja ocenjena z vrednostmi -3, -2, -1 in 0. Upoštevajoč dejanska kompetenčna vedenja, ki izhajajo iz raziskave, lahko oblikujemo naslednje specifične indikatorje vedenja:

- izraža negativne pripombe o kupcih,
- razloge za svoj neuspeh išče zunaj sebe,
- pomembnejša od zadovoljevanja stranke je usmerjenost na svoje delovne obveznosti,
- izvaja minimalno zahtevno stopnjo storitve.

Iniciativa za pomoč ali zadovoljitev stranke je bila pri nadpovprečno uspešnih posameznikih s pomočjo splošnih indikatorjev vedenja ocenjena z vrednostmi 1, 2 in 3. Prevladujoča vrednost (66 % kompetenčnih vedenj) je bila ocenjena z vrednostjo 2. Njen opis se glasi: vlagajo več napora, da bi pomagali: ukrepajo bolj kot le rutinsko in porabijo vsaj dvojen normalen čas ali trud. Upoštevajoč dejanska kompetenčna vedenja tržnikov podjetja, ki izhajajo iz raziskave, lahko oblikujemo naslednje specifične indikatorje vedenja:

- kljub neuspehu nadaljuje z obiskovanjem stranke s ciljem, da doseže njeno zadovoljstvo,
- vključuje druge, če oceni, da bo to prispevalo k reševanju nezadovoljstva stranke,
- za zadovoljevanje kupca je pripravljen izigrati nekatera delovna pravila.

Pri povprečno uspešnih posameznikih je bila ista dimenzija s pomočjo splošnih indikatorjev vedenja enotno ocenjena z vrednostjo 0, ki se glasi: ne ukrepajo. Upoštevajoč dejanska kompetenčna vedenja, ki izhajajo iz raziskave, lahko oblikujemo naslednje specifične indikatorje vedenja:

- ne izkorišča priložnosti, ki se mu ponujajo,
- z neuspehom se večinoma sprijazni.

4.3.5 Izdelava kompetenčnega modela

Naslednji korak je izdelava specifičnih kompetenčnih modelov za podjetje. Spencer in Spencer (1993, 153–155) navajata različne možne oblike in sestavo vsebinskih sklopov kompetenčnih modelov. Tudi Mansfield (2000, 14) trdi, da je oblika in vsebnost elementov kompetenčnega modela lahko različna, vendar istočasno priporoča, naj vsebinsko in oblikovno sledi potrebam aplikacije, za katero je namenjen.

Odločili smo se, da v kompetenčni model vnesemo posamične identificirane razlikovalne kompetence in pripadajoče indikatorje kompetenčnega vedenja nadpovprečno delovno uspešnih posameznikov. Ocenjujemo, da razprava o tem, ali vključiti v model tudi pripadajoče indikatorje vedenja povprečno uspešnih tržnikov ali ne, na tej točki nima pomena.

Prav zaradi njihove sestave lahko modele poimenujemo razlikovalni kompetenčni modeli, vendar smo se odločili, da za razumevanje rezultatov raziskave poimenovanje modela nima bistvenega pomena, zato smo ostali pri poimenovanju kompetenčni modeli.

Posamične kompetenčne modele predstavljamo v preglednicah 4.5, 4.6 in 4.7.

Preglednica 4.5 Kompetenčni model podjetja Računalnik

Kompetenca / indikator kompetenčnega vedenja

Samozaupanje – samozavest

- za pridobitev stranke vztraja do konca
- želi imeti nadzor na dogodki
- sprejema tudi drzne odločitve, včasih izven ali preko pooblastil, ki jih ima, če so v kontekstu zadovoljevanje stranke
- čuti odgovornost sprejete odločitve
- zaupa svojim odločitvam

Samozaupanje – ravnanje ob napakah

- vsak svoj neuspeh analizira, sprašuje se predvsem, zakaj ni uspelo
 - ve, da se iz analize napak lahko veliko nauči in to tudi izvaja
 - svoje napake prizna in jih poskuša popraviti
-

Preglednica 4.6 Kompetenčni model podjetja Zavarovalnica

Kompetenca / indikator kompetenčnega vedenja

Gradnja odnosov

- pri vzpostavljanju kontaktov je točen, nerad zamuja
- zaveda se pomembnosti komunikacije pri vzpostavitvi odnosa
- odnose vzpostavlja na osnovi zaupanja in varnosti
- pri vzpostavljanju kontaktov uporablja poznavanje strankinih osebnih, zanimanj (hobijev, horoskopa, zanimanja za šport idr.)
- pri vzpostavitvi kontakta se zna prilagoditi stranki
- izkazuje nameren trud pri vzpostavitvi socialnega kontakta
- za izboljšanje odnosa skbi za zadovoljevanje strankinih potreb in želja

Iniciativnost

- izkazuje vztrajnost pri iskanju naslednjega koraka pri iskanju novih strank
 - zaznava potencialne stranke in jih z načrtnim pristopom skuša pridobiti
 - v odločilnih trenutkih reagira hitro in odločno
 - kreira priložnosti, v katerih vidi korist
 - nerad obljublja stranki, če se zaveda, da bo obljubljeno težko izpolnil
-

Preglednica 4.7 Kompetenčni model podjetja Prehrana

Kompetenca / indikator kompetenčnega vedenja

Usmerjenost v kupca – usmerjenost v potrebe kupca

- zadovoljstvo stranke postavlja na prvo mesto
- problematiko oskrbe stranke rešuje sprotno in dokončno
- ko je zadovoljevanje stranke vprašljivo zaradi birokratskih ovir znotraj podjetja, skuša najti drugo rešitev
- ko stranke ne uspe zadovoljiti, je nezadovoljen
- zadovoljevanje stranke čuti kot izziv

Usmerjenost v stranko – iniciativa za pomoč ali zadovoljitev stranke

- kljub neuspehu nadaljuje z obiskovanjem stranke s ciljem, da doseže njeno zadovoljstvo
 - vključuje druge, če oceni, da bo to prispevalo k reševanju nezadovoljstva stranke
 - za zadovoljevanje kupca je pripravljen izigrati nekatera delovna pravila
-

4.3.6 *Potrditev veljavnosti kompetenčnih modelov*

Z uporabo interpretativnega pristopa človekov svet ni nikoli svet zase; vedno gre za doživljeni svet, torej za svet, ki je vedno povezan z zavestnim subjektom. Avtorji (Bruner 1996, Richardson 1995 v Sandberg 2005, 46) opozarjajo na problematiko, ki izhaja iz interpretativnega pristopa. Trdijo namreč, da smo z zavrnitvijo ontološke dualnosti (človek in svet) in objektivistične epistemologije in s sprejetjem jezika kot zrcala realnosti odprli pot novim interpretativnim pristopom, ki pa istočasno zahtevajo novo preverjanje. Gre za vprašanje, katera merila so primerna za preverjanje pridobljenega znanja in na katera osnovi naj bodo zgrajena. Sandberg (prav tam) zagovarja uporabo naslednjih meril: komunikativne veljavnosti, pragmatične veljavnosti ter trasgresivne veljavnosti.

V začetni fazi zbiranja empiričnega materiala lahko komunikativno veljavnost zagotovimo z vzpostavitvijo t. i. skupne interpretacije (Apel 1972 v Sandberg 2005, 54). V ta namen smo komunikacijsko veljavnost zagotovili z začetnim sestankom z intervjuvanci, kjer smo razložili naš namen razumeti njihovo delovno izkušnjo. Istočasno pa smo svoje poznavanje delovnega konteksta, v katerem delujejo, dopolnili z neformalnimi pogovori o delu z vodji in intervjuvanci samimi. Poleg tega smo vsakemu intervjuvancu na začetku intervjuja dodatno pojasnili namen raziskave. Pripravljena paleta dodatnih odprtih vprašanj intervjuja nam je omogočila, da smo intervju vodili v obliki nekakšnega dialoga in se tako izognili, da je intervju slonel na enostranskem

verbalnem opisu doživete delovne izkušnje intervjuvanca. V fazi analize empiričnih podatkov, kot so prepisi intervjujev, lahko komunikacijsko veljavnost dosežemo s težnjo po koherentnosti interpretacij, kjer težimo k temu, da interpretacija izhaja iz krožne relacije med prepisi kot celoto in njegovimi deli. V ta namen smo najprej grupirali tržnike, ki so podobno razumeli določeno kritično delovno situacijo, in jih nato medsebojno primerjali s ciljem razjasniti koherentnost naših interpretacij.

Če nam komunikacijska veljavnost omogoča preverjanje koherentnosti naših interpretacij, pa ne posveča dovolj pozornosti morebitni neskladnosti med tem, kaj ljudje v resnici delajo in kaj le pravijo, da delajo. Alverson (2003 v Sandberg 2005, 54) trdi, da so njihovi odgovori velikokrat povezani s političnim delovanjem, moralnimi zgodbami, socialnimi kodami in kulturnimi scenariji. Pragmatična veljavnost zahteva testiranje znanja, ki je proizvedeno v akciji. Najbolj razširjena oblika preverjanja pragmatične veljavnosti je ta, da pridobljeno znanje uporabimo v praksi (Sandberg 2005, 57). Lucia in Leipsinger (1999, 105) podajata potrditev veljavnosti modela na osnovi umestitve kompetenc v vprašalnik in izvedbo 360 stopinjske analize. 360 stopinjska analiza namreč omogoča, da dejanski obstoj identificiranih kompetenc analizira več udeležencev, ki poznajo delovni kontekst in izvajanje določenega tržnika. Spencer in Spencer (1993, 105) priporočata preverjanje oz. potrditev pragmatične veljavnosti kompetenčnih modelov na tri načine:

- Raziskovalec izvede intervjuje s pomočjo BEI metode na drugem kriterijskem vzorcu nadpovprečnih in povprečnih izvajalcev istega podjetja. Intervjuje drugega kriterijskega vzorca nato analiziramo s pomočjo rezultatov, pridobljenih na prvem kriterijskem vzorcu, in ugotavljamo, ali ti definirajo nadpovprečne in povprečne posameznike drugega kriterijskega vzorca. Metodo imenujemo tudi »Concurrent cross validation«.
- Na osnovi izdelanega kompetenčnega modela in pripadajočih kompetenčnih vedenj pripravimo vprašalnik, s katerim testiramo posameznike drugega kriterijskega vzorca istega podjetja. Alternativno lahko managerji ali drugi opazovalci, ki dobro poznajo analizirani delovni kontekst anketirancev, ocenijo ali rangirajo posameznike drugega kriterijskega vzorca s pomočjo istega pripravljeneega vprašalnika. Kompetenčni model oziroma rangiranje ali ocenjevanje so veljavni, če so rezultati višji pri nadpovprečno uspešnih posameznikih drugega kriterijskega vzorca. Metodo imenujemo tudi »Concurrent construct validation«.
- Tretji in najmočnejši način potrditve veljavnosti kompetenčnega modela predvideva izbiro (z uporabo testov oz. podatkov vedenjskih intervjujev – BEI) in trening posameznikov ter posledično analizo, s katero ugotavljamo, ali so po treningu delovno uspešnejši. Metodo imenujemo »predictive validity«, saj s

pomočjo kompetenčnega modela napovedujemo, kako so lahko posamezniki uspešni v bodočnosti.

Za potrditev veljavnosti pridobljenih podatkov in s tem kompetenčnih modelov smo uporabili predhodno opisano metodo, imenovano »Concurrent construct validation«, ki jo priporočata tudi Lucia in Leipsinger (1999, 105), čeprav v nekoliko drugačni obliki izvajanja. Odločitev izhaja iz lastne ocene, da je metoda za našo nalogo najprimernejša zaradi naslednjih razlogov: a) za metodo »Concurrent cross validation« se nismo odločili, saj bi ponovno morali analizo opraviti sami. S tem bi lahko ponovno (na dejstvo smo namreč že opozorili pri opisu analize intervjujev) prišlo do dvomov o kredibilnosti rezultatov zaradi pomanjkanja izkušenj in treninga pri analiziranju intervjujev z naše strani in b) kljub predhodno navedenemu mnenju, da metoda, imenovana »predictive validity«, predstavlja najmočnejše orodje za potrditev veljavnosti modelov, ocenjujemo, da njena izvedba v našem primeru ni mogoča zaradi velikih organizacijskih ovir.

Na osnovi izdelanega kompetenčnega modela in pripadajočih kompetenčnih vedenj smo pripravili vprašalnik, na osnovi katerega so managerji oz. drugi opazovalci, ki dobro poznajo analizirani delovni kontekst anketirancev, ocenili posameznike drugega kriterijskega vzorca. Mansfield (2000, 14) trdi, da so indikatorji vedenja povprečnih posameznikov potrebni le, če vprašalnik zasnujemo tako, da podamo obe skrajni vrednosti identificiranega indikatorja kompetenčnega vedenja, in sicer z namenom, da ocenjujemo, koliko se dejansko ocenjeno vedenje približuje eni ali drugi mejni vrednosti. Zato naš zasnovani vprašalnik vsebuje le vse specifične indikatorje kompetenčnega vedenja, ki pripadajo določeni kompetenci, ki so bili identificirani pri nadpovprečno delovno uspešnih tržnikih. Pri ocenjevanju smo vodjem trženja s pomočjo navodil na vprašalniku podali razlago za interpretacijo skale ocen. Grote (2002, 15) trdi, da je priporočljivo namesto skale ocen, ki se nanašajo na kakovost delovanja tržnika, bolj ocenjevati pogostost opisanega delovanja v vprašalniku, saj vodja težko prizna, da ima v svojem okolju »slabe« posameznike. Priporočilo smo pri sestavi in obrazložitvi vprašalnika upoštevali. Vprašalnike predstavljamo v prilogi 4 (tabele 20–22).

Z vodjo trženja posameznega podjetja smo se dogovorili za izbiro drugega, novega kriterijskega vzorca tržnikov (tri nadpovprečno in dva povprečno delovno uspešna tržnika). Izbira je bila opravljena na osnovi istih meril delovne uspešnosti tržnika, s katerimi smo izbrali prvi kriterijski vzorec. Vodje trženja smo prosili, naj pred začetkom ocenjevanja na anketnem vprašalniku označijo le oznako anketiranca: N, če je tržnik ocenjen in izbran kot nadpovprečno, ali P, če je tržnik ocenjen in izbran kot povprečno delovno uspešen. Vodje so nato s pomočjo pripravljenega anketnega vprašalnika izbrane tržnike ocenili.

Kompetenčni model podjetja s pripadajočimi identificiranimi indikatorji kompetenčnega vedenja je veljaven, če so rezultati ocenjevanja višji pri nadpovprečno delovno uspešnih posameznikih drugega kriterijskega vzorca.

Po analizi vrnjenih izpolnjenih vprašalnikov smo dobili rezultate, ki jih predstavljamo v prilogi 5 (tabele 23–25).

Podajamo povzetek rezultatov:

- *Podjetje Računalnik*: vsi indikatorji kompetenčnega vedenja kompetence *samozaupanje* so bili ocenjeni z višjo vrednostjo pri nadpovprečno uspešnih tržnikih, z izjemo indikatorja »čuti odgovornost sprejete odločitve«, ki je bila pri enem nadpovprečno uspešnem tržniku ocenjena z isto oceno (3) kot pri enem povprečno uspešnem. Povprečna ocena nadpovprečno delovno uspešnih tržnikov je 3,50, povprečno delovno uspešnih pa 2,44. Ocenjujemo, da je bila veljavnost kompetenčnega modela potrjena.
- *Podjetje Zavarovalnica*: a) indikatorji kompetenčnega vedenja kompetence *gradnja odnosov* so bili enotno ocenjeni z višjo oceno pri nadpovprečno uspešnih tržnikih. Povprečna ocena nadpovprečno delovno uspešnih tržnikov je 3,42, povprečno delovno uspešnih pa 1,93. In b) vsi indikatorji kompetenčnega vedenja pri kompetenci *iniciativnost* so bili enotno ocenjeni z višjo oceno pri nadpovprečno uspešnih tržnikih, z izjemo indikatorja »nerad obljublja stranki, če se zaveda, da bo obljubo težko izpolnil«, ki je bila pri enem nadpovprečno uspešnem tržniku ocenjena z isto oceno (3) kot pri enem povprečno uspešnem. Povprečna ocena nadpovprečno delovno uspešnih tržnikov je 3,59, povprečno delovno uspešnih pa 2,05. Ocenjujemo, da je veljavnost kompetenčnega modela podjetja potrjena.
- *Podjetje Prehrana*: vsi indikatorji kompetenčnega vedenja kompetence *usmerjenost v stranko* so bili ocenjeni z višjo oceno pri nadpovprečno delovno uspešnih tržnikih. Povprečna ocena nadpovprečno delovno uspešnih tržnikov je 3,46, povprečno delovno uspešnih pa 1,75. Ocenjujemo, da je veljavnost kompetenčnega modela podjetja potrjena.

4.4 Primerjalna analiza kompetenčnih modelov

Naj spomnimo, da v tezi naloge trdimo, da so potrebne kompetence tržnika, da bi dosegli nadpovprečne delovne rezultate, odvisne od konteksta, v katerem deluje. Če konkretiziramo razmišljanje, trdimo: če je kontekst, v katerem delujejo tržniki, različen, bodo različne tudi vsebovane razlikovalne kompetence, identificirane in vsebovane v izdelanih kompetenčnih modelih.

V poglavju 4.1.2 smo potrdili, da so delovni konteksti, v katerih tržniki delujejo, v analiziranih podjetjih različni. Iz primerjalnega pregleda kompetenčnih modelov

podjetij pa je razvidno, da so tudi pripadajoče razlikovalne kompetence medsebojno različne (preglednica 4.8).

Na osnovi predstavljenih rezultatov lahko oblikujemo naslednjo trditev: »Razlikovalne delovne kompetence, ki ločujejo nadpovprečnega od povprečnega sodelavca organizacije na specifičnem delovnem mestu tržnika so pogojene s kontekstom organizacije, v kateri ta deluje.«

Preglednica 4.8 Primerjava kompetenčnih modelov podjetij

Podjetje	Razlikovalne kompetence kompetenčnega modela
Računalnik	Samozaupanje
Zavarovalnica	Iniciativnost, gradnja odnosov
Prehrana	Usmerjenost v stranko

Podana trditev potrjuje tezo raziskovalnega dela!

Uvodno dilemo glede uporabne vrednosti kontekstualno specifičnega modela kompetenc smo lahko na tej točki primerjalno analizirali na primeru izbranih podjetij, tudi v primerjavi z generičnim kompetenčnim modelom za delovno mesto tržnika. Generični kompetenčni model za tržnike (Spencer in Spencer 1993) največjo težo (teža se nanaša na relativno frekvenco, s katero vsaka kompetenca razlikuje nadpovprečnega in povprečnega izvajalca – večja kot je teža, večji je razkorak frekvence njihove uporabe pri nadpovprečno uspešnih tržnikih v primerjavi s povprečno uspešnimi) pripisuje kompetenci *vplivanje (10)*, s precej nižjo težo pa sledita kompetenca *rezultatska naravnost (5)* in kompetenca *iniciativa (5)*.

Preglednica 4.9 Generični kompetenčni model za tržnike

Ponder	Kompetenca
10	Vplivnost
5	Rezultatska naravnost
5	Iniciativa
3	Medosebno razumevanje
3	Usmerjenost v kupca
3	Samozaupanje
2	Gradnja odnosov
2	Konceptualno razmišljanje
2	Analitično razmišljanje
2	Iskanje informacij

Vir: Spencer in Spencer 1993, 173.

Čeprav v nalogi absolutne teže razlikovalnih kompetenc nismo iskali, temveč smo želeli le identificirati razlikovalne kompetence z najvišjo težo, lahko trdimo, da se razlikovalne kompetence generičnega kompetenčnega modela razlikujejo od tistih, ki jih vsebujejo specifični razlikovalni kompetenčni modeli (preglednica 4.9). Le pri podjetju Računalnik nam primerjalna analiza kaže eno razlikovalno kompetenco (iniciativa) z relativno visoko težo v generičnem razlikovalnem kompetenčnem modelu, identificirana pa je tudi v kontekstualno specifičnem.

5 ZAKLJUČEK

5.1 Smernice za nadaljnje raziskave

Na področju praktične uporabe je bil namen raziskave pridobiti podatke, ki naj služijo kot smernice za uporabo v aplikacijah managementa človeških virov izbranih podjetij, kjer so bila po predstavitvi rezultatov dogovorjena dodatna izobraževanja in urjenja, katerih cilji so: nadgraditi kompetence tržnikov, omogočiti dodatno potrditev napovedne veljavnosti rezultatov naše raziskave ter pridobiti dodatne podatke za nadaljnje raziskovanje. Metoda potrjevanja napovedne veljavnosti namreč sloni na izvedbi izobraževanja povprečno delovno uspešnih tržnikov, in sicer na osnovi izdelanih specifičnih razlikovalnih kompetenčnih modelov, ki jih želimo potrditi. Uporabljeni kompetenčni modeli bodo izkazali napovedno veljavnost, če bodo po izobraževanju povprečno uspešni tržniki izkazovali boljšo delovno uspešnost. Metoda je namreč ena najmočnejših metod za potrjevanje napovedne veljavnosti kompetenčnih modelov.

Raziskava je pokazala, da je uporaba interpretativne tipologije kompetenc ustrezna, res pa je, da ne predstavlja statistično zadovoljivega vzorca in bi bilo treba tovrstno raziskavo ponoviti na večjem vzorcu tržnikov. Prav tako bi bilo smiselno analizo vedenjskih intervjujev verificirati v skupini strokovnjakov, teoretikov in praktikov vedenjskih intervjujev.

V nadaljnjih raziskavah bi bilo smiselno:

- preučiti možnost umestitve razlikovalnih kompetenčnih modelov v določene obstoječe sisteme managementa človeških virov v obravnavanih podjetjih;
- izdelati popolne kompetenčne modele (vsebnost tako mejnih kot razlikovalnih kompetenc) za obravnavana podjetja, ki naj služijo sistemu managementa človeških virov;
- analizirati korelacijo med elementi konteksta organizacije in kompetencami,
- analizirati vpliv motivacije posameznika na identifikacijo razlikovalnih kontekstualno specifičnih kompetenc;
- preučiti možnost izdelave mehkega ekspertnega sistema, ki naj vsebuje zbirke podatkov kompetenčnih vedenj v povezavi z obstoječimi zbirkami podatkov managementa človeških virov.

5.2 Sklep magistrskega dela

V današnjem poslovnem svetu, kjer se odjemalčeve preference hitro spreminjajo skupaj s tehnologijo za njihovo zadovoljevanje, nam osredotočenost na zunanje pogoje poslovanja ne nudi primerne osnove za snovanje novih konkurenčnih prednosti podjetja. Med najpomembnejše notranje vire organizacije za njeno delovanje prištevamo poleg

materialnih in finančnih sredstev ter informacij virov prav zmožnosti delavcev. Zmožnosti delavcev so zajete v njihovem znanju, odnosu ter intelektualni spretnosti, ki jih poznamo pod imenom človeški kapital. Strateški pomen človeškega kapitala je v tem, da postajajo ljudje s svojimi zmožnostmi in pripravljenostjo, da jih tudi uporabijo v korist organizacije, ključni dejavnik njenega uspeha. Zavedamo pa se, da so danes posameznikove zmožnosti same po sebi premalo – ključna je njegova uporaba. Zato je njihova aplikacija znotraj organizacije v kontekstu uspešnosti in učinkovitost podjetja postala ključno področje raziskav.

Ključne značilnosti posameznikov, ki so potrebne za njihovo delovno uspešnost, morajo biti prepoznane in definirane v izrazoslovju kompetenc. Če izhajamo iz definicije delovne kompetence posameznika kot značilne karakteristike posameznika, ki je posledično povezana z referenčno opredeljeno uspešno ali odlično izvedbo aktivnosti na delu, potem želimo poiskati odgovore na vprašanje, kaj mora zaposleni obvladati, česa mora biti vešč, kakšne spretnosti mora imeti, kako se mora vesti ter kakšen mora biti, da bo določeno delo, naloge in cilje dobro opravil in dosegel postavljene cilje in standarde.

Kompetenčni pristop je torej osredotočen na identifikacijo tistih človeških lastnosti, ki so merljive in imajo možnost razvoja ter (ob dobrem ujemanju delo–posameznik) napovedujejo nadpovprečno delovno uspešnost. V tej točki pa prihaja do dileme in različnosti pogledov, kako pristopiti k prepoznavanju in obravnavi kompetenc. Na eni strani sta standardizacija in nadzor, ki ju organizacije običajno želijo doseči, na drugi strani pa fleksibilnost, ki jo hitro spreminjajoče se poslovno okolje in posledično izguba nekaterih konkurenčnih prednosti od organizacije zahteva.

Osnovna dilema, s katero se organizacije srečujejo pri prepoznavanju kompetenc, je izbira ustrezne tipologije kompetenc. Prva možnost je uporaba t. i. generičnih kompetenčnih modelov za specifična delovna mesta, ki vsebujejo paleto kompetenc, za katere je bilo s pomočjo raziskav dokazano, da njihova uporaba prinaša nadpovprečne delovne rezultate. Tipologija obravnava kompetenco kot posameznikovo osebno skrito lastnost in zato neodvisno od specifičnega konteksta dela. Poenostavljeno lahko torej trdimo, da nudi generični kompetenčni model za specifično delovno mesto tržnika ustrezno rešitev za upravljanje in obvladovanje potrebnih kompetenc tržnika, za katero koli delovno mesto tržnika v kateri koli organizaciji. V tem pa je navidezni paradoks, saj je prav osredotočanje na kompetence, ki so razlikujoče in specifične za vsako posamično organizacijo, tisto, ki organizaciji nudi konkurenčno prednost, kar vsekakor predstavlja omejeno uporabnost generične tipologije kompetenc. Na teoretični ravni gre razlog iskati v tem, da dualistična ontologija poudarja razmejitev fenomena kompetence v dve ločeni entiteti, imenovani delo in delavec. Zagovorniki racionalističnega pristopa identificirajo in opisujejo človekove kompetence posredno, vidijo jih namreč sestavljene iz dveh neodvisnih entitet: potrebnih lastnosti posameznika in delovnih aktivnosti.

V nasprotju z generičnim pristopom pa interpretativni pristop ne sloni na prenosu znanja in veščin med delovnimi mesti, temveč na identifikaciji in uporabi specifičnih kompetenc v specifičnem delovnem kontekstu.

Namen raziskave je bil prispevati teoretično znanje na področju interpretativne tipologije kompetenc, in sicer za specifično delovno mesto tržnikov v treh srednje velikih slovenskih podjetjih. Rezultati raziskave potrjujejo, da specifični delovni kontekst podjetja zahteva kontekstualno specifične in težko prenosljive kompetence za doseganje nadpovprečnih delovnih rezultatov. V procesih njihovega razvoja je treba poudariti dejstvo, da interpretativna perspektiva kompetence sloni na trditvi, da mora razvoj določenega znanja in veščin vedno potekati preko delavčevega specifičnega razumevanja dela. V tej točki namreč doživlja generični pristop kritiko tudi v elementu pretvorbe delovnih lastnosti v kvantitativna merila, saj ustvarja abstraktne, preozke in poenostavljene opise kompetenc, ki ne odražajo kompleksnosti kompetence pri delu. Prav zato je pomembno, da so v specifični razlikovalni kompetenčni model podjetja vključeni specifični indikatorji kompetenčnega vedenja, ki na nedvoumen in vsebinsko specifičen, pa tudi izrazoslovno razumljiv način omogočajo tržniku, da predvsem razume kontekst dela, v katerem deluje, in posledično nadgradi svoja kompetenčna vedenja.

Uvodno dilemo glede uporabne vrednosti kontekstualno specifičnega modela kompetenc smo s pomočjo primerjalne analize na primeru izbranih podjetij razrešili. Uporaba generičnega kompetenčnega modela za tržnike bi našo pozornost usmerila v paleto razlikovalnih kompetenc, ki pa se razlikujejo od tistih, ki jih vsebujejo v raziskavi zasnovani in potrjeni specifični razlikovalni kompetenčni modeli. Upoštevajoč predstavljene rezultate raziskave lahko trdimo, da kontekstualno specifični razlikovalni kompetenčni modeli predstavljajo učinkovito orodje za prepoznavanje in urjenje specifičnih, težko prenosljivih kompetenc, ki posledično omogočajo doseganje nadpovprečne delovne uspešnosti tržnikov. Ocenjujemo, da je specifična kompetenca, ki sloni na specifičnem delovnem kontekstu in njegovem specifičnem dojemaju, težko prenosljiva v drugo podjetje z drugačnim delovnim kontekstom. Na osnovi povedanega lahko trdimo, da predstavljajo specifični kompetenčni modeli pomembno konkurenčno prednost podjetja. Pomembno je poudariti, da mora biti konkurenčnost prisotna v daljšem obdobju, kar vodi v zaključek, da kompetence ne morejo biti stabilne notranje entitete, ampak se morajo neprestano spreminjati. Prav zavedanje hitro spreminjajočega se zunanjega in notranjega poslovnega okolja podjetja, ki vodi k pomembnemu zaključku, da se mora strategija na osnovi kompetenc ukvarjati s stalnim izboljševanjem, inovacijami in rekonstruiranjem kompetenc, daje strateško pomembnost interpretativni tipologiji kompetenc tudi za delovno mesto tržnikov.

Zavedamo se, da bo treba za posploševanje rezultatov izvesti dodatne raziskave z izbiro večjega vzorca tržnikov, kar bo omogočilo izvedbo statistične obdelave podatkov.

LITERATURAIN VIRI

- Allee, Verna. 2000. Reconfiguring the value network. *Journal of Business Strategy* 21 (4): 36–39.
- Alvesson, Mats. 2003. Beyond neopositivists, romantics and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research. *Academy of Management Review* 28 (1): 1–13.
- Amidon, Debra. 2002. The innovation superhighway – mobilizing intellectual assets, intellectual capital: from potencial to value creation. V *Intelektualni kapital: od potenciala do ustvarjene vrednosti*. Zbornik prispevkov. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital
- Anil, Menon in Varadarajan Rajan. 1992. A model of marketing knowledge use within firms. *Journal of Marketing* 56 (4): 53–71.
- Apel, Karl O. 1972. The a priori of communication and the foundation of the humanities. *Man and World* 5 (1): 3–37.
- Armstrong, Michael in Baron Angela. 2000. *Performance management*. London: The chartered institute of personnel and development.
- Armstrong, Michael in Baron Angela. 2007. *Human capital management – achieving added value through people*. London: Kogan Page.
- Barnett, Ronald. 1994. *Limits of competence: knowledge, higher education and society*. London: Open University.
- Beer, Michael in Robert A. Ruh. 1976. Employee growth through performance management. *Harvard Business Review* 54 (4): 59–66.
- Benner, Patricia. 1984. *From novice to expert: Excellence and power in clinical nursing practice*. San Francisco: Addison-Wesley.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Univerza na primorskem, Fakulteta za management.
- Bjørnåvold, J., in P. Tissot. 2000. Glossary. V *Making Learning Visible*, ur. J. Bjørnåvold, 199–221. Thessaloniki: CEDEFOP.
- Bloom, Benjamin S., John T., Hastings in George F., Madaus. 1971. *Handbook on formative and summative evaluation of student learning*. New York: McGraw Hill.
- Boam, Rosemary in Paul Sparrow. 1992. *Designing and achieving competency: A competency-based approach to developing people and organisations*. New York: McGraw-Hill.
- Boam, Rosemary in Paul Sparrow. 1992. *Designing and archieving competency*. London: McGraw-Hill.
- Bowles, Martin L. in Grant Coates. 1993. Image and substance: the management of performance as rethoric or realty? *Personnel review* 22 (2): 3–21.
- Boyatzis, Richard E. 1982. *The competent manager: A model for effective performance*. New York: Wiley.
- Brophy, Monica in Tony Kiely. 2002. Competencies: a new sector. *Journal of European industrial training* 26(2–4): 165–176.

- Bruner, Jerome. 1996. *The culture of education*. Cambridge: Harvard University Press.
- Cappelli, Peter in Anne Crocker-Hefter. 1996. Distictive human resource are firms core competencies. *Organisational Dynamics* 24 (3): 69–93.
- Cseh, Maria. 2003. Facilitating learning in multicultural teams. *Advantage in Developing Human Resources* 5 (1): 26–40.
- Dale, Margaret in Paul Iles. 1992. *Assessing management skills*. London: Kogan Page.
- Dall'Alba, Gloria in Jörgen Sandberg. 1996. Educating for competence in professional practice. *Instructional Science*, 24: 411–437.
- Drejer, Andres. 2002. *Strategic management and core competences: Theory and application*. Westport: Quorum Books.
- Dreysus, Hubert L. in Stuart E. Dreyfus. 1986. *Mind over machine: The power of human intuition and expertise in the era of the computer*. New York: Free Press.
- Drucker, Peter. 1999. *Management challenges for the 21st century*. New York: HarperCollins.
- Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe in Andy Lowe. 2005. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Elleström, Per-Erik. 1997. The many meanings of occupational competence and qualification. *Journal of European Industrial Training* 21 (6/7): 266–273.
- Engelman, Curtis H. in Robert C. Roesch. 1996. *Managing individual performance*. Scottsdale: American Compensation Association.
- Fielding, Nigel G. 1988. Competence and culture in the police. *Sociology* 22 (1): 45–64.
- Flanagan, John C. 1954. The critical incident technique. *Psychological Bulletin* 51 (4): 327–358.
- Fleury, Maria Tereza Leme in Afonso Carlos Correa Fleury. 2005. In search of competence: aligning strategy and competences in the telecommunications industry. *International Journal of Human Resource Management* 16 (9): 1640–1655.
- Fowler, Alan. 1995. *The disciplinary interview*. London: Institute of Personnel and Development.
- Garvin, D. 1993. Building a learning organization. *Harvard Business Review* 71(4): 78–92.
- Glasser, William. 1998. *Teorija izbire*. Radovljica: Regionalni izobraževalni center.
- Grant, Robert M. 1991. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California management review* 33 (3): 115–135
- Green, Paul C. 1999. *Building robust competencies – linking human resouces system to organizational strategies*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Grote, Dick. 2002. *The performance appraisal–question and answer book – a survival guide for managers*. New York: Amacom.

- Gruban, Brane. 2004a. *So kompetence nova priložnost za opešane letne razgovore*. [Http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/letni-razgovori/](http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/letni-razgovori/) (22. 12. 2006).
- Gruban, Brane. 2004b. *Kompetence: infrastruktura nove arhitekture podjetij*. [Http://www.dialogos.si/slo/storitve/izobrazevanja/kompetence/](http://www.dialogos.si/slo/storitve/izobrazevanja/kompetence/) (17. 4. 2009).
- Gruban, Brane. 2007. *Letni razgovori z zaposlenimi: Etična obveznost ali strokovna naloga vodij?* [Http://www.dialogos.si/slo/predavanja/planetgv-dkd2007/gradiva/word/lr-eticna-obveznost-vodij.doc](http://www.dialogos.si/slo/predavanja/planetgv-dkd2007/gradiva/word/lr-eticna-obveznost-vodij.doc) (12. 7. 2008).
- Grundy, Tony in Brown, Laura. 2003. *Value-based human resource strategy*. Oxford: Linacre House, Jordan Hill.
- Habermas, Jürgen. 1970. Knowledge and human interests. V *Sociological Theory and Philosophical Analysis*, ur. Dorothy Emmet in Alasdair Macintyre. London: Macmillan.
- Hagström, Tom. 2005. *Action competence and individual-collective development in decentralized organizations: A frame of reference in progress*. [Http://www.gnosisresearch.org/events/20050911_loccs/submitted/backstrom_action.pdf](http://www.gnosisresearch.org/events/20050911_loccs/submitted/backstrom_action.pdf) (12. 7. 2008).
- Hamel, Gary. 1994. The concept of core competence. V *Competence-based competition*, ur. Gary Hamel in Aime Heene. New York: Wiley.
- Hartle, Franklin. 1995. *How to Re-engineer your Performance Management Process*. London: Kogan Page.
- Heffernan, Margaret in Peter Flood. 2000. An exploration of the relationships between the adoption of managerial competencies, organisational characteristics, human resource sophistication and performance in Irish organisations. *Journal of European Industrial Training* 24 (2/3/4): 128–136.
- Hoffmann, Terrence. 1999. The meanings of competency. *Journal of European Industrial training* 23 (6/7): 275–285.
- Jones, Lynn. in Rob Moore. 1995. Appropriating Competence: the competency movement, the New Right and the »cultural change« project. *British Journal of Education and Work* 8 (2): 78–92.
- Kirsh, David. 2001. The Context of Work. *Human computer Interaction* 16 (2/4): 305–322.
- Kogut, Bruce in Udo Zander. 1992. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science* 3 (3): 383–397.
- Koontz, Harold. 1971. *Appraising managers as managers*. New York: McGraw-Hill.
- Kvale, Steinar. 1996. *Interviews – an introduction to qualitative research interviewing*. New Delhi: Sage.
- Lawler, Edvard E. 1992. *The ultimate advantage: creating the high-involvement organisation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler, Edvard E. in Gerard Ledford. 1997. New approaches to organizing competencies: Capabilities and the decline of the bureaucratic model. V *Creating*

- tomorrow's organisations: A handbook for future research in organisational behavior*, ur. Cary Cooper in Susan Jackson. Chichester: Wiley.
- Levinson, Harry. 1970. Management by whose objectives?. *Harvard Business Review* 48 (4): 125–134.
- Little, Stephen, Paul Quintas in Tim Ray. 2002. *Managing knowledge*. London: Sage.
- Lockett, John. 1992. *Effective performance management: A strategic guide to getting the best from people*. London: Kogan Page.
- Lorino, Philippe. 2007. *Competence – based competence management: a pragmatic and interpretative approche*. [Http://econpapers.repec.org/paper/ebgessewp/dr-07012.htm](http://econpapers.repec.org/paper/ebgessewp/dr-07012.htm) (15. 7. 2008).
- Lucia, Anntoniette D. in Richard Leipsinger. 1999. *The art and science of competency models – pinpointing critical success factors in organization*. San Francisco: Jossey–Bass/Pfeiffer.
- Mangham, Iain. 1986. In search of competence. *Journal of general Management* 12 (2): 5–12.
- Mansfield, Bob. 2004. Competence in transition. *Journal of European Industrial Training* 28 (2/3/4): 296–309.
- Mansfield, Richard S. 2000. *Practical questions for building competency models*. [Http://www.tolead.com/_documents/Document64.pdf](http://www.tolead.com/_documents/Document64.pdf) (10. 4. 2008).
- McClelland, David C. 1973. Testing for competence rather than for intelligence. *American psychologist* 28 (1): 1–14.
- McClelland, Sam. 1994. Gaining competitive advantage through strategic management development. *Journal of Management Development* 13 (5): 4–13.
- Megginson, David in David Clutterbuck. 2000. *Mentoring executives and directors*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- 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.
- Miles, Matthew B. 1994. *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. 2nd ed. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.
- Miles, Matthew B. in Michael A. Huberman. 1994. *Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods*. London, New Delhi: Sage.
- Mohrman, Allan M. in Susan A. Mohrman. 1995. Performance management is running the business. *Compensation Benefits Review* 27 (4): 69–75.
- Morey, Daryl, ur. 2002. *Knowledge management*. London: The MIT Press.
- Neely, Andy D. 2002. *Getting the measure of your business*. New York: Cambridge University Press.

- Nonaka, Ikujiro in Takauchi, Hirotaka. 1995. *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, Oxford: Oxford University Press.
- Nonaka, Ikujiro, Ryoko Toyama in Noboru Konno. 2002. SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. V *Managing Knowledge: an essential reader*, ur. Stephen Little idr. New Delhi: Sage.
- Nonaka, Ikujiro, Ryoko Toyama in Philippe Byosiè're. 2003. A theory of organizational knowledge creation: Understanding the dynamic process of creating. V *Handbook of organizational learning and knowledge*, ur. Meinolf Dierkes idr. Oxford: Oxford University Press.
- Nonaka, Ikujiro. 1991. The knowledge creating company. *Harvard Business Review* 69, (6): 96–104.
- Peklar, Leonardo F. 2002. Družba znanja. *Svetilnik: revija za corporate governance* 41 (3): 9–10.
- Perrenoud, Phillip. 1997. *L'approche par compétences de l'élève*. V *Construire des compétences dès l'Ecole*, ur. Perrenoud, P. Paris: ESF.
- Pfeffer, Jeffrey. 1994. *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pottinger, Paul S. in Joan Goldsmith. 1979. *Defining and Measuring Competence*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Prahalad, Coimbatore K. in Gary Hamel. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* 68 (3): 79–93.
- Price, Lucien. 1956. *Dialogues of Alfred North Whitehead*. New York: New American Library.
- Rant, Živa. 2008. Prenos znanja kot dilema znanjskih delavcev in učeče se organizacije. *Organizacija* 41(2): 126–131.
- Rath, Andreas S. 2007. *A low-level based task and process support approach for knowledgw-intensive business enviroments*. [Http://www.knowcenter.tugraz.at/content/download/1401/7502/version/1/file/2007_ARATH_ICEIS2007.pdf](http://www.knowcenter.tugraz.at/content/download/1401/7502/version/1/file/2007_ARATH_ICEIS2007.pdf) (23. 7. 2008).
- Richardson, Laurel. 1995. Poetics, dramatics, and transgressive validity: The case of the skipped line. *Sociological Quarterly* 34 (4): 695–710.
- Roos, Johan, Göran Roos, Leif Edvinsson in Nikola C. Dragonetti. 2000. *Intelektualni kapital: krmarjenje po novem poslovnem svetu*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
- Rutherford, Phillip. 1995. *Competency based assessment*. Melbourne: Pitman.
- Sandberg, Jörgen. 2000. Understanding human competence at work: an interpretative approach. *Academy of management journal* 43 (1): 9–25.
- Scarborough, Harry. 1998. Pathological dependency? Core competencies from an organizational perspective. *British Journal of Management* 9 (3): 219–232

- Schuler, Randal S. in Susan E. Jackson. 2004. *Managing human resources in cross-border allinace*. London: Routledge.
- Seeman, Patricia, David de Long, Susan Stucky in Edvard Guthrie. 2002. Building intangible assets: A strategic framework for investing in intellectual capital. V *Knowledge management: Classic and contemporary works*, ur. Daryl Morey idr. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Shröder, Harold M. 1989. *Managerial competence: the key to excellence*. Iowa: Kendall-Hunt.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 2008. Ljubljana: DZS.
- Smith, Barry. 1993. Building managers from the inside out: competency based action learning. *Journal of management development* 12 (1): 43–48.
- Spencer, Lyle M. in Signe M. Spencer. 1993. *Competence at work – models of superior performance*. New York: Wiley.
- Stalk, George, Philip Evans in Lawrence Shulman. 1992. Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review* 70 (2): 57–69.
- Stasz, Cathleen. 1997. Do employers need the skills they want? Evidence from technical work. *Journal of Education and Work* 10 (3): 205–223.
- Stern, Joel M. in John S. Shiley. 2001. The EVA challenge: Implementing value added change in an organization. New York: Wiley.
- Sternberg, Robert in John Kolligian. 1990. *Competence considered*. New Haven: Yale University Press.
- Stuart, Roger in Philip Lindsay. 1997. Beyond the frame of management competenc(i)es: towards a contextually embedded framework of managerial competence in organisations. *Journal of European Industrial Training* 21 (1): 26–33.
- Sveiby, Karl-Erik. 1997. *The new organizational wealth: managing & measuring knowledge-based assets*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Sveiby, Karl-Erik. 2001. A Knowledge-based Theory of the Firm – To guide Strategy Formulation. *Journal of Intellectual Capital* 2 (4): 344–358.
- Thompson, John E., Roger Stuart in Philip R. Lindsay. 1996. The competence of top teams members – a framework successful performance. *Journal of Managerial Psychology* 11 (3): 48–66.
- Tratnik, Monika. 2002. *Osnove raziskovanja v managementu*. Koper: Visoka šola za management.
- Volk Rožič, Nevenka. 2007. *Generični kompetenčni model kompetenc inšpektorja iger na igralnih avtomatih v Sloveniji*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Wachterhouser, Brice. 2002. Getting it right: Relativism, realism and truth. V *Cambridge companion to Gadamer*, ur. Robert J. Dostal. New York: Cambridge University Press.
- Walker, James W. 1992. *Human resource strategy*. New York: McGraw-Hill.

- Wengraf, Tom. 2001. *Qualitative research interviewing: biographic, narrative and semi-structured methods*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
- White, Robert. 1959. Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review* 66 (2): 279–333.
- Winterton, Jonathan., Delamare-Le Deist, Françoise. in Stringfellow, Emma. 2005. *Typology of knowledge, skills, and competences: clarification of the concept and prototype*.
[Http://www.ecotec.com/europeaninventory/publications/method/CEDEFOP_typology.pdf](http://www.ecotec.com/europeaninventory/publications/method/CEDEFOP_typology.pdf) (13. 5. 2008).
- Zakon o gospodarskih družbah s pojasnili*. 1999. Ljubljana: Primath.
- Zemke, Ron in Susane Zemke. 1999. Putting competencies to work. *Training* 36 (1): 70–76.

PRILOGE

- Priloga 1 Leksikon kompetenc
- Priloga 2 Vprašalnik za izvedbo intervjuja
- Priloga 3 Analiza pomenskih enot intervjuja
- Priloga 4 Vprašalniki za potrditev veljavnosti kompetenčnih modelov
- Priloga 5 Pregled rezultatov anketnega vprašalnika za potrditev veljavnosti kompetenčnega modela

LEKSIKON KOMPETENC

Preglednica 11: Leksikon kompetence iniciativa

A - Časovna dimenzija

- 1 *Razmišlja samo o preteklosti* - Ne zazna ali zgreši jasne priložnosti
- 0 *Ne izkazuje iniciative*
- 1 *Izkazuje vztrajnost*- z enim ali dvema korakoma skuša premagati ovire ali zavrnitev. Nerač reagira, če smatra, da ne bo šlo lahko (časovna dimenzija: Problematiko preteklosti rešuje sedaj)
- 2 *Zaznava sedanje priložnosti in probleme*- Prepoznava in reagira na sedanje priložnosti ali usmerja k rešitvi zaznanih problemov (običajno zaključeno v 1 do 2 dneh)
- 3 *Je odločen v kriznih situacijah*- reagira hitro in odločno v kriznih situacijah (kjer je norma počakati, upa, da bo problem rešil sam.
- 4 *Deluje dolgoročno do 2 meseca*- Kreira priložnosti ali minimizira potencialne probleme z enkratnimi dodatnimi naporami (novi programi, dodatno potovanje) v časovnem obdobju 1 do 2 meseca.
- 5 *Deluje od 3 do 6 mesecev vnaprej* -
- 6 deluje od 1 do 2 let vnaprej
- 7 deluje 2 do 5 let vnaprej
- 8 deluje 5 do 10 let vnaprej
- 9 Deluje nad 10 let vnaprej

B - Lastna motivacija

- 1 *Se izmika zahtevanemu delu.*
- 0 *Ni prisotna* - Potrebna nenehna kontrola
- 1 *Deluje samostojno* - Izpolnjuje zadane naloge brez konstantne kontrole
- 2 *Vlaga dodatne napore* - Dela preko delovnega časa, ponoči, v vikendih idr., ko ni zahtevano, je pa potrebno za dokončanje naloge
- 3 *Dela več kot je zahtevano* - Presega predpisane delovne zadolžitve (npr. Izvaja dodatne naloge)
- 4 *Dela veliko več kot je zahtevano* - Začenja in skrbi za nove projekte
- 5 *Vlaga dodatne herojske napore* - Deluje brez formalne avtoritete, sprejema osebna tveganja, obide pravila za doseganje delovnih rezultatov (poudarek mora biti na izpolnjevanju potreb za doseganje delovnega cilja, ne na kljubovanju in izzivanju obstoječih norm in pravil)
- 6 *Vključuje druge* - Vključuje druge v izvajanje dodatnih naporov (npr. sodelavce, člane skupnosti, največkrat na volonterski bazi)

Vir: Spencer in Spencer 1993, 31–34.

Preglednica 12: Leksikon kompetence usmerjenost v kupca

A -Usmerjenost v potrebe kupca	
-3	Izraža negativna pričakovanja o kupcih - Izraža negativne pripombe na račun kupcev, obtožuje kupce za negativne rezultate. Vključuje rasistične ali spolne komentarje o strankah.
-2	Nejasnost - Nejasen pri predstavitvi strankinih potreb in podrobnosti svoje vpletenosti, pri tem pa ne ukrepa za razjasnitev zadeve
-1	Osredotočen na svoje sposobnosti - Osredotočen bolj na svoje in organizacijske sposobnosti ne pa na potrebe kupca
0	Izvaja minimalno zahtevano storitev - Podaja takojšen odgovor na kupčeve prošnje, pri tem ne skuša razumeti prioritete potrebe in probleme kupca ali razumeti konteksta kupčevega povpraševanja
1	Sledi - Sledi kupčevo povpraševanje, zahteve in pritožbe. Kupca ažurno obvešča o poteku projekta (vendar ne raziskuje kupčevih prioritetenih zadev ali problemov)
2	Vzdržuje jasno komunikacijo s kupčevimi spreminjajočimi pričakovanji - Nadzira kupčevo zadovoljstvo. Podaja koristne informacije strankam. Izvaja prijateljsko in vedro storitev.
3	Sprejema osebno odgovornost - Problematiko oskrbe kupca rešuje promptno in dokončno
4	Je vedno na razpolago stranke - Je posebno uslužen, ko je stranka v težavah. Nudi stranki svojo domačo telefonsko številko ali katerokoli drugi dostop, ali si vzame dodatni čas pri stranki
5	Deluje za izboljšanje stvari - Izvaja konkretne akcije za povečanje vrednosti za kupca, ter na različne načine išče izboljšave za kupca.
6	Se osredotoča na prioritete potrebe - Ne ostane pri začetno izraženih potrebah kupcev, temveč išče informacije o realnih prioritetenih potrebah kupcev, jih poveže z razpoložljivimi ali prilagodljivimi proizvodi ali storitvami
7	Deluje dolgoročno - Rešuje kupčevo problematiko dolgoročno. Išče dolgoročne koristi pri kupcu....
8	Deluje kot zaupanja vreden svetovalec - Ustvari si neodvisno mnenje o strankinih potrebah, problemih oz. priložnostih ter možnostih za izboljšave. Takoj je vključen v strankin odločitveni proces.
9	Deluje kot strankin advokat - Zagovarja strankin pogled nasproti organizacijskemu, s ciljem dolgoročne koristi svoje organizacije, ali sili svoj management v reševanje strankinih problemov.
B - Iniciativa za pomoč ali zadovoljitev kupcev	
-1	Ovirajo delovanje drugih - dajejo negativne pripombe o drugih ali zamerljivi do "tečnih" strank
0	Ne ukrepajo - Iščejo izgovore " ne morem pomagati saj..."
1	Ukrepajo rutinsko ali najnujnejše - Opazujejo in rešujejo le najnujnejše
2	Vlagajo več napora, da bi pomagali - Ukrepajo več kot le rutinsko in porabijo vsaj dvojni normalni čas ali trud
3	Vlagajo velik dodaten napor, da bi zadovoljili druge - Od 2 do 6 kraten čas in trud
4	Vključujejo druge v nerutinske naloge za zadovoljevanje potreb drugih
5	Vlagajo izjemen trud - Vlagajo lasten čas izven delovnega, tudi ob vikendih za pomoč drugim ali si zastavljajo naloge in cilje, pri zadovoljevanju potreb drugih, ki gredo bistveno preko normalnih delovnih zadolžitev

Vir: Spencer in Spencer 1993, 31–34.

Preglednica 13: Leksikon kompetence gradnja odnosov

-
- 0** *Izogibajo se kontaktom* - Zaprti vase, se izogibajo socialnim interakcijam.
 - 1** *Sprejemajo povabila* - sprejemajo povabila ali druge prijateljske poskuse zблиžanja, vendar ne posredujejo povabila naprej ali ne vzdržujejo ustvarjenega odnosa
 - 2** *Vzpostavljajo delovno povezane kontakte* - Vzdržujejo formalne delovne stike (vsebinsko izključno delovno omejene ne pa njihove formalne narave. Vsebujejo tudi nestrukturirane klepete vezane na delovne teme.
 - 3** *Vzdržujejo priložnostne neformalne kontakte* - Priložnostno začne neformalne kontakte na delu, pogovarja se o otrocih, športu, novicah...
 - 4** *Gradi odnose* - Pogosto začne neformalne ali slučajne odnose na delu z družabniki ali strankami. Izkazuje namerni trud za gradnjo odnosa.
 - 5** *Gradi priložnostne socialne kontakte* - priložnostno začne ali pridobiva prijateljske odnose z družabniki izven dela, v restavracijah, klubih....
 - 6** *Gradi pogoste socialne kontakte* - Pogosto začne ali pridobiva prijateljske odnose z družabniki ali strankami izven dela v klubih, restavracijah....
 - 7** *Gradi domače in družinske odnose* - Priložnostno gosti družabnike ali stranke pri sebi doma ali gre na obisk k njim.
 - 8** *Gradi tesne osebne odnose* - Pogosto gosti družabnike ali stranke pri sebi doma. Vzdržuje tesne osebne odnose z njimi ali uporablja te odnose za širitev delovne mreže.
-

Vir: Spencer in Spencer 1993, 50–53.

Preglednica 14: Leksikon kompetence samozaupanje

A - Samozavest

- 1 *Nemočen* - Izkazuje pomanjkanje samozavesti, posplošeno se sprašuje o svojih sposobnostih ali izraža nemoč oz. nebogljenost. Izogiba se konfliktom in neodobravanju (s škodljivim vplivom na delovno uspešnost). Ima opazno strah pred samopredstavitvijo.
- 0 *Se izogiba izzivom* - Popusti drugim. Pomanjkanje zaupanja
- 1 *Izkazuje samozaupanje* - Sprejema odločitve samostojno. Dela brez neprestanega nadzora.
- 2 *Izkazuje samoprepričljivost* - Deluje oz. ukrepa, četudi v nesoglasju z ostalimi ali izven svojih kompetenc (če so "ostali" njegovi šefi ali stranke, ali če je potrebno kršiti postavljena pravila s ciljem doseganja rezultata
- 3 *Izraža zaupanje v svoje sposobnosti* - Sebe vidi kor strokovnjaka in primerja sebe in svoje sposobnosti. Sebe vidi kot organizatorja in povzročitelja dogodkov. Zaupa v svoje odločitve
- 4 *Svoje pozicije izraža jasno in brez nejasnosti* - Z dejanji potrjuje svoje verbalno izraženo samozaupanje.
- 5 *Prostovoljno si postavlja cilje* - Dodeljene naloge sprejema z zadovoljstvom ali zanosom. Išče dodatne odgovornosti. Nesoglasja z managementom in strankami izraža obzirno in politično, svojo pozicijo pri nesoglasju z nadrejenih izraža jasno in zaupno.
- 6 *Sebe postavlja v skrajno izzivalne situacije* - Z managerji in strankami se sooča odkrito, ali izbira zelo izzivalne naloge

B - Ravnanje ob napakah

- 2 *Vedno išče opravičilo in posplošuje svoje napake in neuspehe* - Pripravlja lastne/notranje razlage kot npr. "takšen pač sem" ne pa npr. "to napako sem pač napravil sam". Sebe ocenjuje kot nebogljenejšega in tistega, ki se ne more spremeniti. Popolnoma so mu tuje izjave: "tega ne bom nikoli več storil", "naslednic bom raje....".
 - 1 *Za napake in neuspehe krivi druge ali okoliščine* - Vedenje je značilno za prodajno osebje in nekatera sorodna dela, kjer se dnevno srečujejo z velikim številom neuspehov. Sebe vidijo kot žrtev.
 - 0 *Ni opaženo*
 - 1 *Sprejema odgovornost* - Neuspehe in pomanjkljive rezultate sprejema konkretno in ne posplošeno: "narobe sem ocenil situacijo".
 - 2 *Iz svojih napak se uči* - Svoje delovanje analizira, da bi našel napake in jih lahko v bodočnosti popravil. Opisi napak morajo vsebovati tudi opis, kako to popraviti.
 - 3 *Dopušča lastne napake tudi drugim in deluje v smeri reševanja problema.*
-

Vir: Spencer in Spencer 1993, 80–84.

VPRAŠALNIK ZA IZVEDBO INTERVJUJA

Slika 14: Navodila vprašalnika za izvedbo intervjuja

Vprašalnik za izvedbo intervjuja

Pozdravljeni,

Najprej bi se vam rad zahvalil, da ste moje povabilo sprejeli.

Rad bi vam pojasnil, kakšen je namen najinega srečanja.

Moje ime je Ramon Podreka in sem študent magistrskega programa Management na podiplomskem študiju na Fakulteti za management. Pristopil sem izdelavi magistrskega dela, kjer obravnavam problematiko trženja.

Na vas se obračam s prošnjo, za sodelovanje v intervjuju, ki bo trajal nekaj deset minut.

Intervju bo potekal tako, da vam bom jaz postavljaj vprašanja, na katera vas bom prosil, da mi podate odgovore. Vsebinsko vprašanja obravnavajo vaše delo tržnika. V nalogi želim, ugotoviti katera vedenja tržnika so odločilna za doseganje nadpovprečnih delovnih rezultatov.

Z vašim privoljenjem, bom tako vprašanja kot odgovore zvočno snemal.

Poudariti želim, da bom zbranim podatkom skušal ohraniti visoko stopnjo anonimnosti, tj. ne bodo se zbirali demografski podatki o intervjuvancu.

Zaupnost podatkov pa bo omejena, saj bo magistrsko delo po pravilniku o magistrskih delih javno objavljeno in dosegljivo.

Če imate kakšno vprašanje vas prosim, da mi ga zastavite.

V kolikor se z izvedbo intervjuja po pogojih, katere sem vam podal strinjava, predlagam, da začneva.

Obveščam vas, da bom začel intervju zvočno snemati.

Preglednica 15: Vprašalnik za izvedbo intervjuja

Kritični dogodek	Vprašanja
1. Kakšno je delo in kako poteka - osnovno, priprava, potek	<p>Mi lahko poveste, kdo so vaše stranke?</p> <p>Prosim vas, če mi lahko navedete najpomembnejše naloge za katere ste zadolženi. Katero bi opredelili kot najpomembnejšo?</p> <p>Mi prosim opišete, kako poteka vaš delovni dan?</p> <p>Mi lahko prosim ocenite deleže načina komunikacije s stranko (tel., osebno, pisno)</p>
2. Kritični dogodek: planiranje dela in analiza rezultatov dela?	<p>Kako določite dnevni seznam nalog in ciljev ?</p> <p>Opišite mi prosim vašo zadnjo pripravo na sestanek (razgovor) z določeno stranko</p> <p>Ste dobili vse potrebne podatke?</p> <p>Ste imeli morda kake težave-kakšne?</p> <p>Kako ste postopali?</p> <p>Mi lahko poveste, kako spremljate izvrševanje zastavljenih ciljev?</p> <p>Kako veste, če ste planirane naloge dobro opravili?</p> <p>Opišite mi prosim primer pomembnega tržnega cilja katerega ste si zadali v prejšnjem mesecu</p> <p>Kakšna so bila vaša pričakovanja?</p> <p>Kako ste napredovali?</p> <p>Na katere probleme ste naleteli?</p> <p>Mi lahko prosim navedete, kako ste jih rešili?</p> <p>S kakšnimi občutki običajno končujete pripravo in začnete svoje delo trženja pri strankah?</p>
3. Kritični dogodek: Kako najti in pridobiti nove stranke:	<p>Poleg obstoječih strank vaše trženje vsebuje tudi pridobivanje novih strank, kako nove stranke najdete?</p> <p>S katerimi težavami se srečujete pri tem?</p> <p>Kakšni so vaši občutki, ko stranko prvič kontaktirate?</p> <p>Na kaj so osredotočene vaše misli v tistem trenutku?</p> <p>Mi lahko opišete, kako poteka komunikacija?</p>
4. Kritičen trenutek: Komunikacija s stranko	<p>Mi prosim lahko opišete vaš postopek od trenutka, ko stopite v prostor k stranki z namenom, da ji predstavite izdelek (storitev)</p> <p>Kateri so elementi, ki jih predstavite stranki, ko uvajate oz. pospešujete prodajo novega izdelka (storitve)?</p> <p>Kateri je po vašem mnenju odločilni razlog za uspeh uvajanja?</p> <p>Kdaj ocenjujete, da ste z uvajanjem uspeli?</p> <p>Ko ne uspete, kaj storite?</p> <p>S kakšnimi občutki se soočate?</p>
5. Kritični dogodek: Uspešno pridobili oz. obdržali zelo pomembno stranko	<p>Opišite mi prosim situacijo, ko se je stranka na vas obrnila z informacijo, da ima konkurenca boljše pogoje trženja, a ste kljub temu uspešno obdržali pomembno stranko</p> <p>Kako ste postopali?</p> <p>Zakaj ste tako postopali?</p> <p>Kako ste analizirali pričakovanja stranke?</p> <p>Kaj mislite, da je bilo odločilno?</p> <p>Kako ste postopali, pri uresničitvi pričakovanj stranke, ki niso bile v vaši pristojnosti?</p> <p>Uspeli ste pridobiti pomembno stranko, kako bi opisali svoje občutke?</p>

6. Kritični dogodek: hitro sprejeti pomembno poslovno odločitev	<p>Prosil bi vas, da se spomnite dogodka in mi ga opišete, ko ste morali hitro sprejeti zelo pomembno odločitev.</p> <p>Kako bi opisali svoje občutke?</p> <p>Kateri je bil vaš osnovni cilj katerega ste želeli doseči?</p> <p>Na katere ovire ste naleteli?</p> <p>Mi lahko poveste, kako ste jih rešili?</p>
7. Kritični dogodek: niste uspeli pridobiti zelo pomembne stranke in vam jo je prevzela konkurenca	<p>Prosim, če pomislite prosim na dogodek in mi ga opišete, ko niste uspeli pridobiti zelo pomembne stranke in vam jo je prevzela konkurenca.</p> <p>Kakšne so bile želje stranke?</p> <p>Zakaj njene želje niste uspeli izpolniti in kaj je bilo odločilno?</p> <p>Kako ste ukrepali in zakaj ste tako ukrepali?</p> <p>Ste morda iskali pomoč?</p> <p>Kako bi opisali svoje občutke?</p> <p>Kaj menite kakšen vtis ste zapustili pri stranki?</p> <p>Kako bi opisali ravnanje stranke?</p> <p>Ste kasneje stranko pridobili in če kako?</p>
8. Kritični dogodek: hujši konflikt s stranko	<p>Navedite mi prosim dogodek, ko ste prišli v hujši konflikt s stranko</p> <p>Zakaj menite, da je do konflikta prišlo?</p> <p>Kako bi opisali vedenje stranke?</p> <p>Kako bi opisali vaš osebni odnos s to stranko?</p> <p>Na katere alternativne rešitve konflikta ste razmišljali ?</p> <p>Kako ste postopali?</p> <p>Zakaj ste tako postopali in kakšen je bil rezultat?</p> <p>S kakšnimi občutki ste se soočali?</p>
9. Kritični dogodek: prepuščeni sami sebi pri pomembni odločitvi, ki je presegala njegova pooblastila	<p>Opišite mi prosim situacijo, ko ste bili prepuščeni sami sebi pri pomembni odločitvi, za katero pa niste imeli zadostnih pooblastil</p> <p>Kje ste videli probleme?</p> <p>Kako bi opisali svoje občutke?</p> <p>Kako ste ravnali?</p> <p>Kakšen je bil rezultat?</p>
10. Kritični dogodek: poprodajni servis stranke	<p>Opišite mi prosim dogodek, ko se je stranka se je na vas obrnila z prošnjo za rešitev težave, ki pa ni bila del vašega obsega del in nalog, oz. je presegala vaša pooblastila</p> <p>Kako ste postopali?</p> <p>Zakaj ste tako postopali?</p> <p>Kateri razlogi vplivajo, ko ne uspete zadovoljiti stranke?</p>

ANALIZA POMENSKIH ENOT INTERVJUJA

Preglednica 16: Analiza pomenskih enot za kompetenco samozaupanje podjetja Računalnik

Kompetenca, dimenzija kompetence	Intervjuvanec, št. tekstovne vrstice	Tekst	Kompetenca, dimenzija kompetence	Intervjuvanec, št. tekstovne vrstice	Tekst
SZ+ B2	R1-024	in kar ni bilo narejeno zakaj ni bilo	SZ- A-1	R4-049	ponavadi odvrnitev, smo že kupili, ne rabimo,
SZ+ B2	R1-054	analiziram, kaj je bil rezultat neuspeha, da se nekaj naučim	SZ- A0	R4-048	pri starih strankah, je pa nezainteresiranost, že spet nas »pompat« s temi stvarmi, ni splošnega pravila
SZ+ B2	R1-055	iz porazov je potrebno potegniti pozitivno izkušnjo	SZ- A0	R4-057	če ne danes boste pa naslednjič kupili, jaz tudi tega ne maram, da mi vsiljujejo
SZ+ B2	R1-071	poklical sem stranko in vprašal kaj je bil razlog, povedali so da nismo bili konkurenčni,	SZ- A-1	R4-081	probal bi zraven nekaj dati, ampak tu bi spet rabil dovoljenje,
SZ+ B2	R1-072	a bile so tudi, drugi interesi, saj tudi na znižanje cene niso reagirali	SZ- A-1	R4-082	probam opravičiti vrednost, če pa jim teh 50€ veliko pomeni, skušam predpostavljenim argumentirati
SZ+ B2	R1-083	nauk je bil, tudi če se specifikacija ne nanaša na vse, v bodoče vprašamo ali res ne zahtevate miške in tipkovnice.	SZ- A-1	R4-086	nikoli ne obljubljam, če ne vem, raje vprašam in potem pokličem
SZ+ A2	R2-031	se čuti, če je stranka nezadovoljna potem naredim da bo zadovoljna, in to vidim	SZ- A0	R4-111	ko pride do konflikta se obvesti nadrejenega in on kontaktira, ker ni vpleten
SZ+ A2	R2-045	že prvi stik po telefonu je sigurno stresen. Potem pa skušaš, ja vas poznano, ali nimam časa. Odlika vrhunskega prodajalca bi bila tudi če ti reče ne, ne bom, vztraja do konca	SZ- A-1	R4-113	stranka je bila agresivna, vsiljevalna, hoče potem izsiliti pri ceni,
SZ+ A2	R2-046	če noče, in rečem ok imate mail in kontakte. Meni se zdi to bolj konstruktivno. Na dolgi rok je to boljše	SZ- A-1	R4-114	da smo nesposobni, ker nekateri razumejo drugim se pa ne da dopovedati
SZ+ A3	R2-067	jaz vedno uspem, ne, ne	SZ- A0	R5-034	imel sem plan, večjo stranko in jo zaključiti, začel sem konec junija, pri stranki se je pač zavleklo, dopusti in to. Imel sem plan, zaključiti do konec junija, Malo sem prestavil do konca avgusta, to je bil večji plan, ampak saj pravim, težave
SZ+ B2	R2-069	Skušam zvedeti zakaj nismo uspeli, ne silim a vprašam kaj je bilo krivo, povedal je da je politika, oz. lastniki so se odločili drugače	SZ- A-1	R5-039	Problemi so bili tudi z višjega stališča, jaz sem s stranko sodeloval, toda ona ima nad sabo še druge ljudi, ki odločajo o zaključitvi naročila.
SZ+ B2	R2-070	pri večjih poslih, se vedno pozanimam kaj smo naredili narobe, da boš naslednjič	SZ- A-1	R5-059	pravilen pristop, ne vem, ne smeš, ne vem,

Priloga 3

		vedel, kaj moraš storiti.			
SZ+ A3	R2-81	vi povejte vse meni, pošljete lahko drugam a obvestite tudi meni, da lahko pospešim.	SZ- A0		nisem vedel če ji lahko ugodim, ker nisem imel vseh podatkov pred sabo
SZ+ A3	R2-086	vse v kontekstu stranke. Me ni strah sprejeti nekaj kar bi šlo v minus, če lahko rešim stranko.	SZ- A-1	R5-138, R5-139	<i>Mi lahko prosim navedete, kateri so po vašem mnenju razlogi, ko ne uspete</i> kateri razlogi? mmmmm razlog?, nebi vedel
SZ+ B3	R2-092	potem sem poslušal pol ure, se opravičil, povedal sem da sem kriv.			
SZ+ A3	R2-094	če presega za malo pooblastila ni pomembno, če veš zakaj si kaj naredil, in če je to nujno,			
SZ+ A3	R2-095	sem podpisal razpise, ker je bilo nujno, so rekli ne smeš podpisovati, sem rekel ok lahko hodim v Ljubljano če želite, in so se strinjali.			
SZ+ A3	R2-096	ne morem reči bomo šli 10 % v minus, drugo pa prevzemam odgovornost nase			
SZ+ A3	R3- 037	ko pridem do sestanka, je že moja			
SZ+ A3	R3-040	ocenim, če vem da bo šlo se odločim sam			
SZ+ A3	R3-069	pomemben je kontakt, zato organiziram predstavitve, in predavanje			
SZ+ A3	R3-089	vem do kje moram vztrajati			
SZ+ A2	R3-090	tudi 10 %, četudi bom potem to moral zagovarjati			
SZ+ A3	R3-103	kljub temu moram vztrajati			
SZ+ B2	R3-087	te storitve verjetno ne bom več predlagal			
SZ+ B2	R3-105	ne bo me več zapeljal			
SZ+ B2	R3-111	tudi zato, ker sem že vedel da ne smem naročiti premalo			
SZ+ B2	R3-112	zame je bil program novost, prvič pač			
SZ+ B2	R3-118	vprašal sem jih, kje je razlog			

Preglednica 17: Analiza pomenskih enot za kompetenco iniciativno delovanje podjetja Zavarovalnica

Kompetenca, dimenzija kompetence	Intervjuvanec, št. tekstovne vrstice	Tekst	Kompetenca, dimenzija kompetence	Intervjuvanec, št. tekstovne vrstice	Tekst
IN+ B1	Z2-022	cilje in naloge določim čisto samoiniciativno	IN- A0	Z5-044	v glavnem pride stranka sem, smo tudi nekaj hodili, ampak v glavnem smo obnavljali police
IN+ B2	Z2-024	poleg tega pa si moraš najti nove stranke, prvič ker določen procent strank izgubiš, pa tudi število strank je potrebno povečevati	IN- B0	Z5-074	ne, kasneje stranke nisem pridobil več
IN+ A2	Z2-025	zmeraj moraš predvidevat za naprej	IN- A0	Z5-083	jaz imam določena pooblastila in ne morem preko njih
IN+ A1	Z2-026	npr. 7 do 10 strank moram obiskati in 2 do 3 bom poklical nove, ali pa so se javile, da bi rabile	IN- A0	Z5-089	vse odloča direktor ... vse, kar je več, moramo do direktorja
IN+ B2	Z2-029	skušam dobiti čim več informacij	IN- A-1	Z4-011, Z4-013	jaz sem si izbral, da to delam v dopoldanskem času, cel dan nikoli
IN+ B2	Z2-039	nimam nekih ovir, ja jaz izvrtam vse podatke	IN- A0	Z4-042, Z4-043	imamo plane in naj bi se jih držali, ..in te moramo doseči, drugače te tolče po žepu
IN+ A2	Z2-044	imam svoj plan, vem koliko moram narediti na mesec, oziroma si postavim sam koliko želim narediti	IN- A0	Z4-046, Z4-048	jaz, jaz če bi imel, bi delal še enkrat več ... če bi imel stranke, toda prvo kot prvo je problem zato, ker je konkurenca, je dosti zavarovalnic
			IN- B0	Z4-049	Tiste stranke, ki jih imam sem podedoval
IN+ A2,B2	Z2-066	jih pokličem in vprašam, prejšnji so imeli zavarovano, kaj pa vi?	IN- A-1	Z4-059	tu pa tam kakšen naredi to zavarovanje
IN+ A1	Z2-119	smo tako organizirani, da imamo vedno dostopne ljudi, npr. lahko kadarkoli pokličem direktorja in reče naredi in bomo potem jutri to uredili	IN- B-1	Z4-092	sprašujem se kaj sem naredil narobe, potem pa si mislim, ja vse ni od mene odvisno, tudi od stranke, saj jaz samo posredujem
IN+ A2	Z2-121	Vem pa komu to lahko uredim, če je to moja dobra stranka, čeprav mi danes ne bo plačala, ampak vem, da bo jutri ali pojutrišnjem, potem ji to uredim	IN- A-1	Z4-098	kaj bom naredil? Tudi jaz delam tukaj pa imam zavarovano drugje, kjer je ceneje
IN+ A3	Z2-125	ker sem raziskovalen tip, imam rad čim več informacij, potem grem do dotične osebe, ki mi bo lahko pomagala in razložila, ali je stranka imela poškodbo, saj stranke ne povedo vsega	IN- A0	Z4-101	jo pustim naj gre drugam
IN+ B2	Z1-029	cilj, da grem recimo s sestavljenim portfeljem, da ga povečam in dobim še 5 novih strank, da se razširi portfelj strank	IN- A0	Z4-103	pomembnih odločitev jaz nisem imel
IN+ B2	Z1-041	greš v svet in najdeš novo stranko	IN- B-1	Z4-108	jaz se s tem ne obremenjujem
IN+	Z1-043,	narediš kako uslugo, tudi to, skozi	IN-	Z4-112	sem že probal iskati pomoč, a

Priloga 3

B2	Z1-044	usluge	A0,B0		redkokdaj uspeš
IN+ B1	Z1-065	stranki dam drugo možnost oz. ji dam ponudbo	IN- A0,B-1	Z4-116	če nimam kompetenc, tega ne storim, počakam
IN+ B1	Z1-066	in čez čas pokličem in vprašam, če se je odločila			
IN+ B2,A3	Z1-073	enostavno rečem, prosim prinesite mi ponudbo, v tem primeru, bom jaz poskrbel, da bom konkurenčen			
IN+ B1	Z1-085	mi smo tržniki, ki moramo peljati stranko, do končnega cilja, do podpisa pogodbe			
IN+ B3	Z1-108	če je odločilno ali boš stranko dobil ali ne, se odločiš, pa potem rešuješ zadevo			
IN+ A2	Z1-113	če vidim, da se da uspešno rešiti primer, rad pomagam, saj vem, da posledica tega bo nova stranka			
IN+ A2	Z3-076	ko nekoga srečam, vedno si pravim, da je to lahko moja nova stranka			
IN+ A2	Z3-090	sem vztrajen, ko moram ugotoviti kaj stranko skrbi			
IN+ A2	Z3-096	to je pravi moment, da mu predstavim polico			
IN+ A3	Z3-106	ko z rešitvijo škode ni zadovoljen, naredim vse, da najdemo rešitev			
IN+ B2	Z3-079	stranke rad govorijo o svojih nesrečah, to je priložnost da jim predstavim našo ponudbo			
IN+ B2	Z3-091	to stranko sem pridobil na dopustu			
IN+ B2	Z3-093	si zadam za cilj, moram jih pridobiti na svojo stran			
IN+ B2	Z3-098	ni mi težko iti k stranki v nedeljo			

Preglednica 18: Analiza pomenskih enot za kompetenco grajenje odnosov podjetja Zavarovalnica

Kompetenca, dimenzija kompetence	Intervjuvavec, št. tekstovne vrstice	Tekst	Kompetenca, dimenzija kompetence	Intervjuvavec, št. tekstovne vrstice	Tekst
GO+ 3	Z2-032	koliko je stara, včasih je celo zanimiv horoskop, kakšen znak je, se da kake stvari ven povleči, ali je moški, ženska, to je različno	GO- 0	Z4-046	Tako bom povedal, jaz če bi imel stranke, bi delal še enkrat več
GO+ 3	Z2-033	če te stvari poznaš in povprašaš še koga, kaj dela, kakšen hobi ima, ti je veliko lažje	GO- 0	Z4-049	Tiste (stranke), ki jih imam, sem jih podedoval,
GO+ 4	Z2-034	pri našem delu moraš biti strpen			
GO+ 3	Z2-071	bistvo je, da stranka začuti v tebi sigurnost, potem je lažje	GO- 0	Z4-066	Ker dokler te ne spozna je težko
GO+ 4	Z2-074	jo pozdraviš, pogovor ne začneš o zavarovanju, rečeš imate lepo stanovanje, lepe slike, govoriš take neumnosti in ugotoviš, tako takoj vidiš ali je nekdo ljubitelj	GO- 0	Z4-075, Z4-076	Od začetka se nimaš kaj dosti poglobljat v pogoje, izpostaviš bistveno, ker če ne, se naveliča
GO+ 4	Z2-075	če ga obdelaš je vse lažje, nima smisla, da se pogovarjava o morju, če njega to ne zanima	GO- 0	Z5-044	V glavnem pride stranka sem, smo tudi že hodili k njim, ampak v glavnem smo obnavljali police. Če pa že kdo pokliče, je postopek isti kot tukaj
GO+ 4	Z2-076	potem je še ena stvar, moja hčerka je dobra v jadraniu in veliko ljudi poznam preko nje, smo videli vašo hčer ...	GO- 0	Z5-049	Skušamo biti nevsiljivi, stranka se sama odloči
GO+ 2	Z2-077	potem počasi preidemo na delo in se konkretno pogovorimo o stvareh, ki jih zanimajo			
GO+	Z2-084	točnost, če rečeš ob 11 uri moraš priti ob 11 uri ali pa poklicati, če lahko zamudiš ali prideš kasneje			
GO+ 2	Z1-034	pač važna je komunikacija v našem poslu, to je najbolj pomembno, da ti teče beseda			
GO+ 3	Z1-040	stranko najdemo skozi komunikacijo			
GO+ 4	Z1-043, Z1-044	narediš kako uslugo, tudi to, skozi usluge			
GO+ 2	Z1-050	prvi kontakt je vedno najbolj pomemben			
GO+ 3	Z1-060	odločilna je vedno komunikacija, samo komunikacija, ker če znaš komunicirati, in pa seveda izraz zaupanja			
GO+ 3	Z3-024	zdi se mi pomembno, da vem kako stranka živi, kakšen avto ima, hišo, ali ima otroke, da lažje najdeva stik			
GO+ 3	Z3-033	vedno najdem temo, da se s stranko lahko pogovorim			
GO+	Z3-041	ja, včasih najprej eno uro			

Priloga 3

		poslušam, saj nekateri komaj čakajo, da se pogovarjajo s kom
GO+ 4	Z3-058	lahko bi rekel, da sva že prijatelja
GO+ 4	Z3-076	ko nekoga srečam, vedno si pravim, da je to lahko moja nova stranka
GO+ 4	Z3- 088	na začetku sem še posebno potrpežljiv in uslužen
GO+ 3	Z3-090	včasih greva tudi na kavico ali pivo

Preglednica 19: Analiza pomenskih enot za kompetenco usmerjenost v stranko podjetja
Prehrana

Kompetenca, dimenzija kompetence	Intervjuvanec, št. tekstovne vrstice	Tekst	Kompetenca, dimenzija kompetence	Intervjuvanec, št. tekstovne vrstice	Tekst
US+ A5	P1-027	da bi stranke bile čimbolj zadovoljne, saj je bilo 3 mesece luknje. da jih za začetek vsaj zadovoljimo s redno prisotnostjo	US- A-2	P4-015, P4-016	<i>Kako veste, če ste naloge dobro opravili?</i> Če se stranka ne pritoži ali pa če, kaj jaz vem, ... če ni povratne reklamacije.
US+ A5	P1-028	<i>Svoje zagnanost da želi "skrbeti" za svoje stranke izrazi tudi z gesto</i>	US- B0	P4-018	Ma, ... konkretne priprave ni, vse večje sestanke opravi vodja, jaz imam le obiske.
US+ A3	P1-030	strank je veliko zato poskušam, delam na tem, da bi jih obiskoval redno	US- A-3	P4-029	Neresnost strank. Oziroma, da eno govorijo v praksi pa je drugo
US+ A4	P1-032	zmanjšali smo število prireditev, tako da bolj obiskujemo stranke in jih servisiramo.	US- A-3	P4-038	Vedno se bojim, da je imela stranke v preteklosti že slabe izkušnje z našim podjetjem.
US+ A4	P1-040, P1-041	<i>Kakšni so vaši občutki ko stranko prvič kontaktirate?</i> Nov izziv	US+ A0	P4-043	Predstavim naš izdelek in mu dam vse potrebne informacije za katere me povpraša.
US+ A2	P1-047	nato poslušam, kaj bo na vse to povedala	US- A0	P4-048, P4-049	<i>Kdaj ocenjujete, da ste z uvajanjem uspeli?</i> Če se stranka odloči, da bo vzela naše artikle na prodajno mesto.
US+ A7	P1-053	ko stranka redno naroča, prvič naroči in tudi naprej ga ima v asortimentu	US- A-1	P4-063, P4-064	<i>Zakaj njene želje niste uspeli zadovoljiti in kaj je bilo odločilno</i> Ker mi imamo pač takšen način dostave
US+ A4	P1-060	ponudil sem, da sem jaz vedno na voljo, da jih bom redno obiskoval	US- B0	P4-066	Sprijaznil sem se
US+ A4	P1-061	cena je pomembna toda ampak tudi obisk potnika, da stoji nekdo ob tebi je zelo pomembno.	US- B0	P4-071, P4-072	<i>Ste kasneje stranko pridobili in če kako?</i> Ne
US+ A5	P1-063	Hm ... ko pristopiš potipaš zakaj jemlje od grosista, zakaj jemlje določen artikel,	US- A-3	P4-074	Stranka se je že prej s prejšnjim s potnikom dogovarjala o opremi, ki jo potrebuje. Ta, ki je šel stran je verjetno malo bolj površno delal in vse je padlo name in stranka je začela obtoževati podjetje, da slabo dela, da nismo organizirani in vredni zaupanja. To sem moral jaz požret.
US+ A5	P1-064	dogovoril sem se naj poskuša, čeprav je bilo vmes nekaj problemov jemati pri nas	US- A-3	P4-080	Verjetno je tudi ona govorila malo na svoj mlin.
US+ A4	P1-066	da se bom posvetoval in bom v najkrajšem času podal odgovor ali se z šefom oglasim pri stranki.	US- A-2	P4-091, P4-092	<i>Opišite mi prosim dogodek, ko se je stranka na vas obrnila s prošnjo za rešitev težave, ki pa ni bila del vašega obsega del in nalog, oz. je presejala vaša pooblastila.</i> Pošljem ga do šefa
US+ A5	P1-071	moj osnovni cilj je, da stranko čimbolj zadovoljim.	US- A-2	P5- 016, P5- 017	<i>Kako veste, če ste naloge dobro opravili?</i>

					Dobiš fugo od šefa, pohvalo, pohval bolj malo ali pri sebi razmisliš ali smo konkurenco premagali. V glavnem na osnovi prodajnih rezultatov
US+ A4	P1-073	žal večjih odločitev ne moremo sprejeti pri manjših pa se hitro odločimo in gremo stranki nasproti	US- A-3	P5- 024, P5- 025	<i>Na katere probleme ste naleteli?</i> Iste kot vedno. Pravijo, da ljudje raje pijejo drugo pivo.
US+ A5	P1-075	moj osnovni cilj je da stranko čimbolj zadovoljim	US- A-2	P5- 027	Poskusil sem jim dati kakšen sod gratis a ni šlo. Dobil sem le eno novo manjšo stranko
US+ A3	P1-091	čim boljši, povedal sem mu da sem mu še vedno na voljo	US- A-1	P5- 033, P5- 034	<i>Na kaj so osredotočene vaše misli v tistem trenutku?</i> Da mu predstavim proizvode
US+ B2	P1-093	stranko, lahko jo, vztrajal bom, ga redno obiskujemo, da vidi da smo prisotni, da je pomembna, da pridobimo zaupanje in potem sčasoma se z njo zmeniti	US- A0	P5- 039, P5- 040	<i>Kateri je po vašem mnenju odločilni razlog za uspeh uvajanja novega izdelka?</i> Da mu dam več kot konkurenca, in seveda, da je dober proizvod, ki se prodaja
US+ A4	P1-097	ker ji žal nisem uspel zagotoviti kar je želela	US- A-1	P5- 051	Dal sem ji vedeti kaj so moje kompetence kaj lahko, brez sramu, in stranka je to razumela, da odločajo moji direktorji
US+ A4	P1- 098	<i>Z mimiko je izrazil, da mu je žal, ker ni uspel zadovoljiti stranke</i>	US- B0	P5- 066	Z gesto rok je hotel povedati, da ni bilo kaj storiti
US+ A4	P1-108	stranka je dobra, vsaka stranka je pomembna in škoda je na tak način zgubiti stranko	US- B0	P5- 074	Prišlo je zaradi prireditve, saj je stranka zahtevala vso našo podporo, mi je nismo bili sposobni izvesti, ker je bilo že vse zasedeno.
US+ B2	P1-122	rekel sem, da stranka je dobra in da bi morali zagotoviti, kar želi	US- A-3	P5- 075	Ker se je prepozno odločila in bi bilo treba vse pripraviti v 2 urah.
US+ B2	P1-133	sem prosil serviserja in skladiščnika, dobili smo vse in zadovoljstvo stranke je bilo neizmerno	US- A-3	P5- 079, P5- 080	<i>Kako bi opisali ravnanje stranke?</i> Katastrofalno in se še danes vede katastrofalno. Čeprav sem osebno skušal pomiriti vse skupaj.
US+ A3	P1-135	ker vem, da bom tako bolje sodeloval s to stranko v bodočnosti	US- A-3	P5- 084	Jaz sem se opravičil, da bi nadalje lahko dobro delali, vendar mi je stranka dala vedeti, da nisem več tako dobrodošel, kot sem bil prej.
US+ A2	P2- 017, P2- 018	<i>Kako veste, če ste naloge dobro opravili?</i> če sva oba zadovoljna	US- A0	P5- 085, P5- 086	<i>Kakšen je bil rezultat?</i> Da ne sodelujemo, razen ko je nujno
US+ A2	P2- 044	Stranke kar dobro poznam, zato vem o čem rade govorijo	US-A-3	P5- 088	Užaljeno, ker je bil problem z njihove strani ne z naše
US+ A3	P2- 048	saj pozna prodajnika, pozna serviserja in dobavitelja. To so bile ključne stvari, kako smo jih prepričali in ki so odločale.			
US+ B4	P2- 052, P2- 053	<i>Kako ste postopali pri uresničevanju pričakovanje strank, ki niso bile v vaši pristojnosti?</i> V sodelovanju s šefom			
US+ B2	P2- 066, P2- 067	<i>Ste kasneje stranko pridobili in če kako?</i> Ne še			

US+ A3	P2- 070	vedno sem se izognil konfliktu, če je do tega prišlo, zadevo sem poskušal umiriti, svoje živce sem brzdal, ni kakšnih posebnih zadev.
US+ A2	P2- 071	z nobeno stranko nisem prekinil odnosa počakal sem da se je zadeva umirila.
US+ B3	P2- 072	če sem vedel, da smo samo karkoli naredili narobe recimo nismo dostavili sem poskušal popraviti.
US+ B4	P2- 073	če česa nismo dostavili ali zagotovili sem vedno poskušal stvar sem stopil v kontakt s serviserjem ali šoferjem in poskušal rešiti,
US+ A5	P2- 082	povem prednosti artikla in prednosti, ki jih bo trgovec imel od tega, torej koristi
US+ B2	P2- 098	napisal sem, da je vzela več sodov in tako so ji pripadali tudi jurčki
US+ A3	P2- 100	ker je ena mojih boljših strank in vem, da bom to prinesel noter z redno prodajo
US+ A3	P3-035	ja, malo bom počakal potem pa gre spet do njega in vem, da bova še sodelovala
US+ A3	P3-042	moral sem rešiti stranko, čeprav sem vedel da bodo pri šefu pripombe
US+ A3	P3-045	vem, da je hotela več kot bi zaslužila, a je le dobra stranka
US+ A4	P3-067	dal sem ji telefonsko in obljubil, da bom zadevo rešil, če bodo problemi
US+ A3	P3-084	obljubil sem mu, da bova problem rešila skupaj takoj v ponedeljek
US+ B2	P3-090	poklical sem tudi odgovornega za prireditve in skušal zadevo urediti
US+ B4	P3-093	skupaj s serviserjem sva priskrbela led in tako rešila prireditve
US+ B3	P3-103	vedel sem da bodo prepozni zato sem promocijski material stranki kar sam montiral
US+ B2	P3-112	posodil sem ji točilni aparat napisal pa nisem nič
US+ B2	P3-113	serviserja sem pa prosil za montažo brez naloga

VPRAŠALNIKI ZA POTRDIČEV VELJAVNOSTI KOMPETENČNIH MODELOV

Navodilo za izpolnjevanje

V levem stolpcu tabele so navedene trditve, ki se nanašajo na vedenje (indikator kompetenčnega vedenja) tržnika, v desnem stolpcu pa številke, ki predstavljajo skalo ocen.

Vsako navedbo indikatorja kompetenčnega vedenja prosim ocenite tako, da obkrožite številko:

od 1: tržnik opisano vedenje nikoli ne uporablja,

do 4: tržnik opisano kompetenčno vedenje zelo pogosto uporablja

Preglednica 20: Vprašalniki za potrditev veljavnosti kompetenčnih modelov podjetja Zavarovalnica

VEDENJE TRŽNIKA	OCENA
izkazuje vztrajnost pri iskanju naslednjega koraka ob iskanju novih strank	1 2 3 4
zaznava potencialne stranke in jih z načrtnim pristopom skuša pridobiti	1 2 3 4
v odločilnih trenutkih odreagira hitro in odločno	1 2 3 4
kreira priložnosti v katerih vidi korist	1 2 3 4
nerad obljublja stranki, če se zaveda, da bo težko izpolnil	1 2 3 4
pri vzpostavljanju kontaktov je točen, nerad zamuja,	1 2 3 4
zaveda se pomembnosti komunikacije pri vzpostavitvi odnosa,	1 2 3 4
odnose vzpostavlja na osnovi zaupanja in varnosti,	1 2 3 4
pri vzpostavljanju kontaktov uporablja poznavanje strankinih osebnih, zanimanj (hobijev, horoskopa, zanimanja za šport idr.),	1 2 3 4
pri vzpostavitvi kontakta se zna prilagoditi stranki,	1 2 3 4
izkazuje namerni trud pri vzpostavitvi socialnega kontakta,	1 2 3 4
za izboljšanje odnosa se poslužuje zadovoljevanja strankinih potreb in želja.	1 2 3 4
samoiniciativno si določa cilje	1 2 3 4
zaveda se pomena novih strank in jih aktivno išče	1 2 3 4
je raziskovalne narave, poskrbi, da ima čim več informacij	1 2 3 4
vlaga dodatne napore in izvaja dodatne naloge pri skrbi za stranko	1 2 3 4

Preglednica 21: Vprašalniki za potrditev veljavnosti kompetenčnih modelov podjetja Računalnik

INDIKATORJI KOMPETENČNEGA VEDENJA	OCENA
za pridobitev stranke vztraja do konca	1 2 3 4
želi imeti nadzor na dogodki	1 2 3 4
sprejema tudi drzne odločitve, včasih preko pooblastil, ki jih ima, če so v kontekstu zadovoljevanje stranke	1 2 3 4
čuti odgovornost sprejete odločitve	1 2 3 4
zaupa svojim odločitvam	1 2 3 4
vsak svoj neuspeh analizira, sprašuje se predvsem, zakaj ni uspelo	1 2 3 4
ve, da se iz analize napak lahko veliko nauči in to tudi izvaja	1 2 3 4
svoje napake prizna in jih poskuša popraviti	1 2 3 4

Preglednica 22: Vprašalniki za potrditev veljavnosti kompetenčnih modelov podjetja Prehrana

INDIKATORJI KOMPETENČNEGA VEDENJA	OCENA
zadovoljstvo stranke postavlja na prvo mesto	1 2 3 4
problematiko oskrbe stranke rešuje sprotno in dokončno	1 2 3 4
ko je zadovoljevanje stranke pod vprašanjem zaradi birokratskih ovir znotraj podjetja, skuša najti drugo rešitev	1 2 3 4
ko stranke ne uspe zadovoljiti je nezadovoljen	1 2 3 4
zadovoljevanje stranke čuti kot izziv	1 2 3 4
kljub neuspehu, nadaljuje z obiskovanjem stranke s ciljem, da doseže njeno zadovoljstvo	1 2 3 4
vključuje druge, če oceni, da bo doprineslo k reševanju nezadovoljstva stranke	1 2 3 4
za zadovoljevanje kupca, je pripravljen izigrati nekatera delovna pravila	1 2 3 4

**PREGLED REZULTATOV ANKETNEGA VPRAŠALNIKA ZA
POTRDITEV VELJAVNOSTI KOMPETENČNEGA MODELA**

*Preglednica 23: Pregled rezultatov potrditve kompetenčnega modela podjetja
Zavarovalnica*

Kompetenca/ kompetenčno vedenje	Nadpovprečno uspešni tržniki			Povprečno uspešni tržniki	
Gradnja odnosov					
pri vzpostavljanju kontaktov je točen, nerad zamuja,	3	3	3	2	2
zaveda se pomembnosti komunikacije pri vzpostavitvi odnosa,	3	4	4	2	2
odnose vzpostavlja na osnovi zaupanja in varnosti,	3	4	4	1	2
pri vzpostavljanju kontaktov uporablja poznavanje strankinih osebnih, zanimanj (hobijev, horoskopa, zanimanja za šport idr.),	3	4	4	2	2
pri vzpostavitvi kontakta se zna prilagoditi stranki,	4	4	4	2	3
izkazuje namerni trud pri vzpostavitvi socialnega kontakta,	4	3	4	2	2
za izboljšanje odnosa se poslužuje zadovoljevanja strankinih potreb in želja.	4	4	3	1	2

Inicijativnost - časovna dimenzija					
izkazuje vztrajnost pri iskanju naslednjega koraka pri iskanju novih strank	3	3	4	1	2
zaznava potencialne stranke in jih z načrtnim pristopom skuša pridobiti	3	4	3	2	2
v odločilnih trenutkih odreagira hitro in odločno,	3	4	4	2	2
kreira priložnosti v katerih vidi korist,	3	4	3	2	2
nerad obljublja stranki, če se zaveda, da bo težko izpolnil.	4	4	3	2	3

Inicijativnost - lastna motivacija					
samoiniciativno si določa cilje,	4	3	4	2	2
zaveda se pomena novih strank in jih aktivno išče,	4	4	4	2	2
je raziskovalne narave, poskrbi, da ima čim več informacij,	3	4	4	2	3
vlaga dodatne napore in izvaja dodatne naloge pri skrbi za stranko.	4	4	3	2	2

*Preglednica 24: Pregled rezultatov potrditve kompetenčnega modela podjetja
Računalnik*

Kompetenca/ kompetenčno vedenje	Nadpovprečno uspešni tržniki			Povprečno uspešni tržniki	
Samozaupanje - samozavest					
za pridobitev stranke vztraja do konca	3	3	4	2	2
želi imeti nadzor na dogodki	3	4	4	2	2
sprejema tudi drzne odločitve, včasih izven preko pooblastil, ki jih ima, če so v kontekstu zadovoljevanje stranke	4	3	3	2	2
čuti odgovornost sprejete odločitve	4	3	4	3	2
zaupa svojim odločitvam	4	3	3	2	1

Samozaupanje – ravnanje ob napakah					
vsak svoj neuspeh analizira, sprašuje se predvsem, zakaj ni uspelo,	3	3	4	2	2
ve, da se iz analize napak lahko veliko nauči in to tudi izvaja,	4	3	4	2	1
svoje napake prizna in jih poskuša popraviti.	4	3	4	2	1

*Preglednica 25: Pregled rezultatov potrditve kompetenčnega modela podjetja
Prehrana*

Kompetenca/ kompetenčno vedenje	Nadpovprečno uspešni tržniki			Povprečno uspešni tržniki	
Usmerjenost v stranko – usmerjenost v potrebe kupca					
zadovoljstvo stranke postavlja na prvo mesto,	3	3	4	2	2
problematiko oskrbe stranke rešuje sprotno in dokončno,	3	3	3	2	2
ko je zadovoljevanje stranke pod vprašanjem zaradi birokratskih ovir znotraj podjetja, skuša najti drugo rešitev,	4	3	4	1	1
ko stranke ne uspe zadovoljiti je nezadovoljen	4	3	4	2	2
zadovoljevanje stranke čuti kot izziv	3	3	4	2	2

Usmerjenost v stranko – Inicijativa za pomoč ali zadovoljitev stranke					
kljub neuspehu, nadaljuje z obiskovanjem stranke s ciljem, da doseže njeno zadovoljstvo	4	3	4	2	1
vključuje druge, če oceni, da bo doprineslo k reševanju nezadovoljstva stranke	3	4	3	3	2
za zadovoljevanje kupca, je pripravljen izigrati nekatera delovna pravila	4	3	4	1	2