**Presojanje kompetenc podrejenih – kaj, kdaj, kako, zakaj?**

Ko govorimo o presojanju kompetenc, se s tem nanašamo na presojanje sklopov vedenj zaposlenih, ki so pomembna za njihovo uspešno in učinkovito delo. Najpogosteje kompetence presojajo vodje oziroma direktni nadrejeni zaposlenih. Predpostavlja se namreč, da le-ti poznajo svoje zaposlene do te mere, da lahko pravilno presodijo njihove kompetence (Aguinis, 2019; CIPD, 2019; Hutchinson, 2003). V praksi največkrat opazimo, da presojanje kompetenc poteka enkrat na leto, in sicer takrat, ko kadrovska služba načrtuje razvoj zaposlenih.

Čeprav proces presoje kompetenc na prvi pogled izgleda enostavno, je lahko precej zahteven, še posebej v primeru, če vodje niso motivirani, ne verjamejo ali se ne zavedajo, da je presojanje kompetenc pomembno tako za celotno organizacijo, kot tudi za njih same (Aguinis, 2019, CIPD, 2016; Pulakos & O'Leary, 2011).

**Kakšne pa so prednosti presojanja kompetenc za vodje?**

Vodje kot direktni nadrejeni so odgovorni za delo in rezultate svojega celotnega oddelka oziroma skupine. Že samo to dejstvo bi moralo zadostovati, da se vodje posvetijo presojanju kompetenc svojih zaposlenih, saj jim le-to lahko pomaga **pri odkrivanju pomanjkljivosti v veščinah in/ ali znanjih zaposlenih**, na dolgi rok pa pri odpravljanju teh pomanjkljivosti.

Vodje so tudi eni ključnih »arhitektov« postavljanja ciljev za celotni oddelek oziroma skupino ter vsakega zaposlenega (Aguinis, 2019). Ravno presojanje kompetenc zaposlenih pa je lahko idealna priložnost, da se vodje pogovorijo z vsakim podrejenim in začrtajo cilje za določeno časovno obdobje, pri tem pa upoštevajo tako močna kot manj močna področja vsakega zaposlenega, ki so jih prepoznali med presojanjem kompetenc.

Presojanje kompetenc je za vodje pomembno tudi za to, ker lahko preko tega procesa **bolje spoznajo svoje zaposlene**, to pa jim pomaga pri krepitvi medosebnih odnosov na delovnem mestu (Aguinis, 2019; Hutchinson, 2013). V praksi opažamo, da vodje pogosto nimajo časa, da bi se v miru pogovorili s svojimi podrejenimi o njihovih idejah, tegobah ali na splošno o stvareh, ki jih zanimajo ali skrbijo. Sestanek, na katerem se vodja pogovori z vsakim zaposlenim o njihovih kompetencah, je priložnost tudi za takšen odkriti pogovor (Pulakos & O'Leary, 2011).

 Nenazadnje pa je presojanje kompetenc pomembno tudi zato, ker vodjem pomaga, da **zadržijo najbolj sposoben kader** v njihovih skupinah oziroma oddelkih. Med presojanjem kompetenc lahko vodje namreč ugotovijo, kateri zaposleni so še posebej spretni na določenem področju in se z njimi bolj podrobno pogovorijo o njihovih kariernih ciljih (Aguinis, 2019). Zaposlene lahko to dodatno motivira in vzpodbuja, da svoje delo čim bolje opravijo, vodja pa si s tem zagotovi visoko storilnost svojega oddelka oziroma skupine (Hutchinson, 2013; Pulakos & O'Leary, 2011).

 Kljub vsem tem prednostim pa moramo opozoriti tudi na določene težave, s katerimi se vodje pogosto srečujejo pri presojanju kompetenc. Vodje morajo namreč pri presoji kompetenc upoštevati v naprej določene standarde. To je lahko precej zahtevno, saj je potrebno pri presojanju upoštevati različna vedenja zaposlenih preko daljšega časovnega obdobja (Aguinis, 2019; CIPD, 2016; Hutchinson, 2013). Prav zaradi tega v praksi pogosto vidimo, da vodje ne želijo presojati vedenja svojih zaposlenih oziroma jih presodijo na način, ki ne odražajo dejanskih kompetenc. Kadrovske službe lahko vodjem pomagajo takšne napake odpraviti z različnimi usposabljanji, da podatke lažje spremljajo in kompetence vsakega zaposlenega bolj primerno presojajo (Aguinis, 2019; CIPD, 2016).

Kljub omenjenim težavam, lahko vodje s presojanjem kompetenc zaposlenih veliko pridobijo, in jih torej te ne bi smele odvrniti od presojanja. Kadrovske službe lahko vodjem pomagajo tudi z usposabljanji, s katerimi izpopolnijo svoje veščine upravljanja z ljudmi. Pulakos in O'Leary (2011) svetujeta usposabljanja, ki osredotočajo na dosego naslednjih ciljev: 1) kako lahko vodje zgradijo zaupanje v odnosih s svojimi zaposlenimi, 2) kako se lahko vodje bolj učinkovito pogovarjajo s svojimi zaposlenimi o njihovi storilnosti, 3) kako lahko vodje bolj uspešno opazijo in se primerno odzovejo na morebitne težave zaposlenih, in 4) kako lahko vodje pravilno podajo in se odzovejo na povratne informacije zaposlenih.

Namen je, da bi presoja kompetenc v slovenski državni upravi potekala v okviru letnih razgovorov. Letni razgovori vodij z javnimi uslužbenci so orodje za spremljanje dela, strokovne usposobljenosti in kariere javnih uslužbencev, katerega namen je oblikovati letni program dela posameznika, določiti cilje in pričakovane rezultate ter podlago za spremljanje dela in doseženih rezultatov. Na podlagi ugotovljenih vrzeli med zahtevanimi in dejanskimi kompetencami bodo javni uslužbenci napoteni na ustrezna usposabljanja.

**Literatura**

Aguinis, H. (2019). *Performance management, 4th ed*. Chichago: Business Press.

CIPD (2016). *Could do better? Assessing what works in performance management*. London: CIPD.

Hutchinson, S. (2013). *Performance management*. London: CIPD.

Pulakos, E. D., & O’Leary, R. S. (2011). Why is performance management broken? *Industrial and Organizational Psychology, 4*, 146-164.

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