

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**IZZIVI VPELJAVE KOMPETENČNEGA MODELA V IZBRANO
ORGANIZACIJO**

Ljubljana, november 2020

STOJAN SUŠELJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Stojan Sušelj, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Izzivi vpeljave kompetenčnega modela v izbrano organizacijo, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Nado Zupan

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu prek Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV KOT KONTEKST KOMPETENČNIH MODELOV.....	4
1.1 Razvoj zaposlenih.....	5
1.2 Kompetence in kompetenčni modeli.....	8
1.2.1 Kompetence	8
1.2.2 Kompetenčni model.....	10
1.3 Razvoj kompetenčnega modela.....	12
1.4 Uporaba kompetenčnega modela.....	18
1.4.1 Zaposlovanje in izbiranje zaposlenih	18
1.4.2 Razvoj in usposabljanje zaposlenih	20
1.4.3 Managiranje uspešnosti zaposlenih	21
1.4.4 Nagrajevanje zaposlenih.....	22
2 UVAJANJE KOMPETENČNEGA MODELA V IZBRANEM PODJETJU	23
2.1 Predstavitev podjetja	23
2.2 Predstavitev stanja poslabšane organizacijske klime v podjetju pred uvedbo kompetenčnega modela.....	26
2.2.1 Razvoj kompetenčnega modela	29
2.2.1.1 Orodje »pozdrav, pogled, nasmeh«	31
2.2.1.2 Orodje upravljanja časa, fokusa, prioritet	32
2.2.1.3 Optimizacija in samoiniciativnost	33
2.2.1.4 Model pričakovanj	34
2.2.1.5 Redni sestanki	35
2.2.1.6 Individualni coaching z zaposlenimi.....	36
2.2.1.7 Usmerjanje, pohvala, spodbujanje	36
2.2.1.8 Oblikovanje vizije in vrednot	37
2.2.1.9 Ocenjevanje kompetenc po kompetenčnem modelu.....	38
2.2.2 Uporaba kompetenčnega modela.....	39
2.2.3 Evalvacija kompetenčnega modela	42
2.2.4 Razprava o uvajanju kompetenčnega modela	49
2.2.5 Ključne ugotovitve raziskave	50

2.2.6	Uporabnost rezultatov za poslovno prakso	51
2.2.7	Omejitve raziskave in predlogi nadaljnega raziskovanja.....	51
SKLEP.....		52
LITERATURA IN VIRI.....		53

KAZALO TABEL

Tabela 1: Redefinicija vlog zaposlenih	30
Tabela 2: Kompetence na ravni prve komponente standardov aktivnosti	32
Tabela 3: Kompetence na ravni druge komponente standardov aktivnosti	33
Tabela 4: Kompetence na ravni tretje komponente standardov aktivnosti	33
Tabela 5: Kompetence na ravni četrte komponente standardov aktivnosti.....	34
Tabela 6: Kompetence na ravni pete komponente standardov aktivnosti.....	36
Tabela 7: Kompetence na ravni šeste komponente standardov aktivnosti.....	36
Tabela 8: Kompetence na ravni sedme komponente standardov aktivnosti	37
Tabela 9: Kompetence na ravni osme komponente standardov aktivnosti	37
Tabela 10: Kompetence na ravni devete komponente standardov aktivnosti	38
Tabela 11: Primer, kako zaposleni vsako kompetenco ocenijo z: 0 (slabo), 1 (povprečno) in 2 (odlično).....	38
Tabela 12: Kompetence in področja kompetenc vodstvenega kadra	42
Tabela 13: Kompetenčni model programa na ravni vodstva.....	43
Tabela 14: Kompetence in področja podpornih oddelkov	44
Tabela 15: Kompetenčni model programa na ravni podpornih oddelkov.....	44
Tabela 16: Kompetence in področja operativnega kadra	45
Tabela 17: Kompetenčni model programa na ravni operaterjev	46
Tabela 18: Vprašanja v intervjuju in možni odgovori.....	47
Tabela 19: Pregled vsot odgovorov na vprašanja iz intervjuja	47

KAZALO SLIK

Slika 1: Organigram podjetja	24
Slika 2: Gibanje obsega proizvodnje od 2004 do 2019 (v mio. kosov)	26
Slika 3: Gibanje naložb med 2004 in 2019 (v mio. €)	27

Slika 4: Gibanje števila zaposlenih med 2004 in 2019.....	27
Slika 5: Delež zaposlenih po oddelkih	28
Slika 6: Struktura zaposlenih.....	29
Slika 7: Koraki razvoja implicitnega kompetenčnega modela	30
Slika 8: Razmerja področij kompetenc v modelu.....	49

UVOD

Živimo v času globalizirane ekonomije, ki zaostre konkurenčnost trga, spodbuja eksplozijo informacij, hitrih sprememb in inovacij. Človeški kapital predstavlja v tem kontekstu kritični dejavnik ekonomske uspešnosti vsake organizacije. Management človeških virov si zato kontinuirano prizadeva razvijati učinkovite instrumente ustvarjanja konkurenčne prednosti, ki organizacijam zagotavlja razlikovanje od konkurentov ter vzdrževanje prisotnosti na trgu. Eden od takšnih instrumentov so kompetenčni modeli kot temeljno orodje managementa človeških virov (Skorková, 2016, str. 226). V magistrskem delu predstavljam implementacijo in uporabo kompetenčnega modela v izbranem podjetju ter študijo primera umeščam v teoretični kontekst sodobnega, na kompetenčnem pristopu temelječega managementa človeških virov.

Globalni družbeno-ekonomski razvojni trendi, kot so globalizacija, hitro naraščanje deleža storitvenega sektorja, krajši življenjski cikli izdelkov, spremembe v demografiji delovne sile in osredotočenost na zvestobo uporabnikov, spodbujajo naraščajoči pomen zaposlenih (Abdullah & Sentosa, 2012). Zaposleni so neopredmeteno sredstvo organizacije, ki ni v njeni lasti in ki je lahko izjemno težko nadomestljivo. Ne le v storitvenem sektorju, tudi v drugih dejavnostih postaja človeški dejavnik vse bolj pomemben, saj so zaposleni nosilci vedenja, sodelovanja in procesov, ki omogočajo delovanje organizacije (Hilorme, 2016). Vodstva prepoznajo, da je poslovna uspešnost organizacije vse bolj pogojena z izzivi managementa človeških virov, ki postajajo najbolj ključna komponenta ustvarjanja dodane vrednosti za organizacije. Temeljni koncept, ki je vezan na management človeških virov, so kompetence zaposlenih (Abdullah & Sentosa, 2012). Kompetenca zaposlenega je kombinacija implicitnega in eksplicitnega znanja, vedenja in veščin, ki zaposlenim daje potencial učinkovitega opravljanja nalog, ki prispevajo k doseganju organizacijskih ciljev (Ashkezari & Aeen, 2012; Kohont, 2019).

Zaposleni na svoja delovna mesta ob zaposlitvi že vstopajo z določenimi kompetencami, določene kompetence pa razvijajo s pridobivanjem delovnih izkušenj in z nadaljnjimi usposabljanji. Management človeškega kapitala tako v veliki meri pomeni management kompetenc človeških virov, in sicer tako na ravni zaposlovanja zaposlenih z določenimi kompetencami kot na ravni nadaljnjega razvijanja kompetenc že obstoječih zaposlenih skladno s potrebami organizacije (Nagesh, Kulenur & Jagadeesh, 2017). Za optimalen management kompetenc zaposlenih se v managementu človeških virov razvijajo kompetenčni modeli, ki v splošnem pomenu predstavljajo različne narativne opise kompetenc ciljne kategorije dela, poklicne skupine, oddelka ali druge enote organizacije (Ashkezari & Aeen, 2012). Kompetenčni modeli so opisni in pogosto grafično opremljeni opisi zelenih kompetenc zaposlenih, ki jih organizacija sintetizira na osnovi svojih razvojnih strategij, namenjenih spodbujanju organizacijske rasti in spremembe. Medtem ko so kompetenčni modeli sprva služili kot alternativa tradicionalnim analizam delovnih mest, danes predstavljajo temeljno orodje elaboracije programov managementa človeških virov na

ravni zaposlovanja, usposabljanja, razvoja, komunikacije in organizacijske kulture (Redmond, 2013).

Namen uporabe kompetenčnega modela v organizaciji ima dve plati. Kompetenčni model po eni strani zaposlenim sporoča, kaj organizacija od njih pričakuje ter kako naj opravljajo svoje delo. Po drugi strani pa se kompetenčni model uporablja tudi kot merilo za zagotavljanje usposabljanj na področju sposobnosti, ki jih zaposleni potrebujejo za uspešno opravljanje nalog (Sengupta, Venkatesh & Sinha, 2013). Kompetenčni modeli se uporabljajo v vseh praksah managementa zaposlenih, vključno pri rekrutaciji in izboru zaposlenih, pri uvajanju zaposlenih, pri upravljanju uspešnosti, usposabljanju, kariernem razvoju, razvoju sklada talentov organizacije, načrtovanju napredovanja in nasledstva, managiranja človeških virov (Sanghi, 2016). Kompetenčni modeli, ki temeljijo na osnovnih vrednotah organizacije, so pogosto uporabljeni kot del sistemov managementa uspešnosti. V teh modelih se na letni ali polletni ravni ocenjuje, ali je opravljanje nalog zaposlenih skladno s pričakovanji o njihovem delu. Te kompetence lahko ocenjujejo tako zaposleni sami kot tudi njihovi vodje ali sodelavci. Funkcionalne kompetence običajno ocenjujemo na letni ali dvoletni ravni, kar glede na kompetenčni okvir dosežemo na več načinov, kot so preizkusi znanja, s katerimi ocenjujemo razumevanje in poznavanje principov, pravil, konceptov; ocene strokovnjakov ali pa samoocenjevanje, ki ga vodi strokovnjak ali vodja (Campion, Schepker, Campion & Sanchez, 2019).

Oblikovanje in uporaba kompetenčnih modelov v organizaciji sta izjemno zahtevni nalogi, zlasti če organizacija nima predhodnih izkušenj. V izbrani organizaciji so zaradi slabe klime med zaposlenimi, izmerjene in potrjene tudi prek SiOK-analize (v okviru projekta SiOK merimo organizacijsko klimo s pomočjo standardnega vprašalnika, ki je rezultat večletnega dela in skupnih prizadevanj več slovenskih svetovalnih podjetij), ključni procesi uhajali izpod nadzora in vse bolj vplivali na poslovni rezultat. To se je kazalo tako prek povečanega števila bolniških izostankov, reklamacij kupcev, ur zastojev v proizvodnji in vsega, kar vpliva na nižjo produktivnost. V želji po izboljšanju klime v organizaciji so se zaradi zahtevnosti in obsežnosti projekta povezali z zunanjim izvajalcem, ki je strokovnjak na področju uvajanja kompetenčnih modelov, in začeli dveletni projekt. Zunanji izvajalec je sestavil projektno ekipo iz članov uprave in posameznih zaposlenih na področjih proizvodnje in podpornih oddelkov. Vsi vključeni v projektno ekipo so bili prepoznani kot zelo dobri poznavalci svojih področij, obenem pa so tudi zelo dobro poznali delovanje oddelkov, s katerimi so bili v neposredni povezavi. Projektna ekipa je bila tako sestavljena iz generalnega direktorja kot pobudnika in glavnega sponzorja, zunanjega izvajalca kot strokovnega poznavalca s področja izdelave in uvajanja kompetenčnih modelov, ki je bil obenem tudi koordinator in motivator, dveh članov uprave, katere predstavnik sta bila vodja oddelka za management človeških virov in vodja proizvodnje, ter dveh članov iz proizvodnje, zaposlenih na delovnem mestu mojster proizvodnje. Vključeni so bili še vodja logistike, vodja tehnologije in vodja kakovosti kot vodje ključnih oddelkov za podporo proizvodnji. V prvem letu je potekala priprava projektne ekipe in širšega kroga zaposlenih

na pomen in razumevanje ter oblikovanje posameznih kompetenc in kompetenčnega modela, saj brez podpore vseh vključenih in želje po spremembi ni mogoče pričakovati dobrih rezultatov. Vključeni v projekt so dobili še potrebne manjkajoče veščine, ki so jih potrebovali za izvajanje določenih dogovorjenih aktivnosti. V drugem letu projekta so pričeli uporabljati izdelane kompetenčne modele prek standardizirane oblike v zato posebej izdelani računalniški aplikaciji, z vključevanjem dodatnih zaposlenih in izvajanjem potrebnih akcij na podlagi dobljenih rezultatov o odstopanjih, dobljenih pri ocenjevanju kompetenc z uporabo kompetenčnih modelov.

V magistrskem delu želim raziskati izzive vpeljave kompetenčnega modela v proces managementa človeških virov v izbrani slovenski organizaciji ter na podlagi identificiranih izzivov podati predloge in smernice za razvoj in vpeljavo kompetenčnih modelov, ki bodo v pomoč drugim podjetjem s podobnim stanjem.

Namen magistrskega dela je tudi utemeljiti uporabnost kompetenčno razvojnih modelov v managementu človeških virov ter oblikovati smernice za oblikovanje in uporabo kompetenčnih modelov v slovenskih organizacijah. Iz tega namena izhajajoči cilji magistrskega dela so:

- predstaviti teoretična izhodišča kompetenčnega modela,
- predstaviti postopke razvoja in uporabe kompetenčnega modela,
- na primeru preizkusiti razvoj in uporabo kompetenčnega modela,
- ugotoviti izzive razvoja in uporabe kompetenčnega modela na primeru izbranega podjetja,
- s sintezo teoretičnih konceptov in empiričnih ugotovitev oblikovati smernice za razvoj in uporabo kompetenčnega modela v slovenskih podjetjih.

Raziskovalna vprašanja, na katera odgovarjam s študijo primera, so:

- R1: Katere kompetence moramo razvijati pri zaposlenih?
- R2: Kateri izzivi se pojavljajo pri razvoju kompetenčnega modela?
- R3: Kateri izzivi se pojavljajo pri uporabi kompetenčnega modela?
- R4: Kako naj organizacije realizirajo razvoj in uporabo kompetenčnega modela.

Magistrsko delo zajema teoretični in empirični del. V teoretičnem delu postavim konceptualne okvire, s katerimi si pomagam pri oblikovanju raziskovalnih orodij za izvedbo empiričnega dela. V empiričnem delu magistrskega dela izvedem študijo primera, ki temelji na kvalitativni raziskovalni metodologiji. S študijo primera raziskujem izzive vpeljave kompetenčno razvojnega modela v proces managementa človeških virov v izbrani slovenski organizaciji. Oblikovani kompetenčni model ocenim z vidika potreb in ciljev organizacije ter podam predloge za izboljšave. V študiji primera izluščim prednosti, slabosti, priložnosti in tveganja izbranega pristopa uporabe kompetenčnega modela ter na podlagi te analize oblikujem predloge za razvoj in implementacijo kompetenčnega modela v slovenskih organizacijah.

1 MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV KOT KONTEKST KOMPETENČNIH MODELOV

Vse organizacije morajo managirati štiri vire: denar, opremo, informacije in ljudi. Managiranje z denarjem se nanaša na takšno razporejanje virov in sredstev, ki prinaša največje povrnitve naložb. Naložbe v boljšo opremo lahko pospešijo proizvodnjo ali zmanjšajo odpadke. Naložbe v pridobivanje in obdelavo podatkov ključno pripomorejo k boljšemu odločanju in načrtovanju procesov in naložb samih. Informacije v obliki podatkov o procesih, proizvodih, odjemalcih, zaposlenih in organizaciji sami so bistveni za spremljanje poslovanja, vrednotenje predhodnih odločitev in sprejemanje prihodnjih (York, 2009, str. 185). Sodobni delovni procesi postajajo pri tem vse bolj kompleksni, preprostejše pa prevzemajo različni avtomatizirani sistemi. Z rastjo kompleksnosti delovnih nalog postajajo človeški viri vse bolj dragocena dobrina organizacije, v katere organizacije vlagajo vse več svojih virov in sredstev. Človeški viri postajajo ključni vir, ker so nosilci visoko kompleksnih znanj in veščin, ki jih ni mogoče prenašati na elektronske sisteme, management človeških virov pa ključna razvojna strategija organizacij (Hilorme, 2016, str. 73–74). Management človeških virov predstavlja strateški pristop k pridobivanju, motiviranju, razvoju in upravljanju človeških virov kot temeljnega vira organizacije (Armstrong, 2020, str. 3). Namenjen je oblikovanju ustrezne organizacijske kulture in klime ter uvedbi programov, ki odražajo in podpirajo temeljne vrednote podjetja in zagotavljajo njegov uspeh v doseganju organizacijskih ciljev. Management človeških virov zajema različne formalne sisteme, zasnovane za namen managiranja ljudi v organizaciji (Hilorme, 2016, str. 73–74).

Management človeških virov v organizaciji običajno posega na štiri glavna področja: zaposlovanje, plačno politiko in nagrajevanje, usposabljanje in razvoj ter določanje in oblikovanje dela. Temeljni namen managementa človeških virov je z optimizacijo učinkovitosti zaposlenih na način izbire in razvoja zaposlenih povečati produktivnost organizacije (Abdullah & Sentosa, 2012, str. 11–12). Osnovno poslanstvo managementa človeških virov je pridobiti, razvijati in obdržati talent, človeške vire uskladiti s potrebami podjetja ter na ta način prispevati k pozitivnim izidom poslovanja (Armstrong, 2020, str. 5–8; Kohont, 2019, str. 5). Čeprav je funkcija managementa človeških virov managiranje z najpomembnejšim virom organizacije, so bili oddelki za človeške vire do nedavnega pogosto razporejeni na nižje ravni korporativne hierarhije. V zadnjih letih je zavedanje pomena in vpliva managementa človeških virov na splošno uspešnost organizacij naraslo, s čimer se strategije in metode managementa človeških virov pospešeno razvijajo, oddelki pa pridobivajo na pomembnosti znotraj organizacijskih struktur (Brown & Latham, 2018, str. 107–108).

Sodobni management človeških virov sledi več pomembnim načelom. Eno od najpomembnejših načel je preprosto spoznanje, da so človeški viri najpomembnejše sredstvo oziroma premoženje organizacije in da organizacija brez učinkovitega managiranja tega vira ne more biti uspešna (Armstrong, 2020, str. 3–49). Drugo pomembno načelo managementa

človeških virov je, da bo organizacija najverjetneje poslovno uspešna, če bodo politike za management človeških virov in postopki organizacije tesno povezani in bodo temeljno prispevali k doseganju organizacijskih ciljev in strateških načrtov. Tretje vodilno načelo se nanaša na odgovornost managementa človeških virov, da išče, zadržuje, vodi in razvija kader, katerega talenti in pričakovanja so združljivi z operativnimi potrebami in prihodnjimi cilji organizacije. Ključne sestavine poslovnega uspeha organizacije so tudi nekateri drugi dejavniki managementa človeških virov, ki oblikujejo organizacijsko kulturo, in sicer bodisi s spodbujanjem integracije in sodelovanja v organizaciji, bodisi z uvedbo kvantitativnih meril uspešnosti, bodisi s sprejemanjem kakšnih drugih ukrepov.

Odgovornosti oddelka za management človeških virov se lahko uresničuje na treh ravneh, in sicer na individualni, organizacijski in karierni ravni (Armstrong, 2020, str. 3–49). Na individualni ravni zaposlenim pomagamo prepoznavati njihove prednosti in slabosti, odpravljati njihove pomanjkljivosti in jih usmerjati pri tem, da najbolj prispevajo k doseganju organizacijskih ciljev. Te naloge se izvajajo z različnimi dejavnostmi, kot so pregledi uspešnosti, testiranja in usposabljanja. Na organizacijski ravni se v managementu človeških virov osredotočamo na oblikovanje in razvoj uspešnih organizacijskih sistemov, ki v okviru večjih poslovnih strategij maksimirajo prispevek človeških in preostalih virov organizacije. Ta pomembna naloga managementa človeških virov vključuje tudi oblikovanje in vzdrževanje programa sprememb, ki organizaciji omogoča, da se odziva na razvijajoče se zunanje in notranje vplive. Nazadnje smo v managementu človeških virov na karierni ravni odgovorni za poklicni razvoj zaposlenih. To pomeni, da posameznike razporejamo na zanje najprimernejša delovna mesta z zanje najprimernejšimi kariernimi potmi v organizaciji.

1.1 Razvoj zaposlenih

Ena od najpomembnejših funkcij managementa človeških virov je razvoj zaposlenih kot ključnega vira (Chen, Genchev, Willis & Griffis, 2019, str. 26; Kohont, 2019, str. 5). Razvoj zaposlenih je splošno prepoznan kot ključno strateško orodje za podporo stalne organizacijske rasti, povečevanja produktivnosti in sposobnosti ter zadrževanja dragocenih zaposlenih. Če organizacija zanemari izzive razvoja zaposlenih, je razvoj organizacije otežen, njeno vzdrževanje konkurenčne prednosti na sodobnem visoko konkurenčnem trgu pa kritično ogroženo (Marković & Ercegovac, 2019, str. 27; Mezei & Kareem, 2018, str. 136–138). Razvoj zaposlenih se nanaša tako na razvijanje sposobnosti posameznega zaposlenega kot razvijanje sposobnosti organizacije kot celote vseh zaposlenih. Razvoj zaposlenih posledično sestavljajo postopki in strategije na individualni ravni ter postopki in strategije na organizacijski ravni. Večinoma gre v obeh primerih za aktivnosti, v katerih zaposleni ob podpori organizacije opravljajo različne programe usposabljanja za izboljšanje svojih veščin in sposobnosti ter pridobivanje znanj, ki jim omogočajo, da bolj učinkovito opravljajo svoje delovne naloge ter se pripravljajo za opravljanje dodatnih nalog (Markus, Thomas & Allpress, 2005, str. 117–119). Poleg usposabljanja lahko podjetja pri managementu človeških virov uporabljajo še številne druge metode, kot so rotacija delovnih

mest in/ali delovnih nalog, coaching, mentorstvo, organizacija delavnic in delovnih skupin, simulacije, konference, napredovanje, spodbude za dodatno izobraževanje, karierno načrtovanje ipd. Že srednje učinkoviti programi pri tem kažejo možnost velikih učinkov na organizacijski ravni (York, 2009, str. 185).

Namen programov managementa človeških virov je izboljšati sposobnosti, veščine in znanja zaposlenih, da lahko ti na ravni organizacije več prispevajo v procesih ustvarjanja vrednosti (Rowe, 1995, str. 13–14). Zaposleni z več znanja in veščinami lahko bolj produktivno prispevajo k organizacijskim procesom, saj imajo na razpolago več individualnih virov, ki jih z vpletanjem v organizacijske procese prenašajo v skupne izide organizacije. Ko organizacija vlaga v izboljšanje znanja in veščin svojih zaposlenih, se ji tako naložba vrača v obliki bolj produktivnih in učinkovitih zaposlenih ter na ravni poslovnega učinka v obliki boljših poslovnih izidov (Svetlik, 2002, str. 379). Programi razvoja so lahko pri tem osredotočeni na uspešnost posameznika ali uspešnost ekipe. Ustvarjanje in izvajanje programov managementa človeških virov pa mora v obeh primerih temeljiti na potrebah organizacije, ki jih opredelimo z ustrezno analizo potreb po usposabljanju. Čas in denar, ki ju organizacija vlaga v razvoj in usposabljanje zaposlenih, morata biti neposredno povezana s poslanstvom ali osnovno dejavnostjo organizacije. Usposabljanje in razvoj zaposlenih ne smeta biti samo sebi namen in morata vedno slediti skrbnemu načrtu, ki ga oblikujemo na osnovi analize potreb, močnih in šibkih točk organizacije v povezavi z usposobljenostjo, znanjem, veščinami, lastnostmi zaposlenih (Ateke & Nwulu, 2018, str. 31–33).

Pri oblikovanju programov managementa zaposlenih moramo upoštevati, da zaposleni na različnih stopnjah svoje kariere potrebujejo različne načine in vsebine usposabljanja ter različne načine razvojnih izkušenj (Knowles, Holton & Swanson, 2014, str. 260–266). Pri tem sledimo osnovnim andragoškim zakonitostim, ki nam pomagajo pri oblikovanju ustreznih metod in strukturi usposabljanja. Čeprav lahko študij zaposlene usposobi za opravljanje njihovega prvega dela, je kasneje v kariernem razvoju potrebno usvajanje novih znanj in veščin, saj se bodisi spreminja področje, na katerem so se usposabljali, bodisi se spreminjajo njihove delovne naloge, običajno pa oboje. Zaradi različnih razvojnih stopenj kariernega razvoja zaposlenih poznamo tudi različne stopnje programov managementa človeških virov. Z managementom človeških virov se lahko tako usmerjamo na področje funkcionalnih kompetenc, na področje razumevanja organizacije, na področje sodelovanja in področje reflektivnih veščin. Funkcionalne kompetence se nanašajo na vsebinsko plat dela zaposlenih in na strokovne vsebine, ki jih zaposleni uporabljajo pri opravljanju svojega poklica. Kompetence s področja razumevanja organizacije se nanašajo na ugaševanje zaposlenih na potrebe organizacije in na njihovo prilagajanje delovnim procesom, specifičnim za organizacijo. Na ravni sodelovanja se razvoj zaposlenih osredotoča na izboljšanje kompetenc zaposlenih na ravni medosebnih odnosov, na ravni reflektivnih veščin pa sposobnost zaposlenih za samoocenjevanje in prilagajanje lastnih načinov in postopkov glede na rezultate tega samoocenjevanja.

Pri oblikovanju programov managementa človeških virov moramo upoštevati določene splošne smernice, ki nam zagotavljajo, da je program ustrezen, učinkovit in uspešen (Noe & Kodwani, 2018, str. 67–102). Program razvoja zaposlenih mora v prvi vrsti izhajati iz osnovnih specifik in potreb organizacije ter iz njenega načrta rasti in razvoja kot celote. Prevajanje organizacijskega razvoja na raven razvoja zaposlenih organizacija udejanja v tesnem sodelovanju z managementom človeških virov in managementom preostalih virov organizacije. Pri tem je treba razlikovati med kratkoročnimi in dolgoročnimi organizacijskimi cilji ter konkretnim organizacijskim ciljem vzporedno dodajati konkretne cilje na ravni managementa človeških virov. Na drugi strani moramo pri oblikovanju programa managementa človeških virov nujno upoštevati tudi vidike zaposlenih. Z ustreznimi metodami moramo pridobiti jasne podatke o trenutnem stanju med zaposlenimi, o njihovih znanjih in veščinah, pa tudi o njihovih potrebah in motivih. Zaposleni so pogosto visoko motivirani za svoj profesionalni in osebni razvoj, vendar mora biti program skladen z njihovimi potrebami in pričakovanji, da v njem čim bolj aktivno in samoiniciativno sodelujejo. Uspešen program managementa človeških virov upošteva, da so zaposleni odrasli. Teorija učenja odraslih temelji na petih idejah (Knowles, Holton & Swanson, 2014, str. 18–50): (a) odrasli morajo vedeti, zakaj se česa učijo, sicer bo njihova motivacija preslaba; (b) odraslim moramo prepustiti, da se pri učenju sami usmerjajo; (c) odrasli v proces učenja vnašajo več delovnih izkušenj; (d) odrasli v učno izkušnjo vstopajo na način, ki je osredotočen na težave, in (e) odrasli so za učenje motivirani tako s strani zunanjih kot s strani notranjih motivatorjev. Zaposleni se tako lažje učijo in bolje usvajajo učno snov, če vedo, kako jim bo učenje pomagalo pri opravljanju njihovih delovnih nalog ali reševanju težav, s katerimi se srečujejo pri svojem delu.

Naložbe v učenje in razvoj zaposlenih neposredno vplivajo na angažiranost in produktivnost zaposlenih ter tako neposredno kot posredno izboljšujejo splošna merila poslovnega uspeha. Dejavnosti managementa človeških virov so za zaposlene zelo pomembne, saj zaposlenim dajejo vedeti, da organizacija skrbi zanje, je vanje pripravljena vlagati ter si jih želi razvijati, s tem pa ohranjati v lastnem bazenu kadrov.

V današnjem delovnem okolju je management človeških virov ključni dejavnik za zadrževanje zaposlenih, saj ti vse bolj cenijo vlaganje organizacije v lasten razvoj oziroma poglobljanje in širjenje znanja in veščin, zaradi katerih pridobivajo na konkurenčnosti na trgu dela. Za zaposlene je v številnih sektorjih velikega pomena, da v svoji usposobljenosti ostanejo v koraku z najnovejšimi razvoji v industriji ter s tem vzdržujejo svojo konkurenčnost. Mnoge organizacije zato v management človeških virov vlagajo tudi z namenom motivacije zaposlenih in dvigovanja ravni njihove pripadnosti. Kadar organizacije prispevajo k aktivnostim za razvoj, so zaposleni bolj motivirani in praviloma učinkovitejši ter pripravljeni izkoristiti vse svoje spretnosti in kapacitete, da prispevajo k doseganju ciljev organizacije.

Management človeških virov, naravnani na razvoj, je tako skupna pobuda zaposlenega in organizacije (Armstrong, 2020, str. 67–76).

1.2 Kompetence in kompetenčni modeli

1.2.1 Kompetence

Kompetenca danes predstavlja osrednji koncept številnih področij, ki je deležen več različnih opredelitev. Razumemo jo lahko kot skupek znanj, lastnosti in veščin, ki jih oseba potrebuje, da lahko opravi določeno aktivnost znotraj določenega delovnega mesta. Posameznik oziroma zaposleni je kompetenten, če je zmožen mobilizirati svoje osebne in okoljske vire ter izvesti nalogo v specifični situaciji. Gre za kapaciteto skupka znanj, veščin in naravnosti zaposlenega, ki so integrirani na način, da zaposlenemu omogočajo izvedbo določene delovne naloge. Kompetenca tako zahteva tudi zmožnosti integracije in koordinacije različnih veščin zaposlenega z namenom aktivacije in uporabe njegovih virov in sredstev s ciljem opraviti delovno nalogo. Kompetenco s tem razumemo kot osnovno karakteristiko zaposlenega, ki odraža njegovo učinkovitost pri opravljanju njegovega dela. Ta osnovna karakteristika zajema kognitivne, čustvene, vedenjske in motivacijske elemente, ki zaposlenemu omogočajo, da dobro opravi svoje delo. Kompetentnost zaposlenega pri tem ni omejena izključno na znanje in tehnične veščine, ampak tudi na komunikacijske in odnosne zmožnosti, ki so potrebne, da lahko sodeluje v delovnih skupinah. Individualne kompetence posameznega zaposlenega se nato združujejo v kompetenco skupine in organizacije kot celote. Posledično lahko kompetentnost razumemo tudi kot vrednoto organizacije ali delovne ekipe, ne zgolj kot karakteristike posameznika (El Asame & Wakrim, 2018, str. 226–227).

Kompetenca zaposlenega združuje ustrezna znanja, sposobnost uporabe nabora ustreznih znanj, veščin in sposobnosti za uspešno izvajanje kritičnih delovnih funkcij ali nalog na določenem delovnem mestu (Nagesh, Kulenur & Jagadeesh, 2017, str. 1). Vsako delovno mesto za opravljanje delovnih nalog zahteva nekatere vsem skupne kompetence in določene specifične kompetence. Kompetenčni model ali kompetenčni okvir je pri tem niz določenih kompetenc, ki jih zaposleni potrebuje, da lahko uspešno opravlja svoje delovne naloge. Določen kompetenčni model se lahko nanaša na vse zaposlene v organizaciji ali pa zgolj na vodstveno ali katero drugo raven oziroma oddelek; na delovne vloge; na poslovno funkcijo; na strokovno disciplino ali na določeno delovno nalogo. Na posameznega zaposlenega se lahko nanašajo različni kompetenčni modeli, kar je odvisno od organizacijske strukture (Ateke & Nwulu, 2018, str. 31–32). Veliko organizacij oblikuje nabor temeljnih vrednot oziroma načel, ki vodijo način njihovega delovanja, te vrednote in načela pa predstavljajo osnovo za pričakovanja glede vedenja zaposlenih pri opravljanju delovnih nalog. Osnovne kompetence so običajno mehke veščine, ki zaposlenim pomagajo sodelovati in podpirati organizacijo, na primer sposobnost komunikacije in timskega dela. Funkcionalne kompetence pa so neposredno povezane z delovnimi vlogami in delovnimi aktivnostmi zaposlenega. Nabori kompetenc se lahko razlikujejo glede na področje dela in položaj zaposlenega v organizaciji (Zingheim, Ledford & Schuster, 1996, str. 56–57).

Koncept kompetence izhaja iz dejstva, da le posedovanje ali usvajanje teoretičnega ali tudi praktičnega znanja ni dovolj za uspešno opravljanje delovnih nalog, ampak da je treba to znanje tudi znati ustrezno uporabiti v konkretnem delovnem kontekstu. Kompetenco lahko v zvezi s tem razumemo kot vezavo različnih komponent znanja in veščin ter njihove aplikacije v delovnem kontekstu (Hubwieser & Sentance, 2018, str. 221–225). Kompetenca povezuje tri področja: znanje, sposobnosti in cilj. Znanje se nanaša na koncepte, postopke, principe, specifične dogodke, ki se nanašajo na področja vedenja. Veščina pomeni proces, ki ga je mogoče uporabiti na področju znanja, tako da je veščine mogoče zaznati, si jih zapomniti, jih prilagoditi, analizirati in ocenjevati. Ti postopki se nanašajo na generična področja, neodvisno od uporabe oziroma jih je mogoče uporabiti na različnih področjih. Cilj kompetence pa se nanaša na vedenjske veščine, karakteristike, funkcije in naloge. Kompetenco lahko v tem okviru razumemo kot zmožnost in kvalifikacijo zaposlenega, da opravlja dodeljeno delo ali funkcijo (Moore, 2017, str. 5–9). Kompetenca tako združuje tudi različne osebnostne karakteristike, kot so vrednote, izkušnje, stiki, značilnosti, navade ipd., ki vplivajo na opravljanje delovnih nalog in aktivnosti. Kompetence se nanašajo na različne dimenzije posameznikovih sposobnosti, kot so kognitivne, čustvene, psihomotorične in socialne veščine. Vsi ti dejavniki vplivajo na zmožnost posameznika, da uporabi znanje, naravnost in veščine ter jih kombinira z namenom doseganja delovnih ciljev (Campion, Schepker, Campion & Sanchez, 2019, str. 2–4).

Ključne karakteristike posedovanja kompetenc oziroma kompetentnosti so (El Asame & Wakrim, 2018, str. 228–229):

- kompetentnost zaposlenega je kombinacija različnih virov, kot so znanje, veščine, motivi, sposobnosti, strokovnost, vrednote, izkušnje, ter združena uporaba teh virov, kar presega preprosto posedovanje posameznega od teh virov,
- kompetentnost zaposlenega pogojuje integrirana serija različnih virov,
- kompetentnost je rezultat procesa, ki mobilizira vse vire, ki so potrebni za izvedbo specifične delovne naloge,
- kompetentnost je povezana z določenim delovanjem, ki sega od najnižje do najvišje stopnje zahtevnosti,
- kompetentnost je odvisna od specifičnega konteksta, v katerem jo zaposleni uporablja. Zaposleni je torej lahko zelo kompetenten v določenem kontekstu in manj kompetenten v drugem kontekstu,
- kompetentnost je povezana z določeno situacijo ali kategorijo situacij in je odvisna od karakteristik teh situacij glede na soočanje z izzivi v delovni realnosti,
- kompetentnost je odvisna od pogojev, v katerih je potrebna uporaba kompetenc, in od kazalnikov, ki določajo razvijanje kompetenc v kontekstu izobraževanj in usposabljanj,
- kompetentnost se zmeraj nanaša na akterja, ki je lahko zaposleni, lahko pa tudi delovna ekipa ali podjetje v celoti,
- kompetence so na končni stopnji organizirane v enote z namenom uspešnega doseganja specifičnih ciljev,

- kompetence se nanašajo na aktivnosti, ki so specifične za različne funkcije, vloge, naloge, ter se razlikujejo glede na raven odličnosti, tako da jih je mogoče opazovati in ocenjevati v delovnem kontekstu.

1.2.2 Kompetenčni model

V kontekstu kompetenčnih modelov, ki jih razvijamo v namen managementa človeških virov, koncept kompetentnosti zaposlenih razumemo kot niz osebnih karakteristik (veščin, znanja, prepričanj), ki jih zaposleni ima ali jih mora pridobiti, da bo lahko izvajal aktivnosti, ki so mu dodeljene na podlagi njegove delovne funkcije, v danem kontekstu in na določeni ravni odličnosti (El Asame & Wakrim, 2018, str. 229).

Globalni trg od sodobnih organizacij zahteva hitro odzivanje in zmožnost prilagajanja na stalne spremembe v družbenih in tržnih trendih. Poslovanje podjetij postaja vse bolj kompleksno s stalno potekajočimi simultanimi procesi na številnih ravneh in neredko na različnih lokacijah. Podjetja morajo v okviru odzivanja in prilagajanja pogosto razporejati svoje zaposlene ter jim dodeljevati različne nove naloge. Tradicionalni načini in postopki analize delovnih mest in zaposlenih največkrat ne dosegajo fleksibilnosti, ki je potrebna za sprotno identifikacijo in razvoj potreb organizacije na ravni znanj, veščin in zmožnosti zaposlenih. Tudi tradicionalni načini ocenjevanja znanj, veščin in zmožnosti zaposlenih pogosto ne zadovoljujejo potreb sodobnega managementa človeških virov, saj so v veliki meri pristranski in imajo nizko veljavnost (Hogan, 2020, str. 1). V managementu človeških virov tako le še redko govorimo o stalnih setih veščin zaposlenih, ampak se osredotočamo na širši spekter dejavnikov uspeha pri doseganju ciljev na individualni in organizacijski ravni (Chouhan & Srivastava, 2014, str. 14). Namesto po tradicionalnih oblikah ocenjevanja in načrtovanja potreb organizacije, zaposlovanja in razvoja zaposlenih ter njihovega razmeščanja na ustrezna delovna mesta organizacije že vsaj dve desetletji vse pogosteje posegajo po metodah in strategijah kompetenčnih modelov (Hogan, 2020, str. 1).

Kompetenčni modeli ponujajo učinkovite merilne instrumente in instrumente načrtovanja, ki organizacijam omogočajo globinsko pregledovanje lastnih potreb in lastnih virov ter načrtovanje managementa človeških virov v točkah, da ti vse bolj točno zadovoljujejo organizacijske potrebe (Chouhan & Srivastava, 2014, str. 14). Management človeških virov, ki temelji na kompetenčnih metodah, predstavlja jedrno strategijo usklajevanja notranjega organizacijskega vedenja in veščin s strateškimi smermi organizacije kot celote. Kompetenčni modeli omogočajo stalno prevajanje organizacijskih strategij, ciljev in vrednot v specifična vedenja in delovne naloge zaposlenih. Ustrezno oblikovanje in uporaba kompetenčnega modela v organizaciji vodita k izboljšanju individualnega in skupnega delovanja zaposlenih ter tako ključno pripomoreta k integraciji in izboljšanju vseh praks managementa človeških virov. Organizacije se zavedajo, da so njihovi zaposleni s svojimi kompetencami ključni element doseganja in vzdrževanja potrebne konkurenčne prednosti za obstanek na trgu, zato postaja kompetenčni pristop zlati standard managementa človeških

virov. Vse več interesa in pozornosti so zato deležne tudi različne kompetenčne študije, ki na področju managementa človeških virov prispevajo inovativne učinkovite strategije (Ashkezari & Aeen, 2012, str. 11–12).

Kompetenčni model lahko opredelimo kot opisno orodje, ki identificira kompetence, potrebne za uspešno opravljanje določene vloge v organizaciji, ki organizaciji zagotavlja, da dosega svoje strateške cilje (El Asame & Wakrim, 2018, str. 225). Razumemo ga lahko tudi kot smernice, ki jih management človeških virov razvije v namen opisa specifičnih veščin, znanj in vedenjskih zahtev, ki zaposlenim omogočajo, da uspešno upravljajo svoje delo (Redmond, 2013, str. 771). Kompetenčni model opisuje, kako je videti uspešno opravljeno delo na specifičnem delovnem mestu v organizaciji, ter omogoča spodbujanje praks, management talentov, usposabljanje in ocenjevanje uspešnosti. Medtem ko tudi tradicionalni opis delovnega mesta podaja informacije o tem, kaj je potrebno, da zaposleni lahko opravlja svoje delovne naloge, je opis delovnega mesta običajno le povzetek vseh potrebnih veščin, medtem ko kompetenčni model navaja tudi specifična vedenja, ki se od zaposlenega pričakujejo, da lahko njegovo delo ocenimo kot uspešno (Burns, Smith & Ulrich, 2012, str. 16; Rodriguez, Patel, Bright, Gregory & Gowing, 2002, str. 309–316). Kompetenčni modeli tako k organizaciji prispevajo na naslednje načine:

- Kompetenčni model zastavi konkretne smernice za delo zaposlenih in jih usklajuje z organizacijskimi cilji in strategijami (Mühlbacher, Kovač, Novotny & Putnová, 2013, str. 175–178).
- Kompetenčni model managementu človeških virov omogoča konkretno razumevanje zmožnosti in veščin vseh zaposlenih v organizaciji (Spychała, Goliński, Szafranski & Graczyk-Kucharska, 2019, str. 282–284).
- Kompetenčni model organizaciji zagotavlja možnosti natančne identifikacije potreb usposabljanja in razvoja (Bhatia & Rao, 2019, str. 56–61).
- Kompetenčni model zaposlenim omogoča jasen pregled in nadzor nad lastnimi veščinami in vedenji, ki jih organizacija od njih pričakuje na specifičnih delovnih mestih (Draganidis & Mentzas, 2006, str. 40).
- Kompetenčni model organizacijo spodbuja in ji omogoča, da sledi svojim potrebam po veščinah zaposlenih ter da na teh osnovah oblikuje strategije za razvoj potrebnih znanj in veščin v prihodnosti (Kumari, 2014, str. 83–89).
- Kompetenčni model zagotavlja konsistentni in pravični sistem merjenja in ocenjevanja uspešnosti zaposlenih (Ennis, 2008, str. 2–4).

Kompetenčni model organizaciji zagotavlja delovni okvir za management nabora opazovanih veščin, vedenj in drž zaposlenih, ki vplivajo na kakovost njihovega dela. Kompetenčni model opisuje, kaj morajo zaposleni vedeti in biti sposobni narediti, da lahko uspešno izpolnjujejo svoje odgovornosti (Marrelli, Tondora & Hoge, 2005, str. 533; Noonan, 2017, str. 2–3). Poznamo različne oblike kompetenčnih modelov, izbira oblike kompetenčnega modela pa temelji predvsem na namenih in potrebah organizacije. Eden od običajnih pristopov kompetenčnih modelov je identificiranje jedrnih oziroma ključnih

kompetenc, ki so nujne za vse zaposlene, ter nato identificiranje več dodatnih kategorij kompetenc, ki se nanašajo samo na specifične skupine zaposlenih. Nekateri kompetenčni modeli so organizirani glede na tip kompetenc, kot so vodstvene kompetence, osebne kompetence, tehnične kompetence ipd. Spet drugi modeli lahko uporabijo delovni okvir, ki temelji na hierarhiji delovnih mest z osnovnim naborom kompetenc za določeno skupino delovnih mest in dodatnimi kumulativnimi kompetencami glede na višje ravni delovnih mest v organizaciji (Krajcovicova, Caganova & Cambal, 2012, str. 1125). Kompetenčne modele lahko delimo tudi glede na vrsto kompetenc, na katere se osredotočajo, ter s tega vidika govorimo o jedrnih kompetenčnih modelih, tehnično-funkcionalnih kompetenčnih modelih in vodstvenih kompetenčnih modelih (Noonan, 2017, str. 2–3):

- jedrni kompetenčni model podpira razvoj tistih kritičnih jedrnih kompetenc, ki so potrebne, da zaposleni organizaciji pomagajo pri udejanjanju splošne opredeljene strategije,
- tehnično-funkcionalni kompetenčni modeli podpirajo razvoj tehničnih, specifičnih kompetenc, ki omogočajo učinkovitost opravljenega dela na različnih delovnih mestih,
- vodstveni kompetenčni modeli podpirajo razvoj ključnih vodstvenih sposobnosti, ki omogočajo izgradnjo vodstvenega vpliva znotraj organizacije.

1.3 Razvoj kompetenčnega modela

Ker vsako delovno mesto v vsaki organizaciji zahteva specifični kompetenčni model, morajo organizacije svoje kompetenčne modele razvijati same. Pri tem lahko sledijo različnim smernicam, ki jih je teorija kompetenčnih modelov razvila v preteklosti in jih razvija še danes (Marrelli, Tondora & Hoge, 2005). Struktura kompetenčnega modela je odvisna od vrste in namena kompetenc. Za vsak sklop kompetenc bi morala organizacija oblikovati poseben kompetenčni okvir: enega za temeljne kompetence, drugega za model vodstvenih kompetenc in več specifičnih kompetenčnih modelov za delovne kompetence zaposlenih na različnih oddelkih in delovnih mestih (Sengupta, Venkatesh & Sinha, 2013). Kompetenčni modeli se morajo pri tem osredotočiti na omejeno število najbolj ključnih kompetenc. Modeli, ki izhajajo iz temeljnih vrednot organizacije in predstavljajo temeljne kompetence, denimo naj ne bi zajemali več kot sedem kompetenc. Če je kompetenc preveč, model namreč ni natančen in specifičen, s čimer ne dosega želene učinkovitosti (Marrelli, Tondora & Hoge, 2005). Kompetenčni modeli lahko kompetence opredeljujejo opisno ali pa v obliki navedbe želenega vedenja s kazalniki ali standardi in ocenjevalnimi lestvicami. Če so potrebne podrobnejše opredelitve, se lahko na posamezno kompetenco veže tudi po pet vedenjskih kazalcev oziroma standardov z lastno ocenjevalno lestvico. Osnovne kompetence in delovne kompetence imajo običajno ločene vedenjske kazalce in standarde. Glede na zahtevnost dela v organizaciji lahko imajo funkcionalne in tehnične kompetence podkategorije, od katerih vsaka prinaša svoje kazalnike ali standarde. Kompetenčni model lahko uvaja tudi ravni usposobljenosti glede na različne standarde ali različne zahteve za doseganje teh standardov za vsako specifično kompetenco (Getha-Taylor, Hummert, Nalbandian & Silvia, 2013).

Kompetenčni modeli morajo upoštevati predvsem ključne in jedrne kompetence, lahko pa kdaj zajamejo tudi potrebne ali manj želene kompetence, ki včasih prav tako bistveno pripomorejo k skupini kompetenci človeških virov organizacije (Bhatia & Rao, 2019).

Splošna predpostavka teorije in prakse kompetenčnih modelov je, da lahko vsaka organizacija izdela vseobsegajočo individualno metodologijo za analizo in strateško razvijanje sposobnosti posameznega zaposlenega glede na zahteve posameznega delovnega mesta ter njegove vloge v strukturi organizacije in dejavnosti kot celoti (Bhatia & Rao, 2019). Organizacija lahko podatke v ta namen pridobiva iz različnih virov, in sicer iz interne dokumentacije, ki opredeljuje splošna načela in prakse delovanja, iz dokumentacije, ki opredeljuje specifične naloge in potrebe, vezane na posamezno delovno mesto, ter tudi iz teoretičnih konceptov, ki se nanašajo na potrebne kompetence zaposlenih. Organizacija lahko pri tem kompetenčne modele razvija postopoma ter pri tem najprej izhaja bodisi iz lastnega poslovnega okolja ali iz teorije ter kompetenčne modele postopoma izboljšuje. Na podlagi sinteze podatkov oblikuje ocenjevalne instrumente, s katerimi pridobiva posnetke obstoječega stanja, ter razvojne načrte, s katerimi vpliva na stanje kompetenc svojih zaposlenih v prihodnosti. Z ocenjevanjem obstoječih kompetenc in načrtovanjem potrebnih organizacija pridobiva potencialni kader in ga razvija skladno s svojimi potrebami. Z upoštevanimi posebnimi izjemami so tako modeli kompetenc ključni instrument, s pomočjo katerega lahko organizacija oblikuje svoje sedanje in prihodnje človeške vire ter zadrži nadarjene zaposlene, ki zadovoljujejo potrebe organizacije in potrebe dejavnosti. Ugotovljene vrzeli v kompetencah zaposlenih organizacija izboljšuje s ponudbo nadaljnjih usposabljanj in razvoja zaposlenih, s čimer jim pomaga pri pridobivanju želenih spretnosti, znanj, vedenj, lastnosti itd. Če pri zaposlenih ne razvijajo potrebnih kompetenc, lahko njihovo pomanjkanje prepreči opravljanje delovnih nalog in doseganje organizacijski ciljev.

Organizacija lahko z oblikovanjem modela kompetenc prične, izhajajoč iz svoje poslovne strategije, strukture in kulture (Zingheim, Ledford & Schuster, 1996). Poslovna strategija opredeljuje ključne organizacijske cilje, ki jih velja upoštevati pri oblikovanju kompetenčnega modela zaposlenih, ki so temeljno sredstvo za doseganje teh ciljev. Organizacijska struktura pri oblikovanju kompetenčnih modelov signalizira, koliko različnih modelov organizacija potrebuje: bolj kompleksna struktura praviloma pomeni več različnih kompetenčnih modelov in obratno. Organizacijska kultura pa oblikovanje kompetenčnih modelov usmerja vsebinsko, saj je od organizacijske kulture odvisno, kakšne kompetence zaposlenih so v organizaciji pomembne. Iz poslovne strategije, strukture in kulture izhajajo potrebna vedenja zaposlenih in izidi teh vedenj, ki jih organizacija nadalje upošteva pri vsebinskem oblikovanju kompetenčnih modelov. Ko organizacija oblikuje kompetenčni model, ga na prvi stopnji uporabi za ocenjevanje. Na osnovi pridobljenih rezultatov usmerja svoje nadaljnje naloge pri managiranju kompetenc zaposlenih. Na področjih, kjer zaposleni kažejo primanjkljaj potrebnih kompetenc, za zaposlene organizira usposabljanja. Ocenjevanje kompetenc po oblikovanem modelu nadalje ponavlja, in sicer tako v rednih intervalih kot tudi ob morebitnih večjih intervencijah.

Postopek razvoja kompetenčnega modela zajema več stopenj, ki jih lahko razporedimo na različne načine. Eden od načinov je (Krajcovicova, Caganova & Cambal, 2012, str. 1121), da (1) na prvi stopnji natančno opredelimo cilje projekta; (2) na drugi opredelimo obseg projekta in ciljno skupino; (3) nato izberemo pristop kompetenčnega modela, (4) nadalje določimo ekipo projekta; (5) na peti stopnji identificiramo različne ravni delovanja na določenem delovnem položaju; (6) na šesti stopnji zbiramo in analiziramo podatke; (7) potrdimo kompetenčni model; (8) na zadnji stopnji pa model pripravimo za uporabo. Na stopnji določanja ciljev projekta izhajamo iz razlogov, zaradi katerih smo se odločili za projekt.

Preden začnemo oblikovati kompetenčni model, moramo jasno opredeliti, zakaj in čemu smo se odločili kompetenčni model oblikovati in ga uporabiti. Ko identificiramo motiv, na drugi stopnji načeloma ni težko določiti skupin zaposlenih, ki bodo zajeti v projekt. Dober kompetenčni model zajema specifična vedenja in odraža dober delež razvoja vsake posamezne kompetence. Potrebno je, da tovrstne opise pripravimo za vsako skupino zaposlenih posebej. Model je lahko zaradi tega zelo obširen in potrebnega je veliko časa, da ga končamo, končni rezultat pa sta nabor in hierarhija vseh možnih kompetenc. V okviru izbire pristopa kompetenčnega modela je najlažje, da uporabimo izhodiščno situacijo kakšnega že obstoječega kompetenčnega modela, ki je bil uporabljen na podobni strukturi zaposlenih. Veliko težje je oblikovati povsem nov model, vendar je včasih potrebno tudi to.

Projektna skupina, ki oblikuje kompetenčni model, mora vključevati ključne managerje oddelka, v katerem bomo uporabili kompetenčni model. Glavna naloga projektne ekipe je določiti natančne parametre izida in načine implementacije modela z merljivimi kriteriji uspešnosti projekta. Nepogrešljivo orodje v delovnem procesu projektne ekipe je akcijski načrt projekta, ki omogoča oceno potreb projekta za uspešno implementacijo, in sicer tako na ravni števila članov ekipe kot na ravni finančnih sredstev. Ko na peti stopnji identificiramo različne ravni delovanja na posameznih delovnih mestih, je potrebno, da določimo kriterije uspešnega dela. Šele ko lahko identificiramo zaposlene, ki delajo nadpovprečno, povprečno ali podpovprečno, lahko ugotavljamo, katere kompetence so potrebne za najbolj optimalno opravljanje nalog na določenem delovnem mestu. Šesta stopnja z zbiranjem in analizo podatkov zajema oblikovanje izhodiščnega kompetenčnega stanja zaposlenih in predstavlja preliminarni rezultat projekta.

Na tej stopnji merimo kompetence zaposlenih in s primerjavo korelacij ugotavljamo, katere delujejo kot dejavniki uspeha. Sedma stopnja zahteva potrditev ustreznosti kompetenčnega modela, kar pomeni preverjanje, ali vedenjski model res opisuje tiste dejavnike, ki vplivajo na izide. Osmo stopnja pomeni oblikovanje načrta razvoja ključnih kompetenc zaposlenih na različnih delovnih mestih, ki smo jih zajeli v projekt (Krajcovicova, Caganova & Cambal, 2012, str. 1121–1122).

Drugi od načinov razporejanja in definiranja stopenj v razvoju kompetenčnih modelov je devetstopenjski proces (Ashkezari & Aeen, 2012, str. 65–66):

- Na prvi stopnji veliko organizacij oblikuje projektno ekipo, ki vključuje zaposlene iz oddelka za management človeških virov, zaposlene izvršnih funkcij ter zaposlene z dobrim poznavanjem delovnih mest, ki bodo vključena v projekt. Tako sestavljena projektna ekipa prevzema odgovornost in celotno iniciativo.
- Na drugi stopnji lahko oblikujemo lestvico strokovnosti, s katero definiramo nadpovprečno, povprečno in podpovprečno delovanje zaposlenih na različnih delovnih mestih, ki so vključena v model.
- Na tretji stopnji projektna ekipa razvije preliminarne sezname kompetenc, ki služijo kot osnova za oblikovanje kompetenčnega modela. Oblikovanje takšnega seznama je mogoče tudi s pomočjo pregleda kompetenčnih modelov, ki so jih razvile sorodne organizacije, vendar je vsak posamezni kompetenčni model treba zmeraj prilagoditi poslovnim praksam in potrebam vsake organizacije posebej.
- Na četrti stopnji zbiramo podatke glede kompetenc, ki so potrebne za izvajanje delovnih nalog na izbranih delovnih mestih. Zbiranje podatkov poteka z intervjuji, fokusnimi skupinami in anketnimi raziskavami med zaposlenimi in managerji.
- Na peti stopnji projektna ekipa razvije izhodiščni kompetenčni model, ki temelji na podatkih, pridobljenih na četrti stopnji, kvantitativni analizi anketnih rezultatov ter vsebinski analizi tem, pridobljenih z intervjuji in fokusnimi skupinami.
- Šesta stopnja zajema preverjanje primernosti in točnosti modela, ki ga izvedemo z dodatnimi fokusnimi skupinami, intervjuji ali anketnimi raziskavami med managerji in zaposlenimi, ki niso sodelovali v oblikovanju izhodiščnega modela.
- Sedma stopnja se nanaša na izboljšanje modela, ki temelji na istih načinih analize, kot smo jih uporabili pri razvijanju izhodiščnega kompetenčnega modela. Za analizo uporabimo podatke, ki smo jih pridobili na šesti stopnji, ter jih primerjamo s predhodno pridobljenimi podatki in njihovimi analizami.
- Potrjevanje modela na osmi stopnji se prične s prevajanjem kompetenc v vprašalnike, ki jih lahko uporabimo za ocenjevanje uspešnosti zaposlenih. Pri tem vnovič ocenjujemo zaposlene, ki so bili izhodiščno ocenjeni kot nadpovprečno, povprečno ali podpovprečno uspešni. Če je le mogoče, oceno za posameznega zaposlenega pridobimo iz več virov, na primer od managerja, od sodelavcev, neposrednih poročil ipd. Pridobljene ocene s kompetenčnimi vprašalniki primerjamo s pridobljenimi ocenami uspešnosti ter analiziramo korelacije, tako ugotovimo, katere kompetence predstavljajo najpomembnejše dejavnike delovne uspešnosti na posameznih delovnih mestih.
- Zadnja stopnja zajema dokončanje modela, ki se nanaša na odstranjevanje kompetenc, ki ne kažejo vpliva na uspešnost zaposlenih, ter na vključevanje kompetenc z največjo pojasnjevalno vrednostjo na ravni uspešnosti zaposlenih.

Organizacija mora pri oblikovanju kompetenčnega modela upoštevati določene ključne dejavnike, ki vplivajo na uspešnost in uporabnost končnega izdelka, in sicer (Noonan, 2017, str. 2):

- kompetenčni model mora biti omejen na kritične kompetence, ki so usklajene s strateškimi nameni organizacije,
- kompetenčni model mora biti enostaven, pragmatičen in preprost za uporabo,
- kompetenčni model mora biti integriran in uporabljan kot temelj za človeške procese,
- kompetenčni model je treba implementirati in podajati sistematično,
- kompetenčni model morajo razviti, podpirati in uporabljati vodje organizacije.

Kompetenčni model je treba nujno razvijati v sodelovanju vseh poslovnih funkcij organizacije. Če kompetenčni model razvijamo izolirano znotraj oddelkov za management človeških virov, lahko kompetenčni model postane preveč inženirski in ga je nato v praksi težko uporabiti ali pa se izjemno podaljša implementacijski čas (Marrelli, Tondora & Hoge, 2005, str. 533; Sanghi, 2016, str. 29–41). Utemeljitev kompetenčnega okvira znotraj konteksta celotnega poslovanja organizacije je ključnega pomena in organizacije si lahko pri tem pomagajo z nekaterimi temeljnimi smernicami:

- Najbolje je, če kompetenčni model predstavljamo kot strateško iniciativo (Sanghi, 2016, str. 42–50). S tem se izognemo pozicioniranju kompetenčnega modela kot zgolj aktivnosti managementa človeških virov. Kompetenčni model tako v organizaciji obvelja kot imperativ, ki je nujen za doseganje poslovnih ciljev organizacije.
- Kompetence, ki jih vključujemo v kompetenčne modele, neposredno povezujemo z vrednotami in strategijo organizacije (Brown & Latham, 2018, str. 107–111; Sanghi, 2016, str. 37). Izvršni direktorji lahko pomagajo pri identifikaciji kritičnih kompetenc, potrebnih za ustvarjanje in vzdrževanje dobre organizacijske kulture ter za realizacijo strategije organizacije.
- Ključnega pomena je, da v vsakem modelu identificiramo kritične kompetence, ki najbolj vplivajo na delovne izide zaposlenih (Sengupta, Venkatesh & Sinha, 2013, str. 236–241). Dolgi sezname številnih kompetenc lahko kompetenčne modele naredijo težko obvladljive in nefunkcionalne. Izberemo lahko deset ali še manj jedrnih kompetenc, s čimer ustvarimo organizacijski fokus. Tem kompetencam lahko dodamo še od pet do 15 dodatnih specifičnih kompetenc, ki se nanašajo na delovne izide na različnih specifičnih delovnih mestih.
- Na začetku si lahko pri oblikovanju kompetenčnega modela pomagamo z že obstoječimi modeli in raziskavami, vendar se ni smiselno nanje preveč opirati (Zingheim, Ledford & Schuster, 1996, str. 56–65). Z uporabo že obstoječih vzorcev si lahko pomagamo, da prve stopnje snovanja potekajo hitreje, vendar je treba model nato prilagoditi, da so popolnoma usklajene s specifičnimi strategijami organizacije. Le tako lahko od kompetenčnega modela pričakujemo najboljšo učinkovitost.
- V proces razvoja kompetenčnih modelov vključimo ključne poslovne deležnike, tako da izvedemo fokusne skupine in pregledna srečanja (Marrelli, Tondora & Hoge, 2005, str.

533–536; Noonan, 2017, str. 2). Na ta način in z doseganjem konsenza v procesu lahko ključno izboljšamo natančno in kakovost kompetenčnega modela.

- Dobro je, da kompetenčne modele integriramo z managiranjem človeških virov (Leigh in drugi & Kaslow, 2007, str. 463–468). Z integracijo kompetenc v obstoječe procese zagotavljamo vidnost kompetenc ter izboljšamo kakovost implementacije in učinek na poslovanje organizacije. Da se izognemo implementaciji večjega kompetenčnega modela, kot ga organizacija lahko absorbira, se osredotočimo na področja največjega učinka.
- Določimo, kako bomo merili uspešnost (Getha-Taylor, Hummert & Nalbandian & Silvia, 2013, str. 141–148; Kvas, Seljak & Stare, 2014, str. 66–71). Pri merjenju učinkov in potrjevanju učinkov, ki jih želimo doseči z implementacijo kompetenčnega modela, moramo biti jasni in eksplicitni. Potrebni sta konkretna identifikacija in uporaba ustreznih merskih metod.
- Pri oblikovanju kompetenčnega modela komuniciramo od zgoraj navzdol (Hollenbeck, McCall & Silzer, 2006, str. 398). Najvišji vodje naj zastavijo temeljna pričakovanja do zaposlenih glede tega, kako bomo kompetenčne modele kratkoročno in dolgoročno uporabljali. Vodje naj spodbujajo zaposlene, da prispevajo svoje predloge glede kompetenc, ki bi jih bilo smiselno vključiti v modele.

Pri razvoju kompetenčnega modela si lahko organizacija pomaga z različnimi že razvitimi ter bolj ali manj specifičnimi kompetenčnimi modeli. Eden od univerzalnih modelov, iz katerega lahko izhajajo organizacije različnih dejavnosti, je holistični model s tremi dimenzijami (Skorková, 2016, str. 228–229): konceptualno in teoretično znanje, uporabne in praktične veščine ter socialna in čustvena inteligentnost. Pri zajemanju podatkov bodisi o obstoječih kompetencah zaposlenih bodisi o potrebnih kompetencah zaposlenih na specifičnih delovnih mestih lahko podjetje izhaja iz holističnega modela ter pripravi seznam kompetenc iz vsake dimenzije. Dimenzija konceptualnega in teoretičnega znanja zajema kompetence, ki se nanašajo na poznavanje temeljnih teoretičnih konceptov na področju dela zaposlenih. Pri tem je smiselno, da se organizacija v sestavljanju kompetenčnega modela omeji na tista znanja, ki so neposredno povezana z delovnimi procesi in delovnimi nalogami na določenem delovnem mestu ter katerih poznavanje zaposlenim pomaga pri bolj uspešnem opravljanju njihovih funkcij. Dimenzija uporabnih in praktičnih veščin se nanaša neposredno na zmožnost opravljanja delovnih nalog na ravni posamezne veščine, ki jo zaposleni pri opravljanju teh delovnih nalog potrebuje. Dimenzija socialne in čustvene inteligentnosti pa se ne nanaša na delovno mesto ali delovno funkcijo samo, ampak na zmožnost posameznika za vzpostavljanje produktivnih in kreativnih delovnih odnosov, na njegovo motiviranost in elastičnost, na njegove norme in vrednote ter zmožnost pozitivno sooblikovati organizacijsko kulturo in klimo.

Razvoj kompetenčnega modela je kritična naloga managementa človeških virov, ki predstavlja temelj za raznovrstne uporabe kompetenčnih modelov v organizaciji. Različni pristopi k razvoju kompetenčnih modelov nalogo večinoma konceptualizirajo kot ciklično

projektno delo (Ashkezari & Aeen, 2012, str. 65–66). Organizacija lahko kompetenčni model razvije v določen specifičen namen, vendar je zaradi obsega in specifičnosti projekta smiselno, da kompetenčni model prevzame kot eno od poslovnih funkcij ter ga uporablja v različne namene, hkrati pa kompetenčni model organizacije kot produkt kompetenčnih modelov delovnih skupin in posameznih zaposlenih uporablja kot temeljno orodje za management človeških virov. V ta namen izhodiščno razvije izhodiščni kompetenčni model, ki ga nato skladno z razvojem funkcije v organizaciji stalno posodablja in optimizira. Če kompetenčni model uporablja kot temeljno orodje managementa človeških virov in poslovnega odločanja, je razvijanje kompetenčnega modela kontinuiran in stalni proces.

1.4 Uporaba kompetenčnega modela

Kompetenčne modele lahko uporabljamo na različnih področjih managementa zaposlenih, kjer lahko odigrajo izjemno pomembne vloge, kot so izbiranje in selekcija zaposlenih, usposabljanje in razvoj zaposlenih, upravljanje uspešnosti zaposlenih, nagrajevanje zaposlenih ter karierno in poklicno načrtovanje zaposlenih (Ashkezari & Aeen, 2012, str. 63; Krajcovicova, Caganova & Cambal, 2012, str. 1121). Kompetenčni model kot niz kompetenc, ki vplivajo na uspešnost opravljanja delovnih nalog na posameznem delovnem mestu, lahko služi tako kot orodje ocenjevanja trenutnega stanja ter kot orodje načrtovanja ukrepov na ravni izbiranja in razporejanja človeških virov in nato kot evalvacija realiziranih rešitev. Kompetenčni modeli so univerzalni instrumenti, ki lahko nudijo celostno podporo managementu človeških virov z jasnim spremljanjem kompetenčnih profilov vseh zaposlenih, iz katerih se izgrajujejo kompetenčni profili delovnih skupin in organizacije kot celote. Kompetenčni profili na različnih ravneh lahko služijo kot ključni podatki za usmerjanje poslovnih odločitev, tako da se organizacija odloča na podlagi svojih kadrovskih zmožnosti in priložnosti, nato pa skladno s svojimi odločitvami razvija svoje kadre. Kompetenčni modeli s tem zagotavljajo visoko stopnjo koherence vseh poslovnih funkcij ter neposredno vpetost specifik lastnih človeških virov v spremljanje in načrtovanje poslovanja organizacije (Sankaran, Sasso, Kepczynski & Chiaraviglio, 2019, str. 35–39).

1.4.1 Zaposlovanje in izbiranje zaposlenih

Kompetenčni modeli, ki so razviti v namen zaposlovanja in izbiranja zaposlenih, sodijo med najstarejše sisteme managementa človeških virov. Kompetenčne modele v postopkih zaposlovanja in izbiranja zaposlenih uporabljamo v namen primerjave sposobnosti kandidatov z želenimi in potrebnimi zahtevami delovnega mesta (Ashkezari & Aeen, 2012, str. 63–64). Najprej v ta namen identificiramo model kompetenc, nato pa kompetence kandidatov primerjamo z zahtevanimi kompetencami za izbrano delovno mesto. Ko na podlagi primerjave kompetenc kandidatov in kompetenčnega modela izberemo najbolj primerne zaposlenega, so nam takoj že tudi na razpolago podatki o tem, katere kompetence bo moral kandidat v predhodnosti še razvijati, da bo najbolj optimalno zadovoljil potrebe organizacije. Namen takšne uporabe kompetenčnih modelov je oblikovanje vedenj, ki so

potrebna za opravljanje nalog določenega delovnega mesta v zahtevanem obsegu. Kompetenčni model zagotavlja celotno sliko kompetenc, ki so potrebne za izvajanje delovnih nalog, pri izbiranju kandidatov pa lahko tako neposredno identificiramo in ocenimo karakteristike, ki so potrebne za zadovoljevanje kriterijev posameznega delovnega mesta.

Kompetenčni modeli v postopkih zaposlovanja in izbiranja zaposlenih organizaciji zagotavljajo celotno sliko zahtev delovnih mest oziroma znanj in veščin, ki jim morajo kandidati za zaposlitev zadostiti, da lahko v primeru zaposlitve dobro opravljajo svoje delovne funkcije (Sanghi, 2016, str. 72–75). Kompetenčni model na osnovi tega tako kandidatom samim kot organizaciji pri razgovorih za delovna mesta zagotavlja jasno in realistično sliko glede pričakovanj organizacije in zmožnosti kandidatov, da tem pričakovanjem zadostijo. Organizacija ima z uporabo kompetenčnega modela pri izbiranju kandidatov veliko več možnosti, da identificira tiste, ki so najbolj primerni in bodo najbolj pripomogli k razvoju organizacije in doseganju organizacijskih ciljev. Intervjuvanje kandidatov po strukturi kompetenčnega modela daje jasen vpogled v skladnost njegovih kompetenc s kompetencami, ki so potrebne za uspešno opravljanje delovnega mesta, predvsem če kompetenčni model predhodno ustrezno testiramo na ravni korelacij posameznih kompetenc in uspešnosti pri opravljanju delovnih nalog. S kompetenčnim modelom hitro identificiramo predvsem pomankanje kritičnih veščin, znanj ali lastnosti, ki jih pri zaposlenih potrebujemo. Organizacijo s tem zaščitimo pred vlaganjem v kandidate, ki ne zadostujejo pričakovanjem in potrebam. Zaposlovanje neprimernih kandidatov lahko ima velike negativne učinke na produktivnost in dobičkonosnost poslovanja. Tudi če neprimerne zaposlene kasneje odpuščamo in zamenjamo, je to povezano z zamudami ter vnovičnimi stroški zaradi vnovičnega procesa izbiranja in zaposlovanja. Zamenjevanje zaposlenih zaradi neustreznega zaposlovanja poleg tega negativno vpliva na organizacijsko klimo in kulturo.

Ustrezna izbira kadrov, ki jo omogoča uporaba kompetenčnih modelov, pomembno vpliva tudi na naslednjo stopnjo managementa zaposlenih, tj. razvoj in usposabljanje zaposlenih. Optimalna naložba organizacije v človeški kapital je naložba v razvoj tistih zaposlenih, ki kažejo potencial za najbolj učinkovit razvoj tistih kompetenc, ki organizaciji najbolj pomagajo pri doseganju pozitivnih poslovnih izidov. Vlaganje sredstev v razvoj pravih ljudi z ustreznim potencialom ima dolgoročni pozitiven učinek na opravljanje delovnih procesov ter razvoj pozitivne organizacijske klime in kulture. Pri zaposlovanju in izbiranju kadrov tako kompetenčnih modelov ne uporabljamo zgolj za identifikacijo kandidatov s pravimi kompetencami, ampak tudi za identifikacijo kandidatov s pravim potencialom za razvoj kompetenc (Sanghi, 2016, str. 75–78). V na namen je smiselno, da uporabimo bolj sistematičen proces intervjuvanja kandidatov.

Pri izbiri kandidatov se ni najbolje omejiti zgolj na sezname dosežkov in občutek, saj ti podatki ne napovedujejo, ali bo kandidat uspešen pri opravljanju delovnih nalog in napredovanju. Vprašanja v intervjujih moramo zato oblikovati po kompetenčnem modelu,

ki ga pripravimo za določeno delovno mesto, ter z vprašanji preverjati, ali kandidat ima določene želene kompetence in/ali potencial za njihov (nadaljnji) razvoj ali ne.

1.4.2 Razvoj in usposabljanje zaposlenih

Kompetenčni modeli so ključno orodje v procesih sistematičnega razvoja in usposabljanja zaposlenih. Medtem ko je včasih videti, kot da so usposabljanja za zaposlene sama sebi namen, jih je mogoče načrtovati in izvajati tudi z zelo jasno opredeljenimi cilji glede tega, katere kompetence želimo pri zaposlenih z usposabljanji razvijati. V ta namen kompetenčne modele na prvi stopnji uporabimo za ocenjevanje ravni kompetentnosti zaposlenih (Noe & Kodwani, 2018, str. 52–59). Če imamo za posamezna delovna mesta kompetenčne modele na razpolago že od postopkov izbiranja in zaposlovanja, lahko uporabimo iste modele ter jih po potrebi posodabljam glede na nove ugotovitve ali pa glede na nove zahteve organizacije. Organizacije se namreč v sodobnem visoko dinamičnem okolju hitro spreminjajo in tako se hitro spreminjajo tudi kompetenčni modeli, s katerimi delamo na različnih stopnjah managementa človeških virov. Tudi kompetenčni modeli razvoja in usposabljanja zaposlenih se pogosto spreminjajo ter jih prilagajamo tako zaradi novih zahtev in izzivov kot zaradi novih uvidov, do katerih prihajamo pri uporabi predhodnih kompetenčnih modelov (Sengupta, Venkatesh & Sinha, 2013, str. 241). Ko s primerno razvitim kompetenčnim modelom ocenimo ravni kompetentnosti zaposlenih na linijah različnih posameznih kompetenc, oblikujemo programe usposabljanja, ki se osredotočijo na razvoj kompetenc, ki so pri zaposlenih najslabše razvite oziroma katerih visoka raven je najpomembnejša pri opravljanju delovnih nalog in funkcij (Noe & Kodwani, 2018, str. 54–56). Pri oblikovanju programov usposabljanja za skupine zaposlenih se ravnamo po povprečnih vrednostih analize kompetenc zaposlenih, pri oblikovanju individualnih programov usposabljanja in razvoja zaposlenih pa lahko upoštevamo rezultate vsakega posameznega zaposlenega posebej. Uporabimo lahko tudi kombinacije obeh pristopov, tako da zaposlene razporedimo med različne programe usposabljanj glede na njihove izhodiščne ocene posameznih kompetenc, ki jih potrebujejo za uspešno opravljanje delovnih nalog (Sengupta, Venkatesh & Sinha, 2013, str. 242).

Uporaba kompetenčnega modela pri načrtovanju sistemov razvoja in usposabljanja zaposlenih omogoča organizaciji, da se izogne omejevanju na kratkoročne perspektive in zagotovi osredotočanje sistema na »prave«, namesto na »zadnje« dejavnike uspešnosti zaposlenih. Pri usposabljanju in razvoju človeških virov se lahko z uporabo kompetenčnega modela osredotočimo na razvoj najbolj relevantnih vedenj in veščin oziroma v razvoju in usposabljanju sledimo jasno zastavljenim prioritetam. Kompetenčni modeli so ključnega pomena pri osredotočanju zaposlenih in celotne organizacije na veščine, znanja in lastnosti, ki so temeljne za opravljanje delovnih nalog. S pomočjo kompetenčnih modelov lahko tako zaposleni kot njihovi nadrejeni redno spremljajo trenutne zmožnosti ter določajo ukrepe, s katerimi razvijajo svojo učinkovitost, nato pa tudi merijo učinkovitost teh ukrepov. Ukrepe razvoja in usposabljanja zaposlenih organizacija s pomočjo kompetenčnega modela

postavlja v dolgoročno perspektivo in omogoča dolgoročno zadovoljevanje potreb organizacije. Kompetenčni modeli tako zagotavljajo orodje za nenehno spremljanje razvoja kompetenc zaposlenih ter seznanjenost z izhodiščnimi in končnimi stanji tako s strani zaposlenih samih kot s strani njihovih vodij in razvijalcev programov usposabljanj (Sanghi, 2016, str. 78–79).

Uporaba kompetenčnih modelov v kariernem in poklicnem načrtovanju zaposlenih tudi omogoča usmerjanje zaposlenih v zanje najbolj primerne karierne in poklicne linije znotraj organizacije na osnovi njihovih osnovnih kompetenc ter ciljno razvijanje kompetenc posameznega zaposlenega glede na njegovo načrtovano karierno in poklicno pot znotraj organizacije (Diez, Bussin & Lee, 2019, str. 123–129; Wang & Yang, 2019, str. 236–241). Pri uporabi kompetenčnih modelov v kariernem in poklicnem načrtovanju tako kombiniramo pristope, ki jih uporabljamo pri zaposlovanju in izbiranju zaposlenih, ter pristope, ki jih uporabljamo pri razvoju in usposabljanju zaposlenih. V ta namen je smiselno, da organizacija vodi kompetenčne profile zaposlenih ter uporablja sistemske rešitve, podprte z informacijsko-komunikacijsko tehnologijo, ki omogoča usklajevanje kompetenčnih profilov zaposlenih s kompetenčnimi profili delovnih mest. Gre za celovito podporo managementa človeških virov znotraj posamezne organizacije, ki omogoča kompleksno načrtovanje razvoja organizacije, in sicer tako na ravni načrtovanja poslovanja kot na ravni načrtovanja managementa človeških virov. Na osnovi kompetenčnih profilov svojih zaposlenih lahko organizacija nenazadnje sprejema pomembne poslovne odločitve glede smeri razvoja ter lahko pri tem upošteva celotni kompetenčni profil organizacije, ki ga sestavljajo kompetenčni profili posameznih zaposlenih.

1.4.3 Managiranje uspešnosti zaposlenih

Managiranje uspešnosti zaposlenih se ob napredovanju in razvoju metod managementa človeških virov ne ukvarja več zgolj z vprašanji izida (kako uspešni so zaposleni), ampak tudi z vprašanji procesa (kako zaposleni postanejo uspešni) (Ashkezari & Aeen, 2012, str. 66). Z vpeljevanjem kompetenčnih modelov namreč na ravni kompetenc pridobivamo tudi informacije o tem, katere kompetence so povezane z najboljšimi delovnimi izidi. Na procesni ravni upravljanja uspešnosti zaposlenih, torej na ravni vprašanja, kako zaposleni postanejo uspešni, imajo tako ključno vlogo kompetenčni modeli, ki omogočajo identifikacijo kompetenc, ki pojasnjujejo uspešnost delovnih izidov zaposlenih. Vse več organizacij zato kompetenčne modele uporablja tudi pri razvoju zaposlenih v namen doseganja njihove višje delovne uspešnosti. Cilj takšne uporabe kompetenčnih modelov je ugotoviti močne in šibke kompetence posameznih zaposlenih, ki najmočneje vplivajo na njihove delovne izide. Kompetenca kot mersko orodje identificira vedenjske dejavnike oziroma kompetence, ki so pomembne za uspešno opravljanje delovnih nalog na posameznih delovnih mestih. Proces managiranja uspešnosti postane učinkovitejši, če so zaposleni ocenjevani tako na ravni delovnih izidov kot na vedenjski ravni, saj tako organizaciji kot zaposlenim samim zagotavlja dragocene podatke o področjih, ki jih zaposleni lahko razvija,

da bo v prihodnosti dosegel uspešnejše delovne izide. Pristop kombinacije procesnega vidika in vidika izida v upravljanju uspešnosti zaposlenih se razvija pod imenom mešani modeli. Mešani modeli zagotavljajo razumevanje dejavnikov, ki jih moramo spremljati in meriti, da si v organizaciji omogočamo razumevanje procesov in dejavnikov, ki vplivajo na opravljanje delovnih nalog zaposlenih, ter nanje vplivamo z ustreznimi programi razvoja.

1.4.4 Nagrajevanje zaposlenih

Nagrajevanje zaposlenih predstavlja eno od temeljnih motivacijskih orodij, s katerimi v organizacijah dosegamo višjo delovno uspešnost. V tradicionalnih modelih zaposlene nagradimo neposredno za njihove uspehe, kompetenčni modeli pa omogočajo nagrajevanje zaposlenih glede na njihove kompetence. Čeprav je uporaba kompetenčnih modelov za nagrajevanje delovne uspešnosti precej bolj kompleksna kot uporaba preprostih modelov, nagrajevanje neposredno glede na uspeh, uporaba kompetenčnih modelov omogoča ciljanje in razvoj kompetenc, ki nato zagotavljajo dolgoročen učinek na delovno uspešnost zaposlenih (Praveen & Karuppasamy, 2017, str. 117–119). Če so zaposleni nagrajeni za razvijanje kompetenc in te kompetence zaradi motivacije pospešeno razvijajo, organizacija s tem pridobiva zaposlene, ki bodo dolgoročno učinkovitejši pri doseganju organizacijskih ciljev ne glede na to, ali bodo za to še naprej nagrajeni. Pri razvoju kompetenc je običajno učinek trajen ali vsaj trajnejši, saj zaposleni težko izgubi razvito kompetenco. Pri nagrajevanju se lahko organizacija giblje po načrtu, tako da najprej nagraduje razvoj določenih temeljnih kompetenc na določeni osnovni stopnji, ko zaposleni določeno stopnjo temeljnih kompetenc usvojijo, lahko nagrajevanje premakne na naslednjo stopnjo ali na naslednjo raven specifičnih kompetenc. Učinek pridobljenih kompetenc na prvi ravni se tako še naprej odraža v delovnih uspehih zaposlenih, organizacija pa z nagrajevanjem razvoj zaposlenih premakne na naslednjo raven ter s tem v smeri še višje uspešnosti.

Kompetenčni model zagotavlja seznanjenost zaposlenih s kriteriji ocenjevanja njihove uspešnosti in nagrajevanja. Nadrejeni lahko s kompetenčnimi modeli tudi lažje, bolj aktivno in neposredno spremljajo zaposlene ter zagotavljajo takojšnje in neposredne povratne informacije v obliki neformalnih ali formalnih nagrad. Z osredotočanjem na kompetence zaposlenih v sistemih nagrajevanja se v organizaciji izgrajuje drugačna kultura, ki je osredotočena na proces in ne zgolj na izid (Sanghi, 2016, str. 79–80). Zaposleni so na ta način bolj motivirani, da tudi sami identificirajo komponente oziroma dejavnike svoje uspešnosti ter lahko sami lažje prispevajo k temu, da so pri doseganju delovnih ciljev učinkovitejši. Kompetenčni model zaposlenim odkriva pomembni vpogled v njihovo lastno strukturo kompetentnosti in jim s tem odpira pomembne možnosti, da sami vplivajo na razvoj svojih kompetenc, ki jim omogočajo, da svoje delo opravljajo bolje ter da so za boljše opravljeno delo tudi nagrajeni. Tudi proces nagrajevanja je ob uporabi kompetenčnega modela usmerjen v nadaljnjo rast in razvoj ter zaposlenim namesto samo informacije o

njihovih šibkih točkah daje informacijo o področjih, ki jih je vredno razvijati v prihodnje, da bodo dosegali boljše delovne učinke

2 UVAJANJE KOMPETENČNEGA MODELA V IZBRANEM PODJETJU

2.1 Predstavitev podjetja

Izbrano podjetje se z okoli 450 zaposlenimi, povprečnim mesečnim prometom nad 1.200.000 evrov in nad 70 mio. evrov čistih prihodkov od prodaje letno uvršča med velika podjetja. Podjetje je organizirano kot družba z omejeno odgovornostjo in je bilo ustanovljeno leta 1993 z glavno dejavnostjo proizvodnje elektromotorjev, generatorjev in transformatorjev (SKD C27.110). Podjetje je eden izmed vodilnih deležnikov industrije motorjev in bele tehnike na evropskem trgu in v globalnem merilu. Podjetje izvozi 95 % svoje prodaje, ki jo sestavlja več kot tisoč različnih končnih produktov, namenjenih za vgradnjo v sušilne in pralne stroje, hladilnike, ventilatorske in mikrovalovne pečice, samostojne ventilatorje itn. Podjetje elektromotorje in ventilatorje dobavlja v večini za velike proizvajalce bele tehnike, kot so BSH, Miele, Gorenje, Electrolux. Podjetje je v 100 % lasti tujega matičnega podjetja, ki velja za vodilnega proizvajalca energijsko varčnih ventilatorjev in motorjev na svetu (Podjetje X. 2020, str. 1; Podjetje X. 2019, str. 1–2).

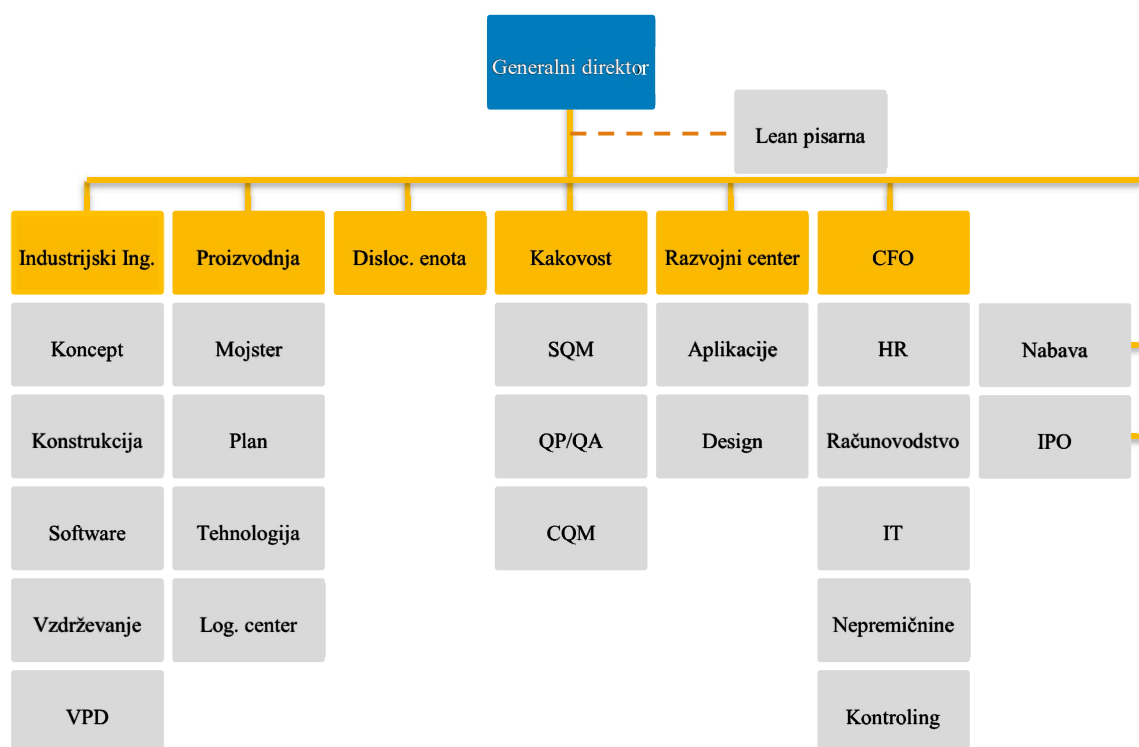
Proizvodni program podjetja zajema (Podjetje X. 2020, str. 2–3):

- različne asinhronske elektromotorje z zasenčenimi polji majhnih moči;
- črpalke za črpanje kondenzata v sušilnih strojih;
- različne vrste ventilatorjev;
- varčne EC-motorjev;
- ventilatorje za plinske gorilce in
- plinske ventile.

Podjetje svojo vizijo opredeljuje kot razvoj v vodilnega inovacijskega deležnika na področju komponent bele tehnike z okrepljenim položajem ponudnika sistemskih rešitev. Kot svoje poslanstvo si podjetje zadaja z nenehnim razvojem znanj in tehnologije zagotavljati zadovoljstvo odjemalcev in lastnikov podjetja ter odgovorno ravnati z zaposlenimi in okoljem. Podjetje v središče svojih globalnih ciljev postavlja odjemalce in njihove potrebe, ki jih zadovoljuje s hitro in kakovostno proizvodnjo ter najširšo ponudbo.

Podjetje optimalne rešitve oblikuje v usklajevanju energetske učinkovitosti in s kakovostjo proizvodov, prijaznostjo do okolja, varnostjo pri delu in gospodarnostjo (Podjetje X. 2020, str. 2–3; Podjetje X. 2019, str. 2).

Slika 1: Organigram podjetja



Vir: Podjetje X. (2020, str. 6).

Ob koncu leta 2019 je podjetje zaposlovalo 455 delavcev, od tega 6 % prek zaposlitvene agencije. Povprečna starost zaposlenih je znašala 43 let, med zaposlenimi pa je bilo 64 % žensk in 36 % moških. Podjetje pri managementu človeških virov sledi temeljni politiki vlaganja v zaposlene, predvsem v izobraževanje in razvoj visoko usposobljenih ekip, usmerjenih v optimizacijo procesov in kakovosti proizvodov. Leta 2019 je podjetje v okviru javnega razpisa Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti ter Evropskega socialnega sklada prejelo nepovratna sredstva za pripravo strategij učinkovitega upravljanja človeških virov starejših zaposlenih ter krepitev njihovih kompetenc. Podjetje je s krepitevijo kompetenc svoji starejših zaposlenih od 45 let podaljšalo njihovo delovno aktivnost, in sicer je na razpis vključilo skoraj 30 % vseh zaposlenih. V podjetju so ključne kompetence zaradi pretežnega poslovanja s tujino vezane na znanje tujih jezikov, pomembna pa so tudi strokovna izobraževanja na različnih drugih področjih dejavnosti podjetja (Podjetje X. 2020, str. 6–9; Podjetje X. 2019, str. 7).

Podjetje v svoje procese redno vključuje dijake in študente ter jih s kadrovskimi štipendijami in počitniškimi deli že zgodaj vključuje v svoje delovne procese in praktično usposablja. Leta 2019 je podjetje štipendiralo 3 dijake in študente, za katere so predvidene zaposlitve na tehničnih in razvojnih delovnih mestih v podjetju. Podjetje pri vključevanju štipendistov upošteva vse pogoje in ureditve delovnega prava na področju dela mladih delavcev (Podjetje, 2020, str. 11; Podjetje, 2019, str. 10). Podjetje ima certifikat Družini prijazno podjetje, pod katerim izvaja 15 ukrepov. Certifikat podjetju zagotavlja ocenjevanje in svetovanje glede

uporabe dobrih orodij upravljanja s človeškimi viri na ravni usklajevanja poklicnega in družinskega življenja zaposlenih. Najbolj priljubljeni od teh ukrepov so med zaposlenimi izmensko delo, novoletno obdarovanje otrok in otroški časovni bonus (Podjetje X. 2020, str. 12; Podjetje X. 2018, str. 6).

Podjetje se zavezuje etičnim standardom in vrednotam ter skladno s to zavezo etičnim smernicam sledi pri zaposlovanju in napredovanju zaposlenih. Podjetje vodi politiko raznolikosti ter si prizadeva za enakopravno obravnavo spolov in različnih starosti. V širše vodstvo podjetja, ki ga sestavlja 20 vodij, tako podjetje vključuje 15 % žensk in si prizadeva za višanje deleža. Povprečna starost vodstva podjetja znaša 45 let, povprečna izobrazba pa je visokošolska. V srednjem managementu podjetje zaposluje 12 % žensk in si prav tako prizadeva za povečevanje deleža. Višji delež moških zaposlenih podjetje pripisuje področju elektro industrije, za katero se pogosteje odločajo moški. Podjetje skuša k uravnoteženju spolnih deležev prispevati s sodelovanjem v različnih promocijskih projektih, kot so Dan za punce in Dnevi odprtih vrat slovenskega gospodarstva. Podjetje v okviru teh dogodkov spodbuja dekleta k vključevanju v tehnične poklice. Pri zaposlovanju podjetje sledi prvemu cilju enakopravne obravnave žensk in moških, kar realizira na način vključevanja istega števila ženskih kot moških kandidatov na razgovore za delovna mesta. Podjetje pri managiranju zaposlenih upošteva smernice za spodbujanje enakosti projekta Združenja manager. Podjetje skladno s smernicami v poslovanje in predvsem na področju zaposlovanja vključuje dodatne etične standarde in načela, ki ustvarjajo pogoje za optimalno usklajevanje poklicnega in družinskega življenja ter kariernega razvoja žensk. Smernice pri tem dodatno krepijo ukrepi Družini prijaznega podjetja in spodbujajo uravnoteženo spolno sestavo podjetja v funkcijah odločanja (Podjetje X. 2020, str. 12; Podjetje X. 2018, str. 4).

Pomembna vrednota podjetja na področju managiranja človeških virov je tudi skrb za varno in zdravo delo. Podjetje v namen ozaveščanja pomena zdravja na delovnem mestu in zunaj tega od leta 2010 izvaja različne aktivnosti promocije zdravja in varnosti na delovnem mestu. Podjetje zaposlene vse leto ozavešča glede pomena pravilnega sedenja in pravilnih gibov na delovnem mestu ter o pomenu rekreacije v prostem času. Osrednja aktivnost podjetja na področju promocije zdravja in varnosti je teden zdravja, ki ga podjetje namenja promociji in ozaveščanju zaposlenih o zdravem načinu življenja. Podjetje v okviru različnih promocijskih aktivnosti zaposlenim omogoča vključevanje v brezplačne zdravstvene preglede in svetovanja, sodelovanje na predavanjih in delavnicah. V okviru tedna zdravja podjetje zaposlenim vsako leto zagotavlja brezplačne sadno-zelenjavne sokove in sadje, v restavraciji pa ponuja varovalni meni. Podjetje pri promociji zdravja sodeluje z lastnim športnim društvom, katerega namen sta organizacija športnih aktivnosti in spodbujanje športnih interesov. Podjetje v ta namen organizira športne aktivnosti v številnih različnih disciplinah, kot so tek, alpsko smučanje, tek na smučeh, cestno in gorsko kolesarjenje, triatlon, plavanje, namizni tenis, tenis, streljanje, kegljanje, moto šport, balinanje, igre z žogo, šah, lahka atletika, tehnične discipline, planinarjenje, gornišstvo, lokostrelstvo, pikado, ples, fitnes,

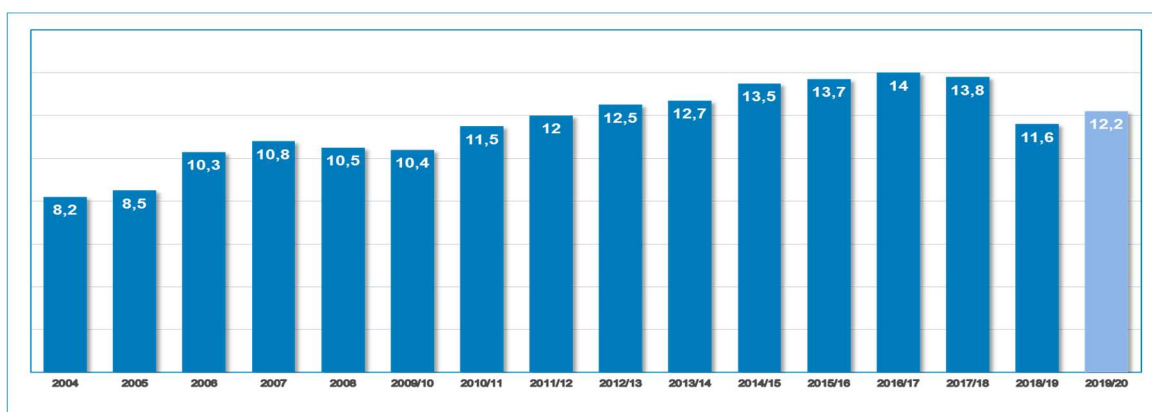
aerobika itn. (Podjetje X. 2020, str. 13; Podjetje X. 2019, str. 4–12; Podjetje X. 2018, str. 6–8).

2.2 Predstavitev stanja poslabšane organizacijske klime v podjetju pred uvedbo kompetenčnega modela

Izbrano podjetje se je za uvedbo sprememb v sistemih vodenja odločilo na osnovi zaznanega poslabšanja organizacijske klime. Merjenje organizacijske klime je podjetje izvedlo po metodi SiOK ter se na osnovi rezultatov odločilo za uvedbo sprememb v sistemih vodenja. Metoda SiOK predstavlja merjenje organizacijske klime s standardnim vprašalnikom, ki zajema 69 vprašanj, pri katerih zaposleni na lestvici ocenjujejo različne komponente organizacijske klime, ter 11 vprašanj, ki se nanašajo na zadovoljstvo zaposlenih. Merjenje organizacijske klime se nanaša na 12 dimenzij, in sicer na odnos organizacije do kakovosti, na raven inovativnosti in iniciativnosti v organizaciji, na motivacijo in zavzetost zaposlenih, pripadnost zaposlenih organizaciji, na naravo notranjih odnosov, kakovost vodenja, strokovno usposobljenost zaposlenih in učenje, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev organizacije s strani zaposlenih, kakovost organiziranosti, kakovost notranjega komuniciranja in informiranja, na sisteme nagrajevanja ter na karierni razvoj zaposlenih (Bitenc, 2020, str. 1). Rezultati merjenja so pokazali, da je organizacijska klima v podjetju slaba in lahko predstavlja vzrok poslabšana poslovnih rezultatov (sliki 2 in 3).

Podjetje je začelo beležiti upad na ravni proizvodnje, in sicer je v proizvodnem letu 2018/19 proizvodnja s 13,8 mio. kosov proizvodnega leta 2017/18 upadla na 11,6 mio. kosov. Padec je bil zabeležen že v proizvodnem letu 2017/18, vendar je upad znašal le 0,2 mio. kosov. Pred tem je podjetje beležilo konstantno rast proizvodnje od leta 2009/10. Proizvodnja je od takratnih 10,4 mio. kosov do leta 2016/17 narasla na 14 mio. kosov (slika 2).

Slika 2: Gibanje obsega proizvodnje od 2004 do 2019 (v mio. kosov)

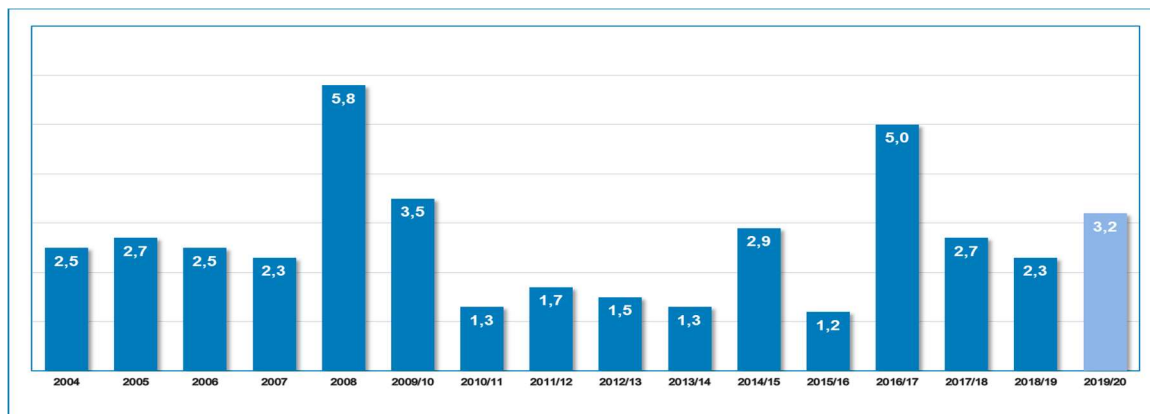


Vir: Lastno delo.

V proizvodnem letu 2018/19 je upadel tudi obseg naložb, in sicer z 2,7 mio. evrov leta 2017/18 na 2,3 mio. evrov v letu 2018/19, pred tem pa kar s 5,0 mio. evrov leta 2016/17 (na

2,7 mio. evrov v 2017/18). Gibanje naložb je sicer v predhodnem obdobju poslovanja bolj dinamično od obsega proizvodnje in je nekoliko težje govoriti o trendih (slika 3).

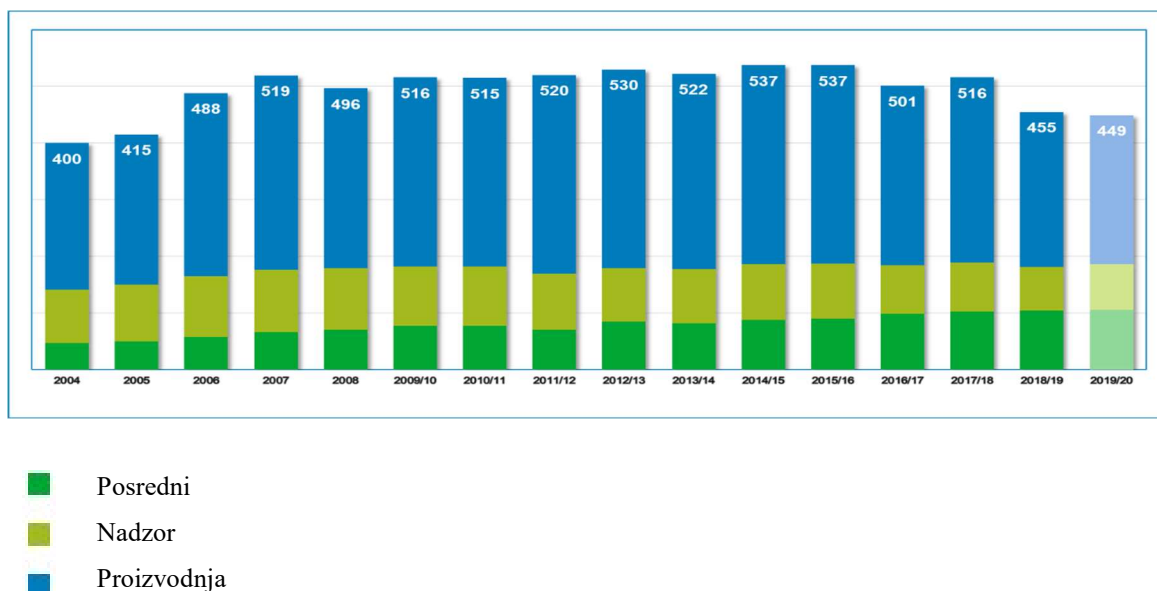
Slika 3: Gibanje naložb med 2004 in 2019 (v mio. €)



Vir: Lastno delo.

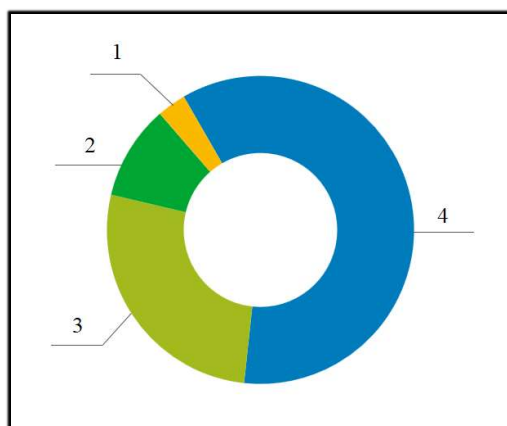
Kot je razvidno, je rast števila zaposlenih neposredno povezana z rastjo proizvodnje. Podjetje je tako med letoma 2004 in 2015/16 število zaposlenih povečalo s 400 na 537. Večji del kadra oziroma okoli dve tretjini (60 %) pri tem predstavljajo zaposleni v proizvodnji, sledijo pa njihovi vodje, ki zajemajo vzdrževalce in mojstre proizvodnje (27 %). Manjši del kadra podjetja (10 %) predstavljajo zaposleni v preostalih oddelkih (sliki 4 in 5).

Slika 4: Gibanje števila zaposlenih med 2004 in 2019



Vir: Lastno delo.

Slika 5: Delež zaposlenih po oddelkih



Legenda: 1 – kompetenčni center (3 %); 2 – posredni (10 %); 3 – nadzor (27 %); 4 – proizvodnja (60 %).

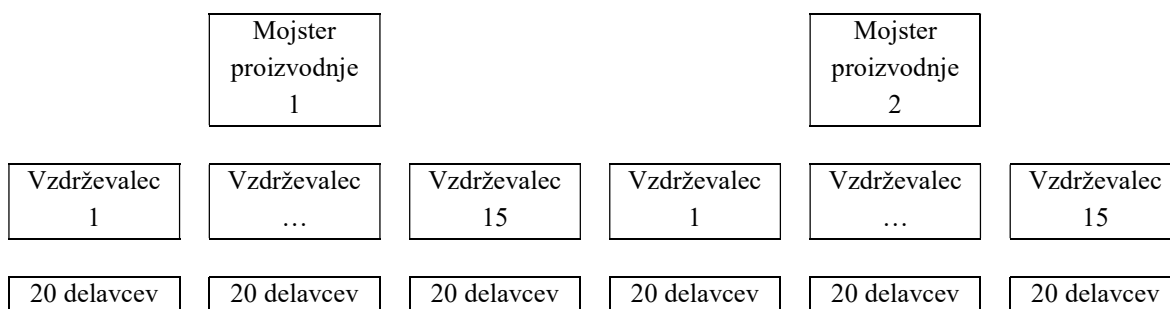
Vir: Lastno delo.

Vzroke za nastanek stanja je mogoče iskati v preteklem poslovanju podjetja, saj je v preteklih letih izredno hitro rastlo in se v tem trendu ni posebej posvečalo managementu človeških virov. Podjetje je tako v hitrem času iz manjše organizacije preraslo v organizacijo z več kot 500 zaposlenimi, kar je vzpostavilo popolnoma drugo dinamiko poslovnih procesov. Proces, ki so v manjši organizaciji dobro delovali, v večji organizaciji niso bili več funkcionalni. Do sprememb je prišlo tudi v poslovnem okolju, ki je postalo bolj dinamično ter je začelo zahtevati večjo agilnost in fleksibilnost podjetja kot celote. Največja v podjetju zaznana pomanjkljivost je bilo zavračanje delovnih nalog vodenja, saj so bili vsi procesi vodenja v preteklosti uresničeni v obliki krajših in priložnostnih sestankov. Podjetje ni imelo vzpostavljenih sistemskih komunikacijskih kanalov in standardov, zaposleni na vodstvenih položajih pa niso prevzemali vodstvenih aktivnosti. Da bi vodje lahko prevzeli nove odgovornosti, je podjetje moralo začeti z razvojem vodstvenih veščin teh zaposlenih. Podjetje se je odločilo sistemsko posvetiti razvoju zaposlenih na tem področju ter razvoju njihove organizacije in koordinacije.

Podjetje je v namen razvoja zaposlenih najelo zunanega izvajalca, ki je pokazal dobro poznavanje problematike podjetja in ponudil sistemski pristop k razvoju sistema vodenja in managementa človeških virov. Kot proizvodna organizacija je podjetje kot najbolj kritično in s tem izhodiščno mesto za implementacijo ukrepov določilo proizvodnjo. V proizvodnem oddelku zaposleni na delovnih mestih vzdrževalcev skrbijo za zaposlene na delovnih mestih delavcev v proizvodnji ter za proizvodno opremo in infrastrukturo. Podjetje na delovnih mestih vzdrževalec zaposluje 30 ljudi, ki odgovarjajo zaposlenim na delovnem mestu mojster proizvodnje. Na delovnem mestu mojstra proizvodnje so zaposlene dve osebi, ki vodijo vsak po 15 vzdrževalcev. Mojstri proizvodnje so neposredno odgovorni vodji proizvodnje. Zaposleni na delovnih mestih vzdrževalec vodijo po približno 20 zaposlenih na delovnih mestih delavcev v proizvodnji ter nadzorujejo določen sklop proizvodne infrastrukture. Delovne naloge in odgovornosti zaposlenih na teh delovnih mestih pred

vpeljavo kompetenčnega modela niso bile jasno opredeljene. Zaposleni na delovnih mestih vodje druge in tretje ravni so prevzemali delovne aktivnosti vodenja ljudi in nadzora nad opremo, kar je povzročalo nejasnosti. Organizacijska struktura zaposlenih druge in tretje ravni vodenja v proizvodnji je bila postavljena na način, da je vsak od mojstrov vodil 15 vzdrževalcev, ki so skrbeli za približno vsak po 20 delavcev v proizvodnji in procese ter opremo, povezano s proizvodnjo (slika 6).

Slika 6: Struktura zaposlenih



Vir: Lastno delo.

2.2.1 Razvoj kompetenčnega modela

Podjetje je v sodelovanju z zunanjim izvajalcem razvilo in uporabilo implicitni kompetenčni model v okviru standardov aktivnosti managementa proizvodnje. Implementirani program aktivnosti managementa proizvodnje so razčlenili v okviru delavnic projektne skupine ter s kodiranjem identificirali ključne kompetence. Uporabili so induktivni pristop kodiranja, kar pomeni, da so kode določili med analizo standardov aktivnosti managementa proizvodnje in izvedli analizo internih gradiv (odprto kodiranje) na delavnicah. Sorodne kode oziroma kode, ki so se nanašale na sorodne pojave, so združili v kategorije in jih poimenovali. Pri združevanju kod v kategorije so primerjali odgovore različnih oseb na ista vprašanja. V nadaljevanju so izmed vseh izbrali tiste kategorije, ki so jih določili kot najbolj relevantne glede na cilje in jih definirali tako, da so jim določili pomen in ime. Vsako kompetenco so tako poimenovali, da je bila kar se da enoznačno razumljena. Pri tem so sodelovali poleg zunanjega izvajalca še vodja oddelka za management človeških virov, vodja proizvodnje, mojstra proizvodnje in zaposleni v podpornih oddelkih.

Izluščene kompetence podajam v tabelarni obliki. V implementaciji implicitnega kompetenčnega modela so sodelovali vsi oddelki in ravni organizacije: vodja oddelka za management človeških virov, vodja proizvodnje, mojstra proizvodnje, vzdrževalci, delavci in zaposleni v podpornih oddelkih. Znotraj razvoja implicitnega kompetenčnega modela so bile najprej redefinirane vloge posameznih delovnih mest: vzdrževalci so prevzeli naloge vodij skupin in delavci naloge operaterjev v proizvodnji (tabela 1).

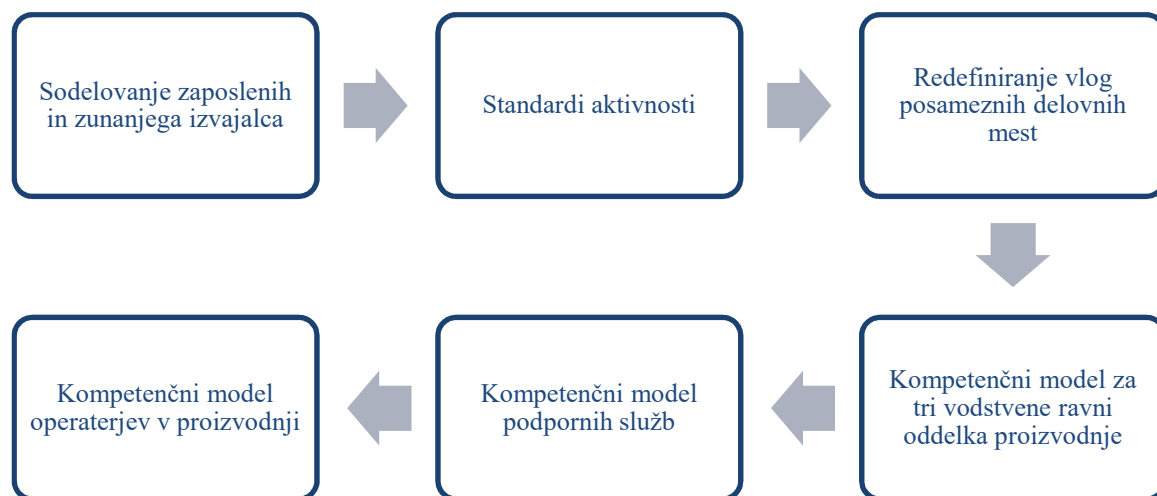
Tabela 1: Redefinicija vlog zaposlenih

Stara funkcija	Nova funkcija
Vodja proizvodnje	/
Mojster proizvodnje	/
Vzdrževalec	Vodja skupine
Delavec	Operater

Vir: Lastno delo.

Na prvi stopnji je podjetje implementiralo implicitni kompetenčni model za tri vodstvene ravni oddelka proizvodnje: na ravni vodje proizvodnje, na ravni mojstrov proizvodnje in na ravni vodij skupin. Na drugi stopnji je podjetje pričelo z vpeljevanjem implicitnega kompetenčnega modela za zaposlene v podpornih službah, ki so v neposrednem stiku s proizvodnjo. To so oddelki: skladiščenje, tehnologija, logistika, zagotavljanje kakovosti, konstrukcija, raziskave in razvoj, management človeških virov. Na tretji stopnji je podjetje vpeljevalo implicitni kompetenčni model za operaterje v proizvodnji (slika 7).

Slika 7: Koraki razvoja implicitnega kompetenčnega modela



Vir: Lastno delo.

Vpeljevanje implicitnega kompetenčnega modela je temeljilo na standardnih aktivnostih managementa proizvodnje, ki jih je podjetje v implementacijo vpeljevalo po programu zunanjega izvajalca. Standardi aktivnosti so zajemali devet aktivnosti, za izvajanje katerih je mogoče na vseh treh ravneh prve stopnje in obeh preostalih stopnjah razviti kompetenčne sheme.

Oblikovanje kompetenčnega modela je sestavljeno iz devetih komponent, znotraj katerih so zaposleni na treh ravneh vodenja in dveh ravneh operative v sodelovanju z zunanjim izvajalcem razvijali svoje kompetence:

1. orodje »pozdrav, pogled, nasmeh«,
2. orodje upravljanja časa, fokusa, prioritet,
3. optimizacija in samoiniciativnost,
4. model pričakovanj,
5. redni sestanki,
6. individualni coaching z zaposlenimi,
7. usmerjanje, pohvala, spodbujanje,
8. oblikovanje vizije in vrednot,
9. ocenjevanje kompetenc po kompetenčnem modelu.

2.2.1.1 Orodje »pozdrav, pogled, nasmeh«

Prva komponenta kompetenčnega modela se nanaša na uvajanje orodja »pozdrav, pogled, nasmeh«, ki neposredno usmerja vedenje nadrejenih do lastne ekipe, posredno pa krepi medsebojne odnose in organizacijsko klimo na vseh ravneh organizacije. Namen komponente je uvajanje kulture spoštovanja v organizaciji in med vsemi zaposlenimi.

Vodje ekip so vpeljali specifično navezovanje stika, ki je vključevalo pozorno pozdravljanje zaposlenih ter vzpostavljanje stika s pogledom in nasmehom. Vodje ekip so z načinom spoštljivega odnosa in pozdravljanja predstavili način za želeno obnašanje za preostale zaposlene. Pozdrav je prvi stik med zaposlenim in vodjo, zato je ključnega pomena za vzpostavljanje nadaljnje komunikacije in delovnega odnosa. Vzpostavljanje optimalnega prvega stika je pomembna kompetenca vodstvenega kadra, ki se v podjetju nanaša predvsem na drugo in tretjo raven vodstva, saj prihajata dnevno v neposredni medsebojni stik in v neposredni stik z operaterji proizvodnje, ki so ključni nosilci dejavnosti. Prva raven vodstva (vodja proizvodnje) v stik z drugo ravnijsko vodstva ne prihaja dnevno, vendar predstavlja primarno raven vodenja, katere odgovornost sta podpora in širjenje želenih navad.

Na vseh treh ravneh vodstvenih funkcij lahko v okviru prve komponente identificiramo potrebne kompetence: vzpostavitev stika, spoštljiv odnos in komunikativnost. Na ravni podpornih oddelkov so bile identificirane kompetence spoštljiv odnos, sodelovanje in motiviranje. Vzpostavljanje optimalnega prvega stika je pomembna kompetenca vodstvenega kadra. Podjetje od zaposlenih v podpornih oddelkih ni pričakovalo, da prevzemajo iniciativno pri vzpostavljanju stika, pričakovalo pa je, da se dobro odzivajo na vzpostavljanje stika. Na ravni zaposlenih v podpornih oddelkih je bila v okviru prve komponente kot posredna kompetenca v okviru izboljšanja komunikacije predvidena tudi kompetenca motiviranosti. Tudi do operativnega kadra podjetje ni postavilo pričakovanj na ravni vzpostavljanja stikov, ampak na ravni odzivanja na vzpostavitev stika. Od

operativnega kadra sta se kot odziv na izboljšano komunikacijo in odnose pričakovali kompetenci pripadnosti in motiviranosti (tabela 2).

Tabela 2: Kompetence na ravni prve komponente standardov aktivnosti

	Kompetence				
	1. raven vodstva	2. raven vodstva	3. raven vodstva	Podporni oddelki	Operativni kader
1. Orodje »pozdrav, pogled, nasmeh«	• vzpostavitev stika • spoštljiv odnos • komunikativnost			• spoštljiv odnos • sodelovanje • motiviranost	• spoštljiv odnos • sodelovanje • pripadnost • motiviranost

Vir: Lastno delo.

2.2.1.2 Orodje upravljanja časa, fokusa, priorit

Druga komponenta kompetenčnega modela se nanaša na upravljanje časa, fokusa in priorit. Učinkovito upravljanje s časom, pozornostjo zaposlenih in prioritami delovnih nalog zaposlenih predstavlja drugo pomembno kompetenčno shemo vodstvenega kadra, v okviru njihovih omejenih pooblastil pa tudi na ravni podpornega in operativnega kadra v podjetju.

Razvoj kompetence je podjetje v programu kompetenčnega modela spodbudilo z orodjem barvnih listkov, ki so jih zaposleni uporabljali kot sprožilce. Zaposleni so na listke zapisali delovne naloge in jih razporejali po prioriteti, s čimer so organizirali in sistematizirali svoje odgovornosti. Na prvi stopnji je podjetje orodje za upravljanje s časom in pozornostjo uporabljalo na prvi, drugi in tretji ravni vodstva. Vsi zaposleni na teh ravneh so svoje delovne naloge razporejali na način predstavljene organizacije. Dnevno so naloge dodajali in odstranjevali zaključene, ob tem pa ob morebitnih spremembah priorit vnovično razporejali lističe. Na drugi stopnji so listke začeli uporabljati zaposleni v podpornih oddelkih in na tretji stopnji tudi operativni kader.

Sposobnost določanja delovnih nalog in sposobnost določanja priorit sta kompetenci vseh treh ravni vodstva, pa tudi zaposlenih podpornih oddelkov, ki organizirajo lastne delovne naloge v okviru svojih odgovornosti. Operativni kader načeloma ne določa delovnih nalog in ne določa priorit, ampak pri izvedbi svojih delovnih nalog sledi hierarhiji, ki jo določi nadrejeni. Zaposleni na vseh treh ravneh pa potrebujejo kompetenco sposobnost pisanja poročil, zabeležk in dokumentov. Podjetje je med kompetencami zaposlenih vodstva in podpornih oddelkov pričakovalo kompetenco sposobnost določanja delovnih nalog, kompetenco sposobnost določanja priorit ter kompetenco sposobnost pisanja poročil, zabeležk in dokumentov.

Med kompetencami operativnega kadra na ravni druge komponente standardov aktivnosti je podjetje pričakovalo sposobnost pisanja poročil, zabeležk in dokumentov (tabela 3).

Tabela 3: Kompetence na ravni druge komponente standardov aktivnosti

	Kompetence				
	1. raven vodstva	2. raven vodstva	3. raven vodstva	Podporni oddelki	Operativni kader
2. Orodje upravljanja časa, fokusa, prioritet	• Sposobnost določanja delovnih nalog • sposobnost določanja prioritet • sposobnost pisanja poročil, zabeležk in dokumentov.				• Sposobnost pisanja poročil, zabeležk in dokumentov.

Vir: Lastno delo.

2.2.1.3 Optimizacija in samoiniciativnost

Tretja komponenta modela se nanaša na razvijanje inovativnih pristopov v okviru pooblastil, odgovornosti in nalog zaposlenih na različnih ravneh organizacije. Zaposleni so na tej ravni iskali in uvajali izboljšave v delovnih procesih, za katere so neposredno odgovorni in za izvedbo katerih praviloma ne potrebujejo dodatnih pooblastil. Pri tem ni šlo za večje projekte, ampak za drobne izboljšave na ravni odnosov, procesov in rezultatov. Zaposleni so svoje izboljšave evidentirali, jih prenašali v prakso, nato pa o njih poročali nadrejeni funkciji, tj. operaterji vodji skupine, vodja skupine mojstru proizvodnje in mojster proizvodnje vodji proizvodnje. Pri razvijanju izboljšav zaposleni potrebujejo kompetence sposobnost iskanja novih idej in rešitev, analitično mišljenje, kreativnost ter sposobnost uresničevanja zamisli. Zaposleni na vseh ravneh organizacije so za izvedbo tega standarda aktivnosti potrebovali iste kompetence, le da so se te nanašale na različne delovne naloge in na različne obsege. Zaposleni na vodstvenih delovnih mestih so poleg lastnih opazovali in analizirali tudi delovne procese svojih podrejenih ter zamisli za izboljšave uresničevali tako z novimi načini dela kot z novimi napotki svojim podrejenim. Zaposleni v podpornih oddelkih in operativni kader so potrebovali kompetence sposobnost iskanja novih idej in rešitev, analitično mišljenje, kreativnosti ter sposobnost uresničevanja zamisli predvsem na ravni izboljševanja lastnih procesov dela (tabela 4).

Tabela 4: Kompetence na ravni tretje komponente standardov aktivnosti

	Kompetence				
	1. raven vodstva	2. raven vodstva	3. raven vodstva	Podporni oddelki	Operativni kader
3. Optimizacija in samoiniciativnost	• Sposobnost iskanja novih idej in rešitev, • analitično mišljenje, • kreativnost, • sposobnost uresničevanja zamisli.				

Vir: Lastno delo.

2.2.1.4 Model pričakovanj

Četrta komponenta modela se nanaša na kompetence zaposlenih za izvedbo rednih razgovorov glede njihovih pričakovanj.

Z novimi standardi aktivnosti je podjetje uvedlo systemske razgovore z zaposlenimi, na katerih so zaposleni poročali o svojih pričakovanjih na ravni procesov, rezultatov in odnosov.

Vodstveni zaposleni so razgovore uresničevali z zaposlenimi na nižji ravni organizacije, npr. vodja proizvodnje z mojstroma proizvodnje in podpornimi oddelki, mojstra proizvodnje z vodji skupin in vodje skupin z operaterji.

Za izvedbo razgovorov je oddelek za management človeških virov pripravil interni obrazec, po katerem so vodje izpeljali razgovore z zaposlenimi na nižji ravni organizacije. Vodja proizvodnje je razgovore opravljal z mojstroma proizvodnje, mojstra proizvodnje z vodji skupin in vodje skupin z operaterji.

Razgovore so vodstveni zaposleni opravljali z vsemi obstoječimi in novimi zaposlenimi. Z obstoječimi zaposlenimi so bili prvi razgovori opravljeni ob uvedbi modela, z novimi zaposlenimi pa na prvi delovni dan v podjetju. Razgovori so se nato ponavljali dvakrat letno. Vsebina razgovora se nanaša na pričakovanja glede procesov, rezultatov in odnosov. Zaposlenim podajo oceno nadrejenega na ravni procesov, rezultatov in odnosov. Razgovori niso namenjeni razpravljanju o plačilnih in osebnih zadevah.

Od zaposlenih so bile pri tem pričakovane različne kompetence, ki niso vključevale edino vsebinskih kompetenc, ker je služba za management s človeškimi viri za vodenje razgovora pripravila interni obrazec, ki je bil v pomoč pri vodenju in izpeljavi razgovorov.

Zaposleni, ki so se na razgovorih pojavljali v vlogi vodje razgovora, so potrebovali naslednje kompetence: sposobnost vzpostavitve stika, komunikativnost, pridobitev zaupanja, sposobnost zajemanja in obdelave podatkov.

Zaposleni, ki so se na razgovorih pojavljali v vlogi intervjuvanca, so potrebovali naslednje kompetence: sposobnost sodelovanja, razumevanje namena, sposobnost določanja lastnih pričakovanj (tabela 5).

Tabela 5: Kompetence na ravni četrte komponente standardov aktivnosti

			Kompetence		
	1. raven vodstva	2. raven vodstva	3. raven vodstva	Podporni oddelki	Operativni kader

(se nadaljuje)

(nadaljevanje)

	Kompetence			
4. Model pričakovanj	• Vzpostavitev stika, • komunikativnost, • pridobitev zaupanja, • sposobnost zajemanja in obdelave podatkov.	• Vzpostavitev stika, • komunikativnost, • pridobitev zaupanja, • sposobnost zajemanja in obdelave podatkov, • sposobnost sodelovanja, • razumevanje namena, • sposobnost določanja lastnih pričakovanj.	• Sposobnost sodelovanja, • razumevanje namena, • sposobnost določanja lastnih pričakovanj.	• Sposobnost sodelovanja, • razumevanje namena, • sposobnost določanja lastnih pričakovanj.

Vir: Lastno delo.

2.2.1.5 Redni sestanki

Peta komponenta modela se nanaša na aktivnost vodenja rednih sestankov. Zaposleni sestankujejo v rednih intervalih na različnih ravneh organizacije, da v organizaciji zagotavljajo učinkovit in pravočasen pretok informacij in povratnih informacij:

- enkrat dnevno ob 10. uri sestankujejo vodja proizvodnje, mojstra proizvodnje in pooblaščenca podpornih služb (logistika, vzdrževanje, skladišče). Sestanke vodi in koordinira vodja proizvodnje;
- enkrat tedensko v četrtek ob 13. uri sestankujejo vodja proizvodnje, mojstra proizvodnje in pooblaščenca podpornih služb (tehnologija, vzdrževanje, konstrukcija, kontrola kakovosti). Sestanke vodi in koordinira vodja proizvodnje;
- enkrat tedensko v ponedeljek ob 11:30 sestankujejo generalni direktor, kadrovska služba, kontrola kakovosti, razvoj, nabava in vodja proizvodnje.

Zaposleni se morajo na sestanke pripraviti ter v primeru odsotnosti poskrbeti za zamenjavo, ki jo morajo informirati in opolnomočiti. Vodje vsebino sestankov sestavijo za posredovanje podrejenim in delegirajo delovne naloge. Zaposleni za to, da se sestankov lahko udeležujejo in na njih aktivno sodelujejo, potrebujejo kompetence: sposobnost priprave, posredovanja in sprejemanja informacij. Zaposleni, ki vodijo sestanke, potrebujejo poleg tega še kompetenci sposobnost organizacije in komunikativnost (tabela 6).

Tabela 6: Kompetence na ravni pete komponente standardov aktivnosti

	Kompetence				
	1. raven vodstva	2. raven vodstva	3. raven vodstva	Podporni oddelki	Operativni kader
5. Redni sestanki	• Sposobnost organiziranja, • komunikativnost, • sposobnost priprave, posredovanja in sprejemanja informacij.			• Sposobnost priprave, posredovanja in sprejemanja informacij.	/

Vir: Lastno delo.

2.2.1.6 Individualni coaching z zaposlenimi

Šesta komponenta kompetenčnega modela se nanaša na aktivnost individualnih razgovorov vodij z zaposlenimi, ki so namenjeni coachingu. Vodje na vseh ravneh s svojimi podrejenimi po potrebi opravljajo razgovore, pri čemer sledijo internemu obrazcu, ki ga je pripravil in ga sistematiziral oddelek za management človeških virov. Vodje vsebino razgovorov evidentirajo. Zaposleni za to, da lahko opravljajo to nalogo na vodstvenih funkcijah, potrebujejo naslednje kompetence: sposobnost iskanja novih idej in rešitev, komunikativnost, sposobnost motiviranja in empatija (tabela 7).

Tabela 7: Kompetence na ravni šeste komponente standardov aktivnosti

	Kompetence		
	1. raven vodstva	2. raven vodstva	3. raven vodstva
6. Individualni coaching z zaposlenimi	• Sposobnost iskanja novih idej in rešitev, • komunikativnost, • sposobnost motiviranja, • empatija.		

Vir: Lastno delo.

2.2.1.7 Usmerjanje, pohvala, spodbujanje

Sedma komponenta se nanaša na usmerjanje, motiviranje in spodbujanje zaposlenih. Dobro vodenje je pravilno vplivanje, spodbujanje in usmerjanje zaposlenih k doseganju zastavljenih ciljev. Vodje na vseh ravneh so zadolženi, da spremljajo zaposlene in jim zagotavljajo usmerjanje, spodbudo, podporo in motivacijo. Ena izmed temeljnih nalog dobrih vodij je usmerjanje in spodbujanje zaposlenih h kreativnosti, inovativnosti, iskanju vedno novih znanj ter posledično prenašanju znanja v timu. Pohvale so pomembne za vse delavce, še zlasti za nove, ki v podjetju šele začenejo delati. Ti morajo po začetnem uvajanju od vodje dobiti informacijo, ali izpolnjujejo pričakovanja ali ne. Če delavec ne ve, ali izpolnjuje pričakovanja, in o svojem delu ne dobi povratne informacije, lahko obupa in

postane razočaran nad sabo. Za opravljanje te funkcije potrebujejo kompetence: pozitivna naravnost, sposobnost iskanja novih idej in rešitev ter empatija (tabela 8).

Tabela 8: Kompetence na ravni sedme komponente standardov aktivnosti

	Kompetence		
	1. raven vodstva	2. raven vodstva	3. raven vodstva
7. Usmerjanje, pohvala, spodbujanje	• pozitivna naravnost, • sposobnost iskanja novih idej in rešitev, • empatija.		

Vir: Lastno delo.

2.2.1.8 Oblikovanje vizije in vrednot

Osma komponenta kompetenčnega modela se nanaša na sodelovanje vseh zaposlenih v pripravi vizije in vrednot podjetja. Zaposleni svoje ideje glede vizije in vrednot posredujejo svojim nadrejenim, ki jih posredujejo po vodstveni hierarhiji navzgor. Priprava vizije in vrednot, pri kateri vodstvo v proces vključi celoten kolektiv, je način, kjer vsi skupaj soustvarijo vizijo, kar poveča občutek pripadnosti, lastništva in pripravljenosti, da vizija dejansko postane posameznikov referenčni okvir in usmerjevalec njegovih dejavnosti in izbir pri delu. Proces ustvarjanja skupne vizije se začne v trenutku, ko se zaposleni začno načrtno sestajati z namenom, da bi se pogovarjali o tem, kaj in kako opravljajo svoje delo, kaj je zanje pomembno, za kaj si pri svojem delu prizadevajo oziroma k čemu stremijo, kaj je pri njihovem delu učinkovalo in kaj ne, kateri so najpogostejši izzivi, s katerimi se srečujejo, kako jih premagujejo itd. V tem dialogu ima vsak zaposleni priložnost, da ozavešča in razišče, kako razmišlja, doživlja in ravna v svojem delovnem okolju, da ozavešča temeljna prepričanja, ki usmerjajo njegove izbire, da ta prepričanja sooča in preverja s prepričanji kolegov, jih v tem procesu spreminja, nadgrajuje. Ti procesi so učinkovitejši, kadar so osmišljeni, kadar postanejo stalnica in kadar so sistematično vodeni in usmerjeni. V tem procesu pa se poleg individualnega učenja dogaja še nekaj drugega: člani kolektiva se v svojih mnenjih približujejo in ustvarjajo novo, skupno resničnost. Oblikujejo vrednote in predpostavke, ki so podobne, in oblikujejo skupne cilje. Kompetence, ki jih zaposleni pri tem potrebujejo, so upoštevanje vrednot, pripadnost in kreativnost (tabela 9).

Tabela 9: Kompetence na ravni osme komponente standardov aktivnosti

	Kompetence				
	1. raven vodstva	2. raven vodstva	3. raven vodstva	Podporni oddelki	Operativni kader
8. Oblikovanje vizije in vrednot	• Upoštevanje vrednot, • pripadnost, • kreativnost.				

Vir: Lastno delo.

2.2.1.9 Ocenjevanje kompetenc po kompetenčnem modelu

Deveta komponenta aktivnosti managementa proizvodnje se nanaša na ocenjevanje in samoocenjevanje kompetenc po kompetenčnem modelu. Ocenjevanje spretnosti in stališč je lažje, če: so kriteriji ali standardi ocenjevanja, s pomočjo katerih ocenjujemo, natančno izdelani (in po možnosti z njimi soglašajo tudi tisti, ki se jih ocenjuje). Vključevanje zaposlenih v ocenjevanje tako, da ocenjujejo sebe, ima dodatno prednost, saj jih spodbuja k sprejemanju večje odgovornosti za svoje vedenje. Kompetence, ki jih zaposleni ocenjujejo, se nanašajo na določeno področje, za katero so relevantne (tabela 11). Zaposleni so vsako kompetenco ocenjevali z 0 (kar pomeni slabo), 1 (kar pomeni povprečno), 2 (kar pomeni odlično). V primeru, da je bila kompetenca ocenjena z 0 (kar pomeni slabo) ali z 1 (kar pomeni povprečno), sta poleg ocene zahtevana še vnos komentarja in pojasnitev ocene. Ocenjevanje in samoocenjevanje potekata na isti ravni in po eno raven navzdol, tako da vodja proizvodnje ocenjuje lastne kompetence in kompetence mojstrov proizvodnje ter predstavnike podpornih oddelkov, predstavniki podpornih oddelkov lastne kompetence, mojster proizvodnje lastne kompetence in kompetence vodij skupin, vodja skupine lastne kompetence in kompetence operaterjev ter operaterji lastne kompetence. V okviru pete komponente standardov aktivnosti zaposleni na rednih ali izrednih sestankih obravnavajo kategorije, ki so pri več kot polovici zaposlenih slabo ocenjene. Kompetence, ki jih zaposleni potrebujejo za sodelovanje v tej aktivnosti, zajemajo sposobnost opazovanja, analitično mišljenje, sposobnost presojanja in sposobnost primerjanja (tabela 10).

Tabela 10: Kompetence na ravni devete komponente standardov aktivnosti

	Kompetence				
	1. raven vodstva	2. raven vodstva	3. raven vodstva	Podporni oddelki	Operativni kader
9. Ocenjevanje kompetenc po kompetenčnem modelu	• Sposobnost opazovanja, • analitično mišljenje, • sposobnost presojanja, • sposobnost primerjanja.				

Vir: Lastno delo.

Tabela 11: Primer, kako zaposleni kompetenco ocenijo.

Ocenjevalni kompetenčni model:	Ocena: 0(slabo)	Ocena:1(povprečno)	Ocena:2 (odlično)
• Sposobnost priprave, posredovanja in sprejemanja informacij • Sposobnost vzpostavitve stika • Spoštljiv odnos • Motiviranje • Pripadnost	0	1	2 2 2

Vir: Lastno delo.

2.2.2 Uporaba kompetenčnega modela

Implicitni kompetenčni model, ki ga razčlenjujem v eksplicitnega, je bil implementiran s standardi aktivnosti za management proizvodnje. V okviru standarda so bili v prvem letu projekta opredeljeni predvsem načini medsebojnega sodelovanja in komuniciranja zaposlenih ter spoznavanje ustreznih orodij in urjenje za doslednost pri uporabi. V okviru opredelitve komuniciranja so bili definirani komunikacijski kanali med proizvodnim oddelkom in ostalimi podpornimi oddelki. Ključno področje, na katerem je tako podjetje razvijalo kompetence svojih zaposlenih, je bilo medsebojno komuniciranje, vključno z medsebojnimi odnosi, pa tudi organiziranje dela.

V okviru prve komponente standardov aktivnosti je podjetje pri zaposlenih spodbujalo razvoj kompetenc: vzpostavitev stika, spoštljiv odnos, komunikativnost pri vodstvenem kadru, spoštljiv odnos, sodelovanje in motiviranost pri zaposlenih v podpornih oddelkih ter spoštljiv odnos, sodelovanje, pripadnost in motiviranost pri operaterjih.

Zaposleni na vodstvenih ravneh so uporabljali orodje »pozdrav, pogled, nasmeh« ter s tem krepili svoje kompetence vzpostavitev stika, spoštljiv odnos, komunikativnost pri vodstvenem kadru. S tem so vplivali na skupno organizacijsko klimo, saj so s pozitivno komunikacijo izboljševali medosebne odnose in počutje zaposlenih v delovnem okolju. Zaposleni v podpornih oddelkih in operaterji so se odzivali na uporabo orodja ter na izboljšanje klime, s čimer so izboljševali svoje kompetence spoštljiv odnos, sodelovanje, pripadnost in motiviranost. Zaposleni so namreč v boljših medosebnih odnosih bolje delovali in se bolje počutili, kar je pozitivno vplivalo na njihovo vedenje do drugih ter njihov odnos do delovnega okolja. Zaradi izboljšanja odnosnih delovnih pogojev in splošne delovne klime so zaposleni postajali bolj motivirani. Zaradi izboljšane motivacije in izboljšane komunikacije so se med zaposlenimi vzpostavili učinkovitejši procesi medosebne komunikacije.

V okviru druge komponente standardov aktivnosti je podjetje pri zaposlenih spodbujalo razvoj naslednjih kompetenc: sposobnost določanja delovnih nalog, sposobnost določanja prioritet in sposobnost pisanja poročil, zabeležk in dokumentov pri zaposlenih na vodstvenih funkcijah in zaposlenih v podpornih oddelkih ter sposobnost pisanja poročil, zabeležk in dokumentov pri operaterjih.

Zaposleni so začeli zaporedno, po stopnjah, uporabljati orodje upravljanja časa, fokusa, prioritet. Za organizacijo svojih delovnih nalog po prioritetah so uporabljali lističe, na katere so zapisovali svoje delovne naloge, nato pa so jih razporejali po časovnem vrstnem redu realizacije glede na pomembnost. Pri tem so začeli ozaveščati, katere delovne naloge opravljajo, kako hitro jih opravljajo, kakšen občutek imajo glede tega, katere naloge so pomembne in katere niso. Posledici uporabe orodja in izboljšanja kompetenc zaposlenih na področju osredotočanja in organizacije sta bili bolj tekoče delo in manj stresa. Zaposleni so imeli ves čas jasno pred očmi, katere naloge jih še čakajo, ter občutek nadzora nad svojimi

obveznostmi in odgovornostmi. Vodje so imeli poleg tega jasen pregled nad opravljanjem nalog, pa tudi nad zmožnostjo zaposlenih, da se samoorganizirajo.

Tretja komponenta standarda aktivnosti managementa proizvodnje je uvedla razvoj kompetenc zaposlenih na področju sposobnosti iskanja novih idej in rešitev, analitičnega mišljenja in kreativnosti ter sposobnosti uresničevanja zamisli. Zaposleni so bili pozorni na samoiniciativnost in na možnosti optimizacije procesov in odnosov ter posledično na možnosti optimizacije rezultatov. Svoje zamisli so evidentirali in jih realizirali, nato pa o rezultatih poročali nadrejenim. Zaposleni so pri tem postajali bolj vpeti v delovne procese ter bolj motivirani, saj so bili opozorjeni na pomen njihovega prispevka. Motivacija jih je spodbujala pri tem, da bi bili pri nalogi samoiniciativnosti in optimiziranja čim bolj učinkoviti in uspešni, s čimer so urili svoje kompetence.

Model pričakovanj je zajel velik obseg kompetenc zaposlenih s področja medsebojnega komuniciranja. Podjetje je z modelom pričakovanj v prakse managementa proizvodnje vpeljalo sistemske razgovore z zaposlenimi na vseh ravneh, v katerih so zaposleni izražali svoja pričakovanja na ravni procesov, odnosov in rezultatov. Šlo je za ista področja, na katerih so zaposleni uresničevali svoje zamisli za optimizacijo. Medtem ko so na ravni optimiziranja opazovali procese in odnose ter rezultate in jih izboljševali v okviru lastnih pooblastil, so zaposleni v okviru modela pričakovanj komunicirali svoja pričakovanja. Aktivnost je zahtevala aktivno sodelovanje zaposlenih na več ravneh, in sicer tako na ravni priprave na razgovore kot na ravni izvedbe razgovorov. Že na ravni priprave razgovorov so svoje kompetence urili predvsem zaposleni, ki so na razgovorih zavzemali vloge intervjuvancev, saj so morali za ustrezno komunikacijo svojih pričakovanj predhodno ta pričakovanja izoblikovati ter jih formulirati na ustrezne načine. S tem so urili svoje kompetence sposobnost sodelovanja, razumevanje namena in sposobnost določanja lastnih pričakovanj. Med razgovorom so kompetence na ravni sposobnosti vzpostavitve stika, komunikativnosti, pridobitve zaupanja, sposobnosti zajemanja in obdelave podatkov urili zaposleni, ki so bili v vlogi vodje razgovora, medtem ko so zaposleni, ki so bili v vlogi intervjuvanca, urili predvsem kompetence, kot so sposobnost sodelovanja, razumevanje namena in sposobnost določanja lastnih pričakovanj. Uporaba modela pričakovanj je tako vključila velik delež zaposlenih, ki si jih je podjetje želelo razvijati v izboljšanju komunikacijskih procesov.

Redni sestanki so razvijali kompetence zaposlenih vodij na ravni organizacije in vodenja sestankov, tudi pri zaposlenih v podpornih oddelkih pa kompetence sposobnosti priprave, posredovanja, sprejemanja in obdelave informacij. Podjetje je uvedlo jasen urnik rednih sestankov med različnimi delovnimi mesti, ki so se jih zaposleni udeleževali in se nanje pripravljali. S sodelovanjem v tej aktivnosti so pomembno krepili vse naštetе kompetence, ki so jih nato lahko uporabljali tudi v drugih delovnih procesih. Kompetence sposobnost organiziranja, vodenje in komunikativnost so ključne kompetence zaposlenih na delovnih mestih vodenja in njihovo razvijanje vpliva na vse vidike delovnih odgovornosti teh zaposlenih. Delo z informacijami, ki je bilo prav tako pomembno področje razvoja

kompetenc v okviru tega standarda aktivnosti, prav tako predstavlja pomemben delež delovnih odgovornosti vodij ter tudi delovnih odgovornosti zaposlenih v podpornih oddelkih, ki v velikem deležu predstavljajo ravno informacijsko podporo proizvodnji. Z razvojem kompetenc sposobnost organiziranja in vodenja ter ravnanja z informacijami, hkrati pa tudi kompetenc komuniciranja je podjetje ključno pripomoglo k izboljšanju kritičnih področij organizacijske uspešnosti. Zaposleni so vzpostavili redne komunikacijske kanale in komunikacijski sistem, ki so zagotavljali lažji prenos notranjih informacij ter boljši pregled zaposlenih nad delovanjem celotne organizacije.

Z individualnim coachingom zaposlenih je podjetje uvedlo razvoj kompetenc zaposlenih na vodstvenih funkcijah. Vodje na vseh treh ravneh so opazovali svoje podrejene, z opazovanjem identificirali odklone in možnosti za izboljšave, nato pa pripravili predloge za izboljšave ter jih komunicirali s podrejenimi v okviru individualnih coaching srečanj. V okviru coaching srečanj so urili svoje kompetence sposobnost iskanja novih idej in rešitev, komunikativnost, sposobnost motiviranja in empatija. Za zaposlene je standard aktivnosti predstavljal poseben izziv, saj so se v okviru aktivnosti usposabljali v podajanju konstruktivne kritike podrejenim, ki se je osredotočala predvsem na kritična področja organizacijske klime: komunikacijo, odnose in organizacijsko klimo. To je zahtevalo utemeljeno in rahločutno predstavitev odklonov, ki jo je bilo treba podkrepiti s podporo, empatijo in motivacijo, da se z razgovori ni poslabševala že slaba organizacijska klima. Cilj uvedba standardov aktivnosti je bil namreč ravno nasproten, vzdrževanje dobre smeri za izboljšanja pa je bilo treba kombinirati tudi z uvajanjem konstruktivne kritike v prakso komuniciranja. Če bi se namreč temu v podjetju izognili, bi lahko vzpostavili kulturo, v kateri kritika ni dovoljena, kar bi imelo dolgoročno negativni učinek na nadaljnje optimizacije procesov.

Aktivnost usmerjanja, pohvale in spodbujanja je predstavljala nadgradnjo aktivnosti, v kateri so vodje že parcialno zaposlenim nudili različne oblike motivacije. Vodje so z aktivnostjo razvijali ključne vodstvene kompetence splošne pozitivne naravnosti, sposobnosti iskanja novih idej in rešitev, empatijo in dajanja podpore v obliki komuniciranja pohval, spodbud in usmeritev. Gre za ključne mehanizme vzpostavljanja in vzdrževanja pozitivne organizacijske klime v kombinaciji z aktivnostjo šeste komponente, ki je vključevala konstruktivno kritiko.

Sodelovanje zaposlenih pri oblikovanju vizije in upoštevanju vrednot je namenjeno krepitvi občutka pripadnosti zaposlenih. Zaposleni so v okviru oblikovanja vizije in vrednot svoje predloge posredovali nadrejenim ob vnaprej določenih srečanjih, ki so bila posebej organizirana na vsaki ravni organizacije. Predloge operativnega kadra so zbirali vodje skupin, ki so predloge nato zbrali in uredili, dodali svoje ter jih posredovali mojstroma proizvodnje. Mojstra sta predloge prav tako zbrala in uredila ter posredovala vodji proizvodnje, od koder so bili posredovani širšemu vodstvu. Vodstveni kader je tako poleg podajanja predlogov v aktivnosti sodeloval tudi na način organizacije in koordinacije, vendar so bile te aktivnosti omejene, zaradi česar jih ne opredeljujemo kot kompetence, ki so jih

zaposleni v okviru navedene aktivnosti razvijali. V drugem letu projekta so se začela ocenjevanja kompetenc po kompetenčnem modelu, kar je zaposlenim pomagalo pri razvijanju kompetenc sposobnost opazovanja, analitično mišljenje, sposobnost presojanja in sposobnost primerjanja. Zaposleni so ocene podajali 31. marca, 30. junija, 30. septembra in 31. decembra oziroma zadnji delovni dan pred tem rokom. Na podlagi ocen iz prejšnjih obdobj so tako imeli podatke o potrebnih ukrepih na področju posameznih zaposlenih kot na področju ekipe. Spremljali so napredek posameznikov in ekipe. Ocenjevali so omejeno število osnovnih kompetenc na področjih medsebojne komunikacije in organizacijske klime, ki ju je podjetje ocenjevalo kot kritični področji poslovanja.

2.2.3 Evalvacija kompetenčnega modela

Podjetje se je vpeljave kompetenčnega modela lotilo na inovativen implicitni način skozi program standarda aktivnosti managementa proizvodnje. Podjetje je na ta način zaobjelo izjemno obširno področje kompetenc zaposlenih, vendar je z izjemno raznolikostjo programa kot celote uspelo realizirati obširen kompetenčni model.

Sinteza rezultatov kodiranja kompetenc kaže, da je podjetje s programom aktivnosti managementa proizvodnje skupno razvijalo 25 kompetenc zaposlenih na vodstvenih delovnih mestih. Pri vodstvenih zaposlenih je podjetje razvijalo analitične, sintetične in operativne kompetence; kompetence lojalnosti; komunikacijske kompetence in odnosne kompetence. Največ kompetenc je podjetje s programom razvijalo na področju analitičnih, sintetičnih in operativnih kompetenc, sledijo odnosne kompetence in komunikacijske kompetence, medtem ko na kompetenci lojalnosti na ravni vodstvenih zaposlenih ni poudarka. Nekatere kompetence je podjetje pri zaposlenih razvijalo z več aktivnostmi, na primer: 4 – komunikativnost, 3 – sposobnost iskanja novih idej in rešitev, 2 – analitično mišljenje in kreativnost, 2 – empatija itn. (tabela 12).

Tabela 12: Kompetence in področja kompetenc vodstvenega kadra

Analitične, sintetične in operativne kompetence	10. Sposobnost organiziranja
1. Sposobnost iskanja novih idej in rešitev (3)	11. Sposobnost opazovanja
2. Sposobnost določanja delovnih nalog	12. Sposobnost uresničevanje zamisli
3. Sposobnost pisanja poročil, zabeležk in dokumentov	13. Kreativnost (2)
4. Sposobnost zajemanje in obdelave podatkov	Komunikacijske kompetence
5. Analitično mišljenje (2)	14. Komunikativnost (4)
6. Sposobnost primerjanja	15. Sposobnost priprave, posredovanja in sprejemanja informacij
7. Sposobnost presojanja	16. Sposobnost določanja lastnih pričakovanj
8. Sposobnost določanja prioritet	Odnosne kompetence
9. Razumevanje namena	17. Sposobnost motiviranja
	18. Vzpostavitev stika (2)

(se nadaljuje)

(nadaljevanje)

	19. Empatija (2) 20. Sposobnost sodelovanja 21. Pridobitev zaupanja 22. Pozitivna naravnost 23. Spoštljiv odnos Kompetence lojalnosti 24. Upoštevanje vrednot 25. Pripadnost
--	--

Vir: Lastno delo.

Največ kompetenc vodstvenih zaposlenih je podjetje razvijalo s četrto komponento programa, ki se je osredotočala na zajemanje pričakovanj zaposlenih. Zaposleni druge in tretje vodstvene ravni so pri tem opravljali tako vloge vodij razgovorov kot vloge intervjuvancev v razgovorih, s čimer so celostno razvijali svoje kompetence. Pri izmenjavanju vlog jim je podjetje omogočilo generalizacijo izkušenj in vpogled v kadrovske komunikacijske vzorce z dveh strani. Med aktivnostmi, ki so razvijale širši spekter kompetenc vodstvenih zaposlenih, sta tudi druga in šesta komponenta programa. Druga komponenta programa se je nanašala na organizacijo delovnih nalog s pomočjo barvnih listkov, šesta komponenta pa na razgovore z zaposlenimi, na katerih so vodstveni zaposleni podrejenim predlagali izboljšave njihovega dela.

Pri tem so razvijali kompetence, ki so potrebne za posredovanje konstruktivne kritike (tabela 13).

Tabela 13: Kompetenčni model programa na ravni vodstva

Aktivnost programa	Kompetence
1. Orodje »pozdrav, pogled, nasmeh« (3)	Vzpostavitev stika, spoštljiv odnos, komunikativnost
2. Orodje upravljanja časa, fokusa, prioritet (3)	Sposobnost določanja delovnih nalog, sposobnost določanja prioritet, sposobnost pisanja poročil, zabelešk in dokumentov
3. Optimizacija in samoiniciativnost (4)	Sposobnost iskanja novih idej in rešitev, analitično mišljenje, kreativnosti ter sposobnost uresničevanja zamisli
4. Model pričakovanj (7)	Vzpostavitev stika, komunikativnost, pridobitev zaupanja, sposobnost zajemanja in obdelave podatkov, sposobnost sodelovanja, razumevanje namena, sposobnost določanja lastnih pričakovanj
5. Redni sestanki (3)	Sposobnost organiziranja, komunikativnost, sposobnost priprave posredovanja in sprejemanja informacij

(se nadaljuje)

(nadaljevanje)

Aktivnost programa	Kompetence
6. Individualni coaching razgovori z zaposlenimi(4)	Sposobnost iskanja novih idej in rešitev, komunikativnost, sposobnost motiviranja, empatija
7. Usmerjanje, pohvala, spodbujanje (3)	Pozitivna naravnost, sposobnost iskanja novih idej in rešitev, empatija
8. Priprava vizije in vrednot (3)	Upoštevanje vrednot, pripadnost, kreativnost
9. Ocenjevanje kompetenc po modelu (4)	Sposobnost opazovanja, analitično mišljenje, sposobnost presojanja in sposobnost primerjanja

Vir: Lastno delo.

Tudi pri zaposlenih v podpornih oddelkih podjetje s programom aktivnosti managementa proizvodnje krepi kompetence podobnih področij, vendar v manjšem obsegu.

Zaposleni v podpornih oddelkih v okviru programa razvijajo 18 kompetenc, od tega: 12 – področje analitičnih, sintetičnih in operativnih kompetenc, 3 – področja odnosnih kompetenc, 2 – področja kompetenc lojalnosti, 1 – področja komunikacijskih kompetenc (tabela 14).

Tabela 14: Kompetence in področja podpornih oddelkov

Analitične, sintetične in operativne kompetence 1. Sposobnost iskanja novih idej in rešitev 2. Analitično mišljenje (2) 3. Sposobnost primerjanja 4. Sposobnost presojanja 5. Sposobnost določanja lastnih pričakovanj 6. Sposobnost določanja delovnih nalog 7. Sposobnost pisanja poročil, zabeležk in dokumentov 8. Sposobnost opazovanja 9. Sposobnost določanja prioritet 10. Razumevanje namena 11. Kreativnost (2) 12. Sposobnost uresničevanja zamisli	Komunikacijske kompetence 13. Sposobnost priprave posredovanja in sprejemanja informacij Odnosne kompetence 14. Spoštljiv odnos 15. Sposobnost sodelovanja (2) 16. Sposobnost motiviranja Kompetence lojalnosti 17. Upoštevanje vrednot 18. Pripadnost
--	--

Vir: Lastno delo.

Podjetje zaposlenih iz podpornih oddelkov ne vključuje v vse aktivnosti programa, zato s šesto in sedmo komponento programa pri teh zaposlenih ne razvija nobenih kompetenc.

Podjetje največ kompetenc tudi pri kadru podpornih oddelkov razvija s tretjo, četrto in deveto komponento programa, sledijo pa prva, druga in peta ter osma komponenta programa (tabela 15).

Tabela 15: Kompetenčni model programa na ravni podpornih oddelkov

Aktivnost programa	Kompetence
1. Orodje »pozdrav, pogled, nasmeh« (3)	Spoštljiv odnos, sposobnost sodelovanja, motiviranje
2. Orodje upravljanja časa, fokusa, prioritet (3)	Sposobnost določanja delovnih nalog, sposobnost določanja prioritet, sposobnost pisanja poročil, zabeležk in dokumentov
3. Optimizacija in samoiniciativnost(4)	Sposobnost iskanja novih idej in rešitev, analitično mišljenje, kreativnosti ter sposobnost uresničevanja zamisli
4. Model pričakovanj (3)	Sposobnost sodelovanja, razumevanje namena, sposobnost določanja lastnih pričakovanj
5. Redni sestanki (1)	Sposobnost priprave posredovanja in sprejemanja informacij
6. Razgovori (0)	
7. Usmerjanje, motiviranje, spodbujanje (0)	
8. Priprava vizije in vrednot (3)	Upoštevanje vrednot, pripadnost, kreativnost
9. Ocenjevanje kompetenc po kompetenčnem modelu (4)	Sposobnost opazovanja, analitično mišljenje, sposobnost presojanja in sposobnost primerjanja

Vir: Lastno delo.

Pri operativnem kadru podjetje s svojim programom razvija najmanjše število kompetenc: analitične, sintetične in operativne kompetence, komunikacijske kompetence, odnosne kompetence in kompetence lojalnosti.

Pri operativnem kadru podjetje s programom aktivnosti managementa proizvodnje krepi kompetence podobnih področij, vendar v manjšem obsegu. Pri operativnem kadru v okviru programa razvijajo 15 kompetenc, od tega: 9 – področje analitičnih, sintetičnih in operativnih kompetenc, 3 – področja odnosnih kompetenc, 2 – področje kompetenc lojalnosti, 1 – področje komunikacijskih kompetenc (Tabela 16).

Tabela 16: Kompetence in področja operativnega kadra

Analitične, sintetične in operativne kompetence	Komunikacijske kompetence
1. Sposobnost iskanja novih idej in rešitev	10. Sposobnost pisanja poročil, zabeležk in dokumentov
2. Analitično mišljenje (2)	Odnosne kompetence
3. Razumevanje namena	11. Spoštljiv odnos
4. Sposobnost določanja lastnih pričakovanj	12. Sposobnost sodelovanja (2)
5. Sposobnost presojanja	13. Sposobnost motiviranja
6. Sposobnost primerjanja	Kompetence lojalnosti
7. Sposobnost opazovanja	14. Upoštevanje vrednot
8. Kreativnost (2)	15. Pripadnost (2)
9. Sposobnost uresničevanja zamisli	

Vir: Lastno delo.

Podjetje operativni kader vključuje v šest od devetih komponent programa. Med posameznimi aktivnostmi ni velikih razlik v številu kompetenc, ki jih podjetje pri zaposlenih z njimi razvija.

Podjetje največ kompetenc tudi pri operativnem kadru razvija s prvo, tretjo, četrto in deveto komponento programa, sledita pa osma in druga komponenta programa (tabela 17).

Tabela 17: Kompetenčni model programa na ravni operaterjev

Aktivnost programa	Kompetence
1. Orodje »pozdrav, pogled, nasmeh« (4)	Spoštljiv odnos, sposobnost sodelovanja, pripadnost, sposobnost motiviranja
2. Orodje upravljanja časa, fokusa, prioritete (1)	Sposobnost pisanja poročil, zabeležk in dokumentov
3. Optimizacije in samoiniciativnost (4)	Sposobnost iskanja novih idej in rešitev, analitično mišljenje, kreativnost ter sposobnost uresničevanja zamisli
4. Model pričakovanj (3)	Sposobnost sodelovanja, razumevanje namena, sposobnost določanja lastnih pričakovanj
5. Redni sestanki (0)	
6. Individualni coaching razgovori z zaposlenimi (0)	
7. Usmerjanje, motiviranje, spodbujanje (0)	
8. Oblikovanje vizije in vrednot (3)	Upoštevanje vrednot, pripadnost, kreativnost
9. Ocenjevanje kompetenc po kompetenčnem modelu (4)	Sposobnost opazovanja, analitično mišljenje, sposobnost presojanja in sposobnost primerjanja

Vir: Lastno delo.

Za evalvacijo vpeljanega modela in preverjanje vpliva uspešnosti vpeljanih aktivnosti in razvoja ter ocenjevanja kompetenc na izboljšanje klime v podjetju in uspešnosti poslovanja sem izvedel strukturiran intervju in sumativno evalvacijo. V intervju sem vključil zunanjega izvajalca, dva zaposlena v proizvodnji in dva člana uprave podjetja. Skupaj sem izvedel intervju s petimi osebami. Intervju je vključeval vprašanja glede zaznanih sprememb na področjih, ki so bila pred začetkom projekta izvedbe kompetenčnega modela zaznana kot glavni vzrok za slabo klimo v podjetju in poslabšanje uspešnosti poslovanja. V intervjuju so odgovarjali na 12 vprašanj. Na vsako postavljeno vprašanje so lahko odgovorili s tremi možnimi odgovori, ki so jih lahko tudi dodatno utemeljili. Na vsako postavljeno vprašanje so lahko dali odgovor: slabše kot pred uvedbo kompetenčnega modela, isto, ni nobene razlike in boljše kot pred uvedbo kompetenčnega modela (tabela 17). Vsak odgovor so lahko poljubno utemeljili in dodali svoj komentar. V intervjujih so vsi poudarili, da se z vodenjem ukvarjajo bolj sistemsko in mu posvečajo več časa kot pred uvedbo kompetenčnega modela. To se na drugi strani po njihovem mnenju odraža v boljših odnosih znotraj oddelkov, kjer ni več različnih nejasnosti, saj so urejeni komunikacijski kanali. Vsi pa imajo ob vsem rednem delu še vedno največ težav z doslednim izvajanjem dogovorjenih aktivnosti in priznavajo, da bi brez pomoči zunanjega izvajalca postopoma zdrsnili v stare navade, ki so še vedno

prisotne v oddelkih, ki še niso bili vključeni v projekt. Po dveh letih večina meni, da še vedno potrebujejo občasno pomoč zunanjega izvajalca, kar dodatno govori o zahtevnosti projekta.

Tabela 18: Vprašanja v intervjuju in možni odgovori

		Slabše kot pred uvedbo modela.	Isto, ni nobene razlike.	Boljše kot pred uvedbo modela.
1	Odnos organizacije do kakovosti		1	5
2	Raven inovativnosti in iniciativnosti v organizaciji		2	4
3	Motivacijo in zavzetost zaposlenih			6
4	Pripadnost zaposlenih organizaciji			6
5	Narava notranjih odnosov			6
6	Kakovost vodenja			6
7	Strokovno usposobljenost zaposlenih		2	4
8	Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev organizacije		3	3
9	Kakovost organiziranosti			6
10	Kakovost notranjega komuniciranja in informiranja			6
11	Sistemi nagrajevanja	1	4	1
12	Karierni razvoj zaposlenih		5	1

Vir: Lastno delo.

Tabela 19: Pregled vsot odgovorov na vprašanja iz intervjuja

	Slabše kot pred uvedbo modela.	Isto, ni nobene razlike.	Boljše kot pred uvedbo modela.
SKUPAJ ODGOVORI	1	17	54

Vir: Lastno delo.

Večina (75 %) odgovorov na postavljena vprašanja je bila pritrdilnih, da je stanje boljše kot pred uvedbo kompetenčnega modela. Odgovori »slabše kot pred uvedbo oziroma isto« in »ni nobene razlike« so se nanašali na kategoriji: 11 – sistemi nagrajevanja in 12 – karierni razvoj zaposlenih. Na teh dveh področjih ni bilo zaznanega posebnega napredka po uvedbi kompetenčnega modela.

Glede na večino odgovorov, da je stanje v podjetju boljše kot pred uvedbo kompetenčnega modela, je podjetje uvedbo ocenilo kot uspešno. Vpeljava kompetenčnega modela je spodbudila sinhronizacijo delovanja vseh zaposlenih po istih smernicah, ki so preprečevale nastanek dvournosti zaradi nedorečenosti nalog in odgovornosti ter pričakovanj. Ključnega pomena pri razvoju standardna aktivnosti je bila vzpostavitev tekočega sistema komuniciranja. Podjetje je uvajanje kompetenčnega modela opredelilo kot izjemno obsežen poseg v poslovanje in delovanje, saj uvajanje modela zahteva številne neposredne in posredne aktivnosti, med katerimi so urejanje komunikacije, sistemov poročanja, evalvacije. Kompetenčni model je pri tem podjetju pomembno pomagal na različnih ravneh delovanja, kot so zaposlovanje ustreznih kadrov, sledenje in nagrajevanje. Za uspešno vpeljavo modela sta se kot nujni izkazali podpora celotnega vodstva in pripravljenost na izgradnjo močnega podpornega sistema. Potrebne so bile tudi zamenjave določenih zaposlenih in spremembe celotne organizacije podjetja (Podjetje X. 2020b, str. 1–2).

Pozitivni učinki vpeljave programa so se začeli kazati šele po določenem času. Zaradi zakasnjene učinka in obilice dela so se neposredno po implementaciji začeli pojavljati dvomi. Po prvih pozitivnih znakih je nastopilo večje zaupanje v uvajanje programa, predvsem pa se je program izkazal za ključnega pri upravljanju krizne situacije zaradi izbruha epidemije virusa covid-19. Dodatno delo z vpeljavo kompetenčnega modela je bilo poplačano, ker je sistem zaradi postavljenega kompetenčnega modela in pravilnega komuniciranja dobro deloval in so zaposleni kljub pomislekom prihajali na delo. Zaposlenim je dalo podjetje z vpeljavo programa vedeti, da za njih ustrezno skrbi. Vzpostavljen kompetenčni model je na ta način vzpostavil višjo raven zaupanja v podjetju, ki se je pokazala kot ključni dejavnik kriznega upravljanja. Podjetje bo po zaključenem obdobju vnovič merilo organizacijsko klimo (Podjetje X. 2020b, str. 1–2).

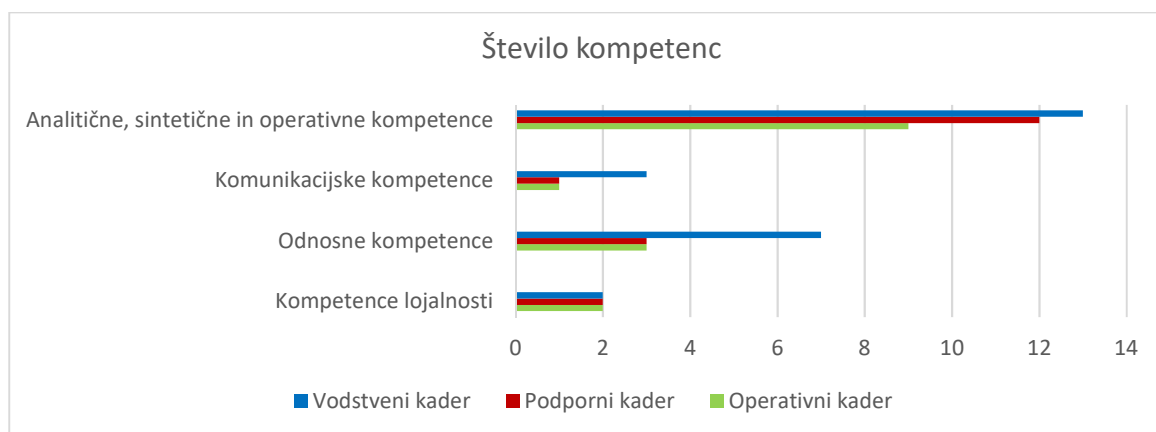
Čeprav je podjetje standard aktivnosti managementa proizvodnje ocenilo kot učinkovit program razvoja kompetenc svojih zaposlenih analiza modela kaže, da se je program v veliki meri osredotočal predvsem na analitične, sintetične, operativne kompetence, sledijo pa komunikacijske in odnosne kompetence ter kompetence lojalnosti (slika 8).

Ker je podjetje kot svojo temeljno težavo izhodiščno opredelilo težave v komunikaciji in organizacijski klimi, s programom ni neposredno naslavljalo težav. Analitične, sintetične in operativne kompetence so namreč potrebne predvsem za bolj sistematično, natančno, organizirano in sinhronizirano opravljanje delovnih nalog zaposlenih. Rezultati kažejo, da je podjetje z razvojem teh kompetenc očitno posredno vplivalo na izboljšanje organizacijske klime in na dvig komunikacijske kulture, ker so se zaposleni s sodelovanjem v programu najbrž počutili bolj vključeni in so bili bolj angažirani za sodelovanje v organizacijskih procesih. Veliko analitičnih, sintetičnih in operativnih kompetenc pa je bilo pri tem tudi usmerjenih neposredno v medsebojne odnose, ne zgolj v delovne naloge.

Med takšnimi aktivnostmi sta na primer tretja, četrta, peta in šesta komponenta, kjer zaposleni sicer predvsem razvijajo analitične, sintetične in operativne kompetence, vendar te uporabljajo v namen opazovanja procesov in odnosov, procesiranja zajetih podatkov o procesih in odnosih ter komunikaciji o procesih in odnosih.

Program tako vključuje veliko mero meta kompetenc, ki so same po sebi sicer analitične, sintetične ali operativne, vendar so ciljno usmerjene v zaznavanje, ozaveščanje, razumevanje odnosov in komunikacije ter neposredno tudi v razmišljanje o ukrepih na teh področjih.

Slika 8: Razmerja področij kompetenc v modelu



Vir: Lastno delo.

2.2.4 Razprava o uvajanju kompetenčnega modela

Izbrano podjetje se je uvajanja kompetenčnega modela lotilo na posreden način, tako da je s pomočjo zunanjega izvajalca v organizacijsko delovanje uvedlo standarde aktivnosti z devetimi komponentami, v okviru katerih so zaposleni razvijali pomembne kompetence na področjih, ki jih je podjetje ocenilo kot problematične z vidika negativnega učinka na poslovanje podjetja. Podjetje tako ni oblikovalo eksplicitnega kompetenčnega modela, torej ni eksplicitno opredelilo kompetenc, ki jih zaposleni z uvedbo programa na različnih ravneh razvijajo, vendar jih je iz opisa programa mogoče izluščiti, kot je prikazano v prejšnjih poglavjih. Podjetje se je pri razvoju kompetenc zaposlenih znotraj uvedenega programa aktivnosti managementa proizvodnje osredotočilo tako na vodstvene zaposlene kot na zaposlene v podpornih oddelkih in operativni kader. Kvalitativna analiza kaže, da se je pri tem osredotočalo predvsem na razvoj analitičnih, sintetičnih in operativnih kompetenc, ne pa na razvoj odnosnih in komunikativnih kompetenc ter kompetenc lojalnosti, kot bi bilo mogoče pričakovati na osnovi izhodiščno opredeljenih težav. Podjetje se je namreč za uvajanje programa aktivnosti managementa proizvodnje lotilo predvsem zaradi slabe organizacijske klime, pa tudi slabe komunikacije in nejasnosti delovnih vlog.

Organizacijska klima je skupek norm, vrednot, pričakovanj, politik in postopkov, ki vplivajo na motivacijo in angažiranost zaposlenih za medsebojno sodelovanje in skupno doseganje organizacijskih ciljev (Eustace & Martins, 2014, str. 1). Zaradi kompleksnosti pojava je težko omejiti kompetence zaposlenih, ki vplivajo na organizacijsko klimo. Iz rezultatov raziskave lahko sklepam, da na organizacijsko klimo pomembno vplivajo kompetence, ki zaposlenim omogočajo, da svoje delo lahko opravljajo angažirano in motivirano. V tem primeru odstranjujemo ovire, ki zaposlenim preprečujejo, da svoje delo opravljajo optimalno, kar lahko pogojuje slabo organizacijsko klimo, saj se zaposleni pri delu in v sodelovanju stalno srečujejo z lastnimi omejitvami. Izbrano podjetje se je pri uvajanju kompetenčnega modela osredotočilo na kompetence, ki so zaposlenim omogočile, da bolj

učinkovito opravljajo svoje delo: predvsem bolj organizirano, nadzirano in jasno. Kot kaže, je tako tudi izboljšanje delovnih kompetenc posredno vplivalo na izboljšanje klime, dodatno pa je na izboljšanje klime, komunikacije in organiziranost vplivalo tudi izboljšanje kompetenc na področju odnosnih, komunikacijskih kompetenc in kompetenc lojalnosti.

Podjetje je kompetenčni model uvedlo na svojevrsten način, saj kompetenčnega modela ni opredeljevalo eksplicitno in so kompetence, ki jih je podjetje krepilo z uvedbo programa, izluščili s kvalitativno analizo. Sklepam lahko, da je podjetje na tak način lahko uvedlo program kompetenčnega modela, ki je zaobjel izjemno široko področje kompetenc. Pri programih, ki se osredotočajo neposredno na izboljševanje kompetenc, in sicer z metodami, kot sta usposabljanje in učenje, je težje ciljati na tako širok nabor kompetenc. Specifika programa izbranega podjetja je bila tudi implementacija v obliki organizacijskih aktivnosti. Zaposleni tako svojih kompetenc niso urili v programih usposabljanja in izobraževanja, ampak so jih urili posredno ob vključevanju v aktivnosti, ki jih je podjetje v poslovanje vpeljevalo kot standard aktivnosti managementa proizvodnje. V program so bili pri tem v različnih vlogah vključeni zaposleni iz različnih oddelkov, tako da so ob sodelovanju razvijali različne kompatibilne kompetence. Sodelovanje v programu je imelo tudi posredne pozitivne učinke na občutek vključenosti zaposlenih in na njihovo angažiranost. Vseh opaženih izboljšav v podjetju tako ne moremo pripisati le izboljšanju kompetenc zaposlenih, ampak tudi splošnemu dvigu motivacije zaradi preusmerjene pozornosti in zaradi ukrepanja kot takega.

2.2.5 Ključne ugotovitve raziskave

S študijo primera predstavljam primer kompetenčnega modela, primer načina implementacije, primer programa razvoja kompetenc zaposlenih ter področja in razmerja kompetenc, ki jih izbrano podjetje pri svojih zaposlenih razvija kot odgovor na težave v organizacijski klimi, posledično pa težave poslovanja. Ključne ugotovitve raziskave so, da podjetje lahko kompetenčni model uvaja implicitno, torej brez vnaprej jasno določenih kompetenc, ki jih pri svojih zaposlenih želi razvijati, vendar s tem tvega, da bodo razmerja področij razvoja kompetenc disproporcionalna glede na izhodiščne cilje. Če gre pri težavah organizacije za kompleksnejše pojave, ki jih je že samo po sebi težko neposredno povezati s specifičnimi kompetencami, pa se je takšen način v obravnavanem primeru izkazal kot pogojno dober način. Rezultati raziskave nakazujejo, da podjetje pozitiven učinek doseže tudi z implicitnim programom kompetenčnega modela, če je zastavljenost programa dovolj široka in posega na različna področja kompetenc zaposlenih in je program neposredno vpet v poslovanje. Širokega programa razvoja kompetenc zaradi časovnih omejitev praktično ni mogoče izvajati ločeno, kot usposabljanja ali izobraževanja, ki se vršijo zunaj delovnega cikla zaposlenih.

Način implementacije programa kompetenčnega modela, kot ga je uporabilo izbrano podjetje, se je izkazal kot posebej učinkovit. Podjetje ga je v svoje poslovanje vpeljalo kot

standard aktivnosti, kar se kaže kot inovativni alternativni pristop v primerjavi z običajnimi pristopi klasičnega usposabljanja, izobraževanja, team-buildinga ipd. Zaposleni so svoje kompetence začeli razvijati neposredno znotraj svojih delovnih nalog, ki so postale standard vseh aktivnosti v podjetju. Podjetje je na tak način pravzaprav svoje celotno poslovanje prestavilo na temelje kompetenčnega modela, čeprav je šlo za veliko organizacijo in bi ugibali, da bi bilo kaj takega posebej težavno. Ključni prispevek raziskave je tako predstavitev specifičnega načina implementacije kompetenčnega modela, za katerega ne bi mogel potrditi, da je po razmerju kompetenc, ki jih pri zaposlenih razvija, povsem skladen s potrebami podjetja, vendar pa specifični način implementacije kaže zelo dobre rezultate. Čeprav je podjetje, sodeč po rezultatih kvalitativne analize, spodbujalo predvsem razvoj analitičnih, sintetičnih in operativnih kompetenc svojih zaposlenih ter manj komunikacijskih in odnosnih kompetenc, je program pokazal pozitivne učinke na organizacijsko klimo in poslovanje podjetja.

2.2.6 Uporabnost rezultatov za poslovno prakso

Rezultati raziskave dajejo dragocene smernice za poslovne prakse. Pregled teorij kompetenčnih modelov kaže, da so ti obravnavani predvsem kot samostojni, zaokroženi in eksplicitni instrumenti. Kompetenčne modele opredeljujemo kot omejene na kritične kompetence, ki so usklajeni s potrebami organizacije, ter kot enostavne in preproste, da jih je lažje uporabljati (Noonan, 2017, str. 2). Uporaba kompetenčnega modela je v teoriji predstavljena skozi stopnjo razvoja modela, nato skozi oblikovanje jasnih in omejenih razvojnih aktivnosti ter njihovo aplikacijo, optimalno pa tudi z merjenjem kompetenc pred in po razvojni aktivnosti (Brown & Latham, 2018, str. 107–111; Hollenbeck, McCall & Silzer, 2006, str. 398; Sanghi, 2016, str. 42–50; Zingheim, Ledford & Schuster, 1996, str. 56–65). Razvojne aktivnosti so v teoriji večinoma omejene na izobraževanja in usposabljanja ter nagrajevanje (Diez, Bussin & Lee, 2019, str. 123–129; Noe & Kodwani, 2018, str. 52–59; Sengupta, Venkatesh & Sinha, 2013, str. 241; Praveen & Karuppasamy, 2017, str. 117–119; Sanghi, 2016, str. 78–79). Način uporabe kompetenčnega modela v izbranem podjetju precej odstopa od teh splošnih smernic in ponazarja zanimivo alternativno možnost, ki jo lahko v svoje prakse prenesejo tudi druga podjetja.

2.2.7 Omejitve raziskave in predlogi nadaljnjega raziskovanja

Pri sprejemanju rezultatov moramo upoštevati pomembne omejitve, med katerimi je predvsem dejstvo, da gre za študijo primera in je rezultate težko posploševati. Že teorija kompetenčnih modelov opozarja, da ne poznamo univerzalnih kompetenčnih modelov in da sta struktura in vsebina kompetenčnega modela zmeraj neposredno odvisni od specifik organizacije. Tudi organizacijska klima in komunikacijski procesi v vsaki organizaciji so izrazito specifični, prav tako pa veliko drugih poslovnih procesov, ki se medsebojno prepletajo v vzajemne vzročno-posledične odnose. To pomeni, da se lahko tudi način implementacije kompetenčnega modela, ki ga predstavljam v študiji primera kot uspešnega

in primernega, v drugi organizaciji ne izkaže za optimalnega. Ker je podjetje uporabilo specifični inovativni način uporabe kompetenčnega modela kot standarda aktivnosti, bi veljalo tak način implementacije raziskovati naprej kot alternativo klasičnim izobraževalnim programom in programom usposabljanja, ki prednjačijo med pristopi razvoja kompetenc zaposlenih (Noe & Kodwani, 2018, str. 52–59; Praveen & Karuppasamy, 2017, str. 117–119; Sengupta, Venkatesh & Sinha, 2013, str. 241).

SKLEP

Rezultati raziskave kažejo, da se podjetju implementacije kompetenčnega modela ni treba lotiti na način razvojnih aktivnosti, kot so usposabljanje in izobraževanje ter podobni klasični programi, ampak da je kompetenčni model mogoče implementirati kot standard aktivnosti dobre prakse. Izbrano podjetje je razvojni kompetenčni model implementiralo kot standard aktivnosti managementa proizvodnje: v management proizvodnje je vpelo devet aktivnosti, ki jih zaposleni na različnih ravneh organizacije redno izvajajo. Med temi aktivnostmi so na primer način vzpostavljanja stika, način sistematizacije organizacije delovnih nalog, način stalne izmenjave informacij glede delovnih procesov na ravni težav in izboljšav, redno sestankovanje in individualni razgovori, vključevanje zaposlenih v oblikovanje vrednot in vizije, sistematično nefinančno motiviranje zaposlenih ter sistematično ocenjevanje jedrnih kompetenc. Podjetje je tako eksplicitni kompetenčni model uporabilo le v eni od devetih aktivnosti. Vseh ostalih osem aktivnosti pa kompetence zaposlenih razvija na tak način, da so zaposleni postavljeni pred naloge, za katere potrebujejo določene kompetence, in jih razvijajo s sodelovanjem v tej aktivnosti. Za razliko od siceršnjih programov usposabljanja in izobraževanja, ki vpeljujejo principe simulacije aktivnosti, se je izbrano podjetje odločilo aktivnosti neposredno implementirati v vsakodnevno poslovno prakso.

Kompetenčni model v izbranem podjetju tako ne deluje kot ločen instrument, ki se uporablja zgolj v procesu zaposlovanja, načrtovanja izobraževanja, nagrajevanja kadrov, ampak ga podjetje uporablja kot standardni program aktivnosti, ki stalno potekajo kot integralni del organizacijskega delovanja. Slaba lastnost programa je, da zaradi implicitne izvedbe razmerje kompetenc, ki jih program razvija, ni povsem usklajeno z izhodiščno problematiko, zaradi katere je bil model uveden. Program razvija predvsem veliko analitičnih, sintetičnih in operativnih kompetenc, za katere v analizi začetnega stanja ni kazalnikov, da jih je treba razvijati. Rezultati pa kažejo pozitiven učinek programa, kar daje pomembne implikacije za poslovno prakso, da izhodiščni kazalniki glede kompetenc, ki bi jih bilo treba razvijati za doseganje želenih ciljev organizacije, nujno ne pokrijejo vseh dejanskih kompetenc, ki so potrebne za optimizacijo procesov. V danem primeru se je pokazalo, da so imele aktivnosti, ki so spodbujale razvoj analitičnih, sintetičnih in operativnih kompetenc zaposlenih, pomemben pozitiven učinek na organizacijsko klimo v podjetju. Predvsem pa je program omogočil pokritost širokega nabora kompetenc, ki ga podjetje z običajnimi razvojnimi aktivnostmi najbrž ne bi doseglo.

Kompetenčni modeli predstavljajo pomembna sodobna orodja razvoja zaposlenih. Zaposleni predstavljajo v današnjem visoko avtomatiziranem poslovnem okolju, kjer vse preproste naloge vse pogosteje prevzemajo informacijski sistemi, nosilce vse bolj kompleksnih virov. Kadrovski kapital podjetja je v velikem delu sestavljen iz kompetenc zaposlenih, ki omogočajo in zagotavljajo izvajanje zapletenih organizacijskih procesov. Če želi organizacija svoje procese optimizirati, mora torej graditi na kompetencah svojih zaposlenih. V ta namen potrebne kompetence identificira, jih pri zaposlenih izmeri, nato pa jih na različne načine izboljšuje, bodisi z izbiranjem ustreznega kadra, bodisi z usposabljanjem obstoječega kadra, bodisi z njegovim nagrajevanjem, pogosto pa z vsem od naštetega. V magistrskem delu kot rezultat študije primera predstavljam inovativni način razvoja kompetenc zaposlenih, pri katerem je podjetje kompetence svojih zaposlenih začelo razvijati neposredno s spremembo organizacijskih procesov. Zaposleni torej niso bili deležni izobraževanja ali usposabljanja, ampak so bili s specifičnimi procesi, namenjenimi razvoju njihovih kompetenc, soočeni neposredno v okviru svojih delovnih nalog in odgovornosti. Podjetje je tako v svoje poslovanje implementiralo implicitni kompetenčni model na način standarda aktivnosti. Čeprav pri sestavi programa ni izhajalo iz predhodne analize potrebnih kompetenc, je program pokazal pozitivne učinke na ravni poslovanja podjetja ter na predhodno problematičnih področjih. S študijo primera na ta način prispevam prikaz inovativnega pristopa vpeljave razvojnega kompetenčnega modela v veliki organizaciji, ki lahko služi kot model drugim slovenskim organizacijam.

LITERATURA IN VIRI

1. Abdullah, A. H. & Sentosa, I. (2012). Human resource competency models: changing evolutionary trends. *Interdisciplinary journal of research in business*, 1(11), 11–25.
2. Armstrong, M. (2020). *A handbook of human resource management practice*. New York: Kogan Page Publishers.
3. Ashkezari, M. J. D. & Aeen, M. N. (2012). Using competency models to improve HRM. *Ideal type of management*, 1(1), 59–68.
4. Ateke, B. W. & Nwulu, C. S. (2018). Employee competency development and organisational resilience. *International journal of social sciences and management research*, 4(3), 31–44.
5. Bhatia, S. & Rao, D. N. (2019). Competency models for training and development: a review. *Journal of business studies*, 6(1), 56–63.
6. Bitenc, P. (2020). *Kako merimo organizacijsko klimo in zadovoljstvo*. Ljubljana: OCR.
7. Brown, T. C. & Latham, G. P. (2018). Maintaining relevance and rigor: how we bridge the practitioner: scholar divide within human resource development. *Human resource development international*, 21(2), 107–124.
8. Burns, E. W., Smith, L. & Ulrich, D. (2012). Competency models with impact. *People & strategy*, 35(3), 16–23.

9. Campion, M. C., Schepker, D. J., Campion, M. A. & Sanchez, J. I. (2019). Competency modeling: a theoretical and empirical examination of the strategy dissemination process. *Human resource management*, 19(3), 1–16.
10. Chen, H., Genchev, S. E., Willis, G., & Griffis, B. (2019). Returns management employee development: antecedents and outcomes. *The international journal of logistics management*, 13(3), 26–39.
11. Chouhan, V. S., & Srivastava, S. (2014). Understanding competencies and competency modeling: a literature survey. *Journal of business and management*, 16(1), 14–22.
12. Diez, F., Bussin, M. & Lee, V. (2019). *Fundamentals of HR analytics*. New York: Emerald Publishing Limited.
13. Draganidis, F. & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Training & development*, 51(10), 40–45.
14. El Asame, M. & Wakrim, M. (2018). Towards a competency model: A review of the literature and the competency standards. *Education and information technologies*, 23(1), 225–236.
15. Ennis, M. R. (2008). *Competency models: a review of the literature and the role of the employment and training administration*. New York: US Department of Labor.
16. Eustace, A. & Martins, N. (2014). The role of leadership in shaping organisational climate: An example from the fast moving consumer goods industry. *SA Journal of industrial psychology*, 40(1), 1–14.
17. Getha-Taylor, H., Hummert, R., Nalbandian, J. & Silvia, C. (2013). Competency model design and assessment: findings and future directions. *Journal of public affairs education*, 19(1), 141–171.
18. Hilorme, T. (2016). Human capital assets as a specific intangible asset of the enterprise. *University economic bulletin*, (29/1), 73–80.
19. Hogan, W. (2020). *The development of the Hogan competency model*. Tulsa: Hogan.
20. Hollenbeck, G. P., McCall Jr, M. W. & Silzer, R. F. (2006). Leadership competency models. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 398–413.
21. Hubwieser, P. & Sentance, S. (2018). Taxonomies and competency models. V S. Sentance, E. Barendsen & C. Schulte (ur.), *Computer science education: perspectives on teaching and learning in school* (str. 221–242). London: Bloomsbury Academic.
22. Knowles, M. S., Holton III, E. F. & Swanson, R. A. (2014). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development*. New York: Routledge.
23. Kohont, A. (2019). Uvod: kalejdoskop managementa talentov. V A. Kohont, E. Boštjančič & S. Pavlin (ur.), *Menedžment talentov* (str. 5–10). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
24. Krajcovicova, K., Caganova, D. & Cambal, M. (2012). Key managerial competencies and competency models in industrial enterprises. V *Proceedings of the 23rd international DAAAM symposium* (str. 1122–1126). Vienna: DAAAM International.
25. Kumari, N. (2014). Role of HR in Designing & implementing the competency models. *Journal of business and management sciences*, 2(4), 83–89.

26. Kvas, A., Seljak, J. & Stare, J. (2014). Training needs assessment for leaders in nursing based on comparison of competency models. *Organizacija*, 47(1), 66–75.
27. Leigh, I. in drugi & Kaslow, N. J. (2007). Competency assessment models. *Professional psychology: research and practice*, 38(5), 463–471.
28. Marković, A. & Ercegovac, M. (2019). Talent in management talentov. V A. Kohont, E. Boštjančič & S. Pavlin (ur.), *Menedžment talentov* (str. 27–44). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
29. Markus, L., Thomas, H. C. & Allpress, K. (2005). Confounded by competencies? An evaluation of the evolution and use of competency models. *New Zealand journal of psychology*, 34(2), 117–135.
30. Marrelli, A. F., Tondora, J. & Hoge, M. A. (2005). Strategies for developing competency models. *Administration and policy in mental health and mental health services research*, 32(5–6), 533–561.
31. Mezei, C. & Kareem, M. A. (2018). The impact of human resource development on employee performance and organizational effectiveness: an empirical study. V S. Sedmak, S. Laporšek & M. Nahtigal (ur.), *Managing global diversities* (str. 136–142). Bled: University of Primorska Press.
32. Moore, J. L. A. (2017). *The effectiveness of competency maps in the hiring process to reduce employee turnover*. Parkway: Capella University.
33. Mühlbacher, J., Kovač, J., Novotny, A. & Putnová, A. (2013). Competency management in central Europe: A comparison of Czech, Hungarian and Slovenian competency needs. *Organizacija*, 46(5), 175–185.
34. Mühlbacher, J., Nettekoven, M. & Kovac, J. (2011). Competency management in Slovenia: Paradoxes between development trends and drivers of change. *Journal for East European management studies*, 2(1), 75–90.
35. Nagesh, P., Kulenur, S. & Jagadeesh, K. (2017). Employee competency mapping. *Journal of management*, 8(2), 1–5.
36. Noe, R. A. & Kodwani, A. D. (2018). *Employee training and development*. New York: McGraw-Hill Education.
37. Noonan, M. (2017). *Competency models: what are they anyhow and what's the big deal*. New York: Charles Consulting Group.
38. Podjetje X. (2018). *Letno poročilo 2017*. Ljubljana: Podjetje X.
39. Podjetje X. (2019). *Letno poročilo 2018*. Ljubljana: Podjetje X.
40. Podjetje X. (2020a). *Letno poročilo 2019*. Ljubljana: Podjetje X.
41. Podjetje X. (2020b). *Poročilo o vpeljavi standardov aktivnosti*. Ljubljana: Podjetje X.
42. Praveen, S. & Karuppasamy, R. (2017). Competency-based compensation system: as a strategic HR technique with special reference to Coimbatore. *International journal of economic policy in emerging economies*, 10(1), 116–128.
43. Redmond, E. (2013). Competency models at work: the value of perceived relevance and fair rewards for employee outcomes. *Human resource management*, 52(5), 771–792.

44. Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D. & Gowing, M. K. (2002). Developing competency models to promote integrated human resource practices. *Human resource management*, 41(3), 309–324.
45. Rowe, C. (1995). Clarifying the use of competence and competency models in recruitment, assessment and staff development. *Industrial and commercial training*, 27(11), 12–17.
46. Sanghi, S. (2016). *The handbook of competency mapping: understanding, designing and implementing competency models in organizations*. New Delhi: Sage.
47. Sankaran, G., Sasso, F., Kepczynski, R. & Chiaraviglio, A. (2019). Building demand planning organization and competencies. V R. Kepczynski, R. Jandhyala, G. Sankaran & A. Dimofte (ur.), *Improving forecasts with integrated business planning* (str. 35–67). Cham: Springer.
48. Sengupta, A., Venkatesh, D. N. & Sinha, A. K. (2013). Developing performance-linked competency model: a tool for competitive advantage. *International journal of organizational analysis*, 12(3), 236–245.
49. Skorková, Z. (2016). Competency models in public sector. *Procedia-social and behavioral sciences*, 2(3), 226–234.
50. Spychała, M., Goliński, M., Szafranski, M. & Graczyk-Kucharska, M. (2019). Competency models as modern tools in the recruitment process of employees. V S. Zambon, J. Chatzkel, M. P. Sánchez & S. Elena (ur.), *European conference on intangibles and intellectual capital* (str. 282–314). Berlin: Academic Conferences International Limited.
51. Svetlik, I. (2002). Slovenski kadrovski management v evropskem prostoru. V S. Možina (ur.), *Management kadrovskih virov* (str. 379–401). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
52. Wang, J. & Yang, W. (2019, July). The Construction of College Students' Entrepreneurial Competency Model and Its Improvement Path. V *4th International Conference on Contemporary Education, Social sciences and humanities* (str. 231–245). Moscow: Atlantis Press.
53. York, K. M. (2009). *Applied human resource management: strategic issues and experiential exercises*. New York: Sage Publications.
54. Zingheim, P. K., Ledford, G. L. & Schuster, J. R. (1996). Competencies and competency models: does one size fit all. *ACA journal*, 5(1), 56–65.