



Barbara Ružić, prof. psih.

Da li ste kompetentni na radnom mjestu

Posljednjih nekoliko godina sve češće se u upravljanju ljudskim resursima koristi pojam "kompetencije". Tako vrlo često čujemo "Ana nije dovoljno kompetentna za poslove koje obavlja"; "Darkove kompetencije nisu u dovoljnoj mjeri razvijene da bi mogao biti promoviran na odgovornije radno mjesto"...

Što su uopće kompetencije?

Zadnjih 20-tak godina, koncept kompetencija sve se češće koristi. Pažnju pridobiva iz razloga što predstavlja jedan od ključnih elemenata učinka. Kompetentni djelatnici su oni koji ispunjavaju očekivanja na svom radnom mjestu. Oni su sposobni koristiti svoja znanja, vještine, osobne i ostale karakteristike kako bi postigli ciljeve i standarde u sklopu svoje uloge/pozicije.

Kompetencije su svi opažajni oblici ponašanja, a koji su rezultat vještina, sposobnosti, crta ličnosti, motiva, vrijednosti. Predstavljaju oblik ponašanja koji rezultira uspješnim obavljanjem radnih zadataka.

Čemu služe kompetencije?

Sustav kompetencija koristimo tijekom procesa profesionalne selekcije kandidata, u sklopu praćenja radnog učinka djelatnika te pri razvoju: napredovanju i usavršavanju djelatnika.

Zaustavimo se trenutak na upravljanju radnim učinkom. Upravljanje radnim učinkom predstavlja proces kojim se postiže razumijevanje o onome što se mora postići, na koji način i u kojem vremenskom roku. Ostvarivanje planiranih ciljeva u određenom vremenskom periodu, gotovo je nemoguće postići bez kontinuiranog poticanja razvoja djelatnika. Poboľšanjem učinkovitosti pojedinaca, timova, poboľšava se i profitabilnost cijele tvrtke.

Osnovna dva kriterija praćenja, ocjenjivanja i nagrađivanja djelatnika su: ciljevi

(što/koliko se treba postići) i kompetencije (način na koji se treba postići).

Zašto su nam potrebni i rezultati (ciljevi) i ponašanje (kompetencije)?

Uzmimo primjer da se samo gledaju rezultati, npr. povećanje prodaje. Djelatnik može, ako se gleda samo taj kriterij, biti izvrstan. No, ukoliko nema usmjerenost na zadovoljstvo klijenata i pri prodaji nastoji prodati što više, odnosno "uvaliti" kupcima što više, ostvaruje li dugoročno povećanje prodaje? Ne, jer kupac kada shvati da mu je neki proizvod podvaljen, neovisno o njegovoj potrebi, bit će nezadovoljan. Iz tog razloga osim praćenja rezultata, odnosno cilja povećanje prodaje, treba se gledati i način na koji se pristupa prodaji. Ujedno, praćenjem kompetencija dobiva se jasniji uvid u područja na kojima se djelatnik treba dodatno razvijati.

Praćenje kompetencije

Nekoliko je osnovnih razloga zašto se prate kompetencije:

- kako bi se razlikovali uspješni od neuspješnih djelatnika na pojedinom radnom mjestu,
- radi poticanja ponašanja sukladno organizacijskoj kulturi, odnosno ponašanja koja omogućuju ostvarenje ciljeva na željeni način,
- poticanja razvoja djelatnika na postojećim radnim mjestima kao i motivacije za razvoj na odgovornija radna mjesta,

čim radnim mjestima kao i motivacije za razvoj na odgovornija radna mjesta,

- objektivnijeg utvrđivanja djelatnika koji su spremni za promociju na zahtjevnija i odgovornija radna mjesta.

Ponekad se sustav kompetencija koristi kao kriterij praćenja radnog učinka temeljem kojeg se direktno nagrađuju djelatnici. Pa tako npr. ovisno o razvijenosti pojedine kompetencije djelatnik dobiva npr. godišnji bonus, povećanje plaće i sl. Vrlo često u takvim situacijama procjena kompetencija rezultira nezadovoljstvom djelatnika i percepcijom subjektivnosti. Razlog tome jest što je procjena kompetencija podložna brojnim pogreškama procjenitelja kao i nekonzistentnosti različitih procjenjivača.

U sklopu modernog pristupa upravljanja ljudskim resursima sustav kompetencija koristi se kao kriterij praćenja radnog učinka, ali se temeljem procjena kompetencija definira isključivo **razvojni plan djelatnika**, s aspekta mogućih promocija, ali i s aspekta usavršavanja na onim područjima na kojima je potrebno poboljšanje.

Što uključuju kompetencije?

Kako bismo izbjegli subjektivnost i nekonzistentnost pri procjenama, kompetencije je nužno potrebno definirati koristeći jasne, nedvosmislene opise oblika ponašanja. Pri tom, važno je naglasiti da se **procjenjuje isključivo ponašanje djelatnika**.

Svaka kompetencija uz definiciju treba sadržavati i bihevioralne indikatore (opise ponašanja). Bihevioralni indikatori su opis ponašanja i primjeri koji se mogu uočiti u ponašanju djelatnika i temeljem kojih se mogu razlikovati uspješni od neuspješnih djelatnika.

PRIMJER:

TIMSKI RAD – usmjerenost na postizanje ciljeva tima, uvažavanje međusobnih različitosti i razvijanje povjerenja.

Usmjerenost na timski rad može biti kompetencija koja je potrebna na različitim radnim mjestima koja uključuju razli-



Violeta Colić, Zamjenica direktora, Premisa d.o.o.

Važnost kompetencije u poslovanju

Kao kompanija čija je poslovna djelatnost savjetovanje u području komunikacija, naš jedini i **najvažniji proizvod su znanja i vještine**, odnosno kompetencije naših ljudi. Uspješnost Premise na tržištu i rezultati poslovanja ovisi isključivo o kvaliteti rada naših savjetnika i zadovoljstvu klijenata podrškom koju im pružamo. Stoga kompetencije i praćenje kompetencija za nas imaju vrlo važnu ulogu. S jedne strane, kompetencije koristimo pri **praćenju radnog učinka**. Napredovanje i stalno usavršavanje savjetnika jedini su jamci uspješnosti u poslu ko-

jim se bavimo. **Katalogom kompetencija** jasno smo opisali poželjne oblike ponašanja Premisinih savjetnika čime smo postavili jasne smjernice za razvoj svakog od njih. Zbog mogućih subjektivnosti pri procjeni, u **proces evaluacije** su za svakog pojedinca uključene barem dvije osobe koje obavljaju procjenu, ali i svaki pojedinac ocjenjuje sam sebe, kako bi plan razvoja u konačnici bio prihvaćen konsenzusom, u potpunosti i bez zadržke, i od strane nadređenih i od strane osobe na koju se plan odnosi.

čite zahtjeve i stupanj odgovornosti. Stoga, unutar kompetencije "timski rad" možemo razlikovati **nekoliko stupnjeva** (ovisno o potrebi i zahtjevima samog radnog mjesta):

- 1. STUPANJ – AKTIVNO SUDJELUJE U RADU TIMA** (razumije vlastitu ulogu u timu i osobni utjecaj na uspjeh tvrtke, aktivno i kontinuirano doprinosi timu novim idejama i sugestijama, aktivno sluša druge članove tima i prihvaća njihove doprinose);
- 2. STUPANJ – PROMOTOR TIMSKOG RADA** (razumije aktivnosti ostalih članova tima radi ostvarenja timskih ciljeva, potiče potrebu za suradnjom i timski radom, prepoznaje kada je ostalim članovima potrebna podrška i pomoć i daje ju);
- 3. STUPANJ – VODI TIMA** (jasno definira ciljeve, planove i očekivanja te razvija tim - uspješan u ostvarenju ciljeva, osigurava aktivno sudjelovanje svih članova tima, potiče suradnju i otvorenu komunikaciju u timu, informira članove tima o statusu projekta, prati rad članova tima i kontinuirano daje povratnu informaciju).

Koje vrste kompetencija razlikujemo?

Razlikujemo dvije osnovne grupe kompetencija:

- 1. OPĆE** kompetencije (jednake za sve djelatnike u kompaniji) i

- 2. SPECIJALISTIČKE** kompetencije (jednake za grupu poslova ili pojedino radno mjesto).

Opće kompetencije proizlaze iz vizije, misije, organizacijske kulture i ključnih vrijednosti kompanije; dok **specijalističke** kompetencije proizlaze iz procesa rada, profila radnih mjesta te zajedničkih karakteristika grupe poslova (npr. manageri).

Kako procijeniti razvijenost pojedine kompetencije?

Razlikujemo nekoliko osnovnih metoda procjene razvijenosti kompetencija temeljem:

- sustavnog praćenja rada djelatnika (u situaciji već zaposlenih djelatnika),
- praktične provjere razvijenosti kompetencije korištenjem situacijskih zadataka (u situaciji već zaposlenih djelatnika, ali i djelatnika u procesu profesionalne selekcije),
- kompetencijskog intervjua koji uključuje pitanja vezano za primjere konkretnih situacija, što je osoba učinila, koja je bila njezina uloga te što je naučila iz navedene situacije (u situaciji već zaposlenih djelatnika, ali i djelatnika u procesu profesionalne selekcije).

Kako treba izgledati dobro postavljen sustav kompetencija?

Dobro postavljen sustav kompetencija ima sljedeće karakteristike:

Prednosti i nedostaci sustava kompetencija?

NEDOSTACI

- Nepotrebno kompliciranje termina
- Nerazlikovanje pojedinih autora od sposobnosti, crta ličnosti, vrijednosti, motiva...
- Vremenski i resursno vrlo zahtjevan odabir i definiranje kompetencija (uključujući i bihevioralne indikatore)
- Moguć utjecaj subjektivnosti pri procjeni

PREDNOSTI

- Usmjerenost na ponašanje
- Usmjerenost na ponašanja koja organizacija očekuje kako bi se ostvarili ciljevi
- Jasna očekivanja koje vještine i ponašanja trebaju biti razvijena
- Usmjerenost na osnovni cilj funkcije upravljanja ljudskim resursima - razvoj visoko kompetentnih djelatnika koji postižu ciljeve
- Mogućnost konzistencije na različitim područjima upravljanja ljudskim resursima

- 1. jednostavan i jasan** za razumijevanje,
- 2. relevantan** za sve djelatnike na čija radna mjesta se odnosi,
- 3. nema preklapanja** bihevioralnih indikatora između različitih kompetencija,
- 4. uključuje direktno** opazive dijelove ponašanja i
- 5. pravedan**, ne omogućuje diskriminaciju. ■

Kako koristiti sustav kompetencija?



UMJETNOST ISKA
ODRAZ VRIJEDNOSTI
IZVOR SIGURNOSTI

AGENCIJA ZA KOMERCIJALNU DJELATNOST