

Sveučilište u Zagrebu  
Filozofski fakultet  
Odsjek za psihologiju

**KOMPETENCIJE I NJIHOVA PRIMJENA U ŠEST VEĆIH ORGANIZACIJA**

Višnja Štimac

Mentor: Dr. sc. Branimir Šverko

Zagreb, 2006

## **Zahvale**

Zahvaljujem dr.sc. Željku Jerneiću na mogućnosti prisustvovanja njegovom predavanju o kompetencijama i pomoći oko pronalaženja literature; te predstavnicima organizacija koje su sudjelovale u istraživanju na pristanku i strpljenju oko njihovog uključivanja u ovaj rad. Posebno se zahvaljujem mentoru dr.sc. Branimiru Šverku na velikoj pomoći i podršci oko izrade ovog diplomskog rada.

## **Kompetencije i njihova primjena u šest većih organizacija**

### **Sažetak**

Kompetencijski pristup postaje sve rasprostranjeniji u teoriji i praksi upravljanja ljudskim resursima. Presudnu ulogu u njegovom pojavljivanju i prihvaćanju odigrale su promjene u gospodarskom okruženju i zahtjevima tržišta zadnjih dvadesetak godina. Unatoč sve većem uvođenju i korištenju u praksi, za kompetencije se i dalje vežu neslaganja oko njihovog definiranja i problemi mjerenja, zbog čega su nužne daljnje znanstvene razrade i provjere.

Kako se kompetencijski pristup počeo uvoditi i u hrvatskim organizacijama, cilj ove radnje bio je ustanoviti kako se kompetencije koriste kod nas, točnije kakvi sustavi kompetencija postoje, u kojim se područjima upravljanja ljudskim resursima koriste i u koje svrhe. Da bismo dobili uvid u to, proučili smo sustave šest većih organizacija. Podaci su prikupljeni kroz razgovore s predstavnicima organizacija upućenih u njihov sustav kompetencija.

Implementacija organizacijskih vrijednosti i strategije i jasno razumijevanje očekivanja od zaposlenika pokazale su se glavnim razlozima uvođenja kompetencija. Koriste se u dva glavna područja upravljanja ljudskim resursima, u sklopu procjenjivanja radne uspješnosti i kao osnova za profesionalno usavršavanje. Njihovom glavnom svrhom pokazao se razvoj zaposlenika u svim područjima koja omogućuju bolji učinak na poslu. Modeli ovih šest organizacija razlikuju se u broju kompetencija (od pet do nekoliko stotina), načinu i trajanju razvoja sustava (od četiri mjeseca do dvije godine), dužini korištenja (do pet godina), kao i načinu procjenjivanja (procjenjuju se razvijenost ponašanja, učestalost ponašanja i razvijenost kompetencija).

Ključne riječi : kompetencije, upravljanje ljudskim resursima

## Sadržaj

Stranica

1. Uvod.....	1
Razvoj kompetencija.....	1
Rad Davida McClellanda.....	2
Boyatzisovo istraživanje.....	2
Rad Prahalada i Hamela.....	3
Što su kompetencije?.....	4
Modeli kompetencija.....	6
Potencijalne prednosti i nedostaci kompetencijskih modela.....	9
Prednosti kompetencijskog pristupa.....	9
Nedostaci kompetencijskog pristupa.....	10
2. Primjena kompetencijskog pristupa u nekim hrvatskim organizacijama.....	14
Cilj.....	14
Postupak.....	14
Prikaz modela kompetencija.....	16
Rasprava.....	29
Zaključak.....	38
Literatura.....	39
Prilozi .....	41

## 1. Uvod

Kompetencijski pristup upravljanju ljudskim resursima postaje sve popularniji. Zadnjih dvadesetak godina, otkako se pojavio pojam kompetencije tj. kompetencija, njihovo proučavanje u teoriji i primjena u praksi sve su rasprostranjeniji. Pojavljuju se brojni pokušaji određivanja samog pojma, razvijaju se različiti modeli, a u praksi sve je više načina njihove primjene. Pristup originalno popularan u Americi i Velikoj Britaniji zadnjih se desetak godina širi u kontinentalnu Europu, Skandinaviju i u azijsko područje, gdje se u pojedinim zemljama primjenjuje čak i na nacionalnoj razini (Sparrow, 1997). Razvija se s namjerom definiranja niza učinkovitih ponašanja pojedinaca, s ciljem odabira pravih ljudi za ulazak u organizaciju, njihovog educiranja i razvijanja na pravi način, nagrađivanja pravim nagradama i razvijanja i upravljanja njihovom karijerom, a sve to u vidu unapređivanja učinkovitosti organizacije kao cjeline. No, što su to kompetencije? I što je dovelo do njihova pojavljivanja, razvoja i sve većeg prihvaćanja?

### *Razvoj kompetencija*

Presudnu ulogu u pojavljivanju i prihvaćanju kompetencijskih modela odigrao je kontekst, gospodarsko okruženje i promjene u zadnjih 20 godina. Sve turbulentnije gospodarsko okruženje stvorilo je uvjete za pojavu kompetencija kao odgovora na promjene do kojih je dolazilo. Sve veći napredak znanosti, tehnologije i sve veće i brže promjene tržišta - ukratko, to je sklop uvjeta koji vladaju u svjetskom gospodarstvu u zadnjim desetljećima. Razvija se nova tehnologija, nova tržišta, sve je veća povezanost, komunikacija i razmjena informacija diljem svijeta, dolazi do sve većih, bržih i neočekivanih promjena tržišta, uvjeta i zahtjeva. Te promjene dovode i do potrebe za promjenom organizacijske strukture i procesa, pa organizacije postaju sve fleksibilnije, spremnije na brze i učinkovite promjene ne bi li sačuvale svoju kompetitivnost na tržištu. Tradicionalna, rigidna podjela poslova postaje neodrživa i štetna za kompetitivnost tvrtke. U suvremenim, modernim radnim organizacijama poslovi postaju difuzniji, bez jasnih granica; zaposlenici se sve više biraju za pripadnost organizaciji, selekcija se usmjerava na uklapanje u postojeću organizaciju kao cjelinu sa svojom klimom i kulturom učenja i promjene, umjesto na dotadašnje biranje pojedinca za fiksni

posao, konkretno radno mjesto (Lawler, 1994; Sparrow, 1997). Stoga postaje potrebno utvrditi koja su to znanja, vještine, sposobnosti, vrijednosti i druge karakteristike pojedinaca bitne za tu organizaciju i za njenu učinkovitost. Sve te individualne karakteristike izražavaju se prema novom pristupu kroz ograničeni, relativno manji broj kompetencija. Promjena fokusa sa zahtjeva posla na karakteristike pojedinca traži i promjenu metoda i procesa upravljanja ljudskim resursima, pa se razvijaju novi modeli orijentirani na pojedinca. Upravo je ta ideja univerzalnosti i široka primjenjivost kompetencija na cijelu organizaciju razlog rastuće popularnosti kompetencijskog modela u praksi, a time i sve više teorijskih modela u akademskim radovima.

No, važnu ulogu u konkretnom razvoju tog novog pristupa imala su i ranije spomenuta 3 rada - radovi McClellanda, Boyatzisa i Prahalada i Hamela.

#### *Rad Davida McClellanda*

Harvardski psiholog David C. McClelland 1973. u časopisu *American Psychologist* objavljuje članak "Testing for competence rather than for 'intelligence'", u kojem daje kritiku klasičnih testova inteligencije i sposobnosti te njihove primjene. Prema McClellandu, ti testovi osim školskog uspjeha ne predviđaju bitne životne događaje i ishode. Sve korelacije dobivene s takvim varijablama proglašava artefaktima povezanosti tih varijabli sa socijalnim statusom i kulturalne pristranosti takvih testova. Kako rezultati na tim testovima nemaju nikakve veze s bilo čime što je bitno u ljudskom životu, ne omogućavaju ni predviđanje uspjeha u poslu, pa ih stoga ne treba niti koristiti. Kao alternativu njima McClelland predlaže *testiranje kompetencija*, što prema njemu znači uzimanje uzoraka onih ponašanja koja su sastavni dio kriterija za uspješnost posla, to jest uzimanje uzoraka kriterijskih ponašanja.

Iako su njegove tvrdnje o testovima inteligencije kasnije opovrgnute (štoviše, inteligencija se smatra najboljim pojedinačnim prediktorom i školskog i profesionalnog uspjeha), njegove ideje o istraživanju individualnih razlika i mjerenju kriterijskih uzoraka ponašanja izazvale su zanimanje u praksi (Shippmann, 2000).

#### *Boyatzisovo istraživanje*

Amerikanac Richard Boyatzis polazi od pretpostavke da učinkovitost i napredak organizacije ovisi o njenim managerima, odnosno da su karakteristike osoba koje vode organizaciju ključne za njen uspjeh. S druge strane uočava da se manageri u praksi biraju na temelju implicitnih teorija o tome kakav je uspješan manager.

Stoga Boyatzis 1982. godine provodi istraživanje na 2000 managera različitih razina (na 41 različitom poslu) iz 12 organizacija, kojim nastoji analizirati posao managera i utvrditi one karakteristike koje čine uspješnog managera, odnosno koje ga razlikuju od neuspješnog. Metoda koju je koristio, Job Competence Assessment Method, temelji se uglavnom na intervjuima o ponašanju managera u kritičnim situacijama, a uspoređivao je ponašanja koja pokazuju uspješni manageri s ponašanjima manje uspješnih i neuspješnih managera. Boyatzis polazi od pretpostavke da postoji određeni, fiksni broj *kompetencija* na kojima se svi razlikuju (prema Wood i Payne, 1998). Na temelju istraživanja utvrđuje 21 kompetenciju koje su važne za posao managera, koje dalje razlikuje u dvije skupine. Prvu čine *osnovne, granične kompetencije* (na primjer 'Logičko razmišljanje', 'Točna ocjena sebe', 'Razvoj drugih', 'Spontanost'), koje označavaju minimalne preduvjete, ono što manager mora imati da bi uspješno mogao obavljati svoj posao, no ne osiguravaju izvrsnost u obavljanju posla, niti utječu na nju. Za to je potrebna druga skupina, *superiorne kompetencije*, koje dovode do superiornog obavljanja posla, utvrđene kao ono što postiže jedan od deset managera. Neke od superiornih kompetencija su 'Orijentacija na efikasnost', 'Interes za utjecaj', 'Upravljanje grupnim procesima' i 'Ustrajnost i prilagodljivost'. Boyatzis daje i svoj model kompetencija, koji će biti objašnjen kasnije.

#### *Rad Prahalada i Hamela*

I Boyatzis i McClelland polaze od karakteristika pojedinca (osobina, odnosno ponašanja) kao odrednica kompetencija. Za razliku od njih, Prahalad i Hamel polaze od organizacijske razine i uvode *ključne kompetencije* kao jedinstveni skup tehničkih vještina koje su vitalne za učinkovitost organizacije. To su kompetencije *organizacije*, a ne pojedinca. 1990. godine objavljuju članak 'The core competence of the corporation' u Harvard Business Review (koji je postao najtraženiji članak u povijesti tog časopisa). Ključne kompetencije na organizacijskoj razini reflektiraju fundamentalne KSAO - osobine pojedinaca [gdje K (knowledge) označava znanje, S (skills) vještine, A (abilities) sposobnosti i O (other characteristics) ostale karakteristike osobe potrebne da bi se posao dobro obavio] koje organizaciji omogućuju brzu prilagodbu na nova i promjenljiva tržišta. Za njih kompetencija u prvom redu označava učenje, razvoj, odnosno 'kolektivno učenje u organizaciji' (Prahalad i Hamel, 1990, str. 82). Ključne kompetencije presudne su za uspjeh svake organizacije, jer predstavljaju one

karakteristike koje tu organizaciju čine prepoznatljivom na tržištu. Iako se radi o kompetencijama organizacije, njihovo je uvođenje potaklo interes i za kompetencije pojedinaca, za individualnu razinu, jer naglašavaju važnost individualnih znanja i vještina za izgradnju i razvoj ključnih kompetencija (Shippmann, 2000).

To su bili preduvjeti i glavni pokretači razvoja kompetencijskih modela. No što su zapravo kompetencije?

*Što su kompetencije?*

Jedan od glavnih problema u kompetencijskom pristupu je kaos koji vlada u definiranju kompetencija (Shippmann, 2000; Bahtijarević-Šiber, 1999). Ne samo da nema jedinstvene definicije, već svaki autor koji ih spominje ima vlastitu sliku o tome što one jesu, što obuhvaćaju i kako ih mjeriti.

Evo primjera nekih citiranih definicija :

“Kompetencija je temeljna karakteristika osobe koja rezultira u učinkovitom i/ili superiornom obavljanju posla...može biti osobina, motiv, vještina, aspekt slike o sebi ili socijalne uloge, ili korpus znanja koju ona ili on koristi”(Boyatzis, 1982; prema Kurtz i Bartram, 2002, str. 229)

“Kompetencije su skupovi ponašanja koji su instrumentalni za postizanje željenih rezultata i ishoda” (Kurtz i Bartram, 2002, str. 229)

“ Kompetencija je skup ponašanja koje osoba mora izvesti da bi zadatke i funkcije posla obavila kompetentno” (Woodruffe, 1991, str. 31)

“Kompetencija za posao je skup ponašanja, znanja, procesa mišljenja i/ili stavova za koje je vjerojatno da se reflektiraju u obavljanju posla koje doseže definirane elementarne, bazične i visoke razine standarda” (Warr i Conner, 1992, str. 99)

“Individualne kompetencije su mjerljive radne navike i osobne vještine koje se koriste za postizanje radnih ciljeva” (Green, 1999, str. 5)

Autori koji daju preglede radova o kompetencijama grupiraju definicije u dvije glavne skupine. Prvu čine one definicije koje se odnose na kvalifikacije ili standarde obavljanja posla. Druga skupina definicija odnosi se na visoku uspješnost na poslu ili superiorno obavljanje posla.

Uz problem definiranja koncepta, zbrku oko kompetencija još većom čini upotreba dva slična pojma. Naime, neki autori koriste termin ‘*competence*’, a drugi ‘*competency*’.



Dio autora koristi ih kao sinonime, dok većina smatra da su to dva različita, premda povezana pojma.

‘Competence’ možemo prevesti kao *kompetentnost* ili *stručnost*, a termin označava umješnost u odnosu na neke specifične radne aktivnosti i prema unaprijed određenom i definiranom standardu. Tvrdnja o stručnosti tako je tvrdnja o standardu postignuća, odnosno u odnosu na njega. Beaumont (prema Kurz i Bartram, 2002, str. 235) definira stručnost kao “sposobnost primjene znanja, razumijevanja i vještina u obavljanju aktivnosti prema standardima koji se očekuju u zaposlenju.” Te standarde postavljaju stručna tijela kao specifikaciju znanja i vještina za obavljanje nekog posla. To shvaćanje poklapa se s prvom skupinom definicija, pa možemo reći da se ona odnosi na *stručnost* potrebnu za neki posao.

‘Competency’ prevodimo u značenju *kompetencija*. U tom se smislu odnosi na ponašanja koja podupiru uspješno obavljanje određenih radnih aktivnosti; ne na specifikaciju vještina i znanja, već na način primjene, *kako* se te vještine i znanja koriste pri obavljanju radnih aktivnosti i u kontekstu određenog seta zahtjeva posla (zahtjeva izvrsnosti) (Kurz i Bartram, 2002). To značenje odgovara drugoj skupini definicija, pa se može reći da je glavna odrednica kompetencije da omogućuje superiorno obavljanje posla.

Kurz i Bartram (2002, str. 235) daju kratak pregled najvažnijih razlika između ta dva pojma:

- Kompetencije se trebaju definirati u akcijskim ili cilju orijentiranim terminima
- Kompetencije su repertoari ponašanja, dok je stručnost ‘stanje’ postignuća (razina postignuća)
- Stručnost se odnosi na postignuće (stečena znanja, vještine, kvalifikacije i iskustva) i uvijek se promatra unazad - izjava o stručnosti tvrdnja je o tome što je osoba do sada postigla, dakle gdje je sada; dok ništa ne govori o tome što bi sve još mogla postići i gdje bi mogla biti u budućnosti
- Kompetencije se mogu promatrati također unazad (kroz tzv. ‘kružno procjenjivanje’, ‘360 stupnjeva povratnu informaciju’), ali i trenutno (u prosudbenom središtu) ili unaprijed (kao kompetencijski potencijal) da bi se predvidjelo što su pojedinci sposobni postići

- Kompetencije i stručnost povezani su tako što svoju stručnost demonstriramo primjenjujući svoje kompetencije unutar radnog okruženja na cilju usmjeren način

Sparrow (1997) uspoređuje ta dva različita koncepta kroz desetak glavnih elemenata, od kojih ćemo ovdje navesti samo neke. *Stručnost* se odnosi na znanja, vještine i stavove koji se identificiraju pomoću funkcionalne analize radnih uloga i odgovornosti. Pri tome se težište stavlja na analizu poslova usmjerenu na zadatak koja reflektira očekivanja o djelovanju na radnom mjestu. Ukazuje na područja stručnosti (područja znanja) koje osoba mora djelotvorno demonstrirati, a kriterij njihovog izvršavanja temeljen je na minimalnom, graničnom standardu (onom najnužnijem što osoba mora imati da bi mogla raditi određeni posao). Utvrđena stručnost koristi se za generičko profesionalno obrazovanje i standarde izobrazbe u organizacijama i zanimanjima. Prilikom njenog utvrđivanja analiziraju se zanimanje i sektor kroz uzorak ključnih poslova. Stručnost je u vlasništvu nacionalnih institucija i organizacija i dodjeljuje se pojedincima.

*Kompetencije* se odnose na skupove, repertoare ponašanja koje unosimo u posao, ulogu ili organizacijski kontekst, a identificiraju se pomoću različitih postupaka za ispitivanje 'ponašajnih događaja' (ponašanja radnika u kritičnim situacijama). Težište je na analizi poslova usmjerenoj na osobu koja reflektira učinkovitost, odnosno koja je učinkovita u svom poslu. Utvrđena kompetencija ukazuje na ono što ljudi trebaju unijeti u ulogu da bi djelovali na zahtijevanoj razini, gdje je kriterij izvršavanja temeljen na značajkama superiornog (izvrsnog) individualnog obavljanja posla. Analizira se jedan posao ili sve hijerarhijske razine, a koriste se za integriranje svih područja upravljanja ljudskim resursima. Kompetencija je u vlasništvu pojedinca, on ju 'daje' organizaciji.

Različita shvaćanja o tome što su kompetencije vidljive su i kroz modele kompetencija.

### *Modeli kompetencija*

Prvi model dao je *Boyatzis*, koji svoje istraživanje provodi u vrijeme kad se u organizacijama javlja potreba veće učinkovitosti, i to kroz selekciju, edukaciju i nagrađivanje pravih ljudi (Wood i Payne, 1998). Stoga se on i usmjerava na

identifikaciju karakteristika superiornih menagera. Polazi od pretpostavke o određenom broju kompetencija na temelju kojih se radnici mogu razlikovati, koje su realni aspekti čovjeka. Njegova definicija kompetencija kao temeljnih karakteristika čovjeka ranije je navedena (str. 4). Prema Boyatzisu one se mogu definirati i u terminima osobina ličnosti, motiva, slike o sebi i drugog, pošto obuhvaćaju i te konstrukte (time je sam postavio temelje za mnogo rasprava oko toga što su kompetencije i razlikuju li se od drugih psihologijskih konstrukata).

U svojoj knjizi "The competent manager : a model for effective performance" (prema Wood i Payne, 1998) predložio je 21 kompetenciju, koje grupira u 5 klastera (upravljanje ciljevima i akcijama, vodstvo, ljudski resursi, usmjeravanje podređenih i usmjerenost na druge). Za svaku daje definiciju i listu bihevioralnih indikatora, tj. ponašanja koja ukazuju na prisutnost ili odsustvo određene kompetencije. Iako je njegov pristup u osnovi osobinski, Boyatzisov model je mješoviti, jer on za svaku kompetenciju definira i tri razine (sfere) koje utječu na način na koji koristimo svaku svoju kompetenciju u poslu. Te 3 razine su : 1. motiv i osobina ličnosti, 2. slika o sebi i socijalna uloga, i 3. vještina. Tako netko tko ima visoku orijentaciju na učinkovitost (kompetencija u klasteru upravljanja ciljevima), bit će motiviran visokom potrebom za postignućem, imat će sliku o sebi 'ja sam učinkovit' i pokazivat će vještine poput postavljanja ciljeva ili planiranja. Na temelju analize svake kompetencije po tim razinama može se objasniti zašto se netko ponaša na određeni način i predvidjeti kako će se ponašati u određenim situacijama.

Kompetencijski modeli koji su se pojavili poslije Boyatzisovog usmjereni su na opazljivo ponašanje (što odgovara njegovoj razini vještina), čime pojednostavljuju pojam kompetencija. U akademskim krugovima također postoje mješoviti modeli, poput onoga Warra i Connera (trodimenzionalan model, s dimenzijama Složenost posla, Razina kompetencije - elementarna, bazična i superiorna, i Primjenjivost kompetencije); dok su drugi isključivo ponašajni, poput modela Bartrama, Robertsona i Callinana, koji je niže opisan. U praksi se uglavnom koristi eklektičan pristup definiranju kompetencija, što često rezultira kombiniranjem ponašanja, vrijednosti, zadataka, aspiracija i osobina ličnosti (Wood i Payne, 1998).

*Robertson, Callinan i Bartram* 2002. godine predstavljaju suvremeni, potpuno ponašajni model kompetencija. Njihova definicija kompetencija navedena je ranije (str.

4). Razlikuju četiri skupa varijabli bitnih za uspješno obavljanje posla - kompetencijski potencijal, kompetencije, kontekst i rezultate i ishode.

*Kompetencije* su prema njima skup poželjnih ponašanja, pri čemu je poželjno ponašanje definirano kroz ishode kojima su ta ponašanja usmjerena. Drugi važan konstrukt je *kompetencijski potencijal*, individualne karakteristike osobe nužne za realiziranje željenih ponašanja. S jedne strane uključuje dispozicijski potencijal osobe (osobine ličnosti, motive, vrijednosti), a s druge strane postignuća (znanja, vještine, kvalifikacije i iskustva).

Osobine (ovdje kompetencijski potencijal) opisuju *sklonost* osobe da se ponaša na određeni način, što se ne mora očitovati uvijek u ponašanju, ovisno o utjecaju situacijskih faktora. S druge strane, kompetencije se temelje na dokazima da se osoba doista tako ponaša, to su opažljiva ponašanja. Razlika između ta dva pojma proizlazi iz utjecaja konteksta, treće bitne varijable.

*Kontekst* se odnosi na situacijske faktore koji određuju koja su to ponašanja i ishodi poželjni, dakle na kompetencijske zahtjeve. Temelje se na karakteristikama organizacije i na karakteristikama socijalnih odnosa u organizaciji. Te dvije skupine kontekstualnih faktora mogu djelovati dvojako - mogu olakšati željena ponašanja, djelovati kao facilitatori; ili otežavati, djelovati kao barijere, inhibitori. Stoga ista osoba može u jednom okruženju djelovati kompetentno, a u drugom ne postizati rezultate.

Četvrta varijabla njihovog modela su *rezultati i ishodi* kojima su ponašanja usmjerena. Kroz interakciju kompetencijskog potencijala s jedne strane i kontekstualnih utjecaja s druge, razvijaju se kompetencije kao *učinkoviti odgovori na zahtjeve posla*.

Bartram i suradnici u svom modelu utvrđuju *tri hijerarhijske razine kompetencija* - 110 komponenti kompetencija, 20 kompetencija i osam faktora kompetencija na najvišoj razini. *Komponente kompetencija* su elementarne, građevni blokovi za skupove kompetencija ('razbijene' na sastavne dijelove, do točke kad se niti jedna druga ne može svesti pod nju) i mogu se primijeniti prilikom detaljnog profiliranja pojedinih poslova u organizaciji. Svaka je takva kompetencija također definirana i u odnosu na pet različitih razina složenosti posla (što je slično dimenziji Složenosti posla iz modela Warra i Connora). *Kompetencije* shvaćaju u širem smislu kao dimenzije kompetencija koje obuhvaćaju one kompetencije koje su se u zadnjih dvadesetak godina najčešće koristile u analizama posla i u prosudbenim i razvojnim središtima. Uglavnom se koriste u praksi

za liste kompetencija koje su bitne za organizaciju. One se vežu uz osam faktora kompetencija na trećoj razini. *Faktori kompetencija* ("Big Eight") su osam širokih faktora koji, kako su to brojna kasnija istraživanja i potvrdila, objašnjavaju najveći dio varijance globalnog kriterija radne uspješnosti. Također je pokazano da reflektiraju realne psihološke konstrukte koji su u osnovi tih kompetencija - pet dimenzija Pet-faktorskog modela ličnosti, opću kognitivnu sposobnost, i dva motiva - motiv za postignućem i motiv za moći, odnosno kontrolom.

#### *Potencijalne prednosti i nedostaci kompetencijskih modela*

Oni koji koriste kompetencije u praksi naglašavaju njihove koristi i doprinose. Drugi, koji su protiv uvođenja kompetencijskog pristupa u teoriju i praksu, naglašavaju njihove nedostatke. Ovdje ćemo navesti neke od prednosti i nedostataka koji se navode u literaturi.

#### *Prednosti kompetencijskog pristupa*

Kako je već spomenuto u prvom dijelu Uvoda, jedna od prednosti je široka upotrebljivost kompetencija u većini organizacija. Naime, kako se radi o opažljivim, manifestnim ponašanjima, lako se većina zaposlenika osposobi za njihovo korištenje, dok su u klasičnom pristupu i za primjenu i za tumačenje rezultata potrebni stručnjaci (psiholozi) (Green, 1999). Osim toga, omogućavaju zajedničko razumijevanje kakvi su ljudi potrebni organizaciji (liste ponašanja vrlo su razumljive većini u organizaciji, a potkrijepljena ponašanja lako se usvoje). To vrijedi i za postojeće zaposlenike (kako bi modificirali svoje ponašanje), ali i za nove, prilikom odabira kandidata za posao (Sparrow, 1997; Sparrow i Bognanno, 1998).

Kompetencijski modeli težište stavljaju na poželjna i ključna ponašanja za organizaciju čime daju specifikaciju osobe umjesto opisa posla, dok klasična analiza posla može lakše predvidjeti neke bitne karakteristike osobe koje utječu na radni učinak (Kurz i Bartram, 2002). Osim što omogućuju procjenu jakih i slabih strana svakog pojedinca, omogućuju i procjenu cjelokupnog ljudskog potencijala radne organizacije i određivanje područja daljnjeg razvoja (Sparrow, 1997). Time postaju osnova za planiranje izobrazbe i edukacija.

Nadalje, konkretna i opažljiva ponašanja koja se koriste za operacionalizaciju kompetencija omogućavaju jasnu komunikaciju standarda selekcije, radnog ponašanja,

poučavanja i treninga (Green, 1999). S tim u vezi, one mogu poslužiti i za prosuđivanje tog istog radnog ponašanja i radne uspješnosti uspoređujući zahtjeve ('standarde') i konkretna ostvarenja (Sparrow, 1997; Green, 1999). Sustavnim korištenjem kompetencija (istih riječi i fraza) u svim sadržajima i procesima upravljanja ljudskim resursima one postaju i strateški alat u integriranju svih tih sadržaja i procesa (Kurz i Bartram, 2002).

Jedna od glavnih prednosti odnosi se na kompetencije kao zajednički jezik cijele organizacije, koji je vrlo jednostavan i konkretan, stoga i razumljiv različitim strukama i razinama obrazovanja (Sparrow i Bognanno, 1993). To onda omogućuje i izražavanje organizacijske kulture i vrijednosti na vrlo konkretan način (kroz ponašanja poželjna u organizaciji) (Green, 1999). Osim toga, važnu ulogu i veliku moć imaju kao sredstvo za usmjeravanje i promjenu ponašanja. Kako su izražene kroz poželjna ponašanja, u kombinaciji s nagrađivanjem istih postaju moćan alat za modifikaciju ponašanja zaposlenika (Sparrow, 1997).

Na kraju, kao glavna prednost kompetencijskih modela pred dosadašnjom praksom upravljanja ljudskim resursima smatra se to što omogućuju povezivanje učinkovitog djelovanja na poslu (na individualnoj razini) sa strateškim usmjerenjem poslovanja i identitetom organizacije (organizacijska razina) (kroz definiranje i odabir kompetencija u odnosu na njih). To se ujedno smatra i njihovom glavnom funkcijom (Green, 1999).

#### *Nedostaci kompetencijskog pristupa*

Koliko su glavne prednosti vezane uz praksu, toliko su glavni prigovori vezani uz teoretske zahtjeve koje znanost postavlja. Proizlaze iz činjenice da ne postoje empirijski podaci o kriterijskoj valjanosti kompetencijskog pristupa. Kako navodi Sparrow (1997., str. 360), "argumenti i potpora, i povjerenje u kompetencijski pristup postali su pitanje vjere i uvjerenja u pouzdanost različitih određenja kompetencija i metodologija usmjerenih na predikciju". Uz prediktivnu, upitne su i sadržajna valjanost bihevioralnih indikatora i konstruktna valjanost dimenzija (tj. kompetencija) (Sparrow, 1997). Instrumenti kojima se kompetencije mjere često nisu psihometrijski provjereni. Uz to, postavlja se pitanje jesu li kompetencije uopće procjenjive, a ni na to nema provjerenih odgovora (Barret i Depinet, 1991).

Glavni nedostatak jest upravo već spominjana velika zbrka i neslaganje oko toga što kompetencije jesu i kako bi ih trebalo mjeriti (Kurz i Bartram, 2002). Drugo, veliki prigovor je manja metodološka strogost kompetencijskog pristupa. Prvo istraživanje toga kroz usporedbu s klasičnom analizom posla proveo je Shippmann (2000) u sklopu istraživanja američkog Društva za industrijsku i organizacijsku psihologiju. Zaključio je da su pristupi analize posla stroži u kontroliranju svih varijabli koje mogu utjecati na kvalitetu njenih rezultata, a da jedino područje u kojem su kompetencijski pristupi bolji jest povezanost s organizacijskim ciljevima i strategijama.

Uz to, kako navode Wood i Payne (1998), u praksi se pojavilo mnogo loših modela, s previše kompetencija (390!), s lošim bihevioralnim indikatorima (ponašanja mogu biti nedosljedno napisana, pogrešno definirana, nemjerljiva ili diskriminirajuća), i loše klasificiranim u kompetencije. Zatim, kompetencijski se modeli previše oslanjaju na metode analize posla (Wood i Payne, 1998; Sparrow i Bognanno, 1993). Kako je glavna ideja usmjerenost na buduće potrebe organizacije, a analiza posla je orijentirana na ponašanja u kritičnim situacijama *do sada*, dakle retrospektivna; identificiranjem i mjerenjem kompetencija metodama analize posla izlažemo se opasnosti da budućnost organizacije oblikujemo na temelju onoga što je funkcioniralo u prošlosti (“voziti unaprijed gledajući u retrovizor”, Sparrow, prema Wood i Payne, 1998, str. 29). Ako odabiremo kompetencije na primjer na temelju uspoređivanja uspješnih i neuspješnih radnika, kao prvo promatramo kakvi su bili do sad, a ne kakve ćemo trebati u budućnosti, a oni mogu i ne posjedovati karakteristike koje će biti važne. Mogu se i razlikovati u nekim nebitnim karakteristikama, mogu se ne razlikovati u onome što je bitno, ili se mogu razlikovati na onome što nije važno za uspjeh, već odražava stereotipe koji postoje u organizaciji (Wood i Payne, 1998).

Nadalje, kompetencije su često neusuglašene i kontradiktorne. Često su u osnovi jedne kompetencije psihologijski konstrukti koji su međusobno različiti i kontradiktorni, ili je isti konstrukt u osnovi više različitih kompetencija. U oba slučaja one nemaju psihološkog smisla (Wood i Payne, 1998).

Ako biramo radnike samo na temelju karakteristika onih koji su uspješni u svom poslu, izlažemo se riziku odabiranja njihovih klonova, što smanjuje raznolikost u organizaciji. Time smanjujemo kreativnost, kapacitet za inovacije, raznolikost pristupa,



vještine rješavanja problema i druge karakteristike bez kojih će organizacija stagnirati (Wood i Payne, 1998; Sparrow i Bognanno, 1993).

Kompetencije su moćan alat za modifikaciju ponašanja, no zahtjevi tržišta i ideje o učinkovitom ponašanju se kontinuirano mijenjaju, stoga su potrebne stalno nove promjene i razvoj novih kompetencija. To je razlog brzog zastarijevanja profila kompetencija, što postavlja zahtjev revidiranja modela, a u krajnjem slučaju i razvoja novog, potpuno drugačijeg modela. Ako se koriste zastarjeli profili kompetencija, njihovo korištenje postaje kontraproduktivno (Wood i Payne, 1998). To ne znači da niti jedna kompetencija ne valja i da ih ne treba uvoditi. Jedno od rješenja moglo bi biti ono Sparrowa (1997) - on na organizacijskoj razini razlikuje četiri vrste kompetencija - kompetencije u zastarijevanju (one koje prestaju biti važne s promjenom strategije), u nastajanju (postaju važne), tranzicijske (niti su bile bitne prije, niti će biti važne u novoj strategiji, ali olakšavaju tu promjenu) i ključne (uvijek su važne, obuhvaćaju karakteristike koje su u osnovi učinkovitosti, obuhvaćaju posebnosti industrijskog područja, kulture i slično). Svaka organizacija treba moći odrediti sve četiri skupine kompetencija kad razvijaju model kompetencija koji će koristiti. Relativna važnost koja se pridaje pojedinoj kompetenciji mijenjat će se proporcionalno brzini promjena u poslovnom svijetu i u prirodi posla. Što je model više usmjeren na budućnost, duže će vrijediti. Time ukazuje na potrebu razvoja načina za određivanje promjenjive važnosti pojedine kompetencije u organizaciji. Teorija i praksa trebat će razviti s jedne strane način utvrđivanja te promjenjive važnosti, s druge način određivanja samog stupnja razvijenosti pojedine kompetencije, a s treće i važnost kompetencije na vanjskom tržištu, izvan uvjeta same organizacije (Lawler, 1994).

Osim toga, implementirati novi, potpuno drugačiji sustav u organizaciju može biti problematično i dovesti do otpora promjenama i povećanih fluktuacija (Lawler, 1994). Postavlja se i pitanje međukulturalnog transfera kompetencija (Sparrow, 1997), pošto u različitim zemljama isto ponašanje ne mora ukazivati na istu kompetenciju, niti sva ponašanja moraju biti relevantna. Nadalje, iako u teoriji kompetencijski model treba omogućiti integraciju svih procesa upravljanja ljudskim potencijalima, u praksi je često konstruiran za specifičnu svrhu i samo se za to koristi (Kurz i Bartram, 2002). To je onda uzrok i velike varijabilnosti kvalitete i korisnosti modela iz prakse.



Kompetencijski modeli trebali bi razlikovati sadržaje koje koriste prema jedinstvenim potrebama različitih grupa poslova i dijelova organizacije - ne mogu se sva ponašanja koja operacionaliziraju kompetenciju jednako koristiti za sve poslove, grupe poslova, poslovnih segmenata kroz cijelu organizaciju. Također trebaju uključivati i funkcionalno znanje i tehničke vještine, jer fokusirajući se samo na široke kompetencije velik dio uspjeha ostaje neobjašnjen. Trebali bi provoditi i evaluacije pouzdanosti, barem kroz stupanj slaganja različitih procjenitelja ili preko interkorelacija među ponašanjima unutar pojedine kompetencije. Osim toga, modeli kompetencija neke organizacije trebali bi biti prilagodljivi razini složenosti potrebnoj za pojedinu svrhu. Niti jedna vrsta informacija sama za sebe ne može u potpunosti zadovoljavati sve svrhe korištenja. Stoga je najbolji način kombinirati različite vrste podataka ovisno o namjeni, što se u kompetencijskim modelima ne čini (prema Shippmann i sur., 2000).

Kako navodi Buckingham (2001), nakon dvadesetak godina upotrebe kompetencija, pokazalo se da nisu dovele do mjerljivog poboljšanja niti u bilo kojem aspektu radne uspješnosti. 'Poboljšanja' u područjima razvoja u najmanju su se ruku pokazala nebitnima, a u najlošijem su slučaju predstavljali gubitak vremena. Prema tom autoru, kompetencijski su pristupi neučinkoviti jer pretpostavljaju da svi koji su uspješni u istom poslu pokazuju ista ponašanja, da se sva ponašanja mogu naučiti i da unaprjeđivanjem nedostataka postizemo uspjeh. Buckingham tvrdi da je bitno da se postižu isti rezultati, a ne pokazuju ista ponašanja; da treba razlikovati područja talenta od znanja i vještina koji se mogu poboljšati, i prema tome pristupati razvoju radnika; da rad na lošim stranama samo sprječava neuspjeh, dok razvoj jakih strana dovodi do uspjeha. Predlaže odustajanje od mjerenja kompetencija kao pokazatelja uspješnosti u poslu, pošto je jedini pravi uspjeh u ostvarivanju traženih ishoda.

\* Uvod je koncipiran prema predavanju dr.sc. Jerneića, održanom u sklopu programa poslijediplomskog studija industrijske i organizacijske psihologije, održanom 20. lipnja 2005 godine na Filozofskom fakultetu u Zagrebu

## **2. Primjena kompetencijskog pristupa u nekim hrvatskim organizacijama**

### **Cilj**

Jednako kao što su kompetencijski modeli sve rašireniji u svijetu, i njihova rastuća popularnost ne jenjava; tako se sve više uvode i u praksu upravljanja ljudskim resursima u Hrvatskoj. Dok dio organizacija tek započinje s uvođenjem (ili probnim uvođenjem) takvih modela, dio je već razvio model koji primjenjuje samo za određene skupine radnih mjesta (uglavnom za managere), a dio već nekoliko godina primjenjuje kompetencije kao sastavni dio cjelokupnog procesa upravljanja i razvoja ljudskih resursa, od selekcije do napredovanja. Upravo je to formiralo cilj ove radnje. Kako se kompetencije sve više kod nas koriste, postavilo se pitanje kakvi sustavi postoje u našim organizacijama i u kojim se područjima upravljanja ljudskim resursima koriste; u kojoj su fazi razvoj i primjena kod nas.

Prema tome cilj je ove radnje ustanoviti kako se koriste kompetencije u praksi upravljanja ljudskim resursima kod nas. U tu svrhu prikupljani su podaci o sustavima kompetencija, načinu razvoja i primjene u šest većih organizacija.

### **Postupak**

Kontaktirane su ključne osobe u području upravljanja ljudskim resursima iz većih organizacija (telefonom, e-mailom) i zamoljene na sudjelovanje u intervjuu o njihovim sustavima kompetencija. Od kontaktiranih 16 organizacija, devet posjeduje sustav kompetencija. Preostalih sedam nema razvijen sustav kompetencija, premda se u jednoj planira izrada takvog sustava u sklopu cijelog koncerna kojem pripada; dok je druga na samom početku procesa razvijanja. Od devet organizacija koje imaju kompetencije, u jednoj (inozemnoj) postoji sustav kompetencija, razvijen u matičnoj zemlji, no kod nas se još ne koristi; jedna je odustala od sudjelovanja zbog nedostatka vremena, a samo jedna organizacija nije željela sudjelovati.

Dogovoreni su sastanci s osobama (ne nužno psiholozima) koje su dobro upućene u sustav kompetencija i imaju dozvolu za davanje takvih informacija. Svaki intervju

trajao je oko dva sata, ovisno o složenosti postojećeg sustava. Prikupljanje podataka trajalo je nešto više od dva tjedna.

Pitanja koja su postavljena glasila su :

1. Kako ste Vi definirali što su to kompetencije?
2. Kakav je Vaš sustav kompetencija?
3. Kako ste razvijali svoj sustav kompetencija?
4. Na koje načine procjenjujete/mjerite kompetencije?
5. U kojim procesima upravljanja ljudskim resursima koristite kompetencije?
6. Koje su prema Vama prednosti uvođenja kompetencija u vašu praksu? Postoje li neki nedostaci, neke poteškoće koje ste uočili u praksi korištenja kompetencija?

U odabiru organizacija koje će biti kontaktirane i uključene u izradu ovoga rada vodili smo se sljedećim preliminarnim kriterijima :

1. radi se o poznatijoj /većoj organizaciji prisutnoj na našem tržištu
2. postoji sektor upravljanja ljudskim resursima
3. postoji definirani sustav kompetencija

Kontaktirane su uglavnom veće organizacije jer pretpostavljamo da manje nemaju ni mogućnosti niti interesa za uvođenjem takvog jednog kompleksnijeg sustava, ali i zato što mnoge manje organizacije često nemaju niti osnovnu kadrovsku službu. Nužnost postojanja bilo kakvog oblika kadrovske službe ili sektora upravljanja ljudskim resursima je očita, pošto smo jedino tamo mogli tražiti odgovore na pitanja koja nas zanimaju. Dostupnost njihovih ureda bila je također bitna; sve uključene organizacije imaju sjedište u Zagrebu.

Uvjet da se kompetencije doista i koriste u bilo kojem području upravljanja ljudskim resursima nismo postavljali. Naime, već i sama činjenica da postoji sustav kompetencija, koji su oni razvili (koji se doduše ne koristi), ukazuje na postojeći trend u organizaciji u smjeru uklapanja sustava u rad, i kao takvu organizaciju treba uključiti ukoliko želimo zahvatiti različite postojeće faze implementiranja kompetencija u praksu.

Kako je dio organizacija dozvolio objavljivanje svog imena, a dio nije, ovdje neće biti imenovana niti jedna. Umjesto toga, govorit ćemo samo o modelima kompetencija (M.K.) numeriranim od 1 do 6.

Od šest uključenih organizacija, jedna je farmaceutska tvrtka (M.K.4), jedna prehrambena kompanija (M.K.5), dvije financijske institucije (M.K.2 i 3), jedna komunikacijska tvrtka (M.K.6) i jedna multinacionalna kompanija koja se bavi komunikacijskim rješenjima za velike korisnike (M.K.1).

## **Prikaz modela kompetencija**

*Model kompetencija 1* razvila je multinacionalna kompanija s 1222 zaposlenika koja se danas bavi u prvom redu razvijanjem softvera i usluga i isporučivanjem cjelovitih komunikacijskih rješenja za globalne operatore fiksne i mobilne telefonije te velike poslovne korisnike diljem svijeta. Kompetencije uvode u sklopu promjene organizacijske strategije, vizije i misije kao odgovor na sve veće promjene na komunikacijskom tržištu. Iako je matična kompanija već dugo koristila kompetencije, ovdje se tek 1999. godine započinje s projektom u tri faze kojim se razvijaju kompetencije. Cilj projekta bio je da u 5 godina implementiraju novu strategiju i nove procese u svoj rad.

U prvoj fazi razvijeni su novi strateški planovi od strane rukovodstva; formiran je projektni tim od 30 zaposlenih (uglavnom rukovoditelja i predstavnika sektora unutar organizacije) koji su kroz nekoliko mjeseci rada odredili kojim ključnim kompetencijama raspolažu trenutno, a koje će ključne kompetencije biti potrebne s obzirom na definiranu strategiju. Definiranje i razvoj sustava kompetencija trajao je do dvije godine. Druga faza odnosila se na razvoj kompetencija zaposlenika, kroz programe edukacija tehničkih, profesionalnih kompetencija (tehnička znanja i vještine) koje se direktno odnose na inženjerske struke. U trećoj fazi, 2000. godine, počinje se provoditi sustavno korištenje i praćenje kompetencija.

Kompetencije (*'competence'*) su odredili kao “*stjecanje, korištenje, razvoj i dijeljenje znanja, vještina i iskustava.*” Na temelju opisa poslova razvijeno je nekoliko stotina kompetencija, koje se neprestano nadopunjavaju i mijenjaju, u skladu s novim zahtjevima koji se postavljaju pred kompaniju. Za svako radno mjesto se iz tih kompetencija odabire desetak onih koje su nužne za obavljanje zadataka koje uključuje to radno mjesto. Konkretna broj kompetencija ovisi o složenosti radnog mjesta. Kompetencije dijele u tri vrste : *profesionalne* (specifične za određenu funkciju, ulogu

ili zadatak), *socijalne* (relevantne za interakciju s ljudima) i *poslovne* kompetencije (vezane uz razumijevanje posla). U Tablici 1 nalaze se primjeri sve tri vrste kompetencija.

Za svako radno mjesto određene su *ključne* kompetencije (nekoliko vitalnih kompetencija nužnih za uspjeh na tom mjestu), koje obuhvaćaju *strateške* (vezane uz dugoročni poslovni uspjeh); i *kritične* kompetencije (vezane uz poslovni uspjeh na kratkoročnoj bazi). Koje će od nekoliko stotina kompetencija biti odabrane kao ključne, i hoće li to biti poslovne ili socijalne ili profesionalne, ovisi o tome što je potrebno u odnosu na situaciju na tržištu i razvoju tehnologije, i mijenja se s promjenama zahtjeva.

*Tablica 1*  
Primjeri tri vrste kompetencija razvijenih u Modelu kompetencija 1

---

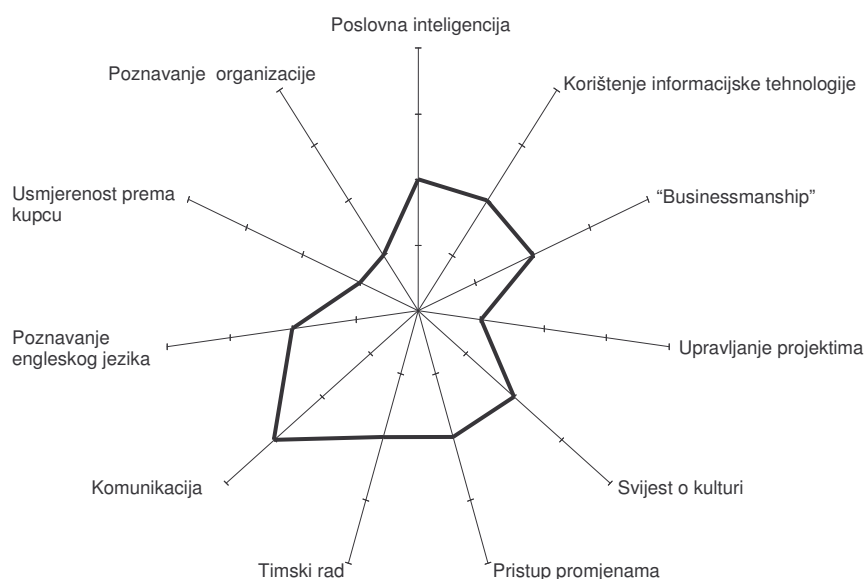
<i>Socijalne kompetencije :</i>
Komunikacija
Timski rad
Pregovaranje
 <i>Profesionalne kompetencije :</i>
Poznavanje sustava
Marketing i prodaja
Poznavanje proizvoda
 <i>Poslovne kompetencije :</i>
Poznavanje organizacije
Korištenje informacijske tehnologije
Poznavanje engleskog jezika
Usmjerenost prema kupcu

---

Kompetencije se procjenjuju na opisnoj skali od A do D, gdje A označava bazična znanja i vještine, a D izuzetna znanja i vještine. Skala je progresivna, što znači da je veća razlika u razvijenosti između viših ocjena, C i D; nego između nižih ocjena, A i B. Točan opis svake od tih ocjena nalazi se u Prilogu 2. Za managere postoji prosudbeno središte u kojem ih stručni tim od 7 opažача promatra u nizu situacija, na temelju čega procjenjuju njihove ključne kompetencije.

Uz opis svakog radnog mjesta, kompetencije se koriste i u internim životopisima radnika (koje pretražuju rukovoditelji iz svih zemalja pri potrazi za radnicima određenog profila); i kao osnova za daljnji profesionalni razvoj i napredovanje. Jednom godišnje manager ocjenjuje svoje radnike po svim bitnim kompetencijama. Na temelju toga izrađuje se kružni profil zaposlenika (Slika 1) i uspoređuje s profilom koji

predstavlja buduće potrebe za to radno mjesto. Prema tome se odabiru programi izobrazbe i edukacija koji su potrebni da bi se što više približilo željenom stanju. Unapređivanje poslovnih i socijalnih kompetencija provode stručnjaci iz upravljanja ljudskim resursima, a unapređivanje profesionalnih kompetencija ostvaruje se kroz tečajeve koje provode većinom treneri izvana. Edukacije se provode kontinuirano, u skladu s trenutnim projektima. Zaposlenici i sami preko svog managera mogu izabrati edukacije kojima bi željeli prisustvovati.



Slika1. Primjer kompetencijskog profila dobivenog na temelju godišnjih procjena razvijenosti ključnih kompetencija

**Model kompetencija 2** model je jedne od dvije financijske institucije koje su uključene u ovu radnju. Zapošljava 4300 radnika. Kompetencije su u svoj rad prvi put uveli prije 5 godina s ciljem kreiranja ponašajnih standarda koji će odražavati organizacijske vrijednosti i koji će zaposlenicima pokazivati što se od njih očekuje. Tad su nezavisni konzultanti u suradnji sa stručnjacima upravljanja ljudskim resursima definirali ponašanja koja odražavaju postojeće organizacijske vrijednosti. Ta ponašanja bila su predložak za rad u radionicama koje su okupljale 40 do 60 rukovoditelja, sa zadatkom odabira konačnog skupa ponašanja koja smatraju bitnim za uspjeh na poslu. Kompetencije su definirali kao “sklop vrijednosti, motiva, interesa, sposobnosti,

vještina i znanja koja se iskazuju kroz ponašanja i koja omogućuju ostvarivanje postignuća”.

Članovi uprave i rukovoditelji sektora definirali su 2001. godine nove organizacijske vrijednosti, koje su poslužile za razvoj novog sustava kompetencija. Stručni tim je iz tih vrijednosti izveo ponašanja koja bi ih mogla odražavati i biti u skladu s njima. Rukovoditelji različitih razina zatim su okupljeni u radionice da bi odabrali manji broj ponašanja koja su relevantna za rad u toj organizaciji i grupirali ih u kompetencije. Na taj način utvrđeno je 17 kompetencija - one su tvorile takozvanu ‘riznicu kompetencija’ iz koje su se potom odabirale kompetencije relevantne za pojedino radno mjesto.

Kasnije od svog novog vlasnika preuzimaju još 30 kompetencija za rukovoditelje i za prodajna zanimanja, razvijene na temelju analize posla (kroz intervju s jednim do tri izvršitelja pojedinog zanimanja). Podijeljene su u dvije skupine, na *poslovne* i na *korporativne* kompetencije. Poslovne kompetencije opisane su kroz ključna područja rada, a utvrđene su na razini pojedinih zanimanja. Pet korporativnih kompetencija su generičke, i zajedničke svima u prodajnim i rukovodnim zanimanjima. Četrdeset i sedam kompetencija kojima sada raspolažu čini već spomenutu riznicu kompetencija iz koje se za svako zanimanje određuje 4 do 10 kompetencija, ovisno o složenosti posla. Ovo je prva godina aplikacije tog većeg sustava.

Svaka kompetencija operacionalizirana je kroz 5 karakterističnih ponašanja (ta se ponašanja razlikuju kroz zanimanja i unutar zanimanja kroz razine složenosti). Primjer operacionalizacije četiri od tih kompetencija nalazi se u *Prilogu 3.1*. Kod procjenjivanja kompetencija procjenjuje se učestalost tih ponašanja na skali od 1 (nikad) do 6 (uvijek). Zbroj procjena ponašanja ukazuje na stupanj razvijenosti pojedine kompetencije, a izražava se kroz slova na skali RAZVOJ (R je najslabije razvijena kompetencija, J je najbolje).

*Tablica 2*  
Neke od kompetencija razvijenih u Modelu kompetencija 2

---

Komuniciranje
Poduzetnost
Integracija
Vođenje
Razvoj i organiziranje ljudi

---

Procjenjivanje kompetencija koristi se u tri glavna područja upravljanja ljudskim resursima. Prvo od njih je procjenjivanje radne uspješnosti. U sklopu Godišnjeg razgovora nadređeni procjenjuje razvijenost potrebnih kompetencija. Ocjena kompetencija ne utječe na ukupnu ocjenu uspješnosti, već ‘samo’ na plan daljnjeg razvoja, kao osnova za edukacije koje će zaposlenik pohađati. Profesionalno usavršavanje tako je drugo područje primjene. Na temelju ocjene razvijenosti kompetencije dogovara se plan razvoja za iduću godinu (koje kompetencije treba razvijati, na koji način i u kojem roku treba doći do poboljšanja). Radnik može i sam predložiti 3 od ponuđenih kompetencija za daljnje razvijanje, kao i način na koji ih želi razvijati. Dobre procjene kompetencija predstavljaju informaciju njihovim neposrednim rukovoditeljima i stručnjacima Sektora za upravljanje ljudskim resursima o tome da je zaposlenik razvio sve kompetencije potrebne za tu razinu i da treba razvijati karijeru, čime je treće područje korištenja kompetencija razvoj karijere i procjena rukovodnih potencijala. Za utvrđene ključne pozicije identificiraju se potencijalni kandidati. Takvim kandidatima procjenjuju se jake strane i razvojna područja, i to u odnosu na određene generičke rukovodne kompetencije. Na tome se temelje odluke o daljnjem razvoju i načinu tog razvoja.

**Model kompetencija 3** razvijen je u drugoj financijskoj instituciji s oko tri tisuće zaposlenika koja, za razliku od prve, još nije počela koristiti kompetencije u praksi, već se upravo završava razvoj modela.

Uvođenjem kompetencija nastojalo se objektivizirati ocjene u godišnjim ocjenjivanjima kroz sva radna mjesta. Cilj je bio odrediti područja kompetencija (ključna područja rada, glavne odgovornosti radnog mjesta) koja su bitna za uspjeh na poslu. Kompetencije nisu definirane eksplicitno, već opisno, kao “*sve što je opažljivo, što očito ukazuje na razlike među zaposlenicima, utječe na učinak, mjerljivo je i popravljivo*”.

Razvoj modela kompetencija trajao je dvije godine (započeo je 2003. godine). Stručni tim (sastavljen od psihologa iz Sektora za upravljanje ljudskim resursima) odredio je na temelju postojećih radnih mjesta 24 generičke kompetencije važne za uspjeh u toj organizaciji (primjeri nekih od njih nalaze se u Tablici 3, a njihovi opisi u *Prilogu 4.1*). Iza toga organizirane su radionice s poznavateljima pojedinog radnog



mjesta (izvršitelji, suradnici i nadređeni). Njihov prvi zadatak bio je predložiti što više ponašanja koja pokazuju zaposlenici uspješni na tom poslu. Od svih ponašanja zatim je odabrano deset onih koja su najvažnija (tzv. 'područja kompetencija'). U sljedećem koraku za svako je ponašanje prvo određeno da li je ono 'krucijalno' ili 'poželjno' za to radno mjesto, a potom i koje su od 24 kompetencije važne za njegovo uspješno ostvarivanje. U odabiru konačnog broja kompetencija za svako od tih ponašanja zadržane su one za koje je slaganje bilo iznad 70%. Osam najčešćih proglašeno je glavnim kompetencijama, koje se smatraju ključnima za pojedino radno mjesto.

*Tablica 3*  
Primjeri kompetencija razvijenih u okviru Modela kompetencija 3

---

Proaktivnost  
Komunikacija  
Fleksibilnost  
Organizacija posla  
Usmjerenost na cilj  
Radni standardi  
Interes za klijenta  
Operativno odlučivanje  
Financijsko odlučivanje  
Pregovaranje  
Timski rad  
Pridobivanje (drugih)

---

Ovako osmišljen model kompetencija vrijedit će za sve četiri organizacijske razine zaposlenih (pripravnik, izvršitelj, ekspert, rukovoditelj). Osnovna ideja modela je razlikovanje po razinama zaposlenih, što znači da su za različitu razinu potrebne različite kompetencije i u različitom stupnju razvijenosti. Razlikuju se stoga i četiri skupine kompetencija. Šest *pripravničkih kompetencija* promatraju se kroz intervju i trebaju biti razvijene na bazičnoj razini. *Izvršnih* kompetencija ima devet, *ekspertnih* kompetencija pet, a *rukovodnih* četiri. Na svakoj razini zaposlenik mora udovoljavati zahtjevima od prijašnjih razina (mora imati sve kompetencije, ali bolje razvijene) i pokazivati kompetencije koje se zahtijevaju na njegovoj razini (bazično razvijene).

Procjenjivanje razvijenosti kompetencija vrši se kroz ocjenjivanje kvalitete ponašanja ocjenama od 1 do 7 (*Prilog 4.2*). Od prosječnog zaposlenika očekivat će se ocjene od 3 do 5. Procjenjivanje se obavlja jednom godišnje u sklopu procjenjivanja radne uspješnosti od strane nadređenog. Prilikom ocjenjivanja uvedena je i prisilna

distribucija po svakom kriteriju (ponašanju), što smanjuje asimetričnost distribucije ocjena.

Kompetencije se u toj organizaciji koriste u tri velika područja. U selekciji se, uz testove i upitnike, koriste intervjui kroz koje se procjenjuju kompetencije potrebne za pojedino radno mjesto ('competency-based interviews'). Procjenjivanje radne uspješnosti već je opisano, a dobre ocjene predstavljaju osnovu za moguće napredovanje ili veću plaću, iako ne dovode automatski do toga. Treće je područje profesionalno usavršavanje, koje se temelji na procjenama područja kompetencija za cijelu grupu, pa se oni koji su ispod prosjeka grupe upućuju na edukaciju. Implementacija kompetencija u ovoj je organizaciji u tijeku, pošto se sva područja u kojima se koriste trebaju povezati i sa sustavom razvojem karijera.

**Model kompetencija 4** razvila je farmaceutska tvrtka s 2600 zaposlenih u Hrvatskoj, zastupljena i na inozemnim tržištima. Kompetencije su definirali kao "znanja, vještine, stavove i ponašanja bitna za učinkovito obavljanje posla". Razvijene su na temelju strategije, vizije i misije organizacije ('što želimo postići'), iz kojih su izvedene vrijednosti i operativni principi ('kako ćemo to postići') koji su poslužili kao osnova za razvoj kompetencija ('specifični obrasci ponašanja kojima ćemo postići ono što želimo'). Osnovna svrha uvođenja kompetencija bila je dati standarde rada zajedničke svima u organizaciji ('dati isti metar u ruke'). Formirana su dva modela kompetencija za dvije skupine poslova - prvi model odnosi se na poslove promocije lijekova (na medicinske predstavnike, zaposlenike koji promoviraju lijekove), a drugi na zaposlenike koji su potencijalni kandidati za managere unutar organizacije. Prije tih modela postojao je sustav od devet ključnih kompetencija razvijenih isključivo za svrhu procjenjivanja radnog učinka, koje su vrijedile za sve visokoobrazovane zaposlenike.

**Model kompetencija za 'medicinske predstavnike'** (M.K.4a) razvijen je kao odgovor na potrebu za jednim sustavom kojim će se kontinuirano pratiti zaposlenike i koji će se koristiti kao osnova za donošenje svih bitnih odluka u vezi s njima. Na temelju detaljne analize posla i vrijednosti organizacije internacionalni je tim, sastavljen od predstavnika iz područja marketinga i upravljanja ljudskim resursima, odredio karakteristike zaposlenika koje su bitne za učinkovito obavljanje posla (znanja i vještine, motivacija, talenti, osobine ličnosti, kognitivne sposobnosti). Na osnovi njih utvrdili su pet kompetencija koje su usko povezane sa zahtjevima tog posla. Pet

kompetencija medicinskih predstavnika nalaze se u Tablici 4, a njihove definicije u *Prilogu 5.1*. Svaka kompetencija ocjenjuje se jednom od pet ocjena razvijenosti, opisanih kroz ponašanja koja pokazuju zaposlenici kad su im kompetencije razvijene u određenom stupnju. U *Prilogu 5.2* je primjer ljestvice kakve se koriste u procjenjivanju. Takvo ocjenjivanje odabrano je pošto nadređeni, zbog prirode posla, nije u mogućnosti opažati i procjenjivati učestalost ponašanja. Procjenjivanje je kvartalno, kad manageri zajedno s njima obilaze kupce i opažaju ponašanja svojih zaposlenika.

*Tablica 4*  
Pet kompetencija Medicinskih predstavnika

---

Svijest o potrebama kupaca i tržišta
Prodaja kroz učinkovitu komunikaciju
Poduzetništvo/kreativnost/inicijativa
Organizacija i administracija
Dijeljenje znanja i informacija/timski rad

---

Kompetencije se koriste unutar nekoliko procesa upravljanja ljudskim resursima. Prvi od njih je selekcija, koja obuhvaća igranje uloga i strukturirani intervju sa stručnjakom za upravljanje ljudskim resursima. Praćenje radne uspješnosti drugo je područje u kojem procjenjivanje kompetencija ima važnu ulogu. Na temelju ocjena njihove razvijenosti određuju se područja razvoja svakog zaposlenika, što je osnova daljnjeg usavršavanja. Osim toga, ocjena kompetencija ima utjecaj na kvartalni bonus (uz ostvarenje poslovnih ciljeva 20% bonusa određuje se na temelju kompetencija). Treće područje je profesionalno usavršavanje. Za svako područje razvoja utvrđeno na temelju ocjena kvartalnog procjenjivanja provode se treninzi (npr. korištenje tehnologije za administriranje) i dodatne edukacije (komuniciranje, vještine prodaje...). I sam zaposlenik može odabrati nešto od toga, ukoliko uoči potrebu za razvojem. Zaposlenik koji ima učestalo dobre procjene i kompetencija i poslovnih ciljeva, postaje kandidat za napredovanje, pa kompetencije služe i kao osnova za razvoj karijere.

Drugi model kompetencija (M.K.4b) odnosi se na niže i više rukovoditelje, kao i na zaposlenike koji se procijene kao potencijali za rukovodna mjesta. Taj je *model managerskih kompetencija* razvijen da bi se identificirali potencijalni kandidati za rukovodeća mjesta, i da bi se na vrijeme započelo s njihovim profesionalnim razvojem.

Osnovna svrha modela je prema tome razvoj rukovodstva i potencijalnih sukcesora. Kompetencije uže definiraju kao “*skup ponašanja koja su instrumentalna za postizanje željenih kompleksnih rezultata*”. Prije dvije godine (2003. godine) organizirane su radionice od stotinjak menagera najviših razina koji su odredili organizacijske vrijednosti. Stručni tim, sastavljen od osobe iz upravljanja ljudskim resursima, vanjskog konzultanta i predstavnika iz strateškog odjela organizacije, iz tih vrijednosti definirao je 12 kompetencija nužnih za uspješno obavljanje rukovodnih poslova (Tablica 5 i opširnije u *Prilogu 6*). Sektor upravljanja ljudskim resursima zatim je svaku kompetenciju operacionalizirao kroz pet ponašanja (odabranih na temelju proučavanja literature, kao i iskustava o ponašanjima uspješnih radnika).

*Tablica 5*  
Managerske kompetencije Modela kompetencija 4b

---

Vrednovanje raznolikosti  
Upravljanje promjenom  
Donošenje odluka  
Integritet  
Poučavanje  
Poslovna pronicljivost  
Kreativnost  
Upravljanje učenjem  
Dijeljenje znanja  
Implementacija strategije  
Orijentiranost na klijente  
Inspiriranje

---

Managerske kompetencije procjenjuju se na dva načina - prije i nakon ulaska u program razvoja menagera. Prepoznavanje potencijalnih kandidata temelji se na preporukama nadređenog (menagera) i stručnjaka iz upravljanja ljudskim resursima. Tad se kandidate procjenjuje kroz ocjene stupnja razvijenosti 12 managerskih kompetencija (ocjenama od jedan do pet, definiranih preko različitih ponašanja koja odgovaraju pojedinom stupnju razvijenosti). Oni kandidati koji su dobro ocijenjeni ulaze u program razvoja koji traje tri godine. Nakon ulaska u program razvoja menagera, njihov razvoj se prati godišnjim procjenama kompetencija (‘kružnim’ procjenjivanjem, kroz samoprocjene, procjene od strane jednog nadređenog, tri do pet koordiniranih i tri do pet podređenih). Procjenjuje se učestalost ponašanja ocjenama od 1 do 6 (nikad - uvijek). Osim što managerske kompetencije služe za odabir kandidata za rukovodna mjesta, njihova glavna upotreba je razvoj i novih i postojećih rukovoditelja.

Ocjene služe kao osnova za edukacije, seminare i individualna savjetovanja kroz koje zaposlenici stječu znanja i vještine važne za uspjeh.

*Model kompetencija 5* razvila je prehrambena kompanija s 2000 zaposlenih. Kad su prije osam godina definirali svoju strategiju, u skladu s njom su za svako radno mjesto pokušali odrediti bitne karakteristike potrebne za obavljanje posla. Kompetencije nisu izravno definirane niti postoji službeni sustav kompetencija. U ovoj organizaciji se smatra da neki fiksni sustav kompetencija ne može vrijediti pošto se sve mijenja, pa je nužna fleksibilnost. Stoga se tu u kompetencije uključuju razni konstrukti i podaci ovisno o trenutnoj potrebi.

Tim sastavljen od osoba koje poznaju organizaciju (neposrednih rukovoditelja i nadređenih managera) na čelu s psiholozima na temelju opisa poslova za svaku grupu radnih mjesta odredio je kompetencije - ključne karakteristike zaposlenika (znanje, vještine, sposobnosti, osobine ličnosti, motivacija) koje su bitne za uspješno obavljanje posla. Na taj način utvrđeno je ukupno 100 kompetencija (neke od njih navedene su u Tablici 6). Iz njih stručnjaci u upravljanju ljudskim resursima za svako radno mjesto odabiru desetak najvažnijih kompetencija. Svaka kompetencija definirana je kroz 5 ponašanja čiji se stupanj razvijenosti procjenjuje ocjenama od 1 do 5 (nimalo izraženo do izrazito izraženo). Primjer 'Skale za procjenu razine kompetencije' nalazi se u *Prilogu 7*. Sustavno procjenjivanje kompetencija koristi se samo kao osnova za napredovanje, kroz ulazak u programe za managere (koji traje 2 godine i obuhvaća interne edukacije). Utvrđeno je dvadeset kompetencija važnih za managere, a kandidate za taj program procjenjuju neposredni rukovoditelj i stručnjak iz upravljanja ljudskim resursima. Za ostale zaposlenike kompetencije se procjenjuju u sklopu ocjenjivanja radne uspješnosti, ali one nemaju utjecaj na konačnu ocjenu.

Kompetencije se koriste u četiri svrhe - u sklopu selekcije (procjenjuju se kroz bihevioralne intervjuje), kao osnova za profesionalno usavršavanje (određuje se prosjek razvijenosti kompetencije za grupu radnih mjesta, a oni zaposlenici koji su ispod prosjeka upućuju se na edukacije), kao osnova za identificiranje potencijala za napredovanje (osoba s dobrim procjenama ulazi u skupinu zaposlenika predviđenih za napredovanje) i kao dio osnove za dobivanje bonusa na plaću (na temelju složene ocjene radnog učinka, kvantitativnih i kvalitativnih ciljeva, koji uključuju i razvoj nedovoljno razvijenih kompetencija).

*Tablica 6*  
Neke od kompetencija razvijenih u okviru Modela kompetencija 5

---

Donošenje odluka
Upravljanje projektima
Postavljanje ciljeva
Rješavanje problema
Stručna znanja
Vještine pregovaranja
Vodstvo
Inicijativa
Organizacijske sposobnosti
Komunikacijske vještine
Sposobnost upravljanja konfliktima

---

*Model kompetencija rukovoditelja 6* razvila je komunikacijska tvrtka s 1040 zaposlenih, uglavnom visokoobrazovanih stručnjaka. Kompetencije uvode prije 2 godine (2003. godine) s ciljem da organizacijske vrijednosti zažive u organizaciji. Definiraju ih kao “*set znanja, vještina i kritičnih ponašanja potrebnih da bi se postigao uspjeh u određenoj ulozi*”. Manageri i vanjski konzultanti odredili su četiri organizacijske vrijednosti, na temelju kojih je vanjski konzultant definirao osam *Rukovodnih kompetencija* (Tablica 7, detaljnije u *Prilogu 8.1*). Nakon toga formirane su radne grupe od 30-ak rukovoditelja koji su kroz ‘brainstorming’ producirali ponašanja koja odražavaju organizacijske vrijednosti. Iza toga formirane su fokus grupe radnika svih hijerarhijskih razina čiji je zadatak bio svrstati svako ponašanje u kompetenciju na koju to ponašanje ukazuje, kao i odrediti važnost tog ponašanja za uspjeh u poslu. Zatim su prikupljene procjene njihove učestalosti takozvanim ‘kružnim’ procjenjivanjem managera (‘360 stupnjeva povratna informacija’), na kojima je provedena faktorska analiza. Na temelju toga odabrana su konačna ponašanja korištena za izradu instrumenta o učestalosti ponašanja managera.

Godinu kasnije razvijen je model sedam *Ključnih kompetencija* (Tablica 7, detaljnije u *Prilogu 8.2*) za sve ostale radnike; također je iz vrijednosti vanjski konzultant definirao kompetencije, i daljnji je postupak bio isti. Osim te dvije skupine kompetencija, stručnjaci iz Odjela upravljanja ljudskim potencijalima trenutno razvijaju i *Funkcionalne, stručne kompetencije*, na temelju opisa poslova i za svako radno mjesto posebno. Te su kompetencije definirane kao stručna znanja, a za svako radno mjesto

odredit će se 5 do 10 kompetencija koje su nužne za obavljanje specifično tog posla. Kad se počnu koristiti, njihova razvijenost procjenjivat će se na skalama sa 6 ocjena (odnosit će se na nivo znanja, učestalost korištenja i dijeljenje znanja). Rukovodne kompetencije obuhvaćaju 3 do 5 podkompetencija, opisanih kroz dva do pet ponašanja. Ocjene svake kompetencije temelje se na procjenama učestalosti ponašanja na skali od 1 do 6 (nikad - uvijek). Primjer ljestvice kakve se koriste u ocjenjivanju nalazi se u *Prilogu 8.3*. Rukovodne kompetencije procjenjuju se jednom godišnje kroz ‘kružno’ procjenjivanje (‘360° povratna informacija’), a Ključne kompetencije procjenjuju nadređeni i sam radnik.

*Tablica 7*  
Rukovodne i Ključne kompetencije Modela kompetencija 6

<b>Rukovodne kompetencije</b>	<b>Ključne kompetencije</b>
Podučavanje i razvoj	Predanost
Timski rad	Rad u timu
Predanost klijentu	Usmjerenost na klijenta
Strateški rast	Kontinuirani razvoj
Usmjerenost na cilj	Prilagodljivost
Poduzetništvo	Komunikacija
Razvijanje kulture	Inovativnost
Komunikacija	

Kompetencije su uvedene nakon treninga rukovoditelja o samom alatu (upitniku) i nakon što su prošli trening vještina davanja povratnih informacija. Trenutno se koriste samo Rukovodne kompetencije. Njihovo procjenjivanje koristi se u četiri glavna područja upravljanja ljudskim resursima - u selekciji, procjenjivanju radne uspješnosti, profesionalnom usavršavanju i u procjenjivanju rukovodnih potencijala. Selekcija se, uz testove sposobnosti i ličnosti, sastoji i od intervjua kojim se procjenjuju potrebne kompetencije. Što se tiče procjenjivanja radne uspješnosti, jednom godišnje provodi se procjenjivanje managerskih kompetencija. Nekoliko mjeseci nakon toga postavljaju se ciljevi za sljedeće razdoblje, pri čemu neki od njih mogu biti i razvojni, ukoliko se utvrdi da neka kompetencija nije dovoljno razvijena. To planiranje razvoja je treće područje korištenja kompetencija. Uz to što se plan razvoja utvrđuje na temelju već

spomenutih procjena, i sam zaposlenik može odabrati kompetencije koje želi razvijati odabirom radionica koje provode vanjski suradnici. Četvrto područje upotrebe je procjenjivanje rukovodnih potencijala. Na temelju uspješnosti u ostvarivanju poslovnih ciljeva i razvijenosti diskriminativnih kompetencija (dio managerskih kompetencija koje koreliraju s uspješnošću u ostvarivanju poslovnih ciljeva), određuju se potencijalni budući rukovoditelji.



## Rasprava

Nakon što smo se ukratko upoznali sa sedam modela kompetencija, njihovim razvojem i primjenom, ovdje ćemo se baviti njihovim sličnostima i razlikama.

Naših šest organizacija pripadaju različitim granama industrije, od farmacije preko prehrane, financija, komunikacija do tehničkih rješenja. Kako je suština upotrebe kompetencija u tome da se one razvijaju i odabiru isključivo za specifične potrebe jedne organizacije, možemo očekivati i da će se modeli koje su te organizacije razvile znatno razlikovati. Već i kad pogledamo same definicije kompetencija koje su dale te organizacije, a posebno kad promotrimo način na koji su organizirali svoje sustave kompetencija, jasno je da je svaki sustav prilagođen svojoj organizaciji, njenim specifičnim potrebama, zahtjevima njenih radnih mjesta i uvjetima poslovanja. No, jesu li oni doista toliko različiti? Postoje li ipak dodirne točke, nekakva zajednička obilježja tih različitih sustava?

Prema Shippmannu (2000), termin 'kompetencije' danas više nema svoje jedinstveno značenje. Svatko pod njim podrazumijeva nešto drugo. Pogledamo li naše definicije kompetencija, vidjet ćemo da se i one poprilično razlikuju.

- *Kompetencija je stjecanje, korištenje, razvoj i dijeljenje znanja, vještina i iskustava (M.K.1)*
- *Kompetencije su sklop vrijednosti, motiva, interesa, sposobnosti, vještina i znanja koja se iskazuju kroz ponašanja i koja omogućuju ostvarivanje postignuća (M.K.2)*
- *Kompetencije su sve što je opažljivo, mjerljivo i popravljivo, što očito ukazuje na razlike među zaposlenicima i utječe na učinak (M.K.3)*
- *Kompetencije su znanja, vještine, stavovi i ponašanja bitna za učinkovito obavljanje posla (M.K.4a)*
- *Kompetencije su skup ponašanja koja su instrumentalna za postizanje željenih kompleksnih rezultata (M.K.4b)*
- *Kompetencije su sve što je važno u poslu (osobine, vještine, znanja, motivacija...) (M.K.5)*
- *Kompetencije su set znanja, vještina i kritičnih ponašanja potrebnih da bi se postigao uspjeh u određenoj ulozi (M.K.6)*

Dvije organizacije ne određuju konkretno što su kompetencije, već su one za njih 'sve' što ima neku karakteristiku važnu za posao (na primjer sve što je opažljivo, mjerljivo i popravljivo, sve što utječe na učinak). Kao odrednice kompetencija u pet se modela navode znanja i vještine, a u dva modela i (kritična) ponašanja i motivi/motivacija. Ostali konstrukti koji se navode su vrijednosti, interesi, sposobnosti, iskustva, osobine i stavovi. Dakle, iako su u definiranju organizacije različite, većina u osnovu kompetencija svrstava vještine i znanja. Od dva značenja koja smo spominjali u Uvodu, većina organizacija definirale su kompetencije u terminima ponašajnih kompetencija, a samo jedna u značenju stručnosti. Shippmann (2002, str. 712) navodi da je trenutno sve više kompetencijskih modela usmjereno na definiranje ključnih kompetencija, u značenju koje su uveli Prahalad i Hamel. Naši modeli definiraju kompetencije na individualnoj razini, dakle kao karakteristike pojedinaca, a ne kao svojstva same organizacije.

Kako su organizacije različite, tako se razlikuju i njihove potrebe, pa su različiti i razlozi za njihovo uvođenje. Tri su modela uvedena da bi odražavali organizacijske vrijednosti i strategiju, kao i da bi oni lakše zaživjeli u organizaciji. Ostali uvode kompetencije sa svrhom olakšavanja rada i komunikacije očekivanja zaposlenicima (pokazatelji što se od njih očekuje, utvrditi one osobine, znanja i vještine koji su važni na poslu, objektivizirati ocjene). Iz toga su vidljiva dva glavna područja u kojima su očekivana poboljšanja uvođenjem kompetencija - modeli se razvijaju s ciljem da s jedne strane odražavaju organizacijske vrijednosti i strategije i olakšaju njihovo prihvaćanje u svim segmentima organizacije i od svih radnika, a s druge strane da bi omogućili svima jasno razumijevanje očekivanja koja se postavljaju pred radnike, kao i da bi se objektivizirale njihove ocjene.

Jedna od prednosti korištenja kompetencija koja se u literaturi navodi jest povezivanje obavljanja posla sa strateškim ciljevima organizacije. Pet od sedam modela kompetencija koja smo opisali temelje se bilo na viziji i misiji organizacije bilo na organizacijskim vrijednostima.

Od sedam promatranih modela kompetencija četiri su razvijana tako da vrijede za sva radna mjesta u organizaciji, a tri su razvijena posebno za specifična radna mjesta (za prodavače i za managere). To ukazuje na različite polazne točke - dok su jedni uveli

kompetencije za specifične poslove koje su procijenili kao ključna ili posebno važna u ovom trenutku, drugi dio se odlučio na uvođenje jedinstvenog sustava za cijelu organizaciju.

Različit je i broj kompetencija koje promatrani modeli uključuju. Jedni obuhvaćaju i nekoliko stotina kompetencija, dok se drugi sastoje samo od pet. U Tablici 8 dan je pregled broja kompetencija po modelima, kao i radnih mjesta u organizaciji na koje se te kompetencije odnose.

*Tablica 8*  
Broj kompetencija sadržanih u sedam promatranih modela kompetencija i njihova namjena

	M.K.1	M.K.2	M.K.3	M.K.4a	M.K.4b	M.K.5	M.K.6
N	do 400	47	24	5	12	100	8
namjena	svi	svi	svi	prodavači	manageri	svi	manageri

Napomena : M.K.- Model kompetencija; N-broj kompetencija; namjena - radna mjesta u organizaciji za koje je model razvijen

Prema Wood i Payne (1998, str. 27) najčešći broj kompetencija u jednom modelu je između osam i dvanaest, iako postoje znatne varijacije među organizacijama. Pogledamo li naše modele, vidimo da je, ako se odnose na cijelu organizaciju, kompetencija daleko više od dvanaest. Jedno od objašnjenja tog većeg broja može ležati i u činjenici da se radi o organizacijama s velikim brojem različitih radnih mjesta i struka, zbog čega se dobije velik broj ukupnih kompetencija. Kako možemo uočiti, oni modeli koji su razvijeni za specifična radna mjesta sastoje se od manje kompetencija i sve su bitne za to radno mjesto, dok su modeli s više od dvanaest kompetencija opći, primjenjivi na cijelu organizaciju i sva radna mjesta, a za svako se radno mjesto iz tog većeg broja odabire desetak kompetencija, pri čemu točan broj ovisi o njegovoj složenosti.

Jedan model (M.K.2) razlikuje svoje kompetencije i prema složenosti posla pojedinog zanimanja. Svaka kompetencija definirana je po zanimanjima i unutar zanimanja prema složenosti posla; što znači da se različita ponašanja koriste za operacionalizaciju istih kompetencija od zanimanja do zanimanja, kao i da ponešto različita ponašanja opisuju istu kompetenciju unutar istog zanimanja na različitim

razinama složenosti posla. Druga organizacija će uvesti razlikovanje zahtjeva, ali prema razinama zaposlenih (M.K.3). Za četiri različite razine zaposlenih bit će potrebne različite kompetencije, a zahtjevi će se razlikovati i u stupnju razvijenosti tih kompetencija potrebnih na pojedinoj razini. Druga dva modela (M.K.1 i M.K.6) postavljaju zahtjev za različitim stupnjem razvijenosti pojedine kompetencije za različita radna mjesta. Iz naših modela možemo zaključiti da se još ne vodi računa o različitim razinama složenosti unutar istog zanimanja, a ukoliko tako nešto postoji, ono se odnosi više na različit stupanj razvijenosti istih ponašanja unutar istih kompetencija, nego što se radi o različitim ponašanjima ili čak kompetencijama.

Razvoj prikazanih modela trajao je različito dugo, od četiri mjeseca (za M.K.4a) do dvije godine (za M.K.3). Ostatak modela razvijan je oko godinu dana, što je u skladu s podacima koji se spominju i u literaturi (Green, 1999, str.12). Što se tiče dužine korištenja, razlike su tu veće. Model kompetencija 3 još se nije počeo koristiti, Modeli kompetencija 5 i 6 primijenjeni su prvi put ove godine, Modeli kompetencija 4 i 2 koristili su se i prošle godine, a Model kompetencija 1 koristi se već pet godina. Uz samu strukturu modela, u dužini korištenja su najveće razlike među promatranim modelima. Razvoj modela u svim je organizacijama proveden kroz tri do četiri glavne faze. Prva se obično odnosi na definiranje organizacijske strategije ili vrijednosti, iz kojih se u središnjem dijelu razvoja određuju ponašanja i kompetencije koje odražavaju te vrijednosti i strategiju. Zadnja faza odnosi se uglavnom na grupiranje ponašanja pod određene kompetencije, odnosno određivanje koja ponašanja opisuju koju kompetenciju (prikaz faza razvoja po modelima nalazi se u Prilogu 1).

Na razvoju kompetencijskih modela radili su vanjski konzultanti, rukovoditelji, stručnjaci iz upravljanja ljudskim resursima svake organizacije i radnici. U razvoju dva modela angažiran je vanjski suradnik/konzultant, na zadacima definiranja kompetencija i definiranja organizacijskih vrijednosti. Stručni timovi, uglavnom sastavljeni od rukovoditelja/managera i osoba iz upravljanja ljudskim resursima, sudjelovali su u razvoju svih modela, a bavili su se određivanjem i definiranjem kompetencija, generiranjem ponašanja i povezivanjem ponašanja s kompetencijama. Sami radnici uključeni su u razvoj dva modela (M.K.3 i M.K.6 za Model ključnih kompetencija), sa zadaćama generiranja ponašanja i klasificiranja u kompetencije, i određivanja važnosti

kompetencija i ponašanja za obavljanje posla. Vidimo da su se u ovim organizacijama kompetencijski modeli uglavnom razvijali na višim organizacijskim razinama, među rukovoditeljima i unutar sektora za upravljanje ljudskim resursima, a dvije su organizacije uposile i vanjskog konzultanta. Kako navodi Green (1999), što veća i šira participacija ključna je za prihvaćanje i primjenu. Kad veći broj ljudi sudjeluje u razvoju, daje svoja mišljenja, raspravlja i donese neke zaključke, dobiveno rješenje je smislenije, odgovara prilikama i jeziku organizacije i zaposlenici su odaniji njegovoj primjeni. Uključivanjem managera osigurava se, s druge strane, veće prihvaćanje modela u upravi. Iako naše organizacije nisu uključivale zaposlenike (osim dvije), niti jedna nije navela da su imali problema ili otpora pri uvođenju kompetencija. Kako je većina model primijenila tek jednom ili dvaput, ostaje za vidjeti hoće li se ipak pojaviti kakve poteškoće. Pripremanjem i upoznavanjem zaposlenika s uvođenjem novog načina upravljanja ljudskim resursima i korištenjem kompetencija većina se nije bavila. Dvije su organizacije (br. 2 i br. 4) prije ovoga imale sličan sustav kompetencija, za koji su radnici bili pripremani, pa je on poslužio kao priprema za novi sustav. Organizacija br. 6 je za uvođenje sustava kompetencija pripremila rukovoditelje, i to kroz treninge korištenja instrumenta za procjenjivanje kompetencija i kroz treninge davanja povratnih informacija. Prilikom razvoja modela korištene su kombinacije različitih metoda rada - radionica i 'brainstorminga', radnih sastanaka i fokus-grupa. U središnjoj fazi razvoja kroz radionice su razvijena dva modela, tri kroz brainstorming (uglavnom za generiranje kompetencija i ponašanja), a ostalo je obavljano kroz radne grupe i sastanke. Dakle, iako su u pojedinim fazama uključivani radnici i vanjski konzultanti, glavnu ulogu u razvoju modela imali su manageri i stručnjaci iz područja upravljanja ljudskim resursima.

Načine na koje se u ovih sedam modela kompetencije mjere možemo podijeliti u tri skupine. Prvo je procjenjivanje kvalitete, odnosno razvijenosti ponašanja (u dva modela), koje se obavlja na skalama od 1 do 5, odnosno 7 (nimalo izraženo - izrazito izraženo). Drugo je učestalost ponašanja (procjenjuje se u tri modela), na skalama od 1 do 6 (nikad-uvijek), koja se u dva modela procjenjuje 'kružno'. Treće je procjenjivanje razvijenosti kompetencije (koristi se u tri modela). Tu se ne procjenjuju ponašanja koja ukazuju na kompetenciju, već su ocjene od 1 do 5 (A - D) opisno objašnjene kroz primjere ponašanja kakva bi pokazivala osoba s kompetencijom razvijenom u

određenom stupnju. U svim se modelima kompetencije procjenjuju na razini ponašanja, bilo da se procjenjuje razvijenost ponašanja, njegova učestalost ili da se odabiru ona ponašanja koja pojedinac pokazuje, a koja ukazuju na različit stupanj razvijenosti kompetencije.

U svakoj organizaciji navedeno je tri do četiri područja upotrebe kompetencija, od kojih se dva pojavljuju u svima - procjenjivanje radne uspješnosti i profesionalno usavršavanje. U sklopu procjenjivanja radne uspješnosti kompetencije se procjenjuju, ali se one ne uzimaju u obzir kod opće (globalne) ocjene radne uspješnosti radnika, već samo za utvrđivanje područja u kojima je potreban razvoj (ili zbog kojeg je radna uspješnost slaba) i kao osnova za planiranje daljnjeg razvoja. S time je povezano i drugo područje upotrebe procjena kompetencija - profesionalno usavršavanje, odnosno razvoj. Na temelju utvrđenih 'slabih' područja određuje se plan razvoja i edukacije kojima će se on ostvariti. U dva modela taj se plan određuje na temelju prosjeka grupe na kompetencijama, pa na edukacije idu oni zaposlenici koji su ispod tog prosjeka. U Modelu kompetencija 1 odluke o edukacijama donose se na temelju razlika kompetencijskog profila zaposlenika i željenog profila za to radno mjesto, a u ostalim modelima one se određuju na temelju individualnih potreba, neovisno o razini grupe.

U šest modela kompetencije se koriste kao osnova za mogućnosti napredovanja. Dobre ocjene kompetencija povećavaju vjerojatnost za napredovanje, iako ga nigdje ne jamče. Prema Modelu kompetencija 2, kandidati za rukovodna mjesta određuju se na temelju procjena općih rukovodnih kompetencija, a u Modelu 6 na temelju stupnja razvijenosti diskriminativnih kompetencija.

Kompetencije se u pet modela procjenjuju i za svrhe selekcije. Od toga se u četiri modela procjenjuju kroz intervju (strukturirane ili polustrukturirane) s jednom ili više osoba u kojem se kroz situacijska pitanja nastoji procijeniti kompetencije koje su određene za to radno mjesto. U petom modelu (M.K.4b) selekcija se odnosi na primjenu instrumenta za identificiranje potencijala za managere, odnosno na selekciju za ulazak u razvojni program za managere.

U jednom modelu kompetencije se koriste i u internim životopisima (gdje kraj svake kompetencije postoji podatak i o razini razvijenosti kompetencije tog zaposlenika), a u dva modela razvijenost kompetencija ima utjecaj na bonuse na plaću.

Integracija svih sadržaja i procesa upravljanja ljudskim resursima još je jedna prednost koja se pojavila u razgovorima. Kolika je povezanost u promatranim organizacijama? Pogledamo li područja u kojima se kompetencije koriste, vidjet ćemo da se one u svim organizacijama ne koriste u svim područjima djelovanja. Samo u dvije organizacije koriste se u sva četiri glavna područja (u selekciji, procjenjivanju radne uspješnosti, profesionalnom usavršavanju i u razvoju karijera). Ako se koriste u selekciji, procjene kompetencija donesene tada ne povezuju se s kasnijim procjenama. U sklopu procjenjivanja radne uspješnosti kompetencije se ne uzimaju u obzir kod donošenja konačne ocjene uspješnosti. Dobre ocjene kompetencija ne jamče napredovanje, već su samo pretpostavka da do njega može doći, odnosno povećavaju vjerojatnost da se u situaciji traženja osobe za napredovanje i ta uzme u obzir. Neki sustavni mehanizam razvoja karijera na temelju kompetencija ne postoji, osim ako se ne radi o modelu kojemu je to osnovna i jedina svrha. Ocjene kompetencija ne utječu na plaću, a u većini organizacija ne nose sa sobom ni bonuse niti nematerijalne nagrade. Jedina dva područja koja su upotrebom kompetencija povezanija su procjenjivanje radne uspješnosti i profesionalno usavršavanje. Naime, procjene kompetencija donesene u sklopu ocjenjivanja uspješnosti postaju osnova za planiranje razvoja zaposlenika, odnosno raznih oblika profesionalnog usavršavanja. To jasno potkrjepljuje tvrdnju Buckinghama (2001) da je eksplicitni cilj kompetencija *razvoj* ljudi. Iz svega navedenog možemo zaključiti da integracija područja upravljanja ljudskim resursima u promatranim organizacijama nije ostvarena, i da, iako se kompetencije koriste u dosta područja, njihove upotrebe nisu povezane, rezultati se iz jednog područja ne koriste u drugima. Jedan cjeloviti sustav praćenja i razvoja radnika od trenutka kad uđe u organizaciju pa dok iz nje ne izađe ne postoji.

Sparrow (1997, str. 347) u sklopu razmatranja o konfuziji koja postoji oko definiranja kompetencija postavlja dodatna pitanja. Koje psihologijske konstrukte kompetencije zahvaćaju? Postoje li generičke, opće kompetencije ili su one sve specifične za svoju organizaciju? Mogu li se naučiti (podložne su razvoju) ili su diskriminativne (mogu se koristiti u selekciji)? Kako nismo mogli dobiti uvid u sve kompetencije koje su opisivane organizacije definirale, na drugo pitanje nismo mogli odgovoriti. Ono što se u literaturi može vidjeti su popisi najčešćih kompetencija (npr. Wood i Payne, 1998, str. 27). Opći modeli kompetencija, koji se mogu primijeniti u bilo



kojoj organizaciji, postoje i koriste se u svijetu, pošto čak i vrlo općenite, generičke kompetencije mogu doprinijeti pouzdanijem i valjanijem mjerenju i donošenju odluka (Green, 1999). Ipak, pravi je doprinos razvoja vlastitog kompetencijskog modela u mogućnosti izražavanja organizacijskog identiteta na razumljiv način, kroz ponašanja, kao i povezivanja sa specifičnom strategijom organizacije. Osim toga, kako je već spominjano, pošto se u razvoj uključuju i zaposlenici različitih razina, veća je odanost modelima razvijenim na takav način, veća je njegova smislenost i razumljivost zaposlenicima (odgovara jeziku organizacije). Što se tiče podložnosti razvoju, svi modeli podrazumijevaju da se kompetencije mogu razvijati, unaprijediti, na njih se može utjecati. Doduše, na neke se može utjecati više, a na neke manje, ovisno o tome kako su organizacije definirale što su kompetencije i što obuhvaćaju (na znanja, vještine i ponašanja se može utjecati, dok se na sposobnosti ne može).

Koje psihologijske konstrukte kompetencije obuhvaćaju? Jesu li one nešto novo i različito od dosadašnjih konstrukata? Neke od promatranih organizacija pokušale su provjeriti povezanost svojih kompetencija s realnim, postojećim psihologijskim konstruktima. U jednoj organizaciji su regresijskom jednadžbom dijela osobina izmjerenih 16-PF-om uspjeli prognozirati neke od svojih kompetencija. Drugi svoje kompetencije povezuju s mjerama motivacije, osobina ličnosti i inteligencije (na temelju kojih su i razvijene) i smatraju da bi se one mogle izmjeriti i klasičnim mjerama tih konstrukata. Treći su utvrdili povezanost pojedinih ponašanja iz svojih kompetencija s mjerama prijašnje radne uspješnosti (što je poslužilo kao osnova za određivanje diskriminativnih kompetencija). Sljedeći planiraju provjeriti povezanost ocjena kompetencija s osobinama utvrđenim 16-PFom, s rezultatima koje su zaposlenici postigli na selekcijskim instrumentima i s radnom uspješnošću. Jedno od pitanja jest i u kakvom su odnosu kompetencije s postojećim psihologijskim konstruktima i postoji li kakva veza rezultata na instrumentima koji ih mjere s mjerama kompetencija. Kako navode Barret i Depinet (1991), svi tradicionalni instrumenti imaju svoju poznatu prediktivnu valjanost, ali nije utvrđeno kakve su mjere kompetencija u tom smislu. Pogledamo li ranije navedena iskustva naših organizacija s takvim provjerama, vidjet ćemo da se oni time nisu sustavno bavili i da tek započinju s provjerama svojih instrumenata.



U razgovorima sa zaposlenicima ovih šest organizacija koji su predstavljali svoje modele kompetencija, prednosti korištenja kompetencija pred drugim, klasičnim oblicima upravljanja ljudskim resursima rijetko su navođene, jednako kao i nedostaci, problemi ili propusti. Za to postoje najmanje dva razloga. Kao prvo, organizacije koje su uvele kompetencije prije njih uglavnom nisu koristili ništa drugo, barem ne u svim područjima upravljanja ljudskim resursima. Stoga nemaju ni osnove za usporedbu. Osim toga, većina kompetencije upotrebljava tek prvu godinu, i potreban je određeni period korištenja da bi se razvio kritički stav prema njima i vidjelo kako će funkcionirati u organizaciji.

Ipak, neke od prednosti kompetencija jesu naveli. Kompetencije služe kao zajednički jezik za sve sustave i povezuju sve procese upravljanja ljudskim resursima; kao što predstavljaju i zajednički jezik svih zaposlenika. One su dinamičnije, fleksibilnije od KSAO. Kompetencije su jasne, njihova ponašanja su uočljiva, pa služe kao jasni standardi rada i smjernice što se od zaposlenika očekuje (što povećava i motivaciju za rad i uspjeh na poslu). Također omogućuju praćenje zaposlenika, njihovog razvoja i olakšavaju uočavanje potencijala za pojedina radna mjesta. Kako se radi o ponašanjima, rezultati su mjerljivi, konkretniji od drugih (npr. od osobina ličnosti), pa povratne informacije na temelju njih također djeluju motivirajuće. Kompetencije omogućuju i standardiziranje načina rukovođenja u organizaciji, kao i načina planiranja razvoja zaposlenika. Kako možemo vidjeti, osnovne prednosti koje su navodili vezane su uz njihove ciljeve uvođenja kompetencija (ako je cilj bio, na primjer, dati jasne smjernice što se očekuje od zaposlenika, to je navedeno kao glavna prednost). U razgovorima je do izražaja došla jedna glavna (a prema nekima i jedina) prednost i svrha kompetencija - razvoj zaposlenika u smislu razvoja njihovih karakteristika koje su važne za veći uspjeh na poslu. Samo se u jednom slučaju sugovornik izjasnio da su kompetencije samo novi naziv za sve ono što već odavno poznajemo i koristimo, i da njihovim uvođenjem ne dobivamo ništa novo.

## **Zaključak**

Da bismo dobili uvid u to kako se u hrvatskim organizacijama koriste kompetencije, proučili smo sustave šest većih organizacija.

Dvije su glavne svrhe uvođenja kompetencija u praksu upravljanja ljudskim resursima. Prva je implementacija organizacijskih vrijednosti i strategije (s ciljem njihovog prihvaćanja od strane radnika), a druga je da omoguće svima jasno razumijevanje očekivanja koja se postavljaju pred radnike. Sve kompetencije određene su kao karakteristike pojedinaca, na individualnoj razini, iako se definicije što su kompetencije znatno razlikuju. Različiti su i broj kompetencija u modelu, u rasponu od pet do nekoliko stotina; trajanje razvoja sustava (od četiri mjeseca do dvije godine), kao i koliko ih dugo koriste - jedna organizacija još nije započela s korištenjem kompetencija, a druga ih koristi već pet godina.

Većina modela razvijena je u tri faze (definiranje organizacijske strategije i vrijednosti, određivanje bitnih kompetencija i njihovo operacionaliziranje kroz ponašanja), kroz sudjelovanje stručnjaka iz upravljanja ljudskim resursima i rukovoditelja različitih razina.

Kompetencije procjenjuju na tri načina. Procjenjuje se učestalost ponašanja kojima se kompetencije operacionaliziraju, razvijenost svakog od tih ponašanja ili razvijenost same kompetencije. Koriste se u dva glavna, međusobno povezana područja - u sklopu procjenjivanja radne uspješnosti i kao osnova za profesionalno usavršavanje. Ocjene kompetencija dobivene kroz procjenjivanje uspješnosti osnova su za izradu razvojnog plana zaposlenika, na čemu se potom temelje odluke o usavršavanju. Dio organizacija koriste ih i u sklopu selekcije i za identificiranje potencijala za napredovanje.

## **Zahvale**

Zahvaljujem dr.sc. Željku Jerneiću na mogućnosti prisustvovanja njegovom predavanju o kompetencijama i pomoći oko pronalaženja literature; te predstavnicima organizacija na pristanku i strpljenju oko njihovog uključivanja u ovaj rad. Posebno se zahvaljujem mentoru dr.sc. Branimiru Šverku na velikoj pomoći i podršci oko izrade ovog diplomskog rada.

## Literatura

- Barret, G. V. & Depinet, R. L. (1991). A Reconsideration of Testing for Competence Rather Than for Intelligence. *American Psychologist*, 46 (10), 1012-1024.
- Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb : Golden marketing
- Buckingham, M. (2001). *Don't Waste time and Money*.  
<http://gmj.gallup.com/content/default.asp?ci=259>
- Green, P. C. (1999). *Building Robust Competencies : Linking Human Resource Systems to Organizational Strategies*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Jerneić, Ž. (2005). Kompetencije i njihov značaj za upravljanje ljudskim potencijalima. Predavanje na poslijediplomskom stručnom studiju industrijske i organizacijske psihologije, održanom 20.lipnja na Filozofskom fakultetu u Zagrebu
- Kurz, R. & Bartram, D. (2002). Competency and Individual Performance : Modelling the World of Work. In I. T. Robertson, M. Callinan and D. Bartram (Eds), *Organizational Effectiveness : The Role of Psychology* (pp. 225-255). Chichester : John Wiley.
- Lawler, E. E. (1994). From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 3-15.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for Competence Rather Than for 'Intelligence'. *American Psychologist*, 28, 1-14
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 79-91
- Shippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., Kehoe, J., Pearlman, K., Prien, E. P. & Sanchez, J. I. (2000). The practice of competency modelling. *Personnel Psychology*, 53, 703-740.
- Sparrow, P. R. (1997). Organizational Competencies : Creating a Strategic Behavioural Framework for Selection and Assessment. In N. Adnerson & P. Herriot (Eds), *International Handbook of Selection and Assessment* (pp. 343-368). Chichester : John Wiley.
- Sparrow, P. R. & Bognanno, M. (1993). Competency Recruitment Forecasting : Issues for International Selection and Assessment. *International Journal of Selection and Assessment*, 1 (1), 50-58.

Warr, P. & Conner, M. (1992). Job Competence and Cognition. *Research in Organizational Behavior*, 14, 91-127.

Wood, R. & Payne, T. (1998). *Competency-based Recruitment and Selection*. Chichester : John Wiley & Sons.

Woodruffe, C. (1991). Competent by any other name. *Personnel Management*, 23 (9), 30-34.

Prilog 1 Faze razvoja kompetencijskih modela u šest većih organizacija

Model	Faze	Sudionici	Metode	Priprema za uvođenje
M.K.1	1. definiranje strateških planova, vizije i misije i određivanje kompetencija	rukovodstvo  projektni tim, 30 članova (rukovoditelji i predstavnici sektora)	radni sastanci  brainstorming	ne
	2. definiranje tri grupe ključnih kompetencija	stručnjaci iz upravljanja ljudskim resursima		
M.K.2	1. redefiniranje organizacijskih vrijednosti	članovi Uprave i rukovoditelji Sektora	radni sastanci	prijašnji model kompetencija
	2. predlaganje ponašanja koja ih odražavaju	stručni tim	radni sastanci	
	3. odabir ponašanja koja su relevantna za uspjeh i njihovo grupiranje u kompetencije ( $N_{\text{kompetencija}}=17$ )	rukovoditelji različitih razina	radionice	
	4. preuzimanje 25 poslovnih i 5 korporativnih kompetencija	stručnjaci za analizu posla	intervju s poznavateljima posla	
M.K.3	1. definiranje 24 generičke kompetencije	stručni tim		ne
	2. odabir po 10 ponašanja važnih za pojedino radno mjesto	poznavatelji posla (za svako radno mjesto po 5 izvršitelja, 2 nadređena, 3 suradnika)	radionice	
	3. za svako ponašanje odabir kompetencija važnih za njegovo			

M.K3	izvođenje 4. za svako radno mjesto odabir 8 glavnih kompetencija	stručni tim		
M.K.4a	1. detaljna analiza posla i organizacijskih vrijednosti 2. definiranje 5 kompetencija važnih za učinak	internacionalni tim (marketing i upravljanje ljudskim resursima)	radni sastanci	prijašnji model kompetencija
M.K.4b	1. definiranje vrijednosti organizacije 2. definiranje 12 kompetencija iz vrijednosti 3. određivanje po pet ponašanja za svaku kompetenciju	manageri najviše razine  stručni tim (stručnjaci u upravljanju ljudskim resursima, vanjski konzultant i strateški odjel)  stručni tim (upravljanje ljudskim resursima)	‘brainstorming‘ i radionice	ne
M.K.5	1. određivanje ključnih karakteristika za uspješno obavljanje posla ( $N_{kompetencija}=100$ ) 2. određivanje po pet ponašanja za svaku kompetenciju	stručni tim (psiholozi, neposredni rukovoditelj, nadređeni manager)  stručnjaci iz upravljanja ljudskih potencijala	radni sastanci	ne
M.K.6	1. definiranje 4 organizacijske vrijednosti 2. definiranje 8 rukovodnih kompetencija iz vrijednosti	manageri i vanjski konzultanti	brainstorming	treninzi rukovoditelja o korištenju instrumenta i o davanju povratnih informacija

---

3. generiranje ponašanja koja odražavaju vrijednosti	rukovoditelji	brainstorming
4. klasifikacija ponašanja u 8 kompetencija	rukovoditelji	fokus grupe
5. odabir najboljih ponašanja na temelju faktorske analize	stručnjaci iz uspravljanja ljudskim resursima	

---

*Prilog 2* Prikaz ocjena korištenih za procjenjivanje razvijenosti kompetencija u Modelu kompetencija 1

Ocjena	Razina kompetencije	Opis
<b>A</b>	Bazična znanja i vještine	Identificira i rješava već postavljene probleme (koji zahtijevaju malo ili nimalo analize) kroz korištenje postojećih procedura/tehnika/metoda. Razumije poboljšanja i promjene. Radi unutar zadanog rasporeda i vremenskog okvira. Potrebno je nadziranje.
<b>B</b>	Dobra znanja i vještine	Definira i rješava komplicirane probleme (koji zahtijevaju pažljivu analizu) kroz prilagođavanje postojećih procedura/tehnika/metoda. Aktivno doprinosi poboljšanjima i promjenama. Radi samostalno, utječe na raspored i vremenski okvir.
<b>C</b>	Visoko razvijena znanja i vještine	Istražuje i rješava složene probleme (koji zahtijevaju značajnu analizu) kroz razvijanje postojećih procedura/tehnika/metoda. Provodi poboljšanja i promjene. Podučava, vodi i usmjerava druge.
<b>D</b>	Izuzetna znanja i vještine	Istražuje i rješava složene probleme (koji zahtijevaju značajnu analizu). Rješenja zahtijevaju uvođenje novih procedura/tehnika/metoda. Potiče i provodi poboljšanja i promjene. Percipiran je kao autoritet.



### Prilog 3.1 Opis četiri kompetencije Modela kompetencija 2 i pripadajuća ponašanja

<p style="text-align: center;"><b>Poduzetnost</b></p> <p>Odlučno korištenje prigoda i suočavanje s problemima, iskazivanje odgovornosti za ishod i ustrajnosti u dugotrajnijim stresnim okolnostima ili onima koje uključuju nepredviđene poteškoće, povezujući kvalitetu i brzinu radi povećanja individualne učinkovitosti i uspješnosti organizacije.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Predlaže nove ideje, različita rješenja ili alternativne načine suočavanja s problemima i brzo koristi ukazane prigode.</li><li>• Predviđa i procjenjuje ishod te preuzima punu odgovornost za predložene aktivnosti.</li><li>• Zadržava razboritost pri određivanju prioriteta i u usredotočivanju na rezultate.</li><li>• Odlučan/-na je pri suočavanju s problemima.</li><li>• Planove i projekte privodi kraju.</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Integracija</b></p> <p>Sustavno povezivanje i okupljanje vlastitih kompetencija i kompetencija suradnika, s ciljem maksimaliziranja ukupne vrijednosti za krajnjeg klijenta, zaposlenike organizacije i dioničare.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Suosjećajno sluša molbe kolega.</li><li>• Otvoreno komunicira da bi potaknuo/-la razvoj odnosa međusobnog povjerenja sa svim kolegama.</li><li>• Usmjeren/-a je na suradnju i na uključivanje drugih, kao i na ostvarivanje timskih ciljeva.</li><li>• Dijeli informacije i vlastite kompetencije (s) kolegama na svim organizacijskim razinama.</li><li>• Priznaje doprinos kolega/suradnika pri poduzimanju zajedničkih poslova i/ili projekata.</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Vođenje</b></p> <p>Ispravno tumačenje eksternog i/ili internog poslovnog konteksta te učinkovito i entuzijastično komuniciranje zajedničke vizije s ciljem stjecanja kredibiliteta i uvjerenosti, a time i motiviranja ljudi.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Održava kontrolu nad prioritetima i zadržava uravnoteženost čak i pod pritiskom i u okolnostima hitnih zahtjeva.</li><li>• Uvjerljivo i pravodobno daje ispravne smjernice.</li><li>• Potiče inovativnost i promiče proračunato preuzimanje rizika.</li><li>• Pobuđuje entuzijazam i motiviranost u kolega i suradnika.</li><li>• Uvjerljiv/-a je i često originalan/-na u svom razumijevanju i tumačenju ključnih poruka povezanih s odlukama organizacije te s poslovnim kontekstom, čak i kad su informacije ograničene.</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Razvoj i organiziranje ljudi</b></p> <p>Maksimaliziranje sposobnosti suradnika da doprinesu ostvarivanju rezultata organizacijske jedinice i organizacije u cjelini, u potpunosti iskorištavajući vrijednosti raspoloživih upravljačkih alata s ciljem promicanja rasta i razvoja u kompetencijama.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Suradnicima postavlja jasne, izazovne ciljeve.</li><li>• Učinkovito definira nužne planove djelovanja s ciljem pravodobnog ostvarivanja rezultata i nadzire njihovo ostvarivanje.</li><li>• Delegira zadatke suradnicima kako bi potaknuo/-la njihov profesionalni razvoj.</li><li>• Pomaže suradnicima u identificiranju postupaka i radnji nužnih za postizanje dodijeljenih im ciljeva.</li><li>• Posvećuje dio vremena formalnom i neformalnom procjenjivanju suradnika kako bi maksimalizirao/-la njihovu radnu uspješnost.</li></ul>

*Prilog 3.2* Primjer procjenjivanja učestalosti ponašanja jedne kompetencije u Modelu kompetencija 2

**Poduzetnost**

Predlaže nove ideje, različita rješenja ili alternativne načine suočavanja s problemima i brzo koristi ukazane prigode.	1	2	3	4	5	6
Predviđa i procjenjuje ishod te preuzima punu odgovornost za predložene aktivnosti.	1	2	3	4	5	6
Zadržava razboritost pri određivanju prioriteta i u usredotočivanju na rezultate.	1	2	3	4	5	6
Odlučan/-na je pri suočavanju s problemima.	1	2	3	4	5	6
Planove i projekte privodi kraju.	1	2	3	4	5	6

Značenje ocjena : 1- nikad

2 - rijetko

3 - ponekad

4 - često

5 - vrlo često

6 - uvijek

Prilog 4.1 Nazivi i opisi dvanaest od 24 kompetencije Modela kompetencija 3

<b>Proaktivnost</b>	Preuzima inicijativu, spreman za provođenje novih ideja i projekata, ima proaktivan stav prema poslu, zna što hoće, zna kako to napraviti i to radi.
<b>Komunikacija</b>	Elokventan je, uvjerljiv i dojmljiv u govornom nastupu, svoje ideje jasno formulira i obrazlaže, jak je u argumentaciji i debati.
<b>Fleksibilnost</b>	Spreman na promjene i različite načine djelovanja, spreman mijenjati sebe, otvoren na nove ljude, ideje ili procese, “ako su vrata zatvorena, pronađe prozor”.
<b>Organizacija posla</b>	Ima širu perspektivu i na temelju opće strategije je sposoban jasno planirati zadaće i ciljeve te utvrditi fokus djelovanja.
<b>Usmjerenost na cilj</b>	Uspješan organizator, efikasno koristi sve dostupne resurse, kvalitetno postavlja prioritete; koristi “first-things-first” pristup, zna rasporediti i svoje i tuđe vrijeme, pazi na rokove i poštuje ih.
<b>Radni standardi</b>	Teži vrhunskome, daje i traži visoki standard usluge, brine o kvaliteti posla i konačnom proizvodu.
<b>Interes za klijenta</b>	Ima fokus na klijentu, u svakodnevnom poslu drži na umu interes klijenta, izlazi mu ‘u susret’, spreman se prilagoditi zahtjevima klijenta.
<b>Operativno odlučivanje</b>	Sposoban na temelju pažljive analize svih bitnih aspekata situacije doći do relevantnih zaključaka i prosudbi, te iste kvalitetno pojasniti i obrazložiti.
<b>Financijsko odlučivanje</b>	Uspješno prikuplja, procesira, razvrstava i interpretira financijske podatke, svjestan je relacija među podacima, ima moć predviđanja, vidi cjelovitu sliku, “the-big-picture”, svjestan je povezanosti i posljedica akcija.
<b>Pregovaranje</b>	Sposoban argumentirano braniti vlastite stavove, simultano analizirati sugovornikove te čuvajući vlastiti interes biti spreman na kompromis.
<b>Timski rad</b>	Pružna podršku timskom radu, osjeća se ugodno u timu, promovira zajedništvo i kolegijalnost po načelu “svi za jednog - jedan za sve”, ne skriva informacije, spreman dijeliti znanje i informacije.
<b>Pridobivanje (drugih)</b>	Čuje sugovornika i obraća pozornost na njega, daje mu jasan ‘feedback’, svjestan je potreba i stavova drugih osoba, predviđa njihova ponašanja i postupke, ima uvid u prednosti i slabosti drugih.

*Prilog 4.2* Ljestvica za procjenjivanje kvalitete ponašanja u Modelu kompetencija 3

<b>Razina</b>	<b>Opis razine</b>
<b>1</b>	Konstantno je ispod standarda, nikakav potencijal za napredak.
<b>2</b>	Uglavnom je ispod standarda, jedan od najslabijih zaposlenika.
<b>3</b>	Ponekad je ispod standarda, uz pomoć može doseći standard.
<b>4 (standard)</b>	Radna uspješnost bez oscilacija, ne odskače ni u kom pogledu
<b>5</b>	Ponekad je iznad standarda, ima vrlo primjetan potencijal.
<b>6</b>	Konstantno je iznad očekivanja, jedan od najboljih zaposlenika.
<b>7</b>	Ekspert, visoko iznad standarda, primjer i uzor drugima.

*Prilog 5.1* Pet kompetencija Medicinskih predstavnika razvijene u Organizaciji 4 i njihove definicije

<p style="text-align: center;"><b>Svijest o potrebama kupaca i tržišta</b></p> <p>Uzimanje u obzir svih relevantnih faktora (kupci, konkurencija, poslovno okruženje) i usmjeravanje na one aktivnosti koje su najdjelotvornije za postizanje definiranih individualnih ciljeva.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Prodaja kroz učinkovitu komunikaciju</b></p> <p>Proaktivno prilagođavanje kupcu sa svrhom uspješnog zatvaranja posjeta na obostranu korist. Neprestano traženje povratne informacije i davanje pravovremene povratne informacije. Razumijevanje, anticipiranje i ispunjavanje očekivanja kupaca. Povećavanje osobnog ugleda u skladu sa standardima i poslovnim okruženjem.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Poduzetništvo/kreativnost/inicijativa</b></p> <p>Postavljanje visokih standarda u poslu. Razvijanje visokog stupnja kreativnosti da bi bili bolji i drugačiji od konkurencije. Traženje, prepoznavanje i djelovanje na poslovne prilike, fleksibilnost. Preuzimanje s entuzijazmom potpunog “vlasništva” i odgovornosti za dogovorene ciljeve. Sposobnost vrednovanja različitih alternativa i brzo i fleksibilno donošenje odluka.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Organizacija i administracija</b></p> <p>Upravljanje svim administrativnim poslovima ažurno i točno. Pravovremeno izvještavanje korištenjem odgovarajućih sustava. Održavanje podataka o terenu ažurnim kroz korištenje ETMS protokola.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Dijeljenje znanja i informacija/timski rad</b></p> <p>Dijeljenje vlastitog znanja i iskustva s drugima da bi postigli visoku kvalitetu usluga kupcima i omogućili kolegama učenje i razvoj. Neprestani razvoj vlastitih znanja i vještina.</p>

Prilog 5.2 Primjer ljestvice ocjenjivanja razvijenosti kompetencija Modela kompetencija M.K.4a za kompetenciju 'Svijest o potrebama kupaca i tržišta'

### SVIJEST O POTREBAMA KUPACA I TRŽIŠTA

Definicija: Uzimanje u obzir svih relevantnih faktora (kupci, konkurencija, poslovno okruženje) i usmjeravanje na one aktivnosti koje su najdjelotvornije za postizanje definiranih individualnih ciljeva.

OCJENE				
5	4	3	2	1
<ul style="list-style-type: none"> <li>Uglavnom proaktivno koristi tehnike analize i prikupljanja podataka s tržišta.</li> <li>Ima izvrsno znanje o proizvodima, kupcima i njihovim potrebama i očekivanjima, konkurenciji i potencijalu tržišta.</li> <li>Uzima u obzir sve raspoložive informacije i podatke kod planiranja i poduzimanja aktivnosti.</li> <li>Planira troškove svrhovito i tako i upravlja s njima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strukturirano prati promjene na tržištu.</li> <li>Ima vrlo dobro znanje o proizvodima, kupcima i njihovim potrebama i očekivanjima, konkurenciji i potencijalu tržišta.</li> <li>Koristi raspoložive informacije i podatke kod planiranja i poduzimanja aktivnosti.</li> <li>Uglavnom planira troškove svrhovito i tako i upravlja s njima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uglavnom registrira promjene na tržištu.</li> <li>Ima dobro znanje o proizvodima, kupcima i njihovim potrebama i očekivanjima, konkurenciji i potencijalu tržišta.</li> <li>Ponekad mu pri planiranju i poduzimanju aktivnosti promaknu bitne informacije.</li> <li>Slabo planira troškove, ali ih kontrolira.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ne prikuplja informacije o tržištu na strukturiran način.</li> <li>Ima slabo znanje o proizvodima, kupcima i njihovim potrebama i očekivanjima, konkurenciji i potencijalu tržišta.</li> <li>Plan i poduzete aktivnosti samo su djelomično usklađene s podacima/promjenama s tržišta.</li> <li>Ne planira troškove i slabo ih kontrolira.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nedostaju mu informacije o tržištu.</li> <li>Ima nedovoljno znanje o proizvodima, kupcima i njihovim potrebama i očekivanjima, konkurenciji i potencijalu tržišta.</li> <li>Planira i poduzima uglavnom neprikladne aktivnosti.</li> <li>Ne planira troškove, niti ih kontrolira.</li> </ul>

Prilog 6 Primjeri definiranja kompetencija u Modelu kompetencija 4b

<p style="text-align: center;"><b>Vrednovanje raznolikosti</b></p> <p>Razumjeti, prihvaćati i uzimati u obzir kulturu, vrijednosti i pretpostavke svakog pojedinca u timu ili unutar organizacije, da bi se iskoristile različite perspektive koje ljudi unose u posao. Globalno misliti, kontinuirano se usmjeravati prema široj slici i stalno tražiti informacije i mjesta za buduće prilike. Dobro slušati, komunicirati otvoreno i dosljedno.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Upravljanje promjenom</b></p> <p>Vjerovati u promjenu, promovirati ju, inicirati i impelmentirati. Biti prilagodljiv i dobro podnositi iznenađenja i neodređenosti. Gledati na promjene kao na priliku za poboljšanja i ostvarivati ih. Pokretati stvari kroz pomicanje granica i nastojati biti najbolji u tome što se radi. Pružati podršku inovacijama i organizacijskim promjenama potrebnim za poboljšanje organizacijske učinkovitosti. Pomagati drugima da uspješno upravljaju organizacijskim promjenama.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Donošenje odluka</b></p> <p>Zauzimanje čvrstog stava ili odabir konkretne akcije među više mogućih akcija u najkraćem potrebnom roku i uzimajući u obzir sve relevantne informacije. Preuzeti rizik ako je potrebno.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Integritet</b></p> <p>Biti iskren i otvoren u ponašanju, podupirati i ohrabrivati poštenje u komunikaciji, ponašanju i nagradama. “Walk the talk” : ponašati se u skladu s onim što se govori, uvijek održavati svoja obećanja.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Poučavanje</b></p> <p>Potaknuti ljude da učine nešto novo, dati svježije ideje i osigurati jak osjećaj entuzijazma. Poduzeti ili ohrabriti akcije koje pomažu osobni razvoj suradnika, i pomoći im da postignu više od onoga za što su mislili da su sposobni. Slušati, pomagati i pružati savjete, otvoreno komunicirati, pružati povratne informacije i potporu kad je potrebno. Biti izvor strasti, predanosti i energije i pomagati ljudima da sagledaju ‘širu sliku’.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Poslovna pronicljivost</b></p> <p>Raditi uzimajući u obzir sve relevantne faktore (konkurenciju, tržišta, dioničare, okolinu...) i usmjeravajući se na akcije kojima je cilj postizanje jasnih i vidljivih rezultata u skladu s organizacijskim ciljevima. Osigurati da su poduzete akcije izvršene na najučinkovitiji način, i svim uključenim radnicima pružati pravovremene i kontinuirane povratne informacije.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Kreativnost</b></p> <p>U svim aktivnostima razvijati inovativnost i biti otvoren za nove ideje.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Upravljanje učenjem</b></p> <p>Konstantno raditi na osobnom razvoju i podupirati akcije koje pomažu razvoj suradnika i cijele organizacije.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Dijeljenje znanja</b></p> <p>Proaktivno dijeliti podatke, iskustva, najbolje načine djelovanja, znanja i ideja da bi se donijele čvrste odluke i ostvarile učinkovite promjene.</p>

Prilog 7 Primjer Skale za procjenu razine kompetencija Modela kompetencija 5

**DONOŠENJE ODLUKA**

UKUPNO	
PROSJEK	

Samostalan je u donošenju odluka.	1	2	3	4	5
Sposoban je brzo donijeti kvalitetnu odluku.	1	2	3	4	5
Promišljeno donosi odluke svjestan njihovih pozitivnih i negativnih posljedica.	1	2	3	4	5
Spreman je preuzeti odgovornost za rezultate svojih odluka.	1	2	3	4	5
S lakoćom utvrđuje razloge “za” i “protiv” neke odluke.	1	2	3	4	5

**UPRAVLJANJE PROJEKTIMA**

UKUPNO	
PROSJEK	

Sposoban je voditi projekt od početka do kraja.	1	2	3	4	5
Jasno definira etape u izvršenju projektnog zadatka.	1	2	3	4	5
Uspješan je u implementaciji novih procedura.	1	2	3	4	5
Optimalno koristi ljudske i tehničke resurse koji mu stoje na raspolaganju.	1	2	3	4	5
U vođenju projekta usmjerava se na jake strane svojih suradnika.	1	2	3	4	5

**POSTAVLJANJE CILJEVA**

UKUPNO	
PROSJEK	

Može odrediti realne ciljeve.	1	2	3	4	5
Sposoban je odrediti podciljeve na putu do ostvarenja nekog daljeg i većeg cilja.	1	2	3	4	5
Svoja ponašanja i aktivnosti usmjerava prema cilju - izvršenju zadataka.	1	2	3	4	5
Postavlja ostvarive planove za postizanje ciljeva.	1	2	3	4	5
Postavlja mjerljive ciljeve.	1	2	3	4	5

Ocjene imaju sljedeće značenje :

- 1 - nimalo izraženo
- 2 - slabo izraženo
- 3 - umjereno izraženo
- 4 - prilično izraženo
- 5 - izrazito izraženo



<p style="text-align: center;"><b>Podučavanje i razvoj</b></p> <p>Stvaranje okružja u kojem se drugi mogu razvijati. Usmjeravanje drugih prema uspjehu. Pronalaženje zadovoljstva u tuđem rastu i razvoju i izvan vlastitih granica.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Razvijanje drugih</i> Potiče zaposlenike na prihvaćanje i ostvarivanje novih izazova. Nadzire individualni rad sa svrhom razvoja zaposlenika. Podupire zaposlenike u učenju iz vlastitih grešaka.</li><li>• <i>Razvijanje sebe</i> Priznaje vlastite pogreške. Pronalazi i osigurava resurse potrebne za unapređenje svog načina rada. Traži povratnu informaciju. Koristi povratnu informaciju za osobni razvoj. Preuzima nove poslovne prilike.</li><li>• <i>Davanje povratnih informacija</i> Daje konstruktivne povratne informacije. Povratnu informaciju temelji na činjenicama i ponašanju (ne na osobnim karakteristikama).</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Timski rad</b></p> <p>Ohrabrivanje participacije u grupi za postizanje zajedničkih ciljeva. Ukazuje na konstruktivnu, poticajnu interakciju i neprekidni razvoj grupne kohezije.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Stvaranje otvorenih uvjeta</i> Nagrađuje članove tima za njihove doprinose u postizanju zajedničkih ciljeva. Daje sve zaposlenicima relevantne informacije da bi razumjeli 'što' i 'zašto' doprinose.</li><li>• <i>Rješavanje problema i donošenje odluka</i> Dopušta članovima tima odluke o vlastitim područjima odgovornosti. Traži mišljenja članova tima prilikom rješavanja problema. Pokazuje odlučnost, donosi odluke radije nego ih odgađa</li><li>• <i>Rukovođenje usmjereno na tim</i> Stvara opuštenu atmosferu u timu. Pronalazi najbolju osobu iz tima za određeni posao s ciljem postizanja boljih timskih rezultata. Otvoreno ocjenjuje timski uspjeh. Postavlja izazovne timske ciljeve.</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Predanost klijentu</b></p> <p>Usmjerenost na ispunjavanje i nadmašivanje klijentovih očekivanja, bilo unutarnjih ili vanjskih, u skladu s poslovnim potrebama i organizacijskim vrijednostima.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Strateški rast</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>Usmjerenost na cilj</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>Poduzetništvo</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>Razvijanje (izgradnja) kulture</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>Komunikacija</b></p>

Prilog 8.2 Sedam Ključnih kompetencija (M.K.6)

<p style="text-align: center;"><b>Predanost</b></p> <p>Izvršavanje vlastitih obaveza i radnih zadataka na vrijeme i na najbolji mogući način. Upornost u postizanju očekivanih rezultata i nastojanje da se postigne više od postavljenih ciljeva.</p> <p>Zadatke izvršava do kraja da bi osigurao uspješno završavanje posla. Pokazuje upornost u prevladavanju zapreka. S odgovornošću pristupa svojim obavezama. Nastoji ispuniti i nadmašiti očekivanja. Daje sve od sebe da bi zadatke završio u roku. Preuzima osobnu odgovornost za pružanje izvrsne usluge. Ostvaruje izazovne ciljeve.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Usmjerenost na klijenta</b></p> <p>Poznavanje svojih klijenata (unutarnjih i vanjskih), razumijevanje njihovih potreba i pružanje izvrsne usluge na način da klijent osjeća da je na prvom mjestu.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Rad u timu</b></p> <p>Udruživanje snaga kako bi se postiglo više od zbroja individualnih doprinosa. Zahtijeva aktivno sudjelovanje svih članova tima i potpunu predanost zajedničkim ciljevima kroz pružanje međusobne potpore i prihvaćanje različitosti.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Kontinuirani razvoj</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>Prilagodljivost</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>Komunikacija</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>Inovativnost</b></p>

*Prilog 8.3* Primjer procjenjivanja učestalosti ponašanja u Modelu M.K.6 za kompetenciju 'Podučavanje i razvoj'

**Podučavanje i razvoj**

Stvaranje okoline u kojoj se drugi mogu razvijati. Usmjeravanje drugih prema uspjehu.  
Pronalaženje zadovoljstva u tuđem rastu i razvoju i iznad vlastitih granica.

Potiče zaposlenike na prihvaćanje i ostvarivanje novih izazova.	1	2	3	4	5	6	x
Prati individualni uspjeh na poslu sa svrhom razvoja zaposlenika	1	2	3	4	5	6	x
Podupire zaposlenike u učenju na temelju vlastitih grešaka	1	2	3	4	5	6	x

- 1 - **nikad** se tako ne ponaša
- 2 - **rijetko** se tako ponaša
- 3 - **ponekad** se tako ponaša
- 4 - **često** se tako ponaša
- 5 - **vrlo često** se tako ponaša
- 6 - **uvijek** se tako ponaša
- x - **ne znam**

*Prilog 9* Popis literature korištene u praksi

Armstrong, M. (2003). *Handbook of Human Resource Management Practice*. London : Kogan Page

Berger, L. A. & Berger, D. R. (2004). *The Talent Management Handbook*. New York : McCraw - Hill

Buckingham, M. (2001). *Don't Waste time and Money*.  
<http://gmj.gallup.com/content/default.asp?ci=259>

Byham, W. C., Smith, A. B., Paese, M. J. (2004). *Grow your own leaders*. Upper Saddle River : Prentice Hall

Cooper, K. C. (2000). *Effective Competency Modelling & Reporting*. New York : Amacon

Green, P. C. (1999). *Building Robust Competencies : Linking Human Resource Systems to Organizational Strategies*. San Francisco : Jossey-Bass.

Lucia, A. D. & Lepsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*. San Francisco : Jossey - Bass / Pfeiffer

Roberts, G. (1997). *Recruitment and Selection*. London : CIPID House

Winterton, J. & Winterton, R. (1999). *Developing Managerial Competence*. London : Routledge

Wood, R. & Payne, T. (1998). *Competency-based Recruitment and Selection*. Chichester : John Wiley & Sons.

Internet adrese :

<http://www.ddi.com>

[http://www.schoonover.com/competency\\_faqs.htm](http://www.schoonover.com/competency_faqs.htm)