

# Kompetence, sidra, 3MD



*Ključ do boljše uprave je v ljudeh*

***Mag. Judita Bagon***

# KARIERA IN KARIERNI RAZVOJ

Kariera označuje  
**življenjsko pot**  
posameznika z  
vidika delovnih  
izkušenj, znanja,  
delovnih mest,  
služb, napredovanj.





# KARIERNI RAZVOJ

## ■ STROKOVNI RAZVOJ

- Izobraževanje, poklic, UIU

## ■ OSEBNOSTNI RAZVOJ

- Vrednote, nagnjenja, motivi, stališča, interesi, ki skupaj z znanjem, sposobnostmi in delovnimi dosežki oblikujejo osebnost

## ■ DELOVNI RAZVOJ

- Uveljavitev pri delu



# KARIERA V UPRAVI

Uradniku je omogočena kariera z napredovanjem. Kariera je odvisna od **strokovne** usposobljenosti in drugih **delovnih** in strokovnih kvalitet ter od **rezultatov dela**.

(Delovne in strokovne kvalitet so osebne lastnosti – potrebne za napredovanje)



# STROKOVNA USPOSOBLJENOST

- So strokovno **znanje** in osebne **spodobnosti** za uporabo tega znanja.
- Strokovno znanje so **izobrazba** in druga **funkcionalna ter specialna znanja**



# KOMPETENCE

- So tiste lastnosti, ki posamezniku omogočajo uspešno in učinkovito opravljanje dela glede na zahteve organizacijske vloge.
- Med te lastnosti štejemo:
  - sposobnosti, znanja, veščine,
  - motivacijo, samopodobo, socialno vlogo

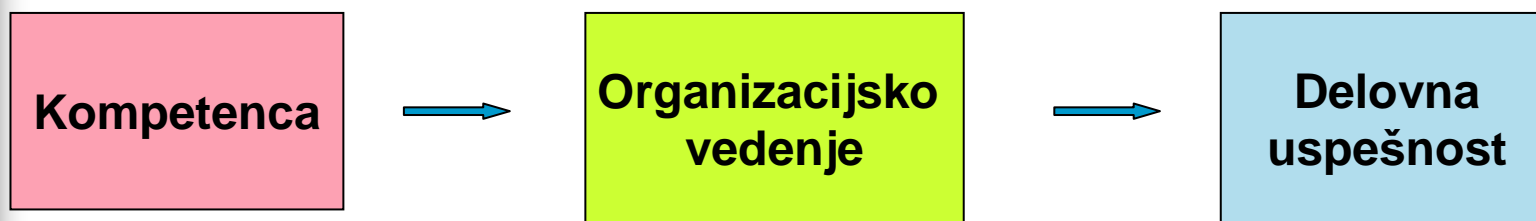


# Organizacija kot tehnični in socialni sistem

- Delovno mesto = tehnična delitev = **KAJ**
- Organizacijska vloga = omogoča integracijo v socialni sistem in pove, **KAKO** je treba delo opraviti – vključuje pričakovanja
- organizacijske kulture

# Organizacijska vloga in kompetence

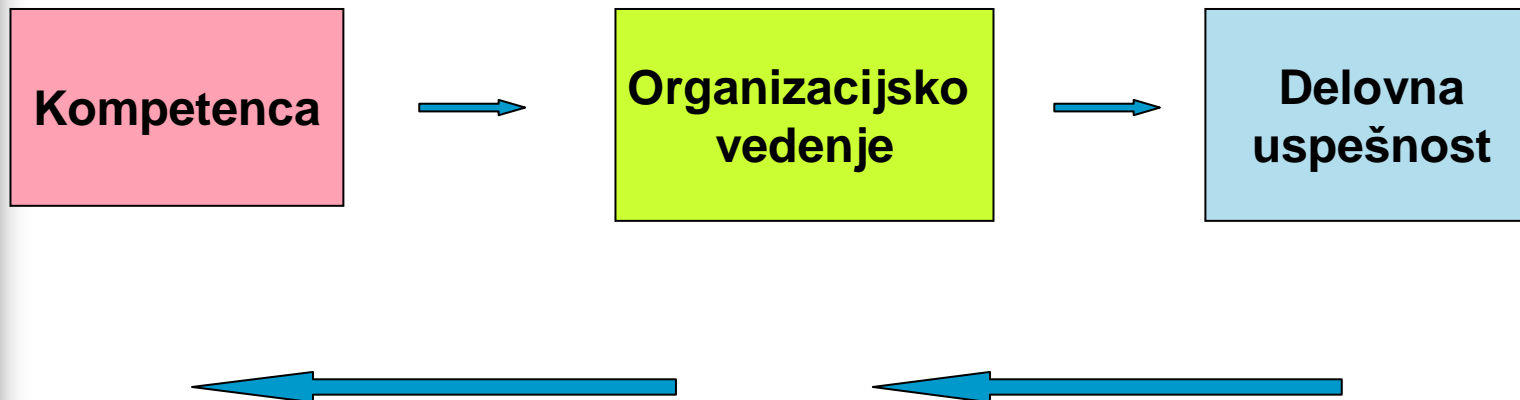
- Pri organizacijski vlogi se posvečamo konkretnemu **organizacijskemu vedenju** na ravni posameznika in spreminjanju tega vedenja (z namenom, da bi bilo **uspešno**) s predpostavko, da organizacijsko vedenje sprožajo določena znanja, veščine in sposobnosti in druge lastnosti (**kompetence**) posameznika:





# Kompetence in delovna uspešnost

Neposrednemu opazovanju je dostopno **organizacijsko vedenje**, ne pa kompetence same – če želimo posamezniku spodbuditi organizacijsko vedenje, ki omogoča veliko delovno uspešnost, moramo ugotoviti, katera kombinacija kompetenc ga omogoča.





# Primer vodstvenih kompetenc

- CMPS Anglija
- Strateško razmišljanje
- Vizionarstvo
- Močan sklop vrednot in principov
- Obvladovanje odporov
- Pridobiti sodelovanje drugih
- Obvladovanje negotovosti
- Razmišljati sistemsko
- Delovati diplomatsko
- Dela kar govori
- Obvladuje dileme

## Določanje kompetenčnega profila

| KOMPETENCA                 | Zahtevana razvitost kompetence |   |   |   |
|----------------------------|--------------------------------|---|---|---|
|                            | 1                              | 2 | 3 | 4 |
| Komunikacijske sposobnosti | Z                              |   |   |   |
| Vodstvene sposobnosti      |                                | Z |   |   |
| Organiziranje              |                                |   | Z |   |
| Timsko delo                |                                | Z |   |   |
| Obvladovanje strank        |                                |   |   | Z |
|                            |                                |   |   |   |

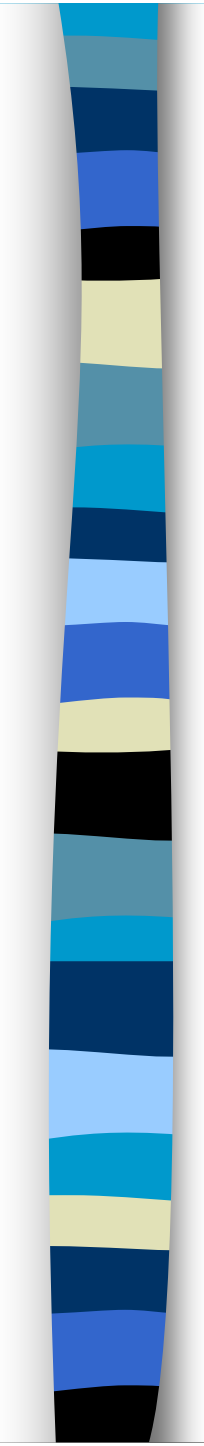
## Ugotavljanje razlik med zahtevanimi in dejanskimi kompetencami

| KOMPETENCE                 | Zahtevana in dejanska razvitost |    |   |   |
|----------------------------|---------------------------------|----|---|---|
|                            | 1                               | 2  | 3 | 4 |
| Komunikacijske sposobnosti | Z                               |    | D |   |
| Vodstvene sposobnosti      |                                 | ZD |   |   |
| Organiziranje              |                                 | D  | Z |   |
| Timsko delo                |                                 | Z  |   | D |
| Obvladovanje strank        |                                 | D  |   | Z |
|                            |                                 |    |   |   |

## Določanje prioritete pri načrtovanju izboljšanja uradnikovih sposobnosti

|  |  |                                       |
|--|--|---------------------------------------|
| Nizka pomembnost kompetence<br>Z ↓       | Visoka pomembnost kompetence<br>↑ Z            |                                       |
| Relativna prednost-<br><b>preseganje</b> | Relativna prednost uradnika-<br><b>ustreza</b> | ↑ D<br>velika uspešnost<br>uslužbenca |
| Relativna slabost-<br>nepomembno         | Relativna slabost -<br><b>pomanjkanje</b>      | ↓ D<br>Neuspešnost<br>uslužbenca      |

# Razvojne zmožnosti zaposlenih



|                    |       |                   |        |
|--------------------|-------|-------------------|--------|
| Razvojni potencial | Visok | A                 | B      |
|                    | Nizek | C                 | D      |
|                    |       | Nizka             | visoka |
|                    |       | Delovna uspešnost |        |



# KARIERNA SIDRA

- Sklop talentov, motivov, vrednot in stališč, ki dajejo stabilnost in smer posameznikovi karieri
- Posameznik bo nenehno usmerjal svojo dejavnost v smeri oz. na področje, ki ga zanima, kjer doživlja uspehe, potrditev.



# Tipi kariernih sider

- 1. Sidro varnosti oz. stabilnosti**
- 2. Sidro avtonomije in neodvisnosti**
- 3. Sidro kreativnosti in podjetništva**
- 4. Sidro tehnično-funkcionalne kompetentnosti**
- 5. Sidro menedžerske kompetentnosti**
  1. Analitične sposobnosti
  2. Medosebno in medskupinsko komuniciranje
  3. Emocionalne sposobnosti





# OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI (Performance appraisal)

Je formaliziran proces zagotavljanja povratnih informacij delavcem o njihovih dosežkih na delovnem mestu – z namenom vplivanja na vedenje zaposlenega in na njegove prihodnje delovne dosežke.

(ZJU predvideva le seznanitev z oceno v obliki razgovora)



## (Formalni) Pomen ocene

- **Napredovanje v nazivu**
- **Napredovanje v plačnem razredu**



# VLOGA VODJE

- Kje dobi vodja toliko podatkov o delavcu, da lahko ocenjuje in vrednoti njegovo delo, delovne rezultate in osebnostne lastnosti ?
- Da pravilno usmerja njegov razvoj ?
- In kako lahko izvaja svojo vodstveno funkcijo?  
(Razporeja naloge, da organ uresniči svoj program)



# **METODA 3MD**

## **KLJUČNI KORAK USPEŠNEGA VODENJA**



## **METODA 3MD**

Je sistem, kjer se delavec in vodja sestane zato, da skupaj določita cilje za določeno obdobje, ki temeljijo na potrebah organizacije /organa



# METODA 3MD

## Zakaj bi jo uvedli?

- Da bi bili pri delu bolj učinkoviti
- Da bi omogočili ocenjevanje uspešnosti zaposlenih
- Da bi koordinirali delo tima ali organizacijske enote v smeri poslanstva organizacije



# METODA 3MD

## Namen metode:

- Zagotoviti jasna navodila zaposlenim
- Usmeriti prizadevanja posameznika v organizacijske cilje in namen
- Povečati komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom
- Izpostaviti prioritete in maksimirati rezultate

# METODA 3MD

## Kaj pomeni poznavanje poslanstva

- Razbijanje kamna v kamnolomu
- ali
- Gradnja katedrale





# Metoda 3MD

| Ime               | Datum srečanja      | Naslednje srečanje |                   |
|-------------------|---------------------|--------------------|-------------------|
| Cilji             | Predviden zaključek | Dejanski zaključek | Opombe, zabeleške |
| Razvojni cilji    |                     |                    |                   |
| Podpis uslužbenca |                     |                    |                   |
| Podpis vodje      |                     |                    |                   |



# METODA 3MD

## Glavni poudarki metode

- Cilje/naloga predlaga sodelavec
- Vodja in sodelavec dogovorno uskladita cilje
- Vodja zagotovi, da so cilji usklajeni z organizacijskimi
- Cilji morajo biti opredeljeni jasno in kratko, v alineah
- Cilji morajo biti dosegljivi in v dosegu sodelavčevih sposobnosti in odgovornosti
- Sodelavec obvesti, če naleti na probleme
- Sodelavec določi datum naslednjega srečanja



# METODA 3MD

- Zagotovi jasne smernice sodelavcem
- Povezuje posameznikova prizadevanja z organizacijskimi cilji in usmeritvijo
- Poveča in izboljša komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom
- Osredotoča na prioritete in maksimiranje rezultatov
- Razvija zavedanje o pristojnosti in odgovornost za zadolžitve  
**(to je moja naloga)**