**Katere kompetence so »prave« za našo organizacijo?**

Na trgu je mogoče kupiti ali celo najti brezplačne t.i. slovarje kompetenc, ki že vsebujejo nekaj najpogostejših kompetenc z značilnimi vedenjskimi indikatorji. S pomočjo tovrstnih slovarjev lahko organizacija preprosto sestavi svoj model kompetenc, glede na to, za katere kompetence oceni, da so zanjo pomembne. Vendar pa to ni najbolj priporočljiv način za uvajanje kompetenc. Organizacije se namreč med seboj razlikujejo glede na to, katera napisana in nenapisana pravila v njih veljajo, v kakšnem okolju delujejo, kakšne so njihove vrednote in strategije za doseganje ciljev. V skladu s tem, so tudi vedenja zaposlenih, ki vodijo do učinkovitega načina dela, v različnih organizacijah različna.

Če torej želimo določiti kompetence, ki so povezane z dejanskim učinkovitim delom v neki organizaciji, je bolj primerno, da raziskujemo vedenja, ki vodijo do učinkovitega dela v tej konkretni organizaciji. V tem primeru model kompetenc oblikujemo na temeljih že obstoječih učinkovitih vedenj, saj kompetence določimo s sodelovanjem in soustvarjanjem zaposlenih. Metode dela, ki so nam pri tem v pomoč so intervjuji z zaposlenimi, opazovanje zaposlenih pri delu, delavnice z različnimi sogovorniki, fokusne skupine za preverjanje rešitev in ankete za pridobivanje večjega števila mnenj za preverjanje predlogov.

Omenjene metode nam omogočijo, da pridobimo vpogled v vedenja, ki so značilna za uspešne posameznike. Vendar pa ob tem ne smemo pozabiti tudi na strateško dimenzijo in razmislek, kaj bo za organizacijo pomembno v bližnji prihodnosti. To je še posebej pomembno takrat, kadar pripravljamo temeljne kompetence, ki naj bi veljale za vse zaposlene v organizaciji danes in v prihodnje. Iz teh razlogov, v tem primeru analiziramo tudi pomembne strateške dokumente (npr. strategija organizacije, strateški dokumenti iz področja ali panoge, kjer deluje organizacija), dokumente konkurentov ali podjetij, ki delujejo v isti panogi ali na istem področju v tujini ipd. Na ta način zagotovimo, da so v kompetencah zastopana tudi vedenja, ki bodo pomembna za učinkovitost in uspeh v prihodnje.

Količina informacij, ki jih pridobimo s takim načinom dela, je običajno velika, in jih je zato potrebno smiselno urediti. To lahko naredimo s pomočjo kvalitativne analize. Kvalitativna analiza nam namreč omogoča, da izmed vseh vedenj odkrijemo vzorce vedenj, ki se pojavljajo pogosteje in so pomembnejša za učinkovito delo. Posamezna vedenja so lahko tudi bolj sorodna kot druga. Na primer »V skupini z različnimi posamezniki vedno iščem katere skupne točke imamo« in »Vse pomembne informacije takoj delim s člani skupine«. Navedena stavka oba kažeta na vedenja, ki so pomembna za dobro sodelovanje in timsko delo in se bosta zato verjetno uvrstila v skupno kompetenco »sodelovanje«, »delo v skupini« ali kaj podobnega.

Ko so vedenja združena v smiselne sklope, in so kompetence poimenovane, je potrebno določiti še, kakšna stopnja razvitosti posamezne kompetence se pričakuje na posameznem delovnem mestu. To je zlasti pomembno za delovna mesta, kjer se na različnih nivojih pričakuje različna razvitost kompetence. Ko smo z našimi kompetencami, vedenjskimi indikatorji in stopnjami zahtevnosti oz.

lestvico vrednotenja zadovoljni, ustreznost preverimo še s testno izvedbo vrednotenja kompetenc na vzorcu zaposlenih.

Vendar pa glavno vrednost model kompetenc dobi šele, ko njegovo vsebino pretvorimo v uporabna orodja za kadrovske in vodstvene procese. Naslednji pomembni koraki, ki sledijo oblikovanju modela kompetenc, so zato povezani s pripravo orodij za bolj učinkovito delo z zaposlenimi. To so lahko pripomočki za zaposlitvene oglase in razgovore, razvojni priročniki, karierni plani, načrti izobraževanj in usposabljanj, orodja za letne razgovore in podobno. Nabor je odvisen od tega, s katerimi procesi v organizaciji želimo kompetence povezati. Pri tem je pomembno imeti v mislih, komu naj bi bile kompetence v pomoč in na kakšen način. Običajno so v pomoč predvsem vodjem in kadrovikom pri vodenju in razvoju zaposlenih.

Ob vsem tem je pomembno omeniti še nekaj, in sicer kompetence, ki so določene, niso vklesane v kamen. Današnje okolje se zelo hitro spreminja in to nujno zahteva tudi prilagajanje organizacije. Za kompetenčni model neke organizacije pa to pomeni, da je predmet konstantnega preverjanja veljavnosti in dopolnjevanja.

Opisane metodološke korake izvajamo tudi v okviru projekta Vzpostavitev kompetenčnega modela v državni upravi, pri čemer sodelujemo z zunanjim izvajalcem. Do sedaj smo izvedli preko 80 intervjujev, več delavnic in fokusnih skupin ter anketiranje večjega vzorca zaposlenih. Poleg doseganja kriterijev strokovnosti dela, izvajamo navedene aktivnosti tudi zato, ker želimo, da so zaposleni v državni upravi vključeni v proces določanja kompetenc. Le na ta način bo kompetenčni model izražal vrednote, vizijo in strategijo naše državne uprave, ter hkrati vedenja, ki so potrebna za uspešno izvajanje delovnih nalog. Nenazadnje pa aktivno sodelovanje zaposlenih pomeni tudi seznanitev z namenom uvedbe sistema kompetenc v državno upravo ter z uporabno vrednostjo in doprinosom, ki jih ima le-ta zanje.

Projektna skupina za Vzpostavitev kompetenčnega modela, Ministrstvo za javno upravo, Direktorat za javni sektor, Sektor za upravljanje s kadrovskimi viri