**Uporaba kompetenčnih modelov v javnem sektorju**

Uporaba kompetenčnih modelov v zadnjih desetletjih postaja pomembnejša v praksi ne le zasebnega temveč tudi javnega sektorja. Zasebne in javne organizacije s pomočjo njihove uporabe skušajo **privabiti in razvijati nadarjene zaposlene, prepoznati prave osebe za ustrezna delovna mesta, služijo kot pomoč pri načrtovanju nasledstev, analizi in načrtovanju usposabljanj** in vodenju ostalih ključnih kadrovskih funkcij (Draganidis & Mentzas, 2006).

Uvajanje upravljanja s kompetencami v javni sektor temelji na več razlogih. Že leta 1994 je Lawler omenil štiri temeljne sile, ki so pripomogle k uporabi kompetenc:

* spreminjajoča se narava dela,
* globalizacija,
* večja konkurenca,
* fleksibilnejše organizacijske strukture.

Pomembno vlogo igrajo tudi drugi makroekonomski dejavniki, kot so npr. staranje prebivalstva, nedavna ekonomsko-gospodarska kriza, vse večja fleksibilnost dela, ki potrebo po uporabi kompetenc še dodatno povečujejo. Omenjeni dejavniki so v zadnjih treh desetletjih sovpadali s procesi sprejemanja temeljnih reform številnih organizacij javnega sektorja po celem svetu, upravljanje s kompetencami pa naj bi omenjene procese zgolj podpiralo. Natančneje bi lahko rekli, da veljajo za temeljni vzvod **spreminjanja tradicionalne birokratske kulture javnih organizacij v prilagodljivo in bolj osebno organizacijsko kulturo** (Hondeghem & Vandermeulen, 2000).

Kompetence so zanimive in uporabne zato, ker zagotavljajo »skupen jezik« kadar želimo razumeti potrebna in zaželena vedenja, ki so pogoj za doseganje organizacijskih ciljev (Vakola et al., 2007). Potrebno je poudariti, da ustrezno upravljanje s kompetencami **izboljšuje zaposljivost javnih uslužbencev, pozitivno pa vpliva tudi na njihovo produktivnost sedaj in v prihodnosti** (Horn, 2004).

Kompetence in kompetenčni modeli se v posamezni organizaciji lahko uporabljajo v različnih kadrovskih procesih. V nadaljevanju so opisana **področja uporabe** kot so jo definirali Draganidis in Mentzas (2006) ter Marrelli (1998).

* **Načrtovanje delovne sile**

Pri načrtovanju zaposlenih s pomočjo kompetenčnega modela ocenimo potrebe po posameznih kompetencah v sedanjosti in prihodnosti, tako na organizacijski kot tudi individualni ravni. Analiza vrzeli nam razkriva primanjkljaj kompetenc, ki se pojavlja pri posameznih zaposlenih, pri skupinah zaposlenih ali celo na ravni organizacije in bi morale biti v prihodnje bolje razvite za doseganje ustrezne delovne učinkovitosti.

* **Izbor in zaposlovanje kadrov**

V na kompetencah temelječem izbirnem postopku se kot kriterij izbora uporabljajo tiste kompetence, ki so za zasedbo delovnega mesta bile predhodno identificirane kot pomembne. Selekcijski inštrumenti tako temeljijo na ugotavljanju in merjenju omenjenih kompetenc, kandidate za zasedbo delovnega mesta pa se oceni na vsaki od zahtevanih kompetenc.

* **Usposabljanje in razvoj**

Za ocenjevanje potrebe po usposabljanju in izobraževanju se uporablja analiza vrzeli v kompetencah. Na podlagi tega se za vsakega zaposlenega pripravi osebni načrt razvoja, kjer se identificirajo tiste kompetence, ki jih mora posameznik razvijati za izboljšanje svoje uspešnosti. Namen in cilj učnih aktivnosti (delavnic, tečajev…) je razvoj posameznih kompetenc.

* **Ocenjevanje delovne uspešnosti**

S kompetencami lahko pojasnimo, kaj se od zaposlenih pričakuje. Skladno s tem se zaposlene lahko nagrajuje glede na to, katere kompetence se od njih zahteva, hkrati pa lahko vzamemo v obzir tudi nivo razvitosti teh kompetenc. Ocenjevalni sistem se tako osredotoča na specifična vedenja, hkrati ponuja načrt za prepoznavanje in priznanje, nagrado ali celo morebitno napredovanje.

* **Pravično in objektivno nagrajevanje in plačilo**

Na kompetencah temelječ plačni sistem zaposlenim zagotavlja plačilo na dveh ravneh: na podlagi razvoja kompetenc in na podlagi uporabe kompetenc, ki jih je organizacija prepoznala kot pomembne za uspešnost. Možni sta dve vrsti nadomestil in sicer: nagrajevanje zaposlenih, pri katerih je razvitost kompetenc višja od standarda in povečevanje plačila tistim, ki bolj napredujejo v razvoju kompetenc.

* **Razvoj kariere**

Kompetence lahko uporabimo tudi pri izdelavi osebnih kariernih načrtov zaposlenih. S pomočjo tega lahko pripravimo nabor kompetenc, ki jih je potrebno razvijati na vseh delovnih mestih, posameznih delovnih mestih ali pri posameznikih. Primerjamo lahko tudi katere kompetence imajo zaposleni dobro razvite, identificiramo potencialne kandidate za nova delovna mesta in načrtujemo razvoj poklicne poti zaposlenih.

* **Načrtovanje nasledstva**

Pri načrtovanju nasledstva organizacija načrtuje potencialne kandidate za ključna delovna mesta na podlagi zahtevanih in pričakovanih kompetenc v organizaciji. Identificirajo se kompetence potrebne za vsako delovno mesto, nato pa se uporabijo z namenom razvrščanja zaposlenih z visokim potencialom za uspeh na tem delovnem mestu. Kompetence posameznikov, ki so bili identificirani, se usmerjeno razvija in pripravlja zaposlenega za nastop delovnega mesta v prihodnosti, ko se bo pokazala potreba.

Kot vidimo, so prav kompetence tisto ključno orodje, ki organizacijam lahko ponudijo veliko prožnost pri prilagajanju na spremembe okolja. Prav to pa je pogoj za ustrezno doseganje ciljev, boljšo produktivnost in seveda tudi uspeh na poslovnem področju. Kompetenčni modeli so uporabni na več ravneh; najpogosteje ga uporabljajo vodje in zaposleni v kadrovski službi, lahko pa predstavlja tudi kriterij razvoja tudi posameznemu zaposlenemu.

Tako tudi v slovenski državni upravi v okviru projekta Vzpostavitev kompetenčnega modela v državni upravi uvajamo sistem kompetenc z namenom uresničevanje strateških smernic vlade na področju upravljanja človeških virov. Rezultati projekta bodo določene temeljne, vodstvene in delovno specifične kompetence ter sistem prepoznavanja/presojanja kompetenc. Presoja zaposlenih glede na

njihove kompetence v razmerju do potrebnih oziroma pričakovanih kompetenc za opravljanje določenega dela bo temelj za načrtovanje usposabljanj in prožen razvoj kariere. Prav tako pa bo kompetenčni model v prihodnosti lahko podlaga izbirnemu postopku v procesu zaposlovanja, vzpostavitvi celovitega sistema nasledstev in upravljanju delovne uspešnosti.

Literatura:

1. Draganidis, F. & Mentzas, G (2006) »Competency based management: A review of systems and approaches«, *Information Management & Computer Security*, 14 (1), pp.51-64.
2. Horn, T. (2004) »Competentiemanagement als veranderinstrument«, *Gids voor Personeelsmanagement*, 83 (10), pp. 30-33.
3. Hondeghem, A. & Vandermeulen, F. (2000) “Competency management in the Flemish and Dutch civil service”, The International Journal of Public Sector Management, 13 (4), pp. 342‐353.
4. Lawler, E.E. (1994) “From Job‐Based to Competency‐Based Organizations”, *Journal of Organizational Behavior*, 15 (1), pp. 3‐15.
5. Marelli, A.F. (1998) “An Introduction to Competency Analysis and Modelling”, *Performance improvement*, 37 (5), pp. 8‐17.
6. Vakola, M., Soderquist, K.E. & Prastacos, G.P. (2007) “Competency management in support of organisational change”, International Journal of Manpower, 28 (3/4), pp. 260‐275.

Pripravili:

* Brigita Vončina (univ. dipl. psiholog),
* Projektna skupina za Vzpostavitev kompetenčnega modela, Ministrstvo za javno upravo, Direktorat za javni sektor, Sektor za upravljanje s kadrovskimi viri.