

# Vpliv konteksta organizacije na razlikovalne delovne kompetence

Ramon Podreka<sup>1</sup>, Roberto Biloslavo<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Sanofarm d.o.o., Šmarska cesta 5c, 6000 Koper, Slovenija, ramonp@siol.net

<sup>2</sup>Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper, Cankarjeva 5, 6000 Koper, Slovenija,

Prispevek izhaja iz definicije kompetence kot zmožnosti posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah. Predstavljene so temeljne hipoteze interpretativne tipologije kompetenc, ki delo in delavca ne vidi kot dve ločeni identiteti, temveč kot enotno identiteto skozi doživeto izkušnjo dela. Cilj raziskave je odgovoriti na vprašanje, ali so potrebne razlikovalne kompetence za specifično delovno mesto tržnika odvisne od delovnega konteksta organizacije, v katerem so te uporabljene. V raziskavo so bili vključeni tržniki treh srednje velikih slovenskih podjetij, za katere smo ugotovili, da delujejo v treh različnih delovnih kontekstih. Rezultati raziskave so pokazali, da so razlikovalne kompetence, ki ločujejo nadpovprečno delovno uspešnega sodelavca organizacije od povprečno uspešnega na specifičnem delovnem mestu tržnika, pogojene z delovnim kontekstom, v katerem ta deluje.

**Ključne besede:** tržniki, interpretativna tipologija, razlikovalne kompetence

## 1 Uvod

Kot navaja Winterton (2005), morajo biti v sodobni organizaciji ključne značilnosti posameznikov, ki so potrebne za njihovo delovno uspešnost, identificirane in definirane v izrazoslovju kompetenc. V zadnjih desetletjih sta se zato razvili dve osnovni tipologiji kompetenc ter posledično različna pristopa njihove identifikacije, razvoja ter uporabe (Winterton et al., 2005; Sandberg, 2000; Lorino, 2007).

Prvo in najvplivnejšo generično tipologijo kompetenc so razvili Bloom in sodelavci v 60. letih prejšnjega stoletja (Bloom et al., 1971 v Winterton et al., 2005) za uporabo v izobraževalnih ustanovah. Poudarek je dajala učnim izidom in je definirala, kaj mora posameznik osvojiti v smislu znanja, veščin in odnosa. V delovnih organizacijah je bila za razliko od izobraževanja promovirana z željo, da poveže razvoj posameznika s strategijo organizacije in uporabi temeljne kompetence kot vir konkurenčne prednosti podjetja (McClelland, 1994; Shröder, 1989). Namerna generičnega pristopa je torej razvijanje visoko prenosljivih splošnih kompetenc, ki so zahtevane za večino delovnih mest in se razlikujejo od večine delovno specifičnega tehničnega znanja in veščin (Stasz, 1997). Ker se večina definicij znanj in veščin nanaša na osebne značilnosti posameznika, lahko trdimo, da so le-te neodvisne od specifičnega konteksta, v katerem so uporabljene. V tem pa je navidezni paradoks, saj je prav osredotočanje na temeljne kompetence, ki so razlikujoče in specifične za vsako posamično organizacijo, tisto, ki organizaciji nudi konkurenčno prednost (Barnett, 1994; Thomson, Stuart in Lindsay, 1996), kar lahko vsekakor ocenjujemo kot omejevalno prvino gene-

ričnega okvirja kompetenc (Lindsay in Stuart, 1997; Thomson, Stuart in Lindsay, 1996).

V nasprotju z generičnim pristopom pa interpretativni pristop ne sloni na prenosu znanja in veščin med različnimi delovnimi mesti, temveč na identifikaciji in uporabi specifičnih kompetenc v specifičnem delovnem kontekstu (Winterton et al., 2005). Sandberg (2000) trdi, da človekove kompetence niso le nabor njegovih specifičnih osebnih lastnosti, temveč so njegova znanja in veščine pogojeni z razumevanjem dela samega. Na delo ne gledamo več kot na zbirko delovnih nalog, ki se nanašajo na opis delovnega mesta, temveč kot na neposredni podaljšek kompetence, katero posameznik uporabi, ko se sreča z naraščajočimi, kompleksnimi in spreminjajočimi delovnimi okoliščinami (Fleury in Fleury, 2005).

Prav zato Lorino (2007) pravi, da morajo v današnjih spremenljivih, negotovih in kompleksnih poslovnih okoljih instrumenti managementa kompetenc, še posebno kompetenčni modeli, nuditi pomembno podporo procesu spreminjanja konteksta organizacije, v katerem akterji neprestano reinterpreterirajo delovno situacijo z zornega kota potrebnih kompetenc.

V kompetenčnih modelih organizacij zasledimo kompetence, ki so ločene glede na to, ali prispevajo k nadpovprečnim delovnim rezultatom ali pa so zgolj potreben pogoj za delo. **Skupne kompetence** (*ang. threshold competencies*) so bistvene karakteristike (običajno znanje ali osnovne spretnosti, kot je npr. osnovno znanje informatike), ki jih morajo imeti vsi izvajalci na določenem delovnem področju, da dosežejo minimalno učinkovitost. V okviru skupnih kompetenc se nadpovprečno in povprečno delovno uspešni izvajalci ne razlikujejo (Spencer in Spencer, 1993), medtem ko **razlikovalne**

**kompetence** (*ang. differentiating competencies*) definirajo tista znanja in veščine, ki razlikujejo nadpovprečne od povprečnih delovno uspešnih izvajalcev in so kavzalno povezane z nadpovprečno delovno uspešnostjo (Spencer in Spencer, 1993; Boyatzis, 1982).

V raziskavi zato želimo odgovoriti na vprašanje, ali so potrebne razlikovalne kompetence za specifično delovno mesto tržnika odvisne od konteksta organizacije, v katerem so uporabljene. Če upoštevamo interpretativno tipologijo kompetenc, ki trdi, da so razlikovalne kompetence posameznika odvisne od konteksta, v katerem posameznik deluje, potem bi morali posledično trditi, da bo spremenjen delovni kontekst zahteval nove, različne kompetence posameznika za doseganje nadpovprečnih delovnih rezultatov.

Prispevek je razdeljen v tri dele. Uvodu sledi predstavitev teoretičnih izhodišč umestitve kompetenc v sisteme delovne uspešnosti, kjer so podana osnovna teoretična izhodišča okvirja kompetenc ter relevantna teoretična izhodišča generične in interpretativne tipologije kompetenc. V drugem delu je predstavljena metodologija dela in rezultati identifikacije razlikovalnih kompetenc in umestitev le-teh v kompetenčne modele treh srednje velikih slovenskih podjetjih. Vse ocene, primerjalne analize in nerešena vprašanja smo strnili v sklepne misli, kjer smo analizirali teoretično in uporabno vrednost ter podali smernice za nadaljnje raziskave in razvoj prikazane identifikacije razlikovalnih kompetenc.

## 2 Umestitev kompetenc v sisteme delovne uspešnosti

### 2.1 Management delovne uspešnosti

Prva sta naziv »management delovne uspešnosti« uporabila Beer in Ruh (1976 v Armstrong, 2000). Izhajala sta iz trditve, da se delovna uspešnost razvija skozi praktične primere in izkušnje na delu s pomočjo usmerjanja in povratnih informacij s strani nadrejenih. Sistem po njunem mnenju sloni na:

- poudarku tako vrednotenja kot tudi razvoja posameznika,
- uporabi profilov, ki definirajo posameznikovo trenutno stanje in razvojne potrebe,
- integraciji rezultatskih dosežkov s pomenom, zaradi katerega so bili postavljeni,
- ločevanju razvojnega ocenjevanja od plačilnega ocenjevanja.

V preteklih letih je bil v managementu delovne uspešnosti ves poudarek namenjen vidiku delovne uspešnosti, ki je slonel na »kaj« je bilo opravljeno, npr. specifični kvantitativni denarno izraženi rezultati, produktivnost, ali kvantitativna merila kakovosti, ki so bila dosežena v bližnji preteklosti. Fokus je bil usmerjen v nagrajevanje na osnovi dosežene uspešnosti. V zadnjem času je veliko organizacij uvedlo kompetenčni pristop managementa delovne uspešnosti, ki dodaja t.i. »kako« vidik delovne uspešnosti. Razlog gre iskati v drugačnem pogledu na delovno uspešnost, saj je le-ta opredeljena z vidika procesnih kompetenc, katere posameznik uporablja za doseganje delovnih rezultatov. Posameznik v dani situaciji uporabi določeno vedenje (kompetence - kako), ki omogoča določene rezultate

(cilji - kaj). Prednost pristopa je v tem, da posamezniku poleg cilja povemo tudi, kako ga doseči (Spencer in Spencer, 1993).

## 2.2 Okvir kompetenc

### 2.2.1 Znanje in veščine

Nonaka in Tacheuchi (1995) navajata, da se znanje širi s pomočjo interakcije, ki poteka pri kreativnih aktivnostih človeških bitij. Winterton (2005: 9) navaja, da je znanje socialno zgrajeno, saj je rezultat interakcije inteligence (sposobnosti učenja) in okoliščin (možnosti za učenje) je torej več od same inteligence. V zahodni tradicionalistični epistemologiji sta resnicoljubnost in verodostojnost najpomembnejši sestavini znanja, vendar Nonaka (1991) dodaja, da gre za nenaraven in statičen pogled na znanje.

Svojevstvena narava znanja v povezavi s pojmom »podatek« in »informacija«, sta v zadnjih letih jedro razprav v temah, ki se nanašajo na organizacijsko učenje in razvoj znanja (Nonaka, 1995: 58). Meriläinen in Halinen (2009: 3) navajata, da je podatek sestavljen iz grobih števil, slik, zvokov in besed, ki so del okolja posameznika, informacija vsebuje še pomen, ki ga je pretoku teh sporočil dal posameznik, medtem ko se pomen zgradi v socialni interakciji med posamezniki in je zato odvisen od konteksta. Nonaka, Toyama in Konno (2002: 49–54) v nasprotju z kartezijanskim pogledom (ideja o avtonomnem egu, ki pravi, da je znanje neodvisno od konteksta, v katerem nastaja) trdijo, da je proces razvoja znanja odvisen od konteksta: kdo sodeluje in na kakšen način. Se pa znanje razlikuje od informacije tudi po tem, da znanje izraža tudi osebna prepričanja in motive, ki so zasidrana v posameznikovem sistemu vrednot. Socialni, kulturni in zgodovinski kontekst so za posameznika pomembni, saj mu nudijo osnovo za interpretacijo informacije in njenega pomena. Znanje torej nikoli ni neodvisno od človekovih vrednot in idej, prav tako pa vsebuje določeno perspektivo oz. namen.

Eno od značilnosti znanja je, da je le to skrito v posamezniku in je zato po svoji naravi subjektivno. Poleg subjektivne dimenzije pa ima znanje tudi svojo objektivno dimenzijo. Dimenzije so podane v tipologiji eksplicitnega in implicitnega znanja (Nonaka and Takeuchi, 1995). Ko znanje prehaja iz implicitnega v eksplicitno in nazaj, se ga ustvarja še več, omenjene prehode oz. pretvorbe imenujemo spirala ustvarjanja znanja in vsebuje štiri dimenzije: socializacijo, internalizacijo, eksternalizacijo in kombinacijo (Nonaka, 1991: 97; Sveiby, 1997: 46–48).

Posameznik se vsakodnevno sooča z delovnimi nalogami in s pomočjo svojega vedenja, skuša dosežati zastavljene delovne cilje, pri tem pa so znanje in veščine tisti elementi, ki usmerjajo človekovo aktivnost v specifičnem kontekstu. Collin (1997: 297) poudarja, da je za izbiro učinkovitega vedenja, ki bo posledično vodilo do delovne uspešnosti, znanje premalo. Če želimo, da bodo vedenja posledično vodila k doseganju nadpovprečnih delovnih rezultatov, je potrebno tudi razumevanje, specifičnosti delovne naloge. Razumevanje definira kot holistično znanje o procesih in kontekstih. Ob tem trdi, da je potrebno ločiti znanja na deklarativna (vedeti kaj) in proceduralna (vedeti kako), osvojitev deklarativnih znanj pa je pogoj

za gradnjo proceduralnih znanj, ki so povezana z uporabo znanja v specifičnem kontekstu.

Nonaka (v Dierkes idr., 2003: 493) navaja, da se potrebno znanje ustvarja v socialni interakciji med posamezniki znotraj in preko meja organizacije in je zato odvisno od konteksta v katerem nastaja - imenujemo ga tudi »ba« (jap. mesto). Ba je mesto v specifičnem času in prostoru, kjer poteka socialna interakcija. Lahko je to fizično mesto (npr. pisarna ali prodajalna stranke), virtualno mesto (npr. spletna pošta) ali kombinacija le teh (Nonaka in Konno, 1998). Ob tem pa moramo poudariti, da ima ba dve pomembni karakteristiki: interakcijo in naravnost k ciljem. Prav naravnost k ciljem, daje procesu ustvarjanja specifičnega znanja, smer in energijo (Nonaka in Toyama, 2005).

Bjornavold in Tissot (2000: 204) delita učenje na: formalno učenje (v organiziranem in strukturiranem kontekstu), na neformalno učenje (vključeno v planirane aktivnosti, ki niso izrecno definirane kot učenje) ter informalno učenje (vsakodnevne aktivnosti, ki vključujejo eksperimentalno in izkustveno učenje). Nonaka in Takeichi (1995: 45) ugotavljata, da se še vedno »organizacijsko« učenje običajno obravnava le na nivoju individualnega učenja. Na točki razvoja znanja v organizaciji je kritičen tudi Winterton (1995), ki trdi, da je koncept ustvarjanja znanja na osnovi prenosov oz. prehodov, še vedno podcenjen v modelih »organizacijskega« učenja, katero sloni na premisi, da je pri tem potreben umeten poseg (npr. organizirano formalno učenje), ob tem pa se seveda zanemarija pomen informalnega in neformalnega učenja v organizaciji.

Obče »biti več« povežemo s kakovostno in časovno učinkovitostjo izvajanja aktivnosti. Proctor in Dutta (1995: 18) sta definirala veščine kot »ciljno naravnano, dobro organizirano vedenje, ki ga osvojimo skozi prakso. Osvojitev veščin in demonstracija večšega delovanja, vključuje kombinacijo osebnih zaznavnih, kognitivnih in motoričnih veščin (Carlson in Yaure, 1990). Že za preprosto motorično veščino gre sklepati, da je odvisna od razumevanja rezultata (Lavery, 1962), verbalnega znanja (Berry in Broadbent, 1984) ali znanja, ki se bilo razčlenjeno v fazi pridobivanja take veščine. Prav zato lahko sklepamo, da igrata znanje in »delovni spomin« (Chase in Ericsson, 1982), vključno z veščinami reševanja problemov (Carlson, Sullivan in Schneider, 1989) ter kompleksnimi kognitivnimi veščinami (Logie idr., 1981), odločilno vlogo pri osvajanju veščin. Pridobivanje veščin poteka v treh fazah: a) kognitivna faza razumevanja naloge in njene izvedbe, vključuje zavestne kognitivne procese, b) povezovalna faza, v kateri določene vhodne vrstne neposredno povežemo na specifične aktivnosti in c) avtonomna faza, kjer so aktivnosti izvedene »avtomatsko«, brez zavestne kontrole (Fitts in Posner, 1967).

## 2.2.2. Definicija kompetence

White (1959) je z uvedbo pojma kompetence opisal tista osebne značilnosti, katere lahko povežemo z nadpovprečno delovno uspešnostjo in visoko motivacijo. Kompetenco je definiral kot učinkovito interakcijo (posameznika) z okoljem in poudaril, da gre sodelovanje »kompetenčne motivacije« in kompetence v smislu »sposobnosti doseganja ciljev«. Pripadajoča teorija izhaja iz trditve, da posameznikov sistem znanja in prepričanj, ki se je zgradil skozi doživete izkušnje uporabe lastnih kompetenc pri doseganju ciljev, vpliva na

bodočo delovno uspešnost skozi pričakovanja, navade in interpretacije (White, prav tam). Teoriji je sledil tudi McClelland (1993), ki je kompetenčni pristop uvedel kot alternativo inteligenčnim testom, za katere je trdil, da slabo napovedujejo delovno uspešnost posameznika. Kompetenčni pristop izhaja iz nasprotne strani, saj z opazovanjem delovno uspešnih in učinkovitih posameznikov določa, v čem se le ti razlikujejo od slabših delovno uspešnih posameznikov. Gruban (2004) ter Spencer in Spencer (1993) definirajo kompetenco kot *značilno karakteristiko* posameznika, ki je *kavzalno (posledično)* povezana z *referenčno* opredeljeno uspešno ali odlično izvedbo aktivnosti na delu ali v življenju nasploh. Kompetenčni okvir, ki se osredotoča na vedenje, postavlja vprašanje o razponu kompetenc, ki podpirajo inovativnost in kreativnost, kot odgovor na zahteve delovnega mesta. Ker je ob izvajanju delovnih nalog, nabor uporabljenih kompetenc zelo širok sta Spencer in Spencer (1993) predlagala, da kompetence ločimo glede na to, ali prispevajo k nadpovprečnim delovnim rezultatom ali pa so zgolj potreben pogoj za delo. **Skupne kompetence** (*ang. threshold competencies*) so bistvene karakteristike (običajno znanje ali osnovne spretnosti, kot je npr. osnovno znanje informatike), ki jih morajo imeti vsi izvajalci na določenem delovnem področju, da dosežejo minimalno učinkovitost. V okviru skupnih kompetenc se nadpovprečno in povprečno delovno uspešni izvajalci ne razlikujejo (Spencer in Spencer, 1993), medtem ko **razlikovalne kompetence** (*ang. differentiating competencies*) definirajo tista znanja in veščine, ki razlikujejo nadpovprečne od povprečnih delovno uspešnih izvajalcev in so kavzalno povezane z nadpovprečno delovno uspešnostjo (Spencer in Spencer, 1993; Boyatzis, 1982). Spencer in Spencer (1993: 98) trdita, da so prav »kritične delovne situacije« tiste, ki posledično ločijo nadpovprečne od povprečno delovno uspešnih posameznikov. Perrenoud, (1997) prav zato zaznava prisotnost kompetence le tedaj, ko posameznik aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah

## 2.2.3 Tipologija kompetenc

Generično tipologijo kompetenc je razvil Bloom s sodelavci za uporabo v izobraževanju, ki je slonela na treh področjih izobraževalnih aktivnosti: kognitivnem, afektivnem in psihomotornem. Kognitivno področje se nanaša na mentalna orodja (znanje), afektivno na občutke in čustva, medtem ko se psihomotorno nanaša na ročne in fizične spretnosti (Winterton et al., 2005). Sandberg (2000) razlikuje tri pristope, ki uporabljajo generični pristop. Prvi je usmeritev v delavca, ki definira kompetence kot lastnosti, ki pripadajo delavcu. S pristopom identificiramo delovno kompetenco kot »skrito lastnost posameznika« v obliki motiva, veščine in lastne samopodobe, katero le-ta uporablja (Boyatzis, 1982, v Winterton et al., 2005). Ker je kompetenca označena kot posameznikova skrita lastnost, jo lahko opredelimo le kot generično in neodvisno od konteksta dela. Drugi pristop je usmeritev v delovni proces, kjer je delo osnova, v katerem najprej identificiramo najpomembnejše aktivnosti, nakar identificiramo lastnosti, ki so potrebne za doseg želenih rezultatov. Tretji pristop predstavljajo multimetodne usmeritve, katere usklajujejo posameznikove lastnosti z delovnimi aktivnostmi in so

primernejše za obširnejše analize. Lucia in Lepsinger (1999) opozarjata, da pri uporabi generičnih kompetenčnih modelov obstaja možnost, da tak model ne osvetljuje dovolj znanja in veščin, ki so potrebni za uspeh v konkretnem kontekstu organizacije. Sandberg (2000) ugotavlja, da so abstraktni opisi znanj in veščin oz. kompetenc, ki izhajajo iz racionalističnega pristopa »indirektni«, saj ne razjasnijo ali delavec določena znanja in veščine dejansko uporablja, niti kako jih uporablja. Pri dveh posameznikih so npr. lahko identificirana ista znanja in veščine, vendar pa lahko delo opravita drugače, odvisno od tega katera znanja in veščine pri tem uporabita. Odgovor na vprašanje, zakaj s pomočjo generičnega pristopa ne uspemo dobiti »direktnih« opisov posameznikovih kompetenc, podaja Sandberg (2000: 11):

*»Razlog lahko odkrijemo, če k racionalistični teoriji pristopimo na metateoretičnem nivoju upoštevajoč ontološko in epistemološko predpostavko. Dualistična ontologija namreč poudarja razmejitev fenomena kompetence v dve ločeni entiteti, imenovani delo in delavec. Objektivistična epistemologija, ki na tej točki postavlja delo pred delavca, vodi do opisov delovnih aktivnosti, ki so neodvisne od delavca, ki delo opravlja. Upoštevajoč opisano dualistično perspektivo, zagovorniki racionalističnega pristopa identificirajo in opisujejo človekove kompetence indirektno, vidijo jih namreč sestavljene iz dveh neodvisnih entitet: potrebnih lastnosti posameznika in delovnih aktivnosti.«*

V nasprotju z generičnim pa interpretativni pristop izhaja iz fenomenologije, ki ne vidi kompetence kot dualnost, temveč »delo in delavca kot enotno entiteto skozi doživeto izkušnjo dela« (Sandberg, 2000), zato je kompetenca sestavljena iz pomena, ki ga za delavca pri njegovi delovni izkušnji delo ima (Dall'Alba in Sandberg, 1996). Interpretativna perspektiva kompetence sloni na trditvi, da mora razvoj določenega znanja in veščin vedno potekati preko specifičnega razumevanja dela, zato je razvoj kompetence ne sloni le na prenosu določenega znanja in veščin, temveč na spremembi razumevanja dela s strani delavca (Sandberg, 2000).

Povzamemo lahko, da posameznik, ki določeno zahtevano generično kompetenco obvladuje, le-to skozi izkušnjo dela nadgrajuje. Informacija o tem, ali gre razvoj kompetence v »pravo« smer, dobimo iz analize doseženih specifičnih delovnih rezultatov, ki jih pri razvoju dosega. Prehod iz dualnosti dela in delavca v enotno entiteto se odvija znotraj specifičnega konteksta organizacije, ki neprestano vpliva na specifično razumevanje dela s strani delavca. Ocenjujemo, da je specifična kompetenca, ki sloni na specifičnem delovnem kontekstu in specifičnem dožemanju le-tega, težko prenosljiva v drugo podjetje z različnim delovnim kontekstom.

Na osnovi predstavljenih dejstev lahko sklepamo, da nam interpretativni pristop omogoča identifikacijo specifičnih in težko prenosljivih kompetenc, ki posledično predstavljajo konkurenčno prednost podjetja.

## 2.2.4 Specifični delovni kontekst

Če želimo delovni kontekst,<sup>1</sup> v katerem posameznik deluje, definirati s teoretične perspektive, moramo na eni strani

slediti opaznim fizičnim lastnostim, kot so npr., kdo je udeležen, kje se delo odvija ter kako je zasnovano, ter istočasno upoštevati človeške koncepte, obliko delovnih nalog, socialna razmerja in delovno kulturo ter pravila (Kirsh 2001: 306). Pri praktičnem definiranju elementov pa moramo identificirati vse tiste elemente organizacijskega okolja, ki posredno ali neposredno vplivajo na posameznika in njegovo delovanje v organizaciji. Ocenjujemo, da je za uspešno identifikacijo elementov specifičnega delovnega konteksta nujno dobro poznavanje njegove strukture ter procesov, ki v njem potekajo. Kern et.al.(2005) zagovarjajo posnetek poslovnega sistema s procesnega vidika, ki vsebuje: a) logiko poteka procesa z operaterji, b) elementarne funkcije z atributi tipa, c) delovno mesto in tip asignacije ter informacijske in dokumentacijske objekte. Ocenjujemo, da za potrebe raziskovalne naloge, zadostujejo osnovni elementi, ki sestavljajo delovni kontekst in pripadajoče procese. Elemente smo izbrali s pomočjo pogovorov z udeleženci poslovnih procesov tržnikov, ter na osnovi dosegljivih gradiv podjetja.

## 3 Raziskava

### 3.1 Teza raziskave

Iz postavljena temeljnega vprašanja ter na podlagi dosegljivih relevantnih teoretičnih in empiričnih ugotovitev, ki navajajo:

- znanje se ustvarja v socialni interakciji med posamezniki znotraj in preko meja organizacije in je zato odvisno od konteksta, v katerem nastaja (angl. *context-specific*) (Nonaka v Dierkes idr., 2003: 493),
- učenje poteka tudi skozi vsakodnevne aktivnosti, ki vključujejo eksperimentalno in izkustveno učenje (Bjornavold in Tissot, 2000: 204),
- učenje v organizaciji, je sposobnost ustvarjati in prenašati znanje ter posledično modificirati vedenje, ki odseva nova znanja in nova razumevanja (Garvin in Vinazza, 2001: 6),
- proceduralno znanje posameznika (vedeti kako) nastaja preko razumevanja specifičnosti delovne naloge (Collin, 1997; Sandberg, 2000; Stuart in Lindsay, 1997), lahko sklepamo, da poteka pridobivanje, specifičnih znanj in veščin (kompetenc) posameznika, v okviru in v odvisnosti od delovnega konteksta v katerem le ta deluje. Nadalje upoštevajoč relevantne teoretične trditve, da:
- lahko zaznamo prisotnost kompetence le tedaj, ko posameznik aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah (Perrenoud, 1997),
- z opazovanjem vedenja nadpovprečno delovno uspešnih posameznikov lahko sklepamo na uporabo znanj, veščin in drugih osebnostnih lastnosti (razlikovalnih kompetenc), ki jih razlikujejo od povprečnih delovno uspešnih posameznikov (Spencer in Spencer, 1993; Boyatzis, 1982),
- Dreyfus & Dreyfus (1986), ki sta z uporabo interpretativnega pristopa raziskovala kompetence pilotov, ugotav-

<sup>1</sup> SSKJ 2008: kar z določeno stvarjo nastopa, je z njo povezano.

ljata, da v specifičnem delovnem kontekstu posamezniki razvijajo specifična in kontekstualno odvisna znanja in veščine,

- v prid uporabi interpretativnega pristopa govorijo tudi rezultati raziskav za specifična delovna mesta, npr. za medicinske sestre (Benner, 1994) in policiste (Fielding, 1998a, 1998b),

smo postavili naslednjo tezo raziskovalne naloge:

T: *Delovne kompetence, ki razlikujejo nadpovprečnega sodelavca organizacije na specifičnem delovnem mestu od povprečnega, so pogojene s kontekstom organizacije, v kateri ta deluje.*

## 3.2 Metode raziskave

Raziskava sloni na študiji primera treh srednje velikih slovenskih podjetij. Upoštevajoč namen in cilje raziskave smo se odločili za interpretativni pristop k raziskovanju, ki ustreza filozofski tradiciji socialnega konstruktivizma, saj je družbena stvarnost rezultat dejavnosti ljudi in ne objektivna danost (Easterby-Smith et al., 2004). V okviru uporabljenega pristopa smo se zato osredotočili na vprašanje, kako ljudje razumejo neko dejavnost in kakšen pomen ji pripisujejo.

Uporaba interpretativnega pristopa obravnave kompetenc se je v Združenih državah Amerike uveljavila že v osemdesetih letih prejšnjega stoletja, v zadnjem času pa tudi v Evropi. Interpretativni pristop, kamor spada paradigma socialnega konstruktivizma (Habermas, 1970 v Easterby-Smith et al., 2004), izhaja iz ontološkega stališča, da »resničnost« ni objektivna in zunanja, pač pa je družbeno zgrajena in ji ljudje dajejo pomen. Ljudje imajo različno vedenje zato, ker imajo različne izkušnje, in zato, ker le-to izhaja iz pomena, ki ga ljudje pripišejo različnim okoliščinam (kontekst organizacije), ne pa kot neposreden odgovor na zunanje dražljaje (povzeto Easterby-Smith et al., 2004). Trdimo, da je za potrditev naših predpostavk ključnega pomena analizirati vpliv konteksta organizacije na paleto razlikovalnih kompetenc za specifično delovno mesto.

Ker je celotno vedenje posameznika sestavljeno iz dejavnosti, razmišljanja, čustvovanja in fiziologije posameznika (Glasser, 1998) je raziskovanje le tega s pomočjo tradicionalne metode intervjuja problematično (Bryman in Bell, 2003; Spencer in Spencer, 1993). V izogib temu smo se odločili, da raje izberemo metodo vedenjskega intervjuja, t.i. BEI metodo (Behavioral Event Interview), ki jo je razvil že David C. McClelland in izhaja iz Flanaganove metode kritičnih dogodkov (Spencer in Spencer, 1993). V intervjujih sprašujemo intervjuvance, da nam opišejo svoje vedenje v najbolj kritičnih dogodkih, s katerimi se srečujejo pri svojem delu (Spencer in Spencer, prav tam). Prednost tovrstnega pristopa zagovarjata tudi Lucia in Leipziger (1999), ko trdita, da pokazatelji kompetenc temeljijo na sledečih principih: a) preteklo vedenje je najboljši pokazatelj prihodnjega; ljudje, ki enkrat uporabijo kompetenco, jo bodo uporabili še kdaj, b) če ljudje uporabijo kompetenco v neki situaciji, jo bodo gotovo tudi v drugi, c) napovedovanje neuspeha je lažje kot napovedovanje uspeha; veliko dejavnikov vpliva na uspeh, neuspeh pa je lahko posledica pomanjkanja ene same kompetence. Odločitvi za izbiro omenjene metode so botrovale tudi prednosti, ki jih Spencer in

Spencer (prav tam) pripisujeta metodi: a) podatki pridobljeni z BEI metodo so najprimernejši za odkrivanje novih kompetenc in b) podatki pridobljeni z BEI metodo nam natančno prikazujejo, kako nadpovprečno uspešni posamezniki obvladujejo določene delovne naloge in probleme.

S pomočjo neformalnih pogovorov z vodji trženja posameznih podjetij smo izbrali najpomembnejše kritične dogodke, s katerimi se srečujejo tržniki analiziranih podjetij in na osnovi le-teh pripravili vprašalnik za izvedbo intervjujev. Kritični dogodki so sledeči: a) planiranje dela in analiza rezultatov dela, b) pridobivanje novih strank, c) komunikacija s stranko, d) obdržali zelo pomembno stranko e) hitro sprejeti pomembno poslovno odločitev f) izguba zelo pomembne stranke, ki jo je prevzela konkurenca, g) hujši konflikt s stranko in h) prepuščenost samemu sebi pri pomembni odločitvi, ki presega dodeljena pooblastila. Vprašalnik je bil sestavljen iz sklopov vprašanj in podvprašanj, preko katerih smo želeli čim bolj razsvetliti celotno vedenje intervjuvancev v kritičnih dogodkih (glej Podreka, 2009, priloga 2)

V fazi empiričnega zbiranja materiala smo veljavnost raziskave zagotovili z začetnim sestankom s intervjuvanci, kjer smo razložili naš namen razumeti njihovo delovno izkušnjo. Istočasno pa smo svoje poznavanje delovnega konteksta, v katerem delujejo, dopolnili z neformalnimi pogovori o delu z vodji in intervjuvanci samimi. Pripravljena paleta dodatnih odprtih vprašanj intervjuja nam je omogočila, da smo intervju vodili v obliki nekakšnega dialoga in se tako izognili temu, da je intervju slonel na enostranskem verbalnem opisu doživete delovne izkušnje intervjuvanca.

Analizo prepisov intervjujev smo izvedli s pomočjo kodiranja, kjer smo upoštevali priporočilo Kvale (1996) in uporabili t.i. »pomensko kategorizacijo«. Intervjuje smo najprej razdelili na posamične pomenske sklope in jih nato kodirali v t.i. kategorije kompetenc. Kreiranje kod smo izvedli z uporabo slovarja kompetenčnih vedenj, katerih avtorja sta Spencer in Spencer (1993). Ocenjujemo, da lahko slovar kompetenčnega vedenja odigra vlogo enotnega merila za primerjalno analizo.

V fazi analize empiričnih prepisov intervjujev, smo veljavnost raziskave zagotovili s težnjo po koherentnosti interpretacij in k temu, da interpretacija izhaja iz krožne relacije med prepisi kot celoto in njegovimi deli. V ta namen smo najprej grupirali zapisnike intervjujev tržnikov, ki so podobno razumeli določeno kritično delovno situacijo, in jih nato medsebojno primerjali s ciljem razjasniti koherentnost naših interpretacij.

## 3.3 Vzorec

Primarne podatke smo črpali iz sektorja trženja treh slovenskih podjetij. Te smo zaradi ohranjanja anonimnosti poimenovali Zavarovalnica, Računalnik in Prehrana. Vzorec intervjuvancev je namenski, z upoštevanjem merila delovne uspešnosti intervjuvancev (vzorčni okvir vsebuje 74 enot, namenski vzorec pa 15 enot).

Spencer in Spencer (1993) priporočata, da v raziskavi, za katero želimo izvesti statistične teste (npr. t-test, chi-square, Anova idr.) na podlagi vedenjskih intervjujev, vključimo vsaj 20 subjektov. Pri manjšem nestatističnem vzorcu pa zadostujeta vsaj dva nadpovprečna na 1,5 povprečno delovno uspešnega

posameznika. V raziskavi smo to priporočilo tudi upoštevali in za vsako podjetje izbrali 3 nadpovprečno in 2 povprečno delovno uspešna posameznika, torej 9 nadpovprečno in 6 povprečno delovno uspešnih tržnikov. Kot merilo delovne uspešnosti so bile uporabljene ocene delovne uspešnosti tržnikov, podane s strani vodje trženja v posameznem podjetju.

### 3.4 Rezultati raziskave

V raziskavi želimo odgovoriti na vprašanje, ali so razlikovalne kompetence tržnikov v podjetju odvisne od delovnega konteksta, v katerem delujejo. Najprej iščemo odgovor na vprašanje, ali tržniki v izbranih podjetjih delujejo v treh medsebojno različnih delovnih kontekstih. Iz teoretičnih izhodišč podanih v točki 2.2.4 izhaja, da je za identifikacijo specifičnega delovnega konteksta potrebna podrobna analiza poslovnega procesa. Ocenjujemo, da za potrebe raziskovalne naloge, zadoštujejo osnovni elementi, ki sestavljajo delovni kontekst in pripadajoče procese, saj želimo ugotoviti le njihovo različnost ne pa globlje specifikacije teh. Elemente smo izbrali s pomočjo podatkov pridobljenih s pogovori z vodji trženja ter pridobljenih podatkov intervjujev tržnikov (npr. organizacija dela, zadolžitve, procesi priprave in izvajanje dela).

Na osnovi izbranih kriterijskih elementov, ki sestavljajo kontekst posamične organizacije (tabela 1), smo na osnovi

primerjalne analize (glej Podreka, 2009: 45), lahko ocenili, da tržniki delujejo v treh relativno različnih delovnih kontekstih. Pri tem se zavedamo, da izbrani elementi predstavljajo le del delovnega konteksta tržnika. Ocenjujemo pa, da elementi konteksta, ki niso zajeti v primerjavi, ne spreminjajo dejstva, da gre za tri različne delovne kontekste.

Analiza zbranih podatkov je bila usmerjena v identifikacijo razlik, v mišljenjih, znanjih, motivih in veščinah, ki jih nadpovprečno delovno uspešni posamezniki izražajo medtem ko jih povprečno uspešni ne ali obratno. Identifikacijo smo izvedli na sledeči način: vse motive, mišljenja ali aktivnosti, predhodno razdeljene v pomenske enote intervjuja, smo uskladili s indikatorjem kompetenčnega vedenja za posamično kompetenco v kompetenčnem slovarju (glej Podreka, 2009, priloga 1) in jih ustrezno kodirali – uvrstili smo jih v pripadajočo kompetenco, dimenzijo ter nivo. Spencer in Spencer (1993) namreč navajata, da je vsako vedenje v različnih primerih lahko izraženo z različno intenzivnostjo, popolnostjo ali ciljem, zato sta v kompetenčne slovarje umestila t.i. indikatorje kompetenčnega vedenja urejene v skalo. Skale posamičnih kompetenc imajo različno število stopenj oz. nivojev, saj izhajajo iz empiričnih podatkov. Nekatere kompetence imajo več variacij kakor druge. Nivoji (indikatorji kompetenčnih vedenj) so urejeni po intenzivnosti, kompleksnosti, itd. ; pri tem pa je vsak nivo razlikujoč od predhodnega in naslednjega. Nivoji so označeni numerično, pri čemer vrednost 0 predstav-

Tabela 1: Elementi konteksta organizacije

Podjetje Elem. konteksta	Prehrana	Zavarovalnica	Računalnik
Predmet trženja	• brezalkoholne in alkoholne pijače - izdelki	• zavarovalne pogodbe - izdelki in storitve	• računalniške rešitve - izdelki in storitve
Delovno okolje	• > 90 % terensko delo	• cca. 60 % terensko delo, cca. 40 % pisarniško okolje	• > 90 % pisarniško okolje
Delovno razmerje tržnika	• zunanji izvajalec (ang. Outsourcing)	• redna zaposlitev	• redna zaposlitev
Osnovna zadolžitve	• pospeševanje	• direktna prodaja ter poprodajno servisiranje stranke	• direktna prodaja ter poprodajno servisiranje stranke
Potencialne stranke in tip poslovanja	• poslovni subjekti z gostinsko ali trgovsko dejavnostjo • B2B	• vse pravne in fizične osebe v RS • B2B in B2C	• pravne in fizične osebe na trgu, za katerega je tržnik zadolžen • B2B in B2C
Organizacija dela	• Organizacija dela sloni na pripravljenih »maršrutah« na določenem geografskem področju	• organizacija dela sloni na pripravljenem »skandencarju« in na samoiniciativnem iskanju novih strank	• samoiniciativno organiziranje dela
Prevladujoča komunikacija s stranko	• 80 do 95 % osebna	• 50 do 90 % osebna	• 70 do 95% neosebna
Merila uspešnosti	• doseganje načrta prodaje	• doseganje načrta prihodka	• doseganje načrta prihodka • doseganje razlike v ceni • doseganje načrtovanih kazalnikov po metodi uravnoveženih kazalnikov

Tabela 2: Prikaz rezultatov identifikacije kompetenčnih vedenj tržnikov podjetja Zavarovalnica

Kompetenca : Gradnja odnosa			
Oznaka in opis dimenzije kompetence	Tržnik	Število kompetenčnih vedenj tržnika določenega kompetenčnega nivoja	Povprečna vrednost nivoja kompetenčnega vedenja
Enotna dimenzija	Nad1*	1 x nivo 4, 2 x nivo 3, 2 x nivo 1	+ 2,4
	Nad2	4 x nivo 4, 3 x nivo 3, 1 x nivo 2	+ 3,4
	Nad3	4 x nivo 4, 4 x nivo 3	+ 3,5
	Pov1	5 x nivo 0	0
	Pov2	2 x nivo 0	0
Kompetenca : Iniciativa			
Oznaka in opis dimenzije kompetence	Tržnik	Število kompetenčnih vedenj tržnika določenega kompetenčnega nivoja	Povprečna vrednost nivoja kompetenčnega vedenja
A – časovna dimenzija	Nad1*	4 x nivo 2, 1 x nivo 1	+ 1,8
	Nad2	1 x nivo 3, 4 x nivo 2	+ 2,2
	Nad3	1 x nivo 3, 3 x nivo 2	+ 2,1
	Pov1	9 x nivo 0, 3 x nivo -1	- 0,3
	Pov2	3 x nivo 0	0
B – lastna motivacija	Nad1*	1 nivo 3, 4 x nivo 2, 3 x nivo 1	+ 1,8
	Nad2	1 x nivo 3, 4 x nivo 2	+ 2,2
	Nad3	4 x nivo 2	+ 2,0
	Pov1	2 x nivo 0, 3 x nivo -1	- 0,6
	Pov2	1 x nivo 0	0

\* Nad – nadpovprečno delovno uspešen tržnik, Pov – povprečno delovno uspešen tržnik

lja nevtralnno točko. Nekatere kompetence imajo tudi negativne vrednosti, in predstavljajo tista vedenja, ki so bila zaznana pri povprečno uspešnih posameznikih, ne pa pri nadpovprečno uspešnih.

Osnovni namen raziskave ni bil identifikacija absolutne vrednosti kompetenčnega vedenja tržnikov, ampak identifikacija razlikovalnih kompetenčnih vedenj le teh. Upoštevajoč priporočila Spencer in Spencer (1993) smo kot kriterij za določitev prisotnosti določene razlikovalne kompetence pri posamezniku, uporabili podatek povprečno višje vrednosti nivoja izkazanih kompetenčnih vedenj posamične kompetence pri nadpovprečno uspešnih v primerjavi s: a) povprečno nižjo vrednostjo nivoja kompetenčnih vedenj povprečno uspešnih posameznikov oziroma b) neuporabo določenih kompetenčnih vedenj iste kompetence s strani poprečno uspešnih posameznikov.

Rezultati kažejo, da so razlikovalne kompetence, ki so prisotne pri nadpovprečno uspešnih posameznikih v posameznih analiziranih podjetjih, sledeče: v podjetju Zavarovalnica *gradnja odnosov* in *iniciativa*, v podjetju Računalnik *samozaupanje* in v podjetju Prehrana *usmerjenost v kupca*. Rezultati izhajajo iz primerjave identificiranih razlikovalnih kompetenčnih vedenj tržnikov, ki jih podajamo v tabelah 2, 3 in 4.

Kritiki kompetenčnih modelov trdijo, da so kompetence pogosto široko definirane, dvoumne in subjektivne. To pomeni, da so odprte za široke interpretacije, ki lahko vodijo

k omejeni uporabni vrednosti ter k različnosti pri delovanju. Oblikovalci modelov poskušajo to rešiti z vedenjskimi indikatorji, ki pa so največkrat opisi tega, kaj kompetence pomenijo (Teodorescu in Binder, 2004). Prav zato smo tudi po priporočilu Spencer in Spencerja (1993) kompetenčne modele sestavili tako, da smo identificirane razlikovalne kompetence posameznega podjetja dodatno opremili z opisom specifičnih kompetenčnih vedenj tržnikov, ki izhajajo iz zbranih podatkov vedenjskih intervjujev. Razlikovalne kompetenčne modele podajamo v tabelah 5, 6 in 7.

Rezultati kažejo, da so razlikovalne kompetence, ki so prisotne pri nadpovprečno uspešnih posameznikih v posameznih analiziranih podjetjih, sledeče: v podjetju Zavarovalnica *gradnja odnosov* in *iniciativa*, v podjetju Računalnik *samozaupanje* in v podjetju Prehrana *usmerjenost v kupca*.

Potrditve napovedne veljavnosti, kjer smo pozornost usmerili na možno neskladnost med tem, kaj ljudje v resnici delajo in kaj le pravijo, da delajo, smo zagotovili s pomočjo metode sočasne validacije konstrukta (*ang. Concurrent construct validation*) (Spencer in Spencer, 1993). Metoda predvideva, da managerji, ki dobro poznajo analizirani delovni kontekst intervjuvancev, izberejo drugi, različni kriterijski vzorec anketirancev in posameznike ocenijo. Za potrjevanje veljavnosti je bil izbran nov vzorec anketirancev. V vsakem od obravnavanih podjetij je nov vzorec vseboval 5 tržnikov, 3 nadpovprečno in 2 povprečno delovno uspešna tržnika. Kot

Tabela 3: Prikaz rezultatov identifikacije kompetenčnih vedenj tržnikov podjetja Računalnik

Kompetenca : Samozaupanje			
Oznaka in opis dimenzije kompetence	Tržnik	Število kompetenčnih vedenj tržnika določenega kompetenčnega nivoja	Povprečna vrednost nivoja kompetenčnega vedenja
A – samozavest	Nad1*	Ni kompetenčnih vedenj	
	Nad2	6 x nivo 3, 3 x nivo 2	+ 2,7
	Nad3	5 x nivo 3, 1 x nivo 2	+ 2,8
	Pov1	3 x nivo 0, 6 x nivo -1	- 0,7
	Pov2	2 x nivo 0, 3 x nivo -1	- 0,6
B – ravnanje ob napakah	Nad1*	6 x nivo 2	+ 2,0
	Nad2	1 x nivo 3, 2 x nivo 2	+ 2,3
	Nad3	5 x nivo 2	+ 2,0
	Pov1	Ni kompetenčnih vedenj	
	Pov2	Ni kompetenčnih vedenj	

\* Nad – nadpovprečno delovno uspešen tržnik, Pov – povprečno delovno uspešen tržnik

Tabela 4: Prikaz rezultatov identifikacije kompetenčnih vedenj tržnikov podjetja Prehrana

Kompetenca : Usmerjenost v stranko			
Oznaka in opis dimenzije kompetence	Tržnik	Število kompetenčnih vedenj tržnika določenega kompetenčnega nivoja	Povprečna vrednost nivoja kompetenčnega vedenja
A – usmerjenost v stranko	Nad1*	6 x nivo 5, 9 x nivo 4, 3 x nivo 3, 1 x nivo 2	+ 4,0
	Nad2	1 x nivo 5, 3 x nivo 3, 3 x nivo 2	+ 2,9
	Nad3	1 x nivo 4, 4 x nivo 3	+ 3,2
	Pov1	4 x nivo -3, 2 x nivo -2, 1 x nivo -1, 2 x nivo 0	- 2,1
	Pov2	5 x nivo -3, 2 x nivo -2, 2 x nivo -1, 1 x nivo 0	- 2,1
B - Iniciativa za pomoč ali zadovoljitev stranke	Nad1*	3 x nivo 2	+ 2,0
	Nad2	2 x nivo 4, 1 x nivo 3, 2 x nivo 2	+ 3,0
	Nad3	1 x nivo 4, 1 x nivo 3, 3 x nivo 2	+ 2,6
	Pov1	3 x nivo 0	0
	Pov2	2 x nivo 0	0

\* Nad – nadpovprečno delovno uspešen tržnik, Pov – povprečno delovno uspešen tržnik

merilo delovne uspešnosti so bile uporabljene ocene delovne uspešnosti tržnikov, podane s strani vodje trženja v posameznem podjetju.

Ocenjevanje je potekalo s pomočjo vprašalnika<sup>2</sup>, ki je vseboval za posamezno podjetje specifične, v naši raziskavi identificirane razlikovalne indikatorje kompetenčnega vedenja. Rezultati ocenjevanja (glej Podreka, 2009: 64-67) potrjujejo veljavnost razlikovalnih kompetenčnih modelov podjetij.

Na osnovi predstavljenih identificiranih in potrjenih rezultatov, ki kažejo na to, da so razlikovalne kompetence v podjetjih z različnim delovnim kontekstom tržnikov različne, smo oblikovali sledeči sklep:

*Delovne kompetence, ki razlikujejo nadpovprečnega sodelavca organizacije na specifičnem delovnem mestu tržnika od povprečnega, so pogojene s kontekstom organizacije, v kateri ta deluje.*

Podani sklep potrjuje našo tezo.

## 4 Sklepi in ugotovitve

Namen raziskave je bil prispevati teoretično znanje na področju interpretativne tipologije kompetenc, in sicer za specifično delovno mesto tržnikov. Izhajajoč iz podanih teoretičnih predpostavk in na osnovi rezultatov raziskave lahko

<sup>2</sup> Vprašalnik za preverjanje veljavnosti rezultatov je dosegljiv pri prvem avtorju prispevka



Tabela 5: Razlikovalni kompetenčni model podjetja Zavarovalnica

Kompetenca / specifična kompetenčna vedenja
Gradnja odnosov
<ul style="list-style-type: none"> <li>pri vzpostavljanju kontaktov je točen, nerad zamuja,</li> <li>zaveda se pomembnosti komunikacije pri vzpostavitvi odnosa,</li> <li>odnose vzpostavlja na osnovi zaupanja in varnosti,</li> <li>pri vzpostavljanju kontaktov uporablja poznavanje strankinih osebnih zanimanj (hobijev, horoskopa, zanimanja za šport idr.</li> <li>pri vzpostavitvi kontakta se zna prilagoditi stranki,</li> <li>izkazuje namerni trud pri vzpostavitvi socialnega kontakta,</li> <li>za izboljšanje odnosa se poslužuje zadovoljevanja strankinih potreb in želja.</li> </ul>
Iniciativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>izkazuje vztrajnost pri iskanju naslednjega koraka v procesu iskanju novih strank,</li> <li>zaznava potencialne stranke in jih z načrtnim pristopom skuša pridobiti,</li> <li>v odločilnih trenutkih reagira hitro in odločno,</li> <li>ustvarja priložnosti, v katerih vidi korist,</li> <li>nerad obljublja stranki, če se zaveda, da bo obljubo težko izpolnil.</li> </ul>

Tabela 6: Razlikovalni kompetenčni model podjetja Računalnik

Kompetenca / specifična kompetenčna vedenja
Samozaupanje - samozavest
<ul style="list-style-type: none"> <li>za pridobitev stranke vztraja do konca,</li> <li>želi imeti nadzor nad dogodki,</li> <li>sprejema tudi drzne odločitve, včasih preko pooblastil, ki jih ima, če so v kontekstu zadovoljevanje stranke,</li> <li>čuti odgovornost za sprejete odločitve,</li> <li>zaupa svojim odločitvam.</li> </ul>
Samozaupanje – ravnanje ob napakah
<ul style="list-style-type: none"> <li>vsak svoj neuspeh analizira, sprašuje se predvsem, zakaj ni uspelo,</li> <li>ve, da se iz analize svojih napak lahko veliko nauči, in to tudi izvaja,</li> <li>svoje napake prizna in jih poskuša popraviti.</li> </ul>

Tabela 7: Razlikovalni kompetenčni model podjetja Prehrana

Kompetenca / specifična kompetenčna vedenja
Usmerjenost v stranko - usmerjenost v potrebe kupca
<ul style="list-style-type: none"> <li>zadovoljstvo stranke postavlja na prvo mesto,</li> <li>problematiko oskrbe stranke rešuje sprotno in dokončno,</li> <li>ko je zadovoljevanje stranke pod vprašanjem zaradi birokratskih ovir znotraj podjetja, skuša najti drugo rešitev,</li> <li>ko stranke ne uspe zadovoljiti, je nezadovoljen,</li> <li>zadovoljevanje stranke čuti kot izziv.</li> </ul>
Usmerjenost v stranko - iniciativa za pomoč ali zadovoljitev kupca
<ul style="list-style-type: none"> <li>kljub neuspehu nadaljuje z obiskovanjem stranke s ciljem, da doseže njeno zadovoljstvo,</li> <li> vključuje druge, če oceni, da bo to doprineslo k reševanju nezadovoljstva stranke,</li> <li>za zadovoljevanje kupca je pripravljen izigrati nekatera delovna pravila.</li> </ul>

sklepamo, da specifični delovni kontekst podjetja vpliva na razvoj specifičnih kompetenčnih znanj. Rezultati kažejo, da so v različnih delovnih kontekstih, razlikovalna kompetenčna vedenja nadpovprečno uspešnih posameznikov različna.

Na osnovi predstavljenih delovnih kontekstov organizacij lahko sklepamo, da nekateri elementi (v podjetju Računalnik je to neosebna komunikacija, direktna telefonska prodaja za katero je znan nizek indeks prodajnega uspeha in visoka in široka merila uspešnosti), postavljajo tržnike tega podjetja v specifične zahtevne delovne situacije v primerjavi s tržniki drugih dveh obravnavanih podjetij. Izhajajoč iz predstavljenih teoretičnih izhodišč lahko sklepamo, da mora tržnik za doseganje postavljenih meril uspešnosti, razviti nova konkurenčna deklarativna in proceduralna znanja in veščine. Rezultati kažejo, da nadpovprečno uspešni tržniki podjetja Računalnik razvijajo znanja in veščine, ki so usmerjene v večanje samozaupanja in obvladovanja neuspehov. Iz rezultatov je razvidno, da ob neuspehu povprečno uspešni tržniki podjetja ne odreagirajo z nobenim kompetenčnim vedenjem.

Na drugi strani se tržniki podjetja Prehrana srečujejo z delovnim kontekstom, kjer je komunikacija s stranko osebna. Predmet trženja (brezalkoholne in alkoholne pijače – velika konkurenca in nizka tehnološka zahtevnost) zahteva od tržnika iskanje novih konkurenčnih prednosti v procesih trženja. Rezultati kažejo, so nadpovprečno delovno uspešni tržniki v aktivnostih marketinškega spleta 7P, razvili konkurenčna znanja in veščine usmerjene v kompetence, ki slonijo na storitvah in so usmerjene v stranko. Analiza kompetenčnih vedenj namreč kaže, da so pripravljene problematiko kupca reševati promptno, zadovoljstvo kupca postavlja na prvo mesto, za kupca je pripravljen storiti veliko več od zahtevanega in včasih celo, izigrati nekatera pravila podjetja za doseganja cilja.

Splošno znana močna konkurenca prisotna na področju trženja zavarovalniških storitev, in zakonodajne omejitve, ki omejujejo možnost uporabe nekaterih elementov marketinškega spleta, zahtevajo od tržnikov, poleg skrbi za obstoječe stranke, tudi zelo agresivno iskanje in pridobivanje novih strank. Rezultati kažejo, da so razlikovalna kompetenčna vedenja nadpovprečno uspešnih tržnikov usmerjena na eni strani v ustvarjanje pogojev za zaznavo potencialne stranke in načrtnim pridobivanjem le te, na drugi pa za uporabo posebnih konkurenčnih znanj in veščin, ki so vezane na poznavanje strankinih potreb in življenjskih navad (horoskop, šport, hobiji).

Iz predstavljenega lahko sklepamo, da specifični delovni konteksti, posledično vplivajo na pridobivanje različnih in specifičnih razlikovalnih kompetenčnih znanj in veščin s strani nadpovprečno delovno uspešnih tržnikov. Potrebno znanje in veščine, se ustvarja v socialni interakciji med posamezniki znotraj in preko meja organizacije, skozi doživeto izkušnjo specifičnega dela. Za uporabo kontekstualno specifičnega znanja in veščin lahko sklepamo, da vodij v doseganje nadpovprečnih delovnih rezultatov in predstavljajo za tržnika vir konkurenčne prednosti. V tej točki namreč doživlja racionalistični pristop kritiko saj sloni na nespecifičnih, posplošenih, abstraktnih, preozkih in poenostavljenih opisih kompetenc, ki ne odražajo kompleksnosti potrebnega kompetenčnega vedenja pri delu (Attawell, 1990; Norris, 1991; Sandberg, 2000). Interpretativna tipologija nam omogoča identifikacijo

in snovanje specifičnih razlikovalnih kompetenčnih modelov podjetja, v katerem so vključeni opisi specifičnih kompetenčnih vedenj. Le ti so namreč tisti, ki na nedvoumen in vsebinsko specifičen kakor tudi izrazoslovno razumljiv način omogočajo, da tržnik povemo kakšno naj bo njegovo vedenje (proceduralno znanje), za doseganje zelenih nadpovprečnih delovnih rezultatov.

Na področju praktične uporabe je bil namen raziskave pridobiti podatke, ki naj služijo kot smernice za uporabo v aplikacijah managementa človeških virov izbranih podjetij, kjer so bila po predstavitvi rezultatov dogovorjena dodatna izobraževanja in urjenja, katerih cilji so: nadgraditi kompetence tržnikov, omogočiti dodatno potrditev napovedne veljavnosti rezultatov naše raziskave ter pridobiti dodatne podatke za nadaljnje raziskave. Metoda potrjevanja napovedne veljavnosti namreč sloni na izvedbi izobraževanja povprečno delovno uspešnih tržnikov, na osnovi izdelanih specifičnih razlikovalnih kompetenčnih modelov, katere želimo potrditi. Uporabljeni kompetenčni modeli bodo izkazali dodatno pragmatično veljavnost, če bodo po izobraževanju povprečno uspešni tržniki izkazovali boljšo delovno uspešnost. Spencer in Spencer (1993) metodo ocenjujeta kot najmočnejšo metodo za potrjevanje pragmatične veljavnosti kompetenčnih modelov.

Poleg identifikacije specifičnih razlikovalnih kompetenc nam rezultati raziskave omogočajo določitev optimalnega nivoja kompetenčnega vedenja tržnika. Spencer in Spencer (1993) namreč trdita, da ima vsako delo svojo optimalni nivo kompetenčnega vedenja in prav zato ne moremo trditi, da bo višja vrednost na skali doprinesla do boljših rezultatov. Višje izražena vrednost (izvajanje aktivnosti, ki zahtevajo več časa, denarnih sredstev, energije) lahko doprinese do nesmotrne porabe resursov. Pri iskanju ustreznega kompetenčnega vedenja posameznika zato ne težimo k čim višji vrednosti kompetenčnega vedenja temveč želimo doseči optimalni nivo. Identificirani razlikovalni kompetenčni modeli, v raziskavo vključenih organizacij, so vsekakor osnova za določitev optimalnega nivoja razlikovalnih delovnih kompetenc tržnika v posamičnem analizirani organizaciji.

Uvodno dilemo glede uporabne vrednosti kontekstualno specifičnega modela kompetenc, v primerjavi s generičnim modelom, lahko na tej točki primerjalno analiziramo na primeru izbranih podjetij. Generični kompetenčni model za tržnike (Spencer in Spencer, 1993) največjo težo (teža se nanaša na relativno frekvenco, s katero vsaka kompetenca razlikuje nadpovprečnega in povprečnega izvajalca - večja kot je teža, večji je razkorak frekvence uporabe le-teh pri nadpovprečno uspešnih tržnikih v primerjavi s povprečno uspešnimi) pripisuje kompetenci *vplivanje (10)*, z precej nižjo težo pa sledita kompetenca *rezultatska naravnost (5)* in kompetenca *iniciativa (5)*.

Čeprav absolutne teže razlikovalnih kompetenc nismo iskali, temveč smo želeli identificirati le razlikovalne kompetence z najvišjo težo, je iz rezultatov raziskave razvidno, da se razlikovalne kompetence generičnega kompetenčnega modela razlikujejo od tistih, ki jih vsebujejo identificirani specifični razlikovalni kompetenčni modeli. Le pri podjetju Računalnik ima razlikovalna kompetenca iniciativa visoko težo v generičnem kakor tudi v specifičnem razlikovalnem kompetenčnem modelu. Sklepamo lahko, da bi uporaba generičnega kom-

petenčnega modela v procesih urjenja tržnikov analiziranih podjetij imela le omejeno uporabno vrednost.

Spencer in Spencer (1993: 23) izpostavljata, da sta trening in praktično izvajanje potrebna, da bi dosegli realno vedenjsko kodiranje. Vedenjska kodiranja smo izvajali sami in kljub temu, da smo strogo upoštevali podane metode in pravila kodiranja, ocenjujemo, da lahko to dejstvo podamo kot omejitve raziskave.

Upoštevač predstavljene rezultate raziskave lahko sklepamo, da nam interpretativna tipologija kompetenc omogoča snovanje kontekstualno specifičnih razlikovalnih kompetenčnih modelov, kateri predstavljajo učinkovito orodje za izboljševanje delovnih rezultatov povprečno delovno uspešnih tržnikov. Specifični delovni kontekst vodi do razvoja in uporabe kontekstualno specifičnih kompetenčnih vedenj ki jih, zaradi svoje specifičnosti, težko posnemamo in prenašamo v drugi delovni kontekst. Posledično lahko sklepamo, da le ti predstavljajo pomembno konkurenčno prednost organizacije. Pomembno je poudariti, da mora biti konkurenčnost prisotna v daljšem obdobju, kar vodi v zaključek, da kompetence ne morejo biti stabilne, notranje entitete, ampak se morajo spreminjati. Prav zavedanje hitro spreminjajočega se zunanega in notranjega poslovnega okolja podjetja in s tem delovnega konteksta, ki vodi k pomembnem zaključku, da se mora strategija na osnovi kompetenc ukvarjati z stalnim izboljševanjem, inovacijami in rekonstruiranjem kompetenc (Drejer, 2002), daje strateško pomembnost interpretativni tipologiji kompetenc tudi za delovno mesto tržnikov.

Raziskava sloni na kvalitativnem raziskovanju, na študiji primera treh slovenskih podjetij, kjer imamo opravka z manjšim vzorcem intervjuvancev in s poglobljenim raziskovanjem specifičnega fenomena. Čeprav Tratnik (2002) trdi, da v takih raziskavah posploševanje ni temeljni cilj raziskave, smo kljub temu merilo posploševanja upoštevali kot omejitev raziskave. Istočasno se zavedamo, da gre za pilotno raziskavo in da bo za posploševanje rezultatov potrebno izvesti dodatne raziskave z izbiro večjega vzorca tržnikov, ki nam bo omogočal izvedbo statistične obdelave podatkov.

## Reference:

- Armstrong, M. & Baron, A. (2000). *Performance management, The chartered institute of personnel and development*, London.
- Attewell, P. (1990). What is skill?, *Work and Occupations*, 4: 422-448.
- Barnett, R. (1994). *Limits of Competence: Knowledge, Higher Education and Society*, Open University Press, London.
- Benner, P. (1994). *From novice to expert: Excellence and power in clinical nursing practice*, San Francisco: Addison-Wesley.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager: A Model for effective Performance*, Wiley, New York.
- Bryman, A. & Bell, E. (2003). *Business research methods*, Oxford University Press, New York.
- Dall'Alba, G. & Sandberg, J. (1996). Educating for competence in professional practice, *Instructional Science*, 24: 411-437.
- Drejer, A. (2002). *Strategic management and core competencies: theory and application*. Quorum Book, London.
- Dreyfus, H. L. & Dreyfus S. E. (1986). *Mind over machine: The power of human intuition and exercise in the era of the computer*, New York: Free Press
- Esterbay-Smith, M., Rochard T. & Lowe, A. (2004). *Raziskovanje v managementu*, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Koper
- Fielding, N. G. (1998a). Competence and culture in the police, *Sociology*, 22: 45-64.
- Fielding, N. G. (1998b). *Joining forces: Police training, socialization and occupational competence*, London: Routledge.
- Fleury, M. & Fleury, A. (2005). In search of competence: aligning strategy and competences in the telecommunications industry. *International Journal of Human Resource Management* 16(9):1640-1655.
- Glasser, W. (1998). *Teorija izbire*, TOP regionalni izobraževalni center, Radovljica
- Green, P. C. (1999). *Building robust competencies - linking human resources system to organizational strategies*, Jossey-Bass, San Francisco:
- Gruban, B. (2004). *So kompetence nova priložnost za opešane letne razgovore?*, dosegljivo na: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/letni-razgovori/> (22.12.2006).
- Hagström, T. (2005). *Action competence and individual-collective development in decentralized organizations: A frame of reference in progress*, dosegljivo na: [http://www.gnosisresearch.org/events/20050911\\_lococs/submitted/backstrom\\_action.pdf](http://www.gnosisresearch.org/events/20050911_lococs/submitted/backstrom_action.pdf) (12.7.2008)
- Jacobs, R. (1989). Getting the measure of management competence, *Personnel Management*, 21(6): 32-7.
- Kern, T., Mayer, J., Roblek, M., Urh, B.. Obvladovanje poslovnih procesov in kompetenčnih profilov posameznikov z uporabo poslovnega repozitorija, *Zbornik 24. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 16.-18. marec 2005* : Kranj: Moderna organizacija, 2005, str. 405-410.
- Kvale, S. (1996). *Interviews – an introduction to qualitative research interviewing*, Sage, New Delhi.
- Lorino, P. (2007). *Competence – based competence management: a pragmatic and interpretative approach*, dosegljivo na: <http://econpapers.repec.org/paper/ebgessewp/dr-07012.htm> (15.7.2008)
- Lucia, A. D. & Lepsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success factors in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco
- McClelland, S. (1994). Gaining competitive advantage through strategic management development. *Journal of Management Development*, 13(5): 4-13.
- Marilainen, K. & Halinen, A. (2009). *Customer knowledge creation in strategic business networks: Towards an analytical framework*. Dosegljivo na: <http://www.impgroup.org/uploads/papers/7212.pdf> (14.11.2009)
- Norris, N. (1991). *The trouble with competence*, Cambridge Journal of Education, 21(3): 1-11.
- Perrenoud, P. (1997). *L'approche par compétences de l'élève. V Construire des compétences des l'Ecole*, ur. Perrenoud, P. Paris: ESF.
- Podreka, R. 2009. *Snovanje kompetenčnega modela v organizaciji*, dosegljivo na: [http://www.ediplome.fm-kp.si/Podreka\\_Ramon\\_20091112.pdf](http://www.ediplome.fm-kp.si/Podreka_Ramon_20091112.pdf) . (11.12.2009)
- Pogačnik, A. (2008). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. DZS, Ljubljana.
- Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: an interpretative approach, *Academy of Management Journal*, 43 (1): 9-25.
- Shröder, H.M. (1989). *Managerial Competence: The Key to Excellence*, Kendall-Hunt, Iowa.
- Spencer, L. M. & Spencer, S.M. (1993). *Competence at work - models of superior performance*, John Wiley & Sons, New York.

- Slovar slovenskega knjižnega jezika.* (2008). Ljubljana: DZS.
- Stasz, C. (1997). Do employers need the skills they want? Evidence from technical work, *Journal of Education and Work*, 10 (3): 205-233.
- Stuart, R. & Lindsay, P. (1997). Beyond the frame of management competenc(i)es: towards a contextually embedded framework of managerial competence in organisations, *Journal of European Industrial Training*, 21(1): 26-33.
- Teodorescu, T. M. & Binder, C. (2004). Getting to the Bottom Line: Competence Is What Matters, *Performance Improvement*, 43 (8): 8-12.
- Thompson, J. E., Stuart, R. & Lindsay, P. R. (1996). The competence of top teams members - a framework successful performance, *Journal of Managerial Psychology*, 11(3): 48-66.
- Tratnik, M. (2002). *Osnove raziskovanja v managementu*, Visoka šola za Management, Koper.
- Winterton, J., Delamare – Le Deist, F. & Stringfellow, E. (2005). *Typology of knowledge, skills, and competences: clarification of the concept and prototype*, dosegljivo na: [http://www.ecotec.com/europeaninventory/publications/method/CEDEFOP\\_typology.pdf](http://www.ecotec.com/europeaninventory/publications/method/CEDEFOP_typology.pdf) (13. 5. 2008).

---

[com/europeaninventory/publications/method/CEDEFOP\\_typology.pdf](http://www.ecotec.com/europeaninventory/publications/method/CEDEFOP_typology.pdf) (13. 5. 2008).

---

**Ramon Podreka** je končal magistrski študij managementa na Univerzi na Primorskem, Fakulteti za management v Kopru. Trenutno je zaposlen v podjetju Sanofarm d.o.o. kot direktor marketinga zadolžen za strategijo marketinga in informacijsko podporo procesom marketinga v prodajni verigi.

---

**Roberto Biloslavo** je prorektor za študijske zadeve Univerze na Primorskem in izredni profesor za področje managementa na UP, Fakulteta za management, Koper. Njegovo raziskovalno delo je usmerjeno v področje managementa, strateškega managementa, managementa znanja in družbene odgovornosti gospodarskih družb..