

2015

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

MAGISTRSKA NALOGA

DARJA PREVODNIK

DARJA PREVODNIK

KOPER, 2015



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

UPRAVLJANJE S KOMPETENCAMI V IZBRANEM PODJETJU

Darja Prevodnik

Koper, 2015

Mentorica: doc. dr. Ana Arzenšek



## POVZETEK

Naloga obravnava upravljanje kompetenc kot koncept, ki naj bi podjetjem omogočal izboljšanje številnih dimenzij poslovne in delovne uspešnosti. Osrednji predmet raziskave so tri faze upravljanja s kompetencami v podjetju, in sicer določanje kompetenc za delo (t. i. oblikovanje modela kompetenc), razvoj kompetenc in uporaba kompetenc za doseganje poslovnih ciljev. Te tri faze so predstavljene na podlagi ugotovitev izbrane literature in na primeru podjetja X. Ugotovljeno je, da upravljanje s kompetencami na poslovne rezultate podjetja bistveno vpliva le, če se vsi trije njegovi sestavni elementi ciklično obnavljajo in razvijajo. Podana so priporočila za celovito upravljanje s kompetencami v podjetju.

*Ključne besede:* kompetence, upravljanje s kompetencami, model kompetenc, proizvodno podjetje.

## SUMMARY

The thesis deals with competency management as a concept that could enable companies improvement of various dimensions of business and work performance. The main subject of research are the three phases of competency management in companies, namely the competency modelling, competency development and the usage of competency models to achieve business goals. These three phases are presented on the basis of the analysis of selected literature and in the case study of company X. Findings shows that competency management affects business results only in situations, when all the phases are systematically updated and developed. Recommendations for comprehensive competency management in companies are provided.

*Keywords:* competencies, competency management, competency models, production company.

UDK: 005.7:338.3(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1	Opre delitev problema in teoretičnih izhodišč .....	1
1.2	Namen in cilji.....	3
1.3	Metode za doseg ciljev.....	3
1.4	Omejitve in predpostavke .....	3
<b>2</b>	<b>Kompetence in upravljanje kompetenc v podjetjih</b> .....	<b>5</b>
2.1	Opre delitev kompetenc .....	5
2.2	Opre delitev podjetja kot konteksta uporabe kompetenc .....	9
2.3	Opre delitev upravljanja s kompetencami.....	11
2.4	Kritike modelov kompetenc in sistemov upravljanja s kompetencami .....	13
<b>3</b>	<b>Oblikovanje modela kompetenc v podjetjih</b> .....	<b>15</b>
3.1	Značilnosti oblikovanja modela kompetenc .....	15
3.2	Faze oblikovanja modela kompetenc .....	16
3.3	Pristopi k oblikovanju modela kompetenc.....	22
3.4	Izzivi pri oblikovanju modela kompetenc.....	24
<b>4</b>	<b>Razvoj kompetenc v podjetjih</b> .....	<b>27</b>
4.1	Značilnosti razvoja kompetenc .....	27
4.1.1	Ocenjevanje in merjenje kompetenc delavca .....	28
4.1.2	Sistem izobraževanja in usposabljanja .....	29
4.2	Vloga kadrovske službe pri razvoju kompetenc .....	32
4.3	Izzivi pri razvoju kompetenc.....	33
4.3.1	Zagotavljanje enakomernega razvoja umskega, čustvenega in socialnega kapitala .....	33
4.3.2	Spremljanje učinkov usposabljanja in izobraževanja.....	35
<b>5</b>	<b>Uporaba modela kompetenc v podjetjih</b> .....	<b>37</b>
5.1	Možnosti uporabe modela kompetenc v podjetjih .....	37
5.2	Uporabniki modela kompetenc .....	38
5.3	Pogoji za uspešno uporabo modela kompetenc .....	41
5.4	Preverjanje učinkov modela kompetenc .....	42
<b>6</b>	<b>Upravljanje s kompetencami v podjetju X.</b> .....	<b>44</b>
6.1	Predstavitev podjetja .....	44
6.2	Oblikovanje modela kompetenc.....	44
6.3	Razvoj kompetenc.....	48
6.4	Uporaba modela kompetenc.....	51
<b>7</b>	<b>Ugotovitve in predlogi</b> .....	<b>55</b>
<b>8</b>	<b>Sklep</b> .....	<b>57</b>
	<b>Literatura</b> .....	<b>59</b>
	<b>Viri</b> .....	<b>61</b>
	<b>Priloge</b> .....	<b>63</b>

## **SLIKE**

Slika 1: Komponente kompetenc .....	6
Slika 2: Elementi kompetentnosti v odnosu do konteksta .....	9
Slika 3: Elementi upravljanja s kompetencami v podjetju.....	11
Slika 4: Podsistemi in učinki sistema razvoja kadrov .....	30
Slika 5: Elementi človeškega kapitala.....	34
Slika 6: Primer določitve delovno specifičnih kompetenc v opisu delovnega mesta .....	45

## **PREGLEDNICE**

Preglednica 1: Značilnosti znanstveno-raziskovalnega in intuitivnega pristopa .....	16
Preglednica 2: Primer vedenjskih opisov posamezne ravni kompetence Timsko delo.....	21
Preglednica 3: Primer kompetenčnega profila delavca .....	28



# 1 UVOD

Uvodoma podajamo opredelitve problemov in teoretičnih izhodišč naloge. Podrobneje predstavljamo namene in cilje naloge ter metode, ki jih smo uporabili za doseg navedenih ciljev. Poglavje zaključujemo s predstavitvijo omejitev in predpostavk naloge.

## 1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Kompetence imajo za področje izobraževanja in upravljanja človeških virov v organizacijah specifičen pomen (Svetlik 2005, 13). Koncept kompetenc in njihova praktična vpeljava sta v zadnji štirih desetletjih pomembno oblikovali delo kadrovske službe v podjetjih. Vpeljava upravljanja s kompetencami podjetju veliko obeta, saj naj bi kompetence omogočale (Gruban 2003): izboljšanje poslovne uspešnosti, izboljšanje delovne uspešnosti posameznika, skupine in podjetja, kakovostnejšo izbiro in razvoj kadrov ter načrtovanje kariere, vzpostavljale naj bi jasnejša merila delovne uspešnosti, omogočale pravičnejše in objektivnejše nagrajevanje, določale prave prioritete pri vodenju in ravnanju z ljudmi ter hitreje premoščale vrzeli pri deficitarnih znanjih in veščinah. Isti avtor nadalje navaja, da naj bi kompetence v celoto učinkovito povezovale na eni strani letne razgovore, ocene delovne uspešnosti, sistem nagrajevanja in razvoj kadrov ter na drugi strani vizijo, poslanstvo, vrednote in kulturo podjetja. To lahko v podjetjih dosežemo le s kakovostno implementacijo modelov kompetenc in celovitim upravljanjem s kompetencami, ki pa ga je, kot kažejo raziskave, v poslovni praksi razmeroma malo (Cockerill, Hunt in Schroder 1995; Gruban 2003). V nalogi smo raziskovali pogoje in možnosti za kakovostno in celovito vpeljavo koncepta kompetenc v podjetjih.

Koncept kompetenc je tako v slovenski, kot v tuji strokovni in znanstveni literaturi obsežno obravnavan (npr. Pezdirc 2005; Majcen 2009; Stevens 2013; Shippmann idr. 2000; Rowe 1995). Kompetence so preučevane na različnih področjih in v različne namene (šolstvo, pravo, socialna politika) in vsako od teh področij ima svoje posebnosti. V nalogi se omejujemo na upravljanje s kompetencami v podjetjih in se osredotočamo na izbrano podjetje s področja tlačnega litja. Izbrano podjetje je gospodarski subjekt s področja industrije, s sedežem v Sloveniji ter izpostavami v Makedoniji in na Hrvaškem. Na mednarodni ravni sodeluje s številnimi poslovnimi partnerji v avtomobilski industriji. Podjetje s 1.406 zaposlenimi (stanje na 31. december 2014) spada med velika podjetja.

Opredelitev kompetenc je veliko in se med seboj razlikujejo, zato je težko podati njihovo enotno in enoznačno opredelitev. Koncept kompetenc naj bi nasledil pojme, kot so kvalifikacije, zmožnosti, sposobnosti, znanje, spretnosti, odnos do dela itd. V prvem poglavju naloge smo tako opredelili temeljne pojme kot so: kompetence, kompetentnost, kompetence delavca, kompetence za delo, upravljanje s kompetencami, podjetje v kontekstu uporabe kompetenc v podjetjih.

Koncept kompetenc, čeprav poznan pod drugimi imeni, ima daljšo tradicijo. Njegov začetek lahko umestimo v kontekst usposabljanja posameznika od vajenca do pomočnika in mojstra v

predindustrijski dobi, ki je bil usmerjen predvsem v to, da razvije posameznikove kompetence do te stopnje, da bo mojster sposoben samostojno delati svojo obrt. Ta obrtniški sistem usposabljanja delavcev in izvajanja dela je z industrializacijo nadomestil sistem, ki je temeljil na organizaciji dela utemeljeni na tehnični delitvi dela, v kateri delavec opravlja čim bolj omejeno število delovnih nalog, za katere je specializiran. Industrijski delavec je tako izvajal točno določene naloge po navodilih nadrejenih, in je potreboval manj znanja in kompetenc, kot so jih potrebovali obrtniki, obrtniški delavci in kmetje. Po zmanjšanju zanimanja za kompetence delavcev v industrijski družbi, je v zadnjih treh desetletjih 20. stoletja, tj. v pozni oziroma poindustrijski fazi, zaradi različnih dejavnikov ta koncept spet pridobil na popularnosti (Svetlik 2005, 14–15).

Koncept kompetenc in njegova praktična vpeljava so v zadnjih štirih desetletjih pomembno oblikovali delo kadrovske službe v podjetjih ter politike in prakse izobraževanja in usposabljanja. Vpeljava upravljanja s kompetencami podjetju veliko obeta, saj naj bi kompetence omogočale: izboljšanje poslovne uspešnosti, izboljšanje delovne uspešnosti posameznika, skupine in podjetja, kakovostnejšo izbiro in razvoj kadrov ter načrtovanje kariere, vzpostavljale naj bi jasnejša merila delovne uspešnosti, omogočale pravičnejše in objektivnejše nagrajevanje, določajo prave prioritete pri vodenju in ravnanju z ljudmi, hitreje premoščale vrzeli pri deficitarnih znanjih in veščinah, učinkovito naj bi v celoto povezovala na eni strani letne razgovore, ocene delovne uspešnosti, sistem nagrajevanja in razvoj kadrov ter na drugi strani vizijo, poslanstvo, vrednote in kulturo podjetja (Gruban 2003). To lahko v podjetjih dosežemo le s kakovostno implementacijo modelov kompetenc in celovitim upravljanjem s kompetencami, ki pa ga je, kot kažejo raziskave, v poslovni praksi razmeroma malo (Cockerill, Hunt in Schroder 1995; Gruban 2003).

Osrednji predmet raziskave je opis postopka treh faz upravljanja s kompetencami v podjetju X<sup>1</sup>, in sicer (1) določanje kompetenc za delo (t. i. izdelava modela kompetenc), (2) razvoj kompetenc in (3) uporaba kompetenc za doseganje poslovnih ciljev. V podjetju je bil model kompetenc vpeljan v letu 2013. Preliminarna analiza nakazuje nekatere pomanjkljivosti v zadnji fazi in pomanjkanje permanentnega in sistematičnega dela na tem področju. Te pomanjkljivosti so bile prav tako obravnavane v nalogi. Obravnavali smo jih skozi sledeča raziskovalna vprašanja:

1. Kako je potekalo oblikovanje modela kompetenc v podjetju X?
2. Kako poteka razvoj kompetenc v podjetju X?
3. Kako poteka uporaba modela kompetenc v podjetju X?
4. S katerimi ukrepi bi lahko izboljšali upravljanje s kompetencami v podjetju X?

---

<sup>1</sup> Z namenom zagotovitve anonimnosti, smo namesto uradnega imena uporabljali naziv »podjetje X«.

## **1.2 Namen in cilji**

Namen naloge je bil prikazati in analizirati postopek oblikovanja in uporabe modela kompetenc v podjetju. Z različnih teoretskih vidikov smo opredelili kompetence ter značilnosti procesov oblikovanja in uporabe modela kompetenc v podjetjih. Na podlagi dostopnih pisnih virov in lastne raziskave smo želeli prikazati stanje upravljanja s kompetencami v podjetju X, ter podati predloge za nadaljnje delo. Namen magistrske naloge je raziskati in prispevati k boljšemu razumevanju postopka oblikovanja in uporabe modela kompetenc in njegovega prispevka delovni učinkovitosti in uspešnosti podjetja.

Cilj naloge je pripraviti pregled teoretskih virov in analizo stanja na področju oblikovanja in uporabe modela kompetenc v podjetju in na podlagi teoretskih virov in analize stanja podati predloge za nadaljnje delo v izbranem podjetju. Splošne ugotovitve bodo delno uporabne tudi za pripravo modelov kompetenc v drugih sorodnih organizacijah in podjetjih.

## **1.3 Metode za doseg ciljev**

Osrednja raziskovalna metoda je deskriptivna neeksperimentalna, raziskovane pojave smo opisovali na podlagi trenutnega stanja in ne smo spreminjali stvarnosti ali pripravljali novih situacij, kot je to značilno za eksperimentalno raziskovanje (Bregar, Ograjenšek in Bavdaž 2005, 121; Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005, 68–69). Uvodoma smo na podlagi izbora slovenske in tuje literature opredelili temeljne pojme, ki so kompetence, upravljanje s kompetencami, model kompetenc in podjetje. Pojme smo opredelili na podlagi pisnih virov avtorjev različnih teoretskih smeri in strok, ugotovitve smo analizirali, povzemali, povezali in medsebojno primerjali.

V empiričnem delu je bila uporabljena kvalitativna metodologija, osrednja metoda bomo imeli opazovanje z udeležbo (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005, 140), pri opazovanju bom imela vlogo raziskovalke avtorica magistrske naloge, ki sem hkrati tudi kadrovnica v podjetju, raziskovanje poteka s podporo vodstva podjetja. V empiričnem delu smo predstavili značilnosti podjetja X, na podlagi dostopnih pisnih virov smo natančneje analizirali upravljanje s kompetencami v podjetju. Izvedli smo tudi osem polstrukturiranih intervjujev s člani projektne skupine za uvajanje upravljanja s kompetencami. V intervjuje smo izmed sodelujočih v projektni skupini vključili priložnostno izbrane predstavnike vodij (7 od 22) ter predstavnico kadrovske službe. Vodje bodo izbrani po načelu najlažje dostopnosti. Opravljeni bodo prepisi intervjujev. Podatki bodo analizirani z analizo vsebine. Analizirane podatke smo prikazali opisno v besedilu.

## **1.4 Omejitve in predpostavke**

Omejitev je, da je raziskava del magistrske naloge, ki ima določen obseg, finančne in kadrovske vire in je tako omejena na zmogljivosti raziskovalca posameznika. Za teoretski del je izbrana samo relevantna literatura v slovenščini in angleščini. Omejitev predstavlja obseg izbora literature, omejenost v jeziku in dosegljivosti virov. Empirični del je vsebinsko omejen na podjetje

v Sloveniji, gospodarski subjekt s področja industrije, natančneje livarstva. Z metodološkega vidika je omejitev zagotavljanje zaupnosti podatkov v podjetju in to, da je raziskovalka zaposlena v izbranem podjetju. Dodatna pomanjkljivost se nanaša na nezmožnost posploševanja na osnovi pridobljenih rezultatov na druge poslovne subjekte. Z metodološkega vidika predstavlja omejitev še število zaposlenih, vključenih v vzorec. Intervjuvanih je namreč 8 zaposlenih, ki so izbrani priložnostno. Pri tem smo intervjuvali samo vodje oddelkov, ne pa tudi direktorje, saj so se v podjetju odločili, da se slednjih v raziskavo ne vključi. Večje število vključenih različnih kategorij zaposlenih bi dalo bolj natančne podatke, naključno vzorčenje pa bolj reprezentativen vzorec, a zaradi zgoraj navedenih omejitev v virih raziskava tega ni vključevala.

Intervjuvanim smo poskusili zagotoviti anonimnost, čeprav je popolno anonimnost v takšni majhni osnovni množici znotraj enega podjetja težko zagotoviti. Obstaja možnost, da je to dejstvo vplivalo na njihovo zgovornost pri intervjujih. Za obdelavo v intervjujih zbranih podatkov smo uporabili kodiranje brez pomoči programske opreme za obdelavo kvalitativnih podatkov (npr. program Atlas). Kodirali smo na treh nivojih – najprej smo izbrali relevantne izjave, ki smo jim določili pojme in slednjim smo določili krovne pojme. Kot informacija in zgled za obdelavo kvalitativnih podatkov so nam služili različni viri (npr. Arzenšek 2011, Arzenšek 2012, Mesec 1998, Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005). Intervju je obsegal enajst vprašanj, vseh 8 intervjujev je bilo izvedenih v obdobju med 15. 7. in 15. 8. 2015.

Pri raziskavi smo izhajali iz naslednjih predpostavk: ugotovitve v teoretičnem delu raziskave bodo povzete iz znanstvene in strokovne literature in niso posebej preverjane; izbor znanstvene in strokovne literature s področja upravljanja s kompetencami v podjetjih je dovolj obsežen, da omogoča celovit pristop k proučevani problematiki; upravljanje s kompetencami na poslovne rezultate podjetja bistveno vpliva le, če se ciklično obnavljajo in razvijajo vsi trije sestavni elementi.

## 2 KOMPETENCE IN UPRAVLJANJE KOMPETENC V PODJETJIH

V pričajočem poglavju analiziramo kompetence in upravljanje s kompetencami. Poleg osnovnih opredelitev pojma kompetenc, podajamo tudi opredelitev podjetja kot konteksta uporabe kompetenc, upravljanje s kompetencami in pa kritike modelov kompetenc ter upravljanja s kompetencami.

### 2.1 Opredelitev kompetenc

Opredelitev kompetenc je veliko in se med seboj razlikujejo, zato je težko podati njihovo enotno in enoznačno opredelitev. V literaturi s področja koncepta kompetenc in opredelitev kompetenc vlada terminološka zmeda (Winterton 2011; Shippman idr. 2000; Hoffman 1999; Mansfield 2004, 303–304; Brophy in Kiely 2002). Znanstvene definicije koncepta kompetenc so tako heterogene, da je nemogoče oblikovati eno konsenzualno temeljno opredelitev (Weinert 1999, 5). Mnogi avtorji v svojih razpravah uporabljajo pojem stihjsko, brez jasne vsebinske opredelitve (Štefanc 2006, 67) in nekateri avtorji posledično govorijo o »inflaciji uporabe« tega pojma (Weinert 1999, 5).

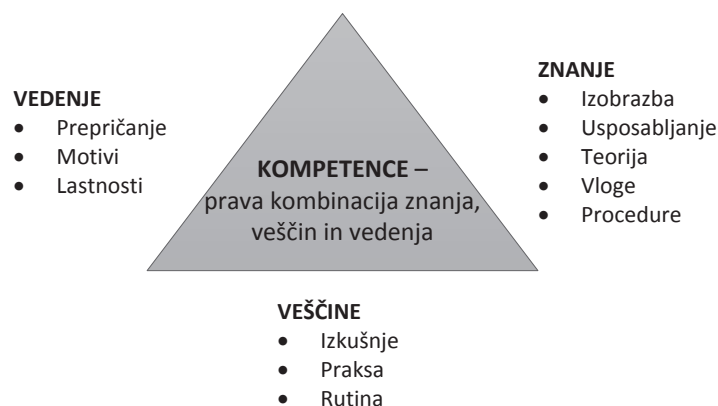
Pojem kompetenc se uporablja v različnih strokah, npr. v pravu, filozofiji, lingvistiki, sociologiji, politologiji ipd. (Verle in Markič 2012, 85). Vsaka od teh ved pojem uporablja v kontekstu svojih teoretskih konceptov in posebnosti svoje stroke. Pravni strokovnjaki kompetenco slovenijo kot pristojnost oziroma pooblaščenost za odločanje (Svetlik 2005, 13), predvsem viri na področju izobraževanja odraslih in razvoja človeških virov ga slovenijo v pomenu »zmožnosti« posameznika, skupine ali podjetja (Javrh in Kuran 2014). V besedilih o izobraževalni politiki EU se pogosto izmenično pojavljata izraza večšine (angl. *skills*) ali kompetence (angl. *competencies*), čeprav npr. v pedagoškem ali psihološkem raziskovanju ta dva izraza lahko opisujeta različne fenomene (Weinert 1999). Praktiki in oblikovalci politik termina kompetenca in spretnosti velikokrat uporabljajo kot med seboj izmenljiva generična termina (Winterton 2011, 57). K pojmovni zmedi in nejasnosti prispeva tudi to, da so kompetence izraz, ki je prisoten v znanstvenem in tudi v vsakdanjem govoru, in posledično ima izraz »precizen znanstveni pomen v danem teoretskem kontekstu in tudi bolj spremenljiv in nedoločen pomen, ki izvira iz vsakdanje rabe jezika« (Weinert 1999, 3). V slovenskem okolju je govora tudi o t. i. pojmovni zmedi v laični javnosti (Gruban 2003).

Shippmann idr. (2000) na podlagi sistematične analize različnih definicij kompetenc v literaturi ugotavljajo, da se definicije oz. koncepti kompetenc razlikujejo v tem:

- ali je kompetenca opredeljena kot skupek znanj, spretnosti, sposobnosti in drugih elementov ali je kompetenca opredeljena zgolj kot vedenjska zmogljivost,
- koliko in kateri elementi so vključeni v kompetenco. Prva skupina avtorjev vključuje znanje, spretnosti in zmožnosti, drugi k temu dodajajo še motivacijo, prepričanja, vrednote, zanimanja, tretji še motive, lastnosti, samopodobo, stališča
- koliko potenciala pripisujejo kompetencam pri doseganju delovnih uspehov in rezultatov.

V slovenskem prostoru kompetenco kot konglomerat treh dimenzij opredeli Medveš (2006, 20). Avtor govori o kognitivni, funkcionalni in socialni dimenziji. Kognitivna kompetenca vključuje poznavanje splošnih teorij in konceptov, funkcionalna dimenzija se nanaša na spretnosti in veščine za opravljanje konkretne aktivnosti ali problemske situacije. Tretja dimenzija vključuje element etičnosti, osebne in socialne vrednote, obvladovanje socialnega prostora, odnose in razmerja do stvari in ljudi. Iz definicije je razvidno, da se za posamezne dimenzije kompetenc v nekaterih primerih uporabljajo tudi oznake kompetence (npr. kognitivne kompetence).

Podobno večdimenzionalnost modela kompetenc predstavlja Gorišek (2005, 83), ki izpostavlja znanje, veščine in vedenje kot tri temeljne komponente kompetenc (Slika 1). Za takšen koncept kompetenc je značilno, da izhaja iz osebnih lastnosti, kot so poudarjene karakteristike osebe, usmerjene k odličnim dosežkom pri delu – motivi, karakterne poteze, lasten koncept dela na eni strani, hkrati pa upošteva tudi izkušnje, veščine ter raznovrstno specifično ter splošno znanje (Gorišek 2005, 82).



**Slika 1: Komponente kompetenc**

Vir: Gorišek 2005, 83.

Ključni element koncepta kompetenc in razumevanja sestavnih delov kompetenc, kot jih razumemo v tej nalogi je, da kompetentnost vključuje tudi odnose, hotenje in motivacijo, kakor izpostavlja več avtorjev (Medveš 2006, Gorišek 2005, Kohont 2005) in je razvidno tudi iz Slike 1 in Slike 2. Ta element kompetenc je v definicijah pogosto izpuščen, kljub temu da ima zelo velik vpliv na uspešnost opravljanja dela.

Z vidika **znanja** kompetence vključujejo več dimenzij znanja, in sicer znanje o tem »kaj«, »kako« in »zakaj«, pa tudi »kdo«, »kdaj« in »kje«, če izhajamo iz kategorizacije znanja, kot jo je opredelil Savage (1996 v Skyrme 1999, 47). Koncept kompetenc spreminja ravnotežje med posameznimi vrstami znanja, tako da poleg faktografskega (kaj) in reflektivnega (zakaj) znanja, zahteva več tehničnega (kako) in socialnega (kdo) znanja (Svetlik 2005, 23).

Koncept kompetenc naj bi nasledil pojme, kot so kvalifikacije, zmožnosti, sposobnosti, znanje, spretnosti, odnos do dela itd. V nalogi uporabljamo pojem kompetence, kot je opredeljen na področju psihologije. V tej opredelitvi so s kompetencami povezani pojmi, ki so tudi sestavina ali



struktura kompetenc in med njih uvrščamo sposobnosti, veščine, osebnostne lastnosti, vedenjske oblike, vrednote in motivacijo (Verle in Markič 2012, 85). Vse navedeno v medsebojni povezanosti in z upoštevanjem konteksta sestavlja kompetence in vsak od navedenih pojmov ima svoje značilnosti (Kohont 2005, 35–36). Skupina, ki je v podjetju zadolžena za pripravo modela kompetenc, se s temi splošnejšimi pojmi, ki niso enoznačno opredeljeni, redno srečuje. Med njih lahko uvrstimo še pojme, kot so kultura, nadarjenost, spretnost, talent, veščina, zmogljivost, zmožnost, značaj in značilnost in pomembno je, da člani te skupine te pojme razumejo in med sabo razločujejo, predvsem pa, da pred začetkom priprave poenotijo razumevanje osnovnih pojmov in si tako olajšajo komunikacijo (Majcen 2009, 43–45).

Z vidika upravljanja s kompetencami v podjetjih je pomembna ločitev med kompetencami za delo in kompetencami delavca. V nalogi smo sledili delitvi, kot jo predstavlja Majcen 2009 (40–41). Kompetence za delo so opredeljene kot skupek kompetenc, ki naj bi jih imel idealen delavec, ki naj bi delal ali ga nameravamo zaposliti na določenem delovnem mestu, da bi delo na delovnem mestu lahko uspešno opravljal. Te kompetence določamo glede na vsebino dela. To so določene lastnosti in značilnosti (znanje, izkušnje, sposobnosti, veščine, osebnostne lastnosti ...), ki delavcu omogočajo, da uspešno izvaja naloge in rešuje probleme, specifične za določeno delovno mesto. Kompetence delavca so pa skupek kompetenc, ki jih ima dejanski človek z imenom in priimkom. Na istem delovnem mestu pa lahko dela več ljudi, ki imajo različne skupke kompetenc in so različno kompetentni. Za navedena tipa kompetenc obstajajo tudi druga poimenovanja, npr. zahtevane in dosežene kompetence (Gruban 2004b, 3).

Na prvi pogled so ta vprašanja enotne opredelitve kompetenc teoretska in akademska in za opravljanje praktičnega dela upravljanja s kompetencami v podjetju nepomembna, a poglobljen študij pokaže, da imajo opredelitve pojmov pomembne praktične implikacije. Opredelitev tega, kaj kompetence so in kaj vključujejo, je namreč neločljivo povezana s tem, kako jih ugotavljamo, merimo, razvijamo in uporabljamo. Ugotavljamo, da je različnim virom, ki opredeljujejo kompetence, skupno to, da kompetence opredeljujejo, povedano nekoliko poenostavljeno, kot skupek kognitivnih elementov (npr. teoretično znanje), vedenjskih elementov (praktična spretnost) in konativnih elementov (vrednote, motivacija, odnos). Vsak od teh elementov ima z vidika psihologije svoje značilnosti, od katerih so odvisne tudi možnosti razvoja, merjenja, spreminjanja in kategoriziranja določenega elementa.

Kompetence lahko klasificiramo in delimo glede na različne kriterije. Kohont (2005, 36) kompetence razvrsti glede na ravni in glede na dimenzije. Tako glede na ravni uporabi delitev na (a) ključne, temeljne ali generične kompetence, (b) delovne specifične in (c) organizacijske specifične kompetence. Ključne oziroma temeljne kompetence so multifunkcionalne in transdisciplinarne kompetence in posledično je za njih značilno, da so uporabne in učinkovite v različnih situacijah in kontekstih ter pri opravljanju različnih nalog in v spremenljivih okoliščinah.

Na drugi strani so delovne specifične kompetence tiste kompetence, ki so povezane z učinkovitim delovanjem v določeni delovni nalogi in za njih je značilno, da niso prenosljive med funkcijami

znotraj organizacije in ne pripomorejo k uspehu pri opravljanju drugih vlog ali nalog v organizaciji. Posameznik lahko probleme učinkovito reši le s povezovanjem ključnih in specifičnih kompetenc. Pri organizacijsko specifičnih kompetencah gre za ujemanje kompetenc posameznika s kulturo in vrednotami organizacije in od njih je odvisna uspešnost posameznika v organizaciji kot celoti (Kohont 2005, 37–39). Kompetence lahko delimo tudi na konkretne in abstraktne. Lahko jih pa razdelimo tudi na bolj ali manj specifične oziroma splošne kompetence (Svetlik 2005, 20).

V nekaterih podjetjih ločijo dve skupini kompetenc: skupne in delovno specifične. Skupne veljajo za vse zaposlene, ne glede na to, katero delo opravljajo in največkrat predstavljajo vrednote in jih podjetja običajno navajajo v dokumentih, ki opredeljujejo njihovo vizijo, poslanstvo in strateške cilje. Delovno specifične pa v tem kontekstu pomenijo kompetence, ki se vežejo na vsebino vsakega dela posebej (Majcen 2009, 32).

Po dimenzijah jih Kohont (2005, 36) razdeli na (a) pričakovane, (b) dejanske, (c) stopnjevane ali razlikovalne in (d) opisane. Pričakovane kompetence so kompetence, ki jih od posameznika za opravljanje določenih nalog in izpolnjevanje določenih vlog pričakuje družba ali pa organizacija. Dejanske kompetence so tiste kompetence, ki jih posameznik ima in jih običajno lahko merimo ali opišemo, potencialne pa tiste, ki jih posameznik ob svojih preddispozicijah lahko še razvije, z različnimi psihološkimi metodami lahko napovemo možnosti njihovega razvoja. Opisane kompetence so ubesedene opredelitve kompetenc v okviru določene organizacije, stopnjevane kompetence so opisi ravni kompetentnosti posameznika v določeni organizaciji in omogočajo organizaciji razlikovanje med posamezniki, posamezniku pa daje povratne informacije o njegovi kompetentnosti (Kohont 2005, 41–42). Podobno Svetlik (2005, 20) govori o na delovnem mestu pričakovanimi, iz tehnologije izhajajočimi ter dejanskimi kompetencami posameznika. Razlikovanje kompetenc isti avtor opisuje v smislu stopnje izraženosti kompetenc, na kateri morajo biti pričakovane kompetence na izbranem delovnem mestu ter na kateri ravni jih posamezniki dejansko imajo oziroma obvladujejo (Svetlik 2005, 20). Razlika med stopnjo, na kateri morajo biti kompetence za izbrano delovno mesto in stopnjo kompetenc, ki jo dejansko ima posameznik, je osnova za načrtovanje razvoja posameznega delavca (Majcen 2009, 27).

Glede na vidnost ločimo vidne ali opazne kompetence ter nevidne oziroma skrite kompetence. Prve je mogoče relativno enostavno razvijati z izobraževanjem in usposabljanjem, za skrite pa je značilno, da jih je težje razvijati in je enostavneje izbirati prave ljudi na prava mesta (Gruban 2007). Slednje težko prepoznavamo in vrednotimo. Kompetence, ki temeljijo na tihem oziroma skritem znanju, je težko ali celo nemogoče izraziti in razvijati v obliki izobraževanj in učnega gradiva. Razvijati jih je mogoče le z oblikovanjem ustreznih kontekstov (npr. razvoj podjetniške kompetence v okviru podjetniškega konteksta in ne v šolskem okolju). Razvoj teh kompetenc pogosto vključuje vzgojo in socializacijo v različne kontekste (Svetlik 2005, 24).

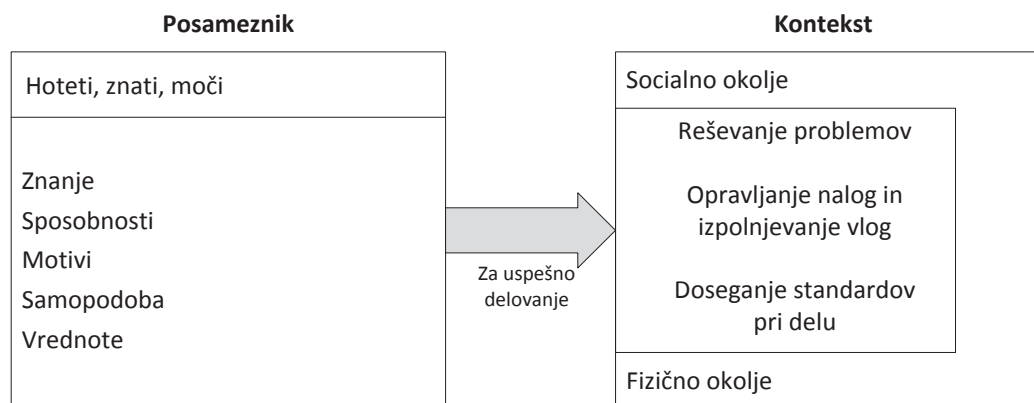
V splošnem lahko govorimo o ključnih, koristnih in o škodljivih kompetencah za določeno delovno mesto. Ključne so tiste, ki so za uspešnost na delovnem mestu odločilnega pomena, koristne lahko pozitivno vplivajo na uspešnost opravljanja dela, škodljive pa na uspešnost vplivajo



negativno in so na posameznem delovnem mestu nezaželeni. Ta delitev kompetenc pa ni konstantna in se glede na delovna mesta in kontekste spreminja, prav tako pa ni konstantna za posamezno delovno mesto, saj se lahko spreminja, če se npr. spremenijo delovni procesi, socialni odnosi ali pa cilji podjetja. Podobno kot znanja, lahko tudi kompetence razdelimo na »trde« in »mehke«, pri čemer prve opisujejo bolj strokovna znanja, vezana na specifično stroko, običajno pridobljena preko formalnega izobraževanja v šolskem sistemu, mehka znanja pa bolj splošne vsebine, kot so npr. zmožnost odločanja, usmeritev k odličnosti, ustvarjalnost, organiziranost, komunikacijske spretnosti, prilagodljivost.

## 2.2 Opredelitev podjetja kot konteksta uporabe kompetenc

Pri konceptu kompetenc je pomembno, da posameznik celoto med seboj povezanih sposobnosti, znanja, motivacije, samopodobe in vrednot, zna, hoče in zmore uspešno uporabiti v dani situaciji. O kompetentnosti lahko govorimo šele, ko celoto znanja, sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednot posameznika postavimo v okvir socialnega in fizičnega okolja, v katerem ima ta posameznik določeno vlogo in opravlja določeno nalogo (Slika 2) (Kohont 2005, 33–34). Socialni, zgodovinski in materialni kontekst kompetenc je pomemben element v konceptu kompetenc, zato je za kakovostno upravljanje s kompetencami v podjetju potrebno dobro poznati splošne značilnosti konteksta v podjetjih (npr. tržna ekonomija, upravljanje s kadri v podjetjih, gospodarska situacija) in tudi specifičnosti konteksta v posameznem podjetju (velikost, prioritete vodstva, vizija in strategija, medsebojni odnosi ipd).



**Slika 2: Elementi kompetentnosti v odnosu do konteksta**

Vir: Prirejeno po Kohont 2005, 34.

Poslovni procesi se razvijajo in spreminjajo, ker se pojavljajo potrebe po spremembah prodajnega programa in zato ne zadošča, da učinkovito izpeljemo vse tri faze upravljanja s kompetencami, tj. določanje kompetenc, razvoj kompetenc in uporaba kompetenc za doseganje poslovnih ciljev. Podjetje ima dolgoročno korist od upravljanja s kompetencami le, če se model kompetenc redno ažurira, kompetence za strateške cilje pravočasno določajo in zagotavljajo, sistem razvoja kadrov izvaja sistematično in če sta zagotovljena tako delovno okolje in sistem vodenja, da zaposleni z veseljem in ponosom uporabljajo svoje kompetence za doseganje delovnih rezultatov (Majcen 2009). Proces upravljanja s kompetencami ni statičen, ampak se skladno s potrebami organizacije

spreminja in obenem ohranja relativno trajnost ter stabilnost sistema in funkcij kadrovske službe v podjetju (Kohont in Svetlik 2005, 52).

Raziskave kažejo, da lahko vpeljava modela kompetenc, če ima podporo vodstva in je usklajena s strategijo podjetja in utemeljena na veljavnih raziskovalnih metodah, poveča lastnikom vrednost podjetja (Orr, Sneltjes in Dai 2010a, 1). Koncept kompetenc se v podjetja uvaja z namenom, da bi dosegli boljše poslovne rezultate (Gorišek 2005, 90). Modeli kompetenc so eno od temeljnih orodij upravljanja z ljudmi v podjetju, uporabni v postopkih, kot so izbor, izobraževanje in usposabljanje, nagrajevanje, strateško načrtovanje (Orr, Sneltjes in Dai 2010a, 1). Kompetenčni pristop uskladi in uravnoteži tehnični (opis delovnega mesta, naloge, delovna sredstva ipd.) in osebnostni vidik (znanje, vedenje osebnostne lastnosti posameznika ipd.) delovnega mesta in hkrati oba vidika poveže s strateškimi usmeritvami organizacije (Kohont in Svetlik 2005, 51).

Poslovna okolja so zelo različna, saj ima vsako podjetje svojo organizacijsko kulturo, je na svoji razvojni stopnji, ima določeno strateško usmeritev in tehnološko opremljenost ipd., zato je modele upravljanja s kompetencami nemogoče neposredno in nekritično prenesti iz enega poslovnega okolja v drugo (Majcen 2009, 299). Organizacije se med sabo razlikujejo v obsegu vpeljave kompetenc v prakso, v kolikšni meri kompetence razumejo kot dodano vrednost k svojemu poslovnemu modelu. Na eni strani so tako organizacije, ki se zavzemajo bolj za »formalno« zadostitev zahteve (npr. izdelava enostavnega navodila), druge pa se odločajo za bolj ali manj obsežno raziskavo, celovitejšo obravnavo in kasnejšo uporabo koncepta kompetenc (Gorišek 2005, 84). Potrebe po določenih vrstah kompetenc, določeni strukturi skupine za oblikovanje modela kompetenc, določenem načinu komunikacije med uporabniki modela kompetenc, vizija in strategija podjetja, nameni in cilji vpeljave upravljanja s kompetencami so vedno odsev konkretnih potreb poslovnega procesa, konteksta in značilnosti posameznega podjetja. Dejansko stanje je odvisno tudi od naklonjenosti, ki ga ima vodstvo podjetja do upravljanja s kompetencami ter od pomena, ki ga vodstvo pripisuje vpeljavi upravljanja s kompetencami v procese razvoja in upravljanja kadrov.

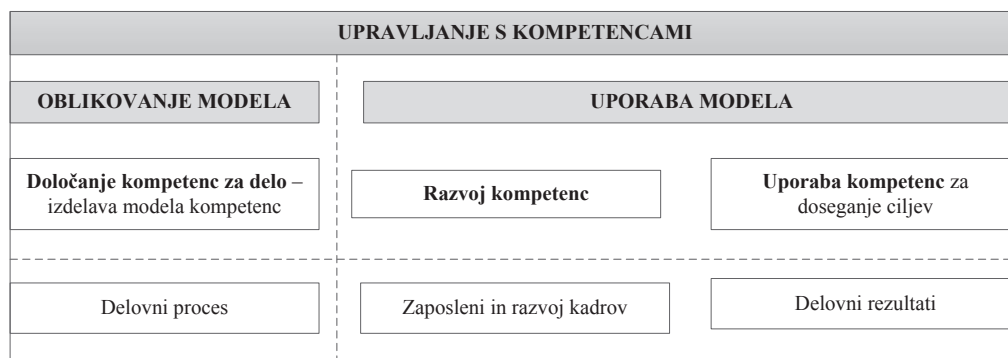
Kompetence se ne uporabljajo samo za obvladovanje delovne uspešnosti zaposlenih, ampak tudi za celovito preobrazbo vodenja in ravnanja ljudi ter prenovo organizacijske kulture in vrednot (Gruban 2004b, 6). Drugi razlogi za vpeljevanje procesov upravljanja s kompetencami v podjetjih so (Kohont in Svetlik 2005, 52): (1) sistem kompetenc omogoča pojasnitev pričakovanj delovnega mesta in vloge posameznika, saj zaposleni vedo, kaj se od njih pričakuje, (2) omogoča in vzpostavlja standarde, ki jih vsi razumejo in jih je mogoče uporabiti na vseh področjih upravljanja s kadri v podjetju, (3) omogoča podjetju promocijo vrednot in ciljev podjetja, (4) omogoča zaposlitev najboljših posameznikov, (5) pripomore k izboljšanju delovanja organizacije. Poleg tega omogoča tudi (6) pošteno in meritokratsko nagrajevanje, (7) spremljanje razvoja zaposlenih, (8) olajša procese odpuščanja, (9) olajša odločanje o nasledstvih (potencialnih vodij/direktorjev), in (10) olajša odločanje o programih usposabljanj in izobraževanj v organizaciji. Pomembno vlogo pri vpeljavi koncepta kompetenc v podjetja so imeli tudi standardi sistemov vodenja kakovosti v družini standardov ISO (npr. ISO 9000: 2000, ISO 19011: 2002, ISO 9004: 2000 in

njihovi nasledniki) (Gorišek 2005, 81–82). Nameni in cilji vpeljave upravljanja s kompetencami v podjetjih so različni in tudi podjetja se med seboj razlikujejo, posledično pa so različne tudi značilnosti upravljanja s kompetencami v posameznem podjetju.

### 2.3 Opredelitev upravljanja s kompetencami

V tujih virih se uporablja angleški izraz *competency modeling* (Shippmann idr. 2000, Stevens 2013), v nekaterih virih tudi *model building* (Mansfield 2005). V slovenščini se je uveljavil izraz upravljanje kompetenc (Gruban 2003; Kohont in Svetlik 2005, 51) in management kompetenc (Majcen 2009), v nalogi pa smo enotno uporabljali termin upravljanje s kompetencami.

Upravljanje s kompetencami pomeni predvsem uporabo modela za izboljšanje zmogljivosti zaposlenih za doseganje delovnih in poslovnih ciljev. Upravljanje s kompetencami obsega tri elemente oz. faze (Majcen 2009, 36–37): (1) določanja kompetenc oziroma izdelava modela kompetenc, (2) razvoj kompetenc in (3) uporabo kompetenc za doseg poslovnih ciljev (Slika 3).



**Slika 3: Elementi upravljanja s kompetencami v podjetju**

Vir: Prirejeno po Majcen 2009, 36 in 43.

V fazi (1) izdelave modela (nekateri ga imenujejo tudi katalog, seznam, pregled) gre za to, da se določene kompetence prepozna, določi in analizira za delo na delovnih mestih ali področjih, v organizacijskih enotah ali delovnih skupinah ter podjetju kot celoti. To je prvi korak v procesu upravljanja s kompetencami, ki je razumljen kot podsistem upravljanja s kadrovskimi viri in ravnanja z ljudmi. Razvoj kompetenc (2) se nanaša na spreminjanje in izboljševanje obstoječe kompetentnosti zaposlenih in pomeni širjenje znanja in razvijanje obstoječih kompetenc oziroma pridobivanje novih. Uporaba kompetenc za doseg poslovnih ciljev (3) je zadnja, ciljna faza upravljanja s kompetencami in omogoča podjetju, da dosega zahtevnejše, kompleksnejše, konkurenčnejše poslovne cilje in mu zagotavlja dolgoročno preživetje, pri čemer je posebej pomembna vloga vodij pri usmerjanju sodelavcev k ciljem (Majcen 2009, 43). Upravljanje kompetenc zaposlenih v podjetjih temelji na spremljanju, primerjanju in razvoju kompetenc, pri čemer so pomembni elementi sistema upravljanja s kompetencami opisi kompetenc ter razmerje med dejanskimi in pričakovanimi kompetencami (Kohont in Svetlik 2005, 64).

Navedeni elementi so v medsebojni odvisnosti, vsak od njih ima svoje posebnosti, značilnosti, vključene posameznike, probleme in cilje, za uspeh upravljanja s kompetencami pa je potrebna njihova usklajenost in enakomeren razvoj. V nadaljevanju povzemamo nekaj ugotovitev iz literature in predstavljamo situacijo v izbranem podjetju.

Upravljanje s kompetencami na poslovne rezultate podjetja bistveno vpliva le, če je to sistematično voden in stalen proces, v katerem se ciklično obnavljajo in razvijajo vsi trije njegovi sestavni deli (Majcen 2009, 36–37). K modelom za oblikovanje kompetenc je smiselno pristopiti z razumevanjem teoretskih opredelitev kompetenc, upoštevanjem povezav med kontekstom, v katerem smo določen model kompetenc implementirali in odločitvami, povezanimi z oblikovanjem modela ter upoštevanjem dejavnikov, ki bodo vplivali na potrebno stopnjo strukturiranosti, dokumentacije in natančnosti (Stevens 2013, 103). Raziskave kažejo, da lahko vpeljava modela kompetenc, če ima podporo vodstva, je usklajena s strategijo podjetja in utemeljena na veljavnih raziskovalnih metodah, lastnikom poveča vrednost podjetja (Orr, Sneltjes in Dai 2010a, 1). Veliko organizacij in posameznikov ponuja podjetjem svetovanje, pomoč in podporo pri vpeljavi modela kompetenc v prakso.

Navedena strukturiranost faz upravljanja s kompetencami ni edina, saj različni avtorji podajajo različne predloge, ki se med seboj razlikujejo v številu faz, njihovi razporejenosti, poudarkih ipd. Gruban (2003) npr. navede proces s sedmimi fazami:

- analiza vsebine dela in parametrov pričakovane delovne uspešnosti,
- opredelitev vedenjskih sider (skale) za vsako kompetenco posebej,
- usposabljanje ocenjevalcev,
- proučevanje in ocenjevanje doseženih kompetenc,
- analiza in statistična validacija dimenzij posamezne kompetence,
- morebitni popravki vedenjskih sider in
- vnovično vzorčenje in testiranje zanesljivosti modela.

Proces upravljanja s kompetencami ni statičen, ampak se skladno s potrebami organizacije spreminja in obenem ohranja relativno trajnost in stabilnost sistema in nalog upravljanja s kadri v organizaciji (Kohont in Svetlik 2005, 52). Za zagotavljanje kompetentnosti podjetja so pomembna: (1) izgradnja modela ter (2) sistematična in dosledna uporaba sistema upravljanja s kompetencami za razvoj kadrov in za doseganje ciljev, (3) vzdrževanje in razvijanje drugih področij ravnanja z ljudmi in (4) njihova povezava z drugimi sistemi upravljanja delovnega procesa v pričakovane rezultate podjetja ter v njegov dolgoročni razvoj (Majcen 2009, 295). Glavni značilnosti uspešnega upravljanja s kompetencami v podjetju sta torej njeno prilagojenost konkretnemu podjetju ter sistematičnost in trajnost.

## 2.4 Kritike modelov kompetenc in sistemov upravljanja s kompetencami

Številni avtorji s kritičnim razmislekom o konceptu kompetenc odpirajo vprašanja o dejanski uspešnosti koncepta kompetenc v praksi, opozarjajo na probleme pri vpeljavi in uporabi upravljanja s kompetencami in izpostavljajo številne pogoje ter kompleksne okoliščine, v katerih lahko upravljanje s kompetencami vodi do želenih rezultatov (Majcen 2009; Stevens 2013).

Eden od pogostejših očitkov je konceptualna nejasnost. Novejši viri opozarjajo, da je kljub štiridesetletni tradiciji obravnave v strokovni in znanstveni literaturi koncept oblikovanja modelov kompetenc nejasen, ima manko metodološke rigoroznosti, natančnosti in temeljitosti ter ima vprašljivo kakovost psihometričnih instrumentov (Stevens 2013, 102; Shippmann idr. 2000; Rowe 1995). Konceptualna nejasnost se kaže v ugotovitvah nekaterih raziskav, da številne analizirane (t. i. zahtevane) kompetence vključujejo med seboj nepovezljiva in izključujoča vedenja (Gruban 2003). Takšna nepovezana vedenja in kompetence so Cockerill, Hunt in Schroder (1995, 9) kritično opisali kot mešanico jabolk, hrušk, banan in pomaranč, ki naj bi se v mešalniku (prispodoba za upravljanje s kompetencami) spremenila v ananas. To je po eni od trgovskih znamk mešalnikov poimenoval »Moulinex« kompetence. Tako zapisane in opredeljene kompetence ne morejo doprinesiti k delovni uspešnosti posameznika, skupine ali podjetja (Gruban 2003). Na drugi strani pa so izkušnje managementa in drugih strokovnjakov v podjetju, da jim (zunanji) svetovalci in predavatelji v »nove kozarce nalivajo staro vino, da bi se stvari pač bolje prodajale«. Takšne izkušnje, skupaj s površnim poznavanjem koncepta kompetenc v praksi, zmanjšajo možnosti, ki jih kot upravljavsko orodje ponujajo kompetence (Svetlik 2005, 13).

Doseganje resničnega napredka na področju upravljanja s kompetencami terja veliko časa (Cockerill, Hunt in Schroder 1995, 7). Uvajanje modela kompetenc pomeni za organizacijo veliko investicijo v denarju, času in vključevanju zaposlenih (predvsem vodij). Zaradi velikih pritiskov na stroške in obremenjenost zaposlenih, se pogosto pri uvajanju sprememb v poslovanju, na začetku rojeva odpor, predvsem zaradi negotovosti o tem, kakšni bodo rezultati in kakšne bodo dodatne obremenitve (Gorišek 2005, 91). Modeli kompetenc, če niso povezani z dejanskimi vedenji zaposlenih na delovnih mestih, ostanejo na ravni lepše zapisanih opisov delovnih mest, seznamov želja, kaj naj bi zaposleni znali, česa naj bi bili vešč, kako naj bi se vedli, če želijo uspešno opraviti svoje vloge in dosežati ali presežati standarde delovne uspešnosti (Gruban 2003). Isti avtor navaja, da naj bi devet od desetih komercialnih seznamov kompetenc bilo brez dokazov o poveztivosti z osebno in organizacijsko uspešnostjo.

Kritike in negativne izkušnje z upravljanjem s kompetencami pogosto izhajajo iz pomanjkljivosti v procesu uvajanja sistema kompetenc. Prve izkušnje v slovenski poslovni praksi so pokazale naslednje pomanjkljivosti (Gruban 2004b, 5): premalo virov (čas, znanje, kadri, finance) namenjenih uvajanju, podcenjevanje obsega potrebnih sprememb, različnost interesov, pričakovanj in ciljev, odpor vodij zaradi dodatnega dela, neobvladovanje projektnega načina dela, neustrezna komunikacijska podpora. Iz tega posledično izhajajo različni očitki, kot so, da uvajanje modela kompetenc terja preveč časa, da so učinki premajhni, da je model neuporaben za

konkretno podjetje, da bo preveč ljudi podvrženih spremembam, vprašanje zakaj bi se tega lotili ravno zdaj, da zaposleni tega ne bodo sprejeli, da se vsebine dela ne da programirati, da to ne more nadomestiti intuicije vodij ipd. (Gruban 2004b, 5).

Z vidika delavcev (zaposlenih) je kot kritično izpostavljeno, da je »upravljanje s kompetencami« za delavce lahko škodljivo, saj jih lahko delodajalci uporabijo kot sredstvo večje kontrole, ki lahko spodkopava pravice delavcev izborjene s kolektivnimi pogajanja. Fleksibilnost je v takšnih primerih uporabljena kot prikrito orodje za deregulacijo trga in neupoštevanje zakonodajnih in pogodbenih določil (Salganik in Stephens 2003, 26). Nadalje Ritchie (2001, po Salganik in Stephens 2003, 26) izpostavlja, da delodajalci zagovarjajo koncept kompetenc prvenstveno zaradi svojih interesov, pri čemer izpostavlja, da je v nekaterih primerih koncept kompetenc (in tudi koncept človeškega kapitala) izgovor, da prenašajo delodajalci stroške in odgovornost za izobraževanje in usposabljanje na delavce (in posledično tudi odgovornost za brezposelnost in nezaposljivost), da izkoriščajo usposabljanja za to, da delavce razvrščajo oziroma združujejo (grupirajo) v med seboj nasprotujoče si skupine (da zmanjšajo zaveznitvo med delavci), da razvijajo preko skupnih vrednot kulturo podrejanja in prilagajanja organizacijski kulturi.

V praksi se z vidika delavcev pojavlja še situacija, ko delodajalci pri delavcih razvijajo preveč splošne kompetence, ki ne prispevajo k povečevanju njihove lastne vrednosti na trgu dela, kar lahko dolgoročno vpliva tudi na razvrednotenje razvijanja specifičnih poklicnih veščin (Salganik in Stephens 2003, 27). Podobno je lahko tudi razvijanje preveč specifičnih kompetenc (npr. usposobljenost samo za točno določene delovne naloge, specifične za določene podjetje) neuporabno za večanje zaposljivosti posameznega delavca.

Koncept kompetenc ima številne pomanjkljivosti in omogoča številne zlorabe. Za njegovo učinkovito uporabo, ki bo prinašala dolgoročne koristi tako podjetju kot tudi delavcem, je potrebna njegova premišljena uporaba, ki njegove pomanjkljivosti upošteva in jih primerno obravnava.



### 3 OBLIKOVANJE MODELA KOMPETENC V PODJETJIH

Oblikovanje modela kompetenc v podjetjih je prvi element upravljanja s kompetencami v podjetju. V sklopu poglavja analiziramo značilnosti oblikovanja modela kompetenc, s predstavitvijo faz oblikovanja modela kompetenc in pa s predstavitvijo pristopov k oblikovanju modela kompetenc. Poglavje zaključujemo z analizo izzivov pri oblikovanju modela kompetenc.

#### 3.1 Značilnosti oblikovanja modela kompetenc

Obstaja več različnih pristopov in metod za zbiranje in analizo podatkov, za odločanje o tem, kaj vključiti v model, kako organizirati in izvesti oblikovanje modela in pripravo opredelitev in opisov posameznih kompetenc. Odločitve med njimi naj bi temeljile na ciljnih ključnih deležnikih (angl. *key stakeholders*) (npr. lastniki, vodstvo), na potrebah ključnih uporabnikov modela (angl. *key users*) (npr. kadrovska služba, vodstvo, zaposleni), dostopnih finančnih virih, času, ki je na razpolago za uvajanje, in tudi na prioritetah projektne skupine, ki je v podjetju odgovorna za upravljanje s kompetencami (Mansfield 2005, 18). Skozi ves čas izgradnje modela kompetenc je potrebno slediti odgovoroma na vprašanje, zakaj model gradimo in kaj bi radi z njim dosegli (Majcen 2009, 298).

Značilnost dobrega modela kompetenc so (Mansfield 2005, 18):

- ustreza potrebam ključnih uporabnikov modela,
- vsaka vključena kompetenca mora biti koherentna in se mora od drugih vključenih kompetenc razlikovati,
- opisi kompetenc morajo biti jasni in natančni,
- model mora biti tudi omejen v obsegu, saj je model, ki ima vključenih preveč kompetenc in so opisi kompetenc preobsežni, prekompleksen za uporabo,
- dodani so mu elementi, ki lajšajo njegovo načrtno uporabo za potrebe kadrovske službe (npr. obrazci, ocenjevalni listi).

Oblikovanje modela kompetenc mora biti delo večje skupine sodelavcev. Ta naloga je preveč kompleksna za samo enega strokovnega delavca, četudi je ta delavec strokovnjak za kadrovske področje ali področje organizacije dela. V skupino za oblikovanje modela kompetenc morajo biti nujno vključeni tudi tisti, ki dobro poznajo vsebino delovnih mest in organiziranost delovnega procesa ter vedo, katere lastnosti so ključne za delovno uspešnost (Majcen 2009, 300). Pri tem je pomembno, da delovna skupina identificira in uskladi najpomembnejše in ključne kompetence, ki vplivajo na uspešnost posameznika na delovnem mestu. K izgradnji modela kompetenc je potrebno pristopiti sistematično in usklajeno. Pomembno je, da imajo vodje natančna navodila, da vedo, kakšen je namen izgradnje modela kompetenc, da imajo natančna pojasnila, kakšna je njihova vloga ter da odgovore posameznih vodij med seboj primerjamo in predloge uskladimo (Majcen 2009, 302).

Mansfield (2005, 12–13) problematizira vprašanje razmerja med intuitivnim in znanstveno-raziskovalnim pristopom k oblikovanju modela kompetenc in upravljanju s kompetencami v podjetju. Značilnosti obeh pristopov povzemamo v Preglednici 1.

**Preglednica 1: Značilnosti znanstveno-raziskovalnega in intuitivnega pristopa**

Znanstveno-raziskovalni pristop	Intuitivni pristop
Kako: Sistematično zbiranje podatkov in analiza, standardi o potrebnih dokazih in virih za vključitev kompetence v model. Ugotovitev, katera vedenja (ravnanja) so prisotna pri nadpovprečno uspešnih zaposlenih, in prepričanja o tem, kaj različni deležniki opredeljujejo kot pomembna vedenja. Temelji na empiričnih podatkih in rezultatih.	Kako: Vključuje zelo malo (če sploh kaj) zbiranja podatkov in analize in rezultati analize ne vplivajo na to, kaj je vključeno v model kompetenc. Skupina za oblikovanje modela kompetenc oblikuje ideje o tem, kaj vključiti v model kompetenc in po razpravi o njih doseže konsenz o tem, kaj bo vključeno v model. Temelji na vrednotah.
Prednost: Tak pristop zagotavlja večjo veljavnost in zanesljivost izdelanega modela kompetenc, kar omogoča, da model zdrži pravno obravnavo. Opredelitev koherentnih skupkov osebnostnih značilnosti, ki so konceptualno in empirično ločeni drug od drugega.	Prednost: Izdelan model kompetenc lahko vključuje vse elemente, za katere skupina za oblikovanje modela ali vodstvo presodi/verjame, da so pomembni. Cenejši, ker ne vključuje zbiranja in analize podatkov, fleksibilnejši glede dodajanja kompetenc v model.
Slabost: Neprimeren pristop, kadar želimo ugotoviti, kaj bo pomembno v prihodnosti, posebej v primeru, ko ima le nekaj posameznikov strateško vizijo. Rezultat takšnega pristopa tudi ne bo model, ki bi bil povezan z vizijo vodje o tem, kakšno naj bi bilo podjetje.	Slabost: Odvisen od prepričanj in presoje skupine, zadolžene za oblikovanje modela. Tveganje je, da bo oblikovan model kompetenc odražal želje o tem, kakšno naj bi bilo idealno stanje v prihodnosti, ne pa trenutnega stanja. Zaradi pomanjkanja metodološki rigoroznosti ne vzdrži pravne obravnave.

Vir: Mansfield 2005, 12–13.

Pri oblikovanju modela kompetenc v praksi sta običajno oba pristopa kombinirana. Razmerje med uporabo enega in druge pristopa je odvisno od več dejavnikov, kot so prepričanja članov skupine zadolžene za razvoj modela kompetenc in morebitnega zunanjega svetovalca. Eden od načinov je, da se osnutek modela kompetenc razvije z znanstveno-raziskovalnim pristopom, osnutek se pa potem na podlagi rezultatov razprav in delavnic s predstavniki skupine za razvoj modela kompetenc in drugimi relevantnimi deležniki prilagaja. V praksi se uporablja tudi kombinacija pristopov na način, da se z intuitivnim pristopom razvije osnutek modela kompetenc, ki se ga potem dopolni na podlagi zbranih in analiziranih podatkov (Mansfield 2005, 12–13).

### 3.2 Faze oblikovanja modela kompetenc

Oblikovanje modela kompetenc je nadgradnja sistemizacije delovnih mest in zato je predpogoj za oblikovanje modela kompetenc sprejeta, veljavna, urejena in ažurirana sistemizacija delovnih mest, ki odraža dejansko stanje organiziranosti delovnega procesa (Majcen 2009, 87). Pomemben pogoj za kakovostno oblikovanje in uporabo modela kompetenc so tudi jasni odgovori o viziji, namenu in strategiji organizacije (Gorišek 2011, 105).



Majcen (2009, 99) prvo fazo oblikovanja modela kompetenc imenuje zagon projekta. Vpeljava upravljanja s kompetencami, natančneje izdelava modela kompetenc se začne, ko strokovne službe identificirajo, da se na področju upravljanja s kadri pojavlja potreba po orodju, s katerim bi vodje na katerikoli organizacijski ravni lažje usmerjali svoje sodelavce k boljšim rezultatom in k boljšemu osebnostnemu razvoju. V tej fazi si strokovna služba poišče osnovne informacije o tem, o konceptu kompetenc, o opredelitvi kompetenc, o merjenju, vpeljavi, namenih in možnostih uporabe ter preuči primere dobre prakse iz tega področja. Ko strokovna služba (običajno služba za razvoj kadrov) zbere osnovne informacije, se o nameri in potrebi za vpeljavo upravljanja s kompetencami seznanijo vodstvo podjetja in začne se kampanja za uvedbo upravljanja kompetenc v podjetje (Majcen 2009, 99).

Temu sledi informativni sestanek z vodstvom, kjer se vodstvo seznanijo s potrebami, koristmi, praktično uporabnostjo, vplivom na razvoj kadrov in delovno uspešnost, ki ga ima upravljanje s kompetencami na podjetje. Ta sestanek lahko z vodstvom izvede predstavnik kadrovske službe ali zunanji kadrovski sodelavec. Pomembno je, da ima ta oseba dobro poznavanje kompetenc, je preučila potrebe podjetja, ima načrt izvedbe ter jasno predstavo o zgrajenem modelu ter njegovi uporabnosti. Sledi dogovor odločevalcev (vodstva, strokovne službe za kadre) o izvedbi projekta vpeljave upravljanja s kompetencami, kjer se določi člane skupine za oblikovanje modela, namene veljave, omejitve, pogoje za izvedbo (dostopen prostor, obvezno sodelovanje drugih sodelavcev, informacije ipd.) (Majcen 2009, 99–101).

Pomembno je, da se že v začetni fazi dobi podpora vseh deležnikov. Pomemben element pri pridobivanju podpore pri vodstvu in zaposlenih je predstavitev sprememb, ki jih bodo kompetence vnesle v organizacijo, njihovih prednosti, pri čemer lahko uporabimo praktične primere iz drugih organizacij, in seveda finančne učinkovitosti. Z uporabo ustreznih načinov komuniciranja in primernih komunikacijskih kanalov lahko vodstvo in zaposlene kadrovska služba usmeri k spremembam in doseže boljše sprejemanje sprememb. Med takšne aktivnosti spada obveščanje zaposlenih o posameznih fazah projekta in njegovih prednostih ter spremljanje povratnih informacij (Kohont in Svetlik 2005, 58)

Zaključek faze zagona je prvi sestanek projektne skupine, ki je namenjen temu, da se člani projektne ekipe med sabo spoznajo (če se ne poznajo od prej). Del prvega sestanka je tudi usposabljanje, katerega cilj je, udeleženci dobijo zelo konkretno in jasno predstavo o tem, kaj so kompetence, s kakšnim namenom se gradi model, kakšna bo njegova vsebina in kako ga bodo v podjetju uporabljali. Na tem sestanku strokovnjak iz podjetja (ali pa zunanji sodelavec) članom projektne skupine predstavi (Majcen 2009, 102):

- osnovne pojme kompetentnosti,
- namen izdelave modela,
- možne pomanjkljivosti in nevarnosti posameznih pristopov,
- možnosti uporabe izgrajenega modela.

Na prvem sestanku se člani delovne skupine dogovorijo o delu, načinu dela, si razdelijo vloge in se dogovorijo o pravilih timskega dela. Zaželeno je, da se člani na prvem sestanku dogovorijo za skrajšano obliko imena projekta, saj takšno ime člane poveže, zagotavlja njihovo prisotnost na projektu in jih spominja na osnovni cilj (Majcen 2009, 102).

Gorišek (2005, 92) za faze pred izvajalno fazo oblikovanja modela kompetenc uporabi izraz pripravljalno delo, kamor umesti:

- Preverjanje usmeritev organizacije, vključujoč poslanstvo, vizijo, strategijo, ključne kompetence, zastavljene cilje in kritične točke uspeha.
- Ugotavljanje dejanskih in želenih vrednot, kar imenujemo tudi »radarski« posnetek organizacije.
- Opredelitev kritičnih delovnih mest, na katerih bodo zaposleni omogočali oziroma onemogočali doseganje načrtovanega uspeha, t. i. delovna mesta z dodano vrednostjo.

Za izvedbo te faze avtorica predlaga metode: študija dokumentacije organizacije, vključenost v redne strateške delavnice vodstva, nekaj delno strukturiranih intervjujev ter izvedbo manjše mnenjske raziskave. Izvedbo pripravljalnega dela vodi notranji ali zunanji strokovnjak, ki naj bi z ustrezno metodologijo znal pridobiti čim več informacij v čim krajšem času.

Fazi zagona projekta oz. pripravljalni fazi sledi izvedbena faza oziroma faza zbiranja podatkov o tem, katere kompetence in opise vedenj vključiti v model kompetenc. Osnovno vprašanje v fazi zbiranja podatkov je, kaj je tisto, kar posamezniku omogoči uspešno delovanje v določeni vlogi (Kohont in Svetlik 2005, 51). V tej fazi lahko skupina za oblikovanje modela kompetenc uporabi različne vire podatkov in tudi različne metode za njihovo analizo in usklajevanje. Nekateri od njih so: izvedba (vedenjskih) intervjujev s posamezniki, ki izražajo nadpovprečno dobro obvladovanje posamezne kompetence (angl. *Superior performing*), različni načini uporabe splošnega slovarja kompetenc, sestanki oziroma delavnice različnimi skupinami zaposlenih (t. i. ekspertni paneli) ipd.

Vedenjski intervju objektivno odkriva vedenjske vzorce v preteklih, kritičnih situacijah posameznika (Gorišek 2005, 98). Običajno se takšni intervjuji izvajajo v fazi zbiranja podatkov za model kompetenc in so intervjuvanci vrhunski, nadpovprečno uspešni zaposleni (Mansfield 2005, 6). Vedenjski intervjuji omogočajo primerjavo med rezultati povprečnih in vrhunskih intervjuvancev glede na njihove motive, veščine, lastnosti in sposobnosti in na tej osnovi se oblikujejo skupine kompetenc (Gorišek 2005, 94). Spencer in Spencer (1993, po Kohont in Svetlik 2005, 64) kot glavne prednosti izpostavljata (a) empirično določanje kompetenc, (b) natančne opise kompetentnosti, (c) identifikacijo najpogostejših načinov vedenja v določeni situaciji in (d) identifikacijo zelo specifičnih opisov primernih in manj primernih oblik vedenja. Kot slabosti pa izpostavljata to, da (a) njihova izvedba zahteva veliko časa in denarja, (b) da jih lahko uspešno izvajajo samo strokovnjaki, (c) da lahko zaradi osredotočenosti na kritične dogodke izpustimo manj izstopajoče, a za določeno delovno mesto kljub tem pomembne dogodke in da so (d) manj primerni za analizo številnih vlog oziroma delovnih mest. Ločimo različne izvedbe intervjujev:

posameznika lahko zelo poglobljeno intervjujamo o majhnem številu pomembnih dogodkov in izkušnj ali pa posameznika manj poglobljeno izprašamo o večjem številu pomembnih dogodkov in izkušnj. Takšen intervju traja približno eno do dve uri, je zvočno posnet, transkribiran in analiziran. Njihova vključitev v oblikovanje modela kompetenc je časovno in finančno zahtevna, saj izvedba in analiza dvanajstih takšnih intervjujev običajno zahteva dvanajst delovnih dni strokovnjaka (Mansfield 2005, 6). Potek teh intervjujev je zahteven, jih je pa vseeno smiselno uporabiti za ključna delovna mesta (Gorišek 2005, 93).

Uporaba splošnega slovarja kompetenc je v kombinaciji z ekspertnimi paneli ena od alternativ izvedbi vedenjskih intervjujev pri oblikovanju modela kompetenc. Majcen (2009, 277) navaja, da v tem primeru določanje za delo potrebnih kompetenc z izbiranjem iz glavnega/splošnega seznama/slovarja kompetenc glede na značilnosti oziroma vsebino dela uporabimo v kombinaciji z obsežnim usklajevanjem, ki ga opravijo člani skupine za oblikovanje modela kompetenc v sodelovanju z vodji in drugimi, ki dobro poznajo značilnosti delovnega procesa. Tak način dela naj bi zagotavljal sistematiko, z mnogimi primerjavami in usklajevanji pa tudi objektivnost določitve kompetenc za delo. Takšni splošni slovarji, imenovani tudi slovarji splošnih kompetenc, ali tudi samo slovarji kompetenc (Gorišek 2005, 94), ponekod tudi katalogi kompetenc (Gruban 2004b, 3), so običajno razviti s strani kadrovske strokovnjakov in vsebujejo najpogostejše kompetence vključno z opisi vedenj, običajno vsebujejo 20 do 40 kompetenc in vsaka od njih je opredeljena s 5 do 15 vedenjskimi kazalniki (Mansfield 2005, 6). Podobno je v slovenskem jeziku dostopen seznam kompetenc z definicijami (Majcen 2009, 59–77), ki sicer ne vsebuje vedenjskih kazalnikov, vsebuje pa opredelitve 200 kompetenc in lahko dobra osnova za začetek dela skupine za oblikovanje modela kompetenc.

Splošen slovar kompetenc lahko v procesu oblikovanja modela kompetenc uporabljamo na različne načine (Mansfield 2006, 6):

- Skupina, zadolžena za oblikovanje modela, uporabi slovar kot skupen konceptualni okvir oziroma izhodišče za svoje delo, pri čemer jim služi kot pomoč pri kategorizaciji začetnih idej o zahtevah posameznega delovnega mesta. Glede na zahteve konkretnega dela in podjetja, lahko skupina vsebino slovarja prilagaja svojim potrebam, in po potrebi dodaja opise vedenj ali dodaja nove kompetence ipd.
- Na skupnih sestankih/delavnicah skupine za oblikovanje in drugih zaposlenih v podjetju (npr. vodij posameznih služb) se lahko slovar kompetenc uporabi kot osnova za določanje pomembnosti posameznih kompetenc za posamezno delovno mesto.
- Če podjetje za oblikovanje modela kompetenc uporabi (tudi) vedenjske intervjuje, je lahko splošen slovar kompetenc uporabljen kot osnova za bolj poenoteno zbiranje (identifikacijo in popis) (ne)ustreznih kompetenc in vedenj ter tudi kot vodilo za analizo in kategorizacijo pridobljenih podatkov.

Slovarji kompetenc so uporabni predvsem, kadar se v okviru enega podjetja razvija več modelov kompetenc, da zagotovimo, da so podobna vedenja vedno enotno poimenovana kot ena kompetenca (Mansfield 2005, 7).

V praksi se kot najprimernejše izkaže izvajanje skupinske oblike delavnic, imenovanih tudi ekspertni paneli (Mansfield 2005, 5) v katerih sodelujejo najuspešnejši izvajalci, tehnologi, vodje, organizatorji, kadrovski strokovnjaki in psihologi, ki skušajo skupaj opredeliti, kaj mora biti izvajalec sposoben narediti, kakšne so naloge, kakšni so standardi oz. merila uspešnosti, kakšna so potrebna znanja, veščine, spretnosti, kako se ljudje vedejo, kadar dosega ali presegajo standarde uspešnosti (Gruban 2004b, 4). V izvedbeni fazi potekajo krajše delavnice z vrhnjim in linijskim managementom za določitev različnih kompetenc, sproti pa se določajo tudi kazalci uspešnosti, skala merjenja in zasnova slovarja kompetenc (Gorišek 2005, 93).

Nekatere druge metode za zbiranje podatkov o kompetencah in vedenjih uvrščenih v model kompetenc so še: (1) anketni vprašalniki za vse zaposlene, preko katerih iščemo potrditev primernosti izbranih kompetenc; (2) za nekatera delovna mesta (npr. telefonska pomoč uporabnikom), je mogoče delo analizirati tudi neposredno (npr. poslušanje posnetka telefonskega pogovora) in tako ugotoviti, katera vedenja so uspešna, vendar takšno opazovanje in analiziranje pri večini delovnih mest ni mogoče, ker bi prisotnost raziskovalca imela vpliv na sam postopek izvedbe dela in rezultati ne bi odražali dejanskega stanja; (3) v nekaterih primerih (npr. terenska prodaja) je mogoče opraviti tudi intervjuje s končnimi strankami nadpovprečno uspešnih zaposlenih, ki lahko opišejo uspešna vedenja ali organizirati skrivnostne nakupe (angl. *mystery shopping*); (4) kadar imajo v določenem podjetju malo izrazito uspešnih posameznikov, je uporaben vir podatkov tudi kakšen zunanji strokovnjak s tega področja, ki ima dober pregled nad trendi in možnostmi na določenem področju; (5) računalniški program za analizo opisov delovnih mest (angl. *job analysis software program*), ki na podlagi zbranih podatkov oblikuje model kompetenc iz prednastavljenega seznama generičnih kompetenc in vedenj. V kombinaciji s skupino strokovnjakov je lahko to hitra in učinkovita pot do modela kompetenc. Slabost tega pristopa je, da ne more vključiti novih kompetenc ali vedenj, ki niso vključena v prednastavljen seznam generičnih kompetenc in vedenj (Mansfield 2005, 7).

Za končno določitev kompetenc v model kompetenc izbranega podjetja je smiselno enakovredno upoštevati rezultate ekspertnih panelov (linijski vodje, kadrovski strokovnjaki, superiorni izvajalci) in rezultate vedenjskih intervjujev, ki jih je izvedel psiholog (Gorišek 2005, 93) ter tudi drugih dostopnih virov podatkov, npr. opisov dela. Obstaja veliko možnosti zbiranja podatkov in njihove analize, zato mora vsaka skupina imeti dovolj znanja, da lahko glede konkretne možnosti in potrebe izbere in izvede za konkretno podjetje najprimernejši način.

Definicije/opredelitve kompetenc, ki so izbrane, da bodo vključene v model kompetenc, morajo biti strokovno korektne in napisane razumljivo in tako, da jih bodo enoznačno razumeli vsi uporabniki, tj. vsi vodje in v razgovoru z njimi tudi vsi zaposleni (Majcen 2009, 300). Ko so kompetence izbrane in opredeljene, je treba določiti opise vedenj, značilnih za posamezno kompetenco ter stopnje zahtevnosti obvladovanja določene kompetence. Opisi vedenj značilnih za posamezno kompetenco so lahko različni, sestavljajo jih lahko (1) opisi vedenja, (2) ravni zahtevnosti in/ali (3) opisi vedenja na posamezni ravni zahtevnosti za določeno delovno mesto

(Mansfield 2005, 14). Opredelimo jih lahko na večstopenjski lestvici, pri čemer je pomembno, da ima vsaka stopnja skrben vsebinski vedenjski opis zahtev na posamezni ravni (Gruban 2004b, 4).

Opis vedenja, značilnega za posamezno kompetenco, vsebuje opis načinov, na katere se izraža obvladovanje določene kompetence, ki so lahko bolj ali manj podrobno opisani, lahko so rezultat analize vedenjskih intervjujev, usklajevanj med različnimi deležniki v podjetju ali povzeti iz splošnega slovarja kompetenc (Mansfield 2005, 14–15). Primer vedenjskega opisa kompetence Komunikacija (Gruban 2004b, 4) se glasi:

- sposobnost jasno, dosledno in nedvoumno skomunicirati prioritete,
- zagotoviti pravočasno izmenjavo informacij med sodelavci/oddelki,
- omogočiti sodelavcem informacije, potrebne za njihovo delo,
- pravočasno ter uspešno reševanje problemov,
- omogočiti sodelavcem informacije o poslovanju in novostih v podjetju,
- pozorno prisluhnuti idejam, mnenjem, skrbem sodelavcev,
- demonstrirati razumevanje s parafraziranjem in ponovitvijo stališč in ustreznim odgovorom/odzivom,
- spodbujati dialog in povratne informacije dobrih in slabih novic,
- odprtost za nove ideje in pobude sodelavcev,
- posledično ukrepanje z namenom preverjanja, ali so bile informacije in ideje prav razumljene.

Ravni zahtevnosti, v nekaterih virih imenovane tudi stopnje zahtevnosti (Gruban 2004b) oziroma stopnje razvitosti kompetenc (Majcen 2009, 278), so namenjene določanju primernosti kompetenc, ki jih imajo zaposleni. Te stopnje so lahko zapisane v številski obliki (Preglednica 2), ali pa so stopnje opredeljene z opisnimi oznakami (npr. pod pričakovanji, ustrezna/pričakovana, nad pričakovanji, odlična) (Majcen 2009, 279).

## Preglednica 2: Primer vedenjskih opisov posamezne ravni kompetence Timsko delo

Zahtevan kompetenca: Timsko delo	
Raven	Vedenjski opisi posamezne ravni
1	Nepripravljen na sodelovanje. Ne upošteva ali celo ignorira druge in ga ne zanimajo cilji tima.
2	Nerad deli informacije in se ne zaveda, da ne sodeluje v zadostnem obsegu.
3	Pasivno soglaša z mnenji drugih. Včasih odsoten in prepirljiv. Nezainteresiran za delo drugih.
4	Izrazi svoje mnenje, vendar ne prispeva veliko novih idej. Ne informira drugih o svojem delu.
5	Sodeluje v timu in občasno daje predloge. Posluša.
6	Nenehno prispeva nove ideje in predloge. Prevzema pobudo na sestankih. Strpen do drugače mislečih in jih podpira. Upošteva predloge drugih. Sodelavce informira o svojem delu in aktivno išče informacije o delu drugih članov tima.

Vir: Gruban 2004b, 4.

V nekaterih primerih uporabljeni opisi kompetenc in lestvice za merjenje obvladovanja kompetenc vključujejo tako učinkovito kot tudi neučinkovito vedenje pri posamezni kompetenci ali njeni dimenziji (Mansfield 2005, 15). Da bi se izognili prepogostemu izbiranju srednje ocene, nekateri avtorji predlagajo, da jih ocenjujemo npr. s štirimi stopnjami (Majcen 2009, 279). Preveč

ravni in opisov povečuje kompleksnost modela kompetenc in zmanjšuje njegovo preglednost in uporabnost. Optimalen izbor v posamezni situaciji je odvisen od namena uporabe modela kompetenc in številnih drugih dejavnikov.

### 3.3 Pristopi k oblikovanju modela kompetenc

Mansfield (2005, 16–18) loči tri pristope k oblikovanju modela kompetenc v podjetjih, in sicer (1) oblikovanje enega enotnega modela kompetenc za vsa delovna mesta (angl. *one-size-fits-all approach*), (2) oblikovanje različnih modelov kompetenc (angl. *multiple model approach*) in (3) vmesni pristop k oblikovanju modela kompetenc (angl. *intermediate approach*). V nadaljevanju smo na podlagi istega vira (Mansfield 2005) opisali vse tri navedene pristope, njihove prednosti in slabosti ter opredelili, v katerih okoliščinah so najbolj uporabni.

Za pristop (1) oblikovanje enega enotnega modela kompetenc za vsa delovna mesta, je značilno, da je oblikovan en model kompetenc in se v njem opredeljene kompetence uporabljajo za vsa delovna mesta. Tak model kompetenc običajno vsebuje od osem do petnajst kompetenc, ki so potrebne za učinkovito opravljanje dela na večji skupini delovnih mest (npr. vseh vodstvenih delovnih mestih). Kompetence v takšnem modelu kompetenc so splošne kompetence – splošne spretnosti, lastnosti in vrednote in ne delovno specifične. Ta pristop je pogosto uporabljen, kadar želi vodstvo uvesti organizacijske spremembe, pri tem pa zaposlenim preko modela kompetenc sporoča, katere vrednote in spretnosti so potrebne za prihodnje delo. Tak pristop je uporabljen tudi, kadar vodstvo in/ali kadrovski strokovnjaki želijo enostavne rešitve in želijo hitro implementirati model, ki bo imel široke učinke. Prednosti takšnega modela so:

- Ta pristop vsem zaposlenim prenaša enostavno in jasno sporočilo o tem, kaj je pomembno.
- Ko je tak model razvit, se ga enostavno prenaša in uporablja za večje število zaposlenih. Na primer metodo 360 povratne informacije lahko uporabimo za vse zaposlene na delovnih mestih, ki so vključena v ta model kompetenc.
- Ta pristop spodbuja razvoj skupnega jezika/besedišča za opisovanje pomembnih spretnosti in značilnosti.

Takšen pristop ima tudi pomanjkljivosti, in sicer:

- Tak model kompetenc pogosto vsebuje vrednote, ki so zaželeni in spodbujane, ne pa opisov tega, kar je nujno potrebno za učinkovito opravljanje delovnih nalog.
- Pri tem pristopu lahko pride do tega, da imajo lahko zaposleni na posameznih delovnih mestih občutek, da model ni relevanten za njihovo delovno mesto in posledično lahko postanejo do njega skeptični ali celo cinični.
- Takšen model je v procesu izbora kadrov za posamezno delovno mesto ali razvoj kompetenc za konkretno delovno mesto manj uporaben kot model, ki vsebuje več delovno specifičnih kompetenc.

Pri pristopu (2) oblikovanje različnih modelov kompetenc za posameznike na različnih delovnih mestih oblikujemo več različnih modelov kompetenc (mogoče je tukaj bolj primeren izraz



kompetenčnih profilov). Prva faza pri tem pristopu je običajno na ravni podjetja določen splošen nabor kompetenc, tj. nabor petindvajsetih do petintridesetih kompetenc, iz katerega se potem izbirajo kompetence za kompetenčni profil posameznega delovnega mesta. Uvodoma lahko ožje vodstvo in zaposleni v kadrovski službi (pod vodstvom zunanje strokovnjaka ali samostojno) prilagodijo splošno besedišče o kompetencah in njihovi rabi v njihovem podjetju. Ta prilagoditev pogosto vključuje spremembo imen nekaterih kompetenc in tudi besedišča, uporabljenega pri opredelitvah in opisih posameznih kompetenc do te mere, da je uporabljen jezik/besedišče skladno s koncepti in terminologijo, ki se že uporablja v podjetju. Druga faza pri tem pristopu k oblikovanju modela kompetenc je, da se strokovnjaki za posamezna področja dela (npr. vodje oddelkov) sestanejo, dogovorijo in odločijo, katere kompetence iz splošnega nabora se vključijo v model/profil za posamezno delovno mesto. Ko so izbrane kompetence za posamezno delovno mesto, ta skupina (npr. vodje oddelkov v sodelovanju s kadrovsko službo) prilagodi opredelitve vedenja za posamezno kompetenco (kot so npr. opredeljene v splošnem naboru kompetenc), tako, da te ustrezajo značilnostim in zahtevam posameznega delovnega mesta. Model/profil kompetenc za posamezno delovno mesto lahko vsebuje splošne in delovno specifične kompetence. Ta pristop se uporablja, kadar je model kompetenc potreben za veliko delovnih mest, ki so med sabo zelo različna. Posebej uporaben je v primerih, ko se bo model kompetenc uporabljal v procesu izbiranja posameznikov za posamezno delovno mesto, za načrtovanje karier in načrtovanje nasledstva na delovnih mestih (npr. zaradi upokojitve, napredovanj, premeščanj). Prednosti tega pristopa so:

- Fleksibilnost modela omogoča pripravo kompetenčnega profila/modela za zaposlene na vseh delovnih mestih.
- Ker je posamezni kompetenčni profil/model prilagojen posameznemu delovnemu mestu, ima visoko stopnjo veljavnosti, verodostojnosti in relevantnosti.
- Uporaben je za ugotavljanje razhajanj med kompetencami delavca in zahtevami delovnega mesta, iz katerega potem lahko izhaja načrtovanje dopolnilnih in dodatnih izobraževanj ter načrtovanje razvoja karier. Pri procesu izbora kadrov tak model omogoča identifikacijo kompetenc, ki so potrebne za posamezno delovno mesto.

Glavna pomanjkljivost tega pristopa je njegova kompleksnost. Za vsako delovno mesto je namreč oblikovan drugačen kompetenčni profil/model. To ima za posledico, da je potrebno temu prilagajati načine in metode za ugotavljanje in merjenje kompetenc, obrazce za ocenjevanje kompetenc, obrazce za letne razgovore, navodila za izvajanje zaposlitvenih razgovorov, postopke ugotavljanja delovne uspešnosti posameznikov ipd. To vodi do povečanega obsega administrativnega dela v kadrovski službi. Posledica tega je, da nekatere kadrovske službe uporabljajo različne informacijske sisteme za podporo upravljanju s kompetencami. Pomanjkljivost pa je, da praviloma/večkrat ni enotnih kompetenc, ki bi bile skupne vsem delovnim mestom, zato vodstvo tega orodja ne more uporabiti za to, da bi zaposlenim sporočalo, katere vrednote in spretnosti so potrebne za prihodnje delo.

Značilnosti obeh opisanih pristopov združuje (3) vmesni pristop k oblikovanju modela kompetenc. Ta pristop kombinira elemente iz obeh pristopov in za podjetja, ki delajo po tem pristopu je značilno, da določijo manjši nabor ključnih kompetenc (npr. usmerjenost k

uporabniku, samoiniciativnost), potrebnih za vsa delovna mesta, za vse zaposlene, ta nabor ključnih kompetenc pa dopolnijo še z naborom delovno specifičnih kompetenc. Nabor ključnih kompetenc tako zaposlenim sporoča, katere vrednote in spretnosti so potrebne za prihodnje delo, dodatne delovno specifične kompetence pa omogočijo, da je model res prilagojen značilnostim in zahtevam posameznega delovnega mesta. Glavna pomanjkljivost tega modela je, da vsebuje večje število kompetenc kot prejšnja dva modela in je posledično njegova uporaba bolj kompleksna.

Ne glede na uporabljeni pristop je najpomembnejše, da oblikujemo opise kompetenc, ki jih zaposleni razumejo in uporabljajo v delovnih situacijah, kar vodi do razmeroma trajnega nabora kompetenc in pripomore k stabilnosti upravljanja s kadri v podjetju (Kohont in Svetlik 2005, 63) ter omogoča, da kreiranje in razvijanje kompetenc postane redna strateška aktivnost (Gorišek 2011, 106). Zagotavljanje navedenega in izbira med navedenimi pristopi je naloga skupine, ki v podjetju skrbi za upravljanje s kompetencami.

### 3.4 Izzivi pri oblikovanju modela kompetenc

Proces oblikovanja modela kompetenc se od podjetja do podjetja razlikuje. V literaturi tako srečamo veliko različnih klasifikacij problemov in izzivov, s katerimi se pri oblikovanju modela soočamo v praksi, na tem mestu izpostavljam tri:

- vključitev čim večjega števila zaposlenih v pripravo modela,
- optimiziranje vložka različnih virov in
- zagotavljanje stalnega in sistematičnega posodabljanja modela.

Pomen vključitve čim večjega števila zaposlenih v opredeljevanje in ocenjevanje kompetenc poudarjajo številni avtorji (Kohont in Svetlik 2005, 63). Uspeh upravljanja s kompetencami je odvisen predvsem od zavzetosti vodij, njihove usposobljenosti in komuniciranja z zaposlenimi (Gorišek 2005, 94). Vsi ključni deležniki naj bi bili vključeni v razprave, zbiranje podatkov in pregledovanje osnutkov v procesu oblikovanja modela kompetenc, saj to omogoča, da je model celovit in natančen ter izboljšuje možnosti za uspešno kasnejšo uporabo modela v praksi (Mansfield 2005, 10). Pri tem je pomembno, kako in kdaj deležnike vključiti, da bo njihova vključitev dala želene rezultate. V primerih, kadar gre za podjetja, ki delujejo v različnih regijah in državah, je pomembno vključiti predstavnike iz čim več izmed njih. Pomembno je vprašanje stroškov vključevanja dodatnih deležnikov (npr. stroški udeležbe na sestanku, stroški obdelave več podatkov). Za vključevanje različnih deležnikov so potrebni različni pristopi. Primer vključevanja najožjega vodstva podjetij je sprotno obveščanje (angl. *briefing*), dogovarjanje o stanju in nadaljnjih aktivnostih v procesu upravljanja s kompetencami.

- Za optimiziranje vložka različnih virov Gorišek (2005, 94) ob dobrem strokovnem vodenju projekta vpeljave kompetenc navaja naslednje elemente, pri katerih je možna racionalizacija stroškov:
- uporaba le osnovnih, nujno potrebnih metod raziskovanja;
- vključitev npr. 15 delovnih mest v organizaciji in za njih pripravimo osnove za model;



- v nadaljevanju ekspertne panele vodijo zaposleni samostojno, pod pogojem, da se za to predhodno primerno usposobijo;
- vodenje vedenjskih intervjujev za preverjanje kompetenc ključnih izbranih delovnih mest vodi psiholog, za manj pomembna delovna mesta pa opravlja vodene razgovore vodja v okviru ekspertnega panela;
- opise del in nalog s poudarkom na kompetencah prepustimo osebi, ki jo lahko delno razbremenimo delovnih obveznosti, jo je pa za to delo potrebno usposobiti.

Zagotavljanje stalnega in sistematičnega posodabljanja modela kompetenc je pomembno, ker model kompetenc za podjetje ni statičen, ni nekaj, kar zgradimo enkrat za vselej, saj se delovni procesi hitro spreminjajo, spreminjajo se tehnološke razmere, organiziranost, potrebe tržišča, kadrovska struktura, znanja, podjetniška kultura, posledica česar so konstantne spremembe zahtev po kompetencah. Priporočeno je, da se na podlagi povratnih informacij vodij model kompetenc kot dokument ažurira vsaj enkrat na leto (Majcen 2009, 300).

Povzemamo še nekaj idej in predlogov za izgradnjo modela kompetenc, kot jih izpostavlja Majcen (2009, 303–305). Z njihovim upoštevanjem bi se lažje izboljšala kompetentnost kadrov in dosegli naj bi se tudi boljši poslovni rezultati. Priporočila se nanašajo na različne faze oblikovanja modela kompetenc in povzemajo predloge rešitev za nekatere ključne izzive v tem procesu:

- Pred začetno izgradnjo modela je potrebno preveriti dorečenost organiziranosti delovnega procesa.
- Potrebno je pridobiti podporo vodstva.
- Modela naj nikoli ne pripravlja samo ena oseba, ampak usklajena in premišljena sestavljena skupina, v kateri so predstavniki stroke in predstavniki tistih, ki dobro poznajo zahteve delovnega procesa ter posameznih delovnih mest.
- Najprej je potrebno jasno določiti namen upravljanja s kompetencami podjetja, izbrati člane delovne skupine za oblikovanje modela kompetenc in začeti z njihovim izobraževanjem.
- V začetni fazi je potrebno pridobiti dovolj obširen in kakovosten seznam kompetenc s strokovno utemeljenimi opredelitvami, ki so blizu pogledom in razumevanju kadrov v izbranem podjetju.
- Opredelitve kompetenc, ki so vključene v kompetenčni model izbranega podjetja, je smiselno obdelovati in usklajevati toliko časa, dokler niso razumljive in sprejemljive za vse zaposlene.
- Potrebno je, da vsi člani delovne skupine za oblikovanje modela kompetenc razumejo, da model kompetenc nima neposredne povezave s plačnim modelom. Samo tako lahko skupina pristopi k odločanju o izboru kompetenc enotno in z vidika celotnega podjetja, brez borbe za določene privilegije delovnih področij, ki pripadajo njihovim organizacijskim enotam.
- Vključitev veliko usklajevanj v pripravo, saj ta vodijo do bolj objektivnega modela.
- Morebitna predstavitev modela v elektronski obliki naj bo namenjena praktični uporabi informacijskega sistema.
- Za posamezna delovna mesta je smiselno določiti omejeno število kompetenc (običajno 5 do 7), pri čemer je potrebno izbrati tiste, ki so za opravljanje dela zares pomembne.

- Kompetence se lahko določijo tudi za širše sklope delovnih področij (vrste del), pri čemer je pomembno, da so v posamezne sklope vključena dela s podobno, zaokroženo vsebino.
- Kompetence se določajo za sedanje izvajanje poslovnega procesa in hkrati tudi za prihodnost, zato je treba v model vključiti tudi kompetence za izvajanje strateških nalog.

Navedena priporočila mora delovna skupina za uvajanje modela kompetenc premisliti in njihovo upoštevanje prilagoditi posebnostim, kontekstu in ciljem izbranega podjetja.

## 4 RAZVOJ KOMPETENC V PODJETJIH

Razvoj kompetenc v podjetjih je drugi element upravljanja s kompetencami v podjetju. Poglavje pojasnjuje kompetence z vidika podjetij kot snovalcev kompetenc. Podajamo značilnosti razvoja kompetenc, vloge kadrovske službe pri razvoju kompetenc in pa izzive pri razvoju kompetenc.

### 4.1 Značilnosti razvoja kompetenc

Upravljanje s človeškimi viri najpogosteje srečamo pod pojmom razvoj kadrov, ki ga lahko v podjetju izvajamo po različnih modelih. Z vidika raziskovalnega problema naše magistrske naloge je pomembno vprašanje, kako koncept upravljanja s kompetencami in za podjetje oblikovan model kompetenc uporabiti kot orodje za razvoj kadrov v podjetju.

Za zagotavljanje razvoja kompetenc je treba v organizaciji razviti in/ali ustvariti sistem izobraževanja in usposabljanja na osnovi kompetenc. Sistem izobraževanja naj bi zagotavljal preglednost in vodil k izboljšanju delovanja na osnovi izboljševanja kompetenc, nazorno prikazal posamezne faze procesa učenja, prednosti oziroma pomembna področja organizacije ter področja, na katerih so potrebne izkušnje oziroma razvoj. Za vključitev kompetenc na področje usposabljanja in razvoja je potreben vsaj (Kohont in Svetlik 2005, 67–68):

- nabor oblik vedenja, ki opisuje kompetence, potrebne za posamezno delovno mesto in delovno vlogo,
- proces ocenjevanja in identifikacije kompetenc (npr. letni razvojni razgovori), s katerim ugotavljamo, kako in katere kompetence zaposleni uporabljajo in kakšno je razmerje med pričakovanimi ter dejanskimi kompetencami,
- obveščenost zaposlenih o možnostih usposabljanja in razvoja, s katerim bodo razvili kompetence in
- celovit sistem usposabljanja in razvoja, preko katerega bodo zaposleni lahko premostili neskladja med pričakovanimi in dejanskimi kompetencami.

Podobno tudi Majcen (2009, 194) navaja, da zagotavljanje ustrezne kompetentnosti zaposlenih vsebuje več faz, in sicer ugotavljanje dejanskih kompetenc zaposlenih, ugotavljanje razlik med obstoječimi kompetencami in za uspešno opravljanje delovnih nalog potrebnimi kompetencami, načrtovanje razvijanja želenih kompetenc ter ugotavljanje, kako bi obstoječe kompetence lahko najboljše izrabili v poslovanju podjetja.

Nastanek nabora kompetenc, potrebnih za posamezno delovno mesto in delovno nalogo smo opisali v poglavju 3 *Oblikovanje modela kompetenc v podjetjih*. V tem poglavju smo natančneje obravnavali:

- ocenjevanje in merjenje kompetenc delavca (izdelava kompetenčnega profila zaposlenega) ter
- sistem izobraževanja in usposabljanja, preko katerega lahko zaposleni premostijo razliko med želenimi in dejanskimi kompetencami.

#### 4.1.1 Ocenjevanje in merjenje kompetenc delavca

Kompetenčni profil na grafični način prikazuje kompetence za delo na določenem delovnem mestu (želene kompetence), razvitost istih kompetenc konkretnega delavca, ki dela na tem delovnem mestu (dejanske kompetence), iz česar je razvidna razlika med obema vrstama kompetenc (Preglednica 3) (Majcen 2009, 277).

**Preglednica 3: Primer kompetenčnega profila delavca**

Kompetence za delo	Zahtevana raven kompetenc za delo	Ocena kompetenc delavca	Komentar
Komunikacijske sposobnosti	1	3	- zapišemo potrebne spremembe
Vodstvene sposobnosti	2	2	- kaj naj bi delavec pri konkretni kompetenci spremenil, kako se bo tega naučil
Organiziranje	3	2	
Timsko delo	2	4	
Obvladovanje strank	4	2	- načrt ali predlog sprememb pri delu

Vir: prirejeno po Majcen 2009, 280, 283.

Naloga vodje v fazi ocenjevanja in merjenja kompetenc delavca je, da ugotovi stopnjo razvitosti posamezne kompetence pri posameznem delavcu in jih primerja s tistimi, ki so potrebne za delo in so določene v modelu kompetenc (več o oblikovanju modela kompetenc v poglavju 3). To razliko vodja in delavec iščeta v primerjavi: definicija kompetenc za delo – organizacijsko vedenje sodelavcev – doseženi rezultati (Majcen 2009, 277–278). Poleg zahtevanih kompetenc za delo ima lahko zaposleni izrazito razvite še druge specifične kompetence, ki niso odločilne za uspešnost izvajanja dela, ki ga delavec opravlja. Tudi te kompetence vodja in delavec identificirata in se dogovorita o morebitnih možnostih, kjer bi lahko delavec to svojo kompetenco najbolje uporabljal (npr. morebiten predlog za prerazporeditev) (Majcen 2009, 283).

Za merjenje doseganja kompetentnosti posameznikov se uporabljajo različne lestvice. Med sabo se razlikujejo glede možnosti notranje diferenciacije (Gorišek 2005, 98). Za merjenje različnih kompetenc se uporabljajo različne ocenjevalne lestvice, pri čemer morajo biti opazovalci/ocenjevalci (npr. vodje), ki določajo stopnjo doseganja posamezne kompetence, usposobljeni tako, da je njihovo merjenje zanesljivo in veljavno (Cockerill, Hunt in Schroder 1995, 7). Vodja mora biti za to nalogo primerno pripravljen in usposobljen, kar vključuje tudi poznavanje in razumevanje upravljanja s kompetencami, načine uporabe modela pri ugotavljanju kompetentnosti delavcev ter dobro poznavanje definicij posameznih kompetenc (Majcen 2009, 278).

Pomembno vlogo pri ocenjevanju, merjenju in razvijanju kompetenc zaposlenih imajo letni razgovori med vodjo in zaposlenim. Pričakovane kompetence in stopnje njihovega obvladovanja za posamezno delovno mesto so običajno opredeljene z modelom kompetenc in praviloma zapisane že v posodobljenih opisih delovnih mest, v sistemizaciji, ugotavljanje doseženih kompetenc pa se analizira z letnim razgovorom (Gruban 2004a).

Kompetenčni profil izdelata vodja in zaposleni tako, da se pri vsaki kompetenci pogovorita, kako razvita naj bi bila kompetenca in kako je ta kompetenca pri zaposlenem dejansko razvita. Ocena razvitosti posamezne kompetence pri zaposlenem je potrebna za izdelavo kompetenčnega profila zaposlenega, ki je osnova za načrtovanje razvoja posameznega zaposlenega. Ko zaposleni in vodja ugotovita objektivno razliko med kompetencami za delo in dejanskimi kompetencami delavca, skupaj naredita načrt usposabljanja delavca in njegovega osebnega razvoja (Majcen 2009, 277 in 303).

Za ocenjevanje posamezne kompetence lahko vodja uporabi različna vprašanja. Primeri vprašanj za testiranje kompetence Odločanje (Gruban 2004b, 4):

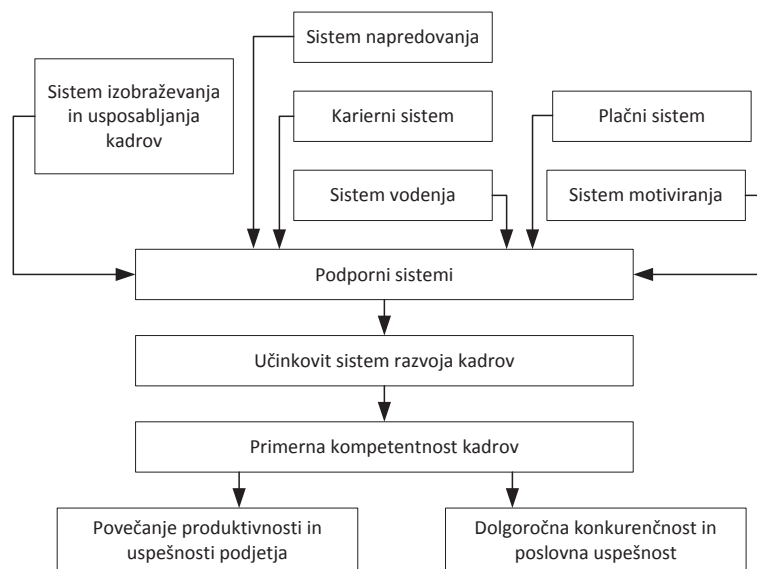
- Opišite situacijo, v kateri se čutite preobremenjeni. Kako jo rešujete?
- Navedite primer, ko nečesa niste uspeli narediti, ker niste imeli na voljo dovolj potrebnih virov (čas, finance, kadri ipd.). Kako ste ravnali v takšni situaciji?
- Opišite situacijo, kjer se morate odločiti med več nalogami in/ali prioriteta. Kako jih razvrščate? S katerimi začnete? Zakaj?
- Kako se odzivate/odločate, če se od vas zahteva, da se sočasno 100 % udeležujete na dveh projektih?
- Opišite primer, ko ste se izjemno dobro odzvali na potrebe uporabnika (sodelavca, kupca, ipd.). Kakšne so bile okoliščine? Kaj ste naredili? Kakšen je bil odziv?

V praksi se pogosto zgodi, da se združita procesa ocenjevanja/merjenja kompetenc zaposlenih in ocenjevanje/merjenje delovne uspešnosti zaposlenih, kar je napačno ravnanje. To sta namreč dva vsebinsko različna procesa, ki ju izvajajo z različnim namenom, zato ju ne smemo mešati. Kompetence zaposlenih ocenjujemo izključno za namene načrtovanja in spremljanja osebnega razvoja zaposlenega, pri čemer nas zanima predvsem, katere kompetence naj bi zaposleni izboljšal in kako, da bi pri delu dosegel večjo delovno uspešnost. Zaposleni se skupaj z vodjem na osnovi izdelanega kompetenčnega profila dogovarja o želenih spremembah določenih kompetenc, načinu spremembe ter o posledicah višje razvitih ali na novo pridobljenih kompetenc. Namen merjenja in ocenjevanja delovne uspešnosti pa je določanje stimulativnega dela plač za dosežene rezultate (Majcen 2009, 284–285). Korektno je, da sta ta dva procesa ločena, pri čemer ima za razvoj kompetenc in vzpostavitev sistema izobraževanja in usposabljanja zaposlenih ključno vlogo ocenjevanje kompetenc zaposlenih.

#### **4.1.2 Sistem izobraževanja in usposabljanja**

Sistem razvoja kadrov v podjetju je upravljan s podsistemi, kot so sistem izobraževanja in usposabljanja, sistem vodenja, sistem napredovanja, karierni sistem, sistem motiviranja ter plačni sistem (Slika 4). Povečanje kompetentnosti lahko zagotavlja premišljeno oblikovana, konstantno dopolnjevana, sprotno ažurirana in izboljševana ter dosledna uporaba vseh navedenih podsistemov (Majcen 2009, 203). Razvoj kompetenc je neposredno povezan s principi učenja

(Gorišek 2011, 106), zato ima sistem izobraževanja in usposabljanja pri razvoju kompetenc v podjetjih pomembno vlogo.



**Slika 4: Podsystemi in učinki sistema razvoja kadrov**

Vir: Prirejeno po Majcen 2009, 204.

Kakovosten sistem razvoja kadrov temelji na analizi obstoječe kompetentnosti in v določanju ustreznih sprememb v kompetencah posameznikov. Njegov osrednji namen je ugotavljanje in zmanjševanje razlike med kompetentnostjo zaposlenih in potrebami poslovnega procesa (Majcen 2009, 204). V skladu s spremembami in izzivi organizacije lahko potem kompetence redefiniramo, modificiramo in dopolnjujemo ter tako z razvojem trenutnih kompetenc pri obstoječih kadrih in s pridobivanjem novih kadrov oblikujemo kadrovske sistem v podjetju, ki se je sposoben učinkovito odzvati na spremembe in hkrati podpreti strateške usmeritve organizacije (Kohont in Svetlik 2005, 51).

Koncept kompetenc v organizaciji spodbuja različne oblike razvoja zaposlenih (Kohont in Svetlik 2005, 55). Pri načrtovanju kariernih poti posameznik in podjetje najpogosteje izbirata različne sistematične in načrtovane učne priložnosti, kot so tečaji in seminarji, izobraževalni dogodki, mentorstvo, coaching, e-učenje, izmenjevanje znanja z drugo osebo, samostojno učenje, »sledenje na delovnem mestu« (angl. *job shadowing*), interno iskanje znanja, osnovno svetovanje, ekskurzije, obiski drugih podjetij, organizirano spoznavanje drugih dobrih praks ipd. (Majcen 2009, 234). Pri posamezniku se lahko manko pojavlja v znanju (poznavanje teorije, postopkov), v veščinah (praktično delo, izkušnje, rutine) in pri vrednotni dimenziji kompetenc (prepričanje, motivacija, obnašanje). Glede na to, na kateri od treh komponent kompetenc se je pojavil manko, izberemo ustrežno metodo in način učenja (akcijsko učenje, igranje vlog, seminarji, simulacije, mentorstvo ipd.) (Gorišek 2011, 106). Metode izobraževanja izbiramo tudi glede na vsebino in cilje izobraževanja. Za usposabljanja na področju mehkih veščin (npr. komunikacija, ustvarjalnost, motiviranost) je običajno najprimernejši delavnični način izvedbe usposabljanja. Za področja zakonodaje, predpisov, standardov in podobno je primerna seminarska oz.

predavateljska oblika, saj gre predvsem za posredovanje informacij. Za spremljanje novosti in trendov v dejavnosti pa so najprimernejša oblika obiski različnih sejmov in podobnih dogodkov in ogledi dobrih praks (Gavez in Karničnik 2013, 54).

Izobraževanje se običajno načrtuje na letni ravni na podlagi potreb in predlogov, ki jih pripravijo vodje. Kadrovska služba poišče ustrezno ponudbo, organizira usposabljanja, preverja kakovost usposabljanja in vodi evidenco (Majcen 2009, 223–224). Pri načrtovanju razvoja kompetenc v podjetju je potrebno upoštevati, da se kompetence zaposlenih spreminjajo počasi, zato je potrebno pri načrtovanju razvoja izhajati iz strateških potreb, predvidenih potreb delovnega procesa v prihodnje in predvidenih razmer v prihodnosti (Majcen 2009, 204).

Temeljni namen sistema razvoja kadrov je konstantno zagotavljanje optimalne kompetentnosti zaposlenih v skladu z aktualnimi potrebami poslovnega procesa in strateškimi cilji podjetja ter priprava kadrov na dolgoročno delovanje podjetja (Majcen 2009, 203). Koristi upravljanja kompetenc na področju razvoja kadrov so še (Lucia in Lepsinger 1999 po Kohont in Svetlik 2005, 68):

- Razvoj je osredotočen samo na tiste kompetence zaposlenih, ki so tesno povezane z učinkovitim opravljanjem dela, kar posledično usmerja zaposlene k izbiri tistih vrst usposabljanja in izobraževanja, ki krepijo točno določene kompetence.
- Razvoj kadrov postane strateško pomemben podsistem upravljanja s kadri, saj usklajuje kompetentnost zaposlenih s strateškimi cilji organizacije in pomembno prispeva k optimiziranju njenega delovanja.
- Načrti izobraževanja, imenovani tudi razvojne aktivnosti, izhajajo iz dejanskih potreb zaposlenih in posameznih organizacijskih enot, kar preprečuje njihovo podvajanje.
- Sprotno ocenjevanje kompetentnosti daje kadrovske službi informacije o potrebah po razvoju kadrov, kar ji omogoča, da se pravočasno odzove na potrebe.

Pri bistvenem povečanju produktivnosti in dolgoročne poslovne uspešnosti podjetja ima pomembno vlogo načrtovano in usmerjeno obvladovanje kompetentnosti kadrov (Majcen 2009, 203). Podjetja lahko svoje cilje dosežejo le z inovativnimi in kreativnimi, motiviranimi in predanimi zaposlenimi (Kohont in Svetlik 2005, 67). Le ustrezno usposobljeni ljudje lahko iz kapitala in sredstev ustvarijo uspešen in donosen poslovni proces in tako prispevajo k temu, da podjetje poveča svojo uspešnost, ohrani svoj položaj ali konkurenčnost na trgu in preživi v skrajno zahtevnih razmerah poslovanja (Majcen 2009, 189).

Razvoj kompetenc je pomemben tudi iz vidika vsakega posameznega zaposlenega. Njegova varnost na trgu dela in njegova zaposljivost sta odvisni od njegovih kompetenc. To, kako bo zanimiv za (potencialnega) delodajalca, je odvisno od njegovih sposobnosti, znanja, zato je njegov individualni razvoj pomemben zanj osebno in tudi za organizacijo, v kateri je posameznik zaposlen (Kohont in Svetlik 2005, 67). Razvojni načrt delavca vsebuje vrste kompetenc in stopnje doseganja pri posamezniku ter priporočila za razvoj kompetenc – mentorstvo, usposabljanje pri delu, skupinske aktivnosti, strokovna literatura (Gorišek 2005, 99). Poleg tega



lahko vsebuje še opis spremembe vedenja, spremembe odgovornosti, razširitve pooblastil, razširitve področja dela ter morebiten predlog prerazporeditve ali napredovanja (Majcen 2009, 284).

Za zagotovitev kakovostnega in učinkovitega sistema izobraževanja in usposabljanja je značilno še, da se novo pridobljeno znanje začne čim prej uporabljati pri praktičnem delu in dajati rezultate ter da ima podjetje oblikovan sistem prenosa znanja med udeleženci izobraževanja in drugimi zaposlenimi (Majcen 2009, 305). Koristno je, če ima podjetje razvit računalniško podprt kadrovski informacijski sistem, ki olajša zbiranje, obdelavo in uporabo množice podatkov, ki se pojavljajo znotraj kompleksnega sistema upravljanja s kadri. Tak računalniški program omogoča lažje obvladovanje (načrtovanje, upravljanje in izvajanje) sistema izobraževanja in usposabljanja. Za področje izobraževanja in usposabljanja združuje podatke o zahtevani izobrazbi za posamezna delovna mesta, statistike izobrazbene strukture, seznam funkcionalnih znanj, pregled dejanske izobrazbe in drugih znanj vsakega delavca posebej, katalog usposabljanja in izobraževalnih vsebin, evidence letnih izobraževanj in usposabljanj (obseg, trajanje, stroški, pregled zaposlenih, ki so se udeležili izobraževanj ipd.), podatke o štipendiranju, predloge ukrepov za izboljšanje posameznih kompetenc (usposabljanja, izobraževanja) za posameznega zaposlenega ipd. (Majcen 2009, 236–241). Pomembno vlogo pri razvoju in vzdrževanju kakovostnega in učinkovitega sistema izobraževanja in usposabljanja ima kadrovska služba.

## **4.2 Vloga kadrovske službe pri razvoju kompetenc**

Pri raziskovanju in opredeljevanju vloge kadrovske službi v fazi razvoja kompetenc se je izkazal pomen celovitosti in povezanosti vseh treh faz v upravljanju s kompetencami v podjetju. Razvoj kompetenc je namreč neločljivo povezan z vsebino in značilnostmi oblikovanega modela kompetenc ter z uporabo modela kompetenc za potrebe kadrovske službe in podjetja na splošno.

Kadrovska služba ima pri upravljanju s kompetencami v podjetju pomembno vlogo v vseh fazah upravljanja s kompetencami. Poleg skrbi za razvoj kompetenc kadrov, je kadrovska služba pomemben deležnik tudi pri uvajanju koncepta kompetenc in zagotavljanju njegove učinkovite uporabe, je povezovalni člen med kompetencami posameznika na eni strani ter kompetencami in strategijo podjetja na drugi strani (Fleury in Correa Fleury 2005, 1.646). Temeljne naloge kadrovske službe lahko združimo v (Kohont in Svetlik 2005, 52):

- pridobitev podpore vodstva za uvedbo koncepta kompetenc v podjetje,
- vključitev čim širšega kroga zaposlenih v proces uvajanja in opredeljevanja kompetenc,
- medsebojna povezava vseh dejavnosti razvoja kadrov v organizaciji z namenom zagotovitve učinkovite uporabe vseh prednosti pristopa,
- zagotavljanje podpore in svetovanja vodjem pri upravljanju s kompetencami.



Naloge kadrovske službe pri razvoju kompetenc so (Majcen 2009, 221):

- ugotavljanje izobraževalnih potreb, načrtovanje izobraževanja in usposabljanja, oblikovanje programov, izvajanje politike štipendiranja in študija ob delu, organiziranje izvedbe izobraževanja, učenja ob delu in usposabljanja na delovnem mestu ter organizacija mentorstva,
- zagotavljanje pogojev za samostojno učenje, kamor vključujemo vzpostavitev in posodabljanje internih učnih centrov s sistematično zbrano literaturo in avdiovizualnimi pripomočki, informacijsko tehnologijo in dostopom do e-učenja,
- zagotavljanje prenosa znanja med zaposlenimi,
- v sodelovanju z drugimi organizacijskimi enotami tudi oblikovanje pogojev za projektno delo in timsko sodelovanje, preko česar se omogoča čim širši prenos pridobljenega znanja in ustvarjanje novih, uporabnih znanj,
- iskanje in uvajanje sodobnih orodij za merjenje učinkov naložb v znanje, redno spremljanje teh učinkov ter dajanje pobud za izboljšave na tem področju ter
- priprava analiz in poročil o stanju na področju zagotavljanja in uporabe znanja za izvajanje poslovne strategije podjetja.

Za izvajanje teh nalog potrebujejo zaposleni v kadrovske službi primerne kompetence, za njihovo doseganje pa sistem usposabljanja in izobraževanja.

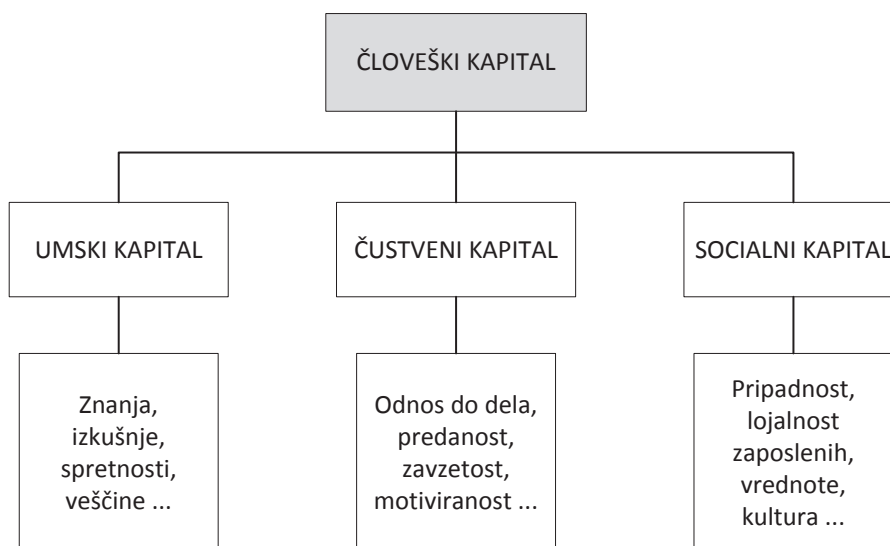
### **4.3 Izzivi pri razvoju kompetenc**

Analiza različnih strokovnih in znanstvenih virov ter večletne praktične izkušnje so izpostavile različne probleme in izzive, s katerimi se srečujejo podjetja, predvsem pa kadrovske službe, pri razvoju kompetenc. Z vidika raziskovalnega problema te naloge kot najpomembnejša izpostavljamo dva:

- zagotavljanje enakomernega razvoja umskega, čustvenega in socialnega kapitala in
- spremljanje učinkov usposabljanja in izobraževanja.

#### ***4.3.1 Zagotavljanje enakomernega razvoja umskega, čustvenega in socialnega kapitala***

Razvoj kompetenc je v podjetjih neločljivo povezan s konceptom razvoja človeškega kapitala. Primerjava koncepta kompetenc in koncepta človeškega kapitala pokaže prekrivanje obeh konceptov, saj je človeški kapital razdeljen v umski, čustveni in socialni kapital (Slika 5), podobne dimenzije pa najdemo tudi v konceptu kompetenc.



**Slika 5: Elementi človeškega kapitala**

Vir: Prirejeno po Majcen 2009, 200.

Umski kapital pomeni, da zaposleni razumejo vizijo, razvojne cilje podjetja ter svojo vlogo pri njihovem uresničevanju ter imajo znanje in sposobnosti za njihovo uresničevanje. Socialni kapital pa označuje pripadnost in lojalnost zaposlenih, zaupanje v vodstvo, vrednote in kulturo podjetja, čustveni kapital pa odnos do dela, predanost, zavzetost in motiviranost. V konceptu kompetentnosti se ti trije elementi med sabo prepletajo. Kompetentnost kadrov je odvisna od tega, kako so razvite za delo potrebne lastnosti ljudi in istočasno tudi od tega, kakšno je razmerje med umskim ter čustvenim kapitalom (Majcen 2009, 200).

Stopnje posameznih oblik človeškega kapitala so lahko visoke ali nizke ter tudi vse vmesne ravni med tema skrajnostma. Podjetje naj bi spremljalo in zaznavalo vse stopnje posamezne vrste človeškega kapitala in prilagajalo strategijo razvoja kadrov sedanjim in prihodnjim potrebam poslovnega procesa ter skrbelo za uravnotežen razvoj kadrov v okviru vseh treh vrst človeškega kapitala. V praksi se kaže, da podjetja skrbno načrtujejo in izvajajo politiko izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, razvoju zaposlenih v smislu povečanja čustvenega in socialnega kapitala pa je posvečene manj pozornosti (Majcen 2009, 202). Kompetenca je konglomerat kognitivnih in praktičnih spretnosti, znanja (vključujoč tacitno znanje), motivacije, vrednostne orientacije, nagnjenj, čustev in drugih socialnih in vedenjskih sestavin. Pomembno je, da pri razvoju v podjetjih (in v formalnem šolskem sistemu izobraževanja in usposabljanja) koncepta kompetenc ne zreducira samo na spretnosti, še zlasti ne zgolj na praktične spretnosti (Muršak 2004, 41).

V posameznem podjetju so finančni in kadrovske viri omejeni, zato je potrebno med možnimi izobraževalnimi programi, vsebinami in cilji narediti optimalen izbor. Ta izbor je narejen na podlagi številnih kriterijev, pri čemer je kriterij, ki govori o omogočanju enakomernega razvoja umskega, čustvenega in socialnega kapitala, samo eden od mnogih kriterijev. Kriterij za zagotavljanje enakomernega razvoja vseh treh vrst kapitala je posledično lahko izpodrinen s

strani drugih kriterijev, kot so prioritete vodstva ali zakonska obveznost za udeležbo na določenem tipu izobraževanja (npr. varstvo pri delu).

#### **4.3.2 Spremljanje učinkov usposabljanja in izobraževanja**

Z vidika razvoja kompetenc v podjetjih je ključno, da udeleženci izobraževanj in usposabljanj novo pridobljeno znanje in veščine uporabljajo pri svojem delu. Pomemben del razvoja kompetenc v podjetjih je tako spremljanje in preverjanje uporabnosti in koristnosti novo pridobljenega znanja.

Redno spremljanje in vrednotenje učinkovitosti usposabljanja ugotavlja napredek na ravni podjetja, na ravni posameznika in na ravni skupine zaposlenih (Gavez in Karničnik 2012, 46). Spremljanje učinkov usposabljanja in izobraževanja je običajno naloga službe za kadre, ki uporabnost presoja na posameznem seminarju, tečaju ali delavnici. Pridobljeno znanje presoja na podlagi povratnih informacij udeležencev izobraževanj, ki jih izbira v različnih časovnih intervalih (Majcen 2009, 224–231):

- Neposredno po koncu izobraževanja z evalvacijskim vprašalnikom o kakovosti in uporabnosti novih znanj. Rezultati se uporabijo pri analizi kakovosti izobraževanja in pri odločanju o nadaljnjem izobraževanju kadrov oziroma o izboru ponudnikov izobraževalnih vsebin. Da bi zagotovili trajnost in širjenje učinkov izobraževanja v nekaterih podjetjih, udeleženci (1) pripravijo še pisna poročila o vsebini in vtisih, (2) poročajo o vsebini in novostih drugim zaposlenim, v obliki predstavitve ali predavanja in (3) posojajo pridobljena učna gradiva svojim sodelavcem.
- V roku štirinajstih dni po zaključku izobraževanja, ko se že vidijo prvi učinki in je že možna praktična uporaba znanj, udeleženec izobraževanja v vprašalniku poda mnenje o uporabnosti in koristnosti pridobljenega znanja. Kot osnovo za pripravo tega vprašalnika kadrovska služba uporabi seznam/opis pričakovanih učinkov izobraževanja oziroma seznam ciljev izobraževanja, ki jih pripravi izvajalec izobraževanja. V splošnem so to odgovori na vprašanja, kakšne koristi imajo udeleženci od izobraževanja ter kako pridobljeno znanje vpliva na njihovo delo. Kopijo izpolnjenega vprašalnika dobi tudi vodja, ki se z delavcem pogovori o učinkih izobraževanja, o morebitnih spremembah v smislu prevzemanja novih delovnih nalog ali odgovornosti ter o nadaljnjem razvoju sodelavca.
- Letno na letnih razgovorih z enotnim vprašalnikom za vse zaposlene, ki so se v določenem letu udeležili izobraževanj. Vprašalnik vodja in zaposleni izpolnita skupaj, povratno informacijo pa vodja posreduje kadrovske službi, ki na podlagi ocen učinkov izobraževanj od vseh vodij naredi analizo učinkovitosti izobraževanja in usposabljanja v določenem letu. O ugotovitvah poroča vodstvu podjetja oziroma kolegiju, analizo pa uporabi kot enega od elementov odločanja glede nadaljnje politike izobraževanja in razvoja kadrov v podjetju.

Ločimo različne načine uporabe rezultatov merjenja. Pogosto se uporabljajo za izvajanje različnih primerjav, in sicer primerjave na ravni posameznika, kot so: kot so primerjava napredka kompetenc določenega posameznika z drugim posameznikom v skupini ter primerjava med

posameznimi profili, nadalje se lahko uporabi na ravni podjetja, in sicer za primerjavo med podjetji in posameznimi profili med organizacijskim enotami v podjetju, ali pa tudi za primerjavo podjetja s konkurenčnimi podjetji (Gavez in Karničnik 2012, 46). Spremljanje razvoja kompetentnosti zaposlenih je pomembno, saj omogoča dobro poznavanje kompetentnosti zaposlenih, kar je predpogoj za dobro izkoriščenost kompetenc zaposlenih in poznavanje razvojnih potencialov zaposlenih (Majcen 2009, 301).

V praksi se pri spremljanju učinkov usposabljanja z vidika kadrovske službe pojavlja več problemov. (Samo)ocena udeležencev uporabnosti znanja in tudi kakovosti izobraževanja je zaradi različnih razlogov lahko zelo subjektivna. Udeleženci v primeru, da se radi udeležujejo izobraževanj (npr. zato, da so manj na delovnem mestu), dajejo bolj pozitivne ocene. Udeleženci se med sabo razlikujejo glede na pričakovanja, učne stile, predznanje, odnos do izobraževanja in zato lahko isto izobraževanje različno doživljajo in ga različno ocenijo. Eden od dejavnikov je lahko tudi t. i. »osebna enačba« oziroma konstantna napaka (Lipičnik 2005, 159), kar označuje pojav, da posameznik težje/lažje daje dobre/slabe ocene. Tako pri strogih posameznikih prevladujejo povprečne in podpovprečne ocene, pri bolj popustljivih posameznikih pa povprečne in nadpovprečne ocene. Na uporabo in uporabnost znanja vpliva več dejavnikov, poleg novega znanja tudi npr. tehnična opremljenost, odnosi med sodelavci, prioritete podjetja ipd.).

## 5 UPORABA MODELA KOMPETENC V PODJETJIH

Uporaba modela kompetenc je tretji element upravljanja s kompetencami v podjetju. Poglavlje obravnava možnosti uporabe modela kompetenc v podjetjih, uporabnike modelov kompetenc, pogoje za uspešno uporabo modelov kompetenc in pa preverjanje učinkov modela kompetenc.

### 5.1 Možnosti uporabe modela kompetenc v podjetjih

Model kompetenc ima širok spekter možnosti uporabe v podjetjih. Uporabo modela kompetenc lahko razdelimo v dva dela (Majcen 2009, 43): v razvoj kompetenc in uporabo kompetenc za doseganje ciljev. Razvoj kompetenc pri zaposlenih vključuje ugotavljanje kompetenc zaposlenih z namenom načrtovanja in izvajanja razvoja kadrov in je opisan v poglavju *4 Razvoj kompetenc v podjetjih*. Uporaba kompetenc za doseganje ciljev je opredeljena širše, in sicer vključuje uporabo kompetenc za izboljševanje delovne uspešnosti in povezovanje kompetenc delavcev z načrtovanjem delovnih ciljev.

Podobno Stevens (2013, 100) izpostavlja tri področja uporabe kompetenc v podjetjih: (1) pravno področje, (2) integracija sistemov v podjetju in (3) področje razvoja človeških virov. Prvo področje (1) se nanaša na potrebo, da metodologija modela kompetenc vzdrži pravno obravnavo na sodiščih v primerih, da se kdo pritoži zaradi uporabe v selekcijskih postopkih, postopkih nagrajevanja in ugotavljanja delovne uspešnosti. Mansfield (2005, 10) kot najučinkovitejše zagotovilo, da bo model kompetenc vzdržal pravno obravnavo, navaja uporabo rigoroznega in sistematičnega procesa zbiranja podatkov in njihove analize pri upravljanju s kompetencami. Poudarek na pravnem vidiku je prilagojen izvirnemu kontekstu iz Združenih držav Amerike in ni povsem primerljiv z razmerami v Sloveniji. Kljub temu pa je pomembno, da je uporabljena metodologija objektivna, veljavna, primerljiva, občutljiva ipd., saj lahko tako razvijamo zaupanje v model pri njegovih uporabnikih (npr. vodjih, zaposlenih, upravi podjetja).

Integracija različnih sistemov v podjetju (2) pomeni, da naj bi upravljanje kompetenc povežalo sisteme, ki so (morebiti) ločeni ter vsak od njih uporablja svojo metodologijo in svoj jezik. Model kompetenc naj bi bil tako skupni imenovalac za zaposlovanje in napredovanje, razvoj programov za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, udeležbo v teh programih, upravljanje z rezultati, ter tudi povezovanje z vizijo, poslanstvom, vrednotami in kulturo podjetja. Pri tem je potrebno upoštevati raznolikost sistemov in potreb v podjetju. Za procese izbora kadrov so za kadrovice potrebni drugačni opisi kompetenc, kot za spodbujanje sprememb v organizacijski kulturi, ali kot jih posamezni zaposleni potrebujejo pri osebem načrtovanju kariere in pri samoocenjevanju svojega dela (Stevens 2013, 100–101). Področje razvoja kadrov (3) pa obsega izbor, ocenjevanje, razvoj kadrov, upravljanje uspešnosti, oblikovanje programov izobraževanja in usposabljanja zaposlenih ter razvoj kariernih poti pri zaposlenih (Mansfield 2005, 8).

V več primerih podjetja pri vpeljavi modela kompetenc niso imela v mislih njegove uporabe, saj je bil model kompetenc novost in so ga najprej želeli oblikovati in šele nato razmišljati o njegovi

uporabi. Posledično je mnogo organizacij oblikovalo model kompetenc, v praksi ga pa niso nikoli uporabljale. Samo oblikovan model kompetenc pa ne prinaša dodane vrednosti za podjetje. V nadaljevanju se je tako razvil pristop, ki uporabo modela kompetenc, predvsem za potrebe kadrovske službe, vključuje že v fazi načrtovanja upravljanja kompetenc v podjetju (Mansfield 2005, 8), kar povečuje uporabnost modela kompetenc.

Model kompetenc, če je za upravljanje kompetenc v podjetju uporabljen celovito, sistematično in kontinuirano, prinaša podjetju sledeče koristi (Kohont in Svetlik 2005, 71):

- upravljanje s kadri poveže s strategijo, poslovnimi procesi in cilji organizacije,
- poveže podsisteme upravljanja s kadri v celoto,
- približa upravljanje kadrov posameznim zaposlenim (jasni opisi kompetenc, cilji, standardi, dinamični opisi delovnih mest),
- omogoča fleksibilno odzivanje na spremembe,
- olajša delo vodjem,
- nagrajuje v okviru podjetja pričakovane kompetence,
- spodbuja pretok znanja in razvoj zaposlenih,
- izraža kulturo, vrednote in usmeritve podjetja in
- pripomore k splošni uspešnosti organizacije.

K navedenemu lahko dodamo še, da pripomore k ugodni blagovni znamki podjetja.

Model kompetenc naj bi bil kakovostno orodje za zagotavljanje kompetentnih kadrov za zadovoljevanje sedanjih in prihodnjih potreb ter posledično za doseganje načrtovanih poslovnih rezultatov v sedanjem obdobju in tudi za strateške in prihodnje naloge (Majcen 2009, 191). Kompetence so uporabljene tudi kot podlaga za preoblikovanje vodenja, upravljanja s kadri ter celotne kadrovske arhitekture, organizacijske kulture in vrednot (Gruban 2003).

Različne skupine uporabnikov modela kompetenc in upravljanja s kompetencami imajo različne možnosti in potrebe za njegovo uporabo. Možnosti uporabe glede na značilnosti posamezne skupine uporabnikov (strokovnjaki s kadrovskega področja, izvršno vodstvo podjetij, vodje/nadrejeni, zaposleni) opisujemo v nadaljevanju.

## **5.2 Uporabniki modela kompetenc**

Raznoliki uporabniki imajo od modela kompetenc različna pričakovanja in raznolike potrebe glede njegovega obsega, kompleksnosti, natančnosti, vsebine in uporabnosti. Model kompetenc v podjetju najpogosteje uporabljajo strokovnjaki s kadrovskega področja in vodje, v pomoč pa je tudi strokovnim službam, kot so služba za varstvo pri delu in služba za zagotavljanje kakovosti ter tudi posameznim zaposlenim (Majcen 2009, 196).

Strokovnjaki s kadrovskega področja so pomembni uporabniki modela kompetenc in imajo raznolike potrebe. Za delo kadrovske službe je pomembno, da tudi drugi deležniki v organizaciji sprejmejo in uporabljajo model kompetenc in sodelujejo pri upravljanju s kompetencami. Za

strokovnjake s kadrovskega področja je pomembno, da je model in koncept kompetenc v podjetju splošno sprejet, da vsi deležniki uporabljajo enoten jezik/besedišče. O modelu pogosto komunicirajo z drugimi deležniki v podjetju, zato je za njih uporaben model kompetenc, ki je napisan v jasnem, preprostem in povednem jeziku. Model kompetenc naj bi omogočal enostavno primerjavo med zahtevami različnih delovnih mest v podjetju. Za kadrovske službe je pomembno, da model omogoča hitro in učinkovito artikulacijo tega, katere kompetence so potrebne za določeno delovno mesto in katere stopnje obvladovanja kompetenc so potrebne za uspešno opravljanje nalog na posameznem delovnem mestu. Možnost enostavne primerjave in pregleda je pomembna tudi zato, da kadrovska služba lahko usklajuje kompetence posameznih kandidatov/delavcev z različnimi delovnimi mesti v podjetju skozi procese selekcije kadrov, napredovanj in razvoja karier posameznikov ter načrtuje izobraževanje, usposabljanje in razvoj za širok nabor različnih delovnih mest in posameznikov v podjetju (Mansfield 2005, 10). Za kadrovske službe je model kompetenc in poznavanje kompetenc posameznih delavcev pomembno pri podpori vertikalnega razvoja karier zaposlenih, tj. premikanje po hierarhični lestvici, ter hkrati tudi z vidika horizontalnega razvoja karier delavcev, pri čemer gre za prehajanje delavcev med delovnimi mesti, ki so na isti ravni.

Kadrovska služba model kompetenc povezuje s sistemom vodenja, sistemom izobraževanja in usposabljanja (tudi štipendiranja in mentorstva), plačnim sistemom, sistemom napredovanja, razvoja karier, motiviranja in upravljanja s talenti. Strokovnjaki s kadrovskega področja model kompetenc uporabljajo za analize kompetentnosti zaposlenih, kot osnovno za načrtovanje individualnega strokovnega, delovnega in osebnega razvoja zaposlenih, kot vir informacij za načrtovanje in izvajanje usposabljanja zaposlenih na ravni podjetja, pri razpisih za prosta delovna mesta in izbiri ustreznih kadrov ter pri prerazporeditvah kadrov na podlagi internih razpisov (Majcen 2009, 197).

Najožje izvršno vodstvo podjetij je pomemben deležnik in uporabnik modela kompetenc predvsem v primerih, ko so modeli kompetenc oblikovani za vodstvena delovna mesta. Pogosto želi vodstvo podjetij uporabiti model kompetenc za uvajanje organizacijskih sprememb in želijo usklajenost modela kompetenc s temeljnimi vrednotami in strategijo podjetja. V takih primerih je pomembno vključiti vodstvene kompetence, ki vključujejo spretnosti, kot so upravljanje sprememb in sposobnost razvoja poslovnih partnerstev (angl. *business partnering*) in tudi zelene vrednote, kot so integriteta in usmerjenost k strankam. Izpostavljena je lahko potreba po vključitvi kompetenc, ki spodbujajo spremembe v organizacijski strukturi, delovnih procesih in organizacijski kulturi. Tak primer je lahko npr. podjetje, kjer se od hierarhične organiziranosti, utemeljene na nadzoru, želijo prestrukturirati v manj hierarhično strukturo, ki temelji na več samoorganiziranih delovnih skupinah in posledično v ospredje prihajajo kompetence, kot so timsko delo in zmožnost motiviranja drugih ali organizacija lastnega dela. Za to skupino deležnikov je pomembno, da je v modelu kompetenc uporabljen močan in vpliven (angl. *powerful, high-impact*) jezik/besedišče, ki lahko navdušuje in motivira, in da model kompetenc vsem zaposlenim prenaša jasno in konsistentno sporočilo o želenih vrednotah in vedenjih, kar pogosto



sporočajo preko tega, da v model vključijo skupino ključnih kompetenc, ki so skupne za vse zaposlene (Mansfield 2005, 10).

Za vodje/nadrejene je model kompetenc orodje, s katerimi lahko vplivajo na uspešnost in kakovost dela sodelavcev, ter na njihov strokovni, delovni in osebni razvoj. Sodelavcem so v podporo pri prepoznavanju ključnih kompetenc, potrebnih za uspešno opravljanje dela na posameznem delovnem mestu, pri prepoznavanju lastnih kompetenc ter pri ugotavljanju razlike med obojimi, tj. kompetencami, potrebnimi za uspešno opravljanje dela (zahtevane kompetence, kompetence za delo) in obstoječimi kompetencami posameznika (dejanske kompetence, kompetence delavca) (Majcen 2009, 197). Temeljna dejavnost vodij v procesu upravljanja s kompetencami v podjetju je tako spremljanje ravni dejanskih in zahtevanih kompetenc in ga lahko razdelimo na individualno delo z zaposlenimi ter na skupinsko upravljanje s kompetencami (Kohont in Svetlik 2005, 60–61).

Dejavnosti na individualni ravni so za posameznega zaposlenega odvisne od tega, ali zaposleni dosega, presega ali ne dosega zahtevane ravni kompetentnosti. Dejavnosti so lahko pogovor z zaposlenim, iskanje vzrokov za odmike in določitev vzrokov za odpravo razlik, dodelitev novih (zahtevnejših) nalog, vključitev v vlogo mentorja, usposabljanje zaposlenega, napotki za samostojno učenje, dodelitev drugih delovnih nalog, predlog za odpust, nagrado. Pomembno vlogo pri tem imajo redni letni razgovori med zaposlenim in vodjem (Majcen 2009, 198–199). V okviru dejavnosti skupinskega upravljanja kompetenc lahko vodja identificira manjkajoče ali presežne kompetence v skupini, kompetentnost skupine v primerjavi s kompetentnostjo oddelka v določenem časovnem obdobju. Ukrepa lahko tako, da organizira sestanek skupine in razpravo, reorganizira delo, organizira usposabljanje v skupini, pomoč med sodelavci, posreduje predloge za usposabljanje, organizira motivacijske in razvojne sestanke ipd. (Kohont in Svetlik 2005, 60–61).

Poleg prepoznavanja razlik med dejanskimi in želeni kompetencami je tako pomembna naloga vodij tudi, da pomagajo zaposlenim načrtovati izboljševanje lastnih kompetenc in jih vzpodbujajo ter podpirajo pri njihovem osebnem razvoju ter izboljševanju delovne uspešnosti (Majcen 2009, 197–198). Posledično so nadrejeni/vodje naklonjeni natančnejšim in sistematičnim opisom in klasifikacijam, ki so jim v podporo pri vodenju in podpori zaposlenim, predvsem pri dajanju povratnih informacij o (ne)uspešnosti njihovega vedenja. Za to skupino uporabnikov je priročna matrika, ki povezuje kompetence in ključne kazalnike uspešnosti in merila za njihovo merjenje. Vodje so običajno zadolženi tudi za zaposlovanje novih kadrov, zato je za njih uporaben model, ki vključuje vse pomembne spretnosti in kvalifikacije, vključujoč tehnična znanja, stopnjo in smer izobrazbe, ki so potrebni za določeno delovno mesto (Mansfield 2005, 9).

Zaposlenim model kompetenc služi za to, da prepoznajo kompetence, ki so ključne na njihovem delovnem mestu oziroma področju, ter ob podpori vodij in kadrovske službe načrtujejo spremembe svojih kompetenc (Majcen 2009, 198–199). Zaposleni si običajno želijo receptov in navodil, kako izboljšati svojo učinkovitost in so običajno najbolj naklonjeni natančnim opisom

kazalnikov in opisov vedenj pri posamezni kompetenci ali njeni dimenziji. Opis naj bi vseboval, kaj je potrebno narediti, s kom in v katerih okoliščinah (Mansfield 2005, 9). Za to skupino uporabnikov je posledično najbolj priročna matrika, ki povezuje kompetence in ključne delovne naloge. Za posameznega zaposlenega ima upravljanje s kompetencami odločilno vlogo za razvoj njegove individualne kariere, saj mu lahko kakovosten sistem upravljanja s kompetencami izboljšanja možnosti za njen razvoj. Kariero posameznika lahko opredelimo kot kombinacijo na eni strani kompetentnosti posameznika, značilnosti njegovih interesov in osebnega razvoja, priložnosti, ki jih ta delavec ima za zasedanje položajev in opravljanje določene vrste del, ta del pa je na drugi strani določen s potrebami in interesi podjetja (Majcen 2009, 232).

Uporabniki modela kompetenc se med seboj zelo razlikujejo. Njihove značilnosti in potrebe so pomemben element celotnega upravljanja modela kompetenc v podjetju, saj je upoštevanje njihovih posebnosti in potreb pomemben dejavnik uspešnosti upravljanja modela s kompetencami v podjetju in konkretne uporabe modela kompetenc v podjetju. Potrebe in pričakovanja posamezne skupine uporabnikov so lahko med sabo v nasprotju, v nasprotju so pa lahko tudi potrebe in pričakovanja znotraj ene skupine uporabnikov modela (npr. med različnimi vodji ali med različnimi zaposlenimi). Upravljanje s tovrstnimi nasprotji je pomemben in zahteven del upravljanja sistema kompetenc v podjetju.

### **5.3 Pogoji za uspešno uporabo modela kompetenc**

Za uspešno upravljanje s kompetencami je uporaba modela kompetenc ključnega pomena, saj model kompetenc za podjetje ne daje rezultatov, če ni uporabljen za doseganje poslovnih ciljev in doseganje boljše učinkovitosti podjetja. Izpostavljamo dva ključna pogoja za uspešno uporabo modela kompetenc: vključitev predvidene uporabe v začetne faze uvajanja in upravljanja s kompetencami in trajno sistematično posodabljanje vseh treh elementov upravljanja s kompetencami.

Vključitev predvidene uporabe modela kompetenc v začetne faze načrtovanja uvajanja in upravljanja kompetenc, je pomembno iz naslednjih razlogov (Mansfield 2005, 8–9):

- Značilnosti predvidene uporabe lahko vplivajo na izbiro načina zbiranja podatkov in njihovo analizo. Če je predvidena uporaba modela kompetenc pri načrtovanju izobraževalnih programov za načrtovanje usposabljanja zaposlenih z namenom izboljševanja določenih delovnih procesov (npr. za pospeševanje prodaje), je potrebo v fazi zbiranja podatkov zbrati podatke o tem, kako poteka delovni proces v določenih kontekstih (npr. prodaja končnim strankam, prodaja posrednikom, prodaja na mednarodnem trgu). Tako so lahko v nadaljevanju, ko se določajo potrebne kompetence, te kompetence povezane z značilnosti delovnega procesa.
- Značilnosti predvidene uporabe lahko vplivajo na značilnosti oblikovanega modela, še posebej na značilnosti opisov vedenja značilnega za posamezno kompetenco. Če je namreč predvideno, da se bo model uporabljal za procese upravljanja uspešnosti v podjetju, je pomembno, da opisi kompetenc in lestvice za merjenje obvladovanja kompetenc vključujejo

tako učinkovito kot tudi neučinkovito vedenje pri posamezni kompetenci ali njeni dimenziji (angl. bipolar rating scale). To potem vodjem omogoča, da lahko zaposlenim na pregleden in nazoren način pokažejo stanje, napredek in pričakovano vrednost za posamezno kompetenco. Tako že v fazi oblikovanja modela kompetenc vključimo zbiranje podatkov o učinkovitem in neučinkovitem vedenju, opise teh vedenj pa upoštevamo pri oblikovanju modela.

- Vnaprej in od začetka načrtovana uporaba povečuje verjetnost, da bodo od začetka predvideni viri za njeno izvedbo (npr. finančni, kadrovski, časovni) tudi ob zaključku oblikovanja modela zagotovljeni za fazo uporabe modela.

Če želimo doseči trajno in redno uporabo modela kompetenc v podjetju, je potrebno vse tri elemente upravljanja s kompetencami (oblikovanje modela kompetenc, razvoj kompetenc in uporaba modela) redno preverjati in zagotavljati pogoje, da se bodo vsi trije dopolnjevali, posodabljali, se prilagajali delovnemu procesu in zagotavljali kompetentnost zaposlenih za doseganje tekočih, predvsem pa strateških ciljev (Majcen 2009, 306).

#### 5.4 Preverjanje učinkov modela kompetenc

Glavni namen vpeljave modela kompetenc je njegova uporaba za lažje usmerjanje delovnega procesa k dobrim poslovnim rezultatom (Majcen 209, 298). Potrebno je preveriti, ali smo pri udejanjanju tega namena uspešni, kakšen rezultat je dosežen in kakšna je njegova praktična vrednost. Za dolgoročno identifikacijo in potrditev uspešnosti upravljanja s kompetencami je pomembna realistična povezava kompetenc z objektivnimi kriteriji delovne uspešnosti posameznikov, kot so povečana prodaja, višja storilnost, zadovoljstvo strank, dobičkonosnost in podobno (Gruban 2003). Merjenje uspešnosti vpeljave upravljanja s kompetencami v podjetju vključuje ocenjevanje uspešnosti posameznikov, ocenjevanje poteka na organizacijski ravni s primerjavo (angl. *benchmarking*) poslovnih ciljev in pri kupcih z ugotavljanjem njihovega zadovoljstva (Gorišek 2005, 100).

Preverjanje učinkov modela kompetenc je povezano z merjenjem učinkov izobraževanja, kot je opisano v poglavju 4.3. *Izzivi razvoja kompetenc*, pri čemer gre predvsem za merjenje napredka v kompetencah, ki je rezultat razvoja kompetenc. Napredek v kompetencah lahko v podjetjih merimo in ocenjujemo na različnih ravneh, tako na ravni posameznika, skupine/tima in tudi na ravni podjetja. Učinke tega napredka lahko merimo v različnih časovnih intervalih od zaključka usposabljanja: v roku enega meseca, 3–6 mesecev, 6–12 mesecev ipd. Za izvajanje procesa so na voljo različna orodja in metode (Gavez in Karničnik 2012, 48).

Ko so kompetence opredeljene, opisane, (re)aktivirane in dodatno razvite, je treba njihov vpliv na delovno situacijo tudi oceniti. Spremljanje in ocenjevanje kompetentnosti nam da informacije za nadaljnji razvoj kompetenc zaposlenih in njihovo usklajevanje s kompetencami organizacije. Delovno uspešnost posameznika lahko različno ocenjujemo. Nekatere metode za njeno ugotavljanje so: sprotno spremljanje kritičnih dogodkov pri delu, letni razgovori, razvojni razgovori, metoda 360 stopinj in metoda ocenjevalnih centrov (Kohont in Svetlik 2005, 68).

Različni kazalniki so okvir za spremljanje doseganja ciljne kakovosti in standardov ter za spremljanje zadovoljstva strank, izraženi so v količinah, vrednostih, odstotkih, časovnih okvirih, donosnosti vlaganj v usposabljanje in v drugih vidikih uspešnosti podjetja, kot npr. v število pritožb strank, v fluktuaciji zaposlenih, v doseganju standardov kakovosti, itd. (Gavez in Karničnik 2012, 51).

Ena od metod za preverjanje učinkov upravljanja s kompetencami je merjenje organizacijske klime. Stanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih je pomembna informacija o stanju v podjetju. Ugodna organizacijska klima je osnova za učinkovito delovanje podjetja, organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih imata namreč pomembno vlogo pri podpori strategiji, viziji, politiki in ciljih kot tudi pri podpori načrtovanju, organiziranju, vodenju in nadzoru. Ugotavljanje organizacijske klime se izvaja z vprašalniki, prilagojenimi specifičnim potrebam posameznega podjetja in ga je smiselno izvesti vsaj enkrat letno. Merjenje organizacijske klime in sprejemanje ukrepov na področjih, ki se v analizi rezultatov pokažejo kot kritična, omogočata, da podjetja ugotovijo stanje in dojemanje zaposlenih o organizacijski klimi v podjetju, ter pozitivno vplivata na povečanje njihovega zadovoljstva in zavzetosti ali pa preprečita nizko motiviranost in nezadovoljstvo (Gavez in Karničnik 2012, 50). Organizacijsko klimo je smiselno izmeriti pred vpeljavo modela kompetenc in potem ponovno po enem letu od vpeljave, in primerjati rezultate ter na podlagi analize in primerjave uvesti morebitne spremembe in dopolnitve upravljanja s kompetencami.

V nekaterih primerih pride do neuporabe modela kompetenc in neučinkovitega upravljanja s kompetencami, za kar lahko razloge najdemo tudi v podjetju. Kot navaja Majcen (2009, 190), se nekatera podjetja odločijo za izgradnjo modela, ker tako narekujejo razvojne smernice v poslovanju podjetij, ki poudarjajo vrednost kadrov in pomen intelektualnega kapitala pri poslovni uspešnosti. V tem primeru se podjetja odločijo za koncept kompetenc zato, da ga imajo, da so »sodobni« in da se z njim lahko pohvalijo, da zadostijo zunanjim zahtevam (npr. zakonskim), standardom ali modnim zapovedim v poslovnem svetu. Na drugi strani so podjetja, ki model kompetenc vpeljejo z namenom, da bi ga uporabljala kot orodje za izbor kadrov, upravljanje z zaposlenimi v pomenu zagotavljanja najboljših možnosti za izrabo in razvijanje kadrov v tekočem poslovnem procesu ter za določanje in razvoj človeških zmogljivosti za prihodnje poslovne programe (Majcen 2009, 190). Preverjanje učinkov modela kompetenc je smiselno samo v slednjem primeru.

Koncept kompetenc naj bi temeljil na uporabi primerljivih referenčnih kriterijev med uspešnimi in podpoprečnimi, na skrbnem ugotavljanju miselnih vzorcev v ozadju, ki vodijo k uspehu, na »kloniranju« vedenja uspešnih. Za dokazovanje te vzročno-posledične povezave ne zadostuje klasičen strukturirani intervju, ampak so potrebne vedenjske analize zahtevanih in pozneje doseženih kompetenc, ki se opravljajo na podlagi t. i. vedenjskih intervjujev (Gruban 2003). Da je upravljanje s kompetencami učinkovito, morajo za njihovo ugotavljanje, razvijanje in merjenje učinkov poleg kadrovskih strokovnjakov biti usposobljeni tudi vodje.

## **6 UPRAVLJANJE S KOMPETENCAMI V PODJETJU X.**

Namen empiričnega dela naloge je, da na podlagi dostopnih pisnih virov in lastne raziskave analiziramo stanje upravljanja s kompetencami v podjetju X. Ugotovljeno stanje bo temelj za primerjavo s pridobljenim teoretičnim znanjem, iz njega pa bodo izhajali predlogi in priporočila za nadaljnje delo.

Razvoj kompetenc v podjetju X predstavljamo na podlagi dveh virov podatkov, in sicer:

a) analize internih dokumentov podjetja:

- Poslovník integriranega sistema vodenja, Izobraževanje, usposabljanje in ozaveščanje (2015),
- Navodilo za izobraževanje, usposabljanje in ozaveščanje (2011) in
- Matrika delnih funkcij: izobraževanje, usposabljanje in ozaveščanje (2011).

b) analize odgovorov intervjuvancev. V intervjujih so pri vprašanju, kako poteka proces razvoja kompetenc v podjetju X, intervjuvani opisovali proces razvoja kompetenc, kot ga oni doživljajo, pri tem so izpostavili nekaj pomanjkljivosti in možnosti za izboljšave.

Izvedenih je bilo osem intervjujev. V predstavitvi rezultatov so navedeni citati iz teh intervjujev. Kadar je v nadaljevanju naloge predstavljen citat ali povzetek navedbe intervjujev, je ta označen z IV (intervjuvani vodja) in zaporedno številko, ki smo jo določili intervjuju v obdelavi podatkov.

### **6.1 Predstavitev podjetja**

Podjetje X deluje na področju razvoja, litja, obdelave in sestavljanja visoko kompleksnih komponent iz aluminija ter izdelavi orodij za njihovo proizvodnjo. Ima pet proizvodnih lokacij v treh državah, in sicer v Sloveniji, na Hrvaškem in v Makedoniji, ki tvorijo celovit sistem. Dejavnosti podjetja imajo več kot petdesetletno tradicijo. Posebna pozornost se v podjetju namenja kakovosti izdelkov in vplivom dejavnosti na okolje, zaradi česar je bil vzpostavljen enovit sistem kakovosti in ravnanja z okoljem. Podjetje je pridobilo tudi naslednje certifikate kakovosti: ISO/TS 16949 in ISO 14001: 2004 ter OHSAS 18001 (Poslovník integriranega sistema vodenja, Predstavitev podjetja 2014, 1).

### **6.2 Oblikovanje modela kompetenc**

Vpeljava modela kompetenc v podjetju X se je začela v drugi polovici leta 2012. Celoten proces vpeljave se izvaja interno, brez pomoči zunanjih sodelavcev. Izjema je bil pregled in potrditev načina vključitve kompetenc v opise delovnih mest s pravnega vidika, ki ga je opravila zunanja pravna služba. Pobuda za vpeljavo modela kompetenc je prišla iz kadrovsko-pravne službe, ki je tudi prevzela koordinacijo upravljanja s kompetencami v podjetju. Začetek vpeljave modela kompetenc je potekal vzporedno s prenovo sistemizacije delovnih mest. Proces vpeljave kompetenc je vključeval interne sestanke in izobraževanja, ter komunikacijo po telefonu in

elektronski pošti, ki je bila namenjena usklajevanju izbiranja kompetenc, pripadajočih posameznemu delovnemu mestu. Delovna skupina za upravljanje s kompetencami je vključevala vodje posameznih organizacijskih enot in zaposlene v kadrovsko-pravni službi. Uvodoma so bili vsi člani skupine deležni izobraževanja o vpeljavi modela kompetenc, ki je obsegalo: predstavitev koncepta kompetenc, razloge uvajanja koncepta kompetenc, faze uvajanja sistema kompetenc, možnosti razvoja kompetenc, primeri modelov kompetenc ipd. Model kompetenc je bil oblikovan in uradno sprejet skupaj z Aktom o sistemizaciji in organizaciji dela v podjetju X in je njegova priloga. V nadaljevanju povzemamo vsebino iz modela kompetenc, kot je določena v tem dokumentu (Podjetje X 2013, priloga 3).

Na podlagi usklajevanj je bila za potrebe upravljanja s kompetencami v podjetju povzeta iz literature in prilagojena potrebam podjetja sledeča definicija kompetenc: *Kompetence so »lastnosti in zmožnosti, ki posamezniku omogočajo uspešno in učinkovito opravljanje dela glede na zahteve delovnega mesta. Obsegajo kombinacijo sposobnosti, veščin, izkušenj ter pristopa/odnosa (osebnostne in vedenjske značilnosti, prepričanja, samopodobo in vrednote), ki prispevajo k delovni uspešnosti.«* (Podjetje X 2013, priloga 3). Delovna skupina je pripravila več osnutkov modela kompetenc, ki se je tekom usklajevanj večkrat spremenil in v končni verziji opisov delovnih mest vključuje tri vrste kompetenc: ključne, ključne vodstvene in delovno specifične kompetence. Vsaka kompetenca je definirana s petimi stopnjami razvitosti, in sicer stopnja 1 – nerazvita kompetenca; stopnja 2 – pomanjkljivo razvita kompetenca; stopnja 3 – dobro razvita kompetenca; stopnja 4 – zelo dobro razvita kompetenca in stopnja 5 – izjemno razvita kompetenca. V splošnem obvladovanje nižje stopnje pomeni, da lahko posameznik napreduje na višjo stopnjo, saj velja pravilo, da vsaka naslednja stopnja vključuje značilnosti nižjih stopenj.

Ključnih kompetenc je pet – podjetnost, etičnost, usmerjenost na kupca in cilje, pripadnost družbi in zanesljivost, in se uporabljajo za vse zaposlene. Kot minimalni standard pričakovanega vedenja na delovnem mestu pri ključnih kompetencah se predstavlja stopnja 3 – dobro razvita kompetenca.

OPIS DELOVNEGA MESTA				
SIFRA	TARIFNA SKUPINA	DELOVNO MESTO	ZAHTEVANA RAVEN IZOBRAZBE	DELOVNE IZKUŠNJE
133	V	MERILEC II	V. raven, smer: tehnična	18 do 24 mesecev
<b>OPIS DEL IN NALOG</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- izvajanje meritev na tlačnih orodjih in ulitkih s pomočjo 3D merilnih strojev</li> <li>- izvajanje klasičnih meritev</li> <li>- izvajanje meritev za senjsko proizvodnjo in PPAP dokumentacijo</li> <li>- merjenje sposobnosti procesov in strojev s statistično obdelavo</li> <li>- izdelava merilnih programov</li> <li>- skrb za čisto in urejeno delovno mesto</li> <li>- upoštevanje predpisov s področja varstva pri delu in ekologije</li> <li>- opravljanje drugih nalog skladno z usposobljenostjo delavca in navodili delodajalca</li> </ul>			<b>KOMPETENCE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- natančnost</li> <li>- komunikativnost</li> <li>- zmožnost zaznavanja</li> <li>- zanesljivost</li> <li>- sposobnost dobre koncentracije</li> </ul>	
			<b>ZAHTEVANA DODATNA ZNANJA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- znanja o delovanju meril</li> <li>- uporaba standardnih in specializiranih orodij za PC</li> </ul>	

Slika 6: Primer določitve delovno specifičnih kompetenc v opisu delovnega mesta

Vir: Podjetje X, 2013.

Delovno specifične kompetence so določene za posamezno delovno mesto in za vsako delovno mesto je določenih pet delovno specifičnih kompetenc. Te kompetence so med delovnimi mesti zelo različne. Skupno je v podjetju tako določenih petdeset delovno specifičnih kompetenc, ki so razporejene po delovnih mestih. Vodje so po elektronski pošti dobili seznam petdesetih delovno specifičnih kompetenc in potem so iz seznama izbrali oziroma določili za delovna mesta svojih



sodelavcev/podrejenih pet najpomembnejših. Primer določenih delovno specifičnih kompetenc za delovno mesto merilec II (Slika 6) prikazuje, da so delovno specifične kompetence integralni del opisa posameznega delovnega mesta. V procesu potrjevanja sistemizacije in oblikovanja modela kompetenc so bile v delovni verziji določene tudi pričakovane stopnje doseganja posamezne kompetenc, a so bile pred potrditvijo umaknjene iz predloga. Pričakovane stopnje doseganja kompetenc spadajo sicer med namene modelov kompetenc, saj želimo, da se tudi na istem delovnem mestu boljši delavci ločijo od slabših.

Tudi vodje vključeni v intervju so povzeli in potrdili naveden potek oblikovanja modela kompetenc v podjetju X – skupno izobraževanje s poudarkom na teoretičnem pogledu na kompetence, prejem seznama kompetenc in izbor relevantnih kompetenc za posamezna delovna mesta, vpeljava vzporedno s spremembo sistemizacije. Dva od intervjuvanih vodij (IV 1, IV 4) sta delovno mesto vodje prevzela po obdobju oblikovanja modela kompetenc. Oba navajata, da jima je predhodnik na tem delovnem mestu dal osnovne informacije o oblikovanju modela kompetenc, posebnega dodatnega usposabljanja na to temo pa nista imela.

Na podlagi primerjave med teoretično določenimi stopnjami oblikovanja modela kompetenc ugotavljamo, da v podjetju X faza oblikovanja modela ni bila zaključena. Do zaključka manjka določitev opisov vseh izbranih kompetenc ter določitev opisov posamezne stopnje razvitosti navedenih kompetenc. Za vsako delovno mesto je določenih pet delovno specifičnih kompetenc, ki so navedene tudi v opisu delovnega mesta, do zaključka faze pa manjka določitev stopnje razvitosti posamezne od navedenih petih kompetenc. Obseg navedenih kompetenc v katalogu je razmeroma velik – pet ključnih kompetenc, petdeset delovno specifičnih kompetenc in poleg tega še ključne vodstvene kompetence, vsaka od navedenih kompetenc pa ima pet stopenj razvitosti. Delovna skupina se je odločila za postopno uvajanje modela kompetenc in je v drugi fazi želela vključiti več predstavnikov v delo delovne skupine (npr. predstavnike sindikata).

Kronološka postavitve pokaže, da je bil celoten proces oblikovanja modela kompetenc in faz, ki so mu sledile relativno hiter. Predstavitvene delavnice so bile izvedene v oktobru in novembru 2012, usklajevanje nabora kompetenc za posamezna delovna mesta je potekalo med novembrom 2012 in februarjem 2013, predvsem po elektronski pošti. *Akt o sistemizaciji dela v podjetju X*, uradno sprejet in objavljen 15. 4. 2013. (Podjetje X 2013, 5), kompetence so bile v letne razgovore prvič vključene aprila 2013, iz vprašalnikov za letne razgovore v aprilu 2014 in v 2015 so bile pa že umaknjene.

V intervjujih so intervjuvani opisovali oblikovanje modela v vprašanju o vključenosti v oblikovanje modela kompetenc (vprašanje 1), vključena pa so bila tudi vprašanja o:

- splošni oceni (vprašanje 5),
- učinkih (vprašanje 6),
- močnih in šibkih točkah oblikovanja in uporabe (vprašanje 7),
- zakaj neuspeh (vprašanje 9) in
- predlogi za nadaljnje delo (vprašanje 10).



Opis poteka oblikovanja modela kompetenc in njegovih značilnosti v podjetju, kot so ga podali intervjuvani, se ujema z ugotovitvami opazovanja z udeležbo in analize dokumentov (npr. Akt o sistemizaciji dela v podjetju X). Poleg opisa značilnosti so intervjuvani izpostavili tudi različne pomanjkljivosti oblikovanja modela kompetenc v podjetju X, kot jih razumejo iz svojih delovnih mest:

- prevelik poudarek na delovno specifičnih kompetencah,  
*»Kot takih nekih sistematičnih rešitev nismo naredili, kar mi uporabljamo, je danes neka osnova matrika usposobljenosti, kjer v bistvu bolj preverjamo oziroma usposabljammo fante za tehnično oziroma delovno specifično področje. Ostalih kompetenc, ki so tudi potrebne na delovnem mestu nekak ne pokrivamo. V bistvu nismo niti do tega prišli, da bi ljudje rabili tudi neke druge kompetenčne profile, ne samo strokovne.« (IV 5)*
- preveč splošne kompetence,  
*»Tukaj je bil verjetno problem. Čim ni definirano vsako delovno mesto posebej in čisto popisano, potem iz vsake naloge hitro rata vse preveč splošno. Problem rata, ko rabiš nekaj v roke vzeti in si s tem pomagati, pa si ne moraš.« (IV 4)*
- nedokončanost modela (izpostavili vsi intervjuvani),  
*»Sam razvoj ne poteka, ker ni modela.« (IV 5)*  
*»Druga zadeva, da pač ni bil dokončan oziroma da se ne nadaljuje.« (IV 7)*
- vodje niso bili pravilno in dovolj seznanjeni, poučeni o modelu kompetenc,  
*»... pa tudi vodjem ne vem, če so bile na pravi način predstavljene. Verjetno jim ni bilo čisto jasno kaj morajo z njimi početi.« (IV 3)*  
*»Mislim, da je (z mojega vidika kot vodja tehnične smeri) premalo strokovnega znanja in časa za bolj detajlno sliko, kar se tiče kompetenc.« (IV 1)*  
*»V podjetju smo načeloma podhranjeni s strokovno usposobljenimi ljudmi iz vidika kompetenc.« (IV 2)*
- vodje imajo premalo znanja in časa za upravljanje s kompetencami,  
*»Manjka časa, strokovnosti, strokovnjakov na tem področju, da bi lahko več časa namenili kompetencam. In kvalitetnejše ocenjevali, vodili evidence zaposlenih.« (IV 1)*
- manko pravilnikov, poslovnikov in dokumentacije (npr. vprašalnikov), ki bi določali in podpirali postopke upravljanja s kompetencami v podjetju,  
*»Manjkajo nam poslovnik, pravilniki, ki bi določali take postopke ...« (IV 2)*  
*»Poleg tega se mi zdi da manjka tudi kak pravilnik glede tega, da bi bilo sistematično določeno...« (IV 1)*
- potreba po najemu zunanje strokovnjake za pomoč pri uvajanju modela kompetenc,  
*»Mogli bi se ga od začetka lotiti še enkrat z eno usposobljeno ekipo, z zunanjimi strokovnjaki in z nekaterimi, ki so s tem že delali.« (IV 4)*
- prehitra vpeljava modela,  
*»... in mogoče je bil tudi prehitro narejen ...« (IV 3)*
- nepravilni razlog za vpeljavo modela (uporaba je »fensi«).

*»... moje mišljenje je tako, da se je začel z napačnim razlogom ta model kompetenc v podjetju delat. Mogoče samo zaradi tega, ker je bila zelo »fensi« beseda na nekaterih predavanjih in ...« (IV 7)*

Primerjava pokaže, da so te pomanjkljivosti podobne tistim, ki so jih izpostavljali različni avtorji (Majcen 2009, 302, Gruban 2003, Mansfield 2005), katerih dela smo predstavljali v teoretičnem delu naloge. V splošnem pa ugotavljamo, da je ta faza vsebovala temeljne elemente, kot so pridobitev podpore posloводства, oblikovanje delovne skupine, osnovno izobraževanje o konceptu kompetenc ter usklajevanje modela kompetenc.

### **6.3 Razvoj kompetenc**

S pojmom razvoj kompetenc označujemo procese upravljanja s kadri, predvsem proces njihovega izobraževanja in usposabljanja in v zvezi s tem ugotavljanja potreb po izobraževanju ter spremljanju učinkov izvedenih izobraževanj.

Na načelni ravni je področju razvoja kompetenc v podjetju X pripisan zelo velik pomen, kot je navedeno v Poslovniku integriranega sistema vodenja, Izobraževanje, usposabljanje in ozaveščanje (2015, 1), je: »Trajna in sistematična skrb za izobraženost, usposobljenost in ozaveščenost je temeljni moto v kulturi podjetja«.

Navodilo za izobraževanje, usposabljanje in ozaveščanje (2011) ureja odgovornosti in pooblastila za izvajanje izobraževanja, izredne študijske dopuste, povračilo stroškov, pripravništvo in izobraževanje novo zaposlenih delavcev. Izobraževanje v večini primerih poteka izven podjetja, pri zunanjih, verificiranih ponudnikih. Pretežno se v podjetju izvajajo izobraževanja s področja varstva pri delu, jezikovni in računalniški tečaji za večje število zaposlenih ter razna interna izobraževanja, kot so produktna šolanja za proizvodnje delavce ter kontrolo. Notranje oblike izobraževanja, kot so pripravništvo, uvajanje v delo in podobno, izvajajo ustrezno usposobljeni zaposleni v podjetju.

V navodilih je določeno, da ima delavec pravico do izobraževanja, ki je v njegovem interesu in interesu delodajalca, delodajalec pa ima pravico napotitve delavca na izobraževanje. Izobraževanj, ki so zahtevana na podlagi zakonodaje, za strokovno in kompetentno opravljane dela, se delavec mora udeleževati (Navodila 2011, 1). V proces izobraževanja in usposabljanja so vključeni vsi zaposleni na vseh področjih in nivojih (Poslovník integriranega sistema vodenja, Izobraževanje, usposabljanje in ozaveščanje 2015, 1). Razvoj kadrov poteka v podjetju X, po različnih oblikah, in sicer: štipendije, pripravništvo, uvajanje novih delavcev, študij ob delu, periodični preizkus znanja iz varstva pri delu, funkcionalno izobraževanje (notranja in zunanje oblike), jezikovni tečaji in tečaji računalništva, informiranje in ozaveščanje.

Proces najbolj strukturirano in sistematično orisuje dokument Matrika delnih funkcij: izobraževanje, usposabljanje in ozaveščanje. Matrika delnih funkcij vključuje štirinajst delnih funkcij, in sicer (Matrika delnih funkcij 2011, 1):

- ugotavljanje potreb,
- določitev terminov,
- usklajevanje predloga plana,
- odobritev plana,
- izvedba plana,
- spremljanje izvajanja (zunanje),
- spremljanje izvajanja (notranje),
- dokazila o usposabljanje,
- poročila o realizaciji plana,
- spremembe plana,
- vrednotenje, ozaveščanje,
- vrednotenje dela,
- nagrajevanje za delovno uspešnost posameznika in
- napredovanje.

Za vsako od navedenih delnih funkcij so nadalje določene pristojnosti in odgovornosti, pripadajoči dokumenti/zapisi, opombe oziroma pojasnila. V skladu s to matriko delnih funkcij vodje sektorjev in vodje programskih enot izdelajo poimensko po udeležencih predloge izobraževanj in usposabljanj do konca tekočega leta za prihodnje leto. Poslovodstvo ima nalogo priprave plana izobraževanja in usposabljanja za vodje programskih enot, vodje sektorjev in vodilne delavce na individualnih pogodbah, ter zase (Poslovnik integriranega sistema vodenja, izobraževanje, usposabljanje in ozaveščanje 2015, 1). V predloge so v enaki meri vključene potrebe po izobraževanju za različne sisteme zagotavljanja kakovosti (npr. ISO) za vse nivoje zaposlenih. Načrtovanje izobraževanja je natančno opredeljeno tudi v dokumentu Poslovnik integriranega sistema vodenja, Izobraževanje, usposabljanja in ozaveščanje (2015, 1), posebej je izpostavljen pomen ugotavljanja potreb po pridobivanju novih znanj, preizkusov znanj in usposobljenosti za opravljanje delovnih nalog ob spremembah organizacije ali dejavnosti, spremembah delovnih mest, zahtevnosti in opisov, zaposlovanju novih delavcev ali premeščanju. Glede na vsebinska področja je posebej izpostavljena zahteva po ugotavljanju potrebe po dodatnih znanjih za specifične potrebe kupcev in trga, kakovost, ekologijo, varnost in zdravje pri delu ter zakonske uredbe in regulative.

Koordinacija poteka izvedbe, organizacija in iskanje izvajalcev so v prisojnosti kadrovske službe. Določeno je tudi, da udeleženec izobraževanja preda poročilo o izobraževanju pred obračunom stroškov (Matrika delnih funkcij 2011, 1). Učinke izobraževanja in usposabljanja se spremlja skozi delovne rezultate na podlagi dosežkov pri kakovosti proizvodov, ravnanju z okoljem, stanju varnosti in zdravja pri delu, izkoriščanju strojev in pridobivanju novih kupcev (Poslovnik integriranega vodenja, Izobraževanje, usposabljanje in ozaveščanje 2015, 7).

Vsi intervjuvanci navajajo, da je plan izobraževanj narejen na letni ravni, na podlagi pobud vodij ter na podlagi zakonodaje in drugih predpisov. V tem pogledu se odgovori intervjuvancev skladajo s postopki razvoja kadrov, kot so opisani v internih dokumentih (Poslovnik integriranega sistema vodenja, izobraževanje, usposabljanje in ozaveščanje 2015, 1; Matrika delnih funkcij 2011, 1). Navajamo tri primere odgovorov:

*»V bistvu imamo izobraževanja tako. Tisto, kar so potrebe glede na delovna mesta, naredimo plan izobraževanj vsako leto, gledamo tudi na zakonodajo in druge predpise, kar se periodično izvaja. Potem pa imamo še izobraževanja, ki so eksterna, ki jih letos mogoče tudi malo bolj izvajamo, glede na želje delavcev in potrebe. Zdaj smo začeli malo bolj delati v tej smeri. Tudi izobraževanja za vodje, delovodje, šole vodenja in podobne stvari. Bolj podroben plan pa se tudi pripravlja za naprej, za naslednje leto.« (IV 3)*

*»Kar se tiče izobraževanj, vsako leto v začetku leta pripravimo plan izobraževanj. Vodje sporočimo potrebe za svoje oddelke in za svoje zaposlene kadrovske službi. Vsako leto vsak oddelek dobi nek določen budget, ki je namenjen za izobraževanja. Tako da gledamo, da ostajamo v teh okvirih.« (IV 6)*

*Zadeva gre tako. Spisek izobraževanja imamo predpisan s strani kadrovske službe, glede na potrebe lahko vodje dodamo izobraževanja, za katera mislimo, da so potrebna. Vsako leto se odda tudi matrika izobraževanj v kadrovske. To pomeni, da premislimo pri določenih kadrih, kjer vidim, da so šibki in da jih hočemo malo izboljšati, zato določena izobraževanja in potem damo to v kadrovske. Naredi se plan izobraževanj. (IV 7)*

Za spremljanje učinkov izobraževanj, po njihovem mnenju in izkušnjah še ni razvitega posebnega sistema. Sem spada ocenjevanje izobraževanj, ki poteka tako, da zaposleni po vsakem izobraževanju izpolnijo anketo o zadovoljstvu.

*»Kar pa se tiče merjenja in ocenjevanja kompetenc, pa je bilo več ali manj samo tisto, kar je bilo v letnih razgovorih, pa še to se je ocenjevalo bolj čez prst – se pravi nekaj opisna ocena, ker nismo imeli določenih nobenih vrednosti, po katerih bi se lahko ravnali. Kolikor se spomnim, je bila neka ideja, da bodo ocenjevalni listi za kompetence in da se bodo po njih ocenjevali vsi zaposleni. Ampak je žal ostalo nedokončano.« (IV 6)*

*»Vodje oddelka pripravi plan izobraževanja za svoje zaposlene, težave pa nastanejo, ker ni dovolj povratnih informacij iz izobraževanj nazaj in ni sistema kako se ocenjuje in meri kvaliteta izobraževanja in s tem ne moreš zagotoviti dobre kompetence.« (IV 4)*

Intervjuvani opisujejo, da preko letnih razgovorov in druge komunikacije s svojimi zaposlenimi znotraj oddelkov ugotavljajo potrebe po izobraževanju in se trudijo z realizacijo teh potreb, pri čemer opozarjajo na premalo podpore s strani kadrovske službe in sistematičnih ureditev na ravni celotnega podjetja.

*»Učinke merimo sami, oceno samih kompetenc tudi dajemo sami vodje. Jaz ne poznam, da bi bil nek model, da bi lahko nekdo pogledal v bazo in videl, imamo tega, pri katerem na primer prepoznavamo zelo dobre vodstvene lastnosti, prepoznavamo zelo dobre specialistične lastnosti. Zdaj je to čisto na nivoju vodij samih. In tudi ko nabiramo nivo kadrov, jih iščemo za oddelek, se pogovarjamo čisto med oddelki in je čisto neka*

*subjektivna ocena posameznikov – ja, ta je dober, ta je pa tak... To danes delamo sami.» (IV 5)*

*»Razvoj kompetenc v podjetju poteka slabo. Kakor sem že omenil, smo prepuščeni sami sebi, to pomeni, da nismo poenoteni med oddelki, niti med obrati. Tako da je zelo prepuščeno vodji oddelka koliko forsira naprej.« (IV 8)*

Nekaj intervjuvanih je v odgovorih opozarjalo na dolgotrajnost postopkov (npr. *»Kar se tiče izobraževanja, mislim, da se zadeve vlečejo predolgo,« (IV 1)*; ali *»Vsa izobraževanja se začnejo z večletno zamudo, dolg odzivni rok od ideje do implementacije« (IV 2)*). Izpostavljen je bil tudi manko usposabljanj za tiste kompetence, ki niso delovno specifične, izpostavljeno je bilo, da je premalo izobraževanje npr. za vodenje sestankov (IV 5).

Poleg problematike počasnosti, so intervjuvani izpostavili problem, da je premalo povratnih informacij o učinkih izobraževanj in s tem povezanega pomanjkljivega oz. nevzpostavljenega sistema ugotavljanja uspešnosti izobraževanja in merjenja sprememb v kompetencah. Intervjuvani navajajo, da učinke merijo/ocenjujejo vodje sami in tudi kompetence ocenjujejo sami, iz česar je bilo razumeti potrebo do dodatni strokovni pomoči na tem področju, po vzpostavitvi enotnih sistemov merjenja in ocenjevanja kompetenc ter tudi načrtovanja njihovega razvoja. Kot pomanjkljivost so izpostavili, da ni centralne evidence oziroma baze znanj in kompetenc zaposlenih v podjetju, kjer bi bilo zabeleženo, kdo v podjetju ima npr. dobre specifične kompetence, specialistična znanja ali pa dobre vodstvene sposobnosti. Eden od vodij je izrazil potrebo po vzpostavitvi mentorskega sistema.

Analiza internih dokumentov kaže na zgledno urejene, določene in sistemizirane postopke razvoja kompetenc. Na drugi strani pa v intervjujih zaposleni izražajo drugačno pojmovanje in izkušnje z razvojem kompetenc in tako poleg opisov izpostavijo nekaj pomanjkljivosti procesa razvoja kompetenc v podjetju X. Pridobljeni odgovori so dragocen vir povratnih informacij za kadrovske službe in nadaljnje načrtovanje dela na področju razvoja kompetenc.

#### **6.4 Uporaba modela kompetenc**

V sklopu raziskave smo področje uporabe modela kompetenc obravnavali s petimi vprašanji, in sicer:

- o uporabi modela,
- o primerih uporabe,
- o željah po večji vključenosti upravljanja s kompetencami v podjetje,
- o splošni oceni uporabnosti modela,
- o oceni učinkov modela.

V podjetju X so bili elementi modela kompetenc določeni do te stopnje, da so jih vključili v opise posameznih delovnih mest in tudi v letne razgovore. To je bila osnova za uporabo modela kompetenc v praksi. Na ravni celotne organizacije je bila koordinirana in zahtevana uporaba pri

letnih razgovorih (vključitev vprašanja o kompetencah), ki pa je bila samo prvo leto, kasneje je bilo vprašanje iz obrazca umaknjeno. Pri tem vodje na razgovorih niso uporabljali posebnih orodij za merjenje posamezne kompetence, ampak so kompetence ocenili na podlagi lastne presoje.

Vseh osem intervjuvanih vodij je navedlo, da pri svojem delu uporabljajo kompetenčne profile, pri čemer so podali naslednje odgovore:

- pet jih je enoznačno navedlo, da jih uporabljajo (npr. odgovor »Ja, seveda.«),
- en je izpostavil, da jih uporablja »bolj samoiniciativno«,
- eden je izpostavil, da ne gre za zavestno in načrtno uporabo, podobno je eden izpostavil, da je to, kar uporablja, »neka osnovna matrika usposobljenosti«.

Nadalje so intervjuji vsebovali vprašanje, ki se je nanašalo na konkretne primere uporabe kompetenčnih profilov v praksi. Primere, ki so jih navedli intervjuvani, lahko združimo v naslednja štiri področja uporabe:

- razvoj kadrov (izobraževanje, usposabljanje, šolanje),
- izbor kadrov (premestitve znotraj oddelkov, izbor novih sodelavcev, zaposlovanje),
- letni razgovori ter
- napredovanja in nagrajevanja.

Ugotavljamo, da pri svojem delu vodje koncept kompetenc v določeni meri uporabljajo in jih upoštevajo, pri tem pa ne gre za sistematično in načrtno uporabo, usklajeno in predpisano na ravni podjetja (oziroma celotne skupine), ampak bolj za priložnostno uporabo, ki jo izvaja vsak vodja v skladu s svojimi pričakovanji in znanji. Tudi intervjuvani v svojih odgovorih izražajo, da se model kompetenc in sistem upravljanja s kompetencami ne uporablja sistematično, pri čemer je vseh osem intervjuvanih izpostavilo, da upravljanje s kompetencami ni bilo oblikovano, izdelano in vpeljeno do konca.

Analiza kaže, da v letu 2014 model kompetenc ni v celoti dosegel uporabe, kot je bila načrtovana v katalogu kompetenc (Podjetje X 2013, priloga 3). Integracije sistemov na podlagi modela kompetenc ni bilo, prav tako na tej fazi ni bilo sistematične uporabe modela kompetenc pri izvajanju kadrovskega procesa, kot so izbor kadrov, načrtovanje izobraževanja in usposabljanja zaposlenih ter razvoj individualnih karier. Ti postopki so (uspešno) tekli brez uporabe sistematičnega modela kompetenc.

Na vprašanje o tem, ali bi si intervjuvani želeli večjo vključitev upravljanja s kompetencami, so intervjuvani podali različne odgovore. Štirje odgovori so bili DA (IV 1, IV 4, IV 5, IV 8), trije NE (IV 2, IV 3, IV 7) in eden je navedel oba odgovora, a z različnimi argumenti (IV 6). Tudi intervjuvani, ki so dali iste odgovore (npr. DA), so navedli različne utemeljitve za svoje stališče. Pri tistih z odgovori DA, lahko opazimo naslednja stališča, ki jih povzemamo (in ne navajamo dobesedno):

- da, da bi lahko več upravljal s kompetencami zaposlenih v svojem oddelku, da ne bi z njimi upravljali drugi. (IV 4)



- da, ampak pred tem izboljšati lastno razumevanje kompetenc. (IV 8)
- da, ampak pred tem model bolje izdelati. (IV 5)
- eden enoznačen da, brez dodatnih utemeljitev. (IV 1)

Intervjuvanec, ki je navedel oba odgovora (DA in NE), je za odgovor DA navedel pogoj, da potem to v podjetju res zaživi, pri odgovoru NE, pa prezaposlenost in pa *»Če je pa to še ena stvar, ki bi bila samo zato, da bi bila, pa žal mislim, da je izguba časa«* (IV 6). Ti odgovori kažejo na raznolikost njihovih motivov in pričakovanj za upravljanje s kompetencami.

Odgovori na vprašanje o splošni oceni uporabe modela kompetenc oziroma upravljanja s kompetencami v podjetju so bili dokaj enoznačni, saj so vsi izpostavljali, da modela ni, oziroma, da še ne deluje. Dva sta idejo modela ovrednotila kot dobro (IV 1, IV 2), eden je navedel, da si želi, da se z uvajanjem nadaljuje: *»Tako da sama ocena, kar se tega tiče je slaba, imam pa željo, da se to nadaljuje.«* (IV 8), podobno naklonjenost nadaljnjemu uvajanju kaže tudi sledeči odgovor:

*»Je pa seveda zdaj – ali smo imeli nek model, kjer smo to zaznavali, ali bo vsak delal zase. Mislim, da je bistveno boljše, da imamo nek model, da sledimo. Te zadeve pa morajo nekak štartati iz vrha.«* (IV 5)

V enem intervjuju je bilo izpostavljeno, da ima pričakovanja od drugih metod:

*»Nimam nobenih posebnih pričakovanj. Bolj pričakujem uporabo kakšnih drugih metod. V proizvodnji recimo vitka proizvodnja, glede vodenja pa kakšen coaching, NLP-ji, pa mogoče zdaj imamo v planu tudi SDI delavnice, ki so namenjene za širše skupine.«* (IV 7)

Ti odgovori kažejo na to, da tudi intervjuvani zaznavajo manko pri vpeljavi modela upravljanja s kompetencami v prakso, izpostavljajo nedokončanost procesa vpeljave modela kompetenc v podjetju.

Pri vprašanju o oceni učinkov modela so intervjuvani navajali splošne učinke upravljanja s kompetencami v podjetju in se niso osredotočali samo na upravljanje s kompetencami v podjetju X. V odgovorih so navajali pozitivne in negativne učinke ter tudi, da ni bilo učinkov. Med negativnimi učinki je bilo navedeno, da je oblikovanje modela kompetenc zahtevalo nekaj dodatnega dela na začetku, kot pomanjkljivost upravljanja s kompetencami pa je bilo izpostavljeno še, da nekaterih kompetenc (npr. natančnost) ne moremo razvijati z izobraževanji.

Eden od intervjuvanih je navedel, da je pri zaposlenih bil po *»letnih razgovorih viden napredek«*, ko so obravnavali teme, kot so kompetence. Štirje so navedli nekaj primerov pozitivnih splošnih učinkov, pri čemer je šlo bolj za navajanje možnih primerov uporabe modela kompetenc, npr. pri zaposlovanju, šolanju, nagrajevanju, ocenjevanju, zaposlovanju. V treh intervjujih je bilo eksplicitno izpostavljeno, da model v fazi uvedbe in uporabe, kot je bil v času izvajanja intervjujev, trenutno ne prinaša učinkov. To so izražali odgovori:

- Tak kot je trenutno, nam ne doprinese nič. (IV 2)
- Jaz ne vidim nobenih pozitivnih učinkov. (IV 3)
- Trenutno pa pač nobenega učinka ne vidim. (IV 7)



Tudi odgovori pri tem vprašanju kažejo na to, da proces upravljanja s kompetencami ni bil izpeljan v celoti, in da stopnja, do katere je bil vpeljan v času izvajanja intervjujev, ni prinesla pozitivnih učinkov v praksi.

Šibka točka upravljanja s kompetencami je, da trenutno predstavlja vodjem dodatno breme, in vodje ta argument navajajo kot enega od razlogov, zakaj ni prišlo do njegove uporabe v praksi. Intervjuvani so kot šibko točko navedli tudi velikost podjetja in problem, kako to prenesti v tak velik sistem, v enem od intervjujev je bila izpostavljena potreba po vprašalniku za samoocenjevanje kompetenc, ki bi ga lahko uporabljali na zaposlitvenih razgovorih, in izpostavljena splošna problematika merjenja kompetenc (instrumentarij, subjektivnost, primerljivost).

Intervjuvani so navedli več dejavnikov oziroma razlogov za neuspeh oziroma neuporabo modela upravljanja s kompetencami v podjetju X. Med njimi je prevladoval odgovor, da je problem, da model ni bil do konca oblikovan oziroma in implementiran (npr. manko pravilnikov, ocenjevalnih lestvic). Poleg nezaključenosti sta bila večkrat omenjena še naslednja problema:

- model kompetenc je presplošen in ne upošteva specifik posameznih delovnih mest, hkrati pa zelo poenostavljeno (v smislu reduciranja in poenotenja kompetenc).
- pomanjkanje časa in znanja (tako v kadrovske službi, kot tudi pri vodjih (IV 1, IV 2) in drugih zaposlenih).

Navedene pomanjkljivosti so dobro izhodišče za pripravo priporočil za izboljšanje upravljanja s kompetencami v podjetju X.

## 7 UGOTOVITVE IN PREDLOGI

Upravljanje kompetenc v izbranem podjetju smo primerjali s fazami, kot so opisane v strokovni in znanstveni literaturi (npr. Majcen 2009, Mansfield 2005, Gorišek 2011, Kohont in Svetlik 2005). Na podlagi dostopnih pisnih virov, opazovanja z udeležbo in analizo odgovorov intervjuvancev ugotavljamo, da so bili podjetju X elementi modela kompetenc določeni do te stopnje, da so jih vključili v opise posameznih delovnih mest in tudi v letne razgovore. Vodje na razgovorih niso uporabljali posebnih orodij za merjenje posamezne kompetence, ampak so kompetence ocenili na podlagi lastne presoje. Analiza kaže, da v letu 2014 model kompetenc ni v celoti dosegel uporabe, kot je bila načrtovana v katalogu kompetenc (Podjetje X 2013, priloga 3). Integracije sistemov na podlagi modela kompetenc ni bilo, prav tako na tej fazi ni bilo sistematične uporabe modela kompetenc pri izvajanju kadrovskega procesa, kot so izbor kadrov, načrtovanje izobraževanja in usposabljanja zaposlenih ter razvoj individualnih karier. Ti postopki so uspešno tekli brez uporabe modela kompetenc.

Oblikovanje modela kompetenc v izbranem podjetju smo primerjali s seznamom pasti in nevarnosti, kot jih navaja Majcen (2009, 302), pri čemer smo nekaj naštetih našli tudi v procesu oblikovanja modela kompetenc v preučevanem podjetju; izdelan je bil seznam kompetenc, ki pa niso bile natančneje in enoznačno opredeljene, zato so si lahko pod istim pojmom različni zaposleni predstavljali različne lastnosti in vedenja, izobraževalne delavnice za vodje so bile izvedene, vodje pa so kljub temu izrazili potrebo po dodatnih navodilih in znanjih s tega področja in niso bili posebej usposobljeni za presojanje stopnje razvitosti kompetenc pri sodelavcih.

Vodje so modelu načeloma naklonjeni, pod pogojem, da se vpeljava in uporaba preišči, sistematično in načrtno izpeljeta do konca in da prinese model konkretne učinke v praksi. V tem primeru so se pripravljali tudi intenzivno in v večjem obsegu vključiti v oblikovanje in vpeljevanje upravljanja s kompetencami v podjetje. Dva od intervjuvanih sta navedla, da od upravljanja s kompetencami ne pričakujeta učinkov in da predlagata uporabo kakšnega drugega pristopa (IV 3, IV 7). Intervjuvani so navedli veliko predlogov za izboljšanje upravljanja s kompetencami v podjetju X. Predlogi so se nanašali na vse tri faze upravljanja s kompetencami – oblikovanje modela, razvoj kompetenc in uporaba modela kompetenc v podjetju. Nekateri praktični predlogi so povzeti v nadaljevanju:

- Ponovno preišči in postopno dokončno izoblikovanje modela kompetenc in implementacija upravljanja s kompetencami v praksi.
- Oblikovanje, upravljanje in uporaba baze kompetenc vseh zaposlenih v podjetju, uporaba predvsem pri kadrovanju.
- Izdelati kakovosten sistem in metodologijo ocenjevanja in vrednotenja kompetenc v podjetju. V zvezi s tem izboljšanje vprašalnikov za izvajanje letnih razgovorov.
- Večja vključitev podrejenih v upravljanje s kompetencami.
- Sistematično spremljanje posameznikov in na podlagi spremljanja priprava letnih izobraževalnih programov.

- V oblikovanje modela upravljanja s kompetencami vključiti zunanje strokovnjake, ko tesno sodelujejo z internimi strokovnjaki.
- Pri vpeljavi upravljanja s kompetencami pridobiti in upoštevati izkušnje iz drugih, primerno velikih, podjetij o tem, kako pri njih ugotavljajo, merijo in ocenjujejo kompetence.
- Vključitev širšega kroga zaposlenih (npr. izmenovodje) v oblikovanje modela.
- Bolj postopno uvajanje – začeti z manjšim številom oddelkov, po možnosti začeti z manjšim oddelkom, ko je model preverjen in prilagojen širitev na večje enote. Na postopnost in sistematičnost se je nanašal tudi predlog, pri katerem bi model najprej vpeljali na »pomembnih zaposlenih«, in potem šli nižje po hierarhiji navzdol.
- Pripraviti strategijo razvoja kadrov (koga, zakaj, kdaj, kako izobraževati) in sistematično spremljati učinke. Pri čemer je smiselno upoštevati zahteve posameznih delovnih mest in tudi potrebe in zmožnosti posameznikov, ki zasedajo ta delovna mesta.
- Večja dejavnost kadrovske službe.
- Dopolnitev ali nadomestitev kompetenčnega modela z drugimi metodami dela – npr. coaching, SDI (angl. Strength Deployment Inventory), nevrolingvistično programiranje (NLP, angl. Neuro-linguistic Programming) ali kakšen drug pristop k razvoju in upravljanju z znanjem. Pri tem je potrebno upoštevati, da so to komplementarni modeli, ki modela upravljanja s kompetencami ne morejo v celoti nadomesti, saj merijo druge oziroma samo parcialne stvari (npr. SDI) ali pa se nanašajo na svetovanje pri drugačnih/parcialnih problemih (npr. coaching).

Šibka točka upravljanja s kompetencami v izbranem podjetju je, da to delo trenutno predstavlja vodjem dodatno breme. Ugotavljamo, da je upravljanje s kompetencami nujno povezano z dodatnim delom različnih skupin vključenih (npr. vodij oddelkov, kadrovske službe). Praviloma posamezniki to delo lažje opravljamo, če imamo jasno predstavo o tem, zakaj je to dobro in kakšne koristi lahko od vloženega časa pričakujemo. Rezultati kažejo, da v podjetju še ni zavedanja, za kako pomemben proces gre in na katere vidike poslovanja in delovnih procesov bi lahko imelo upravljanje s kompetencami pozitivne učinke.

Širok nabor in izbor raznolike literature je nakazal, da na področju upravljanja s kompetencami v podjetjih ni pravih in nepravilnih pristopov, in da je ključnega pomena upoštevanje konteksta, poslanstva, globalne situacije, trenutnih poslovnih prioritet ter dolgoročnejših strateških usmeritev in trendov v podjetju in širše, pa tudi upoštevanje potreb in značilnosti posameznih zaposlenih v podjetjih. Tudi izvedeni intervjuji so potrdili, da enako situacijo in ureditev različni zaposleni različno dojemajo in vrednotijo. Vse navedeno kaže na to, da je upravljanje s kompetencami v podjetjih kompleksna, zahtevna in občutljiva naloga in kot taka velik izziv za kadrovske delavce in druge, ki se ukvarjajo z upravljanjem s kompetencami v podjetjih.

## 8 SKLEP

Naloga obsega pregled teoretskih virov in analizo stanja na področju oblikovanja in uporabe modela kompetenc v podjetju ter na podlagi teoretskih virov in analize stanja podaja predloge za nadaljnje delo v podjetju X. Izvedeni intervjuji so dali vpogled v to, kako intervjuvani vodje doživljajo, razumejo in vrednotijo upravljanje s kompetencami v podjetju. Med odgovori je bilo tudi nekaj izrazitih vrednostnih sodb ter tudi predlogov za izboljšave in nadaljnje delo.

Sistematično posodabljanje modela in prilagajanje upravljanja s kompetencami aktualnim zahtevam okolja in podjetja se kaže kot pomemben element kakovostne uporabe upravljanja s kompetencami v podjetjih. Oblikovanje/izgradnja modela kompetenc, razvoj kompetenc in uporaba modela kompetenc v podjetjih. Ugotavljamo, da upravljanje s kompetencami na poslovne rezultate podjetja bistveno vpliva le, če se vsi trije njegovi sestavni elementi ciklično obnavljajo in razvijajo.

Na podlagi raziskovanja ugotavljamo, da v podjetju X, podobno kot v primeru številnih drugih podjetij (Gruban 2003, Majcen 2009, Cockerill, Hunt in Schroder 1995), model upravljanja s kompetencami kljub primerni in uspešni uvodni fazi ni bil vpeljan in uporabljan v celoti. Glavni predlog podjetju je, da se na podlagi ponovnega pregleda in analize odloči o nadaljnji uporabi modela kompetenc – ali za celovito izpeljavo vseh treh faz (oblikovanje, razvijanje in uporabo modela), ali pa zaključek uporabe kompetenc. Kako z modelom naprej se mora odločiti vodstvo, skupaj s kadrovsko službo in drugimi skupinami zaposlenih. V primeru odločitve za nadaljevanje se je smiselno sistematično lotiti vpeljave in intervjuji kažejo, da so vodje pripravljeni v tem procesu aktivno sodelovati. V primeru odločitve za ukinitve upravljanja s kompetencami je potrebna izbira novega modela, nove metodologije za upravljanje z znanjem zaposlenih. V primeru te odločitve bi bilo smiselno vodje (in druge zaposlene) obvestiti, da se upravljanje s kompetencami zaključuje ter premisliti, kako in za kaj se bo podjetje odločilo in izbrano metodologijo vpeljati do konca.

Upravljanje s kompetencami v podjetjih je kompleksen proces in kot tak lahko predstavlja tudi pomembno priložnost za delo diplomantov različnih fakultet (npr. v obliki sodelovanja pri upravljanju s kompetencami), tudi Fakultete za management. Hkrati predstavlja upravljanje s kompetencami tudi možnost za nadaljnje delo raziskovalcev iz različnih smeri (npr. psihologija, ekonomija, pedagogika in andragogika, kadrovski management).

## LITERATURA

- Arzenšek, Ana. 2011. *Kognitivne sheme gospodarske krize pri menedžerjih*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Arzenšek, Ana. 2012. Raziskovanje kognitivnih shem kot individualnih ali skupinskih struktur. *Psihološka obzorja* 21 (1): 39–49.
- Bregar, Lea, Irena Ograjenšek in Mojca Bavdaž. 2005. *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Brophy, Monica in Tony Kiely. 2002. Competencies: a new sector. *Journal of European industrial training* 26 (2–4): 165–176.
- Cockerill, Tony, John Hunt in Harry Schroder. 1995. Managerial Competencies: Fact or Fiction. *Business Strategy Review* 6 (3): 1–12.
- Drucker, Peter. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV založba.
- Drucker, Peter. 2004. *O managementu*. Ljubljana: GV založba.
- Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe in Andy Lowe. 2005. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- 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.
- Gavez, Sonja in Mateja Karničnik. 2013. *Model kompetenc za kompetenčni center Eko profili*. Maribor: Ekonomski institut Maribor, Center razvoja človeških virov.
- Gorišek, Karmen. 2005. Določitev in razvoj kompetenc na podlagi zahtev standardov za sisteme vodenja. V *Kompetence v kadrovski praksi*, ur. Marija Sonja Pezdirc, 75–101. Ljubljana: GV izobraževanje
- Gorišek, Karmen. 2011. Kompetenčni profili in organizacijsko učenje. V *23. mednarodni forum odličnosti in mojstrstva: Vzgoja, izobraževanje in vseživljenjsko učenje pri uveljavljanju univerzalne odličnosti in mojstrstva*, Otočec 2011, 93–109. [Http://www.fos.unm.si/media/pdf/forum/23\\_forum/Forum\\_odlicnosti\\_2011\\_Gorisek.pdf](http://www.fos.unm.si/media/pdf/forum/23_forum/Forum_odlicnosti_2011_Gorisek.pdf). (19. 2. 2015).
- Gruban, Brane. 2003. Competence: moda, ki traja že štiri desetletja. *Finance*. 168/2003. [Http://www.finance.si/55765/Kompetence-moda-ki-traja-%C5%BEE-%C5%A1tiri-desetletja](http://www.finance.si/55765/Kompetence-moda-ki-traja-%C5%BEE-%C5%A1tiri-desetletja) (22. 2. 2015).
- 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/) (12. 2. 2015).
- Gruban, Brane. 2004b. Uvajanje modela kompetenc: prenove kadrovskih sistemov. *Kakovost* 2004 (1): 2–6.
- Gruban, Brane. (2007). Kaj s kompetence? Vloga, razvrstitev, vidne in nevidne karakteristike. [Http://www.dialogos.si/slo/storitve/svetovanje/model-kompetenc/kompetence/](http://www.dialogos.si/slo/storitve/svetovanje/model-kompetenc/kompetence/) (30. 5. 2015).
- Hoffmann, Terrence. 1999. The meanings of competency. *Journal of European Industrial training* 23 (6): 275–285.

- Javrh, Petra in Manuel Kuran (ur.). 2014. *Temeljne zmožnosti odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
- Kohont, Andrej in Ivan Svetlik. 2005. Uvajanje in uporaba kompetenc. V *Kompetence v kadrovski praksi*, ur. Marija Sonja Pezdirc, 49–73. Ljubljana: GV izobraževanje.
- Kohont, Andrej. 2005. Razvrščanje kompetenc. V *Kompetence v kadrovski praksi*, ur. Marija Sonja Pezdirc, 29–48. Ljubljana: GV izobraževanje.
- Lipičnik, Bogdan. 2005. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lucia, Anntoinette D. in Richard Lepsinger. 1999. *The art and science of competency models. Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Majcen, Milena. 2009. *Management kompetenc*. Ljubljana: GV založba.
- Mansfield, Bob. 2004. Competence in transition. *Journal of European Industrial Training* 28 (2/3/4): 296–309.
- Mansfield, Richard S. 2005. *Practical questions for building competency models*. Workitect, inc. <https://www.lexonis.com/resources/practical%20questions%20building%20models.pdf> (12. 2. 2015).
- Medveš, Zdenko. 2006. Informativni in formativni nivo v kurikularnem načrtovanju. *Vzgoja in izobraževanje* 37 (1): 19–21.
- Mesec, Blaž. 1998. *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Muršak, Janko. 2004. Kompetence v funkciji osnov za pripravo izobraževalnih programov. *Vzgoja in izobraževanje* 35 (3): 40–44.
- Orr, J. Evelyn, Craig Snelts in Guangrong Dai. 2010a. *Best practices in developing and implementing competency models*. The Korn/Ferry Institute: [http://www.kornferryinstitute.com/sites/all/files/documents/briefings-magazine-download/Competency\\_Modeling1.pdf](http://www.kornferryinstitute.com/sites/all/files/documents/briefings-magazine-download/Competency_Modeling1.pdf) (12. 2. 2015).
- Orr, J. Evelyn, Craig Snelts in Guangrong Dai. 2010b. *The art and science of competency modeling: Best practices in developing and implementing success profiles*. The Korn/Ferry Institute: [http://www.lomingercpm.com/pdf/Research\\_The%20art%20and%20science%20of%20competency%20modeling\\_Sept%202010.pdf](http://www.lomingercpm.com/pdf/Research_The%20art%20and%20science%20of%20competency%20modeling_Sept%202010.pdf) (12. 2. 2015).
- Pezdirc, Marija Sonja (ur.). 2005. *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV izobraževanje.
- Ritchie, Laurell. 2001. Key competencies for whom? A labor perspective. V *Defining and selecting key competencies*, ur. Dominique Simone Rychen, Laura Hersh Salganik, 236–240. Göttingen: Hogrefe & Huber.
- Rowe, Christopher. 1995. Clarifying the use of competence and competency models in recruitment, assessment, and staff development. *Industrial and Commercial Training*, 27 (11), 12–18.
- Salganik, Laura Hersh in Maria Stephens. 2003. Competence priorities in policy and practice. V *Key Competencies for a Successful Life and Well-Functioning Society*, ur.



- Dominique Simone Rychen, Laura Hersh Salganik, 13–41. Göttingen: Hogrefe & Huber.
- Savage, Charles. 1996. *5th Generation Management: Cocreating through Virtual Enterprising, Dynamic Teaming, and Knowledge Networking*. Newton: Butterworth-Heinemann.
- Shippmann, Jeffery S., Roland A. Ash, Mariangela Battista, Linda Carr, Lorraine D. Eyde, Beryl Hesketh, Jerry Kehoe, Kenneth Pearlman, Erich P. Prien, Juan I. Sanchez. 2000. The practice of competency modeling. *Personnel psychology*, 53 (3): 703–740.
- Skyrme, David. 1999. *Knowledge Networking: Creating the Collaborative Enterprise*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Spencer, Lyle M. in Signe M. Spencer. 1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley.
- Stevens, Gregory W. 2013. A Critical Review of the Science and Practice of Competency Modeling. *Human Resource Development Review* 12 (1): 86–107.
- Svetlik, Ivan. 2005. O kompetencah. V *Kompetence v kadrovski praksi*, ur. Marija Sonja Pezdirc, 13–27. Ljubljana: GV izobraževanje.
- Štefanc, Damijan. 2006. Koncept kompetenc v izobraževanju: definicije, pristopi, dileme. *Sodobna pedagogika* 57 (5): 66–85.
- Winterton, Jonathan. 2011. Kompetenca v instrumentih evropskih politik: gibljiva tarča v razvoju nacionalnega ogrodja kvalifikacij? *Sodobna pedagogika* 62 (5): 56–71.
- Weinert, E. Franz. 1999. *Concepts of Competence*. München: Max Planck Institute for Psychological Research.
- Verle, Karmen in Mirko Markič. 2012. *Kompetence vršnih managerjev in organiziranost kot osnova uspešnosti organizacije*. Koper: Fakulteta za management. [Http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-125-0.pdf](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-125-0.pdf) (12. 2. 2015).

## VIRI

- Podjetje X. 2013. *Akt o sistemizaciji dela v podjetju X*. Interno gradivo podjetja X.
- Matrika delnih funkcij: izobraževanje, usposabljanje in ozaveščanje*. 2011. Interno gradivo podjetja X.
- Navodilo za izobraževanje, usposabljanje in ozaveščanje*. 2011. Interno gradivo podjetja X.
- Poslovník integriranega sistema vodenja. Izobraževanje, usposabljanje in ozaveščanje*. 2015. Interno gradivo podjetja X.
- Poslovník integriranega sistema vodenja. Predstavitev podjetja*. 2014. Interno gradivo podjetja X.





## **PRILOGE**

Priloga 1      Predlog vprašanj za intervjuje



**Predlog vprašanj za intervjuje**

- 1) Na kratko opišite vašo vključenost v postopek oblikovanja modela kompetenc v podjetju. Na kakšen način ste bili z njim seznanjeni?
- 2) Ali uporabljate kompetenčne profile pri svojem delu?
- 3) Če ja, kje, kdaj, zakaj jih uporabljate? Kako ste jih vključili v letne razgovore?
- 4) Bi si želeli večjo vključitev upravljanja s kompetencami pri svojem delu?
- 5) Kakšna je vaša splošna ocena uporabe modela kompetenc, upravljanja s kompetencami v podjetju?
- 6) Katere učinke bi lahko izpostavili?
- 7) Katere močne in katere šibke točke oblikovanja in uporabe modela kompetenc v vašem podjetju bi lahko izpostavili?
- 8) Kako poteka razvoj kompetenc v podjetju X (tj. izobraževanje zaposlenih, spremljanje učinkov usposabljanja, ocenjevanje in merjenje kompetenc)?
- 9) Zakaj menite, da se je model kompetenc pri vas dobro obnesel oziroma zakaj se model v podjetju X ni obnesel?
- 10) Kateri so vaši predlogi za izboljšave upravljanja s kompetencami v podjetju X?
- 11) Kakšna pričakovanja v zvezi z modelom kompetenc imate v prihodnje?