

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

MARTINA STRLE

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

UVAJANJE SISTEMA KOMPETENC

Ljubljana, april 2004

MARTINA STRLE

IZJAVA

Študentka **MARTINA STRLE** izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom docentke dr. NADE ZUPAN in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. VLOGA IN POMEN ZAPOSLENIH SKOZI ČAS	3
3. NASTANEK IN RAZVOJ KONCEPTA KOMPETENC	5
4. OPREDELITEV SISTEMA KOMPETENC	6
4.1. SPLOŠNA OPREDELITEV KOMPETENC	6
4.2. RAZVRŠČANJE KOMPETENC	8
4.2.1. <i>Delitev kompetenc po ravneh</i>	8
4.2.2. <i>Delitev kompetenc po področjih</i>	9
4.2.3. <i>Delitev kompetenc po opaznosti</i>	9
4.2.4. <i>Delitev kompetenc na temeljne oziroma bazične in razlikovalne kompetence</i>	9
4.2.5. <i>Delitev na zahtevane in dosežene kompetence</i>	9
4.3. POJMI, KI SO POVEZANI S SISTEMOM KOMPETENC.....	10
4.3.1. <i>Zgradba kompetence</i>	10
4.3.2. <i>Sistem kompetenc</i>	11
4.3.3. <i>Stopnje oziroma ravni posamezne kompetence</i>	12
4.3.4. <i>Model kompetenc</i>	12
4.3.5. <i>Kompetenčni profil in spremljanje kompetenc</i>	14
4.3.6. <i>Kolo kompetenc</i>	15
5. VPELJAVA SISTEMA KOMPETENC V PODJETJE	16
5.1. CILJI VPELJAVE SISTEMA KOMPETENC	17
5.2. PRISTOP K UVAJANJU SPREMEMB - SISTEMA KOMPETENC	18
5.2.1. <i>Kritični dejavniki uspešnosti vpeljave</i>	20
5.3. METODOLOGIJA UGOTAVLJANJA KOMPETENC IN POSTAVITEV MODELA	21
6. UPORABA MODELA KOMPETENC V PODJETJU	22
6.1. SISTEM KOMPETENC KOT OSNOVA KADROVSKIM PODSISTEMOM.....	22
6.1.1. <i>Sistemizacija in dosedanji opisi delovnega mesta</i>	23
6.1.2. <i>Izbiranje novih sodelavcev</i>	23
6.1.3. <i>Razvoj zaposlenih</i>	24
6.1.4. <i>Ravnanje z delovno uspešnostjo</i>	25
6.1.5. <i>Nagrajevanje in napredovanje</i>	25
6.1.6. <i>Ustrezna informacijska podpora kadrovskim sistemom</i>	25
6.2. VODENJE S KOMPETENCAMI	26
7. VPELJAVA SISTEMA KLJUČNIH KOMPETENC V SKUPINO NLB	27
7.1. PREDSTAVITEV SKUPINE NLB IN NLB D.D. LJUBLJANA.....	27
7.1.1. <i>Mesto Službe za razvoj organizacije, kadrov in upravljanje znanja v NLB</i>	28
7.2. VZROKI ZA UVAJANJE SPREMEMB IZ ANALIZ ZUNANJEGA IN NOTRANJEGA OKOLJA... 29	

7.3.	UVAJANJE SISTEMA KLJUČNIH KOMPETENC V NLB.....	30
7.3.1.	<i>Cilj vpeljave sistema ključnih kompetenc.....</i>	30
7.3.2.	<i>Določitev pristopa uvajanja sistema kompetenc.....</i>	30
7.3.3.	<i>Definicija ključnih kompetenc v Skupini NLB.....</i>	31
7.3.4.	<i>Analiza učinkov na deležnike - uporabnike.....</i>	32
7.3.5.	<i>Načrt uvajanja sistema.....</i>	34
7.3.6.	<i>Kritični dejavniki uspešnosti vpeljave sistema v Skupino NLB.....</i>	38
8.	SKLEP.....	39
9.	LITERATURA	40
10.	VIRI.....	41

1. UVOD

Podjetja poizkušajo marsikaj, da bi si na trgu zagotovila prednost pred drugimi. V preteklosti so to uspešno zagotavljala predvsem s tehničnimi inovacijami, z vlaganji v raziskave in razvoj, marketingom, novo informacijsko, telekomunikacijsko infrastrukturo in podobno. Sedaj, ko pa imajo podjetja skoraj enak dostop do kapitala in novih tehnologij, vse to ni več dovolj. Prednost pred konkurenti (Svetlik, 1996, str. 177) si lahko ustvarijo predvsem z izbiranjem pravih sodelavcev, z njihovim usposabljanjem in vodenjem, ki izvablja iz njih čimveč ustvarjalnih moči.

Dejstvo je, da so ljudje v podjetjih postali ključni konkurenčni faktor. Ljudje s svojimi zmožnostmi sodijo v tako imenovano neopredmeteno premoženje podjetja, ki po nekaterih raziskavah (Ulrich v Gruban, 2002) predstavlja kar do 85 odstotkov premoženja podjetja. Drugo neizpodbitno dejstvo pa je, da največje premoženje v podjetjih dostikrat slabo razumemo, merimo in še slabše upravljamo. Prav ravnanje z zaposlenimi, kot danes najpomembnejšim virom konkurenčnih prednosti, tako postaja vse bolj pomembno.

Spremembe v okolju in načinu poslovanja silijo strokovnjake v razvoj učinkovitega orodja, ki bo v pomoč pri ravnanju z zaposlenimi. Po pozitivnih izkušnjah iz tujine, kjer že več desetletij poznajo sistem kompetenc, je to model, ki zapolnjuje določene vrzeli in odpravlja pomanjkljivosti dosedanjih orodij ravnanja z zaposlenimi. Pomagal naj bi predvsem vodjem pri usmerjanju in razvijanju zaposlenih v želeno smer, ki bo v skladu z razvojem podjetja. Omogoča objektivnejše spremljanje uspešnosti zaposlenih in tako daje osnovo kriterijem nagrajevanja, napredovanja in razvoja sodelavcev. V pomoč je tudi pri selekciji novih kadrov, usposabljanju in izobraževanju. Hkrati je to edini sistem, ki omogoča »prevedbo« strategije podjetja na raven posameznika. Gre za dinamičen model, ki zaposlenega ne »oceni« samo enkrat, pač pa spremlja njegovo uspešnost in pomaga pri razvijanju v pravilno smer.

Pozitivne izkušnje iz tujine, pa tudi trenutna aktualnost sistema v slovenskem okolju, je bila odločilna, da sem si izbrala sistem kompetenc za **predmet** svojega diplomskega dela. **Namen** proučevanja je poudariti pomembnost ravnanja z zaposlenimi v organizaciji in sistem kompetenc predstaviti kot učinkovito orodje ravnanja z njimi. Pomemben je tudi pristop, ki ga uporabimo pri uvajanju te spremembe v organizacijo. Za vsako podjetje namreč pomeni uvajanje sprememb v poslovanje izziv, izbor ustreznega pristopa pa za management predstavlja tveganje, saj vpliva na nadaljnje poslovanje organizacije. Za podjetje, ki se odloči za uvedbo določene spremembe, je torej ključno, da sicer že preizkušene modele prilagodijo okolju, v katerem delujejo in upoštevajo kriterije uvajanja sprememb.

Cilj diplomskega dela je predstaviti in prikazati bistvo sistema kompetenc. Znotraj tega sem skušala izluščiti razloge, zakaj se v podjetjih ukvarjajo z njim, prednosti, ki jih prinaša njegova vpeljava, ter težave, s katerimi se pri uvajanju tega sistema lahko srečajo.

Pristop temelji na predstavitvi sprememb, ki so se dogajale pri ravnanju z zaposlenimi skozi čas, spreminjanju njihovega pomena in spoznanju teoretičnih osnov obravnavanega modela. Kasneje sem skušala prikazati, kako so se projekta uvajanja kompetenc lotili v konkretnem podjetju – Novi Ljubljanski banki d.d., Ljubljana. Ta proces velja za zelo zahtevno in dolgotrajno nalogo, ki lahko traja od nekaj mesecev do nekaj let. V delu je zato predstavljen zgolj začetni pristop k celotnemu projektu uvedbe sistema ključnih kompetenc.

Diplomsko delo je, poleg uvodnega in sklepnega dela, razdeljeno še na šest poglavij. Po tem uvodnem delu sem torej v drugem poglavju predstavila vlogo zaposlenih v organizaciji ter spremembe, ki so vplivale na njeno spreminjanje skozi čas. Kot posledice spremenjene vloge zaposlenih so omenjene tudi različne teorije ravnanja z ljudmi pri delu.

Zaradi vse bolj spremenljivega okolja se vedno bolj kažejo potrebe po učinkovitih orodjih za ravnanje z zaposlenimi. V tretjem poglavju je zato predstavljen razvoj koncepta kompetenc kot primer enega izmed teh orodij. Omenila sem ključne predstavnik in pomen njihovih prispevkov v razvoju tega modela ravnanja z ljudmi.

Četrto poglavje govori o bistvu sistema kompetenc. Najprej sem definirala osnove koncepta. Tu so predstavljene tudi različne delitve kompetenc, sledi pa razlaga vseh pomembnih pojmov, ki so v uporabi pri tem sistemu.

Peto poglavje je namenjeno splošni opredelitvi cilja, zakaj se v podjetjih odločajo za uvajanje sistema kompetenc in katera podjetja se ga lotevajo. Tu sem opisala tudi pristop k uvajanju sistema kompetenc kot spremembe ter kritične dejavnike uspeha vpeljave sistema. Predstavila sem tudi metodologijo identificiranja – ugotavljanja kompetenc v podjetju.

V šestem poglavju govorim o konkretnih področjih uporabe modela kompetenc v podjetju. Namenjen je za pomoč pri ravnanju z zaposlenimi v podjetju, zato je njegova uporabnost največkrat vidna pri prenovi kadrovskih podsistemov in pri vodenju zaposlenih. Ključnega pomena pa je uporabna vrednost sistema kompetenc na področju doseganja strategije in ciljev podjetja.

Zadnje, sedmo poglavje, pa sem namenila konkretni predstavitvi pristopa pri uvajanju sistema ključnih kompetenc v slovenskem podjetju, in sicer Novi Ljubljanski banki d.d. in celotni finančni Skupini NLB. V tej organizaciji so se lotili uvedbe in postopne uporabe modela kompetenc v svojem poslovanju predvsem z namenom doseči dolgoročno uspešnost Skupine NLB. Podatki, pridobljeni v okviru oblikovanja tega modela, pa so (in bodo) zaupne narave, kar je razumljivo, saj si z uporabo tega modela skušajo zagotoviti trajnejšo konkurenčno prednost pred konkurenti. To pa vpliva tudi na moje diplomsko delo, v katerem zaradi narave podatkov niso objavljeni vsi konkretni rezultati opravljenih nalog.

2. VLOGA IN POMEN ZAPOSLENIH SKOZI ČAS

Spremembe, ki so se dogajale skozi čas, so oblikovale vlogo in pomen ljudi v organizacijah v skladu s potrebami, takratnimi vrednotami in ekonomsko ureditvijo. Obravnavanju ljudi so skozi čas namenjali različno pozornost, tako da je nastalo več teorij o ravnanju z ljudmi pri delu¹.

Osnove ravnanja z ljudmi pri delu segajo v čas, ko se je začela proizvodnja v velikih tovarnah. Velike potrebe po industrijskih proizvodih v tem obdobju so omogočale, da so podjetja lahko prodala, kar so proizvedla, zato so velik pomen pripisovali le »konkretnim proizvodnim dejavnikom« (strojem, kapitalu). Ukvarjanje z zaposlenimi – kot posamezniki – se jim takrat ni zdelo pomembno. Omejeno je bilo predvsem na proučevanje, kako bi ljudi v delovnih procesih čim bolj izrabili. Vodja je imel nalogo, da izbere zaposlenega z ustreznimi sposobnostmi (glede na delovno mesto), mu da natančna navodila in ga strogo kontrolira pri izvajanju delovnih nalog. Ljudi so obravnavali kot stroju podrejene strežaje. Takšno mišljenje je značilno za obdobje znanstvenega managementa, katerega predstavnik je bil Frederick Taylor. S svojimi načeli je skušal vplivati na povečanje produktivnosti proizvodnje. Boljšo izrabo človeških zmožnosti je dosegel z delitvijo nalog vse do kratkih in enostavnih operacij, z razvijanjem določenih spretnosti pri zaposlenih ter z njihovemu delu primerno finančno nagrado. Za to obdobje je značilna predvidljivost ciljev z malo spremembami in zato organizacija v obliki piramide, s cilji na vrhu. V *tradicionalni teoriji o delu z ljudmi* torej velja prepričanje (Možina, 1998, str. 6 – 7), da je uresničevanje ciljev mogoče doseči le z načrtnim oblikovanjem delovnih mest in določitvijo pogojev za njihovo zasedbo ter z ljudmi, ki bodo ustrezali opisanim pogojem.

Spremembe v okolju in načinu poslovanja z vse večjo konkurenco pa so kmalu pričele narekovati drugačne potrebe. Ciljev ni bilo možno več dosežati le z natančno izbranimi zaposlenimi, ki bodo kot stroji vpeti v sistem opravljali svoje naloge drug mimo drugega. Monotono delo ni več ustrezalo, pač pa se je pokazala potreba po inovativnem in teamskem delu za uresničevanje vnaprej postavljenih, sedaj že bolj kratkoročnih ciljev. V Hawthornskih eksperimentih, katerih vodja je bil Elton Mayo, so na ljudi tako prvič pričeli gledati kot na osebnosti. Ugotovitve so pokazale, da ima na povečanje učinkovitosti velik vpliv zavedanje o človekovih raznovrstnih potrebah. Tako so zanikali trditev taylorizma, da »stroje poganja elektrika, zaposlene pa denar«. Vloga človeškega dejavnika je postala pomembna. Poudarjena je tudi v *teoriji medčloveških odnosov*, katere predstavnik je Douglas McGregor s svojo »teorijo Y«, ki kritizira tradicionalno filozofijo vodenja. V njej opozarja, da želijo biti zaposleni koristni in pomembni, in če v svojem delu najdejo vir zadovoljstva, se bodo vedno trudili, da bodo delali kar najbolje. Te ugotovitve so upoštevali pri oblikovanju organizacije, ki bi omogočala teamsko delo. Natančno planiranje zaposlenih, ki bi ustrezali nalogam delovnega mesta, namreč v tem obdobju ni bilo več mogoče. Je pa zato postala zmožnost

¹ Več o tem glej v: Bavec, 2002; Felice, 2003; Heller, 2001; Možina et al., 1998; Zupan, 1999;

teamskega dela tista lastnost, ki so jo iskali pri zaposlenih. Hitrejši napredek (Lipičnik, 1998, str. 34) so skušali doseči z vključevanjem ljudi v teame, da bi s skupinskim delovanjem sprostili njihove ideje in na ta način dosegli vnaprej določene cilje.

Za sedemdeseta leta dvajsetega stoletja pa so bile značilne korenite spremembe. Prišlo je do povečanja, naraščanja konkurence in hkrati do sprememb v strukturi proizvodnje (problemi pomanjkanja naravnih virov in pohod nove razvite tehnologije). Prišlo je tudi do preobrata, ko je postala problem prodaja in ne proizvodnja. Ponudba je bila večja od povpraševanja, zato je bilo potrebno prilagajanje novim razmeram. Vedno večja je informiranost in tudi zahtevnost porabnikov. Zahteve (Možina, 1998, str. 7) po čim boljšem zadovoljevanju porabnika v konkurenčnih razmerah so postavile managerje pred nove izzive. Spremembe na trgu so pogojevale porazdelitev odgovornosti za rezultate po vsej organizaciji, planiranje se je povezovalo z vizijo, ustvarjalnost z znanjem.

Podjetja so se tako znašla v povsem drugačnih razmerah:

- Če so v preteklosti delovala v statičnem in predvidljivem okolju, pa za sedanost velja, da so edina stalnica spremembe, tako da je namesto natančnih planov pomembnejša prilagodljivost.
- Namesto masovne proizvodnje so se morala prilagoditi zadovoljevanju potreb in zahtev manjših skupin kupcev.
- Gospodarstva so vse bolj povezana, kar vpliva na dostopnost novih tehnologij in trgov.
- Vedno večja je potreba po zaposlovanju izobraženih kadrov.
- Vplive je čutiti na področju organizacije in vodenja. Centralizirane, hierarhične organizacijske oblike niso več primerne, vse več je decentralizacije in dinamičnih organizacijskih oblik. Vodenje v teh novih organizacijah pa se spreminja od nekdanjega reaktivnega proti interaktivnemu vodenju, ko vodja vse bolj postaja inštruktor.

Te spremembe terjajo prilagoditve poslovanja novim razmeram. Po *teoriji ravnanja z ljudmi pri delu*, ki je značilna za sedanost, je tako za delo z ljudmi vse bolj pomembna uporaba ustreznih politik in smernic, ki naj bi zagotovile čim smotrnejšo izrabo zmožnosti, ki jih imajo zaposleni v organizaciji. Očitno je (Svetlik, 1996, str. 180), da navedene spremembe terjajo zaposlovanje vse bolj usposobljenih delavcev, ki znajo poleg izvajanja navodil tudi sami misliti. V takšnih razmerah je ustvarjalnost in prilagodljivost pomembnejša od znanja samega. Zato postaja vse bolj pomembno pridobivanje in izbira prožnih sodelavcev, ki bodo sposobni slediti spremembam. Prav tako je pomembno pravilno ravnanje z njimi v organizacijah, da bi lahko koristno uporabili človeka kot celostno osebnost. Težišče ravnanja z ljudmi se premika od tako imenovanih trdih k mehkim dejavnikom, kot so: organizacijska kultura, znanje, komunikacija, motivacija z delom, kariera in podobno.

Začetek zanimanja za zaposlene in proučevanje njihovega vedenja je torej tesno povezano s povečevanjem organizacijske učinkovitosti in uspešnosti. Pomembno je postalo vprašanje, kaj ljudje delajo v organizaciji in kako to vedenje vpliva na njeno uspešnost. Podmena (Možina, 1998, str. 7 – 8), da je človek s svojimi zmožnostmi najpomembnejši vir in da so zaposleni

najpomembnejše premoženje, ki ga ima organizacija, pripisujejo kadrovskim virom strateški pomen. Ustrezno ravnanje z njimi postaja ključ do uspeha, ki ga dosežemo, če so kadrovske politike in ukrepi ter poslovne dejavnosti organizacije tesno povezane pri uresničevanju ciljev organizacije. Razvoja in uspešnosti organizacije ni mogoče pojasniti le s finančnimi in materialnimi naložbami, ampak čedalje bolj s prispevki zaposlenih. V bistvu gre za povezovanje razvoja zaposlenih s strateškim vodenjem organizacije.

3. NASTANEK IN RAZVOJ KONCEPTA KOMPETENC

Zaradi dejstva, da ravnanje z zaposlenimi v organizaciji predstavlja vedno večji izziv, je bilo čutiti tudi vse večjo potrebo po orodjih, ki bi managementu, vodjem in tudi kadrovskim strokovnjakom v podjetju pomagala in omogočala, da bi svoje delo opravili učinkovito. Eno sodobnejših orodij na tem področju je gotovo sistem kompetenc. Sistem je v tujini sicer poznan že nekaj desetletij, k nam pa se prebija šele sedaj.

Prvi, ki je postavil temelj razvoju teorije kompetenc, je bil predstavnik ameriške šole, psiholog David McClelland (Athey, Orth, 1999, str. 215 – 216). Že leta 1973 je opozoril na dejstvo, da so za prihodnjo uspešnost pri delu, bolj kot inteligenca ali pa samo znanje, pomembne tudi druge lastnosti posameznika – to je kompetence. S svojim člankom »Testing for Competence Rather Than for Intelligence« se je spraševal, ali inteligenčni testi, ki so trenutno v uporabi, res pokažejo tiste zmožnosti kandidatov, ki so kasneje odločilnega pomena za uspešnost pri delu, in tako začrtal novo smer na področju razvoja in ravnanja z ljudmi pri delu.

Desetletje kasneje je za razvoj teorije kompetenc pomemben prispevek objavil Richard E. Boyatzis (Felice, 2003). V svoji knjigi »The Competent Manager« - A Model for Effective Performance – je kompetence povezal z delom in vlogo managerja ter jih razlagal kot mešanico motivov, osebnostnih lastnosti, karakteristik, sposobnosti, samopodobe ter drugih vlog oziroma kot celoto znanj managerja.

Še leto kasneje (Felice, 2003) je tudi John Raven predstavil svoj prispevek na tem področju - »Competence in Modern Society«. Obe deli, tako Boyatzisovo kot tudi Ravenovo, sta koncept kompetenc prevedla iz do tedaj bolj akademske ravni na praktično raven.

V tem obdobju je bilo na področju managementa razvitih tudi kar nekaj drugih programov, modelov, managerskih konceptov. Med njimi tudi:

- model poslovne odličnosti –TQM (angl. Total Quality Management),
- reinženiring ali model prenove poslovnih procesov ter
- različni koncepti uvajanja sprememb (angl. Change Management).

Vsa ta orodja pa so zaradi svojega »ne dajanja« pričakovanih rezultatov pripomogla k naraščanju razširjenosti koncepta kompetenc v tujini. Razlog za nezadostno doseganje zelenih rezultatov teh konceptov je v glavnem v tem, da posvečajo premalo pozornosti spremembam konkretnega organizacijskega vedenja na ravni zaposlenih. Prav to možnost pa daje koncept

kompetenc. Je namreč edini, ki omogoča prevedbo strategije podjetja na raven posameznika in to je ključna prednost tega modela. Široko zastavljene spremembe so namreč lahko uspešne le takrat (Tomažič, 2001, str. 19), ko podjetju uspe spremeniti tudi vedenjske vzorce zaposlenih pri opravljanju njihovega vsakdanjega dela. Prav tu pa model kompetenc pokaže svojo največjo uporabnost.

Ves dotedanji razvoj teorije kompetenc se je nanašal na posameznika - individualne kompetence in s tem na ravnanje s posameznikovimi zmožnostmi. V začetku devetdesetih let pa sta C.K. Prahalad in Gary Hamel opredelila koncept ključnih organizacijskih kompetenc. Gre za koncept po katerem so na ravni organizacije izbrane oziroma določene kompetence, ki so ključnega pomena za zagotavljanje konkurenčnosti in doseganje strategije. So značilnosti (Tomažič, 2003, str. 18), na osnovi katerih podjetje gradi svojo razpoznavnost glede na ostale tržne tekmece. Koncept ključnih kompetenc postane bolj razumljiv, ko ga povežemo z zaposlenimi kot nosilci teh značilnosti.

Razvoj modela kompetenc je dalje potekal preko različnih praks podjetij. Osnova vsem so namreč postavljeni teoretični temelji, naprej pa se mora model prilagoditi okolju, v katerem bo uporabljen. Tako so v vseh podjetjih, kjer so model že vpeljevali, v praksi prispevali določene nove izkušnje pri delu s tem konceptom.

4. OPREDELITEV SISTEMA KOMPETENC

O kompetencah se v literaturi pojavlja mnogo različnih definicij, kar pa ni napačno. V tem primeru gre namreč za »dinamičen koncept«, ki mora biti prilagojen vsakemu okolju, kamor ga uvajamo posebej. Pomembno pa je razločevanje med kompetencami, ki se nanašajo na posameznika ali organizacijo, saj se podjetja pri uvajanju sistema kompetenc lahko odloča med dvema pristopoma. Prvi je pristop »od spodaj navzgor«, ki začenja pri posameznikovih kompetencah na določenem delovnem mestu, drugi pa gre v obratni smeri, »od zgoraj navzdol«, ko začenja pri kompetencah celotne organizacije, ki morajo biti prisotne pri vseh.

4.1. SPLOŠNA OPREDELITEV KOMPETENC

Po Tomažičevem mnenju (2003, str. 18) izhaja »mati vseh definicij« kompetenc iz Boyatzisovega dela »The Competent Manager«, in sicer je kompetenca notranja značilnost posameznika, ki je vzročno povezana z nadpovprečno storilnostjo na delovnem mestu, njeni konstitutivni deli pa so: motivacija, sposobnosti, samopodoba, znanja in veščine ter socialne vloge posameznika. Boyatzis razlikuje tudi med:

- nalogami delovnega mesta, ki jih mora posameznik kompetentno izvrševati, in
- značilnostmi, ki mu to kompetentnost omogočajo.

Ta delitev nas privede do razumevanja kompetenc kot celote vedenjskih vzorcev, ki jih mora posameznik obvladati, če želi uspešno in učinkovito opravljati svoje delo.

Tudi po Svetlikovem mnenju so kompetence (Svetlik, Kohont, 2003) vse sposobnosti in zmožnosti, ki so potrebne, da lahko nekdo v organizaciji učinkovito in uspešno opravi določeno delo, nalogo ali vlogo. Obsegajo tako znanja kot tudi izkušnje, lastnosti, motive, samopodobo, poteze in značilnosti posameznika, vedenja, spretnosti ter veščine. In, če uporabimo še besede Spencerja (1995, str. 144), posameznikove kompetence napovedujejo, kako bo nekdo opravljal delo: ali ga bo sploh zmogel (uspešno opravljanje dela) ali pa bo to delo opravljal zelo dobro (izvrstno opravljanje dela – v povprečju dosega to stopnjo le 10-14% najuspešnejših zaposlenih). Kompetence torej temeljijo na razliki med povprečnim in odličnim zaposlenim.

V vseh teh primerih gre za definicije *individualnih kompetenc*. Te definicije so pomembne predvsem pri že prej omenjenem pristopu uvajanja sistema kompetenc v podjetje od »spodaj navzgor«, in sicer, ko pričnemo pri posameznem delovnem mestu – posameznikovih kompetencah, ki so pomembne za to delovno mesto, in gradimo kompetenčni model navzgor za podobne profile. V tem primeru se v podjetjih odločijo predvsem za prenovo kadrovske funkcije in njenih podsistemov ravnanja z ljudmi. Pravimo tudi, da gre za kadrovske vidike upravljanja s kompetencami.

V primeru *ključnih kompetenc organizacije (core competence)* pa gre za drugačen pogled in sicer »od zgoraj navzdol«. Predstavlja neko nadgradnjo sistemu individualnih kompetenc. Ključne kompetence organizacije (Prahalad, Hamel, 1990, str. 79 – 84) so namreč predmet organizacije in določajo njeno razpoznavnost na trgu. Poleg individualnih kompetenc zaposlenih vključujejo tudi strukture, procese, določena znanja – know how, vrednote, sisteme, proizvode oziroma storitve in podobno. V tem primeru gre za skupek 3 – 7 skozi analizo določenih organizacijskih kompetenc, ki so težko ponovljive, konkurentom jih je težko posnemati in zato podjetju prinašajo oziroma zagotavljajo vzdrževanje trajnejše konkurenčne prednosti. Z razvijanjem primernih organizacijskih kompetenc je tako podjetju omogočeno vplivati na doseganje rezultatov.

Znotraj zgoraj omenjenih ključnih kompetenc organizacije predstavljajo pomemben del individualne kompetence zaposlenih. Pomemben del pa predvsem zato, ker je prednosti koncepta ključnih kompetenc organizacije možno izkoristiti le, če se opredeljene ključne kompetence organizacije izražajo skozi kompetence ali še bolj natančno skozi konkretna vedenja posameznikov – zaposlenih. Le tako lahko dosežejo svoj namen in v končni fazi organizaciji zagotovijo konkurenčno prednost. Ključne kompetence na individualni ravni so prenosljive med delovnimi opravili. Veljajo za vse zaposlene in povedo, kaj v podjetju (kot konkretnem okolju) delajo dobro ter kako to počnejo. Ker so prikrite, jih ni enostavno identificirati. V tem primeru pa govorimo o strateškem vidiku upravljanja s kompetencami.

V obeh primerih kompetenc pa torej velja, da so vedno vidne navzven in se lahko ocenjujejo skozi konkretno organizacijsko vedenje posameznika. Kadar govorimo o kompetencah, torej ne mislimo na same kompetence, ampak na vedenja, skozi katera se te izražajo, in sicer na povsem konkretna vedenja, ki v določenem okolju (na delovnem mestu, profilu, v

organizaciji) vodijo k odlični uspešnosti. Na to opozarjajo tudi McClelland, Boyatzis in Spencer (Tomažič, 2001, str. 19), in sicer, da neka posameznikova značilnost še ni kompetenca, če ne napoveduje nekaj pomembnega v resničnem življenju. Pozitiven prispevek teh vedenj se le takrat lahko pokaže na eni strani v odlični delovni uspešnosti posameznika, na drugi pa v odlični uspešnosti organizacije.

Po vsem tem (opredeljenem zgoraj) pa končno lahko rečemo, da kompetence v tem pomenu *niso* pristojnosti, zadolžitve ali pooblastila za opravljanje določene vloge! Razumevanje pojma kompetenc se namreč razlikuje: ali je uporabljen v pravnem kontekstu ali pa na področju ravnanja z ljudmi pri delu.

4.2. RAZVRŠČANJE KOMPETENC

Kot bo razvidno v nadaljevanju, se v literaturi, ki proučuje model kompetenc, pojavlja mnogo razvrščanj in delitev kompetenc. Delitve kompetenc so pomembne pri upravljanju kompetenčnega modela, tako na ravni organizacije kot na individualni ravni. Omogočajo določanje, spremljanje in razlikovanje kompetenc.

4.2.1. Delitev kompetenc po ravneh

Svetlik razdeli individualne kompetence v štiri podskupine kompetenc glede na posamezne ravni (v Turk, 2003, str. 19):

- **Temeljne ali ključne kompetence posameznika**, ki so prenosljive med delovnimi opravili in veljajo za vse ljudi (bralna in številčna pismenost, osebnostne, socialne in medosebne kompetence, tuji jeziki, znanstvena pismenost).
- **Generične kompetence** so skupne za podobna opravila ali skupine delovnih mest. Se nanašajo na posameznike na določenem delovnem področju (kompetence vodij, kompetence prodajalcev, komercialistov, strokovnih delavcev ipd.). Sem prištevamo: komunikacijo, reševanje problemov, logično sklepanje, vodenje, ustvarjalnost, motivacijo, delo v teamih, sposobnost učenja.
- **Organizacijsko specifične kompetence** so kompetence, izvedene iz poslanstva, vrednot in strategije organizacije. Vezane so na vse posameznike v organizaciji in na njihove funkcije ali vloge.
- Skupina **delovno specifičnih kompetenc**, ki so vezane na posameznike v organizaciji in na njihove funkcije ali vloge. Izhajajo iz specifične narave vsakega delovnega mesta posebej.

Priložnost za podjetja je po njegovem mnenju predvsem v tem, da skuša pridobiti zaposlene s ključnimi in generičnimi kompetencami, nato pa pri njih razvije še organizacijske in delovno specifične. Šele z razvojem slednjih dveh skupin kompetenc lahko posameznik v tem konkretnem okolju dosega odlično delovno uspešnost.

V primeru te delitve pa je pomembno opozoriti na različno uporabo pojma *ključnih kompetenc*. Po tej delitvi ključne kompetence namreč predstavljajo neke splošne sposobnosti in znanja posameznika, medtem ko je v tem diplomskem delu pojem ključnih kompetenc

razumljen kot skupek tistih značilnosti, ki organizaciji prinašajo uspešnost in trajnejšo konkurenčno prednost pred konkurenti, posamezniku pa omogočajo odlično uspešnost na nekem področju.

4.2.2. Delitev kompetenc po področjih

Glede na delitev po področjih lahko razvrščamo tako organizacijske, kot tudi individualne kompetence. Delimo jih lahko na (Svetlik, Kohont, 2003):

- **metodološke:** komuniciranje, analiziranje, reševanje problemov, samoorganiziranje, načrtovanje...
- **socialne:** vodenje, teamsko delo, pletenje socialnih mrež, uravnavanje konfliktov, pogajanje, pozitiven odnos do sebe...
- **učne:** znati se učiti, odgovornost za samoizpolnjevanje, kritično in reflektivno mišljenje...
- **stališčne, vrednotne:** prevzemanje odgovornosti, pripadnost, zavzetost, pozitiven odnos do sprememb, širjenje zaupanja, zanesljivost, naravnost na rezultate...
- **delovno specifične** – se navezujejo na posamezna delovna mesta.

4.2.3. Delitev kompetenc po opaznosti

Glede na to delitev je možno kompetence razvrstiti tudi kot (Dialogos, 2003):

- **vidne ali opazne kompetence** (na primer: znanje, veščine, spretnosti), ki jih je mogoče razmeroma enostavno razvijati z izobraževanjem in urjenjem ter
- **nevidne ali skrite kompetence** (na primer: lastnosti, vedenja, vrednote, prepričanja), ki jih je težje razvijati z izobraževanjem in je enostavneje izbirati »prave ljudi na prava delovna mesta«.

4.2.4. Delitev kompetenc na temeljne oziroma bazične in razlikovalne kompetence

Gruban (2003a) objavlja tudi delitev kompetenc na temeljne oziroma bazične in razlikovalne kompetence:

- **Temeljne oziroma bazične kompetence**, ki predstavljajo običajno bistvene karakteristike – znanje in osnovne veščine, so v glavnem nujni minimalni standardi za delovno uspešnost, ki ne ločijo najboljših od povprečnih (na primer: komercialist - poznavanje proizvoda in izpis faktur).
- **Razlikovalne kompetence** so tiste, ki razlikujejo najboljše od povprečnežev (na primer: ambicioznejše postavljanje ciljev od standardnih zahtev organizacije).

Zlasti kritične so pri vsem tem tako imenovane razlikovalne kompetence, ki za razliko od temeljnih definirajo, v čem so vedenjske razlike med povprečnimi in zelo uspešnimi izvajalci. Ta delitev je uporabna tudi kot način določanja vedenjskih ocen oziroma sider za posamezno kompetenco.

4.2.5. Delitev na zahtevane in dosežene kompetence

Ta delitev je pomembna pri spremljanju delovne uspešnosti v podjetju:

- **Zahtevane kompetence** so tiste, ki so določene s kompetenčnim modeliranjem – predstavljajo želeno stanje razvitosti kompetenc pri posamezniku.

- **Dosežene kompetence** pa so tiste, ki jih posameznik dosega. S pomočjo merjenja razkoraka med zahtevanimi in doseženimi kompetencami spremljamo razvoj posameznika. Dosežene kompetence posameznika se preverjajo v okviru letnih pogovorov.

4.3. POJMI, KI SO POVEZANI S SISTEMOM KOMPETENC

Preden se podjetje sploh začne ukvarjati s kompetencami, je nujno že osnovni pojem opredeliti tako, da ga bodo razumeli vsi zaposleni v podjetju. Do sedaj ustaljeno razumevanje pojma kompetenc namreč izhaja iz pravnega področja, kjer kompetence pomenijo določene pristojnosti, pooblastila, pravico do odločanja o nečem in podobno. Na drugem področju znanosti – v tem primeru je to področje ravnanja z ljudmi pri delu – pa kompetence (kot je opisano zgoraj) pomenijo vse kaj drugega. Čeprav se pojma izrazno prekrivata, pa je vseeno smiselno, da zaradi že precejšnje uveljavljenosti pojma kompetenc tudi na področju ravnanja z ljudmi pri delu, ta izraz ostane v veljavi in se ga ne spreminja. Pojavljajo se namreč predlogi, da bi namesto izraza kompetence uporabljali sposobnosti oziroma zmožnosti, Tomažič pa v svojem prispevku (2003a, str. 19) poudarja, da so sposobnosti le eden izmed konstitutivnih elementov kompetenc in zato njihove celotne vsebine ne moremo dobro pojasniti s tem slovenskim pojmom.

Potrebno je razlikovati tudi pojma »kompetence« in »kompetentnost«. *KOMPETENCE* (angl. competence, competences) so skup vidnih prvin uspešnosti posameznika (Filipović, 2001), pomenijo določene sposobnosti ljudi, medtem ko *KOMPETENTNOST* (angl. competency, competencies) pomeni določeno organizacijsko vedenje zaposlenega. Slednje temelji na kompetencah, o katerih lahko govorimo šele, ko se »opredmetijo« skozi konkretno organizacijsko vedenje, ki je vidno.

4.3.1. Zgradba kompetence

Posamezna kompetenca je sestavljena iz (Tomažič, 2003, str. 20):

- naziva oziroma imena kompetence,
- opisa – definicije te kompetence in
- opisov značilnih vedenj (navadno 3 – 4), skozi katere se ta kompetenca odraža oziroma je vidna in jo je moč ocenjevati. Posamezni opisi zahtevanih vedenj se razlikujejo glede na stopnjo zahtevnosti kompetence pri posamezniku ali posameznem profilu zaposlenih.

PRIMER zgradbe kompetence (Rozman v Basle, 2003, str. 62):

- *NAZIV KOMPETENCE*: obvladovanje sprememb
- *OPIS – DEFINICIJA*: samoiniciativno pridobivanje novih znanj, sprejemanje in dajanje pobud za novosti ter njihovo vključevanje v lastno delo in delovno okolje.
- *ZNAČILNA VEDENJA GLEDE NA STOPNJO ZAHTEVNOSTI*:
 - 0 = kompetenca ni potrebna
 - 1 = posameznik nima te kompetence

2 = obvladovanje osnov (na pobudo vodje sprejema večino novosti in se je pripravljen učiti)

3 = obvladovanje običajnih razmer (samostojno sprejema in sledi novostim ter je pozoren na informacije)

4 = obvladovanje neobičajnih, spremenljivih razmer (novosti sprejema, jim kritično sledi, daje pobude in sprejema pobude drugih; pridobiva informacije in išče vire novih znanj)

5 = sposobnost prenašanja znanja na druge (poleg lastnega obvladovanja sprememb spodbuja in motivira sodelavce za uvajanje novosti; spremlja rezultate in učinkovitost sodelavcev vključenih v izobraževalne oblike, pripravlja in predstavlja gradivo na področju dela, ki ga opravlja ter tako sodelavce seznanja z novostmi in spremembami)

4.3.2. *Sistem kompetenc*

Sistem kompetenc je skupek več (8 – 10) kompetenc, ki jih določimo skozi analizo. Je lista identificiranih kompetenc, ki so pomembne za doseganje konkurenčnosti organizacije – v primeru organizacijskih kompetenc. Predstavlja pa sistem kompetenc tudi tiste sposobnosti in značilnosti posameznika (individualne kompetence), ki jih iščemo in želimo, da so prisotne glede na posamezno delovno področje, torej tiste, ki zaposlenemu omogočajo odlično delovno uspešnost v konkretnem delovnem okolju.

Alternativna možnost za podjetje bi lahko bila, da pri ocenjevanju kompetenc določi negativno listo kompetenc, katerih organizacija oziroma pogosteje kandidat sploh ne bi smel imeti na določenem delovnem mestu in takšne kandidate bi bilo potrebno čimprej zavrnilo oziroma usmeriti na takšno delovno mesto, ki pa zahteva te »moteče« kompetence.

Zaradi razloga, ker je uvajanje sistema kompetenc drago in dolgotrajno opravilo, nekateri poizkušajo do postavitve modela priti po bližnjicah. Pojavljajo se namreč predlogi seznamov oziroma katalogov kompetenc (iz različnih podjetij, kjer že imajo te sisteme, iz primerov tujih praks na tem področju) za različne profile poklicev. V glavnem to velja za določanje kompetenc managerjev, ki naj bi v vseh podjetjih potrebovali neke skupne kompetence - torej ali je pri managerskih kompetencah res potrebno in neizogibno ugotavljati kompetence vsakokrat za vsako organizacijo posebej ali pa je možno opredeliti kar t.i. **generične managerske kompetence**, ki veljajo širše za vse managerske profile delovnih mest. Brane Gruban v svojem članku (Gruban, 2003a) na to temo objavlja izsledke profesorja organizacijskega vedenja na London Business School Johna Hunta. Hunt je mnenja, da so managerske kompetence razmeroma stabilne in primerljive med različnimi organizacijami in panogami. Zato je opredelil 11 takšnih kompetenc, ki naj bi bile za managerje uporabne povsod: iskanje informacij, razvoj konceptov, konceptualna prilagodljivost, medosebno raziskovanje, upravljanje medosebnih odnosov in interakcij, razvojna naravnost, vplivanje, samozaupanje, javno nastopanje, proaktivna naravnost in samoiniciativa ter rezultatna naravnost.

Sama se deloma strinjam s predlaganim. Drži, da se v različnih podjetjih nazivi posameznih kompetenc dostikrat prekrivajo ali pa so celo enaki. Razlikujejo pa se oziroma se morajo razlikovati organizacijska vedenja, skozi katera se te kompetence izražajo. In prav to povzroči razlike med podjetji. Ravno zaradi tega mora podjetje še vedno samo določiti potrebne kompetence, ki so pomembne za odlično uspešnost v njihovem okolju. Vsako podjetje je namreč organizem zase – s svojo notranjo organizacijsko kulturo, vrednotami ter sistemi. Le sami te dejavnike najbolje poznajo in posledično lahko določijo tiste kompetence ter potrebna vedenja posameznikov, teamov in organizacije, ki bodo kasneje dale konkretne rezultate.

4.3.3. Stopnje oziroma ravni posamezne kompetence

Kompetence ali vedenjske dimenzije morajo biti postavljene tako, da se jih da izmeriti. Michael Armstrong povzema ocenjevalno lestvico po W. H. Smithu, ki določa lestvico osmih točk, združenih v štiri ocene:

- **odlično** (zbranih 7 in 8 točk) – pomembna prednost kandidata, tega področja mu ni potrebno dalje razvijati;
- **primerno** (zbranih 5 in 6 točk) – dobra prednost, vendar bi kandidat za bolj zahtevno delovno mesto to lastnost moral še dodatno razvijati;
- **zadovoljivo** (zbrane 3 in 4 točke) – komaj zadovoljivo razvita lastnost, kandidat bi moral to lastnost zelo dobro razviti;
- **šibko** (zbrani 1 in 2 točki) – ta lastnost predstavlja pri kandidatu izrazito pomanjkljivost in ni nujno, da jo je kandidat sploh sposoben razviti (Armstrong, 1991, str. 381 – 384).

To je le ena izmed lestvic merjenja prisotnosti kompetenc. Gruban meni, da je nujen podroben opis na vsaj treh ravneh ocene zahtevanih kompetenc, sam zato predlaga **petstopenjsko raven kompetenc** (Gruban, 2003):

- kompetenca ni potrebna oz. je posameznik nima
- obvladovanje osnov
- obvladovanje standardnih (običajnih) razmer
- obvladovanje nestandardnih (spremenljivih) razmer in inoviranje
- sposobnost prenašanja znanja na druge.

4.3.4. Model kompetenc

Kompetenčno modeliranje je strukturiran proces, ki »poišče« oziroma osnuje ključne povezave med osnovnimi zahtevami dela ter znanjem, veščinami, sposobnostmi in vedenjskimi značilnostmi, potrebnimi za uspešno delovanje. Model prikazuje želeno situacijo, ki naj bi jo posameznik v podjetju dosegel, oziroma opredeljuje tista vedenja zaposlenih, ki so značilna za najboljše zaposlene. Je merilo vsem zaposlenim in omogoča, da vsak ve kam, v katero smer se mora razvijati. Kasneje predstavlja osnovo za nagrajevanje in napredovanje.

Kompetenčni model je torej razvit skozi proces »razjasnjevanja« poslovne strategije in prilagojen temu, kako in kje bo uporabljen (npr. pri zaposlovanju in izbiranju zaposlenih, pri razvijanju zaposlenih, nagrajevanju in napredovanju ter v pomoč pri razvoju kariere zaposlenega). Podatki se navadno črpajo iz strukturiranih intervjujev in so kasneje analizirani.

Pred postavitvijo končnega modela gredo podatki skozi proces preverjanja, ki temelji na povratni informaciji zaposlenih. Na koncu se postavi model, ki je kar najbolj prilagojen konkretnemu okolju. Model ni statičen in se lahko spreminja v skladu s spremenjenim razvojem organizacije.

Pri postavljanju modela kompetenc je pomembno, da so kompetence definirane v skladu z vedenjskimi načini izražanja v določenem okolju ter tako, da se lahko enostavno in čimbolj natančno opazujejo in ocenjujejo. Definicija kompetenc mora biti zelo jasna vsem vpletenim v proces vpeljevanja tega sistema. To je namreč ključnega pomena, da potem vedo, kaj morajo biti sposobni narediti in kako se vesti, da bi svojo vlogo v konkretnem okolju odigrali po pričakovanjih. Iz kompetenc mora biti jasno razvidno, kdaj ljudje svoje delo odlično izvajajo. Pri tem je pomembno, da so v postopek analize in identificiranja (oblikovanja in prepoznavanja kompetenc) vključeni ljudje sami, da so kompetence definirane tako, da jih posameznik prepozna in razume ter tako lahko prevede v potrebno vedenje.

Pri snovanju kompetenčnih modelov je zato potreben sistematičen in strukturiran pristop k analizi procesa dela, organizacijske kulture in okolja, v katerem podjetje deluje, da se lahko definirajo kompetence, ki bodo zadovoljevale unikatne potrebe tega podjetja in omogočale njegovo uspešno delovanje. Določitev ravni zahtevanih kompetenc mora nastajati v povezavi s tistimi v podjetju, ki neko delo najbolj poznajo ali celo sami opravljajo. Takšen kompetenčni model podjetju potem nudi osnovo, na kateri lahko zgradi svoj sistem ravnanja z ljudmi pri delu. Primer prikaza kompetenčnega modela predstavlja slika 1.

Slika 1: Grafičen prikaz kombinacije kompetenc glede na njihovo »težo« oziroma pomembnost za opravljanje dela

KOMPETENCA	ZAHTEVANA RAZVITOST			
	1	2	3	4
Kompetenca 1				
Kompetenca 2				
Kompetenca 3				
Kompetenca 4				
Kompetenca 5				

Zahtevana razvitost:

- 1- podpovprečna
- 2- povprečna
- 3- nadpovprečna
- 4- visoko nadpovprečna

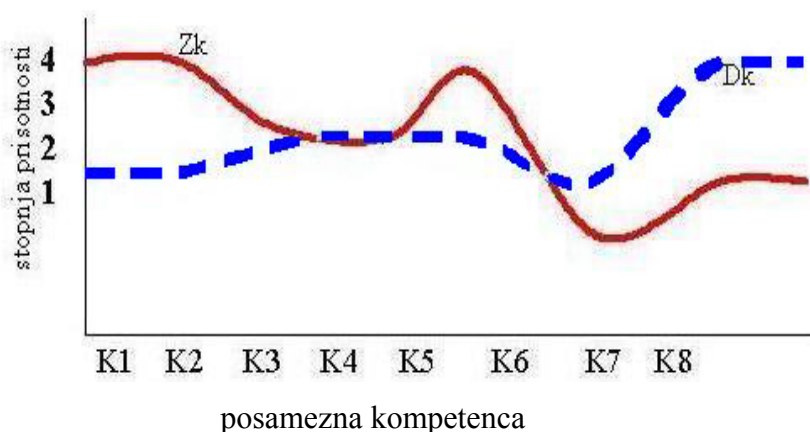
Vir: Tomažič, 2003, str. 24.

4.3.5. *Kompetenčni profil in spremljanje kompetenc*

Pojem kompetenčni profil predstavlja dejansko stanje kombinacije zaznanih doseženih kompetenc posameznika, skupine ali organizacije. Predstavlja odstopanja od postavljenega želenega modela kompetenc. V primeru posameznika je navadno izdelan med opravljanjem letnega razgovora, ko vodja in zaposleni določita prisotnost posameznih kompetenc in njihovih ravni pri zaposlenem.

Tako za posameznika kot tudi za organizacijo je namreč pomembno, da se da določene kompetence zaposlenih identificirati in tudi razvijati. Le tako je možno vplivati na povečanje delovne uspešnosti. Razvoj posameznika pa je potrebno spremljati. Oceno njegovih kompetenc na določen trenutek lahko vedno prikažemo s kompetenčnim profilom. Določitev doseženih kompetenc je običajno naloga neposrednega vodje (kot je navedeno zgoraj) ob letnih razgovorih oziroma v procesu spremljanja delovne uspešnosti posameznika. Razlika med zahtevanimi in doseženimi kompetencami je potem osnova za ustrezna ravnanja pri razvoju kadrov (napredovanje, urjenje, premestitev in podobno). Kompetenčne profile je možno prikazovati na več načinov (primer: slika 2 ali slika 3).

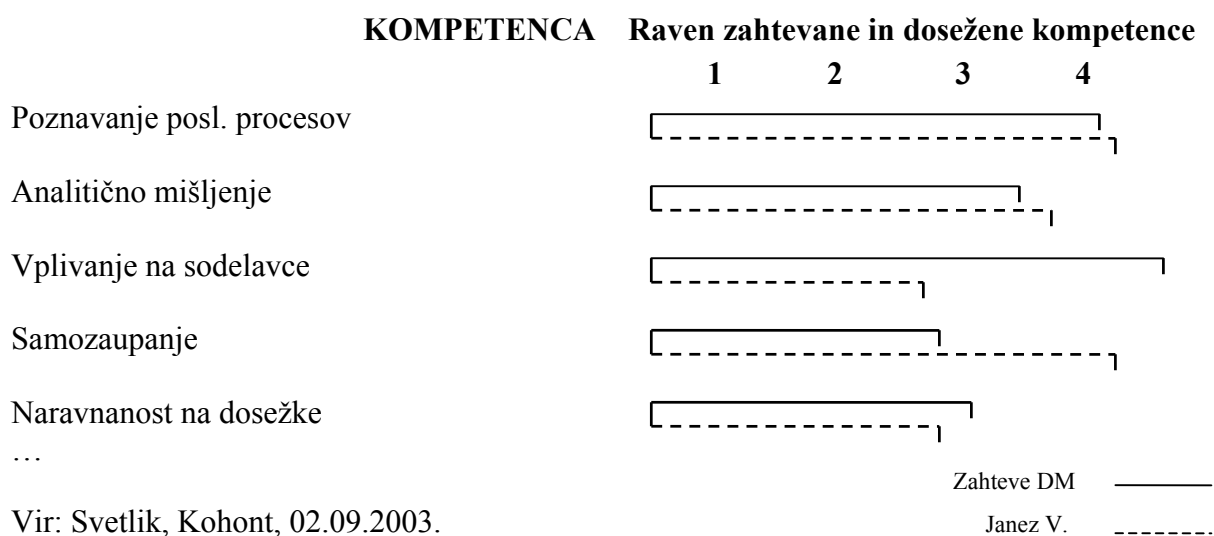
Slika 2: *Razmerje med zahtevanimi kompetencami (Zk) in dejansko kompetentnostjo (Dk) posameznika/skupine/organizacije - trenutno stanje*



Vir: Svetlik, Kohont, 02.09.2003.

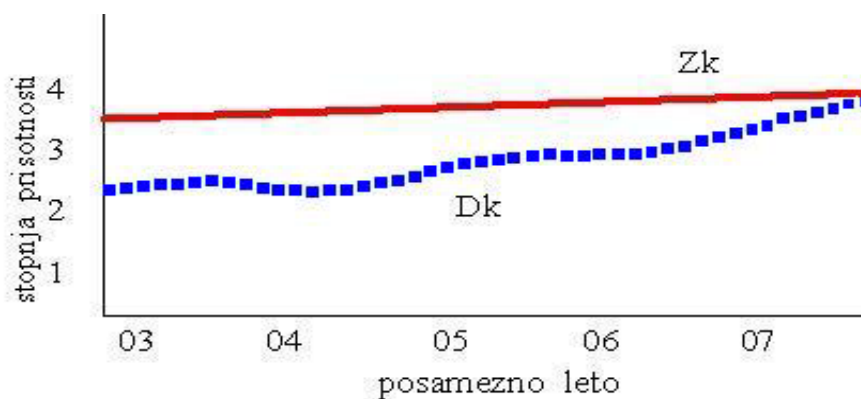
Za vse udeležene pa je prav tako pomembno spremljanje razvoja posameznikovih kompetenc skozi čas, saj le tako lahko ocenimo skupno približevanje ali oddaljevanje posameznika od želenega, postavljenega modela. Vidimo, kako razvoj, izobraževanje posameznika ali skupine vpliva na spreminjanje razvitosti ravni zaznanih kompetenc (primer slika 4).

Slika 3: Primer – prikaza kompetenčnega profila Janez V.



Vir: Svetlik, Kohont, 02.09.2003.

Slika 4: Razmerje med povprečjem zahtevanih (Zk) in dejanskih kompetenc (Dk) posameznika/skupine skozi čas



Vir: Svetlik, Kohont, 02.09.2003.

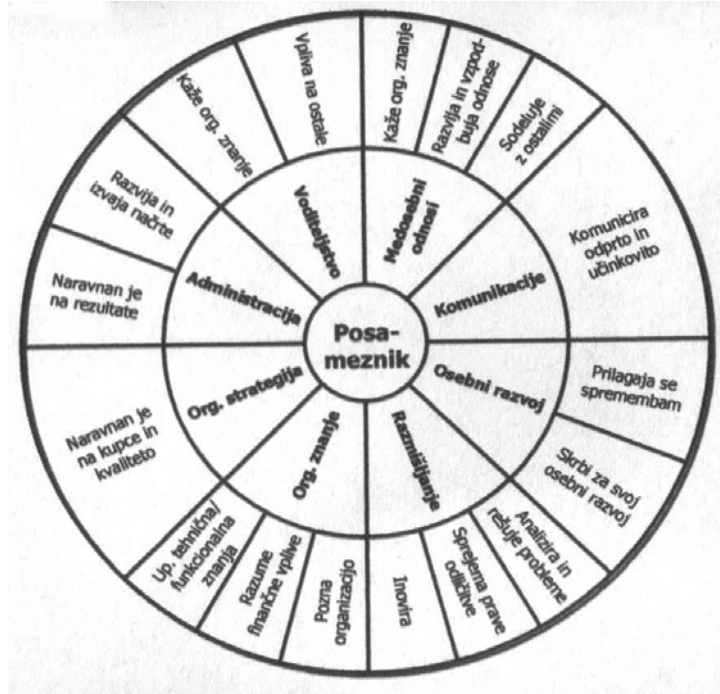
4.3.6. Kolo kompetenc

Predstavljan sklepni izdelek pri identifikaciji in razvrstitvi kompetenc (primer: slika 3). Povzema vse kompetence, ki so jih v nekem podjetju identificirali kot pomembne za razvoj. Je ena od možnosti prikaza vseh opredeljenih kompetenc. V sredini izhaja iz (odvisno od pristopa):

- a) ključnih kompetenc organizacije in se nato - odvisno od opredeljenih ravni kompetenc širi navzven (ključne kompetence organizacije – kompetence določenih profilov – kompetence za posamezna delovna mesta) ali

- b) izhaja iz posameznika in v tem primeru prikazuje vse kompetence, ki jih mora imeti posameznik v določeni organizaciji (posameznik – skupne kompetence – delovno specifične kompetence).

Slika 5: Primer - kolo kompetenc Compaq



Vir: Gruban, 2003.

5. VPELJAVA SISTEMA KOMPETENC V PODJETJE

Uvajanje sistema kompetenc je za podjetje izjemno zahtevno ter kompleksno opravilo. Temelji na spremembi poslovnega koncepta. Zahteva spremembo razmišljanja v podjetju, posega v organizacijo, kulturo in ustaljene prakse podjetja na vseh ravneh. Predstavlja konkretno spremembo pogleda na vlogo ljudi v podjetju. Uvajanja tega modela se zato lotevajo predvsem v podjetjih, kjer se zavedajo resničnega prispevka zaposlenih. Ključna razlika namreč je, da ta model postavi v središče človeka kot celoto. Če je v tradicionalnem pristopu veljalo, da so analizirali delovna mesta in so vse dejavnosti sledile iz natančnih opisov delovnih mest, sedaj vse izhaja iz analize ljudi, ki jih imaš, ter njihovih konkretnih organizacijskih vedenj. To pa naj bi v prihodnje postajalo vse bolj pomembno, predvsem zaradi čedalje bolj spremenljivega in nepredvidljivega okolja, ki bo zahtevalo vse večjo avtonomnost sodelavcev, ker konkretno postavljanje delovnih mest, s točno določenimi nalogami, ne bo več možno. Te naloge se je zato potrebno lotiti zelo načrtovano, premišljeno, z upoštevanjem pravil za uvajanje sprememb v podjetje.

Sistem kompetenc v tujini že dolgo ni več vprašanje da ali ne. Odločajo se le še o tem, v kakšnem obsegu bo v podjetju uporabljen: ali kot osnova vsem kadrovskim sistemom ali le

kot osvežitev spremljanja delovne uspešnosti s povezavo na letne pogovore. Spet drugje pa se odločajo za obratno pot in začenjajo pri organizaciji kot celoti.

5.1. CILJI VPVELJAVE SISTEMA KOMPETENC

Vsem organizacijam, ki se ukvarjajo s poslovanjem, je ključni cilj povečanje uspešnosti organizacije. Doseganja tega cilja se lotevajo z različnimi pristopi in prijemi. Ob zavedanju pomena ljudi pa se vse več organizacij doseganja cilja uspešnosti loteva s pomočjo vplivanja na zaposlene.

Mnogo strokovnjakov s področja ravnanja z ljudmi pri delu, pa tudi mnogo predstavnikov predvsem tujih podjetij, pripisuje kompetencam zelo velik pomen. Med njimi je tudi Lyle M. Spencer, ki pravi, da so pravilno raziskane in usmerjene kompetence zaposlenih najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na uspešno poslovanje podjetja. Kompetencam zaposlenih pripisuje pomembno ekonomsko vrednost podjetja. Zaposleni namreč dajejo podjetju dodano vrednost in prednost pred ostalimi podjetji (Spencer, 1995, str. 144 – 160).

Konkretna uporaba sistema pri ravnanju s sodelavci v organizaciji daje rezultate, ki so najprej vidni v posameznikovi odlični uspešnosti pri delu. Usmerjanje zaposlenih v ustrezno smer, ki bo v skladu z organizacijskimi cilji, pa v končni fazi prispeva tudi k uspešnosti organizacije kot celote in omogoča vplivanje na doseganje rezultatov. Torej je ključni cilj uporabe modela kompetenc vplivanje na ustrezno ravnanje z zaposlenimi, kar bo za posledico imelo povečevanje uspešnosti organizacije. Kompetence se torej vedno navezujejo na nadpovprečno uspešnost, pa naj gre za delovno storilnost na nivoju posameznika ali za poslovno uspešnost podjetja kot celote.

Gruban in Tomažič navajata še mnogo več razlogov za uvedbo modela kompetenc (Gruban, 2003a; Tomažič, 2001, str. 19), med drugim:

- sistem kompetenc povezuje vse prvine kadrovske funkcije med seboj (izbira, razvoj kadrov, urjenje, nagrajevanje, merjenje in ravnanje z delovno uspešnostjo) ter jim daje neko skupno osnovo, kar v nadaljevanju omogoča učinkovitost, preglednost in pravičnost celotne kadrovske funkcije,
- povezuje te elemente s strategijo, poslanstvom, vizijo in vrednotami organizacije,
- predstavlja učinkovito podporo oziroma pomoč vodjem pri vodenju zaposlenih – gre za preusmerjanje vodenja »kar tako« k vodenju ljudi, kar pomeni postavitve jasnih prioritet vodenja in razvoj standardov za odličnost pri vodenju,
- daje poudarek na stalen razvoj znanj in veščin, potrebnih za rast organizacije ter s tem omogoča razvijanje čuta samoodgovornosti za razvoj,
- omogoča hitro vidne rezultate visokih vlaganj v izobraževanje zaradi usmerjenega razvoja zaposlenih,
- gre tudi za premik od pomena znanja k pomenu sposobnosti uporabe znanja,
- omogoča lažje komuniciranje želenega vedenja, saj gradi na »skupnem jeziku« – jasnih kriterijih v celotni organizaciji ter

- nenazadnje spodbuja teamsko delo in medoddelčno sodelovanje.

Gruban (2003a) razume sistem kompetenc predvsem kot velikansko priložnost za kadrovske stroke nasploh. Gre za področje ravnanja s posameznikovo uspešnostjo pri delu. Sistem kompetenc naj bi bil po njegovem edini sistem, ki konkretno dokaže vrednost, ki jo prispeva kadrovska funkcija v podjetju ali ustanovi, saj kompetence edine oprijemljivo opravičujejo visoke naložbe v izobraževanje, omogočajo kakovostnejšo izbiro in razvoj kadrov ter načrtovanje kariere, vzpostavljajo jasnejša merila delovne uspešnosti, omogočajo pravičnejše in objektivnejše nagrajevanje, določajo prave prioritete pri vodenju in ravnanju z ljudmi, hitreje premoščajo vrzeli pri deficitarnih znanjih in veščinah, predvsem pa v prvi vrsti učinkovito povezujejo v potrebne celote letne razgovore, ocene delovne uspešnosti, sistem nagrajevanja in razvoja kadrov ter na drugi strani vizijo, poslanstvo, vrednote in kulturo podjetja.

Tomažič (2003, str. 17 – 18) pa opozarja tudi na pomembno uporabnost sistema na področju zagotavljanja konkurenčnih prednosti in upravljanja sprememb v podjetju. Koncept ključnih kompetenc namreč lahko povežemo s paradigmo teorije zagotavljanja konkurenčne prednosti s pravilno kombinacijo in uporabo notranjih virov v podjetju (Resource Based Theory). Tu gre za izgradnjo razpoznavnosti predvsem z originalno kombinacijo znanj, sposobnosti in izkušenj, kar omogoča uspešno poslovanje tudi v manj prijaznem okolju. Akumulacija in razvoj teh notranjih virov pa sta možna zgolj preko sodelavcev kot nosilcev teh virov v podjetju. Tako postane koncept ključnih kompetenc bolj razumljiv takrat, ko ga neposredno povežemo z doseganjem konkurenčne prednosti na trgu.

Uporabno vrednost modela kompetenc pa lahko vidimo še na enem področju. To je uvajanje in upravljanje sprememb v podjetju. Sam sistem kompetenc je namreč na eni strani sprememba, ki jo uvajamo v podjetje, na drugi strani pa ima uveden model kompetenc veliko uporabno vrednost pri prihodnjem upravljanju sprememb. Njegova temeljna prednost je predvsem v tem, da gradi na spremembi konkretnega organizacijskega vedenja posameznika in tako vpliva na uspešnost vpeljave sprememb v organizaciji. Večje spremembe v podjetju so namreč uspešne le takrat, ko organizaciji uspe spremeniti tudi vedenjske vzorce zaposlenih pri njihovem vsakdanjem delu.

5.2. PRISTOP K UVAJANJU SPREMEMB - SISTEMA KOMPETENC

Skozi čas so se vedno dogajale spremembe. Povzročale so jih naravne spremembe, naravni pojavi ali pa je bil vzrok človek. Čez čas pa se je spreminjal tudi tempo sprememb – od redkih, predvidljivih sprememb do hitrih, skoraj ne več sledljivih sprememb. Do sprememb je skoraj vedno čutili odpor, saj so za ljudi moteče in se jim poskušajo upirati. So pa vir napredka (Lipičnik, 1996, str. 252 – 254), zato želja po spremembah v resnici ni želja, ampak nujnost, ki si jo moramo želeli. In ravno zaradi nujnosti sprememb je potrebno posebno pozornost posvetiti pristopu pri uvajanju določenih sprememb ter tako čimbolj zmanjšati odpor pri tistih, ki jih spremembe zadevajo.

lahko imela. Hkrati pa se pojavijo težave v podsistemih, ker več ne ustrezajo vodilnemu sistemu. Če hitro ne opazimo povezanosti posameznih delov sistema, je tako, kot da ne bi opazili, da želimo drugam, kot vodi naša pot. V tem primeru seveda ne moremo pričakovati, da bi naš rezultat ustrezal cilju. Dobimo občutek, da je naše delo nepomembno, da delamo nekaj drugega, kot bi bilo potrebno.

Zaradi nujnosti sprememb v sedanjem okolju je za podjetje ključno iskati prilagodljive zaposlene, ki bodo lahko samostojno ravnali v spremenljivih situacijah, in njihov razvoj postaviti med najbolj prioritete naloge. Le tako se bodo v podjetju lahko kosali s konkurenco in si zagotovili rast ter razvoj organizacije. Ravno na področju razvoja zaposlenih pa prinaša pomembne prednosti sistem kompetenc. Tomažič tako navaja sedem konkretnih napotkov za podjetja, ki se odločijo za vpeljavo sistema kompetenc v podjetje, da bi z njimi čim bolj zmanjšali odpor vseh vpletenih pri uvajanju tega sistema (Tomažič, 2003, str. 25 – 26):

- vsem, ki so vključeni v proces, mora biti jasna vsebina pojma kompetenc,
- že na začetku definiramo končni cilj projekta; razjasniti je potrebno pričakovanja uprave od novega pristopa ter določiti področja kadrovske funkcije, na katerih in kako bodo uporabljene kompetence,
- velik pomen ima pridobitev podpore s strani uprave podjetja,
- uvajanju sistema je potrebno nameniti zadostni čas in ne prehitovati,
- natančnost pri uvajanju sistema smiselno prilagodimo,
- zunanji svetovalci ne morejo rešiti vsega, lahko pa se od njih marsikaj naučimo,
- pri implementaciji modela velja načelo »80 – 20«, in sicer odpade 20% časa na pripravljala dela in 80% na komunikacijo kompetenc predvsem pomena in vsebine novih oblik organizacijskega vedenja, ki se postavljajo pred zaposlene.

5.2.1. Kritični dejavniki uspešnosti vpeljave

Ko se uvajajo spremembe, le-te ne smejo biti usmerjene samo k tako imenovanim »trdim dejavnikom« (strategijam, strukturam, sistemom), ampak tudi v tako imenovane »mehke dejavnike« (vizije, zaposlene, znanja – spretnosti, stili), kamor spada tudi organizacijska kultura. Kultura organizacije namreč predstavlja globljo raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja (Možina et al., 1994, 177). Zaradi teh značilnosti ima prevladujoča kultura odločilen vpliv na organizacijsko vedenje podjetja, to pa pomeni, da je vpliv kulture gotovo čutiti pri pripravljenosti podjetja na uvajanje – sprejemanje sprememb.

Pri uvajanju sprememb je pomembna zrelost oziroma pripravljenost organizacije za uvajanje določene spremembe. V ta namen so na voljo testi, ki izmerijo pripravljenost okolja za uvajanje določene spremembe. Potem, vsi odgovorni se morajo zavedati pomembnosti koncepta, ki ga uvajajo. Odločilna je tudi vključenost sodelujočih in zaposlenih, kar pomeni teamsko sodelovanje internih in zunanjih ekspertov iz tega področja. Pomembno je tudi podrobno načrtovanje temeljnih nalog projekta in določitev prioritet. Tudi učenje iz izkušenj

drugih, predvsem tujih podjetij, ki imajo pri obravnavanem konceptu že več prakse, je primerno in uporabno.

Vsak na novo uveden model mora zadostovati določenim »pogojem«, da bo njegova uporaba smiselna in učinkovita. To velja tudi za model kompetenc. Ključna je uporabnost modela. Zagotovljena mora biti zadostna jasnost in razumljivost postavljenega modela za vse uporabnike. Hkrati mora biti model sprejet od vseh bodočih uporabnikov – to velja na eni strani za vodje, na drugi pa tudi za vse ostale zaposlene. Vsi se morajo namreč zavedati prednosti, ki jih prinaša sistem, in tako omogočiti novemu pristopu uporabo v praksi, ki bo lahko pokazala pozitivne rezultate.

Kot pri vseh novo vpeljanih sistemih ali drugače pri vseh spremembah, ki jih uvedemo v podjetje, pa je za njihov obstoj ključnega pomena njihovo vzdrževanje, osveževanje in stalno skrbništvo nad uvedenim modelom. Če na primer vpeljanega kasneje ne uporabljamo, je zaman ves trud porabljen na začetku pri razvoju in vpeljavi modela. Ravno tako moramo model prilagajati spremembam, ki so se zgodile, da bi tako še vedno omogočal ugodne rezultate.

5.3. METODOLOGIJA UGOTAVLJANJA KOMPETENC IN POSTAVITEV MODELA

Skozi proces identifikacije kompetenc v nekem podjetju moramo dobiti odgovor na vprašanje, kako ljudje opravljajo svoje delo, kadar ga opravljajo odlično. Katere so tiste kompetence, ki jih imajo nadpovprečni sodelavci in kako so vidne v potrebnih organizacijskih vedenjih, da zagotavljajo odlično delovno uspešnost. V podjetjih se pri identifikaciji kompetenc poslužujejo različnih orodij, vedno pa je pomembno, da morajo biti v analizo vključeni ljudje sami. Le tako bodo kompetence izražene v »jeziku«, ki ga posameznik prepozna in razume ter preko tega prevede v potrebno vedenje.

Gruban in Svetlik navajata več instrumentov, ki so podjetju na voljo pri analizi kompetenc (Gruban, 2002; Svetlik, Kohont, 2003):

- strokovna ekspertiza,
- strukturirani intervju z zaposlenimi, ki dobro poznajo določeno področje dela (vodje, strokovnjaki iz posameznih področij) oziroma z odličnimi zaposlenimi na posameznem delovnem mestu,
- razne delavnice in fokusne skupine,
- analiza dela,
- pisanje dnevnika na posameznem delovnem mestu,
- tehnika kritičnih dogodkov.

Obstajajo pa tudi različna svetovalna podjetja s tega področja, ki so za identifikacijo kompetenc oziroma organizacijskih vedenj v podjetjih že razvila svoje metodologije. Eno izmed njih je tudi podjetje Pragma (Tomažič, 2003, str. 21 – 24), ki je svojo metodologijo razvijanja kompetenc razdelilo v več faz.

1. Faza: pridobivanje začetnih podatkov s tehniko ugotavljanja pomembnih dogodkov s pomočjo Flanaganovega intervjuja (gre za opisovanje uspešnih in neuspešnih pomembnih dogodkov) in tehniko repertoarske liste (tudi ta poteka v obliki intervjuja in temelji na primerjavi vedenjskih vzorcev učinkovitih in neučinkovitih posameznikov). Ti podatki so osnova za izdelavo vprašalnika »po meri«.
2. Faza: izdelava anketnega vprašalnika za nadaljnje zbiranje podatkov o vedenjskih vzorcih. Temelji na identificiranih oblikah organizacijskega vedenja iz prve faze. Vsako vprašanje je tudi opremljeno z ustrezno ocenjevalno lestvico, kar nam omogoča kvantificiranje in nadaljnjo obdelavo zbranih opisnih podatkov.
3. Faza: poteka anketiranje in na koncu obdelava podatkov s pomočjo faktorске analize (tehnika, ki omogoča redukcijo velikega števila spremenljivk v manjše skupine vsebinsko povezanih spremenljivk – faktorjev; njihovo vsebino določimo z analizo spremenljivk, ki s posameznim faktorjem najbolj korelirajo; na podlagi izračunanega deleža skupne variance, ki jo pojasnjuje posamezen faktor, pa lahko določimo tudi njegov pomen glede na ostale).

Rezultati, pridobljeni na tak način, dajo osnovo za izdelavo kompetenčnega modela, ki kaže na tiste značilnosti, ki posamezniku omogočajo doseganje nadpovprečnih delovnih rezultatov. Pridobljeni kompetenčni modeli predstavljajo standarde, s pomočjo katerih lahko podjetje potem oceni kakovost - kompetentnost svojih zaposlenih.

6. UPORABA MODELA KOMPETENC V PODJETJU

Ravnanja z zaposlenimi se v podjetjih lotevajo z namenom doseči pogoje, ki bodo zagotavljali učinkovito izrabljanje človeških zmožnosti za doseganje ciljev in uspešnosti organizacije. Kako bodo pri tem uspešni, pa je odvisno od orodij in pristopov, ki jih pri tem uporabljajo. Sistem kompetenc se je izkazal za učinkovit pristop pri ravnanju z zaposlenimi v podjetju, ki hkrati omogoča doseganje strategije podjetja v praksi. To je tudi eden izmed ključnih ciljev, ki ga omogoča sistem. Z učinkovitejšim izvajanjem strategije organizacije se namreč zadosti doseganje organizacijskih ciljev in s tem uspešnosti organizacije, znotraj tega pa sistem omogoča tudi doseganje ciljev posameznika. Zagotavlja pravičnost in transparentnost kadrovskega sistema, predvsem na področju nagrajevanja in napredovanja, ter omogoča posamezniku ustrezne povratne informacije, na podlagi katerih lahko kasneje sam vpliva na svoj nadaljnji razvoj. Povezavo sistema kompetenc z ostalimi deli kadrovske funkcije ter vpliv tega modela na vodenje sodelavcev pa podrobneje predstavljam v nadaljevanju.

6.1. SISTEM KOMPETENC KOT OSNOVA KADROVSKIM PODSISTEMOM

Kadrovske funkcije lahko opredelimo kot eno od poslovnih funkcij organizacije, njena naloga pa je zagotavljanje ustreznih kadrovskega zmožnosti. V njeno dejavnost sodijo (Možina, 1998, str. 4) opis in analiza dela, načrtovanje in pridobivanje, izbiranje in nameščanje, izobraževanje, razvoj, ocenjevanje in nagrajevanje, vzdrževanje, spremljanje in izboljševanje ter raziskovanje kadrovske dejavnosti. Skozi čas pa so se vanjo čedalje bolj uvrščale tudi

naloge, ki niso bile samo personalne, ampak se nanašajo tudi na kulturo, odnose in vrednote med zaposlenimi, medicino dela, raziskovanje kadrovskega pojavov in drugo. Gre za (Lipičnik, 2002, str. 33) sintezo s kadri povezanih in medsebojno odvisnih del in nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni nosilci nalog v posebnem funkcionalnem procesu.

Model kompetenc pa si lahko predstavljamo kot sistem, ki omogoča oziroma daje neko skupno osnovo vsem kadrovskim procesom oziroma sistemom ravnanja z zaposlenimi v podjetju. Če si dovolim primerjavo z računalništvom, je kot operacijski sistem, ki omogoča delovanje vsem nadaljnjim – ostalim programom.

Temeljna naloga kadrovske funkcije na podlagi kompetenc torej je, da z ustreznim ravnanjem z zaposlenimi skuša vplivati na pridobivanje in razvoj posameznikov s takšnimi kompetencami, da bi se lahko čimbolj približali zahtevanim organizacijskim kompetenčnim modelom.

6.1.1. Sistemizacija in dosedanji opisi delovnega mesta

Sistemizacijo delovnega mesta (Lipičnik, 1998, str. 65 – 66) sestavljata opis dela in opis delavca. Prvi del je rezultat analize dela, ki določi, iz kakšnih nalog je delo sestavljeno, s kakšnimi postopki je mogoče te naloge opraviti ter v kakšnih fizikalnih in socialnih delovnih razmerah se bo delo opravljalo. Drugi del sistemizacije delovnega mesta, pa predstavljajo rezultati analize delavca, ki določajo kakšne lastnosti, znanje in spretnosti bo delo od delavca zahtevalo. V podjetju sistemizacija v kadrovske funkciji predstavlja osnovni dokument – hrbtenico, na katero so vpeti vsi nadaljnji kadrovske postopki.

Do sedaj je sistemizacija delovnih mest izhajala predvsem iz analize dela delovnega mesta, uvedba modela kompetenc pa v ospredje postavlja analizo zaposlenih, in sicer ne vseh, pač pa tistih, ki določeno delo opravljajo odlično. Zaradi izginjanja delovnih mest v standardnem smislu (Lipičnik, 1998, str. 37) bo potrebno zaposlovati predvsem ljudi na podlagi njihovih vedenj, prilagodljivosti in kreativnosti. Uveljavile se bodo drugačne sistemizacije, ki ne bodo tako odvisne od organizacije dela, ampak bodo temeljile na vedenju ljudi – vedenjske sistemizacije. Sistemizacija na podlagi kompetenc tako ne bo določala zgolj delovnih nalog in standardov dela, pač pa vlogo zaposlenega in potrebne kompetence zaposlenega na tem delovnem mestu. Analizo delovnih mest in s tem določenih opisov dela bo zamenjala analiza odličnih zaposlenih in iz njihovih organizacijskih vedenj izdelani kompetenčni profili.

6.1.2. Izbiranje novih sodelavcev

Po mnenju Ulricha in Lakea (1990, str. 79 – 83) lahko v podjetje potrebne kompetence dobimo na dva načina, in sicer z najemom izven podjetja ali z razvojem dosedanjih zaposlenih. Ker pa se vsako podjetje sreča z izbiranjem novih sodelavcev, je pomembno, da se modela kompetenc zavedamo že v tej fazi.

Da bi lahko ustrezno izpeljali postopek privabljanja in izbiranja kandidatov, moramo vedeti (Lipičnik, 1998, str. 98):

- kakšne lastnosti morajo imeti sodelavci,
- koliko sodelavcev potrebujemo in
- kakšne pogoje bodo morali izpolnjevati.

Le-to nam namreč omogoča iskanje in zaposlovanje ljudi s takšnimi značilnostmi – kompetencami, ki so v skladu z organizacijskimi in so hkrati potrebne za odlično opravljanje določenega dela v organizaciji.

Opremljeni kompetenčni profil nam pri tem služi kot usmernik, kaj pri bodočem zaposlenem iščemo. Opremljuje (Gruban, 2003) jasne zahteve za delo. Pri upoštevanju tega modela v postopkih izbire ne odloča zgolj formalno znanje (ki je bilo pri zaposlovanju do sedaj dostikrat ključnega pomena), pač pa tudi ostale značilnosti, ki jih ima kandidat. Po modelu kompetenc namreč upoštevanje zmožnosti, sposobnosti, vedenjskih in osebnostnih lastnosti poleg znanja in spretnosti zagotavlja večjo verjetnost posameznikove prihodnje uspešnosti pri delu. S takšnim izborom lahko tako v podjetju ustrezno zmanjšajo – minimizirajo naložbe v zaposlene, ki kasneje ne bodo uresničili pričakovanj.

Pri izbiranju novih zaposlenih na podlagi kompetenc je pomembno tudi, da je kadrovik pri analizi kandidatov še posebej pozoren predvsem na iskanje tako imenovanih skritih kompetenc. Le-te je pri bodočem zaposlenem kasneje namreč težje razviti. Zato imajo večjo »vrednost« od vidnih kompetenc, ki se jih kasneje lažje razvija oziroma priučijo.

6.1.3. Razvoj zaposlenih

Osnovni cilj kompetenc je izboljšati usmerjanje zaposlenih v organizaciji za učinkovitejše izrabljanje njihovih zmožnosti, da bi v končni fazi lahko povečali uspešnost organizacije. Ta cilj pa je možno doseči le, če zaposlene razvijamo v ustrezno smer. Razvoj zaposlenih (Florjančič, Jereb, 1998, str. 45) je namreč sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovske-izobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju. To pa pomeni, da je potrebno že v strategiji podjetja določiti smernice razvoja zaposlenih, ki jih kasneje upoštevamo tudi pri določanju smernic razvoja posameznikov v prihodnosti. Sem sodijo načrtovanje potrebnih znanj zaposlenih, priprava izobraževanj ter razvoj karier zaposlenih v podjetju in načrtovanje nasledstev.

V primeru modela kompetenc to pomeni, da gre za načrtno dvigovanje ravni že prisotnih kompetenc in dodajanje tistih novih kompetenc, ki najbolj vplivajo na delovno uspešnost. To nam omogoča približevanje in usklajevanje dejanskih kompetenc z želenim modelom. Z uporabo kompetenc (goer.state.ny.us, 2003) je v podjetju namreč možno določiti, ali je zaposleni pripravljen za napredovanje na naslednjo stopnjo v organizaciji ali na horizontalni premik na novo delovno področje. Ravno tako v primeru, ko zaposleni še ni »pripravljen«, kompetence pomagajo zaznati, katere izobraževalne in razvojne aktivnosti so potrebne za zapolnitev manjkajočih kompetenc. Upoštevanje modela kompetenc torej omogoča, da so izobraževalni in razvojni cilji v skladu s strategijo, vrednotami in vizijo organizacije. S

pomočjo ustreznega usmerjanja izobraževanja in razvoja zaposlenih bodo tako tudi naložbe v ta namen koristneje izrabljene, rezultati pa hitreje vidni.

6.1.4. Ravnanje z delovno uspešnostjo

Ravnanje z uspešnostjo zaposlenih v podjetju poteka s pomočjo sledenja delavčevega doseganja zastavljenih ciljev. Navadno ga izvajajo neposredni vodje in poteka v obliki pogovorov – med letom – ob kritičnih dogodkih ali pa (predvsem) v obliki letnega razvojnega pogovora. Skozi slednjega zaposleni in vodja pregledata doseganje rezultatov v predhodnem obdobju in določita naloge ter cilje, ki naj bi jih zaposleni dosegel v prihodnjem obdobju. Postavljene naloge ter cilji so v prihodnjem obdobju osnova za oceno delavčeve uspešnosti pri delu. V okviru tega razgovora se določi tudi bodoči razvoj zaposlenega v obliki izobraževanj.

Letni razgovor zaposlenega in vodje je do sedaj v glavnem določal, **KAJ** mora zaposleni narediti, z uvedbo kompetenc pa bo zaposleni dobil tudi odgovor na vprašanje, **KAKO** naj se določene naloge loti, da bo v konkretnem okolju lahko dosegel odlično uspešnost pri delu. Slednje lahko namreč dosežemo z opredelitvijo kompetenc za posamezno delovno področje, ki so rezultat analize vedenj odličnih zaposlenih in njihovega ravnanja v kritičnih trenutkih. S takšno opredelitvijo želenih organizacijskih vedenj postavimo standarde odlične uspešnosti pri delu v tem okolju. S tako postavljenimi standardi se lahko natančno določi, kaj bo spremljano in ocenjevano, kar zagotavlja tudi manj subjektivnosti pri oceni delavčeve uspešnosti, zaposleni pa tudi ve, kaj se od njega pričakuje. Na takšen način pridobljene ocene bodo tudi bolj objektivne in bodo omogočale neposredno primerjavo določenega profila zaposlenih. V tem primeru je ključnega pomena tudi izobraževanje vodij, da bodo sposobni objektivno spremljati svoje podrejene.

6.1.5. Nagrajevanje in napredovanje

V mnogo podjetjih se srečujejo z nezadovoljstvom zaposlenih nad sistemi nagrajevanja in napredovanja. Velikokrat je namreč slišati, da na tem področju ni preglednosti in da sistemi niso pravični. Model kompetenc pa omogoča postavitev jasnih standardov uspešnosti za področje nagrajevanj in napredovanj. Daje jasna merila, ki zaposlenim vedno dajo vedeti, kje so in kam se razvijajo. Omogočajo jim povratno informacijo, kaj morajo narediti, da bodo uspešni. Prednost tega sistema je gotovo tudi v učinkovitejšem vrednotenju dela tistih zaposlenih, katerih rezultati dela niso vidni neposredno.

6.1.6. Ustrezna informacijska podpora kadrovskim sistemom

Za lažje upravljanje sistema kompetenc velja v organizaciji gotovo razmisliti tudi o postavitvi ustrezne informacijske podpore vsem kadrovskim sistemom, saj bi tako lahko le-te ustrezno povezali in omogočili še lažjo dostopnost in uporabo vsem udeleženiim. Uporabnost te informacijske podpore je predvsem v hitrejši dostopnosti do vseh potrebnih informacij za vse uporabnike. Velik prihranek pri stroških, prostoru, tudi pri času obdelave pa bi bil viden na primer v primeru, ko bi se podatki letnih pogovorov za zaposlene hranili v elektronski obliki.

6.2. VODENJE S KOMPETENCAMI

Vodenje običajno definiramo kot (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 201) vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine v podjetju in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem podjetja.

Iz stališča vodenja zaposlenih sistem kompetenc predstavlja učinkovito orodje v rokah vodij, ki predvsem omogoča vodenje in razvijanje zaposlenih v skladu z razvojem strategije in ciljev organizacije. Je sistem, ki daje možnost vodjem, da zaposlenemu jasno pove, kaj se od njega pričakuje – omogoča lažje komuniciranje želenih vedenj in mu določi cilje, zahteve in smeri razvoja, ki naj bi jih dosegel v prihodnje. Tako zaposleni točno ve, kaj so njegove naloge in kako naj bi jih dosegel.

Pri vodenju ljudi na podlagi modela kompetenc gre predvsem za spremenjeno vlogo vodij v podjetju. Ti morajo sistem kompetenc sprejeti za orodje, ki ga bodo uporabljali pri vodenju zaposlenih in se hkrati z vso strokovnostjo lotevati nalog, ki sledijo iz tega. Vodja mora razvoj kompetenc sodelavca sprejeti za svojo ključno nalogo. Svetlik tako opisuje spremenjene vloge vodij po modelu kompetenc za več ravni managementa (Svetlik, Kohont, 2003):

NIŽJI MANAGEMENT – od operativnih izvajalcev k agresivnim podjetnikom, z nalogami:

- krmiljenja rezultatov in delovne uspešnosti,
- ustvarjanja priložnosti,
- graditvi kompetenc.

SREDNJI MANAGEMENT – od administrativnih nadzornikov k trenerjem, ki podpirajo in so:

- poslovni strategiji ter
- organizacijski integratorji virov.

VIŠJI MANAGEMENT – za svoje ključne naloge naj bi sprejeli predvsem:

- oblikovanje smotrov,
- projektiranje procesov in
- razvijanje ljudi.

Vloga vodij je v modelu kompetenc ključnega pomena. Najprej je to iz vidika, da bo model kompetenc v resnici lahko zaživel (če ga bodo vodje sprejeli in uporabljali kot orodje za vodenje svojih sodelavcev), kot tudi z vidika kakovosti opravljanja nalog, ki sledijo iz njega. Ravno zaradi slednjega, pa je pomembno tudi več pozornosti nameniti razvoju vodij, da bodo sposobni svojo nalogo korektno opravljati. Potrebno jim je nuditi ustrezno podporo in pomoč v obliki izobraževanj ter drugih priprav, da bodo sposobni opravljati nove naloge, ki so jim dodeljene.

7. VPELJAVA SISTEMA KLJUČNIH KOMPETENC V SKUPINO NLB

Medtem ko je v tujini uporaba sistema kompetenc v podjetjih že večletna praksa, pa se njegovo pojavljanje v slovenskem okolju šele nekako začinja. In med tistimi, ki so se že odločili, da model kompetenc sprejmejo za orodje ravnanja z zaposlenimi, da bodo tako preko ustreznega ravnanja z njimi lahko vplivali tudi na konkurenčnost in uspešnost poslovanja, je tudi Nova Ljubljanska banka d.d. (NLB) in celotna Skupina NLB.

7.1. PREDSTAVITEV SKUPINE NLB IN NLB D.D. LJUBLJANA

Temelji Nove Ljubljanske banke d. d. Ljubljana segajo v 19. stoletje, ko je bila leta 1889 ustanovljena Mestna hranilnica ljubljanska, kot predhodnica sedanje NLB. Njen razvoj je šel po poti v korak z mnogimi spremembami, širitvami in pripojitvami. Leto 1994 pa je bilo za sedanost NLB prelomno. Na podlagi Temeljne listine o samostojnosti in neodvisnosti Republike Slovenije je bila namreč ustanovljena Nova Ljubljanska banka d.d., Ljubljana (Letno poročilo 2002, str. 2), ki prevzame premoženje, celotno poslovanje in del obveznosti Ljubljanske banke d.d. Ljubljana. Naslednji ključni datum je 31. maj 2001, ko sprejme Vlada Republike Slovenije Program privatizacije banke. Rezultat te odločitve je bil viden septembra 2002, ko je bila uspešno zaključena prva faza privatizacije, s prodajo 34 – odstotnega lastninskega deleža države, belgijski bančno-zavarovalniški skupini KBC in 5 – odstotnega deleža Evropski banki za obnovo in razvoj (Osebna izkaznica, 2003).

Skupina Nove Ljubljanske banke (Skupina NLB) izvaja vse bančne in druge finančne dejavnosti v Sloveniji in tujini. Je najmočnejša finančna in bančna skupina znotraj države, postaja pa tudi vse močnejša finančna skupina na trgih držav centralne in jugovzhodne Evrope. Skupina NLB je združba 39 bank in družb doma ter v tujini (Letno poročilo 2002, str. 1). V vseh družbah Skupine NLB je zaposlenih kar 5245 ljudi, od tega v NLB d.d. 3953 (Letno poročilo 2002, str. 37). Skupina NLB dosega skoraj 40-odstotni tržni delež v slovenskem bančnem sektorju (posluje s preko 50 000 podjetji in 900 000 individualnimi strankami) in vse večji tržni delež v pomembnih državah širše regije. Sestavljena je iz NLB d.d. Ljubljana ter odvisnih in pridruženih bank in družb v Sloveniji in tujini. Svojo poslovno mrežo in kapitalske naložbe izven meja Slovenije širi s predstavništvi in podružnico v tujini.

Banke trenutno tvorijo 95 odstotkov celotne bilančne vsote Skupine NLB. Hkrati pa velja, da so v Skupini NLB postavljeni tudi temelji za razvoj novih področij delovanja, ki bodo dopolnjevali osnovno bančno dejavnost. Skupina NLB tako vstopa na področje bančnega zavarovalništva, v razvoju je tudi področje upravljanja premoženja. Pri ostalih strateških aktivnostih, kot so lizing, faktoring in forfeitanje, pa je bilo prav tako opaziti povečanje ustvarjenih prihodkov iz poslovanja. Glavni strateški cilji Skupine NLB so donosnost, širitev na trge JV Evrope, ohranitev vodilne tržne pozicije na slovenskem bančnem trgu, širitev poslovanja na druge finančne dejavnosti in stroškovna učinkovitost (Kažipot, 2003, str. 4 – 5).

Med članicami Skupine NLB je **Nova Ljubljanska banka d.d.**, Ljubljana (NLB) največja in najpomembnejša finančna ustanova, ki obvladuje skoraj tri četrtine celotne konsolidirane bilančne vsote. NLB je delniška družba; lastniška struktura banke (z dne 31.05.2003) je naslednja: večinska lastnica je Republika Slovenija z dobrimi 35 odstotki, drugega največjega lastnika predstavlja belgijska KBC Bank iz Bruslja s 34 odstotki, sledijo Slovenska odškodninska družba, Kapitalska družba in Evropska banka za obnovo in razvoj s po 5 odstotnim deležem, približno 15 odstotkov lastniškega deleža pa je razdeljeno med ostale slovenske delničarje (Osebna izkaznica, 2003).

Poslanstvo NLB se glasi: *»Z odličnostjo, zaupanjem in tradicijo oblikujemo novo podobo bančne kulture«*. NLB vidi svojo vizijo v nadaljevanju gradnje vodilne pozicije v Sloveniji, v inovativnem razvoju storitev, ki so trajna in komparativna prednost, ter postati vodilna bančna in finančna skupina v jugovzhodni Evropi (Letno poročilo 2002, str. 1).

NLB velja tudi za eno najbolj ocenjenih bank v srednji in vzhodni Evropi, saj so ji vodilne svetovne ocenjevalne agencije dodelile bonitetne ocene, ki jo uvrščajo med bolj varne banke v tem delu Evrope. NLB je tudi dobitnica priznanj vodilnih tujih finančnih medijev.

7.1.1. Mesto Službe za razvoj organizacije, kadrov in upravljanje znanja v NLB

V jeseni 2002 in zimi 2002 – 2003 je bilo v NLB obdobje reorganizacije, ki naj bi bila prilagojena novemu načinu vodenja in odločanja ter katere glavni cilj je racionalizacija in povečanje učinkovitosti poslovanja. Posledica te reorganizacije je tudi nova organizacijska struktura NLB, ki velja od 1. januarja 2003 (*Priloga 1*). Skladno s celotno reorganizacijo je nastala tudi potreba po reorganiziranju področja izobraževanja, kadrov in organizacije. Na podlagi tega se je na novo oblikovala Služba za razvoj organizacije, kadrov in upravljanje znanja (v nadaljevanju SROKUZ). SROKUZ je v organizacijski strukturi NLB uvrščena v sklop upravljalkega centra, ki je pod pristojnostjo predsednika uprave. Nadrejena organizacijska enota SROKUZ-u je Upravljalni center za strateško upravljanje. Ključna področja dela Službe so področje organizacije, razvoj in izvedba izobraževalnih programov ter usposabljanj, razvoj bančne šole, skrbništvo nad sistemi kot so sistemizacija, nagrajevanje, upravljanje z delovno uspešnostjo ter spremljanje učinkovitosti človeškega kapitala, skrbništvo Skupine mladih izjemnih kadrov NLB, oblikovanje organizacijske kulture Skupine ter med drugim tudi postavljanje modela ključnih kompetenc Skupine NLB.

Službo za razvoj organizacije, kadrov in upravljanje znanja omenjam zato, ker je pomembna zaradi področja, na katerem deluje v NLB in je tako tesno povezana s temo mojega diplomskega dela. V NLB velja za skrbnico in center razvoja raznih modelov s področja organizacije, izobraževanja in razvoja zaposlenih (razvidno tudi iz področij dela Službe). Med njimi je tudi sistem kompetenc NLB. Pri opravljanju svojega poslanstva sodeluje z vsemi deli banke, še posebej pa s strokovnimi službami (Sektor za strateški razvoj, Sektor za kadrovske posle) ter seveda z najvišjim vodstvom. Seveda pa velja, da je za uspešno implementacijo

sistema pomembna naklonjenost in zanimanje tudi v ostalih delih banke in celotne Skupine NLB – vse od uprave naprej.

7.2. VZROKI ZA UVAJANJE SPREMEMB IZ ANALIZ ZUNANJEGA IN NOTRANJEGA OKOLJA

Tako kot velja za vsa podjetja, se tudi okolje bank čedalje bolj spreminja. Njegove glavne značilnosti postajajo naraščanje konkurence, vplivi globalizacije in privatizacije ter vedno večje potrebe po prilagajanju trgu. Če je še »včeraj« veljalo, da so bile banke razumljene le kot hranilnice denarja in kot razdeljevalke kreditov, danes temu ni več tako. Banke, lahko danes obstanejo zgolj kot profitno usmerjene organizacije s pestro paleto finančnih storitev, ki morajo čimbolj ustrezati zahtevam strank, na drugi strani, pa z vse večjim omejevanjem stroškov in racionalizacijo poslovanja. Bistven vpliv na spremembo okoliščin vseh udeležencev na finančnem trgu, bo imela tudi vključitev v EU (Mrak, 2003, str. 1): na eni strani bo to s povečanjem poslovnih priložnosti zaradi mnogo večjega evropskega trga, a hkrati na drugi strani s povečanjem poslovnih tveganj zaradi novega števila neposrednih konkurentov, ki bodo ponujali že obstoječe, pa tudi nove storitve.

Hkrati s spremljanjem razmer v zunanjem okolju je za uspešno poslovanje pomembno tudi analiziranje in prilagajanje notranjega okolja. Ena od aktivnosti, ki daje globlji vpogled v notranje okolje je merjenje organizacijske klime, ki ga v NLB izvajajo že več kot 10 let. Vključeni pa so tudi v SiOK, skupaj s še 50-imi slovenskimi organizacijami. Gre za projekt merjenja organizacijske klime v slovenskih podjetjih. Iz raziskav projekta SiOK, naj bi tako dobili mnenja notranjih strank – torej zaposlenih o tem, katera področja so v banki po njihovo najslabše urejena. Po ugotovitvah projekta, je NLB dosegla rezultate (vseh preverjenih kategorijah merjenja organizacijske klime), ki so ali na enaki ali višji ravni od povprečja vseh udeleženih podjetij v tej analizi. To kaže na sorazmerno zadovoljstvo zaposlenih in na sorazmerno notranjo klimo. Je pa res, da so po doseženih ocenah, v negativno smer najbolj izstopala razvoj in nagrajevanje zaposlenih ter notranje komuniciranje. Pojavljale so se namreč trditve, da v banki ni možnosti za razvoj kariere, kriteriji napredovanja niso jasni in ne omogočajo napredovanja najboljšim in na drugi strani, da dobro opravljeno delo ni cenjeno ter da so razmerja med plačami neustrezna. Glede na ocene zaposlenih, iz rezultatov merjenja organizacijske klime, pa tudi iz sledenja ustreznosti poslovnih sistemov v banki, so prišli do zaključka, da je področje razvoja zaposlenih tisto, ki mu je potrebno nameniti več pozornosti.

V banki se torej zavedajo teh značilnosti. Tako skušajo zadostiti vse večji potrebi, po zagotavljanju konkurenčnosti Skupine NLB na trgu. V do sedaj še neizkoriščeni priložnosti – usmerjanju zaposlenih h konkretnim načinom vedenj (kako se pri nas dela), vidijo možnost za doseganje poslovne uspešnosti. Z razvijanjem organizacijskih vedenj pri zaposlenih, pa želijo oblikovati ustrezno organizacijsko kulturo Skupine NLB, ki bo omogočala boljše delovanje v spremenjenih razmerah. Ob vsem tem, pa naj predvsem vodjem »dali« orodje, za ustrezno usmerjanje sodelavcev in jim tako pomagali pri vse bolj zahtevnem procesu vodenja in ravnanja z zaposlenimi. V NLB so se tako odločili za uporabo modela, ki bi to omogočal. Kot

učinkovit sistem, ki nudi vodjem podporo pri vodenju sodelavcev, organizaciji pa premik v zeleno smer razvoja, se je v tujini izkazal sistem ključnih kompetenc.

7.3. UVAJANJE SISTEMA KLJUČNIH KOMPETENC V NLB

Na podlagi omenjenih razlogov so se januarja 2003 lotili priprav na uvajanje sistema ključnih kompetenc. S tem, so sprejeli odločitev, za korenit preobrat v zavedanju vloge zaposlenih, kot ključnih nosilcev konkurenčnih prednosti.

7.3.1. Cilj vpeljave sistema ključnih kompetenc

Njihov cilj uvajanja modela ključnih kompetenc je že od vsega začetka formirati takšen sistem, ki bo omogočal optimalno uresničevanje zastavljenih ciljev in strategije Skupine NLB in bo hkrati v pomoč vodjem pri razvoju zaposlenih do njihove odlične delovne uspešnosti v tem konkretnem okolju. Torej, naj bi pri zaposlenih identificirali in razvijali tiste kompetence, ki so kritične za poslovno uspešnost in s tem pospešili uresničevanje strategije Skupine.

Prvenstveno razumejo sistem ključnih kompetenc kot pomoč oziroma orodje vodjem pri vodenju oziroma usmerjanju sodelavcev. Hkrati pa želijo s pomočjo sistema kompetenc vplivati na globalno organizacijsko vedenje, da bi oblikovali organizacijsko kulturo, ki bo naravnana k doseganju strateških ciljev. Z zagotovitvijo »enotnega jezika« na ravni banke naj bi prispevali k transparentnosti sistemov ravnanja z ljudmi, s postopno uvedbo smernic modela kompetenc v vse kadrovske podsisteme pa k večji povezanosti in objektivnosti teh sistemov.

7.3.2. Določitev pristopa uvajanja sistema kompetenc

Tako kot povsod, kjer se pričnejo ukvarjati z modelom kompetenc, so se tudi v NLB zavedali zahtevnosti razvoja in vpeljave tega modela v dejansko poslovanje. Pri postavitvi modela kompetenc v konkretno okolje, se uporabniki lahko odločijo za nakup oziroma »kopiranje« modela, po že prej pripravljenem vzorcu ali za identificiranje svojega modela kompetenc znotraj konkretnega okolja. V NLB so bili že od vsega začetka odločeni za slednjo možnost. Le tako lahko namreč zagotovijo prilagojenost modela konkretnim značilnostim in zahtevam njihovega notranjega okolja. Zavedajo se, da so nazivi identificiranih kompetenc po podjetjih lahko zelo podobni, interpretacije in poudarki pa so značilni za posamezno podjetje in odražajo organizacijske vrednote in ostale značilnosti, ki vplivajo na doseganje uspešnosti poslovanja.

Po odločitvi za oblikovanje modela kompetenc, je bilo potrebno določiti še pristop, ki ga bodo uporabili. Pri uvajanju sistema kompetenc sta namreč možna dva pristopa:

- pristop »od spodaj navzgor« oziroma sistem kompetenc določenega delovnega mesta ali
- pristop »od zgoraj navzdol« oziroma sistem ključnih kompetenc.

Vsak od njih ima določene značilnosti, in sicer:

- a) *Sistem kompetenc določenega delovnega mesta* v središče postavlja posameznega zaposlenega in njegov razvoj. Predstavlja seznam vedenj, ki vodijo k odlični uspešnosti na delovnem mestu. Pri tem pristopu, je tako v podjetju opredeljeno veliko število kompetenc, kar otežuje preglednost na ravni celotne organizacije in je zato primerno pri manjšem številu delovnih mest. V primeru sprememb, ki zadevajo celotno organizacijo, je s takšnim pristopom tudi težje upravljanje sprememb organizacijskega vedenja posameznikov. Zaradi »razdrobljenosti« razvoja specifičnih kompetenc po posameznih delovnih mestih je zmanjšana tudi možnost horizontalne mobilnosti zaposlenih.
- b) *Sistem ključnih kompetenc* pa omogoča podjetju hitrejšo prilagajanje spremembam – tako zunanjim kot notranjim. Omogoča razvoj organizacije s sočasnim razvojem zaposlenih. Predstavlja učinkovito pot za prenos znanj, izkušenj in dobrih praks. Z opredelitvijo ključnih kompetenc na ravni organizacije je razvit nekakšen »skupen jezik«, ki omogoča jasno razumevanje zahtev do zaposlenih, po vseh delih organizacije. Z uvedbo načel tega modela v ostale kadrovske sisteme, pa je omogočena tudi večja preglednost nad kakovostjo kadrov v organizaciji, kar je še posebej pomembno pri premestitvah zaposlenih ter tudi pri načrtovanju nasledstev.

Zaradi potreb NLB in cilja, ki so si ga v začetku zastavili, so se odločili za sistem ključnih kompetenc zaposlenih. Njihov cilj je namreč usklajenost organizacijskega vedenja celotne Skupine NLB za lažje doseganje strategije in s tem pospešitev zagona organizacije v določeno – pravilno smer. Ravno zaradi tega pa tudi zaradi same dejavnosti, v kateri delujejo (storitve), je zelo pomembno, da so določena organizacijska vedenja zaposlenih prisotna povsod – tako pri najvišji ravni managementa kot pri komercialistih, ki so v neposrednem stiku s strankami. Skozi ustrezne kompetence morajo namreč povsod biti razvidne določene vrednote in kultura, ki je značilna za organizacijo. Drži pa tudi, da ko je v podjetju enkrat opredeljen sistem ključnih kompetenc, le-ta še vedno omogoča nadgradnjo obstoječega modela z opredelitvijo dodatnih kompetenc za posamezne profile ali za posamezna delovna mesta. Zavedajo se tudi povezave modela ključnih kompetenc z ostalimi kadrovske sistemi, zato načrtujejo tudi postopno povezovanje teh sistemov in postavitve modela ključnih kompetenc za temelj vsem sistemom ravnanja z zaposlenimi v organizaciji.

7.3.3. Definicija ključnih kompetenc v Skupini NLB

V NLB kompetence v najširšem smislu definirajo kot tiste dejavnike, ki odločilno prispevajo k odličnim poslovnim rezultatom organizacije danes in k doseganju strateških ciljev v prihodnosti. Ključne kompetence Skupine NLB gradijo na prednostih, ki izhajajo iz spleta sistemov, storitev, struktur, kompetenc zaposlenih, vizije in strategije. In del ključnih kompetenc Skupine NLB so tudi individualne ključne kompetence zaposlenih. Na ravni posameznika so vidne kot tiste kompetence, ki so podlaga ustreznemu vedenju, ki vodi k odlični uspešnosti v konkretni delovni sredini. Do določene mere se bodo zato zahtevale od vseh zaposlenih, nivo razvitosti pa bo odvisen od delovnega mesta in področja dela.

Predstavljajo »vstopnico« za delo v organizaciji, zato jih bodo tudi iskali pri bodočih zaposlenih in jih razvijali pri dosedanjih.

Kot vidimo, v NLB razlikujejo med ključnimi kompetencami Skupine NLB in ključnimi kompetencami zaposlenih v NLB. Prve so v okviru postavljanja modela ključnih kompetenc identificiral – prepoznali, hkrati pa so določili tudi tiste ključne kompetence zaposlenih, ki jih bodo pri njih iskali in tudi razvijali. Uvajanje načel modela ključnih kompetenc v kadrovske sisteme, bo torej temeljilo na ključnih kompetencah zaposlenih, za doseganje konkurenčne prednosti Skupine NLB, pa je poleg ključnih kompetenc zaposlenih, potrebno upoštevati tudi ostale sestavine ključnih kompetenc Skupine NLB.

7.3.4. Analiza učinkov na deležnike - uporabnike

V NLB sistem kompetenc razumejo kot učinkovit model, ki bo prinesel prednosti za vse uporabnike. Glavna prednost vpeljave sistema ključnih kompetenc bo večja preglednost nad kakovostjo zaposlenih, ki bo dosežena z enotnimi kriteriji, kar bo posledično povečalo transparentnost kadrovskih odločitev. Omogočen bo večji vpliv na smer razvoja zaposlenih, večjo povezanost razvoja s poslovnimi potrebami banke in s tem posredno zagotavljanje večje konkurenčnosti. Hkrati z doseganjem teh organizacijskih ciljev pa bo s sistemom ključnih kompetenc tudi posamezniku omogočena večja preglednost, ustrezne povratne informacije in na podlagi njih vplivanje na doseganje osebnih ciljev znotraj organizacije, predvsem v smislu razvoja.

Ker je zavedanje in poznavanje možnih učinkov modela na uporabnike ključnega pomena, so z analizo učinkov sistema ključnih kompetenc na bodoče deležnike – uporabnike tega sistema opredelili prednosti in možne negativne vidike vpeljave tega modela. Enako kot pri uvajanju katerekoli spremembe v poslovanje, se moramo tudi tu zavedati možnih odporov, da jih, če se pojavijo lahko ustrezno zmanjšujemo in odpravimo. Hkrati so bili tu za vse glavne skupine uporabnikov sistema vnaprej opredeljeni cilji uvajanja ključnih kompetenc, kar tudi predstavlja eno izmed kritičnih nalog, pomembnih za uspešno vpeljavo sprememb v poslovanje. Glavne tri skupine teh uporabnikov so: Skupina NLB, ki jo predstavlja Uprava banke, vodje in sodelavci oziroma zaposleni. Vplive modela ključnih kompetenc na te tri skupine lahko opišemo kot sledeče:

UPRAVA BANKE:

PREDNOSTI VPELJAVE SISTEMA	MOŽNI NEGATIVNI VIDIKI
- vpliva na uresničevanje poslanstva in doseganje strateških ciljev Skupine NLB, s tem pa prispeva k dolgoročni uspešnosti in konkurenčnosti	- sistem zahteva stalno angažiranost in odgovornost
- omogoča sistematično vplivanje na razvoj zelene korporacijske kulture	- soočenje z odpori proti spremembam iz različnih smeri – od tistih, ki jih spremembe zadevajo (zaposleni, vodje)
- omogoča transparentnost in povezanost	- soočenje z dejanskim stanjem kakovosti zaposlenih v organizaciji, ko se bo

UPRAVA - nadaljevanje

PREDNOSTI VPELJAVE SISTEMA	MOŽNI NEGATIVNI VIDIKI
<ul style="list-style-type: none">vseh kadrovskih sistemov- vse zaposlene v Skupini se zato primerja na enak način, kar ima za posledico boljši pregled nad zaposlenimi in njihovo kakovostjo- vzpodbuja uvajanje želenih sprememb, povečuje kakovost odločanja	<p>mogoče pokazal razkorak med želenim in dejanskim</p>

VODJE:

PREDNOSTI VPELJAVE SISTEMA	MOŽNI NEGATIVNI VIDIKI
<ul style="list-style-type: none">- model daje učinkovito tehniko oziroma orodje za lažje, bolj osredotočeno vodenje sodelavcev, ki bo usklajeno s strateškimi cilji Skupine NLB- njegova uporaba bo vplivala na doseganje boljših poslovnih rezultatov, tako kratkoročnih kot dolgoročnih- daje enotne, pregledne, bolj objektivne kriterije ocenjevanja zaposlenih, s čimer vpliva na večje zadovoljstvo zaposlenih z odločitvami o razvoju, nagrajevanju in napredovanju posameznikov- ker je razvoj kompetenc zaposlenih ena ključnih nalog vodje, so zaposleni z razvitimi kompetencami »pohvala« vodji in tako vplivajo na njegovo uspešnost pri delu	<ul style="list-style-type: none">- odpor proti spremembi kot neki novosti, ki prinaša zgolj nove zahteve po dodatni angažiranosti vodij, večji odgovornosti in negotovosti glede opravljanja novih nalog- zaradi enakih kriterijev ocenjevanja zaposlenih bo večja možnost mobilnosti sodelavca – strah pred izgubo najboljših- soočenje z dejanskim stanjem kakovosti zaposlenih v organizacijski enoti- zgolj doseganje pozitivnih kratkoročnih rezultatov ne bo več ustrezno, če bo zaradi njih ogroženo doseganje strateških ciljev organizacije- pri napredovanjih bo zmanjšana možnost napredovanja zaradi osebnih preferenc

SODELAVCI:

PREDNOSTI VPELJAVE SISTEMA	MOŽNI NEGATIVNI VIDIKI
<ul style="list-style-type: none">- pomoč pri doseganju večje delovne uspešnosti, predvsem z opredelitvijo jasnih zahtev, ciljev in hkrati želenih organizacijskih vedenj- jasno postavljeni kriteriji, ki bodo omogočali realnejšo ustrezne povratne informacije, samooceno, kje sem glede na druge- večja možnost osredotočenega razvoja- večja samostojnost in možnost aktivnosti	<ul style="list-style-type: none">- poveča se odgovornost za lastni razvoj, zato ne bo več izgovorov- soočenje z lastnim profilom, ki bo mogoče ovira za napredovanje, če še ne bo dovolj in ustrezno razvit- bolj pregledno razvrščanje glede na sodelavce- nove spremembe, nove zahteve; odpor, kaj če jim ne bom kos- večje zahteve, ki pa jim nujno ne sledi

SODELAVCI - nadaljevanje

PREDNOSTI VPELJAVE SISTEMA	MOŽNI NEGATIVNI VIDIKI
posameznika - večja primerljivost	večja plača - kako uporabljati sistem

7.3.5. Načrt uvajanja sistema

Načrt uvajanja modela kompetenc v Skupino NLB določa vse aktivnosti, od pripravljalnih akcij pa vse do upravljanja že uvedenega modela. Celotni akcijski načrt uvajanja sistema kompetenc v NLB je torej razdeljen na štiri dele, in sicer: pripravljalne aktivnosti, proces oblikovanja modela ključnih kompetenc, na naloge v obdobju implementacije sistema v Skupino NLB ter na aktivnosti po implementaciji omenjenega sistema. Znotraj posameznega dela pa je še več zastavljenih nalog. Vse aktivnosti razvoja modela ključnih kompetenc so in bodo potekale pod vodstvom Službe za razvoj organizacije, kadrov in upravljanje znanja v banki (v nadaljevanju Služba), kajti proces razvoja modela ključnih kompetenc v Skupini NLB je zastavljen kot dolgotrajnejša naloga in do sedaj še ni v celoti zaključena. V nadaljevanju bom opisala faze oziroma naloge znotraj tega načrta, ki so bile že opravljene, ter predstavila aktivnosti, ki so v načrtu še za prihodnost. Tudi sama sem sodelovala v nekaterih od njih (v okviru pripravljalnih aktivnosti predvsem pri iskanju in proučevanju virov ter pripravi predstavitve, v okviru drugega dela pa pri analizi intervjujev in pripravi vprašalnika).

Na podlagi diagnoze stanja – zaznave, da je področje razvoja kadrov potrebno prenove, predvsem pa zaradi težnje po zagotavljanju prihodnje uspešnosti Skupine NLB, so v začetku leta 2003 lotili naloge razvijanja modela ključnih kompetenc Skupine NLB.

PRIPRAVLJALNE AKTIVNOSTI

Vse aktivnosti znotraj tega dela načrta so se nanašale predvsem na pripravo za prihodnje konkretne naloge. Razdelimo jih lahko na:

- *Proučevanje virov potrebnih za postavitev modela:* sem štejemo predvsem proučevanje ustrezne literature, konkretnih praks podjetij, ki so že imela uveden model kompetenc ter proučevanje lastnih izkušenj iz preteklosti. V NLB so namreč že leta 1998 identificirali in postavili model ključnih nalog vodij – tako so takrat v NLB poimenovali kompetence vodij. Gre za identificirane kompetence, ki označujejo odlično vodenje. Sistem je bil vpeljan kot podlaga za odločanje vodij o lastnem razvoju. Kasneje ni bil povezan z ostalimi kadrovskimi sistemi, se pa delno uporablja v okviru Letnih razgovorov. V okviru postavitve modela ključnih kompetenc zato načrtujejo prenovo tega modela, ker ga še vedno ocenjujejo za ustreznega, njegova aktualnost pa bo preverjena v skladu z novimi strateškimi usmeritvami.
- *Analiza deležnikov:* v okviru te naloge so določili možne pozitivne in negativne vidike vplivov na vse uporabnike sistema. Zavedanje o možnih vplivih, je zelo pomembno, saj so le tako lahko ustrezno pripravljene, če se dejansko pojavijo.
- *Priprava komunikacijskega načrta:* posebno pozornost so namenili komunikaciji, ki je pri uvedbi tega modela zelo pomembna, predvsem z vidika zagotavljanja enotnega razumevanja tako pojma kompetenc kot tudi samega koncepta.

- *Priprava predloga koncepta ključnih kompetenc Skupine NLB*: prvi del celotnega akcijskega načrta so tako sklenili s predstavitvijo predloga koncepta kompetenc Upravi. V projekt so namreč želeli aktivno vključiti najvišje vodstvo in skupaj z njimi določiti cilje uvedbe modela kompetenc v poslovanje Skupine NLB.

PROCES OBLIKOVANJA MODELA KLJUČNIH KOMPETENC

Skupek nalog znotraj tega dela omenjenega načrta predstavlja konkretno identifikacijo ključnih kompetenc organizacije – Skupine NLB. Cilj tega dela bo postavljen konkretni model identificiranih ključnih kompetenc Skupine NLB, ki bo primeren za uvajanje v celotni organizaciji, ugotoviti kje dosegajo prednosti pred konkurenti, kaj morajo zato obdržati in razvijati. Postavitev končnega modela pa zahteva določene predhodne naloge. Aktivnosti, ki so sledile:

- *Intervjuji z višjim managementom NLB*: s predstavniki najvišjega vodstva so opravili intervjuje, katerih cilj je bil pridobivanje najširšega razumevanja poslovnega okolja Skupine NLB, kakor ga vidi najvišji management. Ravno tako so določili prednosti, ki jih ima Skupina NLB ter zahtevane pogoje, ki bi morali biti izpolnjeni za uresničevanje strategije NLB. V okviru teh pogovorov so najprej identificirali ključne kompetence Skupine NLB. Drugi del pogovora, pa se je nanašal na določanje konkretnih pričakovanj vodstva od odličnih zaposlenih – ključnih kompetenc zaposlenih v NLB. Tu je potrebno omeniti, da so bili ti pogovori izpeljani v obliki strukturiranega intervjuja in sicer na osnovi kritičnih dogodkov.
- *Analiza intervjujev*: na podlagi analiz opravljenih intervjujev, analize strategije Skupine NLB, prisotnih vrednot in poslanstva so tako pripravili osnutek ključnih kompetenc Skupine NLB in nabor ključnih kompetenc zaposlenih. Določili so tudi širši seznam vedenj, preko katerih so zahtevane kompetence vidne pri posamezniku.
- *Faza preverjanja osnutka*: osnutek opredeljenih kompetenc so preverili – znotraj banke s Sektorjem za strateški razvoj in Sektorjem za kadrovske posle, pa tudi »zunaj banke« s podobnimi praksami drugih bank, pri pripravi kompetenčnih modelov na tej stopnji razvoja.
- *Potrditev ključnih kompetenc Skupine NLB na upravi*.
- *Priprava vprašalnika in intervjuji s srednjim managementom*: za preverjanje opredeljenih vedenj so pripravili vprašalnik, ki je bil kasneje osnova za razgovore s srednjim managementom. Na tej stopnji so k sodelovanju pri pripravi vprašalnika pritegnili tudi zunanjšega strokovnjaka. Ključni namen teh intervjujev je bil – iz širšega nabora vedenj, skozi katera se pri posameznikih vidijo njihove ključne kompetence, izluščiti tista vedenja, ki odločilno vplivajo na odlično delovno uspešnost in so zaznana pri odličnih zaposlenih.

Kot primer navajam le eno izmed identificiranih ključnih kompetenc Skupine NLB (vseh rezultatov še ne komunicirajo navzven, ker projekt še ni zaključen, pa tudi zaradi zaupnosti podatkov, kar lahko vpliva na uspešnost poslovanja), s pripadajočim opisom (glej primer ključne kompetence in tabelo 1). Ob identifikaciji te kompetence so jo opredelili tudi na individualni ravni – kot ključno kompetenco vseh zaposlenih in določili vedenja, skozi katera

se jo zaznava pri zaposlenem. Ta vedenja so sestavni del vprašalnika, ki sledi (primer: tabela 1). Kot je že zgoraj omenjeno, je ta vprašalnik osnova za preverjanje teh vedenj v okviru intervjujev s širšim vodstvom. Vsak vodja, v postopku preverjanja teh vedenj, izpolni 3 vprašalnike, in sicer: za odličnega, povprečnega in podpovprečnega sodelavca.

Trenutno so v NLB pri analizi izpolnjenih vprašalnikov vodstva z metodo faktorske analize. Tako nameravajo ugotoviti, katera vedenja pojasnjujejo odlično delovno uspešnost. Rezultat bo nov osnutek modela, ki ga bodo preverili s pomočjo fokusnih skupin in dodatnih razgovorov.

IMPLEMENTACIJA SISTEMA V SKUPINO NLB

Po postavitvi modela ključnih kompetenc NLB bo najprej sledila testna uvedba modela v določen organizacijski del. Njegova dejanska uvedba pa bo potekala po več korakih in sicer, najprej v NLB d.d.. Znotraj te naloge bodo najprej skušali predvsem doseči razumevanje koncepta kompetenc in njegove uporabe pri vseh udeleženi. Ravno zaradi tega dejstva, načrtujejo uvajanje modela najprej skozi sistem izobraževanja zaposlenih, v naslednjih korakih, pa tudi v druge kadrovske sisteme – prihodnje leto v sistem upravljanja z delovno uspešnostjo. Šele po uvedbi modela ključnih kompetenc v NLB d.d., načrtujejo širitev uporabe tudi v ostalih družbah Skupine NLB.

AKTIVNOSTI PO UVEDBI SISTEMA

Naloge, znotraj zadnjega dela akcijskega načrta, predstavljajo sklep uvedbe modela ključnih kompetenc v Skupino NLB, ki pa se v bistvu ne smejo nikoli končati. Zato se v NLB zavedajo njihove pomembnosti, še več, imajo jih za ključne, saj pogojujejo uspešno uvedbo sistema. Pri novo – uvedenih sistemih je namreč zelo pomembno stalno sledenje in preverjanje ustreznosti. Slednjo, bodo usklajevali sočasno s postavljanjem strateških ciljev. Znotraj tega dela torej načrtujejo predvsem skrbništvo nad uvedenim sistemom in njegovo upravljanje tudi v prihodnje. Sem sodi predvsem postopno uvajanje koncepta v vse kadrovske sisteme, spremljanje uporabe koncepta na vseh področjih, njegovo osveževanje in prilagajanje novim spremembam v okolju. Le ustrezna uporaba in spremljanje spremembe v konkretnem okolju lahko privede do izkoriščanja konkretnih prednosti, ki jih model kompetenc nudi svojim uporabnikom, ter tako »poplača« ves trud, sredstva in energijo vloženo v razvoj in implementacijo modela v konkretno poslovanje podjetja.

Primer: IDENTIFICIRANA KLJUČNA KOMPETENCA

Naziv: NARAVNANOST NA STRANKO

Opis: *Prepoznavanje in zadovoljevanje potreb zunanjih in notranjih strank, uspešno in učinkovito razreševanje strankinih problemov v obojestransko zadovoljstvo.*

Tabela 1: Del oblikovanega vprašalnika za preverjanje konkretnih vedenj, ki so povezana z odlično delovno uspešnostjo; obdelan bo s faktorsko analizo.

1.	pozorno prisluhne problemom / potrebam / željam stranke	1	2	3	4	5	0
2.	prepozna , kaj je pomembno za stranko; razišče, kaj so potrebe različnih strank	1	2	3	4	5	0
3.	aktivno nadzira usmerjenost na stranke – tako pri storitvah kot pri sodelavcih	1	2	3	4	5	0
4.	je proaktiven, da bi pospeševal zadovoljstvo strank	1	2	3	4	5	0
5.	zna se vživeti v kožo stranke in dojeti tudi njene manj jasno izražene želje	1	2	3	4	5	0
6.	posluhuje se vseh dostopnih informacij, ki pripomorejo k čimboljшему razumevanju strankinih problemov	1	2	3	4	5	0
7.	stranko po možnosti seznanja z različnimi možnostmi reševanja njenih potreb	1	2	3	4	5	0
8.	naredi vse, kar je v okviru njegovih pooblastil, da bi bila strankina potreba čimprej rešena v strokovnem in tehničnem smislu	1	2	3	4	5	0
9.	če strankine potrebe ne more sam razrešiti, hitro poišče pomoč (pri sodelavcih, nadrejenih, drugih OE...)	1	2	3	4	5	0
10.	do stranke je pozoren in uslužen, pri reševanju njenega problema je ne pošilja od vrat do vrat	1	2	3	4	5	0
11.	odnos s stranko gradi na medsebojnem zaupanju	1	2	3	4	5	0
12.	stranko vzpodbuja k odprti in iskreni izmenjavi mnenj	1	2	3	4	5	0
13.	ima navado, da se pri stranki pozanima, kako je zadovoljna s storitvami / produkti banke	1	2	3	4	5	0
14.	tudi z neprijaznimi strankami je vljuden in ohrani poslovni odnos	1	2	3	4	5	0
15.	s strankami želi vzpostaviti dolgoročnejši odnos	1	2	3	4	5	0
16.	na dane obljube se stranki odziva v dogovorjenem času / rokih; za hitro in učinkovito reševanje njenih problemov se osebno zavzame	1	2	3	4	5	0
17.	če je le možno, prilagodi storitev želji stranke	1	2	3	4	5	0
18.	pripombe / pritožbe stranke jemlje resno: s potrebami/ željami strank, ki jih trenutno še ni mogoče ustrezno zadovoljiti z obstoječimi bančnimi storitvami / produkti, seznanja razvojno službo	1	2	3	4	5	0
19.	razume, da je rezultat njegovega dela pogosto odvisen od učinkovitega dela sodelavcev, zato sodelavce obravnava kot notranje stranke	1	2	3	4	5	0
		<i>nikoli</i>	<i>včasih</i>	<i>pogosto</i>	<i>zelo pogosto</i>	<i>vedno</i>	<i>ne vem</i>

Vir: Interna gradiva NLB, 2003.

7.3.6. Kritični dejavniki uspešnosti vpeljave sistema v Skupino NLB

Uvajanje sprememb v poslovanje je zahtevna naloga za vsako vodstvo, ki se je loti. Ima namreč lahko velik vpliv na poslovanje in prihodnje rezultate poslovanja. Zaradi nujnosti sprememb, s katerimi se prilagajamo novim zahtevam okolja, pa je ključnega pomena ustreznost in pravilna uvedba sprememb. Le tako lahko vplivamo na odpor tistih, ki jih spremembe zadevajo, saj se le ta vedno pojavi. Le če ga lahko predvidimo, ga s pravilnimi pristopi lahko tudi ustrezno zmanjšamo.

Tega se zavedajo tudi v Skupini NLB. Njihov glavni cilj je tako čimbolj zmanjšati odpor vseh, ki jih spremembe zadevajo. Pomembna za uspeh pri uvedbi modela kompetenc bo tako aktivna udeležba vodstva banke pri nastajanju modela, predstavitev sistema vodjem tako, da bodo v njem videli učinkovito orodje za vodenje in sprejetje razvoja sodelavcev kot ključne naloge vodij. Trudili se bodo tudi predstaviti sistem kompetenc vsem zaposlenim tako, da ga bodo sprejeli za svojega, ga znali uporabljati oziroma ga bodo razumeli in videli v njem prednosti, ki jih prinaša, zato je pomembno tudi vključevanje zaposlenih v sam proces nastajanja (predvsem v fazi preverjanja modela).

V NLB želijo zagotoviti uporabnost sistema, ki bo dovolj enostaven in pregleden, ter predvsem sistem, ki koristi. Že v začetku morajo biti postavljeni konkretni cilji, ki naj bi jih s pomočjo tega modela dosegli. Komunikacija je v tem primeru ključnega pomena, saj je potrebno z njo zagotoviti ustrezno razumevanje sistema z vseh strani udeleženi; na komuniciranje bo v tem primeru odpadlo 80 odstotkov vsega časa. Vsaka sprememba pa zahteva tudi po implementaciji uspešno vodenje in spremljanje, da se njen učinek ne »razvedeni«. Uvajanje tega programa pa zahteva svoj čas, zato se ne sme prehitevati! Gre namreč za časovno intenzivno nalogo, katere dokončanje lahko traja več časa.

8. SKLEP

Prilagajanje potrebam sodobnega poslovanja je nujno, če želi podjetje v vse bolj tekmovalnih okoliščinah preživeti. Za prihodnjo poslovno uspešnost si skušajo zagotoviti konkurenčne prednosti s pomočjo različnih dejavnikov, vedno več tudi s pomočjo ustreznega ravnanja z zaposlenimi. Povečanje vloge vodenja in razvoja sodelavcev je torej razumljivo. Vzporedno se tem pa se veča tudi zahtevnost samega procesa vodenja. Na to vpliva predvsem bolj razpršena odgovornost, spremenjena vloga zaposlenih v organizacijah, njihova povečana mobilnost ter lokacijska razpršenost, kar kaže na vse večjo potrebo vodij po dodatnem orodju, ki jim bo v pomoč pri vodenju sodelavcev v novih razmerah.

Identificirane ključne kompetence organizacije pomagajo podjetju pri odkrivanju konkurenčnih prednosti, ter ga tako usmerijo na ustrezno pot, ki omogoča prihodnjo poslovno uspešnost. Opredeljene zahtevane kompetence na individualni ravni, pa pomenijo orodje za vplivanje na konkretna vedenja posameznikov. Omogočajo učinkovito vodenje sodelavcev, ki bo v skladu z opredeljeno strategijo podjetja in povezujejo ostale kadrovske sisteme z »enotnim, skupnim jezikom«. To sta dva glavna argumenta za uporabo kompetenčnega modela v poslovanju podjetij. Ko je model kompetenc v celoti uveden v poslovanje, tako omogoča ugodne učinke sinergije med sistemi ter vpliva na njihovo učinkovitost (posredno tudi na večjo stroškovno učinkovitost področja).

Sama sem pristop in začetne naloge pri uvajanju sistema kompetenc v konkretno okolje lahko tudi neposredno spremljala v Službi za razvoj organizacije, kadrov in upravljanje znanja v NLB. S tem sem dobila sliko o obsežnosti sprememb in se zavedla nujnosti po prilagajanju. V Skupini NLB so prepoznali potrebo po spremembi, zbrali znanje, voljo in pogum, ter se lotili identificiranja ključnih organizacijskih kompetenc, znotraj tega pa tudi razvijanja modela ključnih kompetenc zaposlenih v NLB. Njihov cilj in naloga sedaj je, da ga skušajo čimprej razviti in ga uvesti v poslovanje celotne Skupine NLB. Ravno zaradi dejstva, da so pri postavitvi modela še v fazi razvoja in da projekt še ni končan, proučevanje konkretnih rezultatov uvedbe modela na poslovanje Skupine NLB ni mogoče. To pomeni, da nova spoznanja tudi v tem primeru odpirajo več vprašanj, kot pa dajejo odgovorov. In prav to je gonilo nenehnega razvoja. Cilj moje naloge je bil tako predvsem prikazati osnove modela ključnih kompetenc, njegov dejanski vpliv na rezultate poslovanja pa bo pokazal čas.

9. LITERATURA

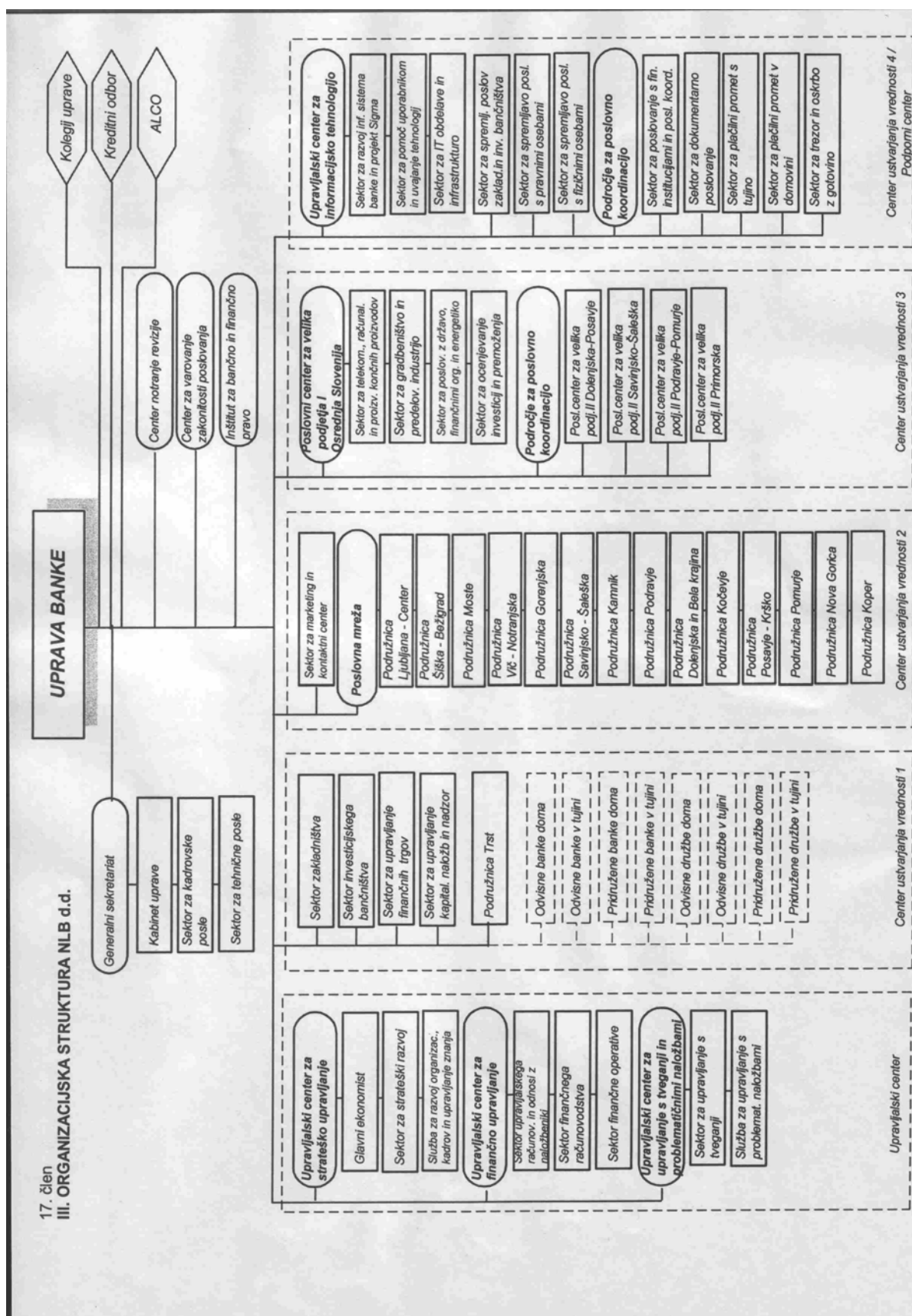
1. Armstrong Michael: A Handbook of Personnel Management Practice. 4th edition. London: Kogan Page, 1991. 976 str.
2. Athey Timothy R., Orth Michael S.: Emerging Competency Methods for the Future. Human Resource Management, New York, John Wiley & Sons, Inc., Fall 1999, vol. 38, No.3. 215 – 226 str.
3. Basle Andreja: Kako bo Merkur uvajal kompetence. Manager, Problem & rešitev, Ljubljana, 2003, 7, str. 60 – 64.
4. Bavec Cene: Dopolnilno študijsko gradivo za izredne študente pri predmetu Urejenost podjetja – strukture in procesi. 48 str. Visoka šola za management v Kopru. [URL:<http://klemenr.siol.net/vsm/datoteke/urejeno-stukture/dodatno.pdf>], 07.11.2003
5. Bizjak Aleš: Management sprememb v podjetju Iskra AET Tolmin s poudarkom na profitnem centru Keramika. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 121 str.
6. Felice Mary: Human Resources and Competencies over time. Public Service Commission of Canada. [URL:http://www.psc-cfp.gc.ca/research/personnel/comp_history_e.htm], 21.07.2003
7. Florjančič Jože, Jereb Janez: Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. V knjigi Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998. str. 29 – 73.
8. Gruban Brane: Kreiranje sistema kompetenc. Radenci: Študijski dnevi kadrovskih menedžerjev in strokovnjakov, 14., 15. november 2002, gradivo.
9. Gruban Brane: Razvoj modela kompetenc. Portorož: Dnevi kadrovskih delavcev, 9.april 2003, gradivo. [URL:<http://www.dialogos.si/slo/predavanja/dkd-2003/gradiva/power-point/dkd-2003.ppt>], 20.6.2003.
10. Gruban Brane: Zakaj kompetence (ni)so družboslovna znanstvena fantastika? [URL:<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/kompetence/index.print.html>], 26.08.2003a.
11. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 1996. 326 str.
12. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
13. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Osmi natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 243 str.
14. Možina Stane et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
15. Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998. 525 str.
16. Mrak Mojmir: Perspektive slovenskega bančnega sektorja po vstopu v EU. Bančni vestnik, Ljubljana, 52, (2003), 4, str. 1.
17. Prahalad C.K., Hamel Gary: The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, Boston, Harvard Business School Publishing, 1990, May-June, str. 79 – 91.
18. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Prvi natis. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
19. Spencer, Lyle M.: Reengineering Human Resources. 1st edition. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1995. 238 str.

20. Svetlik Ivan: Človeški viri v podjetju. V knjigi Adizes Ichak et al.: Človeku prijazno in uspešno vodenje. Prvi natis. Ljubljana: Panta Rhei – Sineza, 1996, str. 175 – 191.
21. Svetlik Ivan, Kohont Andrej: Kompetence v 12 točkah. Gradivo za predmet kadrovskega management. Društvo študentov kadrovskega managementa. [[URL:http://www.drustvo-dskm.si/literatura/kompetence.ppt](http://www.drustvo-dskm.si/literatura/kompetence.ppt)], 02.09.2003.
22. Tomažič Egon: Model kompetenc prinaša nove standarde. Finance, Kadri in kariera, Ljubljana, 06.06.2001, 95, str. 19.
23. Tomažič Egon: Vodenje s pomočjo kompetenc. Prikaz metodologije za identifikacijo učinkovitih in neučinkovitih vzorcev organizacijskega vedenja menedžerjev. Zveza društev za kadrovske dejavnosti, Dobri zgledi vlečejo 2003 - gradivo. Portorož, 19.,20. marec 2003. str. 17 – 26.
24. Tomažič Egon: Kompetence je najprej treba natančno definirati. Finance, Kadri in kariera, Ljubljana, 02.04.2003a, 64, str. 19.
25. Turk Dunja: Kompetence je najprej treba natančno definirati. Finance, Kadri in kariera, Ljubljana, 21.03.2003, 56, str. 19.
26. Ulrich David, Lake Dale: Organizational Capability: Competing from the Inside Out. New York: John Wiley & Sons, 1990. 329 str.
27. Valentak Zdenka: Razvijanje storitev v podjetju. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 92 str.
28. Vizjak Andrej: Spremembe. Le kdo bi jih imel rad? Manager, Problem & rešitev, Ljubljana, 2003, 4, str. 44.
29. Zupan Nada: Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 219 str., pril. 85 str.

10.VIRI

1. Filipović Nenad et al.: Slovar poslovnih izrazov v angleščini in slovenščini. Ljubljana: Mladinska knjiga, 2001. 374 str.
2. Heller Robert: Veliki poslovni priročnik. Ljubljana: Mladinska knjiga, 2001. 831 str.
3. Interna gradiva NLB in LBnet
4. Konkretna praksa podjetij.
5. Letno poročilo Nova Ljubljanska banka 2002.
6. Osebna izkaznica Nova Ljubljanska banka, maj 2003.
7. Poslovno informativni časopis NLB Kažipot. Ljubljana: Nova Ljubljanska banka d.d. Ljubljana, marec 2003, 20, 17 str.

PRILOGA 1: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA NLB



Vir: LBnet, 2003.