



»Nov pristop k razvoju programov za podjetja in sodobna organizacija izobraževanja v podporo temu«

Gradivo za udeležence in udeleženke izobraževalnega programa

mag. Maja Velej, mag. Marjan Velej, dr. Sonja Trampuš in dr. Aleksandra Pivec

Maj 2013

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Univerzitetna knjižnica Maribor

374(035)

NOV pristop k razvoju programov za podjetja in
sodobna organizacija izobraževanja v podporo temu
: gradivo za udeležence in udeleženke
izobraževalnega programa / Maja Velej ...
[etal.]. - Ptuj : Šolski center, 2013

ISBN 978-961-6749-15-2

ISBN 978-961-6749-18-3 (pdf)

1. Velej, Maja

COBISS.SI-ID 74502657

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE - Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



Kazalo

Uvod	5
1 OSNOVNI PRINCIPI RAZVOJA IN IZVAJANJA IZOBRAŽEVALNIH PROGRAMOV ZA PODJETJA	8
2 UVEDBA POJMA KOMPETENCE	11
Različni koncepti kompetenc	12
Kategorije kompetenc.....	15
3 KOMPETENCE IN POSLANSTVO, VREDNOTE TER VIZIJA PODJETJA.....	18
Vrednote podjetja	18
Poslanstvo podjetja.....	18
Vizija podjetja	19
Kultura podjetja.....	20
Strateško planiranje podjetja	20
Uveljavljanje vrednot, poslanstva, vizije in strategij v podjetju.....	21
Zakaj so nekatera podjetja uspešna, druga pa ne?.....	21
Primeri kompetenc iz države Virginija, ZDA	24
Primeri kompetenc iz Velike Britanije	28
Primeri kompetenc v državni upravi v nekaterih državah.....	29
Načini ugotavljanja kompetenc	34
4 UGOTAVLJANJE KOMPETENC V PODJETJU	35
Načini ugotavljanja osnovnega stanja v podjetjih.....	37
Določitev kompetenčnega profila družbe.....	38
Določitev ravni doseženih kompetenc.....	40

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



Določitev kompetenčnega profila delavca	55
Uporabnost kompetenčnega profila organizacije	60
5 KOMPETENČNI MODEL PODJETJA	61
Primeri modelov kompetenc v Sloveniji	63
6 POMEN UVAJANJA KOMPETENČNEGA MODELA ZA PODJETJA	64
7 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH	67
8 POSEBNOSTI KOMUNIKACIJE S PODJETJI	72
9 RAZVOJ IN IZVEDBA IZOBRAŽEVALNIH PROGRAMOV	74
10 NAČINI USPEŠNE UVELJAVITVE IN IZVEDBE RAZVITEGA PROGRAMA	85
Viri:	86
Priloga 1: Anketni vprašalnik za ugotavljanje pomembnosti kompetenc za profil projektant v gradbeništvu	89
Priloga 2: Anketni vprašalnik za ugotavljanje razvitosti kompetenc za profil projektant v gradbeništvu	92

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE - Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



Uvod

Analiza programske ponudbe na področju izobraževanja odraslih kaže primanjkljaj sistematičnega usposabljanja izobraževalcev odraslih o tem, kako pripravljati programe za konkretna podjetja. Analiza, ki je bila izvedena za programsko ponudbo npr. Andragoškega centra Republike Slovenije¹ kot temeljne razvojne institucije s področja izobraževanja odraslih, kaže, da ni izobraževalnega programa, ki bi povzel celoten andragoški cikel ter upravljanje in finančno ovrednotenje programa v povezavi s podjetji kot naročniki izobraževanja.

Po drugi strani se v zadnjem času v podjetjih zelo uveljavljajo t. i. kompetenčni modeli, v katerih so ugotovljene zahtevane kompetence za posamezna delovna mesta v podjetju, ki so opredeljene kot kompetence, ki zagotavljajo nadpovprečno uspešno opravljanje del in nalog na posameznem delovnem mestu. Del kompetenčnega modela so tudi preko objektivnih meritev določene dejanske kompetence zaposlenih na posameznih delovnih mestih. To razliko med zahtevanimi in dejanskimi kompetencami premoščajo usposabljanja in izobraževanja.

V praksi je bilo narejenih relativno malo programov za usposabljanje in izobraževanje na osnovi kompetenčnih modelov, čeprav so ti programi v določenem trenutku za podjetje najbolj aktualni in s tem tržno zanimivi. Vendar med »klasičnimi« organizacijami za izobraževanje odraslih ni dovolj znanj in izkušenj s kompetencami, kompetenčnimi modeli in iz tega izhajajočimi usposabljanji in izobraževanji.

Osveščenost o tem, koliko skritih rezerv in potencialov je v naših zaposlenih, je v Sloveniji še relativno nizka. Medtem ko lahko npr. z vlaganjem v tehnologijo dosežemo racionalizacijo poslovanja, so za poslovno odličnost na dolgi rok nujni tudi usposobljeni in motivirani zaposleni. Motivirani delavci, ki svoje delo dojemajo kot smiselno opravilo, so bolj osredotočeni na poslovanje, delajo bolj kakovostno, so pri delu inovativni, samoiniciativni in pripadni podjetju. Zato je pot do dobrega poslovanja, obvladovanja sprememb ter fleksibilnosti in konkurenčnosti podjetja tlakovana z razvojem človeških virov.

Pričujoči izobraževalni program želi podati osnovna znanja o kompetencah, njihovem določanju in tvorjenju usposabljanj na osnovi ugotovljenih razlik. Poleg tega pojasnjuje tudi osnovne pojme iz različnih oblik vodenja in organizacije izobraževalnih organizacij.

¹ Kompetenčni pristop k spopolnjevanju andragoških delavcev, 2009

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



Ključno je, da se udeleženci in udeleženke na praktičnem primeru srečajo s kompetencami, kompetenčnimi modeli, merjenjem kompetenc in razvojem izobraževalnega programa na podlagi razkoraka med dejanskimi in zahtevanimi kompetencami.

Izobraževalni program vsebuje zapis ciljev in kompetenc, ki naj bi jih udeleženci in udeleženke dosegli.

Temeljni cilj izobraževalnega programa je osvajanje zmožnosti uvajanja osnovnih elementov modela kompetenc v podjetja, na osnovi katerega se izdelajo izobraževalni programi, ki premoščajo razliko med zahtevanimi in dejanskimi kompetencami za posamezno delovno mesto.

Udeleženci in udeleženke bodo pridobili naslednje specifične kompetence:

- zmožnost vzpostavitve dobrega odnosa s predstavniki podjetij, zaposlenimi in drugimi deležniki;
- zmožnost razumeti in zagovarjati, da je izobraževanje eno glavnih področij ravnanja s človeškimi viri in kot tako najučinkovitejši odgovor podjetij na nenehne spremembe okolja;
- zmožnost prepoznavanja dejanskih potreb zaposlenih po izobraževanju in ugotavljanju, v kolikšni meri bo določeno izobraževanje prispevalo k večjim poslovnim uspehom podjetja;
- zmožnost razumevanja kompetence kot dimenzije, ki v sebi združuje različne sestavine, ki se med seboj prepletajo, od spoznavne zmožnosti, funkcionalne zmožnosti do osebnostne ali socialne zmožnosti;
- zmožnost povezovati vrednote, vizije in poslanstvo podjetja v organizacijsko-specifične kompetence podjetja;
- zmožnost določevanja vseh štirih kategorij kompetenc za posamezno delovno mesto: ključnih, generično poklicnih, organizacijsko specifičnih in poklicno specifičnih;
- zmožnost določevanja kompetenčnega profila podjetja in posameznega zaposlenega;
- zmožnost tvorjenja kompetenčnega modela podjetja;
- zmožnost motiviranja zaposlenih za izobraževanje;
- zmožnost dobre poslovne komunikacije s podjetjem.

Osvojili bodo naslednje informativne in formativne cilje:

- poznali bodo osnovna načela (razvoja) podjetjem prilagojenih izobraževalnih programov;
- poznali in razumeli bodo opredelitev kompetenc;
- razumeli bodo povezavo med kompetencami, vizijo, poslanstvom in vrednotami podjetja;

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE - Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



-
- poznali bodo principe in načine razvoja kompetenčno zasnovanih izobraževalnih programov po meri podjetij;
 - poznali bodo različne tehnike za povečanje motivacije;
 - poznali bodo načela uspešne poslovne komunikacije;
 - izdelali bodo strategijo pristopanja h konkretnemu podjetju;
 - samostojno bodo zasnovali kompetenčno zasnovan program, prilagojen posameznemu podjetju.

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE - Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



1 OSNOVNI PRINCIPI RAZVOJA IN IZVAJANJA IZOBRAŽEVALNIH PROGRAMOV ZA PODJETJA

S hitrim razvojem gospodarstva so povezane spremembe, ki zadevajo samo srž sodobnih družb. Za prehod iz industrijske v postindustrijsko/informacijsko dobo so značilni številni procesi, ki se na trgu dela kažejo v zmanjševanju tradicionalnih industrijskih poklicev in delovnih mest in v povečevanju števila zaposlenih v storitvenih dejavnostih, predvsem v t. i. postindustrijskih storitvah (poslovne storitve, javne storitve, državna uprava). Opuščanje določenih dejavnosti in hitro spreminjanje obstoječih pred podjetja in zaposlene postavlja zahteve po sposobnosti hitrega in učinkovitega prilagajanja potrebam trga. Ena od najpomembnejših konkurenčnih značilnosti je zato sposobnost prilagajanja spremembam. Ta pa je možna le z dobro izobraženo, inovativno in kreativno delovno silo, ki se je sposobna spoprijeti z novimi izzivi. Vse to narekuje podjetjem in posameznikom, da svoja znanja vedno znova dopolnjujejo z novimi. Vlaganje v človeške vire je zato opredeljeno kot ena od ključnih predpostavk uspešnosti posameznika, podjetja in družbe nasploh.

Danes se večina podjetij nahaja v situaciji, ko zaradi razmer na trgu zelo minimizirajo svoje odhodke. Posledično so se sredstva za različna izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v zadnjih letih zelo zmanjšala. Podjetja se odločajo za izobraževanja, ki jim obetajo, da bodo učinki vidni takoj in jim bodo prinašala neposredne koristi v njihovem poslovanju. Velikokrat je izobraževanje in usposabljanje zaposlenih zreducirano na zagotavljanje osnovnega nivoja določenih funkcionalnih znanj, ki so navadno na nivoju spretnosti ali veščin. To je racionalna reakcija podjetij, ki je razumljiva, ni pa vedno strateško najbolj modra. Konkurenca, posebej v določenih okoljih v tujini, ravna drugače in intenzivno razvija usposobljenosti in druge delovne potenciale svojih zaposlenih.

Po drugi strani je res, da je izobraževalna ponudba za podjetja pri nas precej stalna in ne ponuja veliko novega, inovativnega. Podjetja niti ne vedo dovolj, v kolikšni meri in na katerih področjih jim lahko dobro izobraževanje koristi. Posledično je malo izobraževalnih organizacij, ki bi imela od podjetij zelo veliko povpraševanje po njihovih izobraževalnih programih. Zato večina izobraževalnih organizacij ne more pričakovati, da bodo podjetja »prišla k njim«, ampak morajo same »poiskati pot do podjetij«.

Razumljivo je, da so podjetja v globalni konkurenci čedalje občutljivejša na vse vrste odhodkov. Ko se odločajo za naročilo izobraževanja za svoje zaposlene, morajo biti zato čedalje bolj prepričana, da bo izobraževanje neposredno prispevalo k boljšemu poslovnemu uspehu. Pa

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE - Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



lahko izobraževalna organizacija to zagotovi? Odgovor ni enostaven. Izvajalec izobraževanja lahko npr. zagotovi, da bo vsakdo, ki bo uspešno opravil izobraževanje in to dokazal na preverjanju znanja, zagotovo znal opraviti določena delovna opravila na kakovostnem nivoju, ki je splošno priznan kot zadovoljiv. Ali bo zato ta zaposleni resnično več prispeval k uspešnosti podjetja? Ne nujno. Kajti tudi če nekdo nekaj zna narediti dovolj kakovostno v različnih delovnih situacijah, morebiti ne bo tega naredil, ker ni dovolj motiviran, ali ker je preobremenjen, ali ker se slabo počuti v delovni sredini, ali ... Tukaj naletimo na globlje osebnostne nivoje, ki jih je mnogo težje zaznati, še težje pa izmeriti.

Izobraževalna organizacija mora imeti zato zelo jasno in visoko moralo lastnega ravnanja. Nikoli ne sme obljubljeni nekaj, česar ne more izpolniti. Ko se dogovarja s podjetjem za razvoj ali izvedbo izobraževalnega programa, mora biti situacija za oba, za podjetje in izobraževalno organizacijo, »win – win«. Izobraževalna organizacija mora biti natančna in previdna, kakšen izobraževalni program ponuja podjetju. Smiselno je, da čim bolj natančno ugotovi, katera znanja, veščine, spretnosti zaposleni v podjetju nujno potrebujejo za uspešno delo in jih trenutno še nimajo. Poleg tega mora oceniti, ali je zajetje teh ravni znanj v izobraževalnem programu zadosti, ali se mora dotakniti tudi globljih ravni osebnostnih lastnosti zaposlenih, kot so prepričanja, motivacija, profesionalna identiteta ipd.

Raziskave potreb delodajalcev po vrstah znanj, sposobnosti in veščin, ki naj jih imajo diplomanti višjih strokovnih šol, je pokazala, da delodajalci najbolj cenijo t. i. mehke veščine, kot so zmožnost uspešne komunikativnosti, zmožnost uspešnega timskega dela, zmožnost komunicirati v tujih jezikih, zmožnost učiti se novih stvari, zmožnost hitrega prilagajanja spremembam ipd. Za ozka strokovna oz. poklicna znanja so prepričani, da jih, četudi jih zaposleni še nimajo dovolj, lahko relativno hitro pridobijo, medtem ko se omenjena mehka znanja veliko težje pridobi, so pa zelo pomembna pri njihovem delu.

To potrjuje večkrat opaženo dejstvo, da velikokrat samo ozka poklicna znanja, veščine in spretnosti niso zadosti, da zaposleni potrebujejo predvsem »mehkejša znanja«, poleg tega pa čedalje bolj prihaja v ospredje potreba, da se ukvarjamo z globljimi osebnostnimi ravni zaposlenih.

Če so v preteklosti izobraževalne organizacije ponujale podjetjem že pripravljene izobraževalne programe, opisana situacija to »obrača na glavo«. Izobraževalna organizacija mora najprej natančno spoznati dejanske potrebe zaposlenih po izobraževanju, nato določiti cilje izobraževanja in na osnovi tega izdelati izobraževalni program, ki je narejen po meri konkretnega podjetja.

Že prvi del, ugotavljanje dejanskih potreb zaposlenih po izobraževanju, je zahtevno in obsežno delo, ki zahteva veliko znanja. V ta namen so bili razviti različni instrumentariji. Običajno bo

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



začela izobraževalna organizacija s tem, da preuči vizijo, strateške načrte podjetja, analizira njegove usmeritve, pridobi informacije o trgu, na katerem deluje, o kupcih in potencialnih konkurentih ipd. Šele na osnovi tega bo sploh vzpostavila stik s podjetjem, ki mu bo ponudila svoje storitve.

Ko bo podjetje pristalo na sodelovanje, je smiselno, da izobraževalna organizacija izvede tudi strukturirane intervjuje z vodilnim kadrom in morebiti tudi z drugimi deležniki v podjetju, kot so npr. kadroviki. Pogosto se izkaže učinkovito, da se izvedejo strukturirani intervjuji s kadrom nižjega »ranga«, saj je njihov pogled pogosto drugačen od pogleda vodstvenega kadra in npr. kadrovikov.

Izvede lahko tudi kadrovsko analizo, pri čemer se lahko v prvi fazi izvede analiza sistemizacije, če pa v podjetju obstaja model kompetenc, se preuči tudi tega. Na ta način se pridobi seznam potreb po izobraževanju zaposlenih, ki se jih nato skupaj z vodilnimi kadri razporedi po prioritetah. Če obstajajo tudi podatki, ki nakazujejo določene zahteve kupcev glede znanj, vedenja ipd. zaposlenih, naj izobraževalna organizacija upošteva tudi te.

V fazi določevanja ciljev izobraževanja morajo z izobraževalno organizacijo sodelovati najmanj vodstvo podjetja, še bolje pa je, da tudi zaposleni, ki se bodo izobraževali. Le tako bodo izobraževalni program prepoznali kot »svoj«, kar ima veliko psihološko prednost. Za »svoj« program se boš zagotovo bolj potrudil kot za nek tuj, tvojim interesom odtujen program.

Ko izobraževalni program izvajamo, moramo upoštevati vrsto dejavnikov, ki jih praviloma prilagajamo podjetju: izberemo najbolj primerno lokacijo in čas, za vsako izvedbo upoštevamo specifikum skupine pri določevanju oblik in metod pedagoškega dela ter najbolj ustrezna učna gradiva ipd. Več o tem bomo govorili v nadaljevanju.

Zelo pomemben vidik je tudi preverjanje pridobljenih znanj, veščin, spretnosti in osebnostnih lastnosti ter evalvacija izvedbe programa. Na osnovi te moramo obvezno prilagajati sam izobraževalni program ali nadaljnje njegove izvedbe.



2 UVEDBA POJMA KOMPETENCE

Poslovno okolje večine podjetij se danes tako hitro spreminja, da je v določeni meri nepredvidljivo. Zato je podjetjem še težje načrtovati, kako naj delujejo v prihodnje. Tudi če sprejemajo smernice in strategije, se pogosto zgodi, da se te ne uresničujejo tako, kot so bile zastavljene. Zaradi tega je za podjetja še toliko bolj pomembno, da se bolj kot na smernice in strategije zanesejo na nosilce poslovnih odločitev in poslovnih procesov – na svoje zaposlene. Ker so poslovni procesi čedalje bolj kompleksni, so tudi pričakovanja od zaposlenih čedalje večja.

Da podjetje ostane konkurenčno, morajo vsi zaposleni prispevati kar največ k temu. V podjetju niso pomembni le posamezniki, vodje, temveč vsi zaposleni. Zato morajo podjetja spodbujati in zagotavljati polni prispevek vsakega posameznika in posameznice.

Po drugi strani za podjetja ni več dovolj, katera znanja imajo zaposleni, ampak je pomemben še cel niz drugih lastnosti, ki vsa vplivajo na poslovanje: kakšne vrednote jih usmerjajo, kakšno kulturo imajo, koliko so motivirani, inovativni, prilagodljivi, samozavestni, kooperativni ipd.

Da bi vse te različne dejavnike vključili v neke oprijemljive in po možnosti merljive pojme, je bil uveden pojem **kompetence**. Danes mnogo avtorjev z različnih področij (izobraževanja, menedžmenta, razvojne psihologije, lingvistike, prava ipd.) uporablja pojem kompetenca brez jasne opredelitve, kaj to je. Slovar slovenskega knjižnega jezika pojasnjuje kompetenco kot »obseg, mero odločanja, določeno navadno z zakonom; pristojnost, pooblastilo«, pridevnik kompetenten pa bodisi kot »pristojen, pooblaščen« ali »ki temeljito pozna, obvlada določeno učenje« (Slovar slovenskega knjižnega jezika 2008).

V literaturi in tudi v praktični uporabi srečujemo vrsto drugačnih opredelitev kompetenc, ki so odvisne tudi od kulturnega in geografskega okolja. Za britansko okolje npr. velja, da so kompetence konkretne, operativno formulirane naloge. Če jih je posameznik zmožen opraviti, je torej kompetenten, sicer ne. V tem kontekstu je kompetenca določena preko opisa samih delovnih nalog, kljub temu pa ostaja subjekt kompetence posameznik. Tak koncept označujemo s pojmom **funktionalističen**.

Drugače je v ameriškem prostoru, kjer je prevladujoč **behaviorističen** način razumevanja kompetenc. Po tem razumevanju so obnašanja oz. vedenja posameznika, ki so rezultat njegovih subjektivnih in osebnostnih lastnosti, znanj in spretnosti, dejavniki, ki določajo njegove kompetence. Zato niso pomembne konkretne delovne naloge oz. zahteve delovnega mesta.

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



Po obeh pristop je kompetenca zmožnost za uspešno odzivanje in opravljanje delovnih nalog v skladu s postavljenimi zunanji kriteriji.

V evropskem kontinentalnem prostoru se je uveljavil multidimenzionalni oz. holistični pristop (Delamare le Deist in Winterton 2005). Kompetenco obravnavajo bolj celovito, vsestransko, saj vključuje praktična, funkcionalna znanja, ravnanje in socialne kompetence, oz. kot povzema Marentič Požarnikova (2006), kompetence vsebujejo vsaj tri pomembne sestavine, ki se med seboj prepletajo:

- a. spoznavno (kognitivno) vsebino – sistematično, povezano znanje in zmožnost ravnanja z znanjem, obvladovanje raznih miselnih operacij, kritičnega in ustvarjalnega mišljenja, zmožnost preseganja naučenega ipd.;
- b. čustveno motivacijsko sestavino – pozitivna stališča do znanja in učenja nasploh, do lastne kompetentnosti in osebne rasti, vrednostno naravnost do ljudi, do možne uporabe in zlorabe znanja ipd. in
- c. akcijsko sestavino – zmožnost in pripravljenost angažirati se, nekaj narediti z znanjem, ga smiselno in koristno uporabiti v življenjskih, poklicnih in šolskih situacijah, predvsem tudi v kompleksnejših, spreminjajočih se in nepredvidljivih.

Različni koncepti kompetenc

V osnovi prevladujejo trije različni koncepti kompetenc v družboslovnem prostoru:

1. v pravni teoriji je uveljavljen koncept kompetence kot institucionalne pristojnosti ali opravilne sposobnosti;
2. drugi koncept imenujemo operativno-funkcionalni. Kompetenca je razumljena kot zmožnost prilagajanja vsakokratnim partikularnim zahtevam, potrebam in pričakovanjem trga dela ter s tem v povezavi kot zmožnosti učinkovitega opravljanja delovnih nalog;
3. kompetenca je na znanju temelječa ponotranjena zmožnost proizvodnje neomejenega števila učinkov na podlagi omejenih sredstev.

Pri drugem, operativno funkcionalnem konceptu je potrebno osvetliti še nekaj vidikov. Za osnovo ima behaviorističen in funkcionalističen pristop. Ta koncept ima nekaj vidikov, ki so problematični: prvi je v redukciji kompetence na raven konkretnih, operativnih dejavnosti, drugi je v razmerju med znanjem in kompetenco, saj lahko znanje zreducira zgolj kot instrument za realizacijo konkretnih delovnih nalog.

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



Ta vidik je izhajal iz splošne resnice, da obstaja neposredna vzročna povezava med kompetenco in učinkovitim opravljanjem delovnih nalog. Na podlagi tega se je izoblikovalo mišljenje, da jo je na podlagi opazovanja, kako se naloge izvajajo, in na podlagi izvedbe testnih situacij, v katerih zaposleni dokažejo sposobnost za učinkovito odzivanje na zahteve delovnega mesta, možno *izmeriti*. V tem naj bi bila tudi bistvena prednost koncepta kompetence v teoriji in praksi menedžmenta. V primerjavi s tradicionalnim preverjanjem znanja na akademskem nivoju ima merjenje tako opredeljenih kompetenc prednost, da omogoča presojo funkcionalnosti posameznika v konkretni delovni situaciji na konkretnem delovnem mestu. Na osnovi tega seveda lahko ugotavljamo, na kakšen način naj zaposleni izboljšajo svojo delovno storilnost.

Ta pristop do kompetenc ima svoje prednosti, vendar mu nekateri avtorji očitajo, da jih s tem zreducira v niz merljivih delovnih nalog, čeprav imajo v ozadju posameznika kot subjekt z njegovimi posebnimi lastnostmi. Vendar kompetence v osnovi ni možno izmeriti, saj je neulovljiv presežek v skladu s predpostavko, da je kompetenca na znanju temelječa ponotranjena zmožnost proizvodjanja neomejenega števila učinkov na podlagi omejenih sredstev.

Pri nas se je razumevanje kompetenc najbolj razvijalo na področju izobraževanja. Na drugih področjih se z razvojem razumevanja kompetenc niso ukvarjali do te mere, da bi ponudili celovito razumevanje in preseganje že znanih konceptov. Večinoma avtorji (npr. s področja upravljanja človeških virov) le povzemajo iz tujih virov znane definicije kompetenc.

Na področju izobraževanja se je razvilo razumevanje kompetenc, ki celovito povzema in deloma tudi presega opisane koncepte kompetenc. Ta opredelitev je večdimenzijska in multifunkcijska (Medveš 2006, Marentič Požarnik 2006). Pojem kompetence je razumljen kot dimenzija, ki v sebi vključuje različne sestavine, ki se med seboj prepletajo, in sicer:

- **kognitivno oz. spoznavno zmožnost:** pridobivanje in obvladovanje splošnih principov, zakonov, teorij in konceptov, tudi razvoj višjih spoznavnih ravni – sistematično povezano znanje, obvladovanje raznih miselnih operacij, razvoj kritičnega, ustvarjalnega mišljenja itd.;
- **funkcionalno oz. akcijsko zmožnost:** zmožnost in pripravljenost angažirati se, nekaj narediti, znanje smiselno in koristno uporabiti v življenju in delu; razvite spretnosti in proceduralna znanja, usposobljenosti in veščine, potrebne za reševanje problemov v različnih življenjskih in delovnih situacijah oz. za opravljanje konkretnih dejavnosti;
- **osebnostne ali socialne zmožnosti:** razvoj avtonomne in etične drže v odnosu do sočloveka, skupnosti in okolja, razvoj odgovornosti; vključujejo tudi

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



čustveno/motivacijsko dimenzijo; obvladovanje socialnega prostora, vstopanje v določena razmerja, kar vključuje tudi etično dimenzijo, osebne in socialne vrednote, odnos do lastne strokovne vloge in osebnostne rasti.

To pomeni, da so pri oblikovanju – razvijanju in izkazovanju kompetenc razen kognitivne (ZNA), pomembna tudi čustvena (v smislu ČUTI), vrednostna (v smislu VERJAME), voljno-motivacijska in akcijska (v smislu JE PRIPRAVLJEN, NAREDI) opremljenost posameznika in posameznice.

Vsekakor je kompetenca nedvoumno vezana na znanje. Še več, kompetenca ni ločena od teoretičnega znanja. Zato ne drži, da sistematično obvladovanje teorija na določenem področju ni pomembno. Razvoj kompetenc ne samo da ne nasprotuje sistemiki znanja, temveč se ob poglobljenem razmisleku celo izkaže, da je sistematika (teoretičnega) znanja prej pogoj za kakovost kompetence. Če ne bi bilo tako, bi bile kompetence zgolj veččina sama po sebi in tista zmožnost, ki večino ali rutino šele omogoča (Medveš 2006).

Ob tako zasnovanem razumevanju kompetenc se najprej postavi vprašanje, kako kompetence razvijati. O tem pravi Medveš (Medveš 2006): »Če sprejmemo teoretsko predpostavko, da je kompetenca preplet organske človeške sposobnosti in naučenega, potem je kompetence mogoče razvijati z učenjem in torej pouk lahko razumemo kot načrten način formiranja kompetenc.«

V praktičnem vidiku uporabe kompetenc se pojavlja vprašanje, kako dosegati vse tri opisane dimenzije kompetenc. Kognitivno raven kompetenc dosegamo preko znanstvenih spoznanj, zakonov, principov, teorij, konceptov. To raven znanj imenujemo tudi **informativna raven znanja**.

Formativno raven kompetenc dosegamo tako, da informativni vidik povežemo z dejanskimi življenjskimi situacijami posameznika in z ustreznim razvojem metod, postopkov, procesov za uporabo informativnega nivoja v čim bolj realnih in različnih življenjskih situacijah.

Pri formativnem vidiku lahko v praksi zaidemo v težave s tem, da iz izobraževanja za doseganje kompetenc izločimo vse tisto znanje, ki neposredno ne vodi k uporabnosti znanja. To je napačno, zato moramo biti pozorni na to.

Izpostaviti je potrebno še drug vidik funkcionalne dimenzije kompetenc oz. **formativne ravni znanja**. Namreč, v sami opredelitvi kompetence je vsebovana njena posplošenost, njen transfer, kar pomeni, da se lahko uspešno uporablja v različnih situacijah. Te posplošenosti pa ne more dati zgolj izkustveno znanje in trening ustrezne veščine ali spretnosti. Šele z navezavo na posplošeno znanje, vsebine dobi funkcionalni vidik kompetence ustrezno posplošenost.

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



Vsebina pa je vedno tudi znanje, ne le spretnost ali veščina. Zato je razvoj funkcionalnega vidika kompetenc vedno vezan tudi na znanje.

Iz opisanega lahko ugotovimo, da je potrebno pri načrtovanju doseganja kompetenc paziti, da se vsebina (informativni nivo znanja) izpelje do ravni razvijanja metod za njeno uporabo oz. do formativne ravni znanja. Pot k uporabnosti znanja ne sledi namreč iz vsebine same po sebi, temveč iz metod, postopkov, procesa pridobivanja znanja.

Prvi dve dimenziji kompetence, kognitivno – spoznavno in funkcionalno – akcijsko lahko merimo in s tem objektiviziramo. Drugače pa je s tretjo, osebnostno – socialno dimenzijo kompetence. Tukaj govorimo o notranji strukturi, notranjih lastnostih posameznika – vrednotah, čustvih, motivaciji ipd. Ta vidik kompetence je zelo težko operativno opredeliti, še teže pa meriti.

Kategorije kompetenc

Na osnovi navedenega razumevanja kompetenc lahko oblikujemo veliko različnih kompetenc. Da lahko obvladujemo (pre)veliko število različnih kompetenc, se je uveljavila delitev kompetenc v naslednje kategorije:

- a) **ključne** ali splošne kompetence in
- b) **poklicne** kompetence, ki se delijo na
generične ter na
poklicno specifične kompetence.

Ključne kompetence temeljijo na predpostavki, da je mogoče identificirati omejeno in razmeroma majhno ter zato bolj obvladljivo število temeljnih znanj, zmožnosti, spretnosti, sposobnosti in osebnostnih lastnosti, ki posamezniku ne glede na specifične okoliščine (v različnih delovnih razmerah, v različnih poklicih, na različnih poklicnih področjih in v različnih življenjskih položajih) omogočajo funkcionalno odzivanje in delovanje na širokem spektru različnih dejavnosti. So prenosljive med različnimi poklici in zato omogočajo poklicno mobilnost, predvsem pa posamezniku omogočajo udeležbo v družbi in osebnostni razvoj. Zato naj bi na različnih ravneh zahtevnosti predstavljale jedro vsake, tudi poklicne izobrazbe. Lahko jih označimo kot multifunkcionalne in transdisciplinarne, koristne za doseganje pomembnih ciljev, obvladovanje različnih nalog in delujoče v nepoznatih situacijah. Včasih jih zato poimenujejo tudi splošne ali jedrne.

Ker so bile prepoznane kot zelo pomembne, so bile za področje vseživljenjskega izobraževanja opredeljene v referenčnem okviru Evropskega parlamenta kot kombinacija

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



znanja, spretnosti in odnosov, ustrežajočih konkretnim okoliščinam. Referenčni okvir določa osem ključnih kompetenc:

1. sporazumevanje v maternem jeziku,
2. sporazumevanje v tujih jezikih,
3. matematične kompetence ter osnovne kompetence v naravoslovju (znanosti) in tehnologiji,
4. digitalno pismenost,
5. učenje učenja,
6. socialne in državljske pravice,
7. samoiniciativnost in podjetnost ter
8. kulturno zavest in izražanje.

Poklicne kompetence se delijo na **generične kompetence**, ki so skupne za podobne poklice, delovna opravila ali skupine delovnih mest na nekem poklicnem področju, in **poklicno specifične kompetence**, ki so specifične za posamezna delovna mesta ali opravila.

Na področju poklicnega izobraževanja bi lahko kot generične kompetence opredelili nekaj naslednjih kompetenc:

1. zmožnost zbiranja informacij,
2. zmožnost analize in organiziranja informacij,
3. zmožnost interpretacije,
4. zmožnost sinteze sklepov,
5. zmožnost učenja in reševanja problemov,
6. zmožnost prenosa teorije v prakso,
7. zmožnost prilagajanja spremembam,
8. zmožnost samostojnega in timskega dela,
9. zmožnost organiziranja in načrtovanja dela ipd.

Na področju poklicnega izobraževanja imamo namesto poklicno specifičnih kompetenc predmetno specifične kompetence, ki so vezane na specifiko posameznega predmeta ali predmetnega področja in jih skoraj ni mogoče razvijati izven posameznega področja.

Podobno grupiranje kompetenc lahko naredimo tudi za druga področja.

Omeniti velja še en vidik kompetenc. Pred njihovo vpeljavo smo v izobraževanju poznali učne vsebine in učne cilje. V podjetjih se je obravnavalo znanje, veščine, spretnosti in sposobnosti zaposlenih. Vsi navedeni pristopi so imeli omejitve, ker niso dovolj obravnavali posameznika kot osebnosti, ker niso dovolj upoštevali zmožnosti uporabe znanj, spretnosti in veščin v konkretnih

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE - Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



in zelo različnih okoliščinah. Kompetence skušajo to preseči, vendar posebej osebni vidik posameznika kompetence ne zajamejo dovolj.

Zaposleni ima lahko ustrezna znanja o zagotavljanju kakovosti v svoji organizaciji, vendar če ni v sebi prepričan, da je smiselno vpeljevati in vzdrževati v njegovem podjetju sistem zagotavljanja kakovosti, nobene zunanje pobude ne bodo dosegle, da bo inovativno sodeloval v tem sistemu. S stališča kompetenc bi celo lahko ocenili, da ima ustrezne kompetence za to področje, pa vendar ne bo dovolj zavzeto pri tem sodeloval. Lahko se celo primeri, da se strinja s tezo, da je sistem zagotavljanja kakovosti v njegovem podjetju pomemben, vendar svojega poslanstvo ne čuti v tem, da bi on v tem sistemu sodeloval. Zopet bi ga lahko ocenili, da ima potrebne kompetence za to področje, on pa ne bo dobro deloval na tem področju.

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE - Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



3 KOMPETENCE IN POSLANSTVO, VREDNOTE TER VIZIJA PODJETJA

Preden nadaljujemo z obravnavanjem kompetenc v podjetjih, se bomo dotaknili še enega »mehkega« in zelo pomembnega vidika podjetja – njegovih vrednot, poslanstva, vizije, strateškega načrtovanja in strategije. Videli bomo, da je ta vidik tesno povezan s kompetencami. Za začetek bomo pojasnili te osnovne pojme.

Vrednote podjetja

Vrednote opredeljujejo, kaj je pomembno za podjetje. Vrednote so prepričanja o tem, kaj podjetje in njegovi ljudje cenijo kot pozitivno, zaželeno in vredno truda. Določajo pojmovanja tega, kar je pomembno, za kar si je vredno prizadevati in zavzemati. So osnovne prioritete kulture podjetja; zavestni izrazi tega, za kar se podjetje zavzema. Zato delujejo kot notranji kompas, ki usmerja ravnanja in vedenja podjetja in njegovih ljudi. Kot globlja prepričanja določajo, kako podjetje in njegovi ljudje izpolnjujejo skupno poslanstvo in sledijo skupni viziji.

Vrednote se na eni strani nanašajo na to, kaj je podjetju pomembno: ocenjevalni vidik vrednot določa, kaj je bolj in kaj manj pomembno. Na drugi strani pa vrednote govorijo tudi o tem, kako naj ravna podjetje in njegovi ljudje. Ta vedenjski vidik vrednot določa, katero vedenje je bolj in katero manj sprejemljivo in zaželeno.

Poslanstvo podjetja

Poslanstvo preko opredelitve, kaj podjetje je, kaj in zakaj počne, postavlja okvire njegovega delovanja. Poslanstvo sporoča, kaj podjetje dela sedaj in kaj je smisel njegovega obstoja (zakaj smo podjetje ustanovili).

Poslanstvo opisuje namen oziroma smisel obstoja podjetja. Kot jedro identitete podjetja, kot osrednji temelj ravnanj podjetja in njegovih ljudi opredeljuje odgovornost do zaposlenih, vodstva, lastnikov, ustanoviteljev, uporabnikov in širše družbe.

Pri opredelitvi poslanstva mora podjetje najprej odgovoriti na vprašanje, zakaj obstaja. Poleg osnovnega, jasno določenega razloga obstoja, ki temelji na nudenju določene storitve ali

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



proizvajanju izdelka, mora imeti podjetje jasno opredeljen trg, segment kupcev, vrsto tehnologije, predvsem pa se mora zavedati svoje konkurenčne prednosti oz. osnove zanje, t. j. osrednje sposobnosti.

V poslanstvo podjetja običajno vključujejo:

- opredelitev proizvodov ali storitev, običajno z vidika vrednosti za kupca;
- opredelitev okvirnih ciljev;
- opredelitev vrednot podjetja;
- opredelitev osnovne naloge podjetja;
- opredelitev konkurenčne prednosti;
- opredelitev odnosa do kupcev;
- opredelitev trga, kjer podjetje posluje;
- opredelitev osnovne tehnologije in inovativnosti;
- opredelitev odnosa do zaposlenih;
- opredelitev odnosa do deležnikov podjetja (lastniki in drugi partnerji);
- opredelitev odnosa do okolja.

Poslanstvo mora biti tako opredeljeno, da je izvirno in drugačno od poslanstva drugih podjetij, pa čeprav delujejo v isti dejavnosti.

Jasen občutek poslanstva motivira zaposlene h kakovostnemu delu, menedžerje h kakovostnemu in učinkovitemu vodenju, uporabnikom in širši skupnosti pa vzbuja zaupanje v podjetje. Jasno poslanstvo je lahko pomembno orodje vodenja in načrtovanja. Ko poveže globlja občutenja ljudi z razlogi obstoja podjetja, utrjuje občutek smiselnosti dela in notranjega zadovoljstva ob njem.

Jasen občutek poslanstva je najbolj učinkovit, kadar ga spremlja tako jasno razumevanje temeljnih vrednot podjetja kot tudi močna, privlačna in uresničljiva vizija.

Vizija podjetja

Vizija je posplošen opis zelene prihodnosti podjetja, predstava njegove privlačne prihodnje podobe. Lahko bi se jo dalo opredeliti tudi kot večdimenzionalni opis podjetja, kakršno naj bi (bo) postalo, ko bo učinkovito doseglo predvidene cilje.

Pri viziji ne gre le za opis, kam se bo podjetje usmerilo v prihodnosti, kakšno bo in kaj naj počne. Dobra vizija izzove trenutni status quo v podjetju in prebudi njegove ustvarjalne

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



potenciala. Postavi temelje za strateške načrte in scenarije, s katerimi podjetje predvidi poti, po katerih jo bo uresničevalo.

Vizija ni idealizirana, neuresničljiva in neizvedljiva. Ni fatamorgana. In ne gre je zamenjevati s »sanjami«. Risanje idealizirane podobe daleč v neznani in oddaljeni prihodnosti je lahko privlačno, ne pa tudi uporabno. V času dinamičnih sprememb v okolju lahko sanjarjenje, ki usmerja pozornost stran od stvarnosti, povzroči resno škodo. Če podjetje nekritično sledi neuresničljivemu idealu, namesto da bi predvidevalo, sooblikovalo in se učinkovito prilagajalo okoliščinam, hitro izgubi stik z realnostjo.

Delovanje brez vizije prej ali slej postane gibanje brez usmeritve in učinkovitega izkoriščanja razpoložljive energije. Ostane reaktivno in se prej ali slej omeji na neskončno ponavljanje rutin, enih in istih postopkov.

Kultura podjetja

Je sistem vrednot, prepričan in navad, ki v organizaciji ustvarjajo vedenjske norme.

Strateško planiranje podjetja

Strateško planiranje pomeni določitev glavnih smeri poslovanja podjetja, da bo doseglo svojo vizijo ob upoštevanju zmogljivosti podjetja, predvidevanju vedenja konkurence, spremembe v tehnologiji in prihodnjim povpraševanjem na trgu. Opredeljuje način uresničevanja vizije – zamisli, poslanstev, smotrov in temeljnih ciljev podjetja.

Opredeljujejo ga naslednji koraki:

- razvijanje poslanstva in vizije;
- določanje priložnosti in nevarnosti, prednosti in slabosti;
- na osnovi poslanstva in vizije se določijo strateški cilji in učinki;
- opredelitev strategije za doseganje teh ciljev in učinkov;
- uvedba in izvedba strateškega načrta;
- ocena in po potrebi sprememba strateškega načrta in / ali njegove izvedbe;

Izhaja iz poslanstva in vizije podjetja, ki je njegov temelj. Iz smisla svojega obstoja, svojega poslanstva in vizije se izvede strateško planiranje, strategija je del tega planiranja. Opredelitev strateških ciljev pomeni preoblikovanje poslanstva in vizije v konkretne in merljive rezultate.



Strategija

Je nabor aktivnosti, ki podjetje pripelje do uresničitve izzivov, ciljev. Pomeni pot za doseganje začrtane vizije in zastavljenih strateških ciljev.

Uveljavljanje vrednot, poslanstva, vizije in strategij v podjetju

Vrednote so navadno globoko zakoreninjenje in jih je zelo težko spreminjati. Zato je pri opredeljevanju vrednot bistveno, da se z njimi notranje strinjajo vsi zaposleni. To pomeni, da se v nekem obsegu osebne vrednote zaposlenih prekrivajo z vrednotami podjetja, kar deluje zelo motivacijsko na delo zaposlenih:

- povečuje verjetnost večjega angažmaja zaposlenih pri njihovem delu;
- zaposleni lažje sprejmejo podjetje in cilje podjetja za svoje;
- zaposleni delo v podjetju razumejo tudi kot obliko samopotrjevanja.

Pri opredeljevanju vrednot podjetja je zato najboljša praksa, da se vključijo zaposleni z vseh ravni.

Podobno je pri poslanstvu podjetja. Zaposleni ga morajo razumeti, ga vzeti za svojega in ravnati v skladu z njim. Poslanstvo mora temeljiti na vrednotah, ki so v podjetju. Na ta način bodo zaposleni lažje sprejeli poslanstvo. Določitev in uveljavitev poslanstva je proces, v katerem morajo zaposleni imeti čim bolj aktivno vlogo, da ga bodo sprejeli za svojega, zato morajo biti vključeni v njegovo nastajanje.

Ustvarjanje učinkovite vizije zahteva sposobnost širjenja obzorja podjetja in njegovih ljudi. Izbiranje »najboljše« možne prihodnosti zahteva sposobnosti prepoznavanja in upoštevanje različnih priložnosti, ki se ponujajo podjetju. Širše in više kot seže ta pogled, lažje med njimi izlušči tiste, ki vodijo do visokih ciljev in rezultatov. Tudi za oblikovanje skupne vizije podjetja je najbolje, da so vključeni vsi zaposleni, saj jo bodo na ta način lažje sprejeli za svojo.

Zakaj so nekatera podjetja uspešna, druga pa ne?

Nekatera podjetja kljubujejo vsem viharjem, druge »pokoplje« že majhna sprememba na tržišču. Nekatera imajo vedno odgovor na spremembe v svojem okolju, druga vsaka sprememba

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



neprijetno presenetiti. Nekatera iz majhnega zrastejo v veliko in uspešno podjetje, druga vedno ostanejo majhna in se komaj preživljajo. Kje nastanejo te razlike?

Odgovor ni enostaven. Vsako podjetje živi svoje zgodbo, s svojimi ljudmi in v svojem okolju. Zato je vsako podjetje na neki način unikatno. Iz vseh teh zgodb ni možno dobiti natančnega in enoznačnega odgovora, kaj je ključ uspeha podjetja. Izkušnje dajejo delne odgovore, ki pomagajo razjasniti sliko uspešnosti. Npr. nedvomno je potrjeno, da imajo boljše možnosti za preživetje podjetja, ki se znajo učinkovito učiti, ki se znajo hitro in učinkovito spreminjati in prilagajati, pri čemer morajo ohranяти svojo identiteto, bistvo. To bistvo je izraženo skozi poslanstvo, vrednote in vizijo podjetja.

Prav tako je jasno, da so pri zaposlenih v splošnem pomembnejše mehke lastnosti, kot so vedenjski vzorci, vrednote, motivacija, prepričanja, poklicna identiteta, inteligentnost, sposobnost hitrega dojetja bistva in prilagajanja ipd., kot pa trše lastnosti: pridobljena znanja in veščine. Kajti te »trše« lastnosti se pridobijo mnogo lažje kot »mehke« lastnosti.

Podjetja so nedvomno zapleteni sistemi. Vendar njihovo osnovo tvorijo ljudje. Ljudje pa niso le razumska bitja, ampak jih določajo tudi druge ravni: telesna, psihološka in duhovna. Na odločanje in vedenje ljudi vplivajo razumski dejavniki – argumenti, teorije, koncepti ipd. Velikokrat pa še močnejše vplivajo drugi, t. i. mehki dejavniki: čustva, občutki, prepričanja, pričakovanja, želje, motivi, odziv okolja, družbene vrednote ipd.

Zanimivo je, da imajo večjo moč odločanja o bistvenih, strateških vsebinah v podjetjih večinoma skupine (lastniki, management, delničarji ...), ki pri tem izpostavljajo predvsem »trde« dejavnike: dobiček, količine, merljive parametre poslovanja ipd. Na drugi strani pa je dejanski uspeh podjetja odvisen od skupin ljudi (zaposlenih, kupcev, partnerjev, javnosti ipd.), za katere so pri svojem odločanju velikokrat pomembnejše »mehki« dejavniki: ugled podjetja, simpatičnost vodstva, način komunikacije vodstva, poslanstvo, vrednote in kultura podjetja, zgodba, ki jo preko tega podjetja ponuja svojim strankam in okolju ipd.

To le potrjuje dejstvo, da čeprav vsi načeloma vemo, da so ljudje v sodobni ekonomiji temelj ustvarjanja vrednosti, pa v menedžmentu kljub temu še vedno ostajajo eden od najmanj razumljenih in najmanj učinkovito upravljanjih virov.

Podjetje je tem bolj uspešno, kolikor bolje zaposleni in celotni podsistemi podjetja razumejo skupni namen podjetja kot celote. Ta namen je izražen preko poslanstva in tudi vizije podjetja. Če zaposleni nimajo enotnega razumevanja poslanstva podjetja, njegovih vrednot, če nimajo iz tega izhajajočega enotnega razumevanja strateških načrtov in strategij podjetja, potem sicer lahko počnejo stvari, za katere so iskreno prepričani, da so najboljše za podjetja, vendar različna razumevanja poslanstva, vizije in strateškega planiranja podjetja vodijo v različna

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



dejanja. Neusklajena dejanja zaposlenih vodijo v izgubo energije, moči podjetja in mu delajo pravzaprav veliko škodo. Posebno v sedanjem času hitrih sprememb je usklajeno delovanje zaposlenih zelo pomembno. Kajti že rutinirano poslovanje, ki ni usklajeno, je manj učinkovito, uveljavljanje sprememb v delovanje pa ob neusklajenosti posameznih delovanj vodi naravnost v zmedo, kaos.

Kako doseči usklajeno delovanje zaposlenih? Najprej morajo vsi enoznačno razumeti in sprejeti poslanstvo podjetja, torej zakaj je sploh ustanovljeno, njegove osnovne dejavnosti, tehnologije, trge, konkurenčne prednosti ipd. Poleg tega morajo razumeti in sprejeti skupne vrednote podjetja. Naslednji pomemben dejavnik so ustrezne kompetence zaposlenih. Ko uspemo vzpostaviti tako stanje med zaposlenimi, je naslednji zelo pomemben korak, da zaposleni enovito razumejo in sprejmejo vizijo podjetja in iz tega izhajajoče strateško načrtovanje in strategije podjetja.

To šele daje temelj za enovito odzivanje, vedenje zaposlenih v različnih situacijah, kar tvori njihovo usklajeno delovanje.

Da bi dosegli opisano stanje med zaposlenimi, je bistveno, da dosežemo med njimi določeno stopnjo enotnosti glede t. i. **organizacijskega vedenja**. Organizacijsko vedenje vsebuje razumevanje in sprejemanje poslanstva podjetja, njegovih vrednot, prepričanij in navad (t. i. kulture podjetja), vizije, strateškega načrtovanja in strategij in v skladu z njimi ustreznega odzivanja, vedenja zaposlenih v različnih poklicnih situacijah.

Kako preverjamo organizacijsko vedenje zaposlenih? Eden izmed načinov je, da iz poslanstva, vizije, kulture podjetja izluščimo tiste lastnosti posameznika, ki so nujne za doseg določenega organizacijskega vedenja. Te lastnosti velikokrat združimo v t. i. **organizacijsko specifične kompetence**.

Te kompetence moramo preverjati na najboljši možen način. Nekateri načini so že razviti (npr. strukturirani intervjuji in podobni testi). Verjetno si bomo morali za vsako podjetje zamisliti prilagoditve pri načinih merjenja organizacijsko specifičnih kompetenc.

Vendar iz napisanega izhaja, da so ti »mehki« dejavniki zelo pomembni za delovanje in uspešnost podjetij, zato jim moramo posvetiti temu ustrezno pozornost. Nedvomno to za večino podjetij pomeni precej več pozornosti kot v preteklosti.

V primeru tvorjenja kompetenčnega modela v podjetjih smo tako prišli do smiselne razvrstitve kompetenc v štiri kategorije:

1. **ključne** ali splošne kompetence,
2. **generične** poklicne kompetence,

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE - Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



3. **organizacijsko specifične kompetence** in
4. **poklicno specifične kompetence**.

Primeri kompetenc iz države Virginija, ZDA

Za primer kompetenc bomo povzeli kompetence za državne uslužbence v državi Virginija, ZDA. Na nivoju države so bile določene kompetence, ki se pričakujejo od zaposlenih v državni upravi. Določili so naslednje kompetence:

- tehnična in funkcionalna usposobljenost,
- razumevanje posla,
- osredotočenost na rezultate,
- delo s strankami,
- skupinsko (timsko) delo,
- medosebna komunikacija,
- vodenje,
- osebna učinkovitost.

Kompetence so razumljene kot priložnost, da zaposleni spoznajo, s katerimi kompetencami so lahko zelo uspešni na svojem delovnem mestu. Pri tem je zelo pomembno, da se pri delovni uspešnosti obravnava, KAJ nekdo naredi (npr. z uporabo tehničnih in funkcionalnih znanj, veščin in zmožnosti) in KAKO to naredi (z ustreznimi vedenji, ki jih zaposleni izbere in uporabi, ko komunicira z drugimi ipd.).

Posamezne kompetence so podrobneje pojasnjene v nadaljevanju.

Kompetenca tehnične in funkcionalne usposobljenosti predstavlja znanja in veščine, ki so nujno potrebne za opravljanje določenih delovnih nalog. Ta znanja in veščine so določene in opisane tako, da se jih lahko meri.

Kompetence razumevanja posla pomenijo, da zaposleni razumejo namen delovanja organizacije, njegovo poslanstvo in vizijo. Opis kompetence je različen za zaposlene in za vodje. Za zaposlene so indikatorji te kompetence:

- razume prioritete organizacije in njene glavne proizvode oz. storitve;
- spoštuje dinamiko politike znotraj in zunaj organizacije;
- išče načine, da uskladi delovanje različnih dejavnikov za doseganje skupnih ciljev;
- razume, kako njegovo / njeno delo vpliva na poslovne rezultate;

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



- odreagira na zunanje in notranje dejavnike, ki vplivajo na delovno okolje

Za vodje so indikatorji:

- zagotovi, da vsak zaposleni razume svojo vlogo in vloge sodelavcev v organizaciji in kako te vloge vplivajo na poslovno uspešnost;
- uskladi cilje svoje skupine s cilji organizacije.

Kompetenca ciljne osredotočenosti predstavlja zmožnost doseganja dolgoročnih in operativnih ciljev. Indikatorji te kompetence za zaposlene so:

- izvajajo svoje delo energično in z jasno izraženim namenom, da ga dokončajo;
- uporabljajo inovativne ideje;
- prilagajajo se spreminjajočim delovnim situacijam in so prilagodljivi pri pristopu k reševanju problemov;
- prevzemajo iniciativo z jasno poslovno namero v ozadju te iniciative;
- stalno iščejo izboljšave poslovnih procesov.

Za vodje so indikatorji:

- podpirajo in spodbujajo inovativne rešitve;
- s svojim vodenjem podpirajo napore za izboljšanje poslovnih procesov;
- ustvarjajo kulturo podjetja in delovno kulturo, ki nagraduje timsko delo in sodelovanje;
- ustvarjajo delovno kulturo, ki nagraduje pozitivne poslovne rezultate.

Kompetenca dela s strankami predstavlja izpolnjevanje potreb zunanjih in notranjih strank.

Indikatorji te kompetence za zaposlene so:

- predvidevajo potrebe strank;
- zagotavljajo svoje usluge na spoštljiv način;
- izvajajo svoje usluge natančno;
- zagotavljajo svoje usluge pravočasno;
- vzpostavijo in vzdržujejo odlične odnose s strankami;
- predlagajo načine za izboljšanje procesov izpolnjevanja potreb svojih strank.

Za vodje so indikatorji:

- zagotavljajo konsistentnost in prilagodljivost pri delu s strankami;
- pooblaščajo zaposlene, da izboljšujejo strategije dela s strankami in izvajanja storitev za njih;
- skrbijo za stalno pridobivanje podatkov o zadovoljstvu kupcev.

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE - Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



Kompetenca za skupinsko delo predstavlja sodelovanje med zaposlenimi z namenom, da bo delo narejeno.

Indikatorji te kompetence za zaposlene so:

- cenijo prispevek in znanje drugih sodelavcev;
- prosijo sodelavce za pomoč, ko jo potrebujejo;
- ponudijo svojo pomoč drugim sodelavcem, ko jo ti potrebujejo;
- vzpostavljajo zaupanje in spoštovanje med sodelavci;
- spoštujejo in upoštevajo občutja in potrebe drugih sodelavcev in to tudi jasno pokažejo;
- z drugimi sodelavci sodelujejo z namenom doseči skupen cilj.

Za vodje so indikatorji:

- z zaposlenimi skomunicirajo jasno vizijo ciljev in smernic skupine;
- ustvarjajo okolje, v katerem si člani skupine enakomerno delijo tveganja in nagrade;
- osredotočajo napore skupine na procese in na zelene rezultate.

Kompetenca za medosebno komunikacijo predstavlja razvijanje in ohranjanje pozitivnih medčloveških odnosov sodelavci, posledica česar so tudi izmenjevanje idej in mnenj.

Indikatorji te kompetence za zaposlene so:

- spoštljivo obravnavanje drugih ljudi – sodelavcev in strank;
- odprta in iskrena komunikacija z drugimi;
- taktno komuniciranje;
- pozitivno reševanje konfliktov na delovnem mestu;
- jasno in organizirano verbalno izražanje;
- jasno in organizirano pisno izražanje dejstev in mnenj.

Za vodje so indikatorji:

- promovirajo sodelovanje, zaupanje in odprto izmenjavo idej in mnenj;
- vzpostavljajo okolje in procese za odprto komunikacijo;
- vzpostavljajo mreženje z drugimi, da dosežejo pozitivne rezultate.

Kompetenca za vodenje predstavlja motiviranje, vplivanje in podpiranje drugih sodelavcev, da se dosežejo skupinski cilji in organizacijski cilji.

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



Indikatorji te kompetence za zaposlene so:

- pozitivno vplivajo na sodelavce;
- svoje znanje in izkušnje delijo s sodelavci odprto in brez zadržkov;
- ocenjujejo vpliv svojih odločitev na druge sodelavce;
- postavljajo cilje in načrtujejo doseganje teh ciljev;
- delujejo z integriteto;
- govorijo resnico;
- delujejo etično;
- gradijo zaupanje s tem da drži dano besedo oz. obljubo;
- priznajo lastne napake.

Za vodje so indikatorji:

- uporabljajo moč svojega položaja, da podprejo napore skupine in posameznikov pri njihovem delu;
- pridobijo podporo drugih za doseg ciljev skupine, ki jo vodijo;
- uporabljajo znanja o organizaciji in medčloveških odnosih, da dosežejo pozitivne rezultate;
- vseskozi vidijo celoto, ne le posamezne dele;
- vizijo o uspehu organizacije skomunicirajo tako, da spodbudijo sodelavce;
- postavljajo smernice za sedanjost in za bodočnost organizacije in skupine;
- uporabijo poznavanje vpliva trendov in zunanjih dejavnikov pri postavitvi ciljev;
- nagrajujejo obnašanje zaposlenih, ki podpira organizacijske vrednote;
- odločno odreagirajo na neprimerno vedenje;
- propagirajo visoke standarde delovanja in pričakujejo etično ravnanje zaposlenih;
- vodijo tudi z osebnim zgledom;
- so zaupanja vredni, zavezani častnemu in zaupljivemu ravnanju;
- nagrajujejo zaposlene, ki tudi v neprijetnih situacijah ravnajo z integriteto.

Kompetenca za osebno učinkovitost predstavlja osebni razvoj, doseganje načrtovanih rezultatov in uspešno reševanje problemov. Pomeni tudi načrtovanje, organiziranje in vodenje lastnega časa in lastnega dela.

Indikatorji te kompetence za zaposlene so:

- razvijanje sebe in drugih;
- stalno učenje in napredovanje;
- prepoznavanje lastnih slabih in močnih lastnosti, sposobnosti, kompetenc;
- pomoč sodelavcem, da se učijo in razvijajo in jim pomaga, ko imajo težave;

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE - Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



- definira in rešuje probleme;
- je odgovoren za lastna dejanja;
- ko se odloča o poslovnih zadevah, upošteva stroške, koristi in tveganja;
- modro uporablja in vire in razporeja čas;
- delo dobro organizira in stalno vzpostavlja prioritete;
- pripravi se na možne težave, še preden se v resnici pojavijo.

Za vodje so indikatorji:

- spodbuja delovno kulturo stalnega vseživljenjskega učenja, deljenja informacij in profesionalnega razvoja;
- zagotavlja usmeritev in podporo sodelavcem in jim dodeljuje zanimive naloge, ki so jim izziv;
- uči se iz dobrih in slabih poslovnih procesov in rezultatov;
- vodi zaposlene, da se učinkovito odločajo;
- sodeluje z zaposlenimi in s skupinami, preden sprejmejo pomembne odločitve;
- vnaprej načrtuje tako, da organizira in uporabi vire čim bolj učinkovito;
- delegira delo in pooblastila;
- spremlja napredek skupine pri doseganju njenih ciljev;
- postavlja jasne cilje in spremlja ter preverja napredek.

Primeri kompetenc iz Velike Britanije

Predstavljamo še primer kompetenc, kot so jih oblikovali britanski znanstveniki (McKenna 2000). Razlikujejo med tremi skupinami glavnih kompetenc in njihovimi podskupinami:

1. osebnostna orientacija:

- naravnost k dosežkom in rezultatom,
- iniciativnost,
- odločnost in samozavest,
- tržna usmerjenost,
- prilagodljivost in sposobnost učenja;

2. kognitivni stil (način mišljenja):

- strateško mišljenje,
- iskanje informacij,
- uporaba konceptov,
- ustvarjalnost,
- presojanje in odločanje;

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE

- Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



3. interpersonalni stil (način odnosov z drugimi):

- senzitivnost in poslušanje,
- vplivanje in prepričevanje,
- organiziranje in načrtovanje,
- predstavljanje in komuniciranje,
- vodenje, timsko delo in podpora.

Primeri kompetenc v državni upravi v nekaterih državah

V tujini se s kompetencami ukvarjajo že dlje časa in ponekod so že razvili kompetenčne modele tudi za javni sektor, kot na primer na Nizozemskem in Irskem.

Na Irskem kompetence opredeljujejo kot nujno vedenje in lastnosti, pa tudi kot znanje in sposobnosti, ki so potrebni za dobro opravljeno delo, pri čemer je posameznik pokazal svoje potenciale v obliki visoko kakovostno opravljenega dela. V Veliki Britaniji govorijo o sposobnostih, medtem ko na znanju in osebnih značilnostih temeljijo izobraževalni programi. V Nemčiji pravijo, da so kompetence sposobnost dobro opraviti delo. Na Nizozemskem so to vedenjski kriteriji, ki je vsak natančno določen in dojemljiv (Hopman 2004, str. 14).

Kompetenca je sposobnost delovati uspešno, je definicija nizozemskega Inštituta za javno pravo, kjer so oblikovali model kompetenc za javne uslužbence na vodilnih delovnih mestih, ki pri svojem delu aktivno in redno sodelujejo z institucijami Evropske unije (Hopman 2004, str. 6). V nadaljevanju je na kratko predstavljenih nekaj modelov, ki so jih v javni upravi oblikovale nekatere evropske države.

Nizozemska

Nizozemski inštitut za javno upravo se je oblikovanja enotnega modela kompetenc lotil z vidika Evropske unije. Evropa se namreč sooča z velikimi izzivi, kot so zakonitost, transparentnost, zunanje grožnje, širitev, mobilnost delovne sile in podobno. Uspešno in učinkovito spopasti se z njimi pa zahteva uspešno in učinkovito vodstvo znotraj članic in znotraj institucij Evropske unije.

Osrednja tema proučevanja je bila vodenje javne uprave in profesionalizem v večstopenjskem upravljanju: skupni kompetenčni model.

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE - Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



Ugotoviti so želeli, kakšne so kompetence za delovanje v Evropi in ob tem odgovoriti na vprašanje: kaj mora vedeti, znati in pokazati javni uslužbenec oziroma uradnik na vodstvenem položaju, da bo uspešno deloval v evropskem prostoru?

Ciljna skupina raziskave so bili javni uslužbenci na vodstvenih položajih in starejši strokovnjaki v javnem sektorju, ki delujejo na nacionalni ravni in ob tem aktivno in redno sodelujejo z institucijami Evropske unije (Hopman 2004, str. 5, 6).

Nizozemski inštitut za javno upravo kompetence razvršča na: znanje (knowledge), sposobnosti (skills) in osebnostne značilnosti (attitudes) (Hopman 2004, str. 6). Na podlagi raziskave so oblikovali skupen model, ki ga lahko prikažemo na dva načina oziroma gre za dve razvrstitvi kompetenc:

Osebne značilnosti	Sposobnosti	Znanje
Odprtost odprtost, fleksibilnost, sposobnost učenja, raznolikost.	Socialne sposobnosti socialne sposobnosti, sposobnost poslušati, medkulturno komuniciranje, sposobnost predstavljanja.	Evropska raven institucije, procesni, evropska politika, evropska zakonodaja.
Inovativnost iniciativnost, inovativnost, kreativnost, pogum.	Mreženje sposobnost doseganja, konsenzasistem in prioritete, sposobnosti mreženja, sposobnosti lobiranja.	Nacionalna raven politika sektorja, druge države članice.
Integriteta poštenost, transparentnost, odgovornost, predanost.	Pogajanje pogajalske sposobnosti, strateška perspektiva, prepričljivost.	Povezave družbeno (socialno), mreženje (povezovanje) v Evropi, povezave med evropskimi državami.
	Dovzetnost za rezultate sposobnost za obdelavo informacij, presoja, odločnost, sposobnost reševanja problemov.	

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE - Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



Organiziranost

organizacijske sposobnosti,
načrtovanje,
in
evalvacija,
razvoj,
zaposlenih,
delegiranje,
oblikovalec timov.

Jezikovne sposobnosti so predpogoj za uspešno delovanje v evropskem prostoru.

Druga razvrstitev temelji na pogostosti odgovorov:

1. pogajalske sposobnosti,
2. poznavanje procesov,
3. poznavanje institucij,
4. odprtost,
5. strateška perspektiva,
6. socialne sposobnosti,
7. sposobnost mreženja oziroma povezovanje,
8. organizacijske sposobnosti,
9. sposobnost komuniciranja med različnimi kulturami,
10. poštenost (Hopman 2004, str. 7).

Raziskava je pokazala, da bi izbrane kompetence lahko bile sprejemljive za različne države. Z nadaljevanjem raziskave želijo preveriti teorijo v praksi oziroma proučiti identificirane kompetence s pomočjo hipotetičnih, pa vendar realnih primerov.

Oblikovanje enotnega modela kompetenc v Evropski uniji, menijo nizozemski raziskovalci, bo olajšal učinkovito bodočo izbiro, razvoj in usposabljanje uspešnih evropskih voditeljev. Postane lahko neke vrste navodilo oziroma napotek za usposabljanje ali načrt individualne kariere. Razumeti pa ga je treba kot dinamičen nabor kompetenc, ki ga lahko prilagajamo različnim kontekstom. Zato ga lahko razdelimo na dva dela:

- na temeljni del, ki sestoji iz skupnih kompetenc;
- na specifičen del, ki sestoji iz zahtev posameznega dela in kulturnih razlik.

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE - Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



V Institutu pravijo, da je oblikovan model delo, ki se bo še razvijalo, neke vrste začetna točka, pa tudi skupni temelj, ki pove, kaj Evropejci pričakujemo od Evrope in kaj smo ji pripravljeni ponuditi v prihodnosti (Hopman 2004, str. 7, 8).

Irska

Na Irskem je bilo oblikovanje kompetenčnega modela del vladne reforme. Model temelji na kompetencah, ki so razvrščene glede na specifične vloge.

Osebnostna učinkovitost	Razmišljanje v smeri reševanja problemov
samozavest, predanost, iniciativno naravnost za delovanje v timih komunikacije.	analitično razmišljanje, konceptualno razmišljanje, sprejemanje odločitev in presoja specializirane ekspertize.
upravljanje za doseg rezultata.	skupinska in medosebna učinkovitost.
upravljanje s finančnimi in drugimi viri iskanje in upravljanje z informacijami skrb za jasnost in delovno kakovost.	mreženje oz. povezovanje / vplivanje, medosebno razumevanje, naravnost k strankam, upravljanje in razvijanje, ljudje, vodenje.

Vir: The Performance Management and Development System. URL = www.bettergov.ie. 2004.



Evropska komisija

Svoj kompetenčni model je oblikovala tudi Evropska komisija. Model uporabljajo kot orodje za imenovanje uradnikov, katerih sposobnosti, učinkovitost in poštenost dosegajo visok standard (Hopman 2004, str. 18).

<u>Temeljne kompetence</u>
1. za vsakogar Vključujejo: <ul style="list-style-type: none">• delo z drugimi,• motivacija,• storitvena kultura.
Kompetence <ul style="list-style-type: none">• komunikativnost,• dovezetnost za rezultate,• reševanje problemov in presoja.
Kompetence
2. za tiste, ki opravljajo vodstvene / menedžerske naloge <ul style="list-style-type: none">• vodenje,• upravljanje z ljudmi,• upravljanje s finančnimi in drugimi viri.
<u>Specifične kompetence</u>
<ul style="list-style-type: none">• kot zahteva posamezno delo.



Načini ugotavljanja kompetenc

Na osnovi opredelitve kompetenc je bilo razvito orodje za ocenjevanje nivoja razvitosti teh kompetenc pri posameznikih.

Ocenjevanje lahko izvede oseba sama zase ali pa jo ocenjuje zunanji ocenjevalec, običajno njen vodja na delovnem mestu. Še boljše je, da je ocenjevanje izvedeno po metodi 360°, po kateri osebo ocenjujejo sodelavci z vseh položajev okoli nje: nadrejeni, podrejeni, sodelavci, stranke ipd.

Vsak indikator posamezne kompetenc se ocenjuje s petstopenjsko lestvico:

- 1 – ta indikator kompetence se ne pojavlja nikoli ali skoraj nikoli;
- 2 – ta indikator kompetence se pojavlja zelo redko;
- 3 – ta indikator kompetence se pojavlja občasno;
- 4 – ta indikator kompetence se pojavlja pogosto;
- 5 – ta indikator kompetence se pojavlja vedno ali skoraj vedno.

Poleg tega je pri vsakem indikatorju še ocena NP – ni primerno, ker ocenjevalec nima možnosti, da bi indikator ocenjeval, ali ker ne ve, ali ta indikator ocenjevana ocena izkazuje ali ne.

Na primeru kompetenc države Virginija, ZDA navajamo primer orodja za ocenjevanje ene kompetenca:

Kompetence razumevanja posla	1	2	3	4	5	NP
Za zaposlene so indikatorji te kompetence:						
- razume prioritete organizacije in njene glavne proizvode oz. storitve;						
- spoštuje dinamiko politike znotraj in zunaj organizacije;						
- išče načine, da uskladi delovanje različnih dejavnikov za doseganje skupnih ciljev;						
- razume, kako njegovo / njeno delo vpliva na poslovne rezultate;						
- odreagira na zunanje in notranje dejavnike, ki vplivajo na delovno okolje						
Za vodje so indikatorji:						
- zagotovi, da vsak zaposleni razume njegovo vlogo in vloge sodelavcev v organizaciji in kako te vloge vplivajo na poslovno uspešnost;						
- uskladi cilje svoje skupine s cilji organizacije.						

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



4 UGOTAVLJANJE KOMPETENC V PODJETJU

Zaradi velike vrednosti kompetenc postajajo danes v poslovni praksi vse bolj odmevni modeli kompetenc. Ti so sodobna zasnova za upravljanje delovne uspešnosti zaposlenih, saj omogočajo, da ti bolje razumejo svoje delo, kaj se od njih zahteva in pričakuje, kako to lahko uresničijo (potrebna vedenja, znanja, spretnosti in veščine, sposobnost uporabe znanja v različnih situacijah ipd.), na kaj naj se pri svojem delu osredotočijo, da bi lahko dosegli ali presegli zastavljene standarde delovne uspešnosti. To zamisel uvajanja kompetenc v poslovno prakso je mogoče uresničiti, če se pri uvajanju modela kompetenc zavedamo širokega pomena kompetenc, kot smo ga podali predhodno, vendar pa zaradi praktičnosti upoštevamo še naslednje:

1. pomen kompetence sledi širokemu pojmovanju kompetence, ki je sestavljen iz različnih sestavin, ki se med seboj prepletajo: kognitivno – spoznavne zmožnosti, funkcionalne – akcijske zmožnosti in osebnostno – socialne zmožnosti;
2. vsi zaposleni enoznačno razumejo pomen kompetence;
3. opredeljene kompetence morajo biti čim bolj praktične in uporabne za določanje, ugotavljanje in izboljševanje kompetentnosti kadrov.

Za operativno uporabo zadoščajo naslednje opredelitve:

- Kompetentni delavec je delavec, ki bo kakovostno in učinkovito opravljal vse naloge in zadolžitve na svojem delovnem mestu in dosegal postavljene cilje v skladu s pričakovanji v okviru svoje vloge v organizaciji.
- Kompetentnost delavca za konkretno delovno mesto je taka kombinacija njegovih znanj, sposobnosti, veščin, pridobljenih izkušenj, zmožnosti uporabe znanj v različnih delovnih situacijah, vedenj, osebnostnih lastnosti, zmožnosti za uspešno vstopanje v socialne odnose, vrednot in motiviranosti za delo, ki omogoča učinkovito izvajanje delovnih nalog in doseganja pričakovanih rezultatov.
- Ločimo kompetentnost za posamezno delovno mesto in kompetentnost konkretnega delavca na obravnavanem delovnem mestu. Razlika med njima je izhodišče za osebni razvoj tega konkretnega delavca. Predstavimo jo v kompetenčnem profilu posameznega delavca.

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

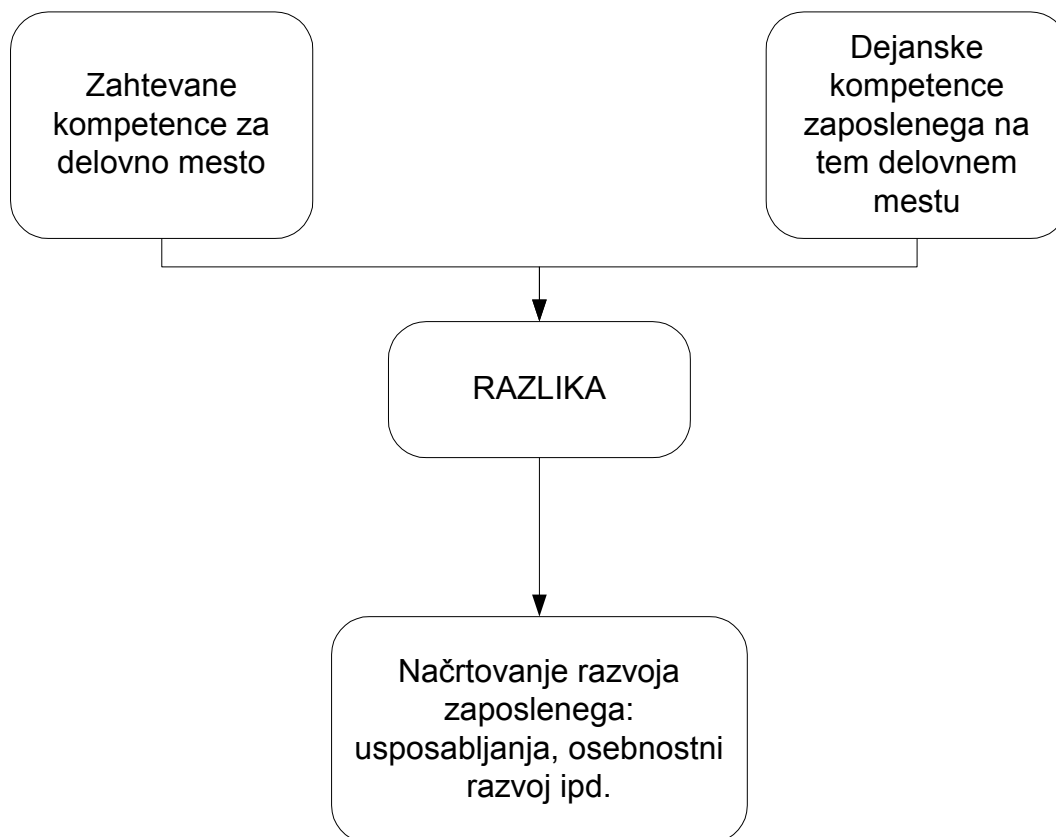
EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



- Kompetenčni profil družbe je tabela, ki vsebuje prerez vseh delovnih mest v družbi (po veljavni sistemizaciji) in kompetenc za vsako delovno mesto posebej. Je pregled zahtevanih kompetenc po delovnih mestih.



Običajno najprej ugotovimo osnovno stanje v podjetju. Nato določimo kompetenčni profil družbe. S tem so za vsako delovno mesto določene zahtevane kompetence, ki zagotavljajo uspešno izvajanje vseh delovnih nalog. Nadalje določimo raven doseženih kompetenc za vsakega delavca.



Načini ugotavljanja osnovnega stanja v podjetjih

Osnovno stanje v podjetju lahko ugotavljamo na več načinov. Najprej se npr. seznanimo z organigramom in analiziramo dejavnosti. Nato naredimo analizo vizije in strateškega načrta, kadrovske strukture, števila zaposlenih, starostne strukture, vrste in stopnje izobrazbe zaposlenih ipd. Spoznati moramo osnovne značilnosti področja, na katerem deluje podjetje, tudi osnovne podatke iz računovodskih izkazov nam dajo določeno predstavo o podjetju, ki nam lahko koristi.

Za naš namen je pomembno spoznati delovanje kadrovske službe podjetja, pomen izobraževanja za podjetje, kakšne cilje izobraževanja si je podjetje zastavilo.

Pomemben podatek so tudi vrste izobraževanj v podjetju, dosednji načini ugotavljanja kompetenc zaposlenih in ugotavljanja potrebnih kompetenc za posamezna delovna mesta, dosednji načini načrtovanja izobraževanja zaposlenih in razvoja njihovih kompetenc in splošna politika razvoja kadrov. Pomembno je, kdo je odgovoren za izobraževanje zaposlenih, ali samo vodje ali tudi zaposleni sami. Zelo pomembna zadeva je tudi, kakšen sistem nagrajevanja in motiviranja imajo razvit.

Za izobraževalno politiko v podjetju je ključno, kdo sprejema odločitve o tem, kdo in kaj se bo izobraževal, kakšno motivacijo imajo zaposleni za izobraževanje. Zelo pomembno je tudi, kako merijo rezultate izobraževanja.



Določitev kompetenčnega profila družbe

Kompetenčni profil družbe je združen v tabeli, ki vsebuje:

- **prerez vseh delovnih mest v podjetju po veljavni sistemizaciji in**
- **zahtevane kompetence za vsako delovno mesto posebej.**

Kompetence razvrščamo v 4 skupine:

1. ključne ali splošne kompetence,
2. organizacijsko specifične kompetence,
3. generične poklicne kompetence in
4. poklicno specifične kompetence.

Določevanje kompetenc je možno le s sodelovanjem tistih, ki najbolj poznajo posamezna dela, vrednote, poslanstvo in vizijo podjetja, npr. kadrovski ekspert, tehnolog ali organizator in izvajalci, ki to delo dobro opravljajo. Izhodišče je sistematizacija delovnih mest, kjer so določena delovna mesta, potrebna znanja, izkušnje ipd. Vendar so podatki iz sistemizacije bistveno premalo, saj ne vsebujejo kompetenc v vsej njihovi razsežnosti. Določamo jih v naslednjih korakih:

1. Običajno se najprej določijo ključne ali splošne kompetence, navadno jih je 5 dovolj.
2. Nato se določijo organizacijsko specifične kompetence, ki so tesno povezane z vrednotami, poslanstvom in vizijo podjetja. Tukaj se sprašujemo, katere kompetence najbolj podpirajo organizacijsko vedenje zaposlenih. Tudi teh kompetenc je navadno dovolj 5.
3. Sledi določitev generičnih poklicnih kompetenc za skupine podobnih delovnih mest. V ta namen je treba najprej pregledati seznam vseh delovnih mest v organizaciji in jih razvrstiti v značilne skupine – npr. v skupino tržnih del, kamor uvrščamo delovna mesta na področju trženja, komercialne, operativne prodaje, nabave ... To skupino razdelimo še naprej npr. na zahtevna strokovna dela, srednje zahtevna tržna dela in manj zahtevna tržna dela. Nato poiščemo za vsako skupino iz seznama vseh kompetenc tiste, ki so zanjo značilne. Zadošča, da izberemo za vsako skupino do 5 kompetenc. Ko je izbor usklajen, vnesemo izbrane kompetence v pripadajoča delovna mesta.
4. V zadnjem koraku se določijo še poklicno specifične kompetence za posamezna delovna mesta. S predhodnimi koraki smo za vsa delovna mesta določili pripadajoče

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



splošne, organizacijsko specifične in generične kompetence. Dopolniti jih je treba še s kompetencami, ki so specifična za posamezna delovna mesta. Tukaj morajo sodelovati zaposleni, ki to delovno mesto opravljajo, njihovi vodje, kadrovski strokovnjaki. Za zelo uspešno in enostavno metodo se je izkazala naslednja metoda McClelland in Boyatz (1980):

- a) na ustreznem delovnem mestu (položaju) je poiskati treba nekaj nadpovprečnih in nekaj podpovprečnih delavcev (angl. performers);
- b) na majhnem vzorcu le-teh opraviti (strukturirani vedenjski) intervju o njihovih ravnanjih in ugotoviti razlike v vedenju (behavior) med prvimi in drugimi;
- c) na tej podlagi konceptualizirati kompetence, po katerih se vrhunski delavci razlikujejo od povprečnih;
- d) poiskati ali razviti način merjenja teh kompetenčnih razlik in
- e) na tak način zasnovane teste, s katerimi naj bi izmerili kompetence, preizkusiti na skupini posameznikov ter ugotoviti, ali so ti ustrezni ali ne (ali je torej na podlagi izmerjenih kompetenc dovolj uspešno diferencirajo vrhunske od povprečnih zaposlenih).

Pri tem je potrebno poudariti, da je potrebno preverjati tudi teoretično znanje, ne le veščin, spretnosti in vedenj! V tej fazi je pomembno, da se izogibamo navadnemu, zgolj definicijskemu opisovanju posameznih kompetenc in se povsem osredotočimo na opis značilnih vedenj, ki jih uporabljajo nadpovprečno uspešni izvajalci.

Pri določevanju vseh 4 vrst kompetenc si lahko pomagamo tudi z dosegljivimi katalogi kompetenc, vendar moramo biti do tega kritični. V večini dosegljivih katalogov pojmujejo kompetence preozko, zato moramo dopolniti opise in pomene kompetenc.

Najpogosteje se pri uvajanju modelov kompetenc zgodi, da v tej fazi določimo preveč zahtevanih kompetenc za določeno delovno mesto oz. za določeno vlogo (poslanstvo), ki jo to delovno mesto ima v poslovnih procesih. Na ta način izvajalcem sporočamo množico nepreglednih sporočil, brez jasne usmeritve na tista vedenja, ki so za uspeh sodelavke ali sodelavca zares prioriteta, kritična. Da rešimo to zagato, je smiselno, da izvedemo trifazno izbiro zahtevanih kompetenc:

- a) obvezne kompetence, razvojno najpomembnejše,
- b) potrebne kompetence, pomembne,
- c) zelene kompetence, manj pomembne.



S tem smo zmanjšali število obveznih kompetenc. Običajno je dovolj za posamezno organizacijo 50 kompetenc za vsa delovna mesta.

Ko smo na opisani način določili kompetenčni profil družbe, ga moramo še kritično pregledati in uskladiti. Delamo različne primerjave (npr. znotraj posameznih organizacijskih enot, med enotami ...), dokler ne pridemo do seznama, za katerega menimo, da ima vsako delovno mesto določene, zanj najbolj značilne in pomembne kompetence. V tej fazi naj sodeluje čim več zaposlenih, da podajo svoje morebitne pripombe. Na koncu skušajmo doseči razumen konsenz o zahtevanih kompetencah za posamezno delovno mesto. Le na ta način bomo dobili kvaliteten kompetenčni profil organizacije.

In na koncu je zelo pomembno, da potem, ko opredelimo dokončen seznam zahtevanih kompetenc oz. kompetenčni profil organizacije, poskrbimo, da bodo zanj izvedeli vsi zaposleni. Komunikacijska podpora in promocija kompetenc sta naravnost usodnega pomena, česar pa se žal v mnogih okoljih ne zavedajo! Argumentirajmo razloge in ozadja za (ne)uvrstitev kompetenc na ožji seznam. Pojasnimo proces, po katerem je nastal seznam kompetenc, skrbno opozorimo na konkretna vedenja, znanja, osebnostne in socialne lastnosti, motivacijsko vrednostne komponente ipd., ki vodijo k večji delovni uspešnosti. Vse to so koraki za polno razumevanje, identificiranje in s tem za končno uveljavitev kompetenc v določenem organizacijskem okolju.

Določitev ravni doseženih kompetenc

Določitev doseženih kompetenc določimo iz več virov. Kot prvi vir informacij služijo podatki, ki se nahajajo v personalni mapi zaposlenega: stopnja in vrsta izobrazbe, certifikati, dodatna znanja ipd. Te podatke lahko pridobimo od kadrovske službe podjetja. Koristen vir informacij so tudi letni (razvojni) razgovori in ocene vodij o delu zaposlenega. Te podatke lahko pridobimo od vodje. Po potrebi vse te podatke dopolnimo s podatki, ki jih dobimo iz strukturiranih intervjujev oz. na podlagi testov, ki jih pripravimo prav za namen ugotavljanja kompetenc zaposlenih na različnih področjih.

Pri določevanju ravni doseženih kompetenc posameznega zaposlenega si pomagamo z različnimi raziskovalnimi tehnikami, s katerimi določamo posamezne ravni in elemente kompetenc.



Raziskovalne tehnike za določanje kompetenc

Intervju

Intervju je tehnika spraševanja, pri kateri smo v neposrednem stiku s spraševanci, vprašanja jim postavljamo ustno ("iz oči v oči"). V organizacijah uporabljamo intervju ob različnih priložnostih, npr. za zaposlitveni pogovor pri izboru kandidatov na določeno delovno mesto, intervju je pomemben tudi pri ocenjevanju delovne uspešnosti, v procesu profesionalne orientacije ipd. V praksi se vse bolj uveljavljajo tudi redni letni razgovori kot priložnost za spoznavanje zaposlenih, izboljševanje medosebnih odnosov in doseganje boljših poslovnih rezultatov.

Intervju je lahko strukturiran ali nestrukturiran.

Pri **strukturiranem intervjuju** so vprašanja in načini odgovarjanja vnaprej določeni. Vsakemu spraševancu postavimo enaka vprašanja, za vse veljajo enaki pogoji spraševanja. Če je intervju popolnoma strukturiran, so možni odgovori že vnaprej določeni. Primer: selekcijski intervju ali zaposlitveni razgovor.

Strukturirani intervju se pogosto uporablja za preverjanje postavljenih tez. Izvajalca strukturiranega intervjuja običajno ne zanimajo nova in dodatna odkritja s področja izvajanja intervjuja, ampak se mnogo bolj posveča dejstvom, ki so pomembna za preverjanje tez. Po drugi strani, kot popolno nasprotje nestrukturirani intervju omogoča izvajalcu nova spoznanja, ki jih vnaprej ni bilo mogoče natančno opredeliti. Z bolj standardnim pristopom so strukturirani intervjuji tudi bolj časovno optimalni za izvedbo, bolj jasni, ne omogočajo pa toliko sociološkega vpogleda ter odkrivanja organizacijskih vzorcev in normativnih struktur v podjetju kot nestrukturirani.

Strukturirani intervju je sestavljen iz sklopa vprašanj, ki so skrbno napisana in sestavljena z namenom vodenja vsakega sodelujočega skozi enake tematike in postavljanjem enakih vprašanj. Zaradi tega so načeloma primerni tudi za izvedbo z več različnimi izpraševalci, ki ne odstopajo od zapisanih vprašanj. Vprašanja podajajo točno specifične odgovore v obliki izbirnih možnosti, dihotomnih ali večstopenjskih odgovorov.

Pri **nestrukturiranem intervjuju** je vnaprej določena le okvirna vsebina, vprašanja pa se razlikujejo od primera do primera. Spraševalec ne postavlja vsem spraševancem enakih vprašanj, saj jih prilagaja odgovorom in po potrebi postavlja dodatna vprašanja. Vrstni red vprašanj ni določen, npr. pri rednem letnem razgovoru.

Gre za najbolj prilagodljiv način intervjuja, ki ga je zaradi odprtosti vprašanj ter manjšega usmerjanja s strani izvajalca intervjujev mnogo težje načrtovati, kot je to značilno za strukturirani in polstrukturirani intervju. Ena od slabosti nestrukturiranega intervjuja je izjemno zahtevna analiza. Gre za neformalni pogovor, ki se opira na popolnoma spontano postavljanje vprašanj, v katerem obstaja nevarnost, da vsak intervju prinese popolnoma drugačne

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE - Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



informacije. Nestrukturirani intervju avtor poimenuje kot »neformalno govorjenje oziroma pogovor«. Kot glavno pozitivno dejstvo te kvalitativne metode navaja veliko odzivnost na razlike med posamezniki in situacijami. Kot glavno negativno lastnost avtor navaja veliko časa, ki ga potrebujemo za analizo informacij. Vprašanja so nestrukturirana in sodelujoči odgovarjajo s svojimi besedami na popolnoma prosti način in niso vezani na odgovore, ki so določeni s strani izpraševalca.

Obe vrsti intervjuja imata svoje prednosti in pomanjkljivosti. Pri nestrukturiranem intervjuju dobimo popolnejše podatke, spraševalec lahko vprašanja prilagaja okoliščinam, intervju je bolj sproščen. Strukturiran intervju pa je objektivnejši, saj je vpliv spraševalca na spraševanca manjši. Odgovore lažje primerjamo med seboj, pa tudi posplošitve odgovorov so zaradi večje zanesljivosti in veljavnosti rezultatov bolj upravičene.

Polstrukturirani intervju se uporablja, kadar želimo zbrati tudi nekatere dodatne informacije in priti do dodatnih spoznanj, pri čemer je stopnja obvladljivosti tovrstnega intervjuja zadostna. V primerjavi z nestrukturiranim je pri polstrukturiranem intervjuju večina vprašanj vnaprej določenih. Kljub temu je pri vsakem vprašanju prostor za podrobnejši odgovor oziroma misel.

Polstrukturirani intervju je izveden s pomočjo opomnika, ki vsebuje seznam vprašanj, ki morajo biti raziskana oziroma postavljena skozi določen intervju. Opomnik pomaga raziskovalcu pridobiti enake informacije od vseh sodelujočih v določeni raziskavi. Vsebine, navedene v opomniku, naj ne bi bile nujno raziskane po točnem vrstnem redu, ki je naveden na listu, vsekakor pa morajo biti vključene v intervju. Opomnik služi kot vodič skozi intervju in zagotavlja, da so vse bistvene vsebine za raziskavo med potekom intervjuja obdelane.

Globinski intervju je v svoji osnovi nestrukturirani, direktni, osebni intervju, v katerem posameznika izpraša izkušeni spraševalec, da bi odkril motivacijo, prepričanja, odnos in občutke subjekta do določene teme. Globinski intervju lahko traja od 30 minut do več kot 1 ure in se lahko izvede v enkratnem obisku ali pa skozi serijo snidenj med izpraševalcem in intervjuvancem. Izpraševalec se skozi celotni intervju drži osnovnih in poglobitnih tem, medtem ko se v samih vprašanjih in odgovorih na njih skriva celotna serija nepredvidljivih področij raziskave. Preiskovanje ozadij posameznih odgovorov je ena od glavnih kvalitiet in zelo pomembnih vzvodov globinskega intervjuja. Preiskovanje oziroma raziskovanje ozadja odgovora posameznika je lahko izvedeno z enostavnim vprašanjem: »Zakaj ste odgovorili tako? Kaj naj bi to pomenilo?«, lahko pa to naredimo tudi z daljšimi vprašanji, ki so bolj specifična.

Vodenje in usmerjanje intervjuja je poglobitna kvaliteta tega, saj je možnost dodatnih vprašanj in s tem usmerjanje poteka intervjuja zelo pomembna, ker je sam pojem zelo širok.

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE - Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



Značilno za **polstrukturirani globinski intervju** je, da je namen raziskave jasen, odgovori na vprašanja pa odprti in prosto tekoči. Že začetno vprašanje je jasno, z njim poskuša izpraševalec spodbuditi prosto govorjenje o predmetu. Udeleženec odgovarja na vprašanja, ki jih postavlja raziskovalec, obenem pa njegovi odgovori določajo smer intervjuja. Vrstni red in oblikovanje vprašanj se spreminja od intervjuja do intervjuja, kar pomeni, da se pri posameznih intervjujih razlikuje tudi specifična vsebina.

Veliko pozornosti je potrebno v samih intervjujih nameniti dejstvu, da se mora udeleženec počutiti sproščeno in ugodno, ker bo le tako lahko dal iskrene in zanesljive odgovore.

Prednosti globinskih intervjujev predvsem v primerjavi s fokusnimi skupinami

1. Natrpani urniki. Najboljši udeleženci intervjujev so pogosto najbolj zaposleni in najbolj uspešni v poslu. Vzamejo si čas za intervju, redko pa so zmožni priti na skupinsko diskusijo na lokacijo, ki je daleč od njihove pisarne. Torej skupinske diskusije največkrat ne vsebujejo najboljših subjektov.
2. Heterogenost. Globinski intervjuji v primerjavi s skupinskimi intervjuji (fokusne skupine) dopuščajo mišljenje posameznika, ki ni voden s strani skupine, kot se to pogosto dogaja v fokusnih skupinah. Skupinske diskusije so zelo odvisne od sestave skupine, ki je homogena, ozadje delovnega mesta posameznega poslovnega pa ga preveč zaznamuje, da bi se v določeni skupini počutil popolnoma sproščeno.
3. Izvedba v živo. Veliko informacij lahko izpraševalec dobi, ko udeleženca vidi v njegovem naravnem okolju, za njegovo delovno mizo. Sezname delovnih nalog na zidu, fascikli dobaviteljev, delovna atmosfera in način postrežbe kave je le nekaj detajlov, ki izpraševalcu lahko pomagajo pri pridobitvi celotne slike o sodelujočem.
4. Izpraševalčev vpliv. Pri intervjujih ima izpraševalec izredno veliko možnost eksperimentiranja, ki je pri skupinskih diskusijah nima. Hkrati pa en neuspešen intervju ne pomeni take izgube kot neuspešna izvedba fokusne skupine, ki lahko prizadene oziroma prizadeva kar celotno skupino ljudi.
5. Z globinskim intervjujem imamo globlji vpogled v problem kot pri fokusnih skupinah.
6. Odgovore lahko pripisujemo točno določenemu udeležencu, kar je pri fokusnih skupinah nemogoče nenehno spremljati.
7. Odgovori potekajo bolj svobodno in v sproščenem vzdušju, pri fokusnih skupinah pa so bolj skupinsko podani.
8. Lažje jih je organizirati, ker gre za posameznika, pri skupini pa je potrebno uskladiti urnike in želje vseh.

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE - Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



Slabosti globinskih intervjujev v primerjavi s fokusnimi skupinami

1. Ponavadi so dosti dražji kot fokusne skupine, kajti stroški izpraševalcev se zaradi individualnega obravnavanja vsakega udeleženca močno povečajo.
2. Na splošno globinski intervjuji ne dosežejo tako velike vpletenosti udeleženca, kajti trajajo le od 30 minut do 1 ure, kar je za nekatere vrste raziskav premalo.
3. Potrebujemo dosti več časa za obdelavo podobne količine udeležencev, kajti izpraševalci lahko naredijo največ 4 do 5 intervjujev, z 2 fokusnima skupinama na dan pa lahko pokrijejo 20 ljudi.
4. Pri globinskih intervjujih je težko v udeležencu vzbuditi neko skupinsko dinamiko, ki bi izzvala določene odgovore, ki jih v osebni stiku ena na ena z izpraševalcem ne dosežemo.

Vprašalnik

Vprašalniki so sestavljeni iz vprašanj, postavljenih v pisni obliki, s katerimi želijo psihologi dobiti podatke o spraševancu. Razlika med intervjujem in vprašalnikom je torej v tem, da jih v intervjuju spraševalec ustno postavlja, vprašalnike pa berejo in nanje odgovarjajo spraševanci sami. Prav zaradi svoje enostavnosti in časovne ekonomičnosti (hitro lahko zberemo veliko podatkov), so vprašalniki pogosto uporabljana raziskovalna tehnika.

Vprašanja, ki jih vključimo v vprašalnik, so lahko zaprtega ali odprtega tipa. Pri zaprtem tipu so možni odgovori že vnaprej določeni, pri odprtem pa anketiranec sam napiše odgovore.



Zaprti tip vprašanja

Primer zaprtega tipa vprašalnika je naslednji:

Kaj pričakujete od vpisa v izobraževalni program za inženirja mehatronike? Obkrožite odgovor, ki velja za vas.
a) Uporabno znanje.
b) Strokovni naziv.
c) Več možnosti za zaposlitev.
č) Bolje plačano delovno mesto.

Odprti tip vprašanja

Primer odprtega tipa vprašanja je naslednji:

Prosimo, navedite razloge, zaradi katerih ste se odločili za študij v programu Strojni inženir.

V praksi pogosto uporabljamo vprašanja kombiniranega tipa. Zanje je značilno, da je večina možnih odgovorov že vnaprej določenih, anketirancu pa hkrati omogočimo, da sam dopiše svoj odgovor, če ne najde ustreznega med podanimi.



Primer tega tipa vprašanj:

Kaj pričakujete od vpisa v izobraževalni program za inženirja mehatronike? Obkrožite odgovor, ki velja za vas.
a) Uporabno znanje.
b) Strokovni naziv.
c) Več možnosti za zaposlitev.
č) Bolje plačano delovno mesto.
d) Drugo: _____.

Tabela 1: Prednosti in pomanjkljivosti obeh osnovnih tipov vprašanj

Osnovna tipa vprašanj	Prednosti	Pomanjkljivosti
Odprti tip vprašanj	Izčrpnjši vpogled v raziskovalni problem; anketirancev ne omejujemo pri odgovarjanju; dobimo poglobljene in neizkrivljene informacije.	Zamudno in zahtevno analiziranje vprašalnikov, npr. kategoriziranje odgovorov; velika zahtevnost za anketirance (zato pogosto ne odgovarjajo).
Zaprta tip vprašanj	Enostavna statistična obdelava oziroma analiziranje vprašalnikov; hitrejše in lažje (nezahtevno) odgovarjanje za anketirance; uporabnost pri velikih skupinah anketirancev.	Težko predvidimo vse možne odgovore (zato lahko dobimo izkrivljene rezultate); anketiranci odgovarjajo nepremišljeno in tudi če nimajo oblikovanega mnenja; veliko branja za anketirance.

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE - Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



Vprašalnike pogosto uporabljamo v anketah. Pri anketah zbiramo podatke, ki kažejo mnenja večjega števila ljudi o nekem pojavu ali situaciji.

Ocenjevalna lestvica

Ocenjevalna lestvica je tehnika spraševanja, ki jo uporabljamo za ugotavljanje stopnje izraženosti stališč, interesov, vrednot, predsodkov, zadovoljstva, stresa ... Obstaja več vrst ocenjevalnih lestvic, najpogostejše so opisne (posamezne stopnje so določene z besednimi opisi), številske (stopnje so izražene s številkami, običajno uporabljamo ocene 1 do 5 ali 1 do 7) in grafične (namesto stopenj je narisana črta med dvema skrajnima točkama, proučevanci označijo odgovor na tej črti).

Opisna ocenjevalna lestvica

Primer opisne ocenjevalne lestvice je naslednji:

S svojim poklicem sem (obkrožite ustrezno):
a) zelo zadovoljen/-na.
b) v glavnem zadovoljen/-na.
c) srednje zadovoljen/-na.
č) v glavnem nezadovoljen/-na.
d) zelo nezadovoljen/-na.

Grafična ocenjevalna lestvica

Ta metoda je primerna za vizualne tipe. Primer grafične ocenjevalne lestvice je naslednji:

Kako pomembna vrednota je za vas delo? (Označite z X na črti.)
nepomembna ●—————● zelo pomembna



Številska ocenjevalna lestvica

Kateri od navedenih dejavnikov delujejo na vas pri delu stresno? Pri vsaki trditvi ocenite z oceno 1 do 5. Pri tem 1 pomeni, da dejavnik nikoli ne povzroča stresa, 5 pa, da dejavnik vedno povzroča stres.

Dejavniki na delovnem mestu (stresorji)	Ne povzroča stresa			Vedno povzroča stres	
	1	2	3	4	5
Odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Preveč dela	1	2	3	4	5
Prezahtevno delo	1	2	3	4	5
Odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Izmensko delo	1	2	3	4	5
Skrbi, povezane s kariero	1	2	3	4	5
Enolično delo	1	2	3	4	5
Organizacijska klima	1	2	3	4	5

Za merjenje vrednot in stališč najpogosteje uporabljamo številčne lestvice, grafične lestvice pa uporabljamo takrat, ko je težko določiti stopnje merjenega pojava. Zelo pogosto uporabljamo tudi kombinirane ocenjevalne lestvice (kombinacija opisnih in številskih lestvic), pri katerih so stopnje merjenega pojava izražene na dva načina (besedni opis in številka) in za proučevance lažje razumljive.

Psihološki test

Psihološki ali psihometrični testi so standardizirani instrumenti za merjenje osebnostnih lastnosti. Glede na vrsto merjenih lastnosti jih lahko razdelimo v dve skupini, in sicer na:

1. teste sposobnosti (testi inteligentnosti in ustvarjalnosti) in
2. teste osebnosti (testi za merjenje osebnostnih lastnosti, temperamenta, značaja, interesov, stališč in vrednot).

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE - Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



Primeri psiholoških testov sposobnosti:

Dopolnite zaporedje: 20, 30, 21, 29, 22, 28, 23, 27, 24, ____, ____.

Dokončajte trditev: Toplota je proti peči kot svetloba proti _____.

Liki v nalogi na levi sestavljajo zaporedje. To zaporedje pravilno nadaljuje samo eden od likov na desni strani. Obkrožite, kateri!



Psihološki testi morajo biti standardizirani. To pomeni:

- da je postopek testiranja enak za vse ljudi, npr. vsi dobijo enaka navodila in imajo na voljo enako količino časa;
- rezultat testa ugotavlja psiholog na podlagi norm populacije. Norme dobimo običajno tako, da test rešuje velika skupina ljudi iz populacije, ki ji je test namenjen. Tako dobimo podatke o tem, kateri rezultati so nizki, visoki ali povprečni. S temi podatki kasneje primerjamo individualne rezultate posameznikov.

Izdelava psiholoških testov je zahteven proces, saj mora izdelovalec pri svojem testu zagotoviti štiri pomembne merske značilnosti: občutljivost (je dosežena, če test lahko pokaže tudi majhne razlike med ljudmi v merjeni lastnosti); objektivnost (rezultat, ki ga testiranec doseže, mora biti odvisen zgolj od merjene značilnosti, ne pa od kakšne druge značilnosti ali pa od testne situacije); zanesljivost (je zagotovljena, če pri različnih testiranjih istega posameznika dobimo vedno enake rezultate); veljavnost (test resnično meri tisto, kar smo želeli meriti, in ne česa drugega).

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE - Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



Merjenje in ocenjevanje delovne uspešnosti

Delovno uspešnost lahko ocenjujemo na podlagi naslednjih meril ali kriterijev: količine dela (npr. števila izdelkov, ki jih delavec izdelava v določeni časovni enoti), kakovosti dela (npr. strokovnosti in zanimivosti predavanj) in glede na odnos do ljudi v organizaciji. Medtem ko je količina dela objektivno izmerljiva, je ocena kakovosti dela in odnosa do ljudi v organizaciji veliko bolj subjektivna.

Objektivna merila uspešnosti, ki merijo rezultate dela, veljajo za najboljši pristop, saj so na prvi vtis bolj pravična. Vendar količina dela kot merilo lahko vliva na slabšo kakovost dela, npr. če uspešnost zdravnika merimo po številu pacientov, ki jih sprejme v določenem času, se kakovost medicinske oskrbe in zadovoljstvo pacientov z obravnavo zagotovo manjšata. Možne so tudi nezaželene posledice, npr. zmanjševanje števila ležalnih dni v bolnici.

Ko učinek pri delu ni objektivno merljiv, uporabljamo subjektivna merila uspešnosti. Ocenjevalec opazuje delavca, kako dela, kaj dela, kakšen je učinek njegovega dela, kakšen je njegov odnos do dela, sodelavcev in delovnega okolja. Oceno oblikuje na podlagi vtisa, ki ga dobi z opazovanjem delavca.

Pri tem ocenjevalec pogosto uporablja različne postopke, katerih objektivnost je odvisna od njihove preiščenosti in dodelanosti. Delovno uspešnost lahko ocenjujemo globalno, ko delavca pogledamo kot celoto, ali preko večjega števila lastnosti. Načeloma je globalna ocena uspešnosti bolj zanesljiva.

1. Ocenjevalna lestvica, ko uspešnost delavca ocenjujemo po izraženosti posameznih značilnosti oziroma dimenzij, ki se nam zdijo pomembne za določeno delovno mesto. Ocenjevalec izbere na lestvici ustrezno številčno vrednost pri posamezni značilnosti.

Ocene / Značilnosti	Nezadostno 1	Zadovoljivo 2	Povprečno 3	Nadpovprečno 4	Izjemno 5
Sodelovanje					
Kakovost dela					
Delovne navade					
Ustvarjalnost					
Zanesljivost					
Iznajdljivost					
Prilagodljivost					

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE - Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



2. Lestvica opazovanja vedenja, s katero ocenjujemo pogostost pojavljanja konkretnega vedenja, ki je pomembno za uspešno delo.

Vedenje	Ocena
1. Je odprt za predloge vodstva in sodelavce.	skoraj nikoli 1 2 3 4 5 skoraj vedno
2. Stranke se pritožujejo zaradi neprijaznosti.	skoraj nikoli 1 2 3 4 5 skoraj vedno
3. Pri delu uporablja sodobno tehnologijo.	skoraj nikoli 1 2 3 4 5 skoraj vedno
4. Skrbi, da bo delo pravočasno opravljeno.	skoraj nikoli 1 2 3 4 5 skoraj vedno
5. Dobro sodeluje pri timskem delu.	skoraj nikoli 1 2 3 4 5 skoraj vedno
6. Ustrezno organizira svoje delo.	skoraj nikoli 1 2 3 4 5 skoraj vedno
7. V delo uvaja novosti in nestandardne postopke.	skoraj nikoli 1 2 3 4 5 skoraj vedno

3. Postopki za ocenjevanje na podlagi primerjanja, ko ugotavljamo uspešnost tako, da primerjamo uspešnost delavcev med seboj:

S pomočjo metode rangiranja ocenjevane delavce razvrstimo od najboljšega do najslabšega globalno glede na njihovo poklicno uspešnost ali pa po posameznih značilnostih, kot so organiziranost, timsko delo, iznajdljivost ... Postopek lahko poteka tudi tako, da na prvo mesto postavimo najboljšega in na zadnje mesto najslabšega delavca, nato drugega najboljšega na drugo mesto, drugega najslabšega na predzadnje mesto in tako naprej, dokler ne razvrstimo

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE - Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



vseh. Pri tem načinu nastanejo težave pri odločanju o razvrščanju delavcev v srednjem delu lestvice, kjer so razlike med posamezniki manjše kot na ekstremih.

Metoda primerjanja v parih poteka tako, da ocenjevane delavce napišemo v vseh možnih kombinacijah z drugimi. Pri ocenjevanju podčrtamo tistega delavca, ki je boljši. Ko so vsi pari ocenjeni, ugotovimo, kateri delavec je bil največkrat podčrtan oziroma boljši od drugih. Metoda je uporabna za manjše skupine, saj se z večanjem števila ocenjevancev zelo poveča število kombinacij parov.

Napake pri merjenju in ocenjevanju delovne uspešnosti

Pri subjektivnem merjenju in ocenjevanju se pojavljajo nekatere predvidljive napake oziroma sistematične težnje po ocenjevanju v določeni smeri.

Halo učinek nastopi, ko ocenjevalec posplošuje iz ene ocenjevane lastnosti na drugo ali na osebnost zaposlenega kot celoto, namesto da bi upošteval vsako lastnost posebej.

Delavca, ki opravlja delo z velikim navdušenjem, bolj pozitivno ocenjujemo tudi pri drugih lastnostih, npr. kot boljšega strokovnjaka, zanesljivejšega, bolj prilagodljivega

Osebna napaka ocenjevalca je, ko ocenjevalec večinoma uporablja le omejeni del ocenjevalne lestvice: sredino, saj je tako možnost napake manjša, nižje ocene, ker se želi prikazati kot strog ocenjevalec, ali višje ocene, ker je blag ocenjevalec ali ker želi sam biti dobro ocenjen s strani ocenjevancev.

Napaka atribucije (napaka pripisovanja vzrokov) nastane, ko ocenjevalec včasih nepravilno pripiše vzrok za neuspešnost pri delu osebnostnim lastnostim delavca, vzrok za uspešnost pa ugodnim zunanjim okoliščinam. Pri pripisovanju vzrokov za neuspeh drugih smo namreč bolj pozorni na njihove osebnostne značilnosti, pri lastnem neuspehu pa bolj prepoznamo vpliv drugih dejavnikov.

Napaka simpatije pomeni, da zaposlene, do katerih ima ocenjevalec bolj pozitiven odnos, bolje ocenjuje od drugih in hitreje spregleda njihove napake. Gre torej za naklonjenost ocenjevalca do ocenjevanega, ki pa preko motivacijskih mehanizmov dejansko vpliva tudi na večjo učinkovitost podrejenega.

Vodja npr. bolje ocenjuje podrejene, s katerimi se bolje razume.

Učinek konteksta – vpliv uspešnosti skupine na oceno uspešnosti posameznika. Povprečno uspešen delavec bo v neuspešni skupini ocenjen bolje kot v visoko učinkoviti skupini. Če razlika v uspešnosti med posameznikom in skupino ni velika, lahko pride do asimilacije, kar pomeni, da bo delavec v skupini dobrih delavcev bolje ocenjen, kot bi bil sam izven skupine. Ocenjevalec ocenjuje delavca z ocenami, ki so blizu ocenam drugih v skupini.

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



Vrstni red informacij o uspešnosti: informacije o uspešnosti se zbirajo dlje časa. Informacije pridobljene na začetku in pa zadnje, sveže pridobljene informacije, imajo večji vpliv na ocenjevanje.

Če delavec celo leto dobro dela in na koncu ocenjevalnega obdobja napravi večjo napako, bo slabše ocenjen.

Demografske variable, kot so spol, starost, rasa lahko tudi vplivajo na ocenjevanje. Nadrejeni starejše delavce ocenjujejo manj pozitivno zlasti pri enostavnih delih, čeprav raziskave kažejo, da so starejši delavci tako pri enostavnih kot pri bolj zapletenih delih uspešnejši od mlajših. Pri ocenjevanju imajo nekaj prednosti ženske, vendar vpliv spola še ni dovolj raziskan. Delavci črne rase so nižje ocenjeni kot pripadniki bele rase, vendar je to odvisno tudi od rase ocenjevalca, ki bolje ocenjuje pripadnike svoje rase.

Izboljšanje procesa ocenjevanja

Kaj lahko storimo, da bi zmanjšali subjektivnost in pojavljanje napak pri merjenju in ocenjevanju delovne uspešnosti?

Ugotovljeno je, da sodelovanje ocenjevalca pri izdelavi ocenjevalne lestvice večja korektnost ocenjevanja. Ocenjevalec tako lahko sodeluje pri pripravi opisa tipičnih nalog in vedenj za določeno delovno mesto.

Izobraževanje ocenjevalcev o ocenjevanju in njihov trening izboljša njihovo sposobnost opazovanja vedenja in lastnosti. Učijo se, na kaj naj bodo pozorni, da je potrebno sprotno beleženje vedenj, katerim napakam v ocenjevanju so izpostavljeni, kako nekoga negativno oceniti ipd. Pomembno za zmanjšanje pristranskosti pri ocenjevanju je, da so ocenjevalci dobro seznanjeni s pojavi, ki vplivajo na napake pri ocenjevanju.

Pri ocenjevanju je potrebno uporabljati dobro izdelane ocenjevalne lestvice, ki imajo izbrane in jasno opredeljene značilnosti in vedenja, ki so res pomemben kriterij uspešnosti delavca. Jasno morajo biti opredeljene tudi oporne točke oziroma stopnje na lestvici.

Možnost napak zmanjša horizontalno ocenjevanje, ko vse delavce ocenimo po eni dimenziji, nato vse po drugi dimenziji in tako naprej, ali večje število ocenjevalcev. Ko ocenjuje posameznega delavca več ocenjevalcev, lahko izločimo iz računanja povprečja ekstremne ocene, tj. eno ali dve najvišji in najnižji oceni posameznih ocenjevalcev. Skrajnosti so lahko posledica slabe informiranosti in pristranskosti.

Ocenjevanje olajša tudi poznavanje zakonitosti Gaussove krivulje. Malo primerov je zelo visoko nadpovprečno ali ekstremno podpovprečno izraženih glede neke lastnosti, večina je v mejah povprečja.



Merjenje profesionalne orientacije zaposlenih

Profesionalna orientacija je usmerjanje ljudi na tista delovna področja, kjer je verjetnost, da bodo glede na osebnostne značilnosti uspešni in zadovoljni. Pri tem je treba upoštevati tudi zahteve dela oz. poklica ter potrebe dela, trga. Najbolj uveljavljena oblika je poklicno usmerjanje (usmerjanje v poklic) v osnovni in srednji šoli. Postopoma se razvija tudi svetovanje za zaposlene ali iskalce zaposlitve. Pri ugotavljanju poklicnih interesov lahko uporabljamo psihološke teste – ljudem pomagamo ugotoviti, na katerih delovnih mestih ali v katerih poklicih bi bili verjetno zadovoljni, če so sedaj brezposelni, ali če razmišljajo, da bi preusmerili svojo poklicno pot.

Teoretična podlaga za profesionalno orientacijo je teorija razvoja kariere.

Kariera so vsa dela in poklici, ki jih v življenju opravlja posameznik, ter njegovo doživljanje poklicnega razvoja oz. sprememb. Teorija razvoja kariere temelji na naslednjih predpostavkah:

- Ljudje se razlikujejo po poklicnih interesih, osebnosti in poklicnih kompetencah.
- Glede na te značilnosti je vsakdo bolj usposobljen za opravljanje določenih poklicev.
- Vsak posameznik lahko opravlja različne poklice in vsak poklic lahko opravljajo posamezniki z različnimi vzorci kompetenc.
- Narava kariere (zaporedje in vrsta zaposlitev) je odvisna tako od značilnosti posameznika kot od priložnosti iz okolja.
- Zadovoljstvo pri delu in v življenju je v precejšnji meri odvisno od tega, ali je posameznik našel ustrezno zaposlitev.

Druge vrste testov zaposlenih

Običajno se uporabljajo tri glavne vrste testov zaposlenih: testi sposobnosti oz. različni testi inteligentnosti; testi osebnosti in testi delovne zmožnosti.

Teste inteligentnosti uporabimo, ko nas zanimajo kandidatove sposobnosti, npr. intelektualne sposobnosti za vodstvena delovna mesta, za zaposlene v raziskovalnem sektorju. Tudi s testi osebnosti skušamo ugotoviti, ali bo kandidat ustrezal zahtevam delovnega mesta, npr. od trgovskega potnika pričakujemo družabnost in komunikativnost, od vodilnega kadra čustveno stabilnost, odgovornost, vztrajnost ipd.

Teste delovne zmožnosti uporabimo, da bi ugotovili, ali je nekdo zmožen opravljati določene delovne naloge ali ne. Številni vsebujejo naloge, ki so posnetki nalog na delovnem mestu, za katerega se izbira kandidat.



V tujini pogosto uporabljajo test "menadžerjeva košarica". Pri njem kandidatu naročijo, naj si zamisli, da se je pravkar vrnil z enotedenskega dopusta in je na delovni mizi našel različna sporočila o tem, kaj mora storiti. Dajo mu vse prispele stvari, on pa mora narediti načrt, kako jih bo reševal v prihodnjem tednu. Nekatere stvari časovno sovpadajo in nekateri problemi so pomembnejši od drugih, tako da se mora odločiti, katerim bo dal prednost. Način, kako kandidat opravi test, je dober pokazatelj, kako se bo spoprijemal z menedžerskimi nalogami in odgovornostmi.

Določitev kompetenčnega profila delavca

Kompetenčni profil delavca je običajno povzet v tabeli, v kateri so prikazane za posameznega zaposlenega:

- vse zahtevane kompetence za njegovo delovno mesto;
- dejansko dosežene (izmerjene) kompetence zaposlenega.

Pri določitvi zahtevanih kompetenc za posamezno delovno mesto moramo to analizirati. Analiza delovnega mesta je določitev značilnosti dela, ki so nujne za uspešno opravljanje dela. Z analizo dela ugotavljamo:

- strukturo dela: iz katerih nalog in postopkov je delo sestavljeno, kako se izvajajo te naloge (naloge je aktivnost, ki jo zaposleni opravlja z določenim namenom);
- delovno okolje: kakšne so delovne razmere, pogoji za delo;
- zahteve, ki jih delo postavlja posamezniku: kakšne lastnosti, sposobnosti, znanja in kompetence mora imeti zaposleni.

Z analizo dela torej ugotavljamo na eni strani, kaj delo vključuje (katere naloge in funkcije), na drugi strani, pa kakšno znanje, spretnosti, sposobnosti oz. kompetence so potrebne za njegovo izvajanje. Analiza delovnega mesta predstavlja prvi korak pri profesionalni orientaciji, selekciji in drugih kadrovskih dejavnostih, npr. ocenjevanju uspešnosti, nagrajevanju, razvoju in usposabljanju kadrov.

Analizo delovnega mesta izvajamo.

(1) s sistematičnim opazovanjem delavca pri delu (naloge, načini dela, pogoji, potrebne sposobnosti in kompetence) in

(2) z usmerjenimi razgovori (intervjuji) z delavcem, vodjo, tehnologi, ki poznajo delo ...

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE - Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



Sistematično opazovanje je bolj primerno pri telesnih delih, npr. opazujemo delavca pri proizvodnji določenega izdelka. Pri umskih delih pa z opazovanjem ne bi dobili veliko podatkov, zato je npr. z računalniškimi programeri treba opraviti intervju in jih prositi, naj opišejo svoje naloge.

Posebna tehnika analize dela je analiza zahtev dela. Zahteve dela kažejo, kaj se pričakuje od delavca, ki opravlja neko delo, hkrati pa tudi kažejo, kaj lahko neko delo ponudi delavcu.

Pri tej vrsti analize najprej določimo temeljne cilje, ki naj bodo doseženi na določenem delovnem mestu, in standarde količine in kakovosti.

Nato opredelimo motivatorje – s čim bo organizacija pritegnila delavca in vzdrževala visoko motivacijo. Za določeno delo torej iščemo ljudi, ki imajo ustrezne motive.

Analiziramo strukturo dela: kako organizacija omogoča zaposlenemu doseganje ciljev, kakšna pooblastila ima, katere informacije so mu v organizaciji na voljo. Od strukture dela je odvisno, kakšne kompetence mora imeti posameznik, da bo delo lahko uspešno opravljal.

Opredelimo delovno okolje, v katerem poteka delo. Pomembno je socialno okolje (organizacijska klima, stil vodenja ...), fizično okolje in organizacijsko okolje (plačilo in ugodnosti, delovni in prosti čas ...). Smiselno je, da je delovno okolje povezano s posameznikovimi osebnostnimi lastnostmi in življenjskim stilom.

Kot primer navajamo zahtevane kompetence za delovno mesto projektant v gradbeništvu, ki so bile določene v organizaciji Inštitut za metalne konstrukcije, Ljubljana.

ZMOŽNOST STROKOVNE IZVEDBE DEL
Strokovno ustrezno izdela projektno dokumentacijo jeklenih konstrukcij.
Svoje delo dosledno opravlja skladno s pravili stroke.
Izdela strokovno ustrezno projektantsko kalkulacijo.
Stalno spremlja razvoj novih projektantskih rešitev in jih uspešno vključuje v svoje delo.



Izdela ustrezno projektno kalkulacijo s stroškovnikom potrebnega materiala in dela.
Pripravi strokovno in poslovno ustrezno ponudbo za izvedbo svoje storitve in oceni potreben čas za izvedbo.
Strokovno ustrezno izvede revizijo projekta, to je presodi skladnost projektne dokumentacije s standardi in zakonodajo.
Strokovno ustrezno izvede recenzijo projekta, v kateri preveri smotrnost projektantskih rešitev.
STROKOVNA PODKOVANOST
Je na tekočem z najnovejšimi dognanji svoje stroke in to vključuje v svoje delo.
Pozna in ustrezno uporabi aktualno zakonodajo, standarde in predpise s področja gradnje objektov in jeklenih konstrukcij, projektiranja, javnih naročil ipd.
Ima ustrezne delovne izkušnje s področja projektiranja in opravljen strokovni izpit ter ustrezna pooblastila.
Ima zelo široko znanje in pregled nad različnimi strokovnimi vidiki jeklenih konstrukcij in jih uspešno integrira v svoje delo.
Predvidi in upošteva vse okoliščine, ki lahko vplivajo na uspešnost projekta.
Svoje delo opravlja natančno.
USMERJENOST NA POSLOVNI ODNOS
Pri svojem delu je pošten in ravna v skladu s poslovno etiko.
Izkazuje verodostojnost, saj spoštuje dane dogovore.
V vseh situacijah deluje v dobro inštituta.
Vzdržuje korektne stike s potencialnimi, sedanji in pretekli strankami.
Uspešno vzpostavlja, vzdržuje in nadgrajuje razvejano mrežo stikov s strokovnjaki in različnimi organizacijami, kar uspešno uporabi pri svojem delu.
S svojim delom dosega pozitivno strokovno prepoznavnost v širšem okolju.
ZMOŽNOST POSLOVNEGA VEDENJA

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE - Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



Zaveda se, da je zadovoljstvo strank in deležnikov ključno za poslovno uspešnost IMK in s tem za njegov obstoj na trgu.
Učinkovito prepozna potencialne poslovne priložnosti za IMK in vzpostavi ustrezen stik za začetek poslovnega sodelovanja.
Ima vzpostavljene povezave s strokovnjaki z drugih področij (arhitekti, projektanti strojnih in elektroinstalacij ...), ki jih lahko vključi v ponudbo in izdelavo celovitih projektov.
Zelo aktivno sodeluje z investitorji in drugimi deležniki pri projektih (arhitekti ipd.), s čimer si ustvari možnost, da svetuje pri idejni zasnovi in izboru najboljših projektantskih rešitev.
ORGANIZACIJSKO VEDENJE
Svoj delovni čas prilagodi zahtevam dela.
Ima opravljen vozniški izpit B-kategorije.
Dokumentacijo vestno vodi v skladu z notranjimi pravili.
Pravočasno naredi določene faze svojega dela.
Delo opravlja tako, da upošteva pravila varnega dela.
Za delo na višini je ustrezno usposobljen.
Učinkovito načrtuje, organizira in izvede svoje delo z vidika časa, racionalne rabe virov in učinkov na poslovni proces.
Pozna in upošteva organizacijske norme vedenja in pravila svoje organizacije.
Učinkovito vodi projektno delo, pri čemer določi cilje, terminske roke, sodelavce, vire, spremlja napredek in koordinira aktivnosti.
ZMOŽNOST SODELOVANJA S SODELAVCI
Kadar potrebuje strokovno pomoč drugih, jih poišče in vključi v skupne naloge.
Dobro sodeluje v skupini.
Učinkovito prenaša znanje na sodelavce in jim je po potrebi mentor.

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE - Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



KOMUNIKACIJSKE VEŠČINE
Uspešno se pogodi za pogoje in ceno naročila.
Argumentirano in taktno zagovarja svoja strokovna stališča.
Jasno in strukturirano pisno komunicira.
Učinkovito pisno in ustno strokovno komunicira v tujem jeziku.
S sodelavci vzpostavlja in vzdržuje pozitiven odnos.
Sogovornika aktivno posluša, razume in mu prilagodi svojo komunikacijo.
Uspešno in nekonfliktno se sporazumeva s sodelavci in strankami.
Ima razvite komunikacijske veščine in jih uspešno uporablja v medosebnih odnosih.
ZMOŽNOST DELA Z INFORMACIJAMI
Varuje poslovne informacije.
Učinkovito uporablja osnovno in specifično informacijsko komunikacijsko tehnologijo.
Učinkovito pridobi, analizira, interpretira in izmenja pomembne informacije ter jih uporabi pri svojem delu.
Stalno spremlja dogajanje v ožjem in širšem družbenem ter poslovnem okolju.
ZMOŽNOST UPRAVLJANJA S SEBOJ
Pozna svoje sposobnosti in verjame vanje ter ne omahuje pri soočanju z novimi izzivi.
Pri svojem delu ravna odgovorno in vedno upošteva posledice svojih dejanj.
Pri svojem delu je vesten in zanesljiv.
Pri svojem delu velikokrat predlaga izboljšave, podaja nove ideje in išče nove priložnosti.

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE - Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



Izraža željo po voditeljstvu in samostojnosti.
Izraža in razvija pozitivno samopodobo.
V težavnih situacijah ostaja osredotočen in miren ter vztraja pri zastavljenih ciljih kljub težavam.
Pozna in uspešno uporablja strategije za obvladovanje stresa.

Uporabnost kompetenčnega profila organizacije

Kompetenčni profil organizacije (skupaj s podatki iz sistemizacije o zahtevanih znanjih in izkušnjah) daje družbi pregled nad zahtevanimi kompetencami za uspešno doseganje delovnih ciljev. Razlika med zahtevanimi in doseženimi kompetencami ponuja možnosti za ustrezna ravnanja in vodenje politike razvoja kadrov – izobraževanja, usposabljanja, izbiranje novo zaposlenih in načrtovanje razvoja sprejetih kandidatov, prerazporejanje in napredovanje, gradnja kariere, vzgajanje ključnih kadrov, odkrivanje talentov, sistematično izvajanje izobraževanja in usposabljanja zaposlenih ...

Zelo koristno pa ga bodo uporabljali tudi vodje za lažje vodenje, razporejanje dela, dogovarjanje s sodelavci o njihovih temeljnih nalogah, ciljih, pričakovanih rezultatih in delovni uspešnosti, pri načrtovanju in spodbujanju njihovega razvoja.

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



5 KOMPETENČNI MODEL PODJETJA

Zgornje ugotovitve so združene v dokument, ki se imenuje **model kompetenc oz. kompetenčni model**, ki je v zadnjem času tudi v Sloveniji vse bolj prisoten in uveljavljen.

Model kompetenc je dokument oz. študija, ki običajno vsebuje:

- I. **uvodni del**, ki pojasnjuje vlogo in pomen kompetenčnega modela za podjetje, pomen posameznih pojmov ter druge za podjetje smiselne informacije;
- II. pregled vseh delovnih mest v podjetju ter **zahtevane kompetence za vsako delovno mesto**. Zahtevane kompetence so tiste kompetence, ki zagotavljajo nadpovprečno uspešno izvajanje delovnih nalog in opravil na posameznem delovnem mestu;
- III. opis **uporabljene metodologije** dela in vzorce morebitnih vprašalnikov oz. drugih orodij, ki so uporabljeni pri določanju dejanskih kompetenc zaposlenih. Opiše se tudi, na kakšen način so bili v pripravo dokumenta vključeni posamezni deležniki iz podjetja ali zunaj njega;
- IV. **analiza trenutnega stanja** kompetenc zaposlenih na delovnih mestih;
- V. analiza primanjkljajev kompetenc zaposlenih, ki predstavlja razliko med zahtevanimi in dejanskimi kompetencami. Analiza mora temeljiti na uporabljeni metodologiji in mora biti podlaga za nadaljnje spremljanje razvoja zaposlenih;
- VI. na osnovi ugotovljene razlike med zahtevanimi in dejanskimi kompetencami se določijo **cilji in področja kadrovskega razvoja** ter **načrt usposabljanj** za zaposlene;
- VII. **metodologijo oz. sistem merjenja napredka** pri razvoju kompetenčnih profilov, kazalniki napredka na področju usposobljenosti podjetja in posameznika.

Obstaja več načinov oziroma metod, kako v posamezni organizaciji razviti model kompetenc. Uvajanje sistema kompetenc obsega več faz, ki bi jih lahko povzeli v naslednjem opisu:

Faza 1 se nanaša na pridobivanje začetnih podatkov, ki jih potrebujemo za oblikovanje nabora možnih zahtevanih kompetenc. V tej fazi preverimo interne dokumente podjetja, ki nam dajo informacije o zahtevanih kompetencah ali delih njih (znanja, veščine ipd.), kot so sistemizacija delovnih mest, dokumenti o kakovosti ipd.



Na osnovi opisa delovnih mest poiščemo čim širši nabor možnih kompetenc iz različnih virov: poklicni standardi, izobraževalni programi, vizija, poslanstvo, vrednote, strategija, kultura podjetja ipd.

Pri ugotavljanju organizacijskih kompetenc lahko uporabimo dve metodi:

- metodo ugotavljanja kritičnih dogodkov, ki temelji na tem, da posamezniki navajajo situacije, v katerih so bili uspešni ali neuspešni;
- metodo ocenjevalne lestvice, s pomočjo katere drugi sodelavci ocenijo njegovo vedenje, pri čemer ga primerjajo z drugimi sodelavci.

Obema metodama je skupna detekcija učinkovitih in neučinkovitih oblik organizacijskega vedenja. Obe pa dajeta dobro podlago za izdelavo opisov vedenja.

Faza 2 vključuje izdelavo ankete, s pomočjo katere določimo zahtevane kompetence za obravnavana delovna mesta. Pripravimo ločene vprašalnike za ocenjevanje pomembnosti posameznih kompetenc (ocenjujejo vodje in/ali zaposleni), ocenjevanje doseganja posameznih kompetenc s strani vodje, lahko tudi sodelavcev ter samoocenjevanje doseganja posameznih kompetenc, kjer zaposleni ocenjuje samega sebe. Za ocenjevanje uporabimo petstopenjsko ocenjevalno lestvico.

Faza 3 vključuje izpeljavo ocenjevanja pomembnosti posameznih kompetenc, dopolnitev nabora zahtevanih kompetenc s strani vodij in zaposlenih in rangiranje kompetenc glede na povprečne ocene pomembnosti.

Faza 4 vključuje anketiranje, pri katerem izpolnjujejo vprašalnike in s tem ocenjujejo doseganje posameznih kompetenc. Vanj so lahko vključeni sodelavci zaposlenih (ocena na isti ravni), zaposleni (ocenjujejo samega sebe – samoocena) in vodje, ki ocenijo svoje podrejene (ocena od zgoraj navzdol).

Faza 5 je statistična obdelava podatkov. Podatke interpretiramo, ugotavljamo korelacije, največje primanjkljaje pri doseganju kompetenc ipd.

Faza 6 pomeni določanje vsebine usposabljanj zaposlenih glede na to, katere kompetenc morajo še najbolj razviti. Pri tem je ključen kriterij, v kolikšni meri so posamezne kompetence pomembne.

Faza 7 pomeni izdelavo modela kompetenc za posamezna delovna mesta oziroma celotno organizacijo.

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



Ne glede na to, kako opredelimo izdelavo modela kompetenc, je zelo pomembno, da oblikujemo opise kompetenc, ki jih zaposleni razumejo in jih bodo lahko uporabili v delovnih situacijah.

V prilogi navajamo primere anketnih vprašalnikov za profil projektant v gradbeništvu, s katerimi smo ugotavljali pomembnost in razvitost posameznih kompetenc.

Primeri modelov kompetenc v Sloveniji

V Sloveniji je bilo ustanovljenih tudi že nekaj **kompetenčnih centrov**, katerih namen je povezati podjetja iz iste gospodarske panoge v partnerstvo, v okviru katerega razvijejo kompetenčni model za tipična panožna delovna mesta,

Podjetja pri določevanju modela kompetenc v praksi različno opredeljujejo kompetence, kar se ponekod izkaže kot pomanjkljivost, saj na koncu preveč ozko opredelijo zahtevane kompetence, velikokrat le na nivoju znanj in veščin.

Sestavni del modela kompetenc tvori tudi pričakovani napredek in metode merjenja napredka

Primer modela kompetenc je na naslednji povezavi:

<http://www.sklad-kadri.si/si/razvoj-kadrov/kompetencnicentri/koc2010-13/koc-steklar/>.

Kot primer uspešnosti uporabe modela kompetenc naj navedemo primer, ko je bil v okviru kompetenčnih centrov za razvoj kadrov ustanovljen Kompetenčni center za razvoj kadrov v računovodski dejavnosti. V njem so na osnovi ocenjevanja dejanskih kompetenc zaposlenih pripravili in izvedli usposabljanja, izobraževanja in treninge, s katerimi so dosegli:

- dvig specifičnih kompetenc za 30 odstotkov;
- poznavanje ustreznega računovodskega poslovno-informacijskega sistema mora biti nad 70 odstotkov;
- dvig splošnih kompetenc v skladu s pričakovanimi točkovnimi razredi, ki so različni za vsako ciljno skupino.



6 POMEN UVAJANJA KOMPETENČNEGA MODELA ZA PODJETJA

S stališča ravnanja s človeškimi viri v podjetjih lahko hitro ugotovimo, da uvajanje kompetenc v njihovo prakso prinaša številne prednosti. Razvijemo lahko t. i. model kompetenc, v katerem določimo zahtevane kompetence za vsa delovna mesta v podjetju. Ker so kompetence precej širši pojem kot znanja, veščine in spretnosti, zajamemo s kompetencami informativno raven (znanja, teorije, koncepti ipd.), formativno oz. funkcionalno raven (kako uporabimo znanja, veščine in spretnosti v različnih konkretnih okoliščinah) in osebnostno – socialno raven, ki nam pove o odnosu zaposlenega do ljudi in stvari, o njegovi moralni dimenziji, osebnih in socialnih vrednotah ipd. v okviru določene kompetence. Če to tretjo raven kompetence povežemo z organizacijsko specifičnimi kompetencami, lahko precej natančno določimo vse potrebne dejavnike, ki jih mora posameznik obvladovati, da bo uspešen na določenem delovnem mestu.

Če po drugi strani preko strukturiranih pogovorov in drugih oblik preverjanja ugotavljamo, katere kompetence zaposleni v resnici imajo, dobimo zelo pregledno in dovolj natančno informacijo o tem, katere kompetence ali njihove sestavine manjkajo zaposlenim, da bi lahko dosegali večje poslovne učinke in tudi večje osebno zadovoljstvo.

Kompetenčni model lahko zelo dobro uporabimo tudi v postopku zaposlovanja novih sodelavcev. Če že pred zaposlitvijo ocenimo njihove kompetence za določeno delovno mesto, lahko po eni strani bistveno bolj kakovostno določimo »prave ljudi na pravo mesto«, po drugi strani pa se lahko izognemo težavam, ki bi jih imeli, če bi zaposlili človeka, katerega določene osebnostne lastnosti, ki jih je zelo težko spremeniti, niso sprejemljive za določeno delovno mesto. V takem primeru je veliko bolje, da to ugotovimo pred zaposlitvijo in takega človeka ne zaposlimo.

V nadaljevanju povzemamo glavne razloge, zakaj je smiselno uvajati model kompetenc v podjetja.

- Z njim povežemo vse prvine kadrovske funkcije med seboj (izbira, razvoj kadrov, urjenje, nagrajevanje, merjenje in upravljanje delovne uspešnosti, itd.).
- Te elemente povežemo s strategijo, poslanstvom, vizijo in vrednotami organizacije.
- Omogočajo bolj stalen razvoj kompetenc, potrebnih za rast organizacije.
- Omogočajo lažje komuniciranje zelenega vedenja.

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



- Omogočajo lažje postavitev jasnih prioritet vodenja.
- Pospešujejo usmerjenost v kakovost in vrednost za potrošnika.
- Premoščajo vrzeli v siceršnjih kompetenc zaposlenih.
- Omogočajo lažje definiranje kriterijev za izbiro kadrov.
- Omogočajo lažje definiranje kriterijev za nagrajevanje in delovno uspešnost.
- Omogočajo hitrejše sledenje in prilagajanje tehnološkemu razvoju.
- Omogočajo lažje strukturiranje težav, zaznanih v letnih (razvojnih) razgovorih.
- Omogočajo lažje spodbujanje timskega dela in medoddelčnega sodelovanja.

Povzemamo še nekaj prednosti uvede kompetenčnih modelov, kot so jih navedla posamezna podjetja.

Podjetja s področja računovodstva so navedla:

- dvigniti strokovno usposobljenost in splošne kompetence ter zmanjšati primanjkljaje specifičnih in splošnih kompetenc zaposlenih v računovodski dejavnosti;
- dvigniti kakovost opravljenih storitev;
- povečati prilagodljivost, učinkovitost in konkurenčnost podjetij in zaposlenih v računovodski dejavnosti;
- dvigniti prepoznavnosti in ugled računovodske dejavnosti.

Podjetja s področja steklarstva so navedla naslednje prednosti kompetenčnih modelov:

- bolj sistematičen in strateški razvoj kadrov (razvijamo strateške/ključne kompetence kadra, oblikujemo ciljne profile delovnih mest, bolj ciljna usposabljanja);
- kadrovske benchmarking (primerjava in izmenjava dobrih praks) v dejavnosti;
- večja učinkovitost (ciljna usposabljanja) in specializiranost (prilagodljivost) na področju notranjih usposabljanj.
- lastni interni trenerji/mentorji, ki bodo tudi dodatno motivirani.
- plačana usposabljanja s strani notranjih in zunanjih izvajalcev.
- bolj usposobljeni vodje in s tem bolj motivirani sodelavci.

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE - Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



Podjetja s področja kemije so navedla naslednje prednosti kompetenčnih modelov:

- povečati produktivnosti in konkurenčnost slovenske kemijske industrije ter kemijsko varnost z razvojem modela kompetenc in s postopnim sistematičnim dodatnim usposabljanjem kadrov za osem izbranih prednostnih delovnih mest – profilov;
- nadgraditi sistem človeških in poslovnih vrednot, izboljšati komunikacijo in motivacijo za delo, vzpostaviti ozračje tesnega sodelovanja znotraj podjetij, med njimi in z deležniki;
- urediti sistem kompetenc in s tem pripraviti izhodišča za umestitev novih kompetenc v sistem nacionalnih poklicnih kvalifikacij, na vseh ravneh pa tudi vplivati na prilagoditev rednih učnih programov potrebam industrije;
- pozitivno vplivati na zadovoljstvo, zaposljivost in socialni položaj oseb, vključenih v usposabljanja;
- promovirati kemijsko panogo in z njo povezane poklice ter s tem dolgoročno povečati vhodni kadrovski potencial, obenem pa graditi zaupanje v izdelke kemijske industrije;
- pridobljene izkušnje postopoma prenesti in razširiti na ostala podjetja v kemijski panogi in prispevati k njenemu dolgoročnemu poslovnemu uspehu.

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE - Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



7 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

Motivacija je temeljni dejavnik uspešnosti posameznika oziroma posameznice in je poleg znanja, obvladovanja potrebnih veščin ter ustreznih pogojev za delo eden najpomembnejših dejavnikov, ki pripomorejo k učinkovitemu delovnemu procesu in uspešnosti dela posameznika oziroma posameznice in delovnih skupin (Vuksanović-Žontar, po Kejžar et al. 2004, str. 74). Če pogledamo to opredelitev, je motivacija še kako pomembna in ji je zato v podjetju treba nameniti veliko pozornosti. Izvira iz posameznikovih potreb in vrednot, ki so globoko zasidrane v vsakem posamezniku oziroma posameznici. Motiviran človek se bolje spopada s problemi, dosega cilje, si postavlja nove, višje cilje, ki jim sledi, zato je zelo pomembno imeti v podjetju motivirane ljudi, saj so motivirani ljudje tisti, ki so zaradi motiviranosti pri delu uspešnejši, bolj zavzeti in tako prispevajo k uspehu organizacije.

Motivirati pomeni spodbuditi ljudi z določenimi sredstvi, tj. motivacijskimi dejavniki, da bodo opravili dane naloge učinkovito in na podlagi lastne odločitve. Sredstva so lahko različne nagrade, priznanja in druge oblike stimulacije, ki delujejo v smeri pozitivnega motiviranja in zadovoljujejo lastne potrebe. Grožnje ali kazni so oblike negativnega spodbujanja, ki osebo odvrčajo od ciljev in akcij (Plut 1995, str. 67). Motivacija je naravna gonilna sila, ki pripravi človeka k določeni dejavnosti in mu omogoča, da pri tej dejavnosti vztraja, jo dokonča ter doseže svoj cilj (Vuksanović-Žontar, po Kejžar et al. 2004, str. 75).

Motivacije ne smemo zamenjevati z zadovoljstvom. Motivacija ni zadovoljstvo, je pa lahko zadovoljstvo predpogoj za motivacijo. Stopnja zadovoljstva nam pomaga, da posredno ocenjujemo stopnjo motivacije (prav tam).

Kako deluje mehanizem motiviranja?

Vsi ljudje imamo v življenju določene potrebe, ki jih želimo zadovoljiti. Srečujemo se s fiziološkimi potrebami, kot so lakota, žeja, bolečina, toplota ... in s psihološkimi potrebami, ki so posledica določenih psiholoških stanj v organizmu, ki se pojavijo z njegovim razvojem, npr. potreba po priznanju, statusu, pripadanju ipd. (Treven 2001, str. 124).

Te potrebe želimo zadovoljiti in doseči cilj. Motivacija tako predstavlja neko usmeritev, aktivnost, ki nas vodi do zadovoljitve potreb oziroma do dosege cilja. Da cilj dosežemo, je torej potrebna motivacija, ki človeka spodbudi k aktivnosti oziroma k delovanju. Povedano drugače, najprej se pojavi potreba, ki jo želimo zadovoljiti, motivacija pa nam pomaga, da to potrebo tudi zadovoljimo.



V organizaciji zaposleni delujejo, da zadovoljujejo lastne cilje in cilje organizacije. Zato je še kako pomembno imeti motivirane zaposlene, saj ti lažje in učinkoviteje dosegajo cilje organizacije. Vsekakor pa mora organizacija omogočiti zaposlenim, da ti uresničujejo tudi lastne cilje, saj so tako zadovoljni in posledično tudi uspešnejši pri delu.

Po McClellandu so posamezniki oziroma posameznice motivirani glede na tri potrebe (po Braden 2000): potrebo po dosežkih, po moči in po pripadnosti.

Ljudje, ki imajo močno potrebo po dosežkih, skušajo najti rešitve za različne probleme, včasih tudi, ko problemov sploh ni. Ti ljudje potrebujejo hitre povratne informacije o svojem delu, sicer postanejo nezadovoljni, razočarani. Radi imajo kontrolo nad lastnim uspehom in ga želijo doseči le glede na svoje dosežke. Sprejemajo izzivajoče cilje ali odločitve, vendar le v primeru, če zaznajo, da je možnost za njihov uspeh dovolj velika. Te ljudi motiviramo, če jim nudimo projekte, ki so izziv.

Ljudje z veliko potrebo po moči so zelo zadovoljni, če so lahko zadolženi za nekaj, saj zaupajo predvsem svojim sposobnostim, znanju in vedo, na katerih področjih blestijo, kje pa ne. Ko spoznajo, da so učinkoviti, si želijo vplivati na druge. Uživajo v tekmovanju in radi zasedajo vplivne položaje, zato jih lahko motiviramo s tem, da jim nudimo vlogo za vodje.

Ljudje z veliko potrebo po pripadnosti želijo biti predvsem v stiku z ljudmi, želijo biti sprejeti in priljubljeni. Raje imajo skupno delovanje kot tekmovalnost. Prizadevajo si ohraniti in snovati nove odnose med ljudmi, ti pa morajo bazirati na zvestobi in razumevanju. Dobro delujejo v timu.

Kot imajo ljudje različne potrebe, tako je zanje tudi motivacija drugačna.

Porter-Lawlerjeva teorija pričakovanj predpostavlja, da je motivacija zaposlenih odvisna od tega, kako zaposleni vrednoti nagrade, in od tega, koliko zaposleni verjame, da bo njegov trud poplačan oziroma vodi do nagrad.

Temelji na tem, kako oseba sprejema razmerje med trudom, uspešnostjo in nagrado. Motivacija je tako odvisna od velikosti posameznikovega pričakovanja in velikosti nagrade za vložen trud.

Lawler in Porter menita, da sta aktivnost in zadovoljstvo tesno povezani spremenljivki. Na prvo mesto postavljata aktivnost in ne zadovoljstvo, saj zadovoljstvo izhaja šele iz izpolnitve človeških želja ali potreb. Zadovoljstvo na delovnem mestu je povezano z nagradami, prejetimi za dobro opravljeno delo. Takšne nagrade so lahko notranje ali zunanje (Porter in Lawler 1968, str. 120–121).

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE - Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



Treba je poudariti, da smo ljudje različni, zato je tudi naše dožemanje pravičnosti nagrade različno oziroma smo zadovoljni z različnimi »nagradami«.

Smiselno je, da organizacije motivirajo svoje zaposlene tako, da jim za uspešno opravljeno delo nudijo za njih privlačne nagrade oziroma to, kar si zaposleni resnično želijo; da za zelo uspešno opravljeno delo nudijo več zunanjih nagrad in hkrati več možnosti za doseganje notranjih nagrad. Poleg tega mora večina zaposlenih v organizaciji videti in verjeti, da dobro izvršene aktivnosti vodijo od zunanjih k notranjim nagradam.

Motivacijski dejavniki so tista spodbuda in izvor energije, ki motivira človeka, da opravi določeno aktivnost. Vzroke vsake aktivnosti je treba iskati v človekovih potrebah in željah. Le-te so odvisne od mnogih tako družbeno-ekonomskih kot osebnih dejavnikov. Lipičnik meni, da vplivajo na motivacijo trije dejavniki: individualne razlike, značilnosti dela in organizacijska praksa (Lipičnik 1998, str. 162,163). Individualne razlike lahko opredelimo kot osebne potrebe, vrednote, stališča in interese. Nekatere motivira denar, druge varnost, tretje izzivov polno delo. Značilnosti dela so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Vključujejo zahteve po različnih zmožnostih, določajo, kateri delavec lahko opravi naloge od začetka do konca, pogojuje pomembne lastnosti dela, samostojnost pri delu ter določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi zaposleni o svoji uspešnosti. Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, menedžerska praksa in sistem nagrajevanja v podjetju.

Že dolgo je znano, da ni le denar tisto, zaradi česar delavci delajo v organizaciji, temveč je zadovoljstvo zaposlenih odvisno tudi od številnih nematerialnih motivatorjev. Ugotovitve raziskav kažejo, da spodbujajo motiviranost zaposlenih v uspešnih podjetjih s širjenjem njihovega obzorja, to pomeni, da seznanjajo zaposlene s problemi dela oziroma poslovanja, z ustvarjanjem ugodne klime v kolektivu, s spodbujanjem strokovnih delavcev k izobraževanju, z neformalnimi oblikami informiranja, z neposrednimi stiki, z dobro organiziranostjo dela, z večjo skrbjo za osebni in družbeni standard, s krepitvijo medsebojnega zaupanja, z enakostjo pri delitvi stimulacij za delo, ki izhajajo iz skupnih naporov ter dajanja oziroma dobivanja predlogov za boljše poslovanje.

Seveda so materialni in nematerialni motivacijski dejavniki zelo povezani med seboj, gledano s stališča motiviranja posameznika. Visoka plača je npr. materialni dejavnik, vendar pomeni poleg tega tudi določen ugled, višji družbeni položaj, kar jo posredno uvršča med nematerialne dejavnike. Po drugi strani se odraža velika odgovornost v višji plači, kar pomeni, da se zadovoljijo tako nematerialne kot materialne potrebe.

Nadalje velja, da so posamezni motivatorji različno pomembni v različnih okoljih in različnih obdobjih za različne posameznike ali skupine in se med seboj različno dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo. Splošno mnenje je, da se motivacijska vrednost osebnega dohodka zmanjšuje

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE - Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



tem bolj, čim višji je osebni dohodek in v čim večji meri imajo zagotovljeno zadovoljevanje osnovnih življenjskih potreb posamezni sloji zaposlenih.

Temeljno izhodišče prakse motiviranja v sodobnih organizacijah je, da je motivacija posameznikov in posameznic za delo tem večja, čim več različnih potreb lahko z njim zadovoljijo. Nujno je treba upoštevati, da želijo ljudje z delom zadovoljiti veliko različnih potreb, ne samo eksistenčnih in materialnih. Vse bolj pomembne postajajo t. i. potrebe višjega reda, predvsem individualni razvoj in potrditev lastnih sposobnosti, samostojnost pri delu.

Še o motivaciji za izobraževanje. Odrasle spodbuja k učenju veliko dejavnikov, od interakcije z drugimi ljudmi do izobraževanja samega po sebi. Po navadi vpliva na odločitev za vnovično izobraževanje več motivov, ki se med seboj prepletajo in spodbujajo.

Motivi so zelo raznoliki, nekateri so usmerjeni k cilju, drugi k dejavnosti in tretji k učenju (Jelenc, 1996, 39).

Odrasli udeleženci izobraževanja, usmerjeni k cilju, si izberejo določen cilj, ki ga želijo doseči. Za te udeležence je učenje vrsta epizod, ki se začneja z ugotavljanjem potreb. Sledi sprotno izbiranje metod, ki jih bodo uporabili za hitrejše doseganje cilja. Motivi za izobraževanje pri tej skupini so predvsem zunanji.

Odrasli udeleženci izobraževanja, usmerjeni k dejavnosti, se odločajo za izobraževanje predvsem zaradi same dejavnosti in ne le zato, da bi si pridobili določeno znanje. Zaradi teh razlogov se po navadi odločijo odrasli, ki so osamljeni, si iščejo prijatelje ipd.

Odrasli udeleženci izobraževanja, usmerjeni v učenje, se odločajo za izobraževanje zaradi učenja samega, zaradi osebne rasti, svojega razvoja. Njihove dejavnosti so trajne in celostne, učijo se na vsakem koraku, ko potujejo, berejo, poslušajo radio ali se pogovarjajo. K dejavnosti jih sili želja po znanju in ta kaže, da notranji motivi prevladujejo nad zunanjimi.

Na odločitev za izobraževanje vpliva več motivov, ki so med seboj povezani in odvisni. Na splošno lahko rečemo, da se človek najpogosteje izobražuje ob raznih spremembah, prelomnicah v življenju, motivi za izobraževanje pa so različni v mladosti, v srednjih letih ali v tretjem življenjskem obdobju.



Kaj pa ovire za izobraževanje? Kaj odrasle ovira, da se ne odločijo za izobraževanje?

Na poti od želje do uresničitve ideje se pogosto pojavijo različne ovire, ki lahko posameznika, če se z njimi ne zna spopasti, celo odvrnejo od zaželenega cilja in temu primerne izobraževalne akcije. Ovire se lahko pojavijo na vseh stopnjah izobraževanja, tako formalnega kot tudi neformalnega, pa tudi pri samostojnem učenju, kjer so zaradi prilagajanja časa, kraja in trajanja učenja navadno manj izrazite.

Ovire so lahko:

- situacijske ovire – izhajajo iz človekovega trenutnega položaja, v grobem pa zajemajo pomanjkanje časa, stroške izobraževanja, družinske probleme in oddaljenost izobraževalne organizacije;
- institucijske ovire – gre predvsem za ponudbo ustreznih študijskih programov ali tečajev, možnosti vpisnih pogojev, urnike predavanj, način prenašanja znanja, informiranost o zdajšnjih možnostih izobraževanja ipd.;
- dispozicijske ovire –povezane so s psihološkimi značilnostmi posameznikov, kot so podoba o samem sebi, samozavest, stopnja aspiracije, stališča, zmožnosti za učenje in odnos do izobraževanja.

Podobno kot smo ugotovili za motive, lahko rečemo tudi za ovire pri izobraževanju. Različni ljudje imajo različne vzgibe, ki so deloma posledica osebnih potreb in želje po osebnotnem razvoju, jih pa gotovo oblikujejo tudi spodbude iz okolja.

Lahko izobraževanje, ki ga delodajalec ponudi delojemalcu, predstavlja nagrado?

Hitre spremembe na več področjih prinašajo nova znanja, ki jih je potrebno osvojiti. Zaposlenim lahko tako izobraževanje ponudimo kot izkaz dodatnega zaupanje vanje, kot motivacijo za delo in tudi kot nagrado za že dosežene rezultate. Lahko bi rekli, da je izobraževanje motivacija zaposlenemu za v naprej in hkrati je motivacija že to, da se posameznik dodatnega izobraževanja, ki je financirano, lahko udeleži. Kadar je delodajalec pripravljen vlagati v zaposlenega, mu to kaže, da ima vanj zaupanje in mu s tem omogoča opravljanje tudi zahtevnejših nalog (horizontalno napredovanje) ali celo (vertikalno) napredovanje. Naloga zaposlenega je, da zna novo znanje uporabljati pri svojem delu in lahko po določenem času pokaže vidne rezultate.



8 POSEBNOSTI KOMUNIKACIJE S PODJETJI

V času prevelikih količin informacij, ki smo jih vsi deležni, je zelo pomembno, da posredujemo svoje sporočilo drugim na enostaven, jasen in jedrnat način. Ko komuniciramo s podjetjem ali celo ko vzpostavljamo stik z njim, moramo imeti to pred očmi.

Pri komunikaciji s podjetjem, s katerim želimo sodelovati, moramo biti pozorni na naslednje stvari:

- pred navezavo stika s podjetjem moramo o njem zvedeti nekatere bistvene stvari, predvsem pa: katere so glavne dejavnosti, s katerimi se ukvarja, kateri so njegovi glavni trgi, kateri so njegovi glavni konkurenti, bistvene podatke iz poslovnih bilanc, koliko je zaposlenih, vodstvo podjetja, kakšna je vizija in poslanstvo podjetja;
- svojo strategijo sodelovanja s podjetjem pripravimo tako, da podjetje v njem jasno vidi koristi zase. Sodelovanje mora prinesiti »win-win« situacijo, kar moramo prepričljivo predstaviti podjetju v nekaj stavkih. Istočasno predamo predstavnikom podjetja pripravljeno pisno informacijo o nas, o naših referencah in o predlaganem sodelovanju, kar naj bo predstavljeno kratko, pregledno in lično;
- vedno komuniciramo z ljudmi, ki so kompetentni za področje sodelovanja z nami: s kadrovsko službo in/ali z vodstvom podjetja;
- s predstavniki podjetja se vedno pogovarjamo tako, da ne govorimo preveč. Vedno postavljajmo tudi vprašanja in pozorno poslušamo sogovornika ter upoštevamo, kar je povedal;
- pri svoji komunikaciji upoštevamo, da ljudje komuniciramo preko različnih kanalov: zvoka, slike, gibanja. Zato se ne zanašamo samo na svoje govorjenje, ampak podkrepimo svojo predstavitev npr. s slikovnimi elementi (natisnjena predstavitev v obliki teksta, slik, grafov, diagramov ipd.). Pri komuniciranju skušamo biti čim bolj sproščeni in s svojo govorico telesa podkrepimo to, kar pripovedujemo;
- posebno pozorni smo na to, da smo v komunikaciji s podjetjem dosledni, hitro odzivni in odprti. Dogovorjeno vedno naredimo kakovostno in pravočasno, informacij ne skrivamo, sogovornik mora čutiti, da se lahko zanese na nas. Naše besede, misli in dejanja morajo biti usklajeni. Kar obljubimo, moramo tudi narediti;
- morebitne težave, ki so povezane z našim sodelovanjem s podjetjem, rešujemo strokovno in korektno. Če ocenimo, da jih je potrebno dogovoriti s podjetjem, naredimo to taktno in pravočasno.

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE - Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



V poslovnem komuniciranju, kot kažejo raziskave, ima neposreden pomen besed komaj 7-odstoten delež, zvok (ritem, glasnost, dinamika) govora 38-odstoten delež, kar 55 odstotkov pa odpade na nebesedno (neverbalno) komuniciranje, ki obsega govorico telesa, prostor, čas, otip in vonj (Možina, Tavčar, Kneževič 1995, str. 47).

Zavedajmo se, da se pravzaprav vsi želimo počutiti prijetno. Zato naredimo naše komuniciranje s sogovorniki prijetno za njih in za nas. Ko nam to uspe, smo zagotovo uspešni pri komuniciranju.



9 RAZVOJ IN IZVEDBA IZOBRAŽEVALNIH PROGRAMOV

Če je model kompetenc osnova za razvoj izobraževalnega programa, potem le-ta premošča razliko med zahtevanimi in dejanskimi kompetencami za posamezno delovno mesto.

Razvoj oziroma načrtovanje izobraževalnega programa je kompleksna naloga, ki zahteva usposobljenega strokovnega delavca – andragoga, če želimo, da je izobraževalni program v kasnejši fazi uspešno realiziran.

Nekateri avtorji delijo načrtovanje izobraževanja v fazi planiranja in programiranja, spet drugi strokovnjaki govorijo o več posameznih elementih oziroma fazah načrtovanja izobraževanja. Slednje razdelijo v faze določanja ciljev, načrtovanja vsebin, organizacije časa in prostorov, načrtovanje evalvacije itd.

Ta faza je najzahtevnejša in najkompleksnejša pri pripravi izobraževalnega programa, saj zahteva usposobljenega strokovnjaka z izkušnjami, ki zna predvideti možne zaplete, strokovnjaka, ki zna v načrtovanje programov vključevati ne samo naročnike programa, ampak tudi udeležence in njihove želje ter zahteve. Tak proces načrtovanja se s samo izvedbo programa še ne konča, ampak se v interaktivnem modelu načrtovanja izobraževanja lahko sproti spreminja, dopolnjuje, saj tak model vključuje vsako fazo načrtovanja v vsakem delu procesa.

Faza načrtovanja izobraževalnega procesa zajema več komponent, ki jih različni avtorji različno opredeljujejo. Nekateri jih prištevajo pod fazo načrtovanja izobraževanja, drugi jih označujejo kot svojo fazo.

Ličen (2006, str. 99) zapiše, da faza načrtovanja izobraževanja zajema:

- oblikovanje ciljev,
- načrtovanje organizacije izobraževanja,
- načrtovanje vsebin in metod,
- načrtovanje evalvacije.

Podrobneje v nadaljevanju navede naslednje dejavnike, ki zajemajo načrt izobraževanja (Ličen 2006, str. 110):

- naslov programa;
- jasno opredeljene cilje, ki so v tisti različni načrta, ki bo na voljo udeležencem, napisani tako, da jih ti razumejo;

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



- opredelitev, komu je izobraževanje namenjeno, opis skupine, ki ji je izobraževanje namenjeno;
- kakšni so pogoji za vpis v izobraževanje, če ti pogoji obstajajo;
- pregled izobraževalnih dejavnosti, vsebin in izvajalcev izobraževanja (predavatelji, svetovalci, tutorji, mentorji);
- organizacijske oblike;
- lokacijo, prostore, kjer bo izobraževanje potekalo;
- merila in organizacijo spremljanja in evalvacije izobraževanja;
- časovni načrt in ceno za udeležence;
- načrt za marketing.

Castagna (2006 v Ličen 2008, str. 57) navaja naslednje prvine načrtovanja:

- izobraževalne cilje;
- vsebine programa;
- slog izobraževanja in učenja ter vire, metode in oblike;
- prenos v prakso;
- čas, ki je potreben za delo z učenci, in čas, potreben za načrtovanje in evalvacijo;
- prostor, v katerem se bo izobraževanje odvijalo;
- logistiko, vrstni red posameznih delov, delitev dela;
- evalvacijo.

Možina in sodelavci v svojih delih povzemajo po Armstrongu (Armstrong v Možina in drugi 2002, str. 235) in zapišejo, da pri planiranju izobraževanja določamo:

- vrste izobraževanja,
- obseg izobraževanja,
- število udeležencev,
- časovne determinante izobraževalnih dejavnosti,
- nosilce posameznih dejavnosti,
- finančna sredstva.

Kot lahko vidimo v navedenih primerih, avtorji modelov izpostavljajo različne komponente, ki naj jih načrtovalec izobraževalnega programa upošteva pri načrtovanju (če ne upoštevamo specifične poimenovanja posamezne komponente). Nekateri izmed njih bolj poudarjajo časovno načrtovanje (Caffarella 2002, Castagna 2006, Jereb 1998, idr.), nekateri avtorji pri fazi načrtovanja vključujejo tudi opredelitev ciljev izobraževanja (Caffarella 2002, Sork 2000, Castagna 2006, Ličen 2008). Zanimivo se zdi spoznanje, da večina avtorjev (Caffarella 2002, Sork 2000, Castagna 2006, Ličen 2006), ki smo jih spoznavali, v to fazo vključuje načrtovanje evalvacije, ki je za mnoge ključno andragoško vprašanje za nadaljnje načrtovanje novih programov.

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE - Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



Pogledali in vključili bomo različne faze, ki jih vključuje faza načrtovanja programov. Tako bomo k fazi načrtovanja izobraževalnih programov prišteli naslednje dele oziroma sestavine načrtovanja:

- oblikovanje ciljev izobraževalnega programa,
- načrtovanje vsebin,
- izbiro oblik in metod izobraževanja,
- finančni načrt in načrt za marketing,
- časovni plan,
- načrtovanje neposredne priprave/izvedbe programa,
- načrtovanje evalvacije.

V nadaljevanju bomo vsako posamezno komponento načrtovanja izobraževanja podrobneje predstavili, osredotočili se bomo predvsem na različne avtorje, ki v svojih teoretičnih spoznanjih podrobno razčlenijo posamezno komponento, dejavnike, ki jih je potrebno upoštevati pri načrtovanju programa itd.

Razvoj ciljev izobraževalnih programov

Po zaključni fazi ugotavljanja potreb po izobraževanju sledi faza določanja ciljev izobraževalnega programa. Ta faza izhaja iz mase potreb, ki smo jih odkrili.

Izobraževalne potrebe, ki smo jih ugotovili v fazi ugotavljanja potreb, najprej razvrstimo po pomembnosti. Nato preverimo njihovo skladnost s poslanstvom same izobraževalne organizacije. Na koncu potrebe, ki so prestale omenjena merila, preoblikujemo v učne cilje in namene.

Določanje ciljev je verjetno ena najtežjih stopenj načrtovanja izobraževalnih programov. Težko že v začetku predvidimo učinke izobraževanja. Zato so zastavljeni cilji razlog, da se izobraževanje sploh začne, ni pa nujno, da se med samim izobraževanjem tudi uresničujejo. Pri oblikovanju ciljev moramo odgovoriti na tri temeljna vprašanja:

- Kaj želimo s programom doseči?
- Kako bomo ugotovili, ali smo cilje dosegli?
- S kakšnimi postopki, metodami in organizacijo bomo cilje dosegli?

Pri prvem vprašanju gre za to, da določimo cilje programa in pripravimo učne načrte, ki vključujejo tudi prenos v prakso (transfer učenja). Pri drugem vprašanju govorimo o evalvaciji programa in rezultatih. Pri tretjem vprašanju gre za načrt izpeljave v izboru oblike, kadra, financiranja, logistike, izbire metode in postopkov.



Svetina (1998, str. 59) govori o štirih glavnih kategorijah učnih ciljev:

- doseganje novega znanja oz. kompetenc;
- spodbujanje spretnosti mišljenja;
- razvijanje psihomotoričnih spretnosti;
- spreminjanje (razvijanje) stališč, vrednot in/ali čustev.

Pomembnost učnih ciljev je predvsem v tem, da nam pomagajo pri načrtovanju programa, usmerjajo vsebino učenja, izbiro učnih metod, so temelj za evalvacijo učenja in usmerjajo učenca pri organizaciji učenja.

Programski cilje morajo biti zapisani tako, da je iz njih razvidno, česa se bodo udeleženci naučili. Cilji morajo biti zapisani jasno, da jih bodo vsi sodelujoči razumeli (udeleženci, izvajalci itd.).

Pomembno je, da se mora v primeru, če se pokaže potreba po spremembi ciljev programa, načrtovalec programa o tem dogovoriti z vsemi, ki so vključeni v proces načrtovanja.

Načrtovanje vsebine

Vsebino programa določimo potem, ko ugotovimo potrebe po izobraževanju in natančno določimo cilje (naloge) izobraževanja. Tako se izbira vsebina izobraževalnega programa nanaša na postavljene cilje izobraževalnega programa, prilagaja se tudi naročniku ali udeležencu izobraževanja, poleg tega pa na vsebino programa vpliva tudi :

- čas, ki je za izobraževanje na voljo;
- poprejšnje znanje, izkušnje, potrebe in pričakovanja udeležencev;
- oblika, v kateri poteka izobraževanje;
- gradivo in drugi pogoji, ki so na voljo.

Vsebino izobraževalnega programa lahko predstavimo kot celoto ali po delih (npr. v obliki modulov). Pri izdelavi načrta vsebin se opiramo na to, kaj morajo udeleženci vedeti, kaj naj bi udeleženci vedeli in kaj bi udeleženci lahko vedeli.

Priprava vsebin sloni na nekaterih načelih, značilnih za izobraževanje odraslih:

- načelu demokratičnosti,
- načelu prilagojenosti odraslim,
- načelu racionalne uporabe časa,
- načelu funkcionalnosti (podana snov je uporabna v realnem življenju),
- načelu upoštevanja izkušenj in
- načelu predznanja udeležencev v izobraževanju.

Izbira vsebin vsekakor ni samo pod vplivom naročnika in udeležencev izobraževanja, ampak na vsebine vplivajo tudi izvajalci izobraževanja.

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE - Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



Razvrščanje vsebin je odvisno predvsem od znanja (obsega in vrste) in izkušenj udeleženca, narave vsebine in učiteljevih zmožnosti.

Razvrščanje vsebin naj bi potekalo po nekem zaporedju in načelih:

- od preprostega k težjemu: tiste vsebine, ki so sestavljene iz večjih delov, lahko pridejo na koncu;
- načelo sistematičnosti oz. logičnosti: če hočemo pri osvajanju znanja uporabljati kognitivne procese, je nujno, da si vsebine sledijo sistematično in po logičnem zaporedju,

Načrtovanje vsebin se prilagaja ciljem izobraževanja in je tesno povezano z obliko in metodami dela. Vsebine lahko razporedimo tako, da začnemo s pregledom tistega, kar udeleženci že poznajo o vsebini (od znanega k neznanemu). Vsebine programa morajo imeti poudarjen uporaben vidik, da jih udeleženci lahko prenesejo v prakso. Vsebine naj tvorijo okvir, naj bodo temeljne smernice, s katerimi si bodo lahko odrasli sami organizirali svoje vedenje in izkušnje ter ugotavljali, česa se morajo še naučiti in ne nazadnje prenašali znanje v prakso.

Izbira oblik in metod izobraževanja

Pri neformalnem izobraževanju so metode in sredstva pogosto neločljivo povezana z dejavnostmi, s katerimi se udeleženec izobraževanja ukvarja in se zanje želi usposobiti. Dovoljena je uporaba vseh metod in sredstev, ki imajo tudi izobraževalni učinek. Običajno gre za prepletanje različnih pristopov. Nujni pogoj za učinkovitost teh metod in sredstev je zavzet in aktiven udeleženec v vseh fazah izobraževalnega procesa, ki ne le da ves čas izraža svoje želje in interese glede izobraževanja, pač pa z lastno aktivnostjo tudi prispeva k njegovi učinkovitosti (Jelenc 1982b, str. 277).

Čeprav pri neformalnem izobraževanju ne gre popolnoma brez klasičnih metod formalnega izobraževanja, ki nam v povezavi z drugimi metodami dajejo številne pozitivne možnosti, pa bomo v nadaljevanju predstavili predvsem tiste metode oziroma oblike dela pri neformalnem izobraževanju, ki udeležencu omogočajo aktivnejše sodelovanje. To so predvsem.

- izobraževanje na daljavo,
- izobraževanje v neposrednem stiku z drugo osebo ali z več osebami,
- izkustveno učenje,
- učenje z opazovanjem,
- svetovanje in informiranje na področju izobraževanja odraslih.



Pri uporabi metod v neformalnih izobraževalnih programih načrtovalec sam presodi, katere metode dela bodo uporabljene pri izobraževanju. V praksi se pogosto same metode prilagajajo glede na učno skupino, vsebino dela ali časovno komponento izobraževanja.

Metode in oblike izobraževanja odraslih so sestavine načrtovanja izobraževalnega programa, ki lahko bistveno vplivajo na doseganje ciljev. Učna metoda pomeni uporabo sredstev, instrumentov, tehnik za doseganje določenega cilja.

Pri izbiri metod in oblik izobraževanja moramo izhajati iz pomembnih dejavnikov:

- upoštevanja učnih ciljev;
- sposobnosti predavatelja uporabiti določene tehnike in metode;
- upoštevanja lastnosti in izkušenj udeležencev ter
- konteksta, v katerem se izobraževanje odvija.

Prav tako moramo upoštevati še nekatere dejavnike: način prenosa učenja, vsebino, lastnosti posamezne metode, raznolikost, omejenost v logičnem smislu in čas, ki ga imamo na voljo.

Čim bolj raznolike so metode, tem bolj dinamično je izobraževanje. Metode in oblike se spreminjajo, nastajajo nove, kar nam omogoča, da lahko vedno najdemo ustrezno obliko za izobraževanje.

Pri načrtovanju metod učenja moramo upoštevati *aktivno sodelovanje* udeležencev izobraževanja. Načrtovalec programa mora upoštevati vključevanje in sodelovanje udeležencev v sam proces, doseči želimo aktivno sodelovanje.

Svetina (1998, str. 65) navaja več možnih oblik pri programiranju izobraževanja:

- individualno izobraževanje: taka vrsta izobraževanja poteka za vsakega posameznika posebej. Večinoma se uporablja za osvajanje specifičnega znanja ali veščin, ki jih posameznik potrebuje na delovnem mestu. Takšne vrste oblik izobraževanja so:
- vajeništvo, trening, vodeno samostojno učenje, mentorstvo, usposabljanje na delovnem mestu, izobraževanje ob uporabi računalnika, preko elektronske pošte itd.;
- izobraževanje v majhnih skupinah;
- izobraževanje v velikih skupinah.

Najpogosteje omenjene oblike izobraževanja so: skupinsko izobraževanje (študijski krožki), individualno izobraževanje (mentorstvo in svetovanje), množično izobraževanje (konference, predavanja), e-izobraževanje.



Poleg oblik izobraževanja moramo načrtovati tudi metode, za katere imajo različni avtorji različne delitve, odvisno od kriterijev, ki jih uporabijo za klasifikacije. Povzeli bomo samo nekatere.

Jarvis (v Jelenc 1996, str. 69–71) deli učne metode na tiste, ki so »usmerjene k učitelju«, in iste, ki so »usmerjene k učencu«.

Metode, usmerjene k učitelju, so: demonstracija, vodena diskusija, predavanje – razpravljanje, predavanje. Metode, ki so usmerjene k učencu, so: »brainstorming« (možganska nevihta), »buzz group« (brenčeča skupina), pogovor, skupinska diskusija, intervju, projektno delo, študija primera, igranje vlog, simulacije, seminar, snežna kepa ter obiski/izleti.

Rogers (2002) razvršča učne metode v štiri kategorije:

- metode predstavitve: gre za aktivnosti učiteljev, kot so demonstracija, uporaba table, tekstov, avdio-vizualnih pripomočkov;
- metode sodelovanja: tukaj gre za interakcijo med udeleženci in učiteljem ter med samimi udeleženci v obliki vprašanj, razprave, skupinskega dela;
- metode odkrivanja: pri tej metodi udeleženci posamezno ali v skupinah sami odkrivajo novo znanje skozi prakso, eksperimente, branje, pisanje;
- metode evalviranja: nekatere od teh metod, ki jih uporabimo za evalvacijo učenja, na primer teksti, kvizi, igra vlog, so lahko spodbuda še za nadaljnje učenje.

Pri izbiri oblik in metod smo pozorni na to, kakšni so cilji izobraževanja, kdo so izvajalci programa, kakšne so vsebine, posebno pozornost bomo namenili udeležencem v programu. Zelo pomembno je njihovo predznanje in motiviranost za izobraževanje. Nadalje bomo upoštevali čas, ki ga imamo na voljo, prostore, kjer se izobraževanje odvija, in finančna sredstva, ki so nam dosegljiva.

Svetina (1998, str. 68–69) posebej opredeli katere metode so primernejše glede na zadane cilje. Navaja naslednje predloge:

- pridobivanje novega znanja (tukaj lahko uporabimo metodo predavanja, diskusijo, brenčečo skupino itd.);
- razvijanje mišljenja (izberemo študijo primera, igre, pogovore itd.);
- razvijanje postopkov utemeljevanja (sistematično opazovanje, premišljena praksa);

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



- razvijanje psihomotoričnih spretnosti (demonstracija s povratno informacijo, simulacija, poskusi in napake, vaje itd.);
- razvijanje/spreminjanje stališč, vrednot in občutij (igra vlog, simulacija, skupinska razprava, pripovedovanje zgodb itd.).

Ker je izobraževalni proces ustvarjalen proces, še posebno fleksibilno je neformalno izobraževanje, ne moremo metod povsem natančno določiti. Navadno načrtovalec poišče najboljše kombinacije. Izbira in uporaba metod pa je samostojna strokovna odločitev izvajalca programa (predavatelja, učitelja).

Finančni načrt in načrt za marketing izobraževalnega programa

V zadnjih desetletjih se marketing izobraževanja hitro razvija, saj je izobraževanje del tržne ponudbe.

Informacije o izobraževanju pridejo do potencialnega udeleženca izobraževanja na dva načina. Prvi je priložnostno seznanjanje, ko potencialni udeleženec dobi informacijo nenadzorovano (npr. sliši od nekoga, ki se je že izobraževal, prebere v časopisu). Čedalje več pa je strokovno oblikovanih informacij, ki prihajajo načrtno – preko svetovalnih služb, s pošiljanjem tiskanega gradiva, e-gradiva, telefonskega sporočanja, spletnega obveščanja, socialnih omrežij. Oglasi se pojavljajo v različnih oblikah – kot objave na radiu, televiziji, spletu, v filmih, brošurah, katalogih in člankih.

Za trženje izobraževalnega programa se izobraževalne organizacije poslužujejo marketinških kampanj, pri čemer pa je pomembno, da zelo dobro poznajo ciljno publiko in okolje, iz katerega prihajajo. Ugotoviti moramo, kako se tej ciljni skupini približati in promovirati izobraževalni program. Cilj marketinške strategije je tudi poznavanje in spremljanje konkurence in okolja. Izbira prave marketinške strategije in njeni učinki se kažejo predvsem v številu zainteresiranih za vključitev v določen izobraževalni program, zato je pomembno v okviru marketinške strategije stalno spremljati obstoječo konkurenco in spremljati novosti na področju vsebine izobraževanja.

Za marketinško kampanjo je pomembno, da pripravimo promocijski material (zgibanke, elektronska obvestila, okrožnice ipd.), ki naj bo berljiv in privlačen, da pritegne pozornost, vzbudi zanimanje in spodbudi k dejanjem. Izbira promocijskih kanalov je odvisna predvsem od populacije, ki jo želimo privabiti. V zadnjem času vse pomembnejši komunikacijski kanal predstavljajo socialna omrežja.

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



O marketinški kampanji je dobro voditi evidenco in jo na koncu oceniti, predvsem da izvemo, kje so udeleženci izvedeli za program in kaj je najbolj vplivalo za njihovo odločitev za udeležbo.

Oglaševanje izobraževalnih programov (oglasil na televiziji, radiu, zgibanke, prospekti itd.) lahko prispevajo k temu, da se ljudje zavedo svojih potreb po izobraževanju. Tako se z oglaševanjem odstranjuje ena izmed pomembnih ovir pri vključevanju v izobraževanje – to je pomanjkanje informacij. Marketing tudi pripomore, da je izobraževanje predstavljeno in organizirano tako, da zaobide čim več ovir, tako se lahko v program vključujejo različne ciljne skupine (tisti z nizko funkcionalno pismenostjo, krajevno oddaljeni, druge ovire).

Del načrtovanja je tudi priprava finančnega proračuna, kamor bomo všteli stroške za razvoj, izvedbo, ovrednotenje in trženje programa. Pomembno pravilo pri določanju izobraževalnega proračuna je postaviti si dovolj visok in ne prenizek finančni cilj. Ljudje raje plačajo več za program, ki je zanimiv in zadovolji njihove potrebe.

Časovni plan

Pri časovnem načrtovanju izobraževanja se načrtovalec pogosto sprašuje o tem, ali izobraževanje izvesti kot enkratni dogodek ali ga razdeliti na več modulov.

Pri načrtovanju urnika upoštevamo udeležence izobraževanja, njihove potrebe in specifičnosti posameznih skupin. Urnik izobraževanja je odvisen od tega, ali udeleženci prihajajo iz različnih krajev, takrat upoštevamo stroške potovanja, zato organiziramo izobraževanje, ki naj traja vsaj dva dni skupaj.

Če so udeleženci neveščki študija in imajo nizko »kondicijo učenja«, lahko izobraževanje pripravimo po delih in organiziramo krajše module.

Predvsem je pomembno pri časovnem načrtovanju izobraževanja to, da poskušamo upoštevati potrebe skupine in ji prilagoditi urnik izobraževanja. Mnogokrat pa to ni mogoče zaradi prostorskih omejitev in stiske predavalnic, v katerih izobraževanja potekajo. Zato je dober načrtovalec izobraževanj fleksibilen in išče optimalne rešitve pred izobraževanjem in med njim.



Izvedba in evalvacija

Izvedba izobraževalnega programa je osrednja faza izobraževalnega procesa. V tesni povezavi z izvajanjem izobraževanja je priprava izobraževalcev, saj imajo osrednjo vlogo pri izpeljavi izobraževanja, in priprava učnega okolja.

Izbira in priprava predavateljev

Neformalno izobraževanje pogosto organizirajo organizacije, ki po svoji formalni opredelitvi niso izobraževalne. Prav tako za vodenje neformalnega izobraževanja niso pomembni formalni nazivi. Pri izobraževanju lahko sodelujejo poklicni ali nepoklicni andragoški sodelavci.

Pred izpeljavo programa je treba skupino izvajalcev pripraviti. Izvedbo izobraževalnega programa večinoma izpeljejo strokovnjaki, ki so specializirani za določeno področje (npr. inženirji, ekonomisti, zdravniki itd.). To so strokovnjaki za vsebino, manj pa za načrtovanje in izpeljavo izobraževanja. Tako je pomembno, da takšne izvajalce izobraževalnega programa pripravimo in usposobimo tudi s pedagoško-andragoškega vidika.

Priprava učnega okolja

Učno okolje naj bo spodbudno za učenje. Prostori naj bodo primerno osvetljeni, zračni in ustrezno opremljeni.

Poleg fizičnega okolja je pomembno tudi psihosocialno okolje odnosov ali psihosocialna klima. Spodbudni odnosi in komunikacija so motivirajoči za učenje.

Povzetek

Model kompetenc je dobra osnova za razvoj izobraževalnega programa. Povzema namreč želeno stanje podjetja glede kompetentnosti zaposlenih. Vendar je te kompetence potrebno primerjati z dejanskimi kompetencami zaposlenih, da se ugotovi razkorak. V prvi fazi se lahko analizira sistemizacijo delovnih mest v primerjavi s kadrovsko zasedbo. V drugi fazi pa se izvedejo strukturirani intervjuji oziroma ankete, ki so cenejše in zahtevajo manj časa.

Na podlagi ugotovljenega razkoraka med dejanskim in želenim stanjem opredelimo potrebe po izobraževanju.

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE - Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



Nato najprej definiramo cilje, nato pa temu primerno izbiramo vsebine. Pri tem velja poudariti, da ni nujno, da izberemo vse vsebine, ki jih terja stroka, ampak le tiste, ki so potrebne za osvojitve zastavljenih ciljev.

Ko postavljamo cilje, to počnemo v konsenzu z deležniki iz podjetja. Kajti izobraževalni program mora ne le odražati potrebe podjetja, ampak mora biti v celoti prilagojen konkretnemu naročniku in njegovim značilnostim.

Kar se tiče izvedbe, smo že omenili, da se vsakokratno izvedbo še posebej prilagodi skupini, ki ji je namenjena. Prilagodijo se vsebine, če je potrebno se redefinirajo tudi posamezni cilji. Organizacija izobraževalnega programa mora biti usklajena s podjetjem oziroma mora upoštevati njegov delovni čas ipd.

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE - Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



10 NAČINI USPEŠNE UVELJAVITVE IN IZVEDBE RAZVITEGA PROGRAMA

Poseben poudarek velja nameniti uspešni uveljavitvi razvitega izobraževalnega programa. Če izobraževalna organizacija izhaja iz konkretnih potreb podjetja, iz njegovega modela kompetenc, njegovih ciljev ipd., potem je tudi sam izobraževalni program narejen po njihovi meri. Kot tak je za konkretno podjetje veliko bolj zanimiv kot »splošen« izobraževalni program, ki je razvit za široke množice na trgu.

V tem smislu ne potrebujemo veliko argumentov, da bi podjetje prepričali o uporabnosti izobraževalnega programa zanj.

Seveda pa tak način do neke mere pomeni tudi riziko, če se podjetje ne odloči za izvedbo. Kajti takšnih izobraževalnih programov ni moč delati na zalogo, krog podjetij, ki bi mu lahko ponudili razvit izobraževalni program, pa je precej ožji kot pri pripravi »splošnih« izobraževalnih programov.

Uspešna izvedba izobraževalnega programa od nas zahteva prilagoditve organizacije razmeram v podjetju. To pomeni, da izobraževalni program izvedemo v tistih časovnih okvirjih in na kraju, kot jih dogovorimo s podjetjem.

Oblike in metode dela ter didaktični prijemi, ki jih upoštevamo, so enaki kot za druge oblike dela z odraslimi. Pri tem velja poudariti, da je treba upoštevati poklicne specifičnosti, pa tudi starost in druge demografske značilnosti skupine, za katero pripravljamo posamezno izvedbo. Še posebej velja poudariti, da je običajno motivacija za izobraževanje znotraj skupine različna. Zlasti pri izobraževanju v podjetjih se namreč lahko zgodi, da so zaposleni na izobraževanje napoteni na zahtevo delodajalca, ne pa po lastni želji. Zato je toliko pomembnejše, da je izobraževanje praktično naravnano in da udeleženci takoj vidijo njegovo praktično vrednost. Aktivni pristop pri izvedbi je ključen. Pasivnost namreč še zmanjšuje motivacijo.

Pomembno je tudi sproti preverjati uresničevanje ciljev in doseganje kompetenc.



Viri:

1. Delamare Le Deist F. in Winterton J. (2005). What is Competence? V: Human Resource Development International, let. 8, št. 1, str. 27–46.
2. Draškovič, U. (2006). POVEZANOST KOMPETENC VODIJ Z ORGANIZACIJSKO KLIMO IN ZADOVOLJSTVOM PRI DELU V DRUŽBI MERKUR, diplomsko delo, Filozofska fakulteta UL.
3. Gruban, B., Praktični vidiki uvajanja kompetenc v poslovno prakso, <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/uvajanje-kompetenc/>.
4. Ivanko, Š. (1980). Raziskovanje in projektiranje organizacije. Ljubljana: Gospodarska založba.
5. Ivanko, Š. (2002). Strukture in procesi v organizaciji. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
6. Kavčič, B. (1991). Sodobna teorija organizacije. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
7. Kelly, A. V. (1989). The Curriculum: Theory and practice. London. Paul Chapman Publishing.
8. Klemenčič S., Možina T., Žalec N. (2009). Kompetenčni pristop k spopolnjevanju andragoških delavcev. Ljubljana, Andragoški center Republike Slovenije.
9. Kompetence v kadrovski praksi. Ljubljana: GV Izobraževanje.
10. Korthagen, F. A. J. (2004). In search of the essence of a good teacher: Towards a more holistic approach in teacher education. Teaching and Teacher Education. Številka 20, str. 77–97.
11. Korthagen, F. A. J. (2003). Kakovost od znotraj kot ključ profesionalnega razvoja. V Vzgoja in izobraževanje, letnik 40, 4/2009.
12. Lipovec, F. (1987). Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja.
13. Lucia, D. A., Lepsinger, R. (1999). The art and science of competency models. San Francisco: Jossey - Bass Pfeiffer.
14. Majcen, M., Izgradnja modela kompetenc v konkretni družbi, v Gospodarskem vestniku, julija 2004.

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE - Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



15. Marentič Požarnik, B. (2006). Uveljavljanje kompetenčnega pristopa terja vizijo, pa tudi strokovno utemeljeno strategijo spreminjanja pouka. V: Vzgoja in izobraževanje, letnik XXXVII, številka I.
16. McKenna, E. (2000). Business psychology and organizational behaviour. New York: Psychological press.
17. Medveš (2006). Informativni in formativni nivo v kurikularnem načrtovanju. V: Vzgoja in izobraževanje, letnik XXXVII, številka I.
18. Model kompetenc, <http://www.dialogos.si/slo/storitve/svetovanje/model-kompetenc/>.
19. Možina Stane, Tavčar Mitja, Kneževič Nuša Ana (1995). Poslovno komuniciranje. Maribor: Založba obzorja Maribor, 511 str.
20. Možina, S., ur. (2002a). Management kadrovskih virov. Ljubljana, Fakulteta za družbene vede.
21. Muršak, J. (2002). Pojemovni slovar za področje poklicnega in strokovnega izobraževanja. Ljubljana, Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad RS za šolstvo, Center RS za poklicno izobraževanje.
22. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
23. Rozman, B. (2005). Upravljanje kompetenc v kadrovske praksi. V M.S. Pezdirc (ur.).
24. Schaie, K. W. (1977/1978). Toward a stage theory of adult cognitive development. Ageing and Human Development, 8, str. 129–138.
25. Sikavica, P. (1991). Modeliranje organizacijske strukture preduzeća. Zagreb: Informator,
26. Slovar slovenskega knjižnega jezika (2008). Ljubljana. ZRC SAZU.
27. Spencer, M. L., Spencer, S.M. (1993). Competence at work. New York: John Wiley & Sons, Inc.
28. Štefanc D. (2009). Kompetence kot temelj kurikularnega načrtovanja v obveznem splošnem izobraževanju. Doktorska disertacija. Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Oddelek za pedagogiko in andragogiko.
29. Švalj, K. (2005). Kompetenčni profili v državni upravi, magistrsko delo, Fakulteta za organizacijske vede UM.

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE - Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



-
30. Witt, R. Lehman, R. (2001). National Reports. Germany. Definiton and Selection of Competencies. Theoretical and Conceptual Foundation (DeSeCo).
31. Zupančič, M. (2006). Spoznavni razvoj odraslih v odraslosti. V: S. Klemenčič (ur.) Oblikovanje izvedbenega kurikula v poklicnem in strokovnem izobraževanju. Ljubljana: Državni izpitni center. Andragoški center Slovenije.

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE - Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



Priloga 1: Anketni vprašalnik za ugotavljanje pomembnosti kompetenc za profil projektant v gradbeništvu.

Delovno mesto: PROJEKTANT

Organizacija: IMK

Število zaposlenih na delovnem mestu: _____

V prvem stolpcu so navedene kompetence, ki naj bi jih imel zaposleni na navedenem delovnem mestu. V drugem stolpcu na lestvici od 1 do 5 označite pomembnost kompetence za opravljanje dela na navedenem delovnem mestu v vašem podjetju. 1 pomeni najnižjo, 5 pa najvišjo vrednost (glej lestvico).

Pomembnost kompetence za podjetje:

- 1 - Kompetenca v našem podjetju zelo malo vpliva na učinkovitost dela.
- 2 - Kompetenca v našem podjetju malo vpliva na učinkovitost dela.
- 3 - Kompetenca v našem podjetju srednje vpliva na učinkovitost dela.
- 4 - Kompetenca v našem podjetju veliko vpliva na učinkovitost dela.
- 5 - Kompetenca v našem podjetju zelo veliko oz. odločilno vpliva na učinkovitost dela.

Kompetenca	Pomembnost kompetence za podjetje (od 1 do 5)
Pozna in ustrezno uporabi aktualno zakonodajo, standarde in predpise s področja gradnje objektov in jeklenih konstrukcij, projektiranja, javnih naročil ipd.	
Izdela strokovno ustrezno projektantsko kalkulacijo.	
Strokovno ustrezno izdelava projektno dokumentacijo jeklenih konstrukcij.	
Ima ustrezne delovne izkušnje s področja projektiranja in opravljen strokovnim izpit ter ustrezna pooblastila.	
Strokovno ustrezno izvede revizijo projekta in presodi skladnost projektne dokumentacije s standardi in zakonodajo.	
Strokovno ustrezno izvede recenzijo projekta, v kateri preveri smotrnost projektantskih rešitev.	
Ima zelo široko znanje in pregled nad različnimi strokovnimi vidiki jeklenih konstrukcij in jih uspešno integrira v svoje delo.	
Predvidi in upošteva vse okoliščine, ki lahko vplivajo na uspešnost projekta.	

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE - Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



Stalno spremlja razvoj novih projektantskih rešitev in jih uspešno vključuje v svoje delo.	
Izdela ustrezno projektno kalkulacijo s stroškovnikom potrebnega materiala in dela.	
Argumentirano in taktno zagovarja svoja strokovna stališča.	
Dokumentacijo vestno vodi v skladu z notranjimi pravili.	
Stalno je na tekočem z najnovejšimi dognanji svoje stroke in to vključuje v svoje delo.	
Učinkovito uporablja osnovno in specifično informacijsko komunikacijsko tehnologijo.	
Učinkovito pridobi, analizira, interpretira in izmenja pomembne informacije ter jih uporabi pri svojem delu.	
Svoje delo dosledno opravlja skladno s pravili stroke.	
Pri svojem delu ravna odgovorno in vedno upošteva posledice svojih dejanj.	
Svoje delo opravlja natančno.	
Pri svojem delu je vesten in zanesljiv.	
Pri svojem delu je pošten in ravna v skladu s poslovno etiko.	
Izkazuje verodostojnost, saj spoštuje dane dogovore.	
Pravočasno naredi določene faze svojega dela.	
Delo opravlja tako, da upošteva pravila varnega dela.	
Za delo na višini je ustrezno usposobljen.	
Učinkovito načrtuje, organizira in izvede svoje delo z vidika časa, racionalne rabe virov in učinkov na poslovni proces.	
Jasno in strukturirano pisno komunicira.	
Učinkovito pisno in ustno strokovno komunicira v tujem jeziku.	
Zelo aktivno sodeluje z investitorji in drugimi deležniki pri projektih (arhitekti ipd.), s čimer si ustvari možnost, da svetuje pri idejni zasnovi in izboru najboljših projektantskih rešitev.	
Pri svojem delu velikokrat predlaga izboljšave, podaja nove ideje in išče nove priložnosti.	
Učinkovito prepozna potencialne poslovne priložnosti za IMK in vzpostavi ustrezen stik za začetek poslovnega sodelovanja.	
Pripravi strokovno in poslovno ustrezno ponudbo za izvedbo svoje storitve in oceni potreben čas za izvedbo.	
Uspešno se pogodi za pogoje in ceno naročila.	
Zaveda se, da je zadovoljstvo strank in deležnikov ključno za poslovno uspešnost IMK in s tem za njegov obstoj na trgu.	
Vzdržuje korektne stike s potencialnimi, sedanji in pretekli strankami.	
Varuje poslovne informacije.	
Uspešno vzpostavlja, vzdržuje in nadgrajuje razvejano mrežo stikov s strokovnjaki in različnimi organizacijami, kar uspešno uporabi pri svojem delu.	

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE - Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



Uspešno vzpostavlja, vzdržuje in nadgrajuje razvejano mrežo stikov s strokovnjaki in različnimi organizacijami, kar uspešno uporabi pri svojem delu.	
Ima vzpostavljene povezave s strokovnjaki z drugih področij (arhitekti, projektanti strojnih in elektro inštalacij...), ki jih lahko vključi v ponudbo in izdelavo celovitih projektov.	
S svojim delom dosega pozitivno strokovno prepoznavnost v širšem okolju.	
Pozna svoje sposobnosti in verjame vanje ter ne omahuje pri soočanju z novimi izzivi.	
Izraža željo po voditeljstvu in samostojnosti.	
Izraža in razvija pozitivno samopodobo.	
V vseh situacijah deluje v dobro inštituta.	
Pozna in upošteva organizacijske norme vedenja in pravila svoje organizacije.	
Svoj delovni čas prilagodi zahtevam dela.	
Kadar potrebuje strokovno pomoč drugih, jih poišče in vključi v skupne naloge.	
Dobro sodeluje v skupini.	
S sodelavci vzpostavlja in vzdržuje pozitiven odnos.	
V težavnih situacijah ostaja osredotočen in miren ter vztraja pri zastavljenih ciljih kljub težavam.	
Sogovornika aktivno posluša, razume in mu prilagodi svojo komunikacijo.	
Uspešno in nekonfliktno se sporazumeva s sodelavci in strankami.	
Ima razvite komunikacijske veščine in jih uspešno uporablja v medosebnih odnosih.	
Učinkovito prenaša znanje na sodelavce in jim je po potrebi mentor.	
Učinkovito vodi projektno delo, pri čemer določi cilje, terminske roke, sodelavce, vire, spremlja napredek in koordinira aktivnosti.	
Pozna in uspešno uporablja strategije za obvladovanje stresa.	
Stalno spremlja dogajanje v ožjem in širšem družbenem ter poslovnem okolju.	
Ima opravljen vozniški izpit B kategorije.	

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE - Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



Priloga 2: Anketni vprašalnik za ugotavljanje razvitosti kompetenc za profil projektant v gradbeništvu

Delovno mesto: **PROJEKTANT**

Organizacija: **IMK**

Ime in priimek zaposlenega: _____

V prvem stolpcu so navedene **kompetence**, ki naj bi jih imel zaposleni na navedenem delovnem mestu. V drugem stolpcu na lestvici od 1 do 5 označite, koliko je posamezna **kompetenca razvita pri zaposlenem**. 1 pomeni najnižjo, 5 pa najvišjo vrednost (glej lestvico).

- Dejanska razvitost kompetence:
- 1 - Kompetenca ni razvita.
 - 2 - Kompetenca je slabo razvita.
 - 3 - Kompetenca je srednje razvita.
 - 4 - Kompetenca je dobro razvita.
 - 5 - Kompetenca je zelo dobro razvita

Kompetenca	Razvitost kompetence (od 1 do 5)
Pozna in ustrezno uporabi aktualno zakonodajo, standarde in predpise s področja gradnje objektov in jeklenih konstrukcij, projektiranja, javnih naročil ipd.	
Izdela strokovno ustrezno projektantsko kalkulacijo.	
Strokovno ustrezno izdela projektno dokumentacijo jeklenih konstrukcij.	
Ima ustrezne delovne izkušnje s področja projektiranja in opravljen strokovnim izpit ter ustrezna pooblastila.	
Strokovno ustrezno izvede revizijo projekta ter presodi skladnost projektne dokumentacije s standardi in zakonodajo.	
Strokovno ustrezno izvede recenzijo projekta, v kateri preveri smotrnost projektantskih rešitev.	
Ima zelo široko znanje in pregled nad različnimi strokovnimi vidiki jeklenih konstrukcij in jih uspešno integrira v svoje delo.	
Predvidi in upošteva vse okoliščine, ki lahko vplivajo na uspešnost projekta.	
Stalno spremlja razvoj novih projektantskih rešitev in jih uspešno vključuje v svoje delo.	
Izdela ustrezno projektno kalkulacijo s stroškovnikom potrebnega materiala in dela.	
Argumentirano in taktno zagovarja svoja strokovna stališča.	

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE - Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



Dokumentacijo vestno vodi v skladu z notranjimi pravili.	
Stalno je na tekočem z najnovejšimi dognanji svoje stroke in to vključuje v svoje delo.	
Učinkovito uporablja osnovno in specifično informacijsko komunikacijsko tehnologijo.	
Učinkovito pridobi, analizira, interpretira in izmenja pomembne informacije ter jih uporabi pri svojem delu.	
Svoje delo dosledno opravlja skladno s pravili stroke.	
Pri svojem delu ravna odgovorno in vedno upošteva posledice svojih dejanj.	
Svoje delo opravlja natančno.	
Pri svojem delu je vesten in zanesljiv.	
Pri svojem delu je pošten in ravna v skladu s poslovno etiko.	
Izkazuje verodostojnost, saj spoštuje dane dogovore.	
Pravočasno naredi določene faze svojega dela.	
Delo opravlja tako, da upošteva pravila varnega dela.	
Za delo na višini je ustrezno usposobljen.	
Učinkovito načrtuje, organizira in izvede svoje delo z vidika časa, racionalne rabe virov in učinkov na poslovni proces.	
Jasno in strukturirano pisno komunicira.	
Učinkovito pisno in ustno strokovno komunicira v tujem jeziku.	
Zelo aktivno sodeluje z investitorji in drugimi deležniki pri projektih (arhitekti ipd.), s čimer si ustvari možnost, da svetuje pri idejni zasnovi in izboru najboljših projektantskih rešitev.	
Pri svojem delu velikokrat predlaga izboljšave, podaja nove ideje in išče nove priložnosti.	
Učinkovito prepozna potencialne poslovne priložnosti za IMK in vzpostavi ustrezen stik za začetek poslovnega sodelovanja.	
Pripravi strokovno in poslovno ustrezno ponudbo za izvedbo svoje storitve in oceni potreben čas za izvedbo.	
Uspešno se pogodi za pogoje in ceno naročila.	
Zaveda se, da je zadovoljstvo strank in deležnikov ključno za poslovno uspešnost IMK in s tem za njegov obstoj na trgu.	
Vzdržuje korektne stike s potencialnimi, sedanji in preteklimi strankami.	
Varuje poslovne informacije.	
Uspešno vzpostavlja, vzdržuje in nadgrajuje razvejano mrežo stikov s strokovnjaki in različnimi organizacijami, kar uspešno uporabi pri svojem delu.	
Uspešno vzpostavlja, vzdržuje in nadgrajuje razvejano mrežo stikov s strokovnjaki in različnimi organizacijami, kar uspešno uporabi pri svojem delu.	
Ima vzpostavljene povezave s strokovnjaki z drugih področij (arhitekti, projektanti strojnih in elektroinštalacij ...), ki jih lahko vključi v ponudbo in izdelavo celovitih	

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE - Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



projektov.	
S svojim delom dosega pozitivno strokovno prepoznavnost v širšem okolju.	
Pozna svoje sposobnosti in verjame vanje ter ne omahuje pri soočanju z novimi izzivi.	
Izraža željo po voditeljstvu in samostojnosti.	
Izraža in razvija pozitivno samopodobo.	
V vseh situacijah deluje v dobro inštituta.	
Pozna in upošteva organizacijske norme vedenja in pravila svoje organizacije.	
Svoj delovni čas prilagodi zahtevam dela.	
Kadar potrebuje strokovno pomoč drugih, jih poišče in vključi v skupne naloge.	
Dobro sodeluje v skupini.	
S sodelavci vzpostavlja in vzdržuje pozitiven odnos.	
V težavnih situacijah ostaja osredotočen in miren ter vztraja pri zastavljenih ciljih kljub težavam.	
Sogovornika aktivno posluša, razume in mu prilagodi svojo komunikacijo.	
Uspešno in nekonfliktno se sporazumeva s sodelavci in strankami.	
Ima razvite komunikacijske veščine in jih uspešno uporablja v medosebnih odnosih.	
Učinkovito prenaša znanje na sodelavce in jim je po potrebi mentor.	
Učinkovito vodi projektno delo, pri čemer določi cilje, terminske roke, sodelavce, vire, spremlja napredek in koordinira aktivnosti.	
Pozna in uspešno uporablja strategije za obvladovanje stresa.	
Stalno spremlja dogajanje v ožjem in širšem družbenem ter poslovnem okolju.	
Ima opravljen vozniški izpit B kategorije.	

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE - Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj, Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.