

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

TINA HABIČ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

VKLJUČENOST KOMPETENC V KADROVSKE POLITIKE SLOVENSКИH
FINANČNIH PODJETIJ

Ljubljana, september 2010

TINA HABIČ

IZJAVA

Študent/ka Tina Habič izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom dr. Jožeta Sambta, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

| | |
|---|----|
| UVOD..... | 1 |
| 1 KOMPETENCE | 3 |
| 1.1 Kaj so kompetence | 3 |
| 1.1.1 Sposobnosti | 4 |
| 1.1.2 Znanje | 5 |
| 1.1.3 Osebnostne lastnosti posameznika..... | 5 |
| 1.1.4 Izkušnje | 5 |
| 1.2 Modeli/vrste kompetenc | 5 |
| 1.3 Razvoj in uvajanje kompetenc | 7 |
| 1.4 Določanje kompetenčnega modela..... | 9 |
| 1.5 Merjenje kompetenc | 12 |
| 1.5.1 Metoda 360° | 13 |
| 1.5.2 Letni razgovori..... | 14 |
| 2 POKLIC IN NJEGOVA DEFINICIJA..... | 16 |
| 2.1 Standardna klasifikacija poklicev..... | 17 |
| 3 POVEZAVA MED KOMPETENCAMI IN POKLICEM..... | 18 |
| 4 EMPIRIČNA ANALIZA | 19 |
| 4.1 Namen in cilji analize..... | 19 |
| 4.2 Metoda in vzorec ankete..... | 19 |
| 4.3 Izvedba ankete..... | 20 |
| 5 PREDSTAVITEV REZULTATOV IN ANALIZA ANKETE..... | 21 |
| 5.1 Predvidevanje kompetenc v prihodnosti | 21 |
| 5.2 Sistem kompetenc v preučevanih podjetjih..... | 24 |
| 5.3 Kadrovska strategija | 24 |
| 5.4 Razvitost kompetenc delavcev ob prihodu v podjetje..... | 26 |
| 5.5 Dobro in pomanjkljivo razvite kompetence pri novih delavcih | 28 |

| | | |
|-----|--|----|
| 5.6 | Razvoj in prihodnja aktualnost kompetenc v preučevanih podjetjih | 30 |
| 5.7 | Zaposleni in dejavnost preučevanih podjetij..... | 31 |
| 5.8 | Poslovanje preučevanih podjetij | 33 |
| 5.9 | Demografske značilnosti preučevanih podjetij in anketiranih oseb | 34 |
| | SKLEP..... | 36 |
| | LITERATURA IN VIRI | 38 |
| | PRILOGE..... | 1 |

KAZALO TABEL

| | |
|---|----|
| <i>Tabela 1: Primer kompetence »komunikativnost«</i> | 12 |
| <i>Tabela 2: Možna povezava kompetenc, ciljev in nagrajevanja</i> | 12 |
| <i>Tabela 3: Predvidevanje kompetenc v kadrovskih načrtih za naslednjih pet let</i> | 22 |
| <i>Tabela 4: Načini predvidevanja kompetenc, ki jih bodo potrebovali sodelavci v anketiranih podjetjih v prihodnjih petih letih</i> | 23 |
| <i>Tabela 5: Ali imate v vašem podjetju sprejet sistem kompetenc?</i> | 24 |
| <i>Tabela 6: Ali imate zapisano kadrovske strategije?</i> | 25 |
| <i>Tabela 7: Dejavnost anketiranega podjetja glede na standardno klasifikacijo delavnosti</i> | 32 |
| <i>Tabela 8: Stopnja izobrazbe osebe, ki je odgovarjala na anketo.....</i> | 35 |

KAZALO SLIK

| | |
|---|----|
| <i>Slika 1: Kompetentnost.....</i> | 4 |
| <i>Slika 2: Arhitekturni model kompetenc</i> | 10 |
| <i>Slika 3: Povratna informacija metode 360° iz večih virov.....</i> | 13 |
| <i>Slika 4: Transformacijska krivulja spreminjanja posameznikove volje pri povratni informaciji</i> | 14 |
| <i>Slika 5: Formula idealnega letnega razgovora.....</i> | 16 |
| <i>Slika 6: Število rešenih anket</i> | 21 |
| <i>Slika 7: Za koliko let imate zapisano kadrovske strategije?.....</i> | 26 |
| <i>Slika 8: Stopnja razvitosti kompetenc različnih delavcev za prevzem delovnih nalog</i> | 27 |

| | |
|--|-----------|
| <i>Slika 9: Naziv osebe, ki je odgovarjala na anketo v številu odgovorov</i> | <i>33</i> |
| <i>Slika 10: Poslovni izid podjetij v letu 2008</i> | <i>34</i> |
| <i>Slika 11: Starost osebe, ki je odgovarjala na anketo</i> | <i>35</i> |

KAZALO PRILOG

| | |
|---|----------|
| <i>Priloga 1: Anketa</i> | <i>1</i> |
| <i>Priloga 2: Poklici v finančnem sektorju</i> | <i>4</i> |
| <i>Priloga 3: Primer kompetenčnega modela v podjetju DHL</i> | <i>7</i> |
| <i>Priloga 4: Struktura standardne klasifikacije poklicev</i> | <i>8</i> |

UVOD

Kompetence so beseda, ki jo danes slišimo veliko pogosteje, kot smo jo nekoč. Večina podjetij daje pri politiki zaposlovanja kompetencam vse bolj pomembno mesto. To je zlasti pomembno, če hoče podjetje ostati konkurenčno. Danes se okolje podjetij spreminja zelo hitro in konkurenca postaja vse hujša in močnejša. Vse pogostejše so organizacijske, demografske in poslovne spremembe, ki se jim morajo podjetja prilagajati. Potrebno je razvijati pravi kader in ga tudi znati obdržati. Uspešni zaposleni postajajo vedno dragocenejši, zato je pomembno, da podjetja v svoji politiki zaposlovanja upoštevajo različne kompetence, ki so za posamezno delovno mesto potrebne. Definirane morajo biti dovolj natančno, tako da jih tisti, ki odločajo o zaposlenih, razumejo in nimajo vanje nobenega dvoma. Razumeti pa jih morajo tudi tisti, ki zaposlitev iščejo in se prijavljajo na razpisana delovna mesta. Prav poseben pomen imajo v podjetjih kadri, ki izkazujejo posebne lastnosti ali talente. Ti namreč za podjetje predstavljajo konkurenčno prednost in mu tako omogočajo dolgoročno poslovno uspešnost.

Predmet diplomskega dela predstavlja vključenost kompetenc. Namen dela je s pomočjo ankete ugotoviti, katere kompetence bodo podjetja finančnega sektorja iskala pri kandidatih v prihodnosti in katere kompetence so pri kandidatih dobro oziroma pomanjkljivo razvite. Cilj dela pa je predstaviti, kako podjetja v finančnem sektorju vključujejo kompetence v svojo kadrovsko politiko in katere so ključne kompetence, ki jih upoštevajo pri zaposlovanju. Ključne kompetence podjetju namreč omogočajo uresničitev načrtov in vizije.

V diplomskem delu preverjam tri hipoteze, in sicer s pomočjo ankete, ki je predstavljena v prilogi 1. Prva hipoteza je, da podjetja v svojo kadrovsko strategijo kompetence vključujejo vedno bolj, vendar še vedno premalo. Kot drugo hipotezo postavljam trditev, da diplomanti, ki pridejo v podjetje, še nimajo primerno razvitih kompetenc za prevzem delovnih nalog. Moja tretja hipoteza pa se glasi, da so ključne kompetence, po katerih povprašujejo pri zaposlovanju v podjetjih finančnega sektorja, logično in analitično mišljenje, poznavanje dobrih primerov iz prakse finančne panoge in prodajna usmerjenost.

Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. Teoretični del začnem s prvim poglavjem, ki govori o tem, kaj sploh kompetence so in kakšne vrste in modele kompetenc poznamo. Nadaljujem z razvojem kompetenc in uvajanjem le-teh v prakso, temu pa sledi določitev kompetenčnega modela in predstavitev merjenja kompetenc. V drugem poglavju govorim o tem, kaj je poklic, in podajam njegovo definicijo. Predstavim tudi standardno klasifikacijo poklicev in v okviru le-te navajam vrste poklicev v finančnem sektorju. V zadnjem, tretjem poglavju teoretičnega dela na kratko predstavim povezavo med poklicem in kompetencami.

Drugi, empirični del diplomske naloge začenjam s predstavitvijo ankete, s pomočjo katere preverjam zgoraj postavljene hipoteze. Na kratko opišem, kako je anketa sestavljena in na kakšen način je potekala sama izvedba. Sledi temeljni del – predstavitev in analiziranje rezultatov ankete. Zadnji del diplomske naloge predstavljajo potrditev oziroma zavrnitev postavljenih hipotez ter sklepne ugotovitve, ki sem jih razvijala skozi pisanje dela.

1 KOMPETENCE

V današnjem hitro spreminjajočem se svetu samo znanje, ki ga pridobimo z izobrazbo ni več zadostno za uspešen nastop delovnega mesta. Poleg znanja so vse bolj pomembne tudi izkušnje, osebne lastnosti in posebne veščine posameznikov. Vse to morajo posamezniki znati povezati z že pridobljenim znanjem in pri delu vse skupaj tudi uspešno uporabljati. Pogosto se namreč zgodi, da posameznik zelo veliko ve, vendar svojega znanja ne zna uporabiti. Pri kompetencah gre torej za uporabo znanja v praksi. Povedano z drugimi besedami, kompetence služijo kot osnova za pripravo standardov potrebnega znanja in sposobnosti, ki jih mora imeti posameznik na določenem delovnem mestu.

1.1 Kaj so kompetence

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (v nadaljevanju SSKJ) najdemo pod pojmom kompetenca naslednjo opredelitev: »kompetenca je obseg, mera odločanja, ki je navadno določena z zakonom, lahko pa gre tudi za pristojnost ali pooblastilo«. Pojma, ki sta s kompetenco tesno povezana, sta kompetenten in kompetentnost. Kompetentnost je lastnost ali značilnost kompetentnega. Beseda kompetenten ima v SSKJ dve razlagi. Za diplomsko delo je bolj primerna druga in le-to v nadaljevanju tudi upoštevam. Kompetenten je lahko nekdo, ki temeljito pozna in obvlada določeno področje oziroma je zanj usposobljen (Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU, 1994, str. 419).

V angleškem jeziku najdemo besedo *competence*, ki v prevodu pomeni sposobnost in znanje storiti, kar je potrebno; drugi pomen besede je posebno področje znanja ali spretnosti, ki je potrebna za opravljanje posebnega dela. Beseda *competent* pa pomeni imeti dovolj sposobnosti ali znanja, da lahko nekaj opravimo do zadovoljivega stanja (Longman Dictionary of contemporary English, 2000, str. 270).

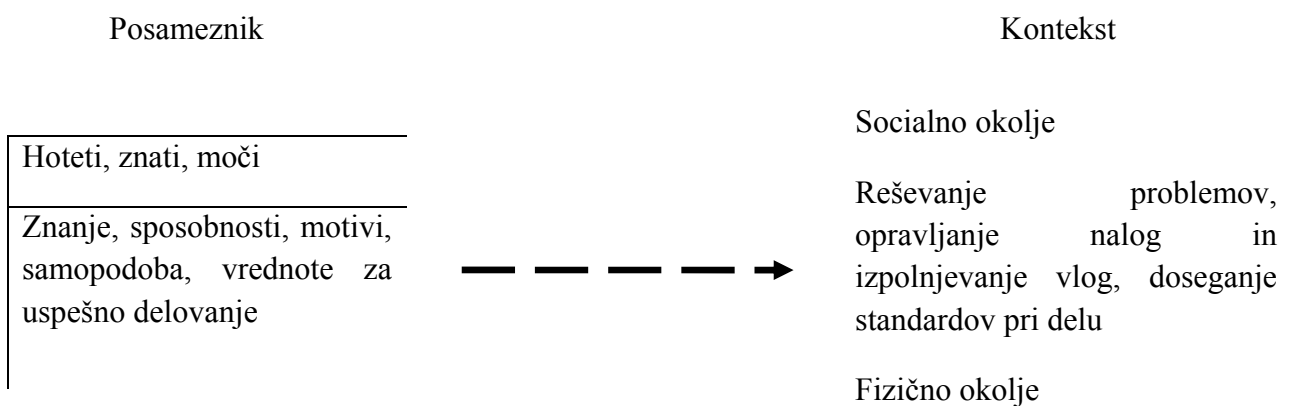
Pojem kompetenca najdemo tudi v pravni terminologiji, v kateri je enačen s pojmom pristojnosti ali pooblastila. V primerjavi s pravno, pa je v kadrovske terminologiji pojem kompetenc uporabljan na drugačen način, s katerim spodbuja večjo intenzivnost učenja ter povečuje obseg znanja. Same kompetence pa obsegajo znanja, veščine, spretnosti, osebne in vedenjske značilnosti, vrednote ter prepričanja. Vse to v kombinaciji je veliko bolj pomembno za uspeh pri delu in reševanju problemov kot znanje samo (Gruban, 2005, str. 1).

Eden izmed utemeljiteljev modela kompetenc je McClelland (1973, str. 7-13), ki je leta 1973 v ameriški reviji *American Psychologist* objavil članek *Testing for Competence rather than Intelligence*. Predlagal je, da se testi inteligentnosti zamenjajo s testi kompetentnosti in utemeljil pojem kompetence kot značilnost posameznika, ki je povezana z njegovo nadpovprečno delovno uspešnostjo. Ugotovil je tudi, da nadpovprečna delovna uspešnost ni odvisna samo od znanja, ampak tudi od vztrajnosti, posameznikovih

osebnostnih lastnosti in motivacije. Inteligentnost sama po sebi ni tako pomembna, če je posameznik ne zna uporabiti v kombinaciji z njegovimi veščinami, sposobnostmi in osebnostnimi lastnostmi.

Kohont (2005, str. 32-34) pa kompetenco pojmuje kot celoto med seboj povezanih sposobnosti, znanja, samopodobe, vrednot in motivacije posameznika, s katerimi lahko posameznik v danih situacijah uspešno rešuje naloge in probleme. Pravi, da kompetenca ni samo posebno znanje, ampak je več kot le to. Ko to celoto posameznika postavimo v socialno in fizično okolje, v katerem opravlja določeno nalogo, lahko govorimo o kompetentnosti. Pojem kompetentnost Kohont prikazuje v sliki 1.

Slika 1: Kompetentnost



Vir: A. Kohont, Kompetence v kadrovski praksi, 2005, str. 34.

Mulder (2007, str. 10-12) pa pravi, da ima kompetenca zgodovinske korenine in da se skozi samo zgodovino pojavljajo številna mnenja glede tega pojma. V splošnem lahko rečemo, da gre za dvojen pomen besede. Po eni strani lahko pomeni imeti občutek odgovornosti, pravico do odločanja, po drugi strani pa imeti znanje, sposobnosti in izkušnje, da lahko opravimo delo. V diplomskem delu nas bo zanimal drugi pomen besede.

V diplomskem delu bom imela torej v mislih predvsem Mulderjevo opredelitev, da so kompetence sposobnosti uporabe znanja in vse tiste sposobnosti, ki so potrebne, da se neko delo učinkovito in uspešno opravi. So torej kombinacija znanja, izkušenj, osebnostnih lastnosti, veščin, sposobnosti, vrednot in prepričanj.

1.1.1 Sposobnosti

Sposobnosti posameznika največkrat izhajajo iz notranje strukture človeka in so povezane z njegovo uspešnostjo pri delu ter vplivajo na njegove dosežke pri reševanju nalog.

Posamezniki se glede na svoje sposobnosti med seboj ločijo in so primerni za različna dela in opravila, saj za vsako opravilo obstajajo različne sposobnosti (Musek, 1977, str. 160-161).

1.1.2 Znanje

Znanje lahko pridobivamo skozi proces učenja ali pa z nabiranjem izkušenj. Znanje so vse informacije, pravila, razumevanje dejstev, koncepti, teorije in postopki, ki so potrebni za uspešno opravljanje nalog. Poznamo preprosto znanje, ki ga je enostavno meriti, in pa bolj specifično oziroma kompleksno znanje, ki je težje merljivo (Marrelli, 1998, str. 8-17).

1.1.3 Osebnostne lastnosti posameznika

Osebnostne lastnosti posameznika so vse tiste lastnosti, ki ga opredeljujejo in po katerih se loči od drugih. Osebnost delimo na štiri skupine elementov: temperament, telesna zgradba, sposobnosti in značaj. Temperament označuje načine, kako se posameznik odzove na določeno situacijo. Telesna zgradba mu že sama po sebi omogoča opravljanje določenih nalog. Sposobnosti posamezniku določajo, kaj zmore in česa ne, značaj pa določa moralno etične vrednote posameznika (Kohont, 2005, str. 35; Musek, 1977, str. 145, 151, 160, 172).

1.1.4 Izkušnje

Izkušnje predstavljajo vedno bolj pomemben del pri delodajalčevih iskalnih kriterijih zaposlovanja. Delovne izkušnje lahko pridobimo s študentskim delom v času trajanja študija ali pa z delovno prakso ob zaključku študija, ki jo ponujajo nekateri delodajalci. Slednja je z vidika razvoja kompetenc primernejša, saj v podjetju, kjer prakso opravljamo, pridobimo mentorja, ki nas vodi in usmerja skozi delovne procese. Z izkušnjami razvijamo svoje sposobnosti in jih povezujemo s pridobljenim znanjem (Pahor et al., 2009, str. 22).

1.2 Modeli/vrste kompetenc

Avtorji delijo vrste kompetenc različno oziroma različno opredeljujejo njihove modele. Weinert (1999, str. 6; Pahor et al., str. 6-9) navaja naslednjih devet vrst kompetenc:

- **Splošne kognitivne kompetence** (*general cognitive competencies*) so kompetence, ki vključujejo psihometrične modele človeške inteligentnosti, modele obdelave informacij in model kognitivnega strukturnega razvoja.
- **Specializirane kognitivne kompetence** (*specialised cognitive competencies*) predstavljajo skupino kognitivnih pogojev, ki morajo biti na voljo posamezniku, da lahko opravlja določeno funkcijo na nekem področju (npr. matematično reševanje problemov). Ti pogoji so lahko zelo ozko ali zelo široko določeni.
- **Model kompetenc in rabe** (*the competence-performance model*) je model kompetenc, v katerem jezikoslovec Noam Chomsky (1980) poudarja razliko med znanjem jezika in

njegovo rabo. Jezikovno znanje razume kot univerzalno, podedovano sposobnost za pridobivanje maternega jezika. Dokazal je, da je materni jezik sposoben osvojiti vsak.

- **Spremembe modela kompetenc in rabe** (*modifications of the competence-performance model*) je nadgrajen model kompetenc in rabe. Nadgrajen je z različnimi spremenljivkami, kot na primer zmogljivost spomina, kognitivni stil in dr.
- **Kognitivne kompetence in namere motivacijskih dejanj** (*cognitive competence and motivational action tendencies*) so kompetence, ki temeljijo na objektivnem pristopu, a so zraven dopolnjene še s subjektivnim. Izkušnje in uspešnost delovanja so merjeni s samopodobo, storilno usmerjenostjo in osebnim prepričanjem o nadzoru.
- **Koncepti objektivnih in subjektivnih kompetenc** (*objective and subjective competence concepts*) govorijo o tem, da obstaja razlika med objektivnimi kompetencami, ki merijo uspešnost s standardiziranimi lestvicami in preizkusi, in subjektivnimi kompetencami, ki merijo učinkovitost s subjektivno oceno ustreznih sposobnosti in spretnosti, potrebnih za obvladovanje nalog in reševanje problemov.
- **Akcijske kompetence** (*action competence*) vključujejo vse tiste kognitivne, motivacijske in socialne predpogoje, ki so potrebni za uspešno učenje in ukrepanje. Sestavine akcijskih kompetenc so socialne kompetence, pozitivna samozavest, spretnosti kritičnega razmišljanja, splošno in posebno znanje določenega področja in splošne kompetence za reševanje problemov. Teoretično zgradbo akcijskih kompetenc sestavljajo intelektualne sposobnosti, posebno znanje, kognitivne sposobnosti, specifične strategije, motivacija, osebne vrednote in socialno vedenje. Vse to skupaj določa predpogoje za izpolnitev določenih zahtev.
- **Ključne kompetence** (*key-competencies*) so uporabne v različnih situacijah in niso odvisne od konteksta. Razlog za iskanje le-teh je, da se znanje, pridobljeno v šoli in v poklicu, uporablja na različne načine in da so dejavnosti v življenju vezane na socialne in poklicne kontekste. To je torej vodilo v iskanju ključnih kompetenc, ki so si enakovredne pri njihovi uporabi in učinkovitosti med različnimi ustanovami, nalogami in pogoji povpraševanja. Ključne kompetence so tiste, ki so nujno potrebne v podjetjih, katerih cilj je z zaposlenimi dosegati cilje podjetja (Byham & Moyer, 2005, str. 3-6).
- **Metakompetence** (*metacompetencies*) pa pomenijo, da imamo sposobnost soditi o uporabnosti, koristnosti in učljivosti osebnih kompetenc. V zadnjih desetletjih je bilo veliko strokovnega zanimanja namenjenega študijam o razvoju metakognitivne sposobnosti v otroštvu in mladosti. Razlog temu je, da tisti, ki več vedo o samem sebi in so sposobni to znanje praktično uporabiti, bolje delujejo pri reševanju težkih nalog in problemov.

Kohont (2005, str. 36) posameznikove kompetence razdeli po ravneh in po dimenzijah. Kompetence po ravneh se ločijo na:

- **Ključne kompetence** – so predvsem kompetence, pridobljene skozi izobraževanje, ki so uporabne v različnih situacijah, nalogah in spremenljivih okoliščinah. Pomembne so za vso populacijo, skladne morajo biti z kulturnimi in etičnimi vrednotami in pripomorejo k uspešnosti delovanja družbe kot celote.

- **Delovno specifične kompetence** – so aktivnosti v določeni delovni vlogi. Potrebne so, da lahko uspešno opravimo določeno delovno nalogo. Nanašajo se na podobna delovna mesta in so le-tem skupna. V različnih podjetjih se za enako ali podobno delovno mesto ne razlikujejo. Značilne so za določene delovne naloge in se jih ne uporablja oziroma so nepomembne za opravljanje drugih delovnih nalog.
- **Organizacijsko specifične kompetence** – so kompetence, ki niso odvisne od vloge, ki jo ima posameznik v organizaciji. Povezane so z uspešnostjo posameznika v organizaciji kot celoti in se lahko po njej prenašajo. Pomembno je, da se kompetence posameznika ujemajo s kulturo in vrednotami organizacije. Organizacijske kompetence so ključni dejavnik v organizaciji, da je le-ta lahko kompetentna. So specifične za vsako organizacijo in ne morejo biti vpeljane od zunaj (Byham & Moyer, 2005, str. 3-4).
- **Managerske kompetence** – so kompetence managerjev. V zadnjem času se vedno več pozornosti namenja tudi učinkovitosti managerjev, da lahko uspešno uporabljajo znanje pri izpolnjevanju njihovih nalog, sodelujejo z ostalimi sodelavci in vodijo organizacijo k doseganju zastavljenih ciljev.

Po dimenzijah pa se kompetence ločijo na:

- **Pričakovane kompetence** – te se od posameznika pričakujejo bodisi s strani družbe kot celote bodisi s strani organizacije.
- **Dejanske in potencialne kompetence** – dejanske so tiste, ki jih posameznik realno ima in mu omogočajo uspešno opravljanje svoje funkcije, potencialne kompetence pa so tiste, ki jih posameznik še lahko razvije.
- **Opisane kompetence** – so opisi kompetenc glede na kulturo in pričakovanja organizacije. Ti opisi kažejo, kaj določena kompetenca pomeni organizaciji in kakšen pomen ji pripisujejo zaposleni.
- **Stopnjevalne ali razlikovalne kompetence** – so kompetence, ki na podlagi stopenj opisujejo raven razvitosti določene kompetence pri posamezniku. So podlaga za razlikovanje posameznikov v organizaciji.

Tomažič (2001, str. 2-3) pa kompetence razdeli na dve veliki skupini, in sicer na **osnovne kompetence**, kamor sodijo osnovna znanja, sposobnosti in veščine posameznika, ki mu omogočajo doseganje še sprejemljive delovne uspešnosti, in na **razločevalne kompetence**, ki bolj uspešne posameznike ločijo od manj uspešnih.

1.3 Razvoj in uvajanje kompetenc

Prisotnost kompetenc je prvi pogoj za visoko učinkovitost, ni pa še zagotovilo zanj. Na učinkovitost posameznika vplivajo številni osebni in situacijski faktorji. Med osebne faktorje štejemo motivacijo, energijo in raven aktivnosti. Situacijski faktorji pa obsegajo tehnične pogoje kot so razpoložljivost orodij in informacij ter socialne pogoje kot so družbena podpora in vodstvo ali upravljanje. Če je torej posameznik kompetenten, da izvršuje določene naloge, še ne pomeni, da bo pri delu učinkovit. Razlog za to je lahko

pomanjkanje motivacije, primerne opreme, ustreznih podatkov, povečana utrujenost in pogoste bolezni ali neustrezno vodstvo (Roe, 2002, str. 194-196).

Razlogov za uvedbo sistema kompetenc je veliko. Za podjetja, ki želijo dosegati visoko učinkovitost pri delu in biti uspešna v visoko konkurenčnem okolju, je namreč kompetenčni pristop zelo pomemben. Na uspešno poslovanje podjetja v veliki meri vplivajo zaposleni, ki podjetju dajejo dodano vrednost in zanj predstavljajo tudi pomembno ekonomsko vrednost. S kompetenčnim pristopom imajo podjetja natančno definirane naloge in sposobnosti, ki jih mora posameznik imeti za določeno delovno mesto. Tako se natančno ve, kaj se od kandidatov pričakuje, izboljša se delovanje celotne organizacije in na posamezno delovno mesto se lahko sprejme najboljšega kandidata, ki ustreza natančnim opredelitvam in zahtevam. Kompetenc ni mogoče razviti in uvesti čez noč. To zahtevata sistematičen pristop, katerega rezultati se pojavijo šele čez nekaj let (Spencer, 1995, str. 143-155).

S pristopom uvajanja kompetenc dobimo odgovor na vprašanje, kako delavce narediti bolj uspešne in zavzete za delo, kako jih spodbujati v vseživljenjsko učenje ter kako vplivati na njihov osebnostni razvoj in strokovno rast. Sam proces uvajanja kompetenc se običajno začne z opredelitvijo kompetenc, ki so zahtevane za določeno delovno mesto. Za te opredelitve je pomembno, da jih določijo tisti, ki uspešno delujejo na tem mestu, saj ga najbolje poznajo in vedo, kaj je potrebno za uspešnost. Zahtevane kompetence so lahko opredeljene z večstopenjsko lestvico, vsaka stopnja pa mora biti vsebinsko in opisno določena tako natančno, da se vsak posameznik prepozna na neki stopnji, oziroma da ve, kaj mora za določeno stopnjo razviti in se le-tej prilagoditi (Gruban, 2005, str. 3-4).

Po Grubanu (2005, str. 8) uvajanje sistema kompetenc poteka po naslednjem zaporedju:

- določijo se cilji in obseg programa (tu se odgovarja predvsem na vprašanje, zakaj se to počne, katera delovna mesta se bo zajelo, katero metodo se bo uporabilo za pripravo modela in kdo bo izvajal katero funkcijo),
- določijo se izvedbeni rezultati in standardi (določi se, kakšne rezultate se želi doseči in kakšen bo kriterij doseganja rezultatov),
- pripravi se akcijski načrt (določi se, kdaj mora biti delo opravljeno, kakšna sredstva so potrebna za uresničitev načrta, katere naloge obsega delo in kdo je odgovoren zanje),
- kot zadnje pa se opredeli, kdo dosega, kdo presega in kdo ne dosega postavljenih standardov (določiti je potrebno kriterij uspeha v določenem delu, katere rezultate se presoja in kaj je referenca za njihovo presojanje).

Mulder (2009, str. 766-769) je s sodelavci v svojem članku »*The new competence concept in higher education: error or enrichment?*« raziskoval, kako na posameznike vpliva koncept kompetenc pri šolanju. Zanimalo ga je, kako k razvoju kompetenc in posameznikove prihodnje kariere prispeva sistem izobraževanja, ki je orientiran h kompetencam. Pravi, da je znanje največji del kompetenc, ki jih posamezniki pridobijo, ko diplomirajo. Zato je potrebno posameznike na pravilen način usmeriti v izobraževanje in pridobivanje znanja, saj je to najbolj pomemben del njihovega razvoja v življenju. Učni

načrt, ki je usmerjen v kompetence, pomaga posamezniku razviti kariero in mu po končanju študija olajša prihod in vključitev na trg dela. Mulder je v raziskavi ugotovil, da obstajajo profesorji, ki temu pristopu izobraževanja nasprotujejo. Svoje stališče argumentirajo s tem, da morajo študijski programi izpolniti potrebe posameznikov, da se znajdejo v vsakdanjem socialnem okolju, in to ne glede na pristop, ki je za to uporabljan. V nasprotju z njimi pa obstajajo profesorji, ki so pozitivno naklonjeni k pristopu učenja s kompetencami. Ti trdijo, da je potrebno študente bolje pripraviti na kariero in trg dela. Razvoj kompetenc vidijo kot primeren način priprave posameznikov na njihovo delovno življenje. Med univerzami torej obstaja veliko razlik – z vidika, ali tak pristop izobraževanja sploh uporabljajo in na kakšen način to počnejo. Zaključek Mulderjeve raziskave je, da oblikovanje kompetenčnega profila posameznika lahko povzroči zanemarjanje in izgubo njegove praktičnosti. Možna negativna posledica je torej ta, da kompetenčni profil ne predstavlja več praktičnega orodja za razvoj, ampak le vajo oziroma test posameznika.

1.4 Določanje kompetenčnega modela

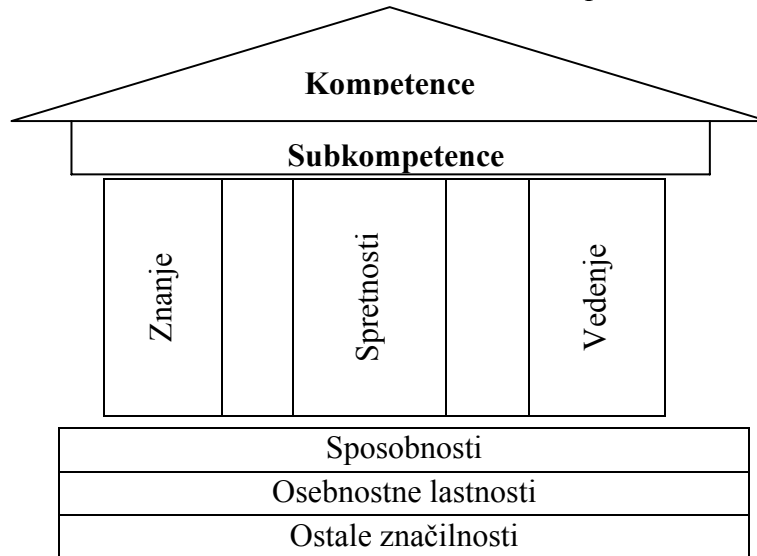
Predstava, kaj so kompetence, se je skozi čas zelo spreminjala. V literaturi prevladuje mnenje, da so kompetence naučene spretnosti, da posameznik primerno izvede nalogo, dolžnost ali izpolni svojo vlogo. Kot je v diplomskem delu že bilo omenjeno, kompetence lahko pridobimo skozi proces učenja z delom, s pripravništvom ali s simulacijo različnih situacij, v katerih potrebujemo različne kompetence. Pomembno je ločevanje med kompetencami na eni ter znanjem, sposobnostmi in vedenjem na drugi strani. Znanje, sposobnosti in vedenje pridobivamo z učenjem v izobraževalnih ustanovah, kar pa ne velja za večino kompetenc, ki jih potrebujemo za nastop delovnega mesta. Za različne vrste dela so potrebne različne kompetence, vendar pa se jih ne da natančno opisati za vsako delovno mesto. Posledica tega je, da meja med nalogami, dolžnostmi in vlogami ni vedno jasno določena. Določene naloge posameznika so glede na to torej lahko opisane na splošno ali pa bolj natančno (Roe, 2002, str. 195-196).

Okolje, v katerem delujejo podjetja, se neprestano spreminja. Zaradi te spremenljivosti je natančen opis delovnih nalog za večino primerov nesmiseln. Pri tem se pojavi prednost modela kompetenc, na podlagi katerega se natančno opredeli, kaj se od zaposlenih pričakuje, dosežena pričakovanja pa se lahko tudi meri in ocenjuje. Kompetenčni model je rezultat definiranja delovnih nalog in funkcij zaposlenih z namenom, da se doseže poslovna uspešnost. Model vsebuje omejeno število kompetenc, ki jih mora imeti vsak zaposleni (Marelli, Tondora & Hoge, 2005, str. 536-538).

Roe (2002, str.196) pravi, da je kompetence in vse, kar je za njih potrebno, najlažje prikazati v arhitekturnem modelu kompetenc. Arhitekturni model je seznam kompetenc, subkompetenc, znanja, spretnosti, vedenja, osebnih lastnosti in ostalih značilnosti posameznika, ki so potrebne, da se opravi določena naloga ali opravlja določen poklic. Subkompetence so naučene skozi šolanje, vendar se od kompetenc ločijo po tem, da

posameznik za njihovo uporabo potrebuje prakso, vajo ali pripravništvo. Kompetence se med seboj razlikujejo glede na sposobnosti, osebnostne lastnosti in ostale značilnosti, ki jih ima vsak posameznik.

Slika 2: Arhitekturni model kompetenc



Vir: R. A. Roe, What makes a competent psychologist?, 2002, str. 195.

Roe (2002, str. 197) pravi, da lahko za vsak poklic opišemo kompetenčni model v naslednjih štirih korakih:

- Analiza poklica – pomeni, da najprej zberemo vse potrebne informacije o nalogah, dolžnostih in vlogah, ki so potrebne za določen poklic.
- Analiza kompetenc – z njo ugotovimo potrebne kompetence, ki so povezane z različnimi oblikami znanja, spretnostmi in vedenja kot tudi z osnovnimi sposobnostmi, osebnostnimi lastnostmi in drugimi značilnostmi posameznika.
- Določanje kompetenčnega modela – pomeni ustvarjanje modela, ki kaže povezanost med posebnimi kompetencami in primernim znanjem, spretnostim in vedenjem.
- Testiranje modela – s tem določimo pravne veljavnosti modela in spremenljivke, ki vplivajo na kompetence.

Podjetja nimajo enakih kompetenčnih modelov, ampak se le-ti vsaj v določenih lastnostih razlikujejo od podjetja do podjetja. Kljub temu pa jih ima večina naslednje tri lastnosti (Catro Management Services d.o.o., 2008, str. 36):

- poimenovanje kompetence, natančno definicijo in opis aktivnosti,
- grafični prikaz kompetenčnega modela, s pomočjo katerega se lahko pridobi hiter vpogled v tipične in temeljne točke modela,
- informacije o veščinah in sposobnostih, ki se zahtevajo na različnih nivojih zaposlenih.

Kompetenčni model podjetjem pomaga, da (Catro Management Services d.o.o., 2008, str. 36):

- enakovredno obravnavajo vse zaposlene,
- prepoznajo talente in usmerjajo razvoj zaposlenih,
- lažje definirajo kriterije in merila za uspešno opravljanje nalog,
- si povečajo verjetnost, da zaposlijo prave kvalificirane posameznike na prava delovna mesta,
- vnaprej zagotovijo merila in kriterije letnega ocenjevanja zaposlenih,
- se lahko osredotočijo na znanje in veščine, ki imajo največji vpliv na učinkovitost delovanja podjetja.

Univerzalni ali tipični model kompetenc, ki bi ga lahko aplicirali na vsa podjetja, ne obstaja. Prav tako tudi ne obstajajo pravila, ki bi povedala, kako model sestaviti. Vsak model je individualen in prilagojen potrebam posameznega podjetja. Ko podjetja sestavljajo kompetenčni model, morajo natančno poznati sestavo oziroma strukturo svojih zaposlenih, saj je določena kompetenca lahko pri različnih posameznih razvita povsem drugače. Pri določanju generičnih oziroma temeljnih kompetenc gre za kompetence, ki veljajo za vse zaposlene. Gre za odgovor na vprašanje »Kaj morajo imeti vsi zaposleni, da prispevajo k doseganju ciljev podjetja?« Pri tem vprašanju se odgovor razlikuje glede na raven zaposlenih, zato je potrebno zaposlene razdeliti v različne stopnje. Vsaka stopnja je nato definirana in prilagojena različnim nivojem. Pri določanju delovno specifičnih kompetenc – kompetenc, ki veljajo samo za posamezna delovna mesta, pa morajo podjetja upoštevati tako specifična znanja kot specifične sposobnosti, ki jih potrebujejo posamezniki za uspešno delo. Pri definiranju kompetenc je pomembno tudi to, da podjetje ve, kaj je zanj zaželeno obnašanje in kaj mu predstavlja negativno razvito kompetenco (Catro Management Services d.o.o., 2008, str. 36).

Da podjetje torej lahko doseže zastavljene cilje, mora biti kompetenčni model čim bolj enostaven in razumljiv. V prilogi 3 je predstavljen dober primer kompetenčnega modela podjetja DHL, v nadaljevanju pa je za isto podjetje predstavljen še primer definiranja kompetence komunikativnost.

Tabela 1: Primer kompetence »komunikativnost«

| Ključni načini izražanja kompetence | Negativni indikatorji |
|--|---|
| <p>Jasno govori, dobro se izraža v skupini in tudi s posameznim sogovornikom.</p> <p>Odprto prisluhne idejam drugih.</p> <p>Je neposreden in jedrnat pri sporočanju.</p> <p>Ideje niza v logičnem zaporedju.</p> <p>Govori z navdušenjem in izraznostjo.</p> <p>Piše jasna, natančna poslovna sporočila, brez nepotrebnih podrobnosti.</p> <p>Pripravlja in izvaja jasne ter organizirane prezentacije, ki potekajo gladko .</p> <p>Sposoben je sprejemati zapleteno problematiko in jo predstaviti na razumljiv in lahko sprejemljiv način.</p> <p>Uporablja ustrezno neverbalno komunikacijo.</p> <p>Pravočasno informira sodelavce.</p> | <p>Je nepotrpežljiv, medtem ko čaka, da druga oseba preneha govoriti.</p> <p>Več časa govori kot poslušša.</p> <p>Govori ciklično, se ponavlja.</p> <p>Je neustavljiv do drugih, druge skuša poraziti, premagati.</p> |

Vir: J. Lamberger & B. Brank, *Kompetence v kadrovski praksi*, 2005, str. 158.

1.5 Merjenje kompetenc

Posameznikove kompetence je potrebno ocenjevati oziroma meriti, kar lahko poteka na različne načine. Tudi sami cilji merjenja kompetenc so lahko različni, najpogostejša pa sta povezava s sistemom razvoja in povezava s sistemom nagrajevanja. Pri prvem načinu gre za to, da se s posameznikom dogovorimo, kako izboljšati kompetence glede na resnično stanje, pri drugem pa se posameznika nagradi, ko ta doseže večjo kompetentnost. Povezanost sistema merjenja kompetenc s sistemom nagrajevanja ni nujno vedno pozitivna. Če se kot nagrada za večjo kompetentnost pojavlja višja plača ali napredovanje, se lahko med zaposlenimi pojavijo manipulacije in dogovori glede ocen, ki si jih dodeljujejo. Vendar to ne pomeni, da merjenja kompetenc ne moremo povezati s sistemom nagrajevanja. Morajo pa biti zaposleni s sistemom merjenja kompetenc natančno seznanjeni in ga dobro razumeti. Podjetje lahko določi posledice za doseganje oziroma nedoseganje ciljev po željeni ali neželjeni poti, kar je podrobneje prikazano v tabeli 2 (Jerman, 2003, str. 2).

Tabela 2: Možna povezava kompetenc, ciljev in nagrajevanja

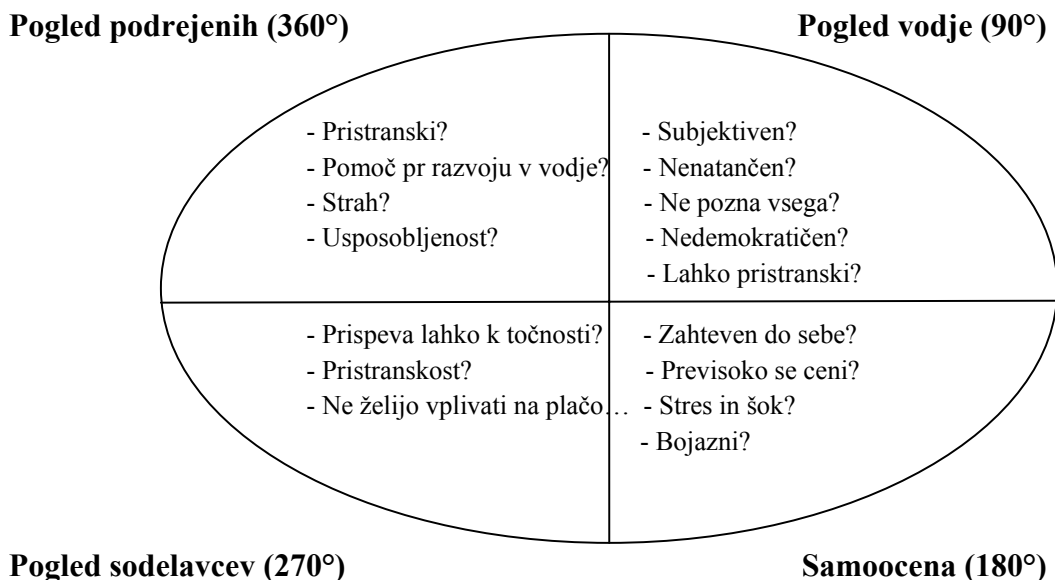
| Možna povezava kompetenc, ciljev in nagrajevanja | | Vedenje | |
|--|---------|------------------------------|------------------------------|
| | | Neželeno | Želeno |
| Cilji | Zgrešen | Ni nagrade ali kazen | Ni nagrade ali delna nagrada |
| | Dosežen | Ni nagrade ali delna nagrada | Nagrada |

Vir: S. Jerman, *Merjenje kompetenc naj ne bo podlaga za plače*, 2003, str. 1.

1.5.1 Metoda 360°

Osnovni namen metode 360° je pomoč posamezniku pri njegovem osebnostnem razvoju, rasti in izpopolnjevanju. Pri tej metodi se kompetence posameznika ocenjujejo z različnih možnih vidikov. To pomeni, da kompetence ali vedenje posameznika ocenjujejo različni ocenjevalci (podrejeni, nadrejeni, sodelavci, samoocena). Razlog za vključitev različnih ocenjevalcev je v tem, da je ocena s strani ene same osebe pogosto nepopolna ali neobjektivna, kar lahko privede do zamere in odpora posameznika. Ta se namreč vidi v čisto drugačni luči, kot ga vidijo ostali, in tako pogosto sploh ne vidi potrebe po preoblikovanju svojega vedenja. Prispevek k pripravljenosti posameznika, da uvede potrebne vedenjske spremembe, je majhen ali pa ga sploh ni (Gruban, 2004, str. 1).

Slika 3: Povratna informacija metode 360° iz večih virov



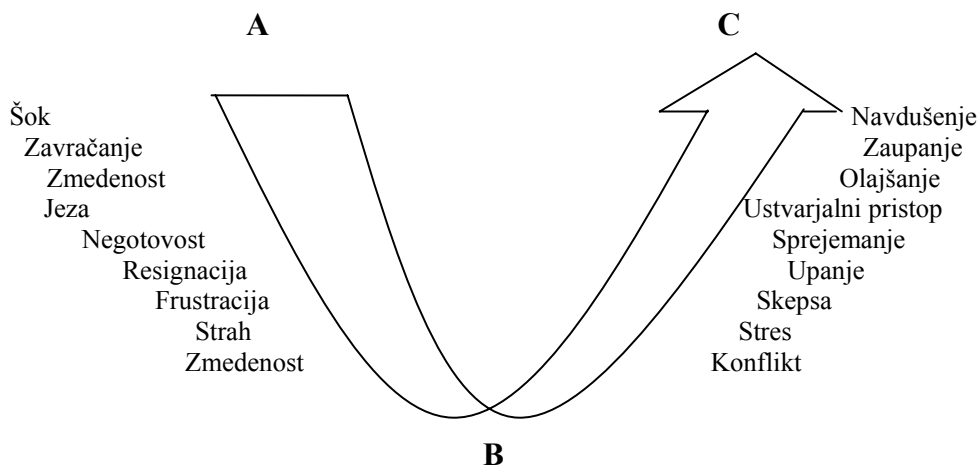
Vir: B. Gruban, 360° povratna informacija, 2004, str. 2.

Temelj metode 360° je torej prikaz, kako posameznika vidijo drugi. 90° je ozka slika, ki vsebuje informacije, ki jih o posamezniku poda vodja. Pri 180° se posameznik sreča z oceno, ki jo ima sam o sebi, oziroma s sliko samoocene. Sliko dopolnjujejo mnenja sodelavcev (270°), ki posameznika in njegovo delo dobro poznajo, tako da lahko podajo razmeroma realno oceno. Da je slika popolna, mnenje podajo še posameznikovi podrejeni (360°) (Gruban, 2004, str. 2).

Povratne informacije, ki jih pridobimo z metodo 360°, torej pomenijo nekakšen preizkus zrelosti posameznika in mu pomagajo pri osebni rasti in izpopolnjevanju. Za sprejemanje teh povratnih informacij so značilne različne faze transformacijske krivulje. V prvi fazi se posameznik sooči s stanjem zmedenosti in je šokiran, kako so si drugi drznili podati tako mnenje o njemu. Sledi faza strahu, frustracij in jeze posameznika. Za negativne vidike krivi druge in je mnenja, da bi mu lahko to osebno povedali že prej. V tretji fazi se posameznik sooči s stresom, zanikanjem in zavračanjem povratnih informacij – realnega

stanja, v četrti fazi pa se počasi sooči z realnostjo, samozaupanjem in sprejemanjem negativnega mnenja o sebi. Ker so odzivi na metodo 360° lahko zelo močni, je naloga načrtovalcev, da proces podoživljanja ne traja predolgo in da čustveni padci, ki lahko negativno vplivajo na produktivnost, niso pregloboki (Gruban, 2004, str. 2-3).

Slika 4: Transformacijska krivulja spreminjanja posameznikove volje pri povratni informaciji



Vir: B. Gruban, 360° povratna informacija, 2004, str. 3.

Med številnimi pozitivnimi lastnostmi metode 360° izpostavljam naslednje: boljša slika o sodelavcih, večja demokratičnost, manj zahrbtnosti, bolj odkrita komunikacija, večja stopnja samozavedanja in večja pripravljenost prevzemanja odgovornosti. Obstajajo pa tudi številni problemi in pasti metode. Ljudje zaradi bojazni, da bi se komu zamerili, ne dajejo odkritih in poštenih informacij, ne želijo porušiti dobrih odnosov s sodelavci, pogosto se srečujejo s stresom in pritiskom, pa tudi pri podajanju ocen se pojavlja preveč kompliciranja in poenostavljanja. Eden glavnih problemov je tudi to, da se po ugotovljenem nič ne spremeni in da za uveljavitev sprememb ni na voljo potrebnih resursov. Da bi se izognili kar največ negativnim učinkom metode 360°, je potrebno metodo skrbno načrtovati in jo uporabljati previdno, saj lahko v nasprotnem primeru pride do prave katastrofe (Gruban, 2004, str. 5).

1.5.2 Letni razgovori

Letni razgovori predstavljajo drugi in vedno pogostejši način ocenjevanja posameznikove uspešnosti oziroma njegovih kompetenc. Pomenijo opredelitev osebnega mnenja vodje o delu posameznika. Kvaliteten letni razgovor je sestavljen iz dveh delov. Prvi del je uvodni letni razgovor, v katerem se opredeli, kaj se od vsakega zaposlenega pričakuje in kakšne kompetence mora imeti za doseg te pričakovanj. V drugem delu, imenovanem zaključni letni razgovor, pa se naredi pregled celoletnega delovanja podjetja. Letni razgovori so namenjeni osebnemu in strokovnemu razvoju vsakega posameznika in morajo biti skrbno načrtovani. Potrebna je ustrezna in pravilna komunikacija, saj se zaradi nasprotnih pričakovanj, ki jih imajo posamezniki, razgovori lahko zaključijo neugodno – s

konfliktom. Pojavijo se lahko poslabšani medsebojni odnosi in zamere, s tem pa nižja učinkovitost zaposlenih in celotnega podjetja (Gruban, 2005, str. 1-2).

Kot že omenjeno, gre pri letnih razgovorih za oceno vodje o delu in sposobnostih posameznikov. Vodja mora biti pri tem čim bolj nepristranski, predvsem pa je zaželeno, da ima za svojo oceno čim več argumentov. Glavni problem pri opravljanju letnih razgovorov je sporočanje negativnih novic, ki pa je nujno potrebno, saj ljudje sami ne vidijo, kaj delajo prav in kaj narobe. Glavni namen letnih razgovorov ni popolno strinjanje obeh strani, ampak razumevanje med vodjo in podrejenim. Vodja mora znati obrazložiti svoje ocene o posameznikovem delu, posameznik pa mora razumeti razloge za take ocene (Gruban, 2005, str. 1-2).

Razlogov za neuspešne letne razgovore je lahko več. Vodje včasih niso dovolj usposobljeni za njihovo izvajanje, pogosto nimajo dovolj volje in poguma za samo izvajanje in se ne zavedajo, da z letnimi razgovori pridobijo pomembne informacije o uspešnosti poslovanja in morebitnih izboljšavah. Poleg omenjenih razlogov se pogosto pojavlja tudi to, da vodje ne želijo sporočati slabih novic, zaposleni pa nočejo slišati, da so manj uspešni kot si mislijo. Letni razgovor lahko vpliva tudi na kariero posameznika, poleg vsega tega pa lahko posledice neugodnega razgovora povzročijo še dodaten odpor zaposlenih. Bistvo letnih razgovorov je, da znajo vodje skozi njih prenesti vrednote in kulturo podjetja na vsakdanje delo delavcev (Gruban, 2004, str. 1-3).

Za učinkovit letni razgovor je pomembno, da se pripravi obrazec razgovora, in sicer v štirih fazah. V prvi fazi poteka načrtovanje delovne uspešnosti. Tu vodja in sodelavec pripravita načrt dela sodelavca v nekem ocenjevalnem obdobju; določita naloge in zanje potrebne kompetence ter rezultate, ki se od delavca pričakujejo. V drugi fazi, ki se imenuje izvedbena faza, poteka sprotno usmerjanje delavca pri delu, pogosto pa se zgodi, da ga je za delo potrebno tudi dodatno motivirati. V tej fazi se sproti odstranjujejo morebitne ovire za uspešnost, kar olajša kasnejše doseganje ciljev. V tretji fazi se ocenjuje delovna uspešnost. Tu vodja in sodelavec ločeno sestavita oceno preteklega obdobja in podata možen prihodnji razvoj ter potrebe zanj. Zadnja faza se imenuje pregledovanje in analiza, kjer gre za formalni sestanek vodje in sodelavca, na katerem se odkrito razpravlja o delovni uspešnosti (Gruban, 2004, str. 5-7).

Idealen obrazec za letne razgovore ne obstaja, saj se ti razgovori od podjetja do podjetja močno razlikujejo in je njihova kvaliteta odvisna od odkrite komunikacije med vodjem in zaposlenim. Za pomoč pri sestavi letnih razgovorov obstaja formula, ki je prikazana na sliki 5. Sestavljena je iz štirih sklopov. Prvi sklop predstavljajo skupne kompetence, ki se določijo za vse zaposlene in veljajo za vsa delovna mesta. Pomembno je, da izvirajo iz poslanstva in vizije podjetja, saj s tem usmerjajo delovanje zaposlenih v pravilno smer. Drugi sklop formule predstavljajo delovno specifične kompetence, ki so v nasprotju s skupnimi kompetencami določene za konkretna delovna mesta. Pogosto, z namenom, da bi jih pri drugih delovnih mestih posnemali, predstavijo kaj je nadpovprečno uspešno

delovanje. Tretji sklop sestavljajo naloge in odgovornosti za doseg ciljev. Pri tem sklopu je pomembno, da vsebuje le nekaj temeljnih nalog in ključnih zadolžitev. V nasprotnem primeru se lahko zgodi, da pride do navajanja manj pomembnih nalog, zaradi česa se izgubi tisto, kar je res pomembno. Zadnji, četrti sklop formule idealnih letnih razgovorov se nanaša na postavitev ciljev in določitev projektov za njihovo uresničitev. Cilji morajo biti dolgoročni, njihova uresničitev pa mora prinesiti v podjetje pozitivne spremembe. Kljub formuli za pomoč pri sestavi letnih razgovorov, pa je temeljni del teh razgovorov povzetek najpomembnejših dosežkov in prispevkov posameznika k dosegu ciljev podjetja (Gruban, 2004, str. 3-5).

Slika 5: Formula idealnega letnega razgovora

| | | | |
|--------------------|--------------------------|--|---|
| USMERJENOST | KAKO (vedenja) | Skupne kompetence: <ul style="list-style-type: none"> - Iz vizije in poslanstva - Manjše število - Kultura, vrednote - Zadevajo vse - Število: 5-8 | Delovno/specifične kompetence: <ul style="list-style-type: none"> - Managerske - Strokovne/funkcionalne - Marketinške/prodajne - Število: 7-12 |
| | KAJ (rezultat) | Naloge/odgovornosti: <ul style="list-style-type: none"> - Iz opisa delovnih mest - Fokus: odličnost izvedbe - Število: 5-10 nalog - Standardi DU: 1-3 na nalogo | Cilji in projekti: <ul style="list-style-type: none"> - Neprimerno za vsa delovna mesta - Fokus: preusmerjanje - Število: 3-5 ciljev |

NAJPOMEMBNEJSI DOSEŽKI

Vir: B. Gruban, So kompetence nova priložnost za opešane letne razgovore?, 2004, str. 6.

2 POKLIC IN NJEGOVA DEFINICIJA

Po SSKJ je poklic dejavnost, za katero moramo biti usposobljeni in za opravljanje katere dobivamo plačilo (Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU, 1994, str. 891). Poklic je statistično analitična kategorija, v katero se razvrščajo dela, ki so si podobna po vsebini in zahtevnosti (Statistični urad Republike Slovenije, 2010).

Malačič (2006, str. 27-29) poklic opredeljuje kot definicijo neke aktivnosti. Poklic sestavljajo dejanja, ki jih posameznik opravlja in s tem pridobiva sredstva za normalno življenje. V preteklosti se je posameznik izučil za neko vrsto poklica in ta poklic opravljal celo življenje, danes pa se zaradi družbene in tehnične delitve dela število poklicev povečuje in zato lahko posameznik v svojem življenju zamenja vrsto različnih poklicev.

Muršak (2002, str. 79-81) pravi, da je poklic delo posameznika, ki je opisan z spretnostmi in kompetencami, ki so za to delo potrebne. V nasprotju s preteklim mnenjem, da je poklic enak strokovnemu nazivu po končani strokovni kvalifikaciji, je danes potrebno razlikovanje med temi pojmi. Zaradi hitro spreminjajočega se okolja velja danes poklic za nekaj nestalnega, kar pomeni, da posameznik nima enakega poklica in ne dela ne enakem delovnem mestu celo življenje. Pogosto se zgodi, da se delovna mesta spreminjajo,

zapirajo in nastajajo nova. V splošnem je poklic nek seznam del, ki jih opravlja določena oseba, in za njih potrebnih kompetenc. Izobrazba, ki jo pridobimo ob zaključku šolanja, pa je rezultat formalnega izobraževanja.

Skozi obdobje izobraževanja posameznik pridobiva določeno vrsto znanja, kar pa še ne pomeni, da je pridobil poklic. Znanje, ki ga pridobi, je zgolj nujno potrebno, da lahko opravlja določeno delo, in se deli v dve skupini. Prva je raven znanja, ki vsebuje naloge in dolžnosti, druga pa je vrsta znanja, ki določa zahteve za konkretno delovno mesto. Posameznika razvrstimo v poklic glede na vrsto znanja in zahtevnost dela, ki ga opravlja. Glede na pridobljeno izobrazbo ločimo štiri vrste oziroma nivoje znanja, ki temeljijo na mednarodni klasifikaciji ICSO-88, skladni z mednarodno standardno klasifikacijo izobraževalnih programov ISCED. Te ravni so (Statistični urad Republike Slovenije, 2010):

- 1. raven znanja: tu gre za izobraževanje, ki se začne v 5., 6. ali 7. letu starosti in traja približno 5 let.
- 2. raven znanja: vsebuje prvo in drugo stopnjo sekundarnega izobraževanja. Prva stopnja se začne v 11. ali 12. letu starosti in traja 3 leta, druga stopnja pa se začne v 13. ali 14. letu starosti in prav tako traja 3 leta. Za delo je običajno potrebno usposabljanje.
- 3. raven znanja: predstavlja izobraževanje, ki se začne v 17. ali 18. letu starosti in traja 4 leta, izobrazba pa ni enakovredna visokošolski dodiplomski in univerzitetni izobrazbi.
- 4. raven znanja: je izobraževanje, ki se začne v 17. ali 18. letu starosti in traja 3, 4 ali več let, izobrazba pa je enakovredna visokošolski, dodiplomski ali podiplomski.

2.1 Standardna klasifikacija poklicev

Klasifikacija pomeni razvrščanje nekega pojava v skupine glede na podobne lastnosti. Malačič (2006, str. 9) označuje klasifikacije takole: »S klasifikacijami označujemo tiste specifične razvrstitve, ki izražajo določene tipične kategorije in imajo zato večji in trajnejši pomen.« Klasifikacije poklicev se delijo na mednarodne in nacionalne. Nacionalne se uporabljajo v posameznih državah, mednarodne pa so rezultat različnih mednarodnih organizacij. Pri nas je v uporabi standardna klasifikacija poklicev (v nadaljevanju SKP), kriteriji razvrščanja v njej pa so delo, naloge, dolžnosti in znanja, ki so potrebna za opravljanje določenega dela (Malačič, 2006, str. 27-29).

SKP temelji na Mednarodni standardni klasifikaciji poklicev in se uporablja za spremljanje stanj na trgu dela ter poklicne strukture prebivalstva. S klasifikacijo poklicev se razvrščajo podatki o vrsti in zahtevnosti dela v natančno določene poklice. Kriterija za razvrščanje sta delo in znanje. Delo je zbor nalog, ki jih opravlja ena oseba, in je temeljna enota klasifikacij. Niz večih podobnih del torej tvori poklic. Znanje pa je opredeljeno kot skupek sposobnosti, ki jih ima določena oseba za opravljanje določene vrste dela. Raven znanja določa tudi uvrstitev v določeno vrsto poklica in je določena s stopnjo šolske izobrazbe. SKP je sestavljena iz treh delov (Statistični urad Republike Slovenije, 2010):

- Klasifikacijski sistem poklicev: tu najdemo hierarhično sestavo poklicev. V SKP jih je mogoče najti 1729.
- Opisi skupin poklicev: tu najdemo opis tipičnih nalog za posamezno vrsto poklica, lahko pa so dodani tudi primeri. V SKP lahko najdemo 522 opisov poklicev.
- Kodirni seznam poklicev: tu gre za seznam poklicev z njihovo podrobnejšo razdrobitvijo. Vsi podobni poklici imajo enako kodo kot v SKP. Klasifikacija je v tem primeru veliko bolj obsežna in vsebuje kar 3005 nazivov poklicev. Prednost tega je lažje razumevanje in lažje umeščanje novih vrst poklicev v klasifikacijo.

Struktura SKP je prikazana v prilogi 3. SKP ima hierarhično strukturo, poklici pa so razvrščeni v deset glavnih skupin, ki se naprej delijo v podskupine, področne skupine in enote teh področnih skupin. Vsaka skupina poklicev ima svoj naziv in pripadajočo kodo. Glavna skupina poklicev ima enomestno kodo, podskupine imajo dvomestno, področne skupine trimestno, enote področnih skupin štirimestno in poklici sedemestno kodo. Tako lahko vsako posamezno ali novo vrsto poklica hitro umestimo v določen nivo. V prilogi 2 so po hierarhični strukturi prikazani poklici v finančnem sektorju (Standardna klasifikacija poklicev, 2003, str. 1).

3 POVEZAVA MED KOMPETENCAMI IN POKLICEM

Glavni proizvodni in storitveni dejavnik v podjetjih postaja človek. S svojim znanjem in sposobnostjo opravljanja dela predstavlja pomemben člen razvoja in napredka podjetij. Cilji v podjetjih so danes veliko bolj kompleksne narave in so postavljeni za daljše časovno obdobje. Za uresničitev teh ciljev pa je poleg števila delavcev, ki jih podjetje potrebuje, pomembno tudi vprašanje, kakšne delavce potrebuje. Zaradi tega postaja človeški kapital pomemben dejavnik uspešnosti podjetij (Lipičnik, 1998, str. 30-40).

V kompleksnem, hitro spreminjajočem se okolju so vedno bolj pomembni delavci, ki so sposobni izvirnega razmišljanja in imajo posebne sposobnosti in kompetence. Brez delavcev v podjetju ostali proizvodni dejavniki, kot so tehnološki, finančni in organizacijski dejavniki, ne bi imeli funkcije. Pomembna je človeška kakovost dela, ki jo Egon Tomažič (2010, str. 1-2) v svojem članku definira kot »razmerje med kompetencami, ki jih zahteva organizacijska vloga, in dejanskimi kompetencami osebe, ki opravlja to organizacijsko vlogo«.

Opis vsakega delovnega mesta nam pove, kakšne so naloge in odgovornosti tistega, ki posamezno delo opravlja. S pravilnim in natančnim opisom vsakega delovnega mesta dobimo sposobnosti, izkušnje in znanja, ki jih delavec potrebuje. Dobimo torej vse kompetence, ki so potrebne za uspešno opravljanje dela. Med temi kompetencami pa so najpomembnejše tiste, ki posameznikom omogočajo čim boljše odzivnost in prilagodljivost na spremembe v okolju (Tomažič, 2010, str. 2-3)

4 EMPIRIČNA ANALIZA

Do sedaj smo predstavili teoretični del glede kompetenc, v nadaljevanju pa bomo empirično ugotavljali, v kolikšni meri podjetja vključujejo kompetence v svojo kadrovske politiko. Analizo smo izvedli na podjetjih v finančnem sektorju.

4.1 Namen in cilji analize

Namen ankete je ugotoviti, kako podjetja v finančnem sektorju pri politiki zaposlovanja upoštevajo kompetence, katere kompetence bodo v prihodnje iskali ter katere kompetence so pri obstoječih in novih zaposlenih dobro in katere pomanjkljivo razvite. Cilj analize je ugotoviti:

- v kolikšni meri podjetja vključujejo kompetence v svojo kadrovske politiko,
- ali imajo diplomanti, ki pridejo v podjetje, že primerno razvite kompetence za prevzem delovnih nalog in
- katere so ključne kompetence, po katerih podjetja pri zaposlovanju v finančnem sektorju povprašujejo.

Ti cilji temeljijo na postavljenih hipotezah, ki jih preverjamo z anketo.

4.2 Metoda in vzorec ankete

Podatki so bili zbrani s pomočjo ankete, ki jo je sestavil Statistični inštitut Ekonomske fakultete v Ljubljani. Anketa je bila sestavljena iz 24 vprašanj različnega tipa. Med vprašanji so bili tako zaprti, odprti kot tudi izbirni tipi vprašanj. Zaradi hitrejše izvedbe in manjših stroškov smo anketo izvedli prek spleta. Kot metodo vzorčenja smo izbrali telefonsko klicanje podjetij, za vzorec pa smo se potrudili pridobiti vsa relevantna podjetja v finančnem sektorju (banke, zavarovalnice, borzno posredniške hiše, hranilnice, ...) in pokriti finančno področje v kar največji meri.

4.3 Izvedba ankete

Ker je načinov izvedbe ankete veliko, smo pretehtali prednosti in slabosti različnih načinov ter se na koncu odločili za izvedbo ankete preko spleta, s katero smo dobili primarne oziroma izvirne podatke. Poleg spletnega anketiranja so priljubljeni načini anketiranja tudi osebno in telefonsko anketiranje ter anketiranje po pošti. Prednost spletnega anketiranja pred ostalimi načini je, da ne povzroča nikakršnih stroškov ali so ti zanemarljivi. Pomembno pa je tudi dejstvo, da tisti, ki anketo izvaja, nima nikakršnega vpliva na anketiranega pri njegovih odgovorih. Med prednosti spletne ankete lahko vsekakor štejemo tudi hitrost zbiranja podatkov, enostavno izvedbo same ankete, lažjo obdelava pridobljenih podatkov ter odsotnost geografskih ali časovnih ovir. Poudariti pa je potrebno tudi slabosti spletnega izvajanja ankete, ki sta predvsem nizka stopnja odziva ter manjša kakovost pridobljenih podatkov (Rojšek & Žabkar, 1998, str. 17-18; Churchill, 1991, str. 340-342).

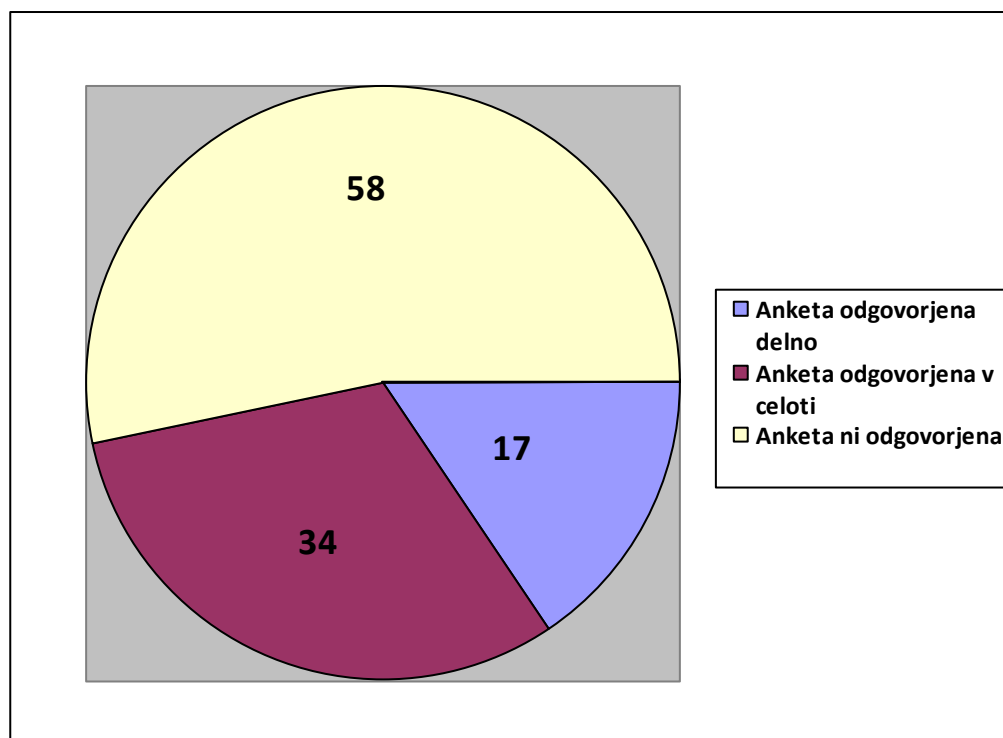
Če bi se odločili za osebno ali telefonsko anketiranje, bi predvidoma pridobili več rezultatov, vendar bi za to porabili več časa in denarja, hkrati pa bi bili odvisni tudi od časovne razpoložljivosti anketiranih. Za anketo, izvedeno po pošti, se nismo odločili, ker bi nam ta podaljšala čas same izvedbe in povečala oziroma povzročila stroške.

Kot že omenjeno, je bila anketa izvedena prek spleta, podjetja pa smo k sodelovanju pozvali z individualnimi vabili. Najprej smo sestavili seznam podjetij v finančnem sektorju, jih poklicali in skušali pridobiti kontaktne e-poštne naslove pristojnih oseb iz kadrovskega oddelka, le-tem pa smo nato poslali anketo. Anketa je bila tako poslana na 109 naslovov, nanjo pa se je v celoti ali delno odzvalo 51 podjetij, ki predstavljajo vzorec za analizo.

5 PREDSTAVITEV REZULTATOV IN ANALIZA ANKETE

Kot je v diplomskem delu že omenjeno, smo anketo poslali 109 podjetjem, ki so umeščena v finančni sektor. Od tega jih 58 ankete ni začelo niti reševati, preostalih 51 anketiranih oseb v proučevanih podjetjih pa je anketo vsaj deloma izpolnilo. Od teh jih je 34 anketo rešilo popolno, preostalih 17 pa jo je le delno izpolnilo. Odziv na anketo je bil v pričakovanih okvirih in je prikazan v sliki 6.

Slika 6: Število rešenih anket



Vir: Anketa, 2010.

V nadaljevanju anketo analiziramo po posameznih vprašanjih in jih dopolnjujemo z ustreznimi tabelami in slikami. V analizi upoštevamo 51 anketirancev, ki so anketo reševali, s tem pa upoštevamo tudi tiste ankete, ki niso rešene v celoti, ampak le delno. Anketirancev, ki ankete niso začeli niti reševati, v analizi ne upoštevamo.

5.1 Predvidevanje kompetenc v prihodnosti

Podjetja smo spraševali, ali predvidevajo kompetence, ki jih bodo obstoječi in novi zaposleni potrebovali v naslednjih petih letih. Poleg tega pa nas je zanimal tudi njihov način, s pomočjo katerega ta predvidevanja kompetenc postavljajo. Rezultate prvega sklopa vprašanj v nadaljevanju prikazujeta tabeli 3 in 4.

Tabela 3: Predvidevanje kompetenc v kadrovskih načrtih za naslednjih pet let

| Odgovori | Pri obstoječih delavcih | | Pri kandidatih na trgu dela | |
|---------------|-------------------------|--------------|-----------------------------|--------------|
| | Frekvenca | Odstotek (%) | Frekvenca | Odstotek (%) |
| Da | 20 | 39 | 20 | 39 |
| Ne | 14 | 28 | 16 | 32 |
| Drugo | 3 | 6 | 1 | 2 |
| SKUPAJ | 37 | 73 | 37 | 73 |
| Brez odgovora | 14 | 27 | 14 | 27 |

Vir: Anketa, 2010.

Skoraj polovica anketiranih podjetij predvideva, kakšne kompetence bodo v prihodnje potrebovali njihovi obstoječi sodelavci in novi kandidati na trgu dela. Tri anketirane osebe pravijo, da v njihovem podjetju kompetence za obstoječe delavce upoštevajo na krajši rok – nekje dve leti in le-te upoštevajo pri planiranju izobraževanja – ali da kompetence upoštevajo, vendar niso omejene na pet let, ali pa niso podali širšega odgovora. Pri novih kandidatih na trgu dela je eden izmed anketiranih podal širši odgovor pod možnostjo *drugo*, in sicer pravi, da kompetence pri kadrovskih načrtih načrtujejo za prihodnji dve leti glede na spreminjanje in dopolnjevanje storitev, produktov in procesov. Če pa sprememba ni bila predvidena, včasih uporabijo tudi »ad hoc« sistem predvidevanja kompetenc, kar pomeni, da v posameznem primeru najdejo rešitev, ki je specifična le za ta problem in ni ustrezna za uporabo v drugem primeru.

Rezultati kažejo, da podjetja pri kadrovskih načrtih kar dobro upoštevajo kompetence obstoječih sodelavcev. Za ta podjetja je pomembno, da jih upoštevajo tudi pri nadaljnjem usposabljanju in stalnem izobraževanju zaposlenih. Na ta način bodo ohranjala svojo konkurenčnost na trgu, še posebej v primerjavi s podjetji, ki kompetenc pri obstoječih zaposlenih ne upoštevajo. Poleg upoštevanja kompetenc je potrebno tudi njihovo stalno preverjanje, saj s tem podjetje lahko spremlja, ali prihaja do pomanjkanja ali celo pozabljanja nekaterih pomembnih kompetenc. Na ta način dobi podjetje vpogled, katere kompetence mora pri zaposlenih bolj spodbujati, katere uvajati na novo, pa tudi v to, in katere kompetence so pri zaposlenih dobro razvite in uporabljane pri delu.

Analiza predvidevanja kompetenc pri novih delavcih na trgu dela je pokazala rezultate, ki so v nasprotju s pričakovanji, saj le malo podjetij upošteva kompetence pri novih kandidatih. Če ima podjetje dobro postavljene cilje in vizijo, mora imeti zastavljeno tudi pot, ki na koncu omogoča uresničitev teh ciljev. Pogoji za doseganje teh ciljev pa so kvalitetni zaposleni s pravimi kompetencami. Predvidevanje kompetenc v prihodnje je pomembno, da podjetja vedo, katere kompetence razvijati in iskati, da bi kar se da dobro in uspešno dosegla svoje zastavljene cilje poslovanja. Po našem mnenju bi današnja podjetja morala temu predvidevanju posvetiti več pozornosti, saj bi na ta način tudi kvalitetnejše postavljala svoje prihodnje cilje in temu primerno usmerjala svoje delovanje.

Tabela 4: Načini predvidevanja kompetenc, ki jih bodo potrebovali sodelavci v anketiranih podjetjih v prihodnjih petih letih

| | Da | | Ne | | Brez odgovora | |
|--|-----------|--------------|-----------|--------------|---------------|--------------|
| | Frekvenca | Odstotek (%) | Frekvenca | Odstotek (%) | Frekvenca | Odstotek (%) |
| Letno planiranje kadrov | 25 | 49 | 7 | 14 | 19 | 37 |
| Razgovori z vodjo posameznih enot | 31 | 61 | 1 | 2 | 19 | 37 |
| Planiranje izobraževanj | 26 | 51 | 7 | 14 | 20 | 35 |
| Analiziranje poslovnih načrtov podjetja | 22 | 43 | 5 | 10 | 24 | 47 |
| Drugo | 2 | 4 | 2 | 4 | 47 | 92 |

Vir: Anketa, 2010.

V več kot polovici podjetij pri predvidevanju kompetenc, ki jih bodo potrebovali sodelavci v prihodnjih petih letih, uporabljajo razgovore z vodji posameznih enot. Rezultat tega odgovora se nam zdi zelo smiseln, saj po našem mnenju vodja enote zelo dobro vidi, katere kompetence so razvite dobro in katere slabo. Vodja enote v primernem času ugotovi, katerih kompetenc primanjkuje, in na to pravočasno opozori vodstvo. Polovica anketiranih podjetij pri predvidevanju kompetenc uporablja planiranje izobraževanj. Podjetja planirajo izobraževanja na dolgi rok in s tem dobijo dobro sliko o potrebah po prihodnjih kompetencah. Planiranje izobraževanja in kvalificiranje zaposlenih danes predstavlja nujnost v podjetjih, ki jo zahteva normalno življenje. Zaradi hitrega tehnološkega napredka se količina za delo potrebnega znanja povečuje (Malačič, 2006, str. 27-29). Letnega planiranja kadrov kot načina predvidevanja kompetenc se poslužuje malo manj kot polovica anketiranih podjetij v finančni panogi. Po našem mnenju bi lahko bil ta delež večji; če ima namreč podjetje dobro planirane kadre za prihodnost, tudi dobro ve, katere kompetence bodo ti kadri potrebovali. Dva anketiranca sta tu odgovorila z možnostjo *drugo*. Prvi navaja, da predvidevajo kompetence v sklopu strateškega dokumenta in srednjeročnega plana poslovanja, drugi pa nadaljnje opredelitve ni podal.

5.2 Sistem kompetenc v preučevanih podjetjih

V drugem sklopu vprašanj nas je zanimalo, ali imajo proučevana podjetja sprejet sistem kompetenc. Rezultate pa prikazuje tabela 5.

Tabela 5: Ali imate v vašem podjetju sprejet sistem kompetenc?

| Odgovori | Frekvenca | Odstotek (%) |
|-----------------------------------|-----------|--------------|
| Da, na ravni delovnih mest | 14 | 27 |
| Da, na ravni organizacijskih enot | 1 | 2 |
| Da, na ravni celotnega podjetja | 9 | 18 |
| Ne | 9 | 18 |
| Drugo | 3 | 6 |
| SKUPAJ | 36 | 71 |
| Brez odgovora | 15 | 29 |

Vir: Anketa, 2010.

Le malo več kot polovica anketiranih podjetij v finančni panogi ima sprejet sistem kompetenc. Med pritrdilne odgovore lahko štejemo tudi tiste tri, ki so odgovorili z možnostjo drugo. Med temi je prvi odgovoril, da nimajo sprejetega sistema kompetenc kot samostojni dokument, vendar pri zaposlovanju ali notranjem razporejanju ugotavljajo potrebne kompetence in se po tem ravnajo. Drugi je odgovoril, da imajo sprejet kompetenčni model za vodje, tretji pa, da imajo kompetenčni model samo v fazi izdelovanja sistema kompetenc.

Glede na analizo ima malo podjetij sprejet sistem kompetenc, kar pomeni, da tisti, ki ga imajo, kompetence upoštevajo pri zaposlovanju novih in izobraževanju obstoječih zaposlenih. Pri tem je pomembno, da podjetja ugotavljajo kompetence tudi pri notranjem razporejanju, saj si na ta način povečujejo možnosti zaposlitve delavcev s primernimi kompetencami.

5.3 Kadrovska strategija

Dobra kadrovska strategija podjetju omogoča pridobitev kvalitetnega kadra in je eden izmed glavnih ključev uspešnosti podjetij – z njimi lahko dosežejo konkurenčno prednost nasproti drugim podjetjem, ki te strategije nimajo. Kadrovska strategija je strategija zaposlovanja novih kadrov in mora biti usklajena s poslovno strategijo. Če želi podjetje poslovati uspešno, biti konkurenčno in doseči zastavljene visoke cilje, mora za uresničitev teh ciljev zaposlovati ljudi z ustreznimi kompetencami in primernim znanjem.

Tabela 6: Ali imate zapisano kadrovske strategije?

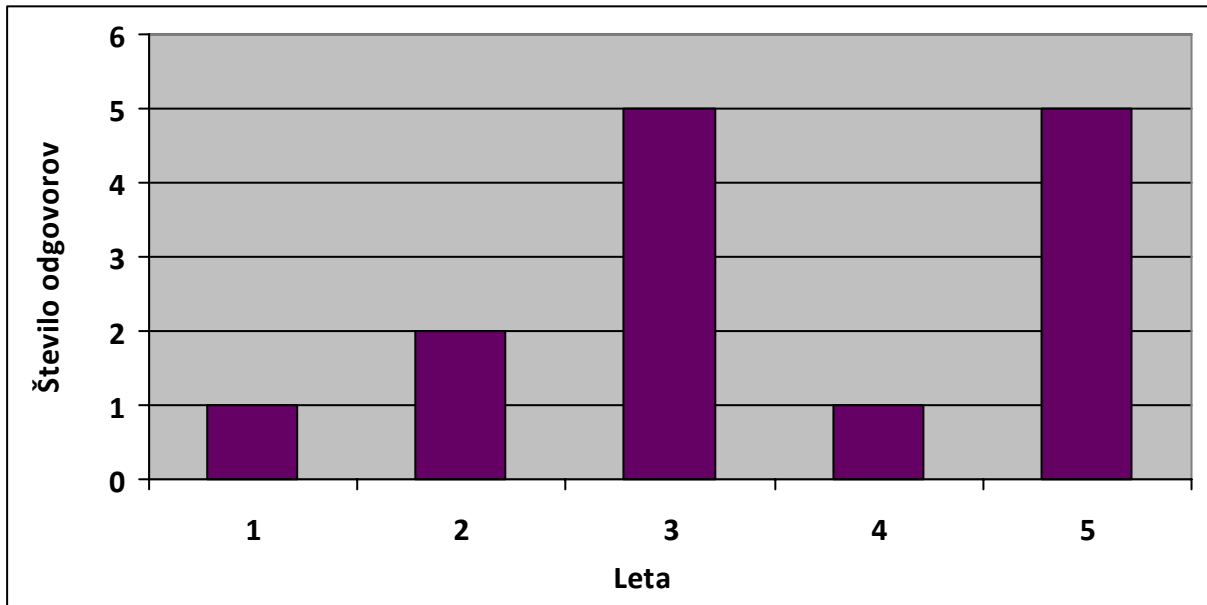
| | Frekvenca | Odstotek (%) |
|----------------------|-----------|--------------|
| Da | 15 | 29 |
| Ne | 13 | 26 |
| Drugo | 5 | 10 |
| SKUPAJ | 33 | 65 |
| Brez odgovora | 18 | 35 |

Vir: Anketa, 2010.

Kadrovske strategije ima zapisano manj kot polovica anketiranih podjetij v finančni panogi. Skoraj ravno toliko anketirancev kadrovske strategiji ne posveča posebne pozornosti in le-te nima zapisane. Možnost odgovora *drugo* je izbralo pet anketiranih oseb v proučevanih podjetjih. Prva pravi, da imajo izdelano strategijo razvoja podjetja za štiri leta, druga, da imajo dokument kadrovske politike, tretja, da je v njihovem podjetju kadrovska strategija del celotne strategije podjetja, četrta navaja, da je kadrovska strategija v pripravi, peta pa pravi, da imajo kadrovske politiko zapisano, in to v okviru celotne skupine.

Kadrovska strategija predstavlja za podjetje pomemben element uspešnosti poslovanja, saj so zaposleni nenadomestljiv faktor uspeha in konkurenčne prednosti. Iz rezultatov je razvidno, da ima 35 % anketiranih podjetij zapisano kadrovske strategije, kar kaže njihovo zavedanje glede pomembnosti le-te. K temu deležu smo prišteli tudi tri anketirane, ki so na to vprašanje odgovorili z možnostjo *drugo*. Med te smo zajeli tudi odgovor anketiranega, pri katerem imajo kadrovske strategije v pripravi. Dva anketirana, ki sta na vprašanje odgovorila, da je v njihovem podjetju kadrovska strategija del celotne strategije podjetja oziroma jo imajo zapisano v okviru celotne skupine, nismo šteli med pritrdilne odgovore. Če je kadrovska strategija del celotne strategije podjetja ali je postavljena v okviru celotne skupine, ne more biti tako kvalitetna kot če obstaja v obliki samostojne strategije v podjetju.

Slika 7: Za koliko let imate zapisano kadrovske strategije?



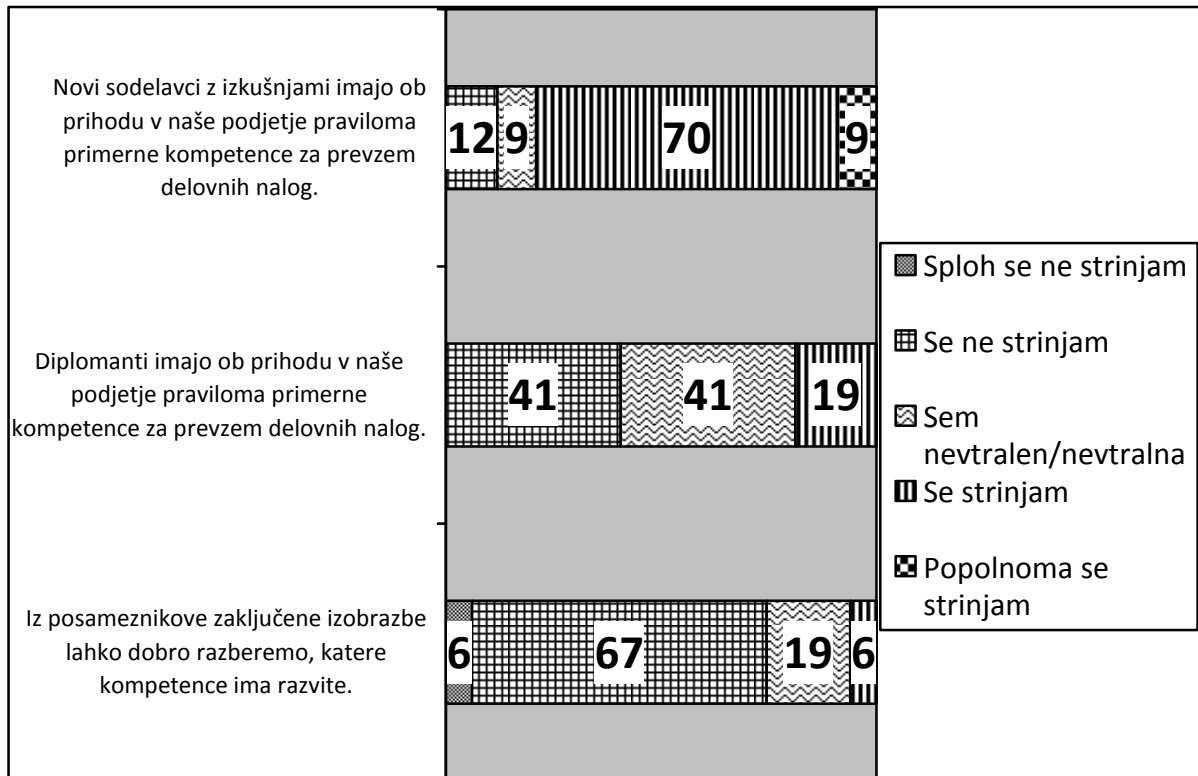
Vir: Anketa 2010.

Kadrovske strategije imajo anketirana podjetja v povprečju zapisano za tri leta in pol; najmanj za eno in največ za pet let. Danes se v podjetjih, ki želijo slediti konkurenčnosti na trgu in spremembam v okolju, postavljajo dolgoročni in vedno bolj kompleksni cilji. Za uresničitev omenjenega mora vsako podjetje zaposlovati delavce, s katerimi bo to lahko doseglo. To pa je razlog, da je kadrovska strategija zelo pomemben dejavnik v podjetjih in mora biti zapisana za vsaj toliko let v prihodnje, za kolikor imajo v podjetju postavljene cilje.

5.4 Razvitost kompetenc delavcev ob prihodu v podjetje

Pri naslednjem sklopu vprašanj nas je zanimalo, kako dobro imajo različni delavci razvite kompetence ob prihodu v podjetje. Postavili smo tri trditve, pri katerih so se morali anketiranci opredeliti glede na petstopenjsko ocenjevalno lestvico – navesti so morali stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo.

Slika 8: Stopnja razvitosti kompetenc različnih delavcev za prevzem delovnih nalog



Vir: Anketa, 2010.

Slika 8 v odstotkih prikazuje petstopenjsko lestvico razvitosti kompetenc za prevzem delovnih nalog glede na tri različne kandidate. Kandidati se med seboj razlikujejo glede na to, ali so »sveži« diplomanti ali izkušeni delavci. Ločimo jih na nove sodelavce z izkušnjami in diplomante ter na posameznike, ki imajo zaključeno neko izobrazbo. Slika ne upošteva anketirancev, ki na sedmo vprašanje niso odgovorili.

Rezultati druge in tretje trditve kažejo na to, da izobrazba posameznika še ne da pravih kompetenc za reševanje delovnih nalog in da posameznik, ki je diplomiral, še nima dovolj razvitih pravih kompetenc za prevzem teh nalog. Rezultati vprašanj dobro kažejo, da pri kompetencah ni dovolj le to, da jih imamo, temveč je potrebno, da kompetence tudi razvijamo skozi izkušnje in samo delo. Pogosto se namreč lahko zgodi, da posameznik neko kompetenco ima, vendar zaradi tega, ker je ne uporablja, nima razvite. Največ anketiranih se je strinjalo s prvo trditvijo, ki pravi, da imajo novi sodelavci z izkušnjami ob prihodu v podjetje praviloma primerne kompetence za prevzem delovnih nalog. Rezultat kaže, da so za prevzem delovnih nalog v določenem podjetju pomembne izkušnje posameznika, s katerimi je v določeni meri že razvil potrebne kompetence, poleg tega pa je potrebno, da zna te kompetence tudi uporabljati. Če se zgodi, da posameznik teh kompetenc ne uporablja dovolj pogosto, jih lahko pozabi oziroma pri delu postane manj uspešen, kot je bil. Če primerjamo odgovore prvih dveh trditev v sliki 8, dobro vidimo pomembnost izkušenj za posamezno delovno mesto.

5.5 Dobro in pomanjkljivo razvite kompetence pri novih delavcih

V ospredje smo postavili novo zaposlene diplomante brez predhodnih izkušenj, pri katerih so nas zanimale pomanjkljivo razvite kompetence. Odgovori na to vprašanje nam pokažejo, katere kompetence kandidati razvijejo skozi izobraževanje in v kolikšni meri. Na vprašanje je odgovorilo 19 proučevanih podjetij. Odgovori so bili po pričakovanjih zelo raznoliki, saj različna delovna mesta zahtevajo različne kompetence. Pri tem vprašanju opozarjamo na slabost, ki se je pojavila pri postavljanju anketnih vprašanj. Pri odgovorih nič ne izvemo, katero delovno mesto je imel v mislih tisti, ki je na anketo odgovarjal. Delovna mesta v finančnem posredništvu se med seboj razlikujejo in za vsako se zahteva različne sposobnosti. Kljub temu pa se med sodelujočimi pri odgovorih največkrat pojavljajo lastnosti posameznikov, ki se jih v večini lahko pridobi skozi delovne izkušnje, teh pa pri novo zaposlenih diplomantih primanjkuje. Med pomanjkljivo razvitimi kompetencami so navedene sposobnost in učinkovitost javnega nastopanja, strateško razmišljanje in načrtovanje. Podjetja pravijo, da diplomantom primanjkuje tudi odločevalskega poguma in odgovornosti, pomanjkljiva je samoiniciativnost in prodajna usmerjenost diplomantov, primanjkuje jim prakse in izkušenj na splošno, predvsem pa ne znajo prenesti teorije v prakso. Pri odgovorih je vidna pomembnost izkušenj za delo.

Poleg novo zaposlenih diplomantov pa so nas zanimale pomanjkljivo razvite kompetence tudi pri novih sodelavcih s preteklimi delovnimi izkušnjami. Tu je bil odziv enak kot prej. Odgovore lahko primerjamo z odgovori pri novo zaposlenih diplomantih brez predhodnih izkušenj. Tudi tu so bili odgovori zelo različni, saj so odvisni od tega, kakšne predhodne delovne izkušnje ima novi delavec. Pri tem vprašanju zopet ugotavljamo slabost, saj odgovori nič ne povedo, kakšne predhodne izkušnje ima posamezen delavec, te pa so lahko zelo različne in nepovezane s finančnim sektorjem. Med odgovori so se največkrat pojavile naslednje pomanjkljivosti: timsko delo, ustvarjalnost, obvladovanje sprememb in prilagodljivost, poznavanje dela s posameznimi računalniškimi orodji, orientiranost k rezultatom, analitično mišljenje in kreativnost, prodajna usmerjenost, upravljanje s časom ter želja po novem znanju in osebostnem razvoju. Med novo zaposlenimi delavci se lahko pojavi tudi vprašanje, kakšna je njihova želja po napredovanju in graditvi lastne kariere, v kolikor si je še niso zgradili. Ambiciozni posamezniki kažejo veliko zanimanja za nova delovna mesta, medtem ko nekdo, ki je svojo kariero že razvil, ne kaže neke želje po novem znanju in prilagajanju. Anketirani predvsem poudarjajo, da se novo zaposleni v podjetjih težko prilagajajo na novo delovno okolje, v katerem se srečajo z novimi sodelavci ter delujejo v novi klimi in organizaciji. Prilagoditi se morajo novo postavljenim ciljem in kar se da dobro delovati v smeri dosega le-teh. V vsakem podjetju bi morali skrbeti, da se zaposlene stalno usmerja in izobražuje v smeri pridobivanja lastnosti, ki jim še primanjkujejo.

Poleg pomanjkljivo razvitih kompetenc smo v tem sklopu vprašanj ugotavljali tudi nasprotno – katere kompetence so pri novo zaposlenih diplomantih brez predhodnih

izkušenj dobro razvite. To nas je ravno tako zanimalo za nove sodelavce s preteklimi izkušnjami.

Odgovori so tudi tu močno odvisni od tistega, ki je na vprašanje odgovarjal. Ko posameznik odgovarja na vprašanje, ima verjetno v mislih točno določenega na novo zaposlenega diplomanta in poda odgovor glede na njegove kompetence. Za tistega, ki odgovarja, tudi ni nujno značilno, da ima pregled nad vsemi na novo zaposlenimi diplomanti, saj so ti lahko zaposleni na drugem oddelku kot on. Če anketirani novo zaposlenega ne pozna, je njegov odgovor čisto subjektivne narave in je osnovan na njegovi lastni presoji. Pri novo zaposlenih diplomantih se med odgovori največkrat pojavljajo sposobnost timskega dela, osebna rast in samozavedanje, teoretična znanja in statistične ter matematične metode analiz, prilagodljivost, samorazvoj in doseganje rezultatov. Novo zaposleni diplomanti so, po navajanju podjetij, pozitivno naravnani in predani delu, samozavestni in jih skrbi za lastno kariero. Med dobro razvitimi kompetencami se dostikrat pojavi tudi odgovor, da novo zaposleni diplomanti dobro poznajo delo z računalnikom oziroma da dobro poznajo različne metode računalniškega dela. Diplomanti, ki pridejo na delovno mesto, so polni adrenalina in zagnanosti za delo. Vsak želi svoje sposobnosti pokazati v najboljši luči in ustvariti kar se da dober vtis na sodelavce in vodje. So prilagodljivi in imajo nekaj svežega znanja, ki pa ga po mnenju večine vprašanih podjetij ne znajo prenesti v prakso.

Tudi pri novih zaposlenih s preteklimi delovnimi izkušnjami je odvisno, kakšne so te izkušnje. Glede na to so lahko dobro razvite kompetence zelo raznolike. Slabost pri tem vprašanju je, da ne izvemo niti tega, ali so posamezniki imeli delovne izkušnje v finančnem posredništvu ali ne. Med dobro razvitimi kompetencami novih sodelavcev s preteklimi izkušnjami se pojavljajo ustvarjanje pozitivnega vzdušja zaradi neobremenjenosti s preteklostjo v družbi, usmerjenost k ciljem, sposobnost vodenja in sprejemanja odločitev, obvladovanje stresa, prepričljivost in moč vplivanja, pisno izražanje in strokovnost, logično razmišljanje, apliciranje teorije v prakso, podjetnost in inovativnost, usmerjenost h kupcu in sposobnost selekcioniranja informacij. Pri novih sodelavcih se v primerjavi z diplomanti vidi razlika v tem, da že imajo ustrezne izkušnje za delo in da imajo predvsem večjo samozavest ter nekaj več sposobnosti prevzemanja odgovornosti. Sposobni so sami prevzeti določeno nalogo in poslovanje usmerjati v smeri, da jo uspešno pripeljejo do konca. Zaradi morebitnih preteklih negativnih izkušenj so bolj previdni pri delu kot diplomanti brez izkušenj, kar zmanjšuje možnost napak pri delu.

5.6 Razvoj in prihodnja aktualnost kompetenc v preučevanih podjetjih

Proučevana podjetja smo spraševali, katere kompetence najpogosteje razvijajo pri zaposlenih, odziv pa je bil primerljiv s prejšnjimi vprašanji. Pri tem vprašanju predvidevamo, da so nanj odgovarjali tisti, ki skrbijo za kadrovske funkcije v podjetju. Za učinkovit odgovor morajo namreč tesno sodelovati z vodji posameznih enot ali oddelkov v podjetju. Vodje podajo informacije, kakšne kompetence potrebujejo za uresničitev nalog, zaposleni v kadrovske funkcije pa poskrbijo, da delavci te kompetence imajo, bodisi z zaposlitvijo novih delavcev bodisi z dodatnim izobraževanjem obstoječih. Odgovori na to vprašanje so si bili zaradi podobnega okolja poslovanja podjetij – finančna panoga – med seboj podobni. Med navedenimi kompetencami, ki jih podjetja pri zaposlenih razvijajo, so bile najbolj pogoste naslednje: ustvarjalnost in timsko delo, usmerjenost k rezultatom in strankam, reševanje konfliktov, logično razmišljanje in poglobljanje znanja, samoiniciativnost in prilagodljivost, sprejemanje odločitev, lasten razvoj, spodbujanje sprememb ter funkcionalna in strokovna znanja. Za podjetja, ki želijo uspeti in ohraniti konkurenčno prednost na trgu, je bistvenega pomena, da pri novih in obstoječih sodelavcih razvija ustrezne kompetence na pravilen način. Sprva morajo v podjetju ugotoviti, kaj je njihovo poslanstvo, in postaviti kompleksne dolgoročne cilje. Šele, ko so cilji postavljeni, vedo, kakšne sodelavce potrebujejo za njihovo uresničitev in katere kompetence morajo leti imeti.

Zanimalo nas je tudi, katere kompetence bodo v podjetjih finančne panoge v naslednjih petih letih najbolj aktualne, zato smo podjetja spraševali, kaj bodo pri zaposlenih v prihodnje iskala. Odzvalo se je 17 podjetij, preostali pa svojega mnenja niso želeli razkriti. Med najbolj pogostimi odgovori se pojavljajo ustvarjalnost in timsko delo, strokovnost, usmerjenost k strankam, sprejemanje in prilaganje na spremembe, logično razmišljanje, organizacijske sposobnosti, strokovno znanje in veščine ter vedenje v skladu z vrednotami in kvaliteta dela. Glede na odgovore lahko potrdimo naša pričakovanja, saj bodo podjetja v prihodnje še naprej razvijala in spodbujala tiste kompetence, ki jih pri zaposlenih spoznavajo za dobro razvite. Odgovori so podobni tistim pri prejšnjem vprašanju, saj podjetja ne spreminjajo svoje vizije glede zaposlenih in njihovih kompetenc vsako leto, ampak sledijo stalnemu dolgoročnemu poslovanju in usmerjanju zaposlenih. To je tudi morebiten razlog za to, da so kompetence, ki jih razvijajo sedaj, in tiste, ki jih bodo razvijali v prihodnjih petih letih, skoraj enake. Enakost med sedanjimi in prihodnjimi kompetencami pa je lahko tudi posledica slabe sposobnosti predvidevanja trendov za prihodnost, zaradi česar anketirana podjetja navajajo enake kompetence kot danes. Razlog za drugačnost med njimi bi lahko bil tudi, če bi se podjetje odločilo za korenito spremembo poslovanja in vizije podjetja.

Ker smo želeli izvedeti tudi to, katere kompetence bodo v prihodnje pomembne za podjetja v finančni panogi, smo navedli šestnajst različnih kompetenc, ki smo jih dali podjetjem v oceno. Da bi se izognili morebitni nejasnosti razumevanja teh kompetenc, smo nekaterim dodali podrobne opise. Od anketiranih smo pričakovali, da glede na pomembnost, za

dejavnost finančnega posredništva, vsako kompetenco ocenijo na petstopenjski lestvici. Tej lestvici smo dodali možnost »ne vem« oziroma »brez odgovora«. Pri tem vprašanju nismo upoštevali generičnosti seznama in smo s tem zanemarili specifične kompetence, po katerih se vsako podjetje loči od preostalih in je zaradi njih posebno. Anketiranim osebam v proučevanih podjetjih bi morali dopustiti možnost, da poleg omenjenih navedejo še lastne kompetence in jih ocenijo po enaki petstopenjski lestvici. Kljub temu smo se potrudili, da smo v seznam zajeli kompetence, ki so po našem mnenju najpomembnejše za finančno panogo. Kompetence, ki smo jih zajeli v seznam, so navedene v anketi, ki se nahaja v prilogi 1.

Na omenjeno petstopenjsko lestvico je odgovarjalo dvajset anketirancev proučevanih podjetij. Pri vseh navedenih kompetencah je največ anketiranih označilo kompetenco kot zelo pomembno. Pri kompetenci *obvladovanje statističnih tehnik in metod* in kompetenci *sposobnost iskanja in selekcioniranja informacij* je največ vprašanih odgovorilo, da sta omenjeni kompetenci pomembni za dejavnost finančnega posredništva. Kompetenci *vodenje projektov* in *poznavanje dobrih primerov iz prakse finančne panoge* sta dobili enako število odgovorov za oceni, da sta pomembni in da sta zelo pomembni za dejavnost finančnega posredništva. Vse omenjene kompetence so za delovanje podjetij v finančnem posredništvu pomembne. To kaže, poleg odgovorov na to vprašanje, tudi njihova primerjava s prejšnjimi vprašanji. Kompetence, ki jih v podjetjih ocenjujejo kot pomembne, so podjetja samoiniciativno navedla tudi pri prejšnjih dveh vprašanjih. Iz tega lahko sklepamo, da v podjetjih razvijajo tiste kompetence, za katere menijo, da so potrebne v finančnem posredništvu, in so mnenja, da jih bodo potrebovali tudi v prihodnje.

5.7 Zaposleni in dejavnost proučevanih podjetij

V naslednjem sklopu vprašanj smo spraševali po številu redno zaposlenih delavcev in njihovi izobrazbi. Zanimalo nas je, koliko jih ima VI. ali višjo stopnjo izobrazbe. Pri tem smo postavili omejitev, da mora zaposleni aktivno in neposredno delovati v dejavnosti finančnega posredništva. Število redno zaposlenih delavcev se v anketiranih podjetjih giblje med 13 in 4050, v povprečju pa imajo podjetja 450 delavcev, ki so redno zaposleni. Število delavcev s VI. ali višjo stopnjo izobrazbe se giblje med 4 in 1735 zaposlenih, v povprečju pa ima omenjeno izobrazbo 152 delavcev. Pri zaposlenih z višjo stopnjo izobrazbe lahko pričakujemo več specifičnih ali posebnih kompetenc kot pri tistih, ki imajo nižjo izobrazbo. Delavci s posebnim znanjem in posebnimi kompetencami so danes v podjetjih zelo cenjeni in iskani, zato je večina teh delavcev tudi redno zaposlena. Iz tega sklepam, da obstaja pozitivna povezava med stopnjo izobrazbe in redno zaposlitvijo.

Poleg števila redno zaposlenih delavcev in izobrazbe anketiranih oseb v proučevanih podjetjih nas je zanimala tudi dejavnost anketiranih podjetij. Spraševali smo po štirimestni šifri dejavnosti – glede na standardno klasifikacijo dejavnosti. Največ anketiranih podjetij se ukvarja z dejavnostjo drugega denarnega posredništva. Tej sledijo dejavnosti denarnega

posredništva, dejavnost holdingov in dejavnost finančnega zakupa. Kako so anketirani odgovarjali na sedemnajsto vprašanje, je prikazano v tabeli 7.

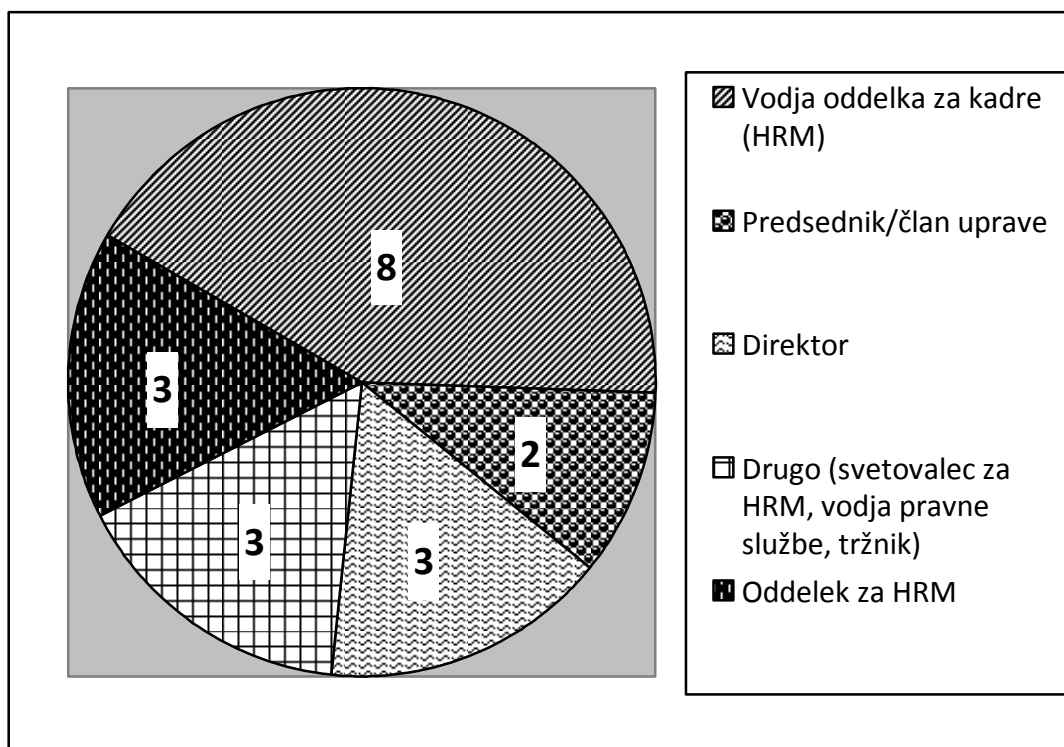
Tabela 7: Dejavnost anketiranega podjetja glede na standardno klasifikacijo delavnosti

| Dejavnost podjetja | Frekvenca | Odstotek (%) |
|---|-----------|--------------|
| Centralno bančništvo | 2 | 4 |
| Drugo denarno posredništvo | 4 | 8 |
| Dejavnost holdingov | 2 | 4 |
| Dejavnost skrbniških in drugih skladov ter podobnih finančnih subjektov | 1 | 2 |
| Dejavnost finančnega zakupa | 2 | 4 |
| Drugo kreditiranje | 1 | 2 |
| Drugje nerazvrščene dejavnosti finančnih storitev, razen zavarovalništva in dejavnosti pokojninskih skladov | 0 | 0 |
| Dejavnost življenjskega zavarovanja | 1 | 2 |
| Dejavnost zavarovanja, razen življenjskega | 1 | 2 |
| Dejavnost pozavarovanja | 0 | 0 |
| Dejavnost pokojninskih skladov | 1 | 2 |
| Upravljanje finančnih trgov | 1 | 2 |
| Posredništvo pri trgovanju z vrednostnimi papirji in borznim blagom | 1 | 2 |
| Druge pomožne dejavnosti za finančne storitve, razen za zavarovalništvo in pokojninske sklade | 0 | 0 |
| Vrednotenje tveganja in škode | 0 | 0 |
| Dejavnost zavarovalniških agentov | 0 | 0 |
| Druge pomožne dejavnosti za zavarovalništvo in pokojninske sklade | 0 | 0 |
| Upravljanje finančnih skladov | 1 | 2 |
| Drugo | 1 | 2 |
| SKUPAJ | 19 | 37 |
| Brez odgovora | 32 | 63 |

Vir: Anketa, 2010.

Poleg števila redno zaposlenih delavcev nas je zanimal tudi naziv osebe, ki je odgovarjala na anketo. Naredili smo seznam nazivov, med katerimi je moral vsak anketirani izbrati tistega, ki mu pripada. Dopustili smo tudi opcijo, da anketirani ročno vpišejo svoj naziv, če ga ne najdejo na ponujenem seznamu. Opredelilo se je devetnajst anketiranih, njihove odgovore pa prikazuje slika 9.

Slika 9: Naziv osebe, ki je odgovarjala na anketo v številu odgovorov



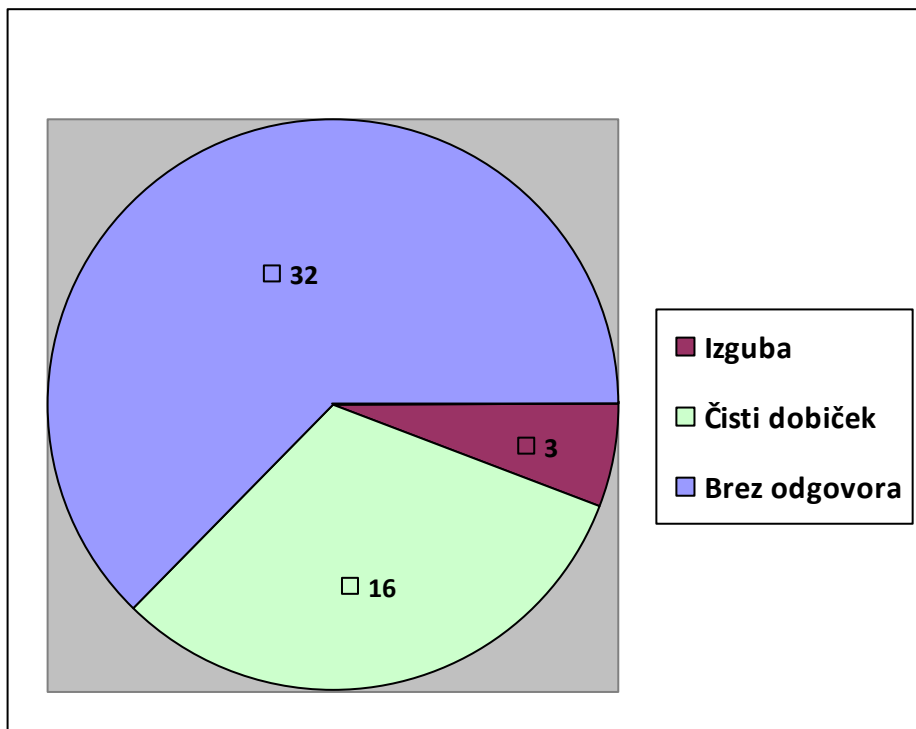
Vir: Anketa, 2010.

Pri tem vprašanju bi opozorili na pomanjkljivost, ki smo jo navajali tudi pri prejšnjih vprašanjih. Vodja pravne službe ima v primerjavi z zaposlenim, ki je vodja kadrovske službe, različen pogled na potrebe po dodatnih kompetencah, predvsem pa drugače vidi, katere kompetence so pri novo zaposlenih dobro prisotne in katere slabo. Pri naštevanju kompetenc se bosta odgovora med njima najverjetneje razlikovala, saj med drugim gledata različno tudi na to, katere kompetence bodo v prihodnje razvijali v podjetju.

5.8 Poslovanje proučevanih podjetij

Poleg vsega omenjenega nas je pri proučevanih podjetjih zanimalo tudi, kakšen poslovni izid so dosegli v letu 2008. Odgovore na omenjeno vprašanje prikazuje slika 10. Ta nam poda predstavo o tem, ali imajo podjetja jasno zastavljene cilje, ali imajo kakovostne zaposlene ter ali delujejo v smeri dobrega poslovanja in doseganja ciljev. Če je podjetje v relevantnem letu dosegalo dobiček, obstaja velika verjetnost, da ima podjetje prisotne vse prej omenjene elemente. Poglavitni dejavnik za doseg dobička je med drugim tudi kvaliteten kader. Le-ta ima dobro razvite kompetence, ki so za uspešno poslovanje podjetja pomembne.

Slika 10: Poslovni izid podjetij v letu 2008



Vir: Anketa, 2010.

Kot vidimo iz slike 10, je v letu 2008 čisti dobiček dosegalo šestnajst od anketiranih podjetij, le tri pa so utrpela izgubo. Rezultat, da je imela večina anketiranih podjetij v letu 2008 čisti dobiček, lahko kaže na to, da imajo jasno opredeljene cilje in vizijo podjetja. Z veliko verjetnostjo lahko trdimo, da imajo zaposleni razvite prave kompetence za delovanje v smeri doseganja teh ciljev.

5.9 Demografske značilnosti proučevanih podjetij in anketiranih oseb

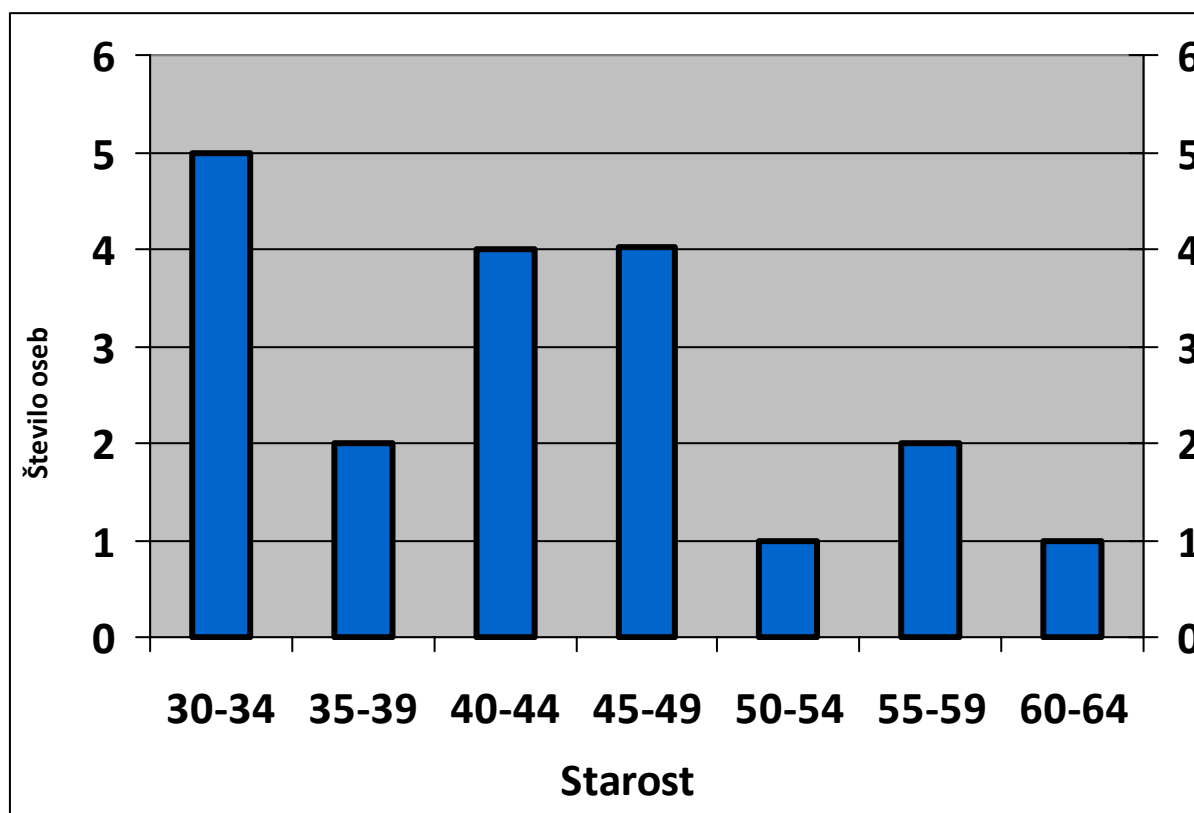
Pri zadnjem sklopu vprašanj so nas zanimale »demografske« značilnosti anketiranih podjetij. Spraševali smo po starosti anketiranih oseb v proučevanih podjetjih, stopnji izobrazbe in spolu osebe, ki je odgovarjala na anketo. Rezultati so povzeti v tabeli 8 in sliki 11.

Tabela 8: Stopnja izobrazbe osebe, ki je odgovarjala na anketo

| Stopnja izobrazbe | Frekvenca | Odstotek (%) |
|-------------------------------|-----------|--------------|
| Višješolska (VI.) | 1 | 2 |
| Visokošolska (VII./1) | 5 | 10 |
| Univerzitetna (VII./2) | 9 | 18 |
| Znanstveni magisterij (VIII.) | 3 | 6 |
| Doktorat znanosti (VIII.) | 1 | 2 |
| SKUPAJ | 19 | 37 |
| Brez odgovora | 32 | 63 |

Vir: Anketa, 2010.

Slika 11: Starost osebe, ki je odgovarjala na anketo



Vir: Anketa, 2010.

Na anketo so v večini odgovarjale ženske (14 od 19 anketiranih, ki so odgovorili na to vprašanje), medtem ko se je starostna struktura anketirancev gibala med 31 in 60 let. Povprečna starost tistih, ki so na vprašanja odgovorili, je 43 let. Iz tabele 8 je razvidno, da so se anketiranci med seboj razvrščali po kriteriju različne stopnje izobrazbe. Glede na ta kriterij imajo anketiranci v podjetjih najmanj višješolsko izobrazbo, med njimi pa jih ima največ (9 od 19, ki so odgovorili na vprašanje) univerzitetno izobrazbo.

SKLEP

Cilj diplomskega dela je bil ugotoviti in predstaviti kako podjetja v finančnem sektorju vključujejo kompetence v svojo kadrovsko politiko in katere so ključne kompetence, ki jih upoštevajo pri zaposlovanju. Pomen pojma kompetenc se je med avtorji skozi zgodovino spreminjal, vendar pa ga danes v podjetjih razumejo zelo podobno. V splošnem kompetence razumejo kot posebne, specifične lastnosti posameznika, ki mu ob prihodu na delovno mesto omogočajo prevzem in uspešno reševanje delovnih nalog.

Zaradi hitrih tehnoloških, demografskih in okoljskih sprememb je sistematična obravnava kompetenc nujno potrebna za vsako podjetje, ki želi dosegati neko konkurenčno prednost. Pri doseganju te prednosti in visoke učinkovitosti pri poslovanju predstavljajo zaposleni veliko vrednost za podjetje. Za posamezno delovno mesto je potrebno v podjetjih najprej opredeliti, katere so tiste kompetence, ki so za to delovno mesto potrebne. Ko so te natančno opredeljene, lahko pričnejo z uvajanjem sistema kompetenc, kar pa zahteva sistematičen pristop, katerega rezultati se vidijo šele čez nekaj let. Pravilo za uvedbo modela kompetenc ali nek model kompetenc, ki bi bil univerzalen in bi ga lahko uporabljalo več podjetij hkrati, ne obstaja. Vsak kompetenčni model je individualen in prilagojen potrebam posameznega podjetja. Z uvedbo sistema kompetenc v podjetjih dobijo vpogled, kako delavce narediti bolj uspešne in dovezetne za delo. Kompetence so torej nujen, ne pa edini in zadosten pogoj za uspešnost pri delu.

Poleg uvajanja modela kompetenc in njihovega predvidevanja je potrebno kompetence v podjetjih tudi meriti. Poznamo več načinov merjenja kompetenc, ne glede na to, katerega v podjetju uporabljajo, pa morajo biti zaposleni s sistemom merjenja dobro seznanjeni in ga razumeti. Med pogostejšimi načini merjenja kompetenc se pojavljata metoda 360° in metoda letnih razgovorov. Pri prvi metodi gre za ocenjevanje kompetenc posameznika z različnih vidikov oziroma z vidikov različnih ocenjevalcev, pri drugi metodi pa gre za opredelitev mnenja vodje o delu posameznika. Pri metodi letnih razgovorov je bistveno, da znajo vodje prenesti vrednote in kulturo podjetja na vsakdanje delo posameznika.

Iz tabele 4 ugotavljamo, da proučevana podjetja v finančnem posredništvu dobro predvidevajo, kakšne kompetence bodo potrebovali obstoječi zaposleni v prihodnjih letih na načine, ki smo jih navajali, to pa kaže na zavedanje podjetij o pomembnosti kompetenc. Kompetence v proučevanih podjetjih predvidevajo na različne načine, med katerimi prevladujejo razgovori z vodji posameznih enot in letno planiranje kadrov. Ocene vodij enot so pri ugotavljanju kompetenc, ki jih bo podjetje v prihodnje potrebovalo, v veliko pomoč, saj imajo vodje celovit vpogled v enoto, ki jo vodijo. Podjetja imajo v večini postavljene dolgoročne cilje, saj jih veliko predvideva tudi, kakšne kompetence bodo v prihodnje iskali pri novih kandidatih. Nekatera anketirana podjetja že imajo sprejet sistem kompetenc, nekatera pa ga imajo v izdelavi. Glede na to lahko delno potrdim mojo prvo postavljeno hipotezo. Podjetja vključujejo kompetence v svojo kadrovsko strategijo vedno

bolj, a še vedno premalo. Kompetence so pri anketiranih podjetjih kar dobro upoštevane, med tistimi podjetji, ki jih zaenkrat ne upoštevajo, pa so nekatera v fazi sprejemanja sistema kompetenc.

Kadrovsko strategijo ima zapisano malo proučevanih podjetij, tista, ki jo imajo, pa jo imajo zapisano v povprečju za tri leta in pol. Kadrovska strategija je pomemben dejavnik konkurenčnosti na trgu, saj kakovosten kader omogoča doseganje ciljev podjetja. Večina anketiranih podjetij se strinja, da iz posameznikove izobrazbe ne morejo dobro razbrati, katere kompetence ima kandidat razvite. Enakega mnenja so glede diplomantov, ki pridejo v podjetje – menijo, da nimajo dovolj dobro razvitih kompetenc za prevzem delovnih nalog. Glede na to lahko potrdim mojo drugo postavljeno hipotezo. Ni dovolj le znanje, pomembno je, da ga zna posameznik tudi uporabiti v praksi.

Večina podjetij pri zaposlovanju novih delavcev najpogosteje išče ustvarjalnost, strokovnost, usmerjenost k strankam, timsko delo, logično razmišljanje, prilagodljivost, samoiniciativnost, strokovno znanje in veščine ter kvaliteto dela. Podjetja poudarjajo tudi pomembnost sprejemanja in prilagajanja na spremembe, ki je nujno za sledenje hitrim tehnološkim spremembam v vsakdanjem življenju. Novi sodelavci se morajo znati prilagoditi novemu delavnemu mestu in sprejeti nove načine dela. Mojo tretjo postavljeno hipotezo lahko tako delno potrdim. Pri zaposlovanju podjetja povprašujejo tudi po logičnem in analitičnem mišljenju ter iščejo prodajno usmerjene delavce. Pri postavitvi tretje hipoteze sem pričakovala, da podjetja pri zaposlovanju upoštevajo tudi poznavanje dobrih primerov iz prakse finančne panoge, saj sem sklepala, da zaposleni pozna aktualne primere finančne panoge in jih zna povezati z delom.

Na splošno lahko rečemo, da podjetja v finančni panogi dobro prepoznavajo pomembnost kompetenc in le-te uvajajo tako v svojo kadrovsko politiko kot tudi v vsakodnevno poslovanje podjetja. To pomeni, da se dobro zavedajo vrednosti delavcev in njihove pomembnosti za uspešno poslovanje in ohranjanje konkurenčnosti na trgu.

LITERATURA IN VIRI

1. Byham, W. C. (2005). Using competencies to build a successful organization. Najdeno 30. julija 2010 na spletnem naslovu http://www.ddiworld.com/pdf/ddi_usingcompetenciestobuild_mg.pdf
2. Catro Management Services d.o.o. (2008a). Model kompetenc v praksi. *Poslovna dinamika*. 2(8), 36. Najdeno 17. decembra 2009 na spletnem naslovu [http://www.catro-si.com/index.php?id=29&tx_ttnews\[tt_news\]=14&tx_ttnews\[backPid\]=1&cHash=8c33dd73a4](http://www.catro-si.com/index.php?id=29&tx_ttnews[tt_news]=14&tx_ttnews[backPid]=1&cHash=8c33dd73a4)
3. Catro Management Services d.o.o. (2008b). Celovit sistem planiranja in upravljanja človeških virov: Sistem kompetenc. *Poslovna dinamika*. 2(7), 36. Najdeno 17. decembra 2009 na spletnem naslovu [http://www.catro-si.com/index.php?id=29&tx_ttnews\[tt_news\]=13&tx_ttnews\[backPid\]=1&cHash=6d16024606](http://www.catro-si.com/index.php?id=29&tx_ttnews[tt_news]=13&tx_ttnews[backPid]=1&cHash=6d16024606)
4. CEDEFOP, European Centre for the Development of Vocational Training (2008). *Future skill needs in Europe* (Medium-term forecast). Luxemburg: Office for the Official Publications of the European Communities.
5. Churchill, A. G. J. (1911). *Marketing research* (5th ed.). Methodological Foundations. Dryden: The Dryden Press.
6. Gruban, B. (2004a). 360° povratna informacija: sebe razkrivamo skozi druge. Najdeno 5. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/povratna-informacija/> Dialogos, Strateške komunikacije.
7. Gruban, B. (2004b). So kompetence nova priložnost za opešane letne razgovore?. *Finance*. Najdeno 5. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/letni-razgovori/>
8. Gruban, B. (2004c). Skrivnost letnega razgovora je v dialogu med vodjo in zaposlenim. *Finance*. Najdeno 6. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/98978/Skrivnost-letnega-razgovora-je-v-dialogu-med-vodjo-in-zaposlenim>
9. Gruban, B. (2005a). Letni razgovori: Etična obveznost ali strokovna naloga vodij?. Najdeno 5. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/lr-eticna-obveznost/>
10. Gruban, B. (2005b). *Uvajanje modelov kompetenc*. Najdeno 5. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/predavanja/dnevi-sp/gradiva/acrobat/uvajanje-modelov-kompetenc.pdf>
11. Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU (1994). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: DZS.
12. Jerman, S. (2003). Merjenje kompetenc naj ne bo podlaga za plače. *Finance*. Najdeno 5. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/60622/Merjenje-kompetenc-naj-ne-bo-podlaga-za-pla%E8e>
13. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

14. Malačič, J. (2006). *Demografija: teorija, analiza, metode in modeli* (6th ed.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Marrelli, A. F. (1998). An introduction to competency analysis and modeling. *Performance Improvement*. 2007, 37(5), 8-17.
16. Marrelli, A. F., Tondora, J. & Hoge, M. A. (2005). Strategies for developing competencies models. *Administration and policy in mental health*. 32(5/6), 533-561.
17. McClelland, D., C. (1973). Testing for Competence Rather Than for Intelligence. *American Psychologist*, 1-14.
18. Mulder, M. (2007). Competence- the essence and use of the concept in ICVT. *European journal of vocational training*, 40, 1-17.
19. Mulder, M., Guliners, J., Biesman, H. & Wesselink, R. (2009). *The new competence concept in higher education: error or enrichment?*. The Netherlands: Wageningen University.
20. Muršak, J. (2002). *Pojmovni slovar za področje poklicnega in strokovnega izobraževanja*. Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport. Ljubljana: Center RS za poklicno izobraževanje .
21. Musek, J. (1977). *Psihologija osebnosti*. Ljubljana: Dopisna delavska univerza Univerzum.
22. Quirk, L. et al. (2000). *Longman Dictionary of Contemporary English*, (3th ed.). England: Longman.
23. Pahor, M., Ograjšek, I., Lotrič, A. & Bavdaž, M. (2009). Spremljanje in predvidevanje potreb po kompetencah, drugo vmesno poročilo. Ljubljana: Statistični inštitut Ekonomske fakultete.
24. Roe, R. A. (2002). What Makes a Competent Psychologist?. *European Psychologist*. Hogrefe & Huber Publishers, 7(3), 192-202.
25. Standardna klasifikacija poklicev (2003). *Standardna klasifikacija poklicev*. Ljubljana: Bonex založba d.o.o..
26. Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.). Kodirani seznam poklicev, abecedni. Najdeno 6. januarja 2010 na spletnem naslovu http://www.stat.si/doc/klasif/skp_kodabc.xls
27. Statistični urad Republike Slovenije. Standardna klasifikacija poklicev. (b.l.). Najdeno 6. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/klasje/klasje.asp>
28. Statistični urad Republike Slovenije. Pregled klasifikacije v tabelarni obliki. (b.l.). Najdeno 6. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/klasje/tabela.aspx?cvn=1182>
29. Svetlik, I., Kohont, A., Gorišek, K., Rozman, B. & Lamberger, J. (2005). *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
30. Tomažič, E. (2001). Model kompetenc prinaša nove standarde. *Finance*. Najdeno 9. decembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/6569/Model-kompetenc-prina%20nove-standarde>
31. Tomažič, E. (2002). Ali vemo, kaj je kakovost človeških virov. *Finance*. Najdeno 9. decembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/23625/Ali-vemo-kaj-je-kakovost-%20love%20skih-virov>
32. Weinert, F. E. (1999). Concepts of competence. *Max Planck Institute for Psychological Research*. Munich. 1-35.

33. Žabkar, V. & Rojšek, I. (1998). *Metode trženjskega raziskovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

Priloga 1: Anketa

1. Ali v vaših kadrovskih načrtih predvidevate, kakšne kompetence bodo potrebovali vaši obstoječi sodelavci v prihodnjih petih letih?

Da

Ne

Drugo (kaj?):

2. Ali v vaših kadrovskih načrtih predvidevate, kakšne kompetence boste pri kandidatih iskali v prihodnjih 5 letih na trgu dela?

Da

Ne

Drugo (kaj?):

3. Ali imate v vašem podjetju sprejet sistem kompetenc?

Da, na ravni delovnih mest

Da, na ravni organizacijskih enot

Da, na ravni celotnega podjetja

Ne

Drugo (kaj?):

4. Na kakšne načine predvidevate kompetence, ki jih bodo potrebovali vaši sodelavci v prihodnjih petih letih?

| | | |
|--|----|----|
| - Letno planiranje kadrov: | da | ne |
| - Razgovori z vodji posameznih enot: | da | ne |
| - Planiranje izobraževanj: | da | ne |
| - Analiziranje poslovnih načrtov podjetja: | da | ne |
| - Drugo (kaj?): | da | ne |

5. Ali imate zapisano kadrovske strategije?

Da

Ne

Drugo (kaj?):

6. Za koliko let imate zapisano kadrovske strategije?

7. Pri sledečih treh trditvah uporabite lestvico od 1 (Sploh se ne strinjam) do 5 (Popolnoma se strinjam):

Iz posameznikove zaključene izobrazbe lahko dobro razberemo, katere kompetence ima razvite.

1 2 3 4 5

Diplomanti imajo ob prihodu v naše podjetje praviloma primerne kompetence za prevzem delovnih nalog.

1 2 3 4 5

Novi sodelavci z izkušnjami imajo ob prihodu v naše podjetje praviloma primerne kompetence za prevzem delovnih nalog.

1 2 3 4 5

8. Pri novo zaposlenih diplomantih brez predhodnih delovnih izkušenj največkrat opazamo pomanjkljivo razvite naslednje kompetence (posamezne navedbe ločite s podpičjem):
9. Pri novih sodelavcih s preteklimi delovnimi izkušnjami največkrat opazamo pomanjkljivo razvite naslednje kompetence (posamezne navedbe ločite s podpičjem):
10. Novo zaposleni diplomanti imajo praviloma dobro razvite naslednje kompetence (posamezne navedbe ločite s podpičjem):
11. Novi sodelavci s preteklimi delovnimi izkušnjami imajo praviloma dobro razvite naslednje kompetence (posamezne navedbe ločite s podpičjem):
12. Katere kompetence najpogosteje razvijate pri vaših sodelavcih (posamezne navedbe ločite s podpičjem):
13. V naslednjih 5 letih bodo v vaši panogi najbolj aktualne naslednje kompetence (posamezne navedbe ločite s podpičjem):
14. V nadaljevanju navajamo nekatere kompetence, ki so ali bodo po našem mnenju pomembne za dejavnost finančnega posredništva, ki jo proučujemo. Pomembnost posamezne kompetence za delo v dejavnosti finančnega posredništva ocenite na lestvici od 1 (Je povsem nepomembno) do 5 (Je zelo pomembno):

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| Analitično – logično mišljenje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Obvladovanje dela z računalnikom | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Napredno obvladovanje dela z računalnikom | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Inovativnost (samostojno iskanje drugačnih, novih rešitev) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| Prodajna usmerjenost | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Odprtost za spremembe | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vodenje (sprejemanje odgovornosti za vodenje drugih ljudi) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pozitivna naravnost (videnje rešitev in ne problemov) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Upravljanje s časom (organiziranje svojega časa) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kredibilnost (ljudje imajo zaupanje v delavca) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Doslednost (natančen in točen pri delu, drži se pravil) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Obvladovanje statističnih tehnik in metod | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vodenje projektov | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Poznavanje dobrih primerov iz prakse finančne panoge | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sposobnost iskanja in selekcioniranje informacij | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sodelovanje z raznolikimi ljudmi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

15. Vpišite število vseh redno zaposlenih v podjetju:

16. Vpišite število redno zaposlenih v podjetju s VI. ali višjo stopnjo izobrazbe, ki aktivno in neposredno strokovno delujejo v dejavnosti (procesih) finančnega posredništva:

17. Dejavnost podjetja (štirimestna šifra v "Standardni klasifikaciji dejavnosti"):

18. Ali je imelo podjetje v letu 2008 čisti dobiček ali izgubo?

Dobiček

Izgubo

19. Naziv osebe, ki odgovarja na anketo:

20. Stopnja izobrazbe osebe, ki odgovarja na anketo:

21. Spol osebe, ki odgovarja na anketo:

Moški

Ženski

22. Starost osebe, ki odgovarja na anketo- vpišite starost v dopoljenih letih:

Priloga 2: Poklici v finančnem sektorju

V nadaljevanju predstavljam vrste poklicev v finančnem sektorju. Predstavitev podajam v obliki hierarhične strukture standardne klasifikacije poklicev.

1 Zakonodajalci/ zakonodajalke, visoki uradniki/ visoke uradnice, menedžerji/ menedžerke

12 Direktorji/ direktorice, menedžerji/ menedžerke družb

121 Direktorji/ direktorice in člani/ članice uprave družbe

1210 Direktorji/ direktorice in člani/ članice uprave družbe

1210.03 Direktor/ direktorica družbe (banke): upravlja in vodi banko, določa in oblikuje politiko, usmerja samo delovanje banke, nadzira druge delavce.

122 Menedžerji/ menedžerke proizvodnih in operativnih enot družbe

1227 Menedžerji/ menedžerke proizvodnih in operativnih enot družbe za poslovne storitve

1227.01 Menedžer/ menedžerka proizvodne in operativne družbe za poslovne storitve (Vodja ekspoziture banke): usmerjajo, načrtujejo in usklajujejo dejavnosti družbe, ki se nanašajo na zagotavljanje poslovnih storitev, usmerjajo operativne dejavnosti, nadzor nad stroški.

123 Menedžerji/ menedžerke drugih enot družbe

1231 Menedžerji/ menedžerke finančne enote družbe

1231.00 Menedžerji/ menedžerke finančne enote družbe, n.o.

1231.01 Menedžer/menedžerka finančne enote družbe: načrtujejo, usklajujejo in usmerjajo finančne dejavnosti družbe, ocenjujejo finančno stanje družbe, nadzirajo transakcije, kontrolirajo izdatke, nadzorujejo porabo sredstev.

2 Strokovnjaki/ strokovnjakinje

24 Drugi strokovnjaki/ druge strokovnjakinje

241 Strokovnjaki/ strokovnjakinje za poslovanje

2411 Finančniki/ finančnice, revizorji/ revizorke, računovodje/ računovodkinje ipd.

2411.00 Finančniki/ finančnice, revizorji/ revizorke, Računovodje/ računovodkinje ipd., n.o.

2411.04 Finančni analitik/ finančna analitičarka

2411.05 Finančni inšpektor/ finančna inšpektorica

2411.06 Finančni svetovalec/ finančna svetovalka: svetujejo pri finančnih zadevah, opravljajo finančne storitve, proračunska in računska kontrola, priprava finančnih poročil.

244 Strokovnjaki/ strokovnjakinje družbenih ved

2441 Ekonomisti/ ekonomistke

2441.02 Ekonomist/ ekonomistka za bančništvo in finance: svetovanje glede ekonomske politike in delovanja, vodijo raziskavo za izboljšanje konceptov, ki so potrebni za razumevanje notranjega in mednarodnega trga, načrtujejo ekonomsko politiko za reševanje morebitnih ekonomskih težav.

3 Tehniki/tehtnice in drugi strokovni sodelavci/ druge strokovne sodelavke

34 Komerzialni, poslovnoupravni, javnoupravni strokovni sodelavci/ komercialne, strokovnoupravne, javnoupravne strokovne sodelavke ipd.

341 Komerzialni ter finančni posredniki in zastopniki/ komercialne ter finančne posrednice in zastopnice ipd.

3411 Borzni posredniki/ borzne posrednice

3411.00 Borzni posredniki/ borzne posrednice, n.o.

3411.01 Borzni posrednik/ borzna posrednica: kupujejo in prodajajo vrednostne papirje, delnice in druge finančne listine, trgujejo z devizami, svetujejo strankam, ugotavljajo finančna stanja podjetij, obveščajo stranke o tržnih razmerah, posredovanje naročil za prodajo in nakup vrednostnih papirjev.

3412 Zavarovalniški zastopniki/ zavarovalniške zastopnice

3412.00 Zavarovalniški zastopniki/ zavarovalniške zastopnice, n.o.

3412.01 Zavarovalniški zastopnik/ zavarovalniška zastopnica: sklepajo zavarovanja in svetujejo strankam v zvezi z različnimi vrstami zavarovanj, ugotavljanje tveganj pri posameznih zavarovanjih.

3417 Cenilci/ cenilke, dražbarji/ dražbarke ipd.

3417.05 Zavarovalniški ocenjevalec/ zavarovalniška ocenjevalka: ocenjujejo vrednost dobrin, ki so predmet zavarovanja, ocenjujejo škodo z namenom povrnitve le te iz zavarovalne police.

3419 Komerzialni ter finančni posredniki in zastopniki/ komercialne ter finančne posrednice in zastopnice ipd., d.n.

3419.00 Komerzialni ter finančni posredniki in zastopniki/ komercialne ter finančne posrednice in zastopnice ipd., d.n., n.o.: zbiranje in reševanje reklamacij, sklepanje pogodb za nabavo in prodajo, kupovanje blaga za nadaljnjo proizvodnjo.

343 Poslovnoupravni, pravni in finančni strokovni sodelavci, knjigovodje/ poslovnoupravne, pravne in finančne strokovne sodelavke, knjigovodkinje ipd.

3432 Pravni in finančni asistenti/ pravne in finančne asistentke ipd.

3432.01 Bančni asistent/ bančna asistentka

3432.04 Zavarovalniški asistent/ zavarovalniška asistentka: opravljajo administrativna dela pri bančnih in zavarovalniških poslih.

3433 Knjigovodje/ knjigovodkinje ipd.

3433.02 Finančni knjigovodja/ finančna knjigovodkinja: vzdržujejo vse podatke o finančnih transakcijah v vnaprej predpisani obliki, preverjajo natančnost in pravilnost dokumentov, ki se nanašajo na finančne transakcije, pripravljajo finančna poročila.

3434 Strokovni sodelavci/ strokovne sodelavke za statistične, računovodske, zavarovalniške izračune in prikaze ipd.

3434.01 Strokovni sodelavec/ strokovna sodelavka za finančne plane in analize: pomagajo pri načrtovanju in izdelavi finančnih izračunov.

4 Uradniki/ uradnice

41 Uradniki/ uradnice za pisarniško poslovanje

412 Uradniki/ uradnice v računovodstvu, knjigovodstvu, statistiki, financah ipd.

4122 Uradniki/ uradnice v statistiki, financah ipd.

4122.00 Uradniki/ uradnice v statistiki, financah ipd., n.o.

4122.01 Uradnik/ uradnica za borzno posredovanje

4122.03 Bančni uradnik/ bančna uradnica (ne pri okencu)

4122.06 Uradnik/ uradnica za vrednostne papirje

4122.07 Uradniki/ uradnica za zavarovalništvo: zbirajo in urejajo statistične, finančne in zavarovalniške podatke, opravljajo dela povezana s finančnimi transakcijami finančnih institucij, sodelujejo pri pripravi finančnih podatkov, vodijo račune.

42 Uradniki/ uradnice za poslovanje s strankami

421 Uradniki/ uradnice za denarno in podobno poslovanje

4212 Uradniki/ uradnice na bankah, poštah za denarno poslovanje neposredno s strankami ipd.

4212.00 Uradniki/ uradnice na bankah, poštah za denarno poslovanje neposredno s strankami ipd., n.o.

4212.01 Bančni uradnik/ bančna uradnica pri okencu

4212.02 Bančni uradnik/ bančna uradnica za denarno poslovanje po telefonu

4212.03 Blagajnik/ blagajničarka na banki: za stranke urejajo denarne posle, izplačujejo, menjajo in sprejemajo denar, prenakazujejo denar, opravljajo poštno storitve povezane z denarjem

(Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2010).

Priloga 3: Primer kompetenčnega modela v podjetju DHL

Tabela 1: Primer kompetenčnega modela v podjetju DHL

| VSEBINSKI SKLOPI | Poslovno vplivanje | Medsebojna komunikacija | Vodenje | Osebnostne lastnosti | Reševanje problemov | Strokovnost |
|-------------------------|----------------------------------|---------------------------|------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|--|
| KOMPE-TENCE | Poslovno - komercialna naravnost | Komunikacijske kompetence | Razvijanje in vodenje timov | Obvladovanje sprememb | Analitičnost | Poznavanje dejavnosti podjetja |
| | Prodornost in vplivanje | Medsebojno razumevanje | Razvijanje zaposlenih | Usmerjenost k ciljem in rezultatom | Odločanje | Funkcionalno strokovno znanje |
| | Osredotočenost na trg | Pogajanja | Razvijanje odgovornosti pri drugih | Upoštevanje podrobnosti | Iskanje informacij | Poznavanje aktivnosti in vloge delovnega mesta |
| | Organizacijsko zavedanje | Timsko delo | Oblikovanje strategije | Iniciativnost | Razumevanje bistva problematike | |
| | Naravnost k strankam | | Vizionarsko vodenje | Samozaupanje | | |
| | Načrtovanje in organizacija | | | Obvladovanje stresa | | |
| | | | | | | |

Vir: J. Lamberger & B. Brank, Model kompetenc v podjetju DHL Ekspres, 2005, str. 157.

Priloga 4: Struktura standardne klasifikacije poklicev*Tabela 2: Struktura standardne klasifikacije poklicev*

| Glavna skupina poklicev | | Število podskupin | Število področnih skupin | Število enot področnih skupin | Število poklicev |
|-------------------------|--|-------------------|--------------------------|-------------------------------|------------------|
| 1 | Zakonodajalci/zakonodajalke, visoki uradniki/visoke uradnice, menedžerji/menedžerke | 3 | 7 | 35 | 156 |
| 2 | Strokovnjaki/strokovnjakinje | 4 | 20 | 56 | 415 |
| 3 | Tehniki/tehnice in drugi strokovni sodelavci/druge strokovne sodelavke | 4 | 18 | 67 | 292 |
| 4 | Uradniki/uradnice | 2 | 7 | 22 | 81 |
| 5 | Poklici za storitve, prodajalci/prodajalke | 2 | 7 | 24 | 96 |
| 6 | Kmetovalci/kmetovalke, gozdarji/gozdarke, ribiči/ribičke, lovci/lovke | 1 | 5 | 12 | 55 |
| 7 | Poklici za neindustrijski način dela | 5 | 17 | 70 | 305 |
| 8 | Upravljalci/upravljalke strojev in naprav, industrijski izdelovalci/industrijske izdelovalke in sestavljalci/sestavljalk | 3 | 20 | 65 | 261 |
| 9 | Poklici za preprosta dela | 4 | 10 | 19 | 65 |
| 0 | Vojaški poklici | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Skupaj | | 29 | 112 | 371 | 1729 |

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2010.