**Kompetence? Kaj in zakaj?**

**Začetki uporabe kompetenc**

Uporaba kompetenc, kot pomoč pri izbiri najprimernejših kandidatov za določeno delo in pri strokovnem razvoju, ni nekaj novega. Na nek način so jih na primer uporabljali že stari Rimljani, ki so s pomočjo neke vrste profiliranja skušali opredeliti značilnosti »dobrega Rimskega bojevnika«. V srednjem veku pa so se vajenci učili spretnosti tako, da so delali skupaj z mojstrom, in šele, ko so dosegli v naprej določene standarde rokodelstva, so prejeli dovolilnice za delo.

V organizacijskem okolju so se kompetence oziroma procesi na podlagi kompetenc izraziteje pojavili v 70-ih letih prejšnjega stoletja. Za pionirja na tem področju velja harvardski psiholog David McClelland, ki je leta 1973 idejo kompetenc prenesel v literaturo o ravnanju z ljudmi pri delu.

V javnem sektorju so se kadrovski procesi na podlagi kompetenc najprej pojavili v Ameriki in Angliji, in sicer v 80-ih letih prejšnjega stoletja (OECD, 2010). Ob koncu 90-ih let so kadrovski procesi na podlagi kompetenc doživeli razcvet tudi v javnih sektorjih drugih držav.

**Kaj sploh so kompetence?**

Obstajajo številne opredelitve kompetenc, ki se med seboj nekoliko razlikujejo. Če bi želeli bistveno povedati na enostaven način, bi lahko povzeli, da so kompetence skupek sposobnosti, znanj, spretnosti, veščin, stališč, motivacije in reakcij posameznika, ki mu omogočajo učinkovito, uspešno in kakovostno opravljanje njegovih delovnih nalog in aktivnosti ter posledično doseganje zastavljenih ciljev. Čim bolj je neko delo kompleksno, tem bolj so kompetence pomembne za uspešnost pri delu .

Ko govorimo o kompetencah, imajo te običajno opredeljenih nekaj ključnih elementov, in sicer:

* *Ime kompetence* – Gre za poimenovanje kompetence, ki je lahko zelo enostavno kot npr. »inovativnost« ali bolj kreativno kot na primer »skrb za ekipo«.
* *Opredelitev oz. opis kompetence* – En ali več kratkih stavkov, ki opisujejo vedenje v primeru, da je določena kompetenca razvita.

Kadar se srečamo s kompetencami z namenom določanja njihove razvitosti pri posamezniku, so kompetence opredeljene z natančnimi *vedenjskimi indikatorji oz. pokazatelji*. To so konkretna vedenja, ki naj bi jih posameznik izkazoval, če je neka kompetenca pri njem razvita. Vedenja so lahko tudi stopnjevana, glede na stopnjo razvitosti kompetence.

Sistematično predstavljen sklop kompetenc, ki so pomembne za kakovostno opravljeno delo na določenem delovnem mestu ali v določeni organizaciji imenujemo *kompetenčni model*.

Slika 1: *Primer elementov opredeljene kompetence.*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **IME KOMPETENCE** | **OPIS KOMPETENCE** | **VEDENJSKI POKAZATELJI** |
| **SODELOVANJE** | Sodelavec uspešno sodeluje in podpira skupne cilje. Spoštuje mnenja sodelavcev in njihovo integriteto, pri čemer pa zna predstaviti tudi svoje mnenje. | Deli svoje mnenje in informacije z drugimi.  Pomaga drugim, ko je to potrebno.  Prisluhne in upošteva mnenja drugih.  Išče načine, da olajša delo tima.  Skrbi za dobro klimo in pripadnost članov tima.  Povezuje sodelavce na različnih področjih dela.  Je predan skupnim ciljem. |

**Uporaba kompetenc pri delu z ljudmi**

Tekom uporabe na kadrovskem področju, so se kompetence pokazale kot zelo uporabne predvsem pri izbiri novih sodelavcev in razvoju zaposlenih. Raziskava, ki so jo leta 2007 izvedli med 27-imi državami članicami EU je pokazala, da so najpogostejši vzroki za uvajanje kompetenc v javni sektor Evropskih držav zlasti želja po izboljšanju postopka selekcije, razvoja zaposlenih, ocenjevanja in nagrajevanja.

Slika 2: *Težave, ki so jih države članice EU najpogosteje skušale odpraviti z uvedbo kompetenc v organizacijske procese.*

Vir: OECD, 2010

Tako tudi v Sloveniji v okviru projekta Vzpostavitev kompetenčnega modela v državni upravi uvajamo sistem kompetenc z namenom uresničevanje strateških smernic vlade na področju upravljanja človeških virov. Rezultat 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:

Pilichowski E., Melchor O. H, Anderson B., Beeck S. O. in Hondeghem A. (2010). Managing competencies in government: state of the art practices and issues at stake for the future. OECD Public Employment and Management working party. Sneto 4.4.2018 s straini: <http://observgo.uquebec.ca/observgo/fichiers/13281_OCDE.pdf>

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