**1. PRIMER PREGLEDNICE ZAHTEVANIH KOMPETENC**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Kompetence/ DM** | **DIREKTOR** | **VODJA** | **SVETOVALEC** | **SAMOSTOJNI SODELAVEC** | **STROKOVNJAK** | **SODELAVEC** |
| Ciljna usmerjenost | **X** | **X** | **X** | **X** | **X** | **X** |
| Dvosmerno komuniciranje |  | **X** |  |  |  |  |
| Fleksibilnost |  |  |  | **X** |  | **X** |
| Komuniciranje in informiranje | **X** |  |  |  |  |  |
| Komuniciranje in odzivnost |  |  |  |  |  | **X** |
| Komunikacijske veščine |  |  |  |  | **X** |  |
| Pravilnost in pravočasnost |  |  |  | **X** |  |  |
| Prodajna komunikacija |  |  | **X** |  |  |  |
| Razvoj potencialov | **X** |  |  |  |  |  |
| Samorazvoj |  | **X** |  |  |  |  |
| Skrb za razvoj sodelavcev |  | **X** |  |  |  |  |
| Sodelovanje |  |  |  |  | **X** |  |
| Sodelovanje in izmenjava informacij |  |  |  | **X** |  | **X** |
| Sprejemanje odločitev | **X** |  |  |  |  |  |
| Strokovnost |  |  |  |  | **X** |  |
| Strokovnost in samostojnost |  |  | **X** |  |  |  |

**2. PRIMER KOMPETENČNIH PROFILOV PO SKUPINAH DELOVNIH MEST**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **stopnja pomembnosti\*** | **zahtevana razvitost** |
| **DIREKTOR** | | |
| Ciljna usmerjenost | ZP | 5 |
| Komuniciranje in informiranje | ZP | 4 |
| Razvoj potencialov | NP | 5 |
| Sprejemanje odločitev | ZP | 5 |
| **VODJA** | | |
| Ciljna usmerjenost | ZP | 5 |
| Dvosmerno komuniciranje | ZP | 5 |
| Samorazvoj | ZP | 4 |
| Skrb za razvoj sodelavcev | NP | 5 |
| **SVETOVALEC** | | |
| Ciljna usmerjenost | ZP | 4 |
| Prodajna komunikacija | NP | 5 |
| Strokovnost in samostojnost | ZP | 4 |
| **SAMOSTOJNI SODELAVEC** | | |
| Ciljna usmerjenost | ZP | 4 |
| Fleksibilnost | ZP | 4 |
| Pravilnost in pravočasnost | NP | 4 |
| Sodelovanje in izmenjava informacij | ZP | 4 |
| **STROKOVNJAK** | | |
| Ciljna usmerjenost | ZP | 4 |
| Komunikacijske veščine | ZP | 4 |
| Sodelovanje | ZP | 4 |
| Strokovnost | NP | 4 |
| **SODELAVEC** | | |
| Ciljna usmerjenost | ZP | 4 |
| Fleksibilnost | ZP | 4 |
| Komuniciranje in odzivnost | NP | 5 |
| Sodelovanje in izmenjava informacij | ZP | 4 |

|  |
| --- |
| **Stopnja pomembnosti:**  ZP = zelo pomembna kompetenca  NP = Najbolj pomembna kompetenca  Stopnja pomembnosti določa prioritete pri razvoju kompetenc in predstavlja utež ocene kompetence, če se uporabljajo tudi v namene nagrajevanja. |
| **Zahtevana razvitost**  Predstavlja zahtevane standarde v podjetju. Zahtevana stopnja razvitosti je stopnja razvitosti posamezne kompetence, ki jo morajo doseči vsi zaposleni.Kompetenca je lahko razvita na lestvici od 1 (ni razvita) do 6 (izredno razvita):  1 Kompetenca ni razvita oz. ni izražena.  2 Kompetenca je malo razvita oz. slabo izražena.  3 Kompetenca je povprečno razvita oz. izražena.  4 Kompetenca je dobro razvita oz. izražena.  5 Kompetenca je zelo dobro razvita oz. izražena.  6 Kompetenca je odlično, izredno razvita oz. izražena. |
|  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  | | --- | | **PRIMER UPORABE KOMPETENČNEGA MODELA:**  **Optimalen potek ocenjevanja razvitosti kompetenc** | |  | | **Vsak sistem razvoja kompetenc je odlično orodje vodenja le, če ga vodja učinkovito izvaja. Po nekaterih raziskavah je učinkovitost v več kot 70 % odvisna od načina izvedbe! Pri tem so najbolj pomembni odnos vodje do zaposlenih, način predstavitve sistema kompetenc in ocenjevanja, način izvedbe razvojnega pogovora.** | | 1. Zaposlene seznanite s kompetencami na skupnem sestanku. Zaposleni naj imajo dostop do kataloga kompetenc in do kompetenčnega profila za njihovo delovno mesto. Seznanite jih s potekom ocenjevanja in ocenjevalnimi obdobji. | | 2. Pred ocenjevanjem jih prosite, naj se vsakdo sam zase oceni glede na kompetence. Samoocena vaših zaposlenih je za vas dragocen podatek o tem, kje se vaše mnenje in mnenje zaposlenega razhaja. Na ta način boste pridobili tudi pomembne informacije o tem, kako se zaposleni vidi, kakšno samopodobo ima. | | 3. Ocenite svoje zaposlene. Posamezne opazke si beležite že v času ocenjevalnega obdobja. Ta metoda se imenuje beleženje kritičnih ali izrednih dogodkov. Pomembna je zato, ker smo pri ocenjevanju nagnjeni k ocenjevanju glede na dogodke, ki so se zgodili tik pred ocenjevanjem in tako ne zajamemo celotnega ocenjevalnega obdobja. | | 4. Ko ste zaposlene ocenili, vsakega posebej povabite na razvojni pogovor. Razvojni pogovor je ključni element ocenjevanja, saj le z utemeljeno pojasnitvijo naše ocene lahko pričakujemo spremembo vedenja v prihodnjem obdobju. | | 5. Na pogovoru primerjajte samooceno zaposlenega in vašo oceno. Pogovorite se o razlikah, svojo oceno utemeljite s konkretnimi primeri vedenja. Jasno povejte, kakšne spremembe vedenja pričakujete. | | 6. Če ste na pogovoru prejeli informacije, ki ste jih morda spregledali ali zanje niste vedeli in pomembno vplivajo na vašo odločitev glede ocene, oceno popravite. O tem obvestite tudi zaposlenega (če je možno, že na razvojnem pogovoru). | | 7. Na ocenjevalnem pogovoru se ne pogovarjajte o ocenah drugih sodelavcev! Pogovarjate se izključno o oceni in vedenju osebe, s katero izvajate pogovor. |   **Navodila za ocenjevanje izraženosti kompetenc** |
|  |
| Z oceno dejanske izraženosti kompetenc ocenjujemo dejansko prisotno in izraženo kompetenco, kot je opisana v katalogu kompetenc. Ne ocenjujemo po občutku, ampak glede na dejansko prisotnost določenega vedenja, za katerega lahko najdete konkretne primere v vedenju zaposlenega. |
| Optimalen način ocenjevanja poteka tako, da za vsako alinejo določene kompetence ocenite stopnjo izraženosti, ki ste jo opazili pri zaposlenemu. |
| Ko ste ocenili vsako alinejo posebej, končno oceno izraženosti kompetence zaposlenega dobite tako, da pogledate najnižjo oceno alineje. Če so ostale alineje ocenjene višje, se lahko odločite za vmesno oceno. Na primer, če ste eno od alinej ocenili z oceno 3, ostale alineje pa ste ocenili s 4 ali 5, lahko določite skupno oceno **3,5**. Tudi če so ostale alineje ocenjene za dve oceni višje, določite oceno 3,5. |
| Za vmesno oceno (3,5 ali 4,5 ali 5,5) mora biti vsaj 50 % ostalih alinej ocenjeno višje (na primer 2 oceni alinej sta 3, ena ocena znaša 4 in ena 5 – končna skupna ocena izraženosti kompetence je 3,5). |
| Z zaposlenim na RP določite tiste alineje, zaradi katerih ste dali nižjo oceno. Le tako jih boste lahko motivirali za spremembo vedenja. Kadar je možno, navedite konkretne primere vedenja, zaradi katerih ste zaposlenega ocenili tako, kot ste ga. |

**3. PRIMER KATALOGA KOMPETENC, LESTVIC RAZVITOSTI KOMPETENC IN VIROV OCENJEVANJA**

V kolikor se kompetenca uporablja izključno v razvojne namene zaposlenega, je ta sestavni del razvojnih pogovorov.

V kolikor se kompetenca uporablja za nagrajevanje, potem je smiselno, da je nagrajevanje v celoti odvisno od kompetenc:

(a.)skupna kompetenca = uresničevanje zastavljenih ciljev (npr. osebni prodajni plan) in dodana vrednost posameznika;

(b.) delovno specifične kompetence = poudarek na sposobnostih, znanjih …, ki so potrebni za učinkovito opravljanje del in nalog na posameznem delovnem mestu.

Glede na posamezne skupine delovnih se uporablja delovno specifične kompetence, potrebne za optimalno opravljanje dela v skupinah delovnih mest.

**3. 1. KLJUČNA SKUPNA KOMPETENCA ZA VSA DELOVNA MESTA: CILJNA USMERJENOST**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Opis kompetence CILJNA USMERJENOST**   * Poznavanje strateških ciljev in vizije podjetja, ciljev organizacijske enote, v kateri je delavec zaposlen in osebnih ciljev. * Izvajanje aktivnosti, ki vodijo do uresničevanja vseh ciljev in vizije. * Doseganje osebnih ciljev in razumevanje povezave med osebnimi cilji (prispevek posameznika) in cilji svoje organizacijske enote ter cilji podjetja. | | | | | |
| **Viri ocenjevanja:**   * Razvojni pogovori (realizacija zastavljenih ciljev). * »Jezik« sodelavca – govori o viziji, išče povezave med svojim delom in cilji podjetja (predlaga projekte, iniciative in v njih sodeluje). | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Pozna le osebne cilje. | Pozna osebne cilje in cilje svoje organizacijske enote. | Pozna vizijo, strateške cilje podjetja, osebne cilje in cilje svoje organizacijske enote. | Pozna vizijo, strateške cilje podjetja, osebne cilje in cilje svoje organizacijske enote. | Pozna vizijo, strateške cilje podjetja, osebne cilje in cilje svoje organizacijske enote. | Pozna strateške cilje podjetja, osebne cilje in cilje svoje organizacijske enote. Pomaga drugim, da pri sebi razrešijo nejasnosti in sledijo ter delujejo v skladu s strategijo in z vizijo podjetja. |
| Aktivnosti za uresničevanje ciljev in vizije ne izvaja. | Na izvajanje aktivnosti za uresničevanje ciljev in vizije ga mora vodja nenehno opozarjati; kljub temu so aktivnosti redko izvedene. | Na izvajanje aktivnosti za uresničevanje vizije ga mora vodja opozarjati; na opozorilo vodje aktivnosti izvede. | Na izvajanje aktivnosti za uresničevanje vizije ga je potrebno občasno opomniti, spodbuditi. | Aktivnosti za uresničevanje vizije samoiniciativno izvaja. | Aktivnosti za uresničevanje vizije samoiniciativno izvaja. K temu spodbuja tudi sodelavce in jim po potrebi nudi pomoč pri izvajanju aktivnosti. |
| Osebnih ciljev ne dosega. | Osebne cilje občasno dosega in ne razume povezave med svojim delom in cilji podjetja. | Osebne cilje občasno dosega (doseže do 40 % zastavljenih ciljev), obenem pa razume pomembnost svojega dela za uresničevanje ciljev podjetja. | Osebne cilje pretežno dosega (doseže do 70 % zastavljenih ciljev) in razume pomembnost svojega dela za uresničevanje ciljev podjetja. | Osebne cilje dosega (doseže več kot 95 % zastavljenih ciljev) in razume pomembnost svojega dela za uresničevanje ciljev podjetja. | Osebne cilje dosega (doseže več kot 95 % zastavljenih ciljev). K doseganju ciljev spodbuja sodelavce in jim po potrebi pri tem pomaga ter jih spodbuja k razumevanju pomembnosti njihovega dela za uresničevanje ciljev podjetja. |

**Načrtovanje osebnih ciljev:**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **OSEBNI CILJI** | **Povezava osebnega cilja s cilji podjetja, vizijo, cilji OE (da/ne)** | **Aktivnosti (AK) . naloge za dosego ciljev** | **Merila**  **(rok ipd.)** | **Datum pregleda** | **Komentar glede na realizacijo** |
| **CILJ 1:** |  | AK1:  AK2:  AK3: |  |  |  |
| **CILJ 2:** |  | AK1:  AK2:  AK3: |  |  |  |
| **CILJ 3:** |  | AK1:  AK2:  AK3: |  |  |  |
| **CILJ 4:** |  | AK1:  AK2:  AK3: |  |  |  |

**3.2. DELOVNO SPECIFIČNE KOMPETENCE GLEDE NA SKUPINE DELOVNIH MEST:**

|  |
| --- |
|  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Opis kompetence PRAVILNOST IN PRAVOČASNOST**   * Prisotnost napak. * Razsežnost posledice napak. * Spoštovanje rokov. | | | | | |
| **Viri ocenjevanja:**   * Mesečno spremljanje števila napak in spoštovanja dogovorjenih rokov (razvojni pogovori in/ali sproti dogovorjenih aktivnosti na sestankih - zapisniki). * Ob napakah spremljanje razsežnosti napake. | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Dela napake pri rednem utečenem delu katerih posledice so vidne navzven (do strank in/ali druge enote). | Dela ponavljajoče napake pri rednem utečenem delu katerih posledice niso vidne navzven (do strank in/ali druge enote). | Dela napake le, ko prvič opravlja neko nalogo katerih posledice so vidne le znotraj enote v kateri dela. | Izjemoma naredi napako, ki jo sam prepozna, jo odpravi in hkrati opravi svoje načrtovano delo v roku. | Svoje delo vedno opravi brez napak. | Svoje delo naredi vedno brez napak. |
| V odpravo napake je potrebno vključiti več oseb, kar jim povzroči več kot 10 % dodatnega dela oz. nastane materialna škoda. | Za odpravo napake potrebuje pomoč nadrejenega in/ali sodelavca. | Napaka ne povzroči dodatnega dela sodelavcev, nima materialnih posledic, vpliva pa na zamude pri izvedbi nalog. | Napaka nima materialnih posledic oz. ne povzroča dodatnega dela sodelavcev. | Napaka nima materialnih posledic oz. ne povzroča dodatnega dela sodelavcev. | Vnaprej opozarja na napake, ki se lahko pojavijo pri delu tako da do njih sploh ne pride. |
| Nikoli ne upošteva rokov. | Upošteva roke le ob prisotnosti opozoril nadrejenega/sodelavca. | Upošteva roke oz. se pravočasno dogovori za nov rok. | Upošteva roke oz. se pravočasno dogovori za nov rok. | Upošteva roke oz. se pravočasno dogovori za nov rok. | Pri delu upošteva roke oz. se pravočasno in izjemoma (npr. bolezen) dogovori za nov rok. |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Opis kompetence SODELOVANJE IN IZMENJAVA INFORMACIJ**   * Izmenjavanje informacij. * Pomoč sodelavcem (podajanje predlogov, pripravljenost na prevzemanje dodatnih nalog, delitev znanja in izkušenj). * Ustvarjanje delovnega vzdušja (odnos do sodelavcev in strank). | | | | | |
| **Viri ocenjevanja:**   * Spremljanje v okviru enote – sestanki, razvojni pogovori s sodelavci ipd. (izmenjava informacij, pomoč, odnos do sodelavcev, strank – pritožbe). * Pohvale / pritožbe strank. | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Ne izmenjuje informacij, ki jih pri rednem delu potrebujejo tudi ostali sodelavci | S sodelavci deli le osnovne informacije, brez posebnosti, ki jih zahtevajo specifični primeri. | S sodelavci izmenjuje samo osnovne informacije, ki so potrebne pri rednem delu. | S sodelavci izmenjuje vse informacije, ki so potrebne pri rednem delu. | Samoiniciativno s sodelavci izmenjuje informacije, ki jih potrebujejo pri rednem delu. | S sodelavci izmenjuje in pridobiva informacije, ki jih potrebujejo pri rednem delu. |
| Nikoli ni pripravljen pomagati (ne podaja predlogov, ni pripravljen prevzeti dodatnih nalog, razen na izrecno zahtevo nadrejenega ter na sodelavce ne prenaša znanj). | Na prošnjo nadrejenega prevzame dodatne naloge, vendar le, če naloga ne povzroči časovno povečanega obsega dela. Nikoli ne podaja predlogov. | Dodatne naloge sodelavcev je pripravljen prevzeti le, če se ga prosi za pomoč in če to nadrejeni smiselno ovrednoti in upošteva. Predloge podaja, vendar ne takih, ki bi izboljšali delovni proces (brez jasne opredelitve, učinkov)... | Predloge podaja, vendar ne takih, ki bi izboljšali delovni proces. Samoiniciativno je pripravljen prevzeti dodatne naloge, v kolikor te lahko opravi v okviru rednega delovnega časa. Ob uvajanju ali prenosu nalog na ostale sodelavce z njimi deli vsa svoja znanja in izkušnje. | Podaja predloge, ki izboljšujejo delovni proces. Samoiniciativno je pripravljen prevzeti dodatne naloge, ne glede na to, da prevzemanje nalog zahteva dodatno delo, obremenitve. Ob uvajanju ali prenosu nalog na ostale sodelavce z njimi deli vsa svoja znanja in izkušnje in jim pri tem nudi vso pomoč. | Vsak njegov predlog izboljšuje delovni proces, pri izvedbi predloga tudi aktivno sodeluje. Samoiniciativno je pripravljen prevzeti naloge sodelavca, ne glede na to, da prevzemanje nalog zahteva dodatno delo, obremenitve. Ob uvajanju ali prenosu nalog na ostale sodelavce z njimi deli vsa svoja znanja in izkušnje, jim ob tem aktivno pomaga in se čuti odgovornega za uspešno delo sodelavcev. |
| S svojim negativnim delovanjem (npr. arogantnost, pikrost, konfliktnost,…) ustvarja delovno vzdušje, ki med sodelavci povzroča slabo voljo, nemotiviranost in konflikte. | Zaradi svojega negativnega odnosa (npr. arogantnost, pikrost, konfliktnost,…) ustvarja delovno vzdušje, ki med sodelavci povzroča slabo voljo, nemotiviranost, konflikte. | S svojim odnosom ne povzroča konfliktov – v odnosu do sodelavcev in strank, hkrati pa nima interesa, da bi pripomogel k boljšemu delovnemu vzdušju, večji motiviranosti med sodelavci. | S svojim odnosom pripomore k prijetnemu delovnemu vzdušju, sodelavci z njim radi sodelujejo. | S svojim odnosom aktivno pripomore k prijetnemu delovnemu vzdušju, je motivator in zgled, ki za seboj potegne ostale sodelavce. Sodelavci z njim radi sodelujejo. Stranke občasno pohvalijo njegovo delo. | S svojim odnosom aktivno pripomore k prijetnemu delovnemu vzdušju, je motivator in zgled, ki za seboj potegne ostale sodelavce. K temu spodbuja tudi svoje sodelavce. Sodelavci z njim radi sodelujejo. Stranke pohvalijo njegovo delo. |
| Nikoli ni pripravljen prilagoditi delovnega časa potrebam dela. | Delovni čas prilagodi potrebam dela samo na izrecno zahtevo nadrejenega. | Le ob pravočasni predhodni najavi je pripravljen prilagoditi delovni čas potrebam dela. | Na prošnjo nadrejenega prilagodi delovni čas potrebam dela. | Sam prilagodi delovni čas potrebam dela in o tem obvesti nadrejenega. | Delovni čas vedno prilagodi potrebam dela in sam daje pobude za to. |
| Prioritete postavi nadrejeni, vendar jih kljub nenehnim opozorilom sodelavec ne upošteva. | Prioritet kljub spodbudi nadrejenega ne postavi sam, ampak jih postavi nadrejeni. Sodelavec dodeljene prioritete upošteva, vendar so pogosto potrebna opozorila. Od nadrejenega pričakuje podrobna navodila za nadaljnje delo. | Prioritete si na spodbudo nadrejenega postavi sam, nato z nadrejenim preveri njihovo pravilnost in potrebna navodila za nadaljnje delo. | Prioritete si postavi sam, pri čemer upošteva spremembe v okolju in potrebe dela. Le pri zahtevnih nalogah potrebuje navodila za delo s strani nadrejenega. | Spremlja dogajanja in potrebe okolja in si nato prioritete postavi samostojno. Sam poišče navodila za delo ne glede na kompleksnost naloge, vendar zna presoditi, kdaj se je smiselno posvetovati z nadrejenim. | Sam določa prioritete in opozarja nadrejenega na potrebna opravila, pripravi nova navodila za delo in z njimi seznani sodelavce. Sodelavce spodbuja k samostojnemu določanju prioritet in jim po potrebi pri tem pomaga. |