

PRAVE LJUDI POSTAVIMO NA PRAVA MESTA

Kompetence se nanašajo bolj na vsebino in osebnostne lastnosti, manj pa na pristojnosti, ki jih posameznik pridobi s položajem, statusom in funkcijo. Vsebina novega pojmovanja izraza kompetence je precej večje jamstvo za delovni uspeh kot vzvišenost in oblast položaja, ki ga je nekdo zasedel.



NATAŠA CENTA,
strokovnjakinja
za digitalizacijo
kadrovskih procesov
s pomočjo sodobnih
IT-rešitev, Četrta pot,
d. o. o., Kranj

V strokovni terminologiji zadnjih 50 let in vedno bolj tudi v vsakdanji rabi pa pojem kompetenca obsega sposobnosti, znanja, veščine, spretnosti, vrednote, osebnostne in vedenjske značilnosti, prepričanja in lastnosti, ki so potrebne, da nekdo uspešno in učinkovito opravi določeno delo in izpolni naloge v poslovnem procesu.

Med teoretiki opisovanja kompetenc ni enotnega mnenja o njihovi razvrstitvi. Večinoma pa se strinjajo, da jih lahko razdelimo na naslednji način.

- a. Temeljne ali splošne kompetence veljajo za vse zaposlene ne glede na delovno mesto, ki ga ti opravljajo. To so splošne človeške kulturne vrednote in delovne navade. Od vsakogar se pričakuje, da bo pošten in resnicoljuben, zavzet in odgovoren pri opravljanju svojega dela. Delavci naj bi bili lojalni svoji delovni organizaciji.
- b. Generične kompetence so skupne podobnim opravilom ali skupinam delovnih mest. Od učitelja se pričakuje, da rad dela z otroki oz. mladostniki. Direktor mora imeti vodstvene kompetence. Od fizičnega delavca se pričakujejo drugačne kompetence kot od računovodje ali računalniškega programerja.
- c. Delovno specifične kompetence so pričakovane za posamezna delovna mesta ali opravila. Nekatere delovna mesta obsegajo tako različna dela, da celo znotraj istega delovnega mesta izstopajo osebe z določenimi kompetencami.

Nekaterih kompetenc se pričujemo in si jih pri-

Z določitvijo kompetenc delovnim mestom in poznavanjem kompetenc ljudi se podjetje prožneje prilagaja zahtevam okolja in lažje dosega cilje.

dobimo z vajo in vztrajnostjo, druge so nam že »položene v zibelko«. Glede na to ločimo:

- a. Vidne ali opazne kompetence. Mednje sodijo znanja, veščine in spretnosti, ki si jih je mogoče pridobiti z izobraževanjem, vajo in urjenjem. Lahko jih dopolnjujemo in »sestavljamo«. Nekatere sicer z leti nekoliko zbledijo, saj telo postaja manj prožno in se počasneje odziva na dražljaje, v drugih pa lahko rastemo in se izpopolnjujemo do pozne starosti. Znanje tujih jezikov običajno z leti raste.
- b. Nevidne ali skrite kompetence. Nekatere so prirojene oz. se v nas razvijejo v zgodnjem otroštvu. Mednje sodijo naše značajske lastnosti in osnovne človeške vrednote. Vsak človek ima določene navade in prepričanja. Nekdo je bolj motiviran, drugi brezbrizen. Nekdo se altruistično razdaja, drugi išče zatišje, da se mu ni treba utruditi. Imenujemo jih tudi socialne in osebnostne kompetence. Kažejo se v medsebojni komunikaciji, zmožnosti sodelovanja v skupini, na različnih kulturnih področjih, v medgeneracijski komunikaciji in reševanju konfliktov. Te tako imenovane skrite kompetence so hitro zelo dobro vidne, a so žal precej trdovratne in jih je zelo težko spremeniti. To pa ne pomeni, da se ne moremo izboljšati (ali poslabšati). Vedno moramo biti pozorni na svoje kompetence, da bi mogli kakovostno sodelovati z drugimi ter biti prijetni in koristni člani delovnega okolja. Običajno pa kadrovska služba in družba nasploh »postavi prave ljudi na prava mesta«. Nekateri posamezniki se ne glede na to počutijo krivično zapostavljene in pod pritiskom mobinga.

Najpomembneje je biti Človek

Vsaka delovna organizacija si želi imeti odlične rezultate. Za doseganje dobrih rezultatov pa niso dovolj le strokovne kompetence zaposlenih, ampak tudi socialne in osebnostne kompetence. Delavec

z odličnimi vrednotami in osebnostnimi kompetencami bo hitro dosegel tudi znanja, veščine in spretnosti. Vrednote, po katerih živimo, vodijo naše misli, naše obnašanje in naša dejanja. Človek brez pravih vrednot, a z veliko znanja, veščin in spretnosti, bo s svojim napuhom zelo težko postal dober (so)delavec. Zaradi slabe samopresoje ne zna razlikovati med bistvenim in obrobim. Predvsem ljudje na višjih položajih morajo z lastnim zgledom socialnih in osebnostnih kompetenc ustvarjati dobro organizacijsko kulturo. Bolje je imeti dobre delovne odnose kot dokazovati in z močjo uveljavljati svoj prav.

Posamezni poklici zahtevajo določene specifične kompetence

Nekatere kompetence so pričakovane za posamezne poklice in vrste dela. Tako lahko opišemo kompetence, ki naj bi jih imel »idealni« delavec za neko delovno mesto. Seveda je v življenju vedno treba sklepati kompromise med želenimi in realnimi kompetencami konkretnega zaposlenega. Vsaka dobra kadrovska služba in celotno vodstvo podjetja teži k temu, da bi imeli na vseh delovnih mestih najbolj kompetentne osebe.

V prvi vrsti je treba z veliko previdnostjo določiti kompetence delovnih mest vodij in menedžerjev. Od dobrega vodenja je odvisna organizacijska kultura podjetja in uspeh. Dober vodja si ne bo bal preveriti svojih kompetenc z metodo 360 stopinj povratne informacije. Dober vodja bo z veseljem sprejel menedžersko izobraževanje in bo vse naredil za nenehno osebnostno rast. Slab vodja pa se na vseh ravneh družbe zateka k uporabi politične inteligence.

Pogosto kompetence ocenjuje vodja v okviru letnega razgovora, ta oblika je precej subjektivna.

Prednosti modelov kompetenc

Kompetenčni model je zapisan opis kompetenc, ki so potrebne za uspešno opravljeno delo posameznika, delovne skupine, oddelka ali celotne organizacije. Tudi država bi morala imeti model ključnih kompetenc za življenje. Evropski parlament in Svet EU sta izdelala nabor ključnih kompetenc, ki naj jih država omogoča in spodbuja za kakovostno življenje državljanov.

Delovne organizacije, ki se zavedajo pomena kakovostnih kadrovskih virov, se raje kot zgolj v znanje usmerijo v kompetence zaposlenih. Kompetence so lahko le zapisane v sistemizaciji in opisih delovnih mest kot zahteve delodajalca (po njih izbirajo, kdo bo zasedel neko delovno mesto), lahko pomagajo pri ocenjevanju delovne uspešnosti sodelavcev, lahko pa so osnova preoblikovanja celotne organizacijske kulture in sloga vodenja ter ravnanja z ljudmi.

Enotnega modela kompetenc za vse delovne organizacije ne poznamo. Prav tako ne obstajajo enotna pravila, kako sestaviti kompetenčni model. Vsak model kompetenc mora biti prilagojen potrebam organizacije. Individualno je treba določiti zahtevane kompetence za posamezna delovna mesta. Pri tem naj sodelujejo najuspešnejši delavci, vodje, tehnologi, kadrovski strokovnjaki, psihologi in drugi kompetentni notranji in zunanji sodelavci.

Model kompetenc prihodnosti

Pri izdelavi modela kompetenc moramo misliti na prihodnost. Katere kompetence bodo v prihodnosti potrebne za uspešno opravljanje dela? Predvsem na delovnih mestih, kjer se srečujemo z ljudmi, se zaradi splošnih družbenih sprememb in razpoloženja neomejenih pravic posameznika zahtevane kompetence hitro množijo. Danes ne pride več v poštev avtokratski, vojaški način komuniciranja z ljudmi. Stranke se bodo takoj pritožile oz. usmerile k prijaznejši konkurenci. Model kompetenc prihodnosti moramo upoštevati tako v odnosu do zunanjih strank kot pri vodenju organizacije, ki nam je zaupana.

Danes ne pride več v poštev avtokratski, vojaški način komuniciranja z ljudmi.

Pomoč pri uporabi modela kompetenc

Model kompetenc, ki je zgolj črka na papirju, nič ne pomeni. Na eni strani imamo izdelan model kompetenc za določeno delovno mesto in na drugi strani zaposlenega človeka z dejanskimi tako vidnimi (znanje, spretnosti, izkušnje, veščina) kot nevidnimi (osebnostne lastnosti, vrednote ipd.) kompetencami. Osebnostne kompetence delavca moramo izmeriti oz. oceniti. Pogosto kompetence ocenjuje vodja v okviru letnega razgovora. Ta oblika je precej subjektivna, brez preverjanja in povratne informacije. Na osnovi ocene kompetenc se potem lahko oblikuje nagrajevanje. Pri takem načinu ocenjevanja velikokrat pride do občutka krivičnosti.

Metoda 360 stopinj

Ena od najkompleksnejših in hkrati najzanesljivejših načinov za oceno kompetenc je metoda 360 stopinj. Omogoča namreč pridobitev povratne informacije. Pri tej metodi se pridobi ocena kompetenc delavca s štirih različnih vidikov. Najprej se s pomočjo vprašalnika delavec samooceni. Potem ga oceni vodja oddelka. V tretji stopnji ga ocenijo njegovi kolegi in v četrti stopnji vsi sodelavci ocenijo svojega vodjo. Vprašalnik išče pogostost izraženih vedenj ocenjevanee osebe in ne nekih abstraktnih kategorij. Zato je ocena kompetenc v tem primeru najbolj jasna in dejanska.

Model kompetenc upoštevajmo tako v odnosu do zunanjih strank kot pri vodenju organizacije.

Pomoč IT orodij pri ocenjevanju kompetenc zaposlenih

Za hitro in bolj objektivno izvedbo ocenjevanja kompetenc so računalničarji izdelali sodobne IT rešitve z različnimi moduli. Enega takih modulov imamo tudi v našem podjetju. Ta modul podpira samostojno ocenjevanje kompetenc, ocenjevanje, vključeno v proces letnega razgovora, in tudi ocenjevanje po metodi 360 stopinj. Modul omogoča, da v dialogu z zaposlenim oblikujemo končno oceno kompetenc. Rezultati ocenjevanja so prikazani v obliki grafikonov in v obliki tabel. Rezultati so delavcu vidni na njegovem osebnem portalu, vodja pa rezultate vseh podrejenih delavcev lahko spremlja na portalu vodij. Ob današnji tehnologiji pametnih telefonov je seveda možno svoj osebni portal spremljati s pomočjo aplikacije na telefonu.

Uporabnost modela kompetenc in ocene kompetenc zaposlenih

S poznavanjem dejanskih osebnostnih kompetenc zaposlenih in primerjavo z zelenimi kompetencami,

določenimi v modelu kompetenc, si ob pomoči IT modula pomagamo pri:

- kakovostni izbiri in razvoju kadrov,
- razporeditvi ljudi na prava delovna mesta,
- hitrejšem in pravilnem prestrukturiranju delovnega procesa,
- načrtovanju kariere zaposlenih,
- pravičnejšem in objektivnem nagrajevanju,
- vzpostavljanju jasnejših meril delovne uspešnosti,
- spodbujanju dodatnih izobraževanj.

Kadrovski sistemi, ki temeljijo na modelu kompetenc, povezujejo v celoto letne razgovore, ocene delovne uspešnosti, sistem nagrajevanja in razvoj kadrov. Hkrati modeli kompetenc omogočajo bolj jasno vizijo, strategijo, poslanstvo, vrednote in kulturo podjetja. Z določitvijo kompetenc delovnim mestom in poznavanjem kompetenc ljudi se podjetje prožneje prilagaja zahtevam okolja in lažje dosega cilje, določene v poslovnih in delovnih načrtih.

Model kompetenc je v veliko pomoč pri pisanju razpisov za prosta delovna mesta in izbiri kandidatov. Uporabljata ga služba za varstvo pri delu in služba za zagotavljanje kakovosti.

S poznavanjem kompetenc dosegamo najbolj zaželeni cilj: prave ljudi postavimo na prava mesta.