

Večplastnost in uporabnost kompetenc

mag. Andrej Kohont,

Univerza v Ljubljani

Fakulteta za družbene vede

Center za proučevanje organizacij in človeških virov



Vsebina

- Zakaj kompetence?
- Kaj so kompetence?
- Primeri kompetenc
- Razvrščanje kompetenc
- Identifikacija kompetenc
- Uporaba kompetenc
- Razvoj kompetenc



Zakaj kompetence?

- Večna tema- Iskanje skupnega imenovalca med delom in delavcem: Taylorizem, dobri medčloveški odnosi,...
- Od obrtniškega dela (vajenci in mojstri), preko poenostavitve dela in dekvalifikacije v industrijski dobi, do povratka kompetenc v poindustrijski dobi,
- Znanje kot poseben človeški vir v družbi znanja - več znanja z različnih področij (multifunkcionalnost), ter iskanje in funkcionalizacija tega znanja - način uporabe znanja v različnih situacijah.
- Človeški viri - vir medsebojnega tekmovanja organizacij- vse drugo je lahko dostopno.
- Težnja po razvoju kompetenc, kot nadgradnja zapisanega znanja... Ne šteje več toliko znanje samo, kot njegova uporaba' (Eurydice, 2002).



Kaj so kompetence?

- **Kompetence NISO pristojnosti, pooblastila!**
- **Perrenoud (1997):** zmožnost posameznika, da **aktivira, uporabi in poveže** pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah.



Kompetenca/kompetentnost

Posameznik

Delovanje

Kontekst

Hoteti, znati, moči

Znanje
Sposobnosti
Motivi
Samopodoba
Vrednote

za
uspešno

Socialno okolje

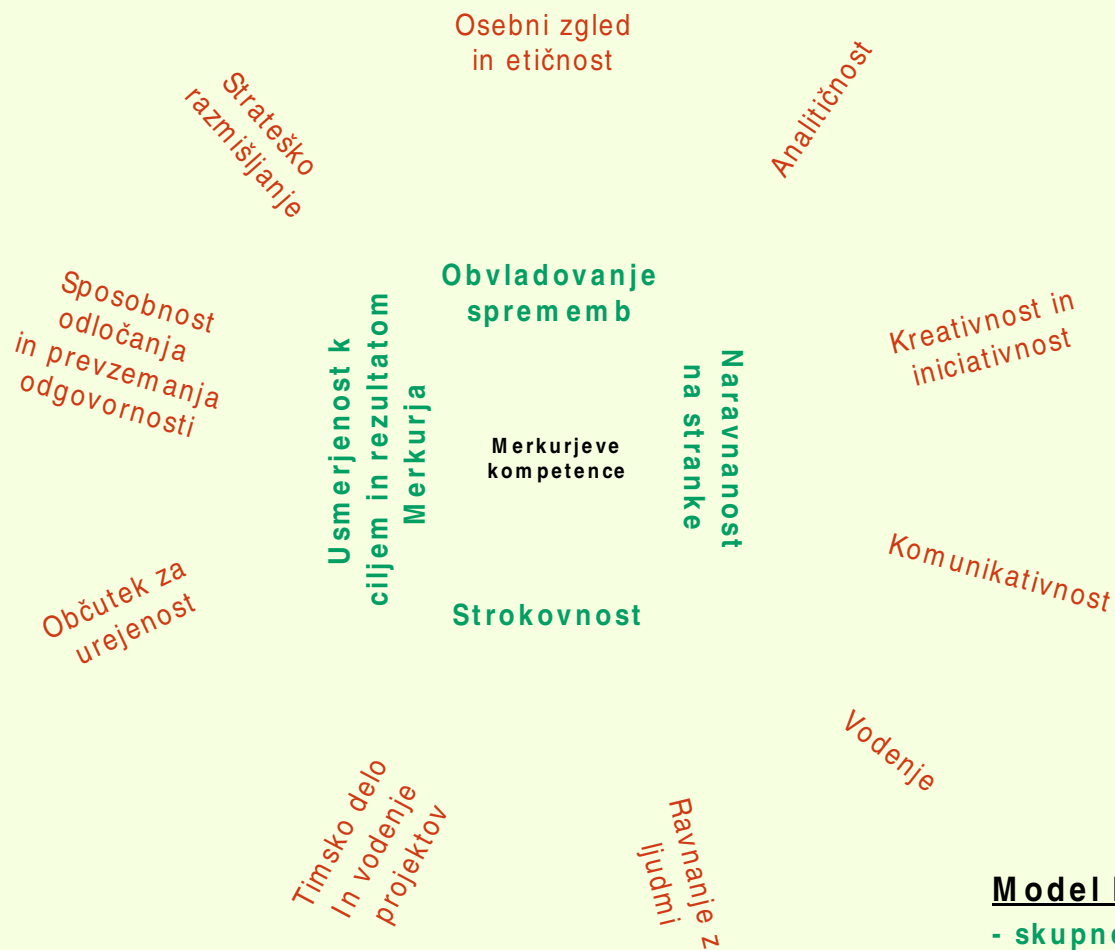
Reševanje problemov

Opravljanje nalog in vlog

Doseganje standardov dela

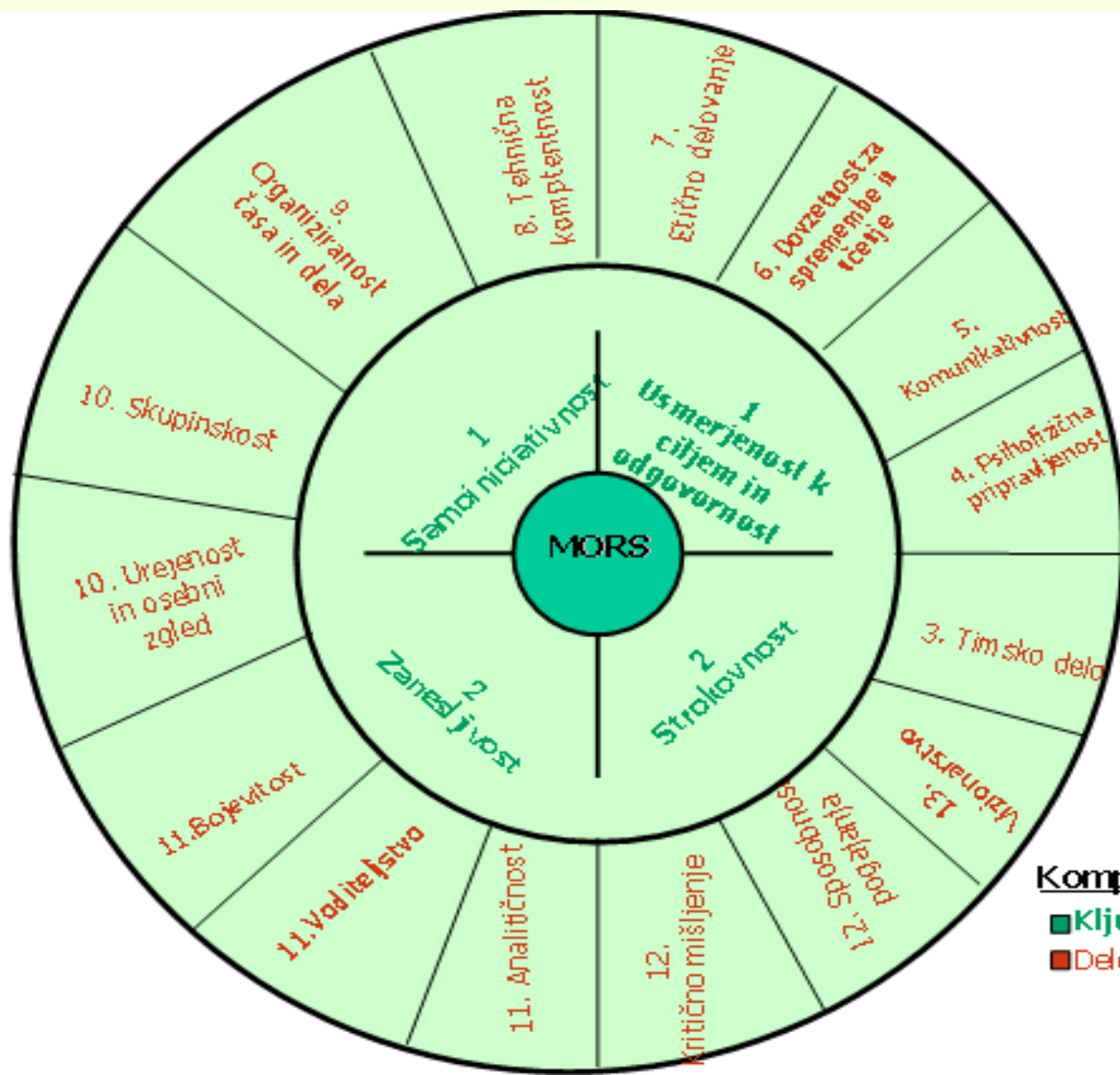
Fizično okolje

Primeri kompetenc



Model kompetenc
- skupne kompetence
- delovno specifične





MORS

1 Samoiniciativnost

1 Usmerjenost k ciljem in odgovornost

2 Zavezanost

2 Strakovnost

Kompetence SV

■ Ključne

■ Delovno specifične



Razvrstitev kompetenc

POSAMEZNIK

Ključne/temeljne/generične

Delovno specifične

Organizacijsko specifične

Managerske

DIMENZIJE

Pričakovane

Dejanske

Stopnjevane

Opisane

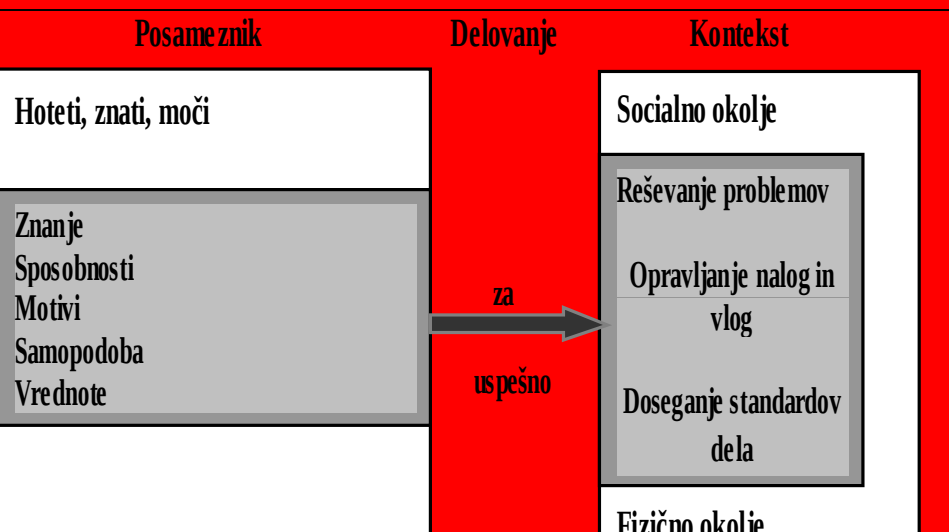
SESTAVINE

Znanje Sposobnosti

Osebnostne lastnosti

Motivi Samopodoba

Vrednote



Kompetence po ravneh

Ključne/temeljne/generične kompetence so prenosljive med delovnimi opravili (za vse ljudi): bralna in številčna pismenost, osebnostne, socialne-medosebne, IKT, tuji jeziki, znanstvena pismenost. Prispevajo k dobrobiti vseh članov družbe. Skladne z normami, vrednotami družbe.

Delovno specifične kompetence - skupne za posamezna delovna področja ali skupine delovnih mest : komunikacija, reševanje problemov, logično sklepanje, vodenje, ustvarjalnost, motivacija, delo v timih, sposobnost učenja.

Npr. finančniki, komercialisti, trgovski potniki, razvijalci.

Organizacijsko specifične kompetence - izvedene iz poslanstva, vrednot, strategije organizacije. Vezane na posameznike v organizaciji in na njihove funkcije ali vloge. So sredstva s katerimi posameznik prilagaja svoj način delovanja kulturi organizacije.



Kompetence po dimenzijah

- **Pričakovane** - glede na delo, poklic, posebnosti organizacije.
- **Dejanske**, ki jih imajo posamezniki...
- **Stopnjevane (ujamejo kontekst):**
 - (1) obvladovanje osnov, minimalnih standardov,
 - (2) obvladovanje običajnih razmer,
 - (3) obvladovanje spremenljivih razmer in inoviranje,
 - (4) prenašanje znanja na druge.
- **Opisane** (po stopnjah)...



Primer stopnjevanega opisa:

ODKRIVANJE PRILOŽNOSTI IN ODZIVANJE NANJE

1. Občasno opozarja na probleme, ki se ponavljajo pri delu in predlaga kako rešitev.
2. Ob delovnih problemih išče priložnosti za izboljšave, ki jih pogosto predlaga.
3. Priložnosti za izboljšave vidi tako v problemih kot v običajnih delovnih situacijah. Nanje se hitro odziva s predlogi in se odloča v skladu s pristojnostmi.
4. Poleg lastnega odkrivanja priložnosti in odzivanja nanje, na to opozarja tudi sodelavce, ki jih spodbuja k oblikovanju rešitev in dajanju predlogov.



Vprašanja povezana s kompetencami

- Kako prepoznati potrebne, zahtevane kompetence?
- Kako prepoznati kompetence posameznikov (kadrovanje, vstop v izobraževanje)?
- Kako razvijati kompetence posameznikov v organizacijah/za zaposljivost (načini, metode, izobraževanje)
- Kako kompetence izraziti in jih prenašati na druge? (uččča se organizacija/družba znanja)

Metode ugotavljanja kompetenc

- **Katere lastnosti mora imeti posameznik, da bo delo uspešno opravljal?** -Pričakovane lastnosti kandidata/delavca
- **Poznavalci:** odlični delavci, strokovnjaki, vodje, tehnologi, skrbnik kompetenc iz kadrovske službe, **s pomočjo delavnic, z individualnim delom, z analizo nalog.**
- **Odlični DELAVCI:** (samo)opazovanje, (vedenjski) intervju.
- **VEDENJSKI VZORCI:** kritični dogodki, letni razgovor.
- **Prilagojeni generični model – tuji vzorci.**
- **Analiza strateških dokumentov organizacije**
- **REZULTAT: NABOR + OPIS + STOPNJA ZA DM**



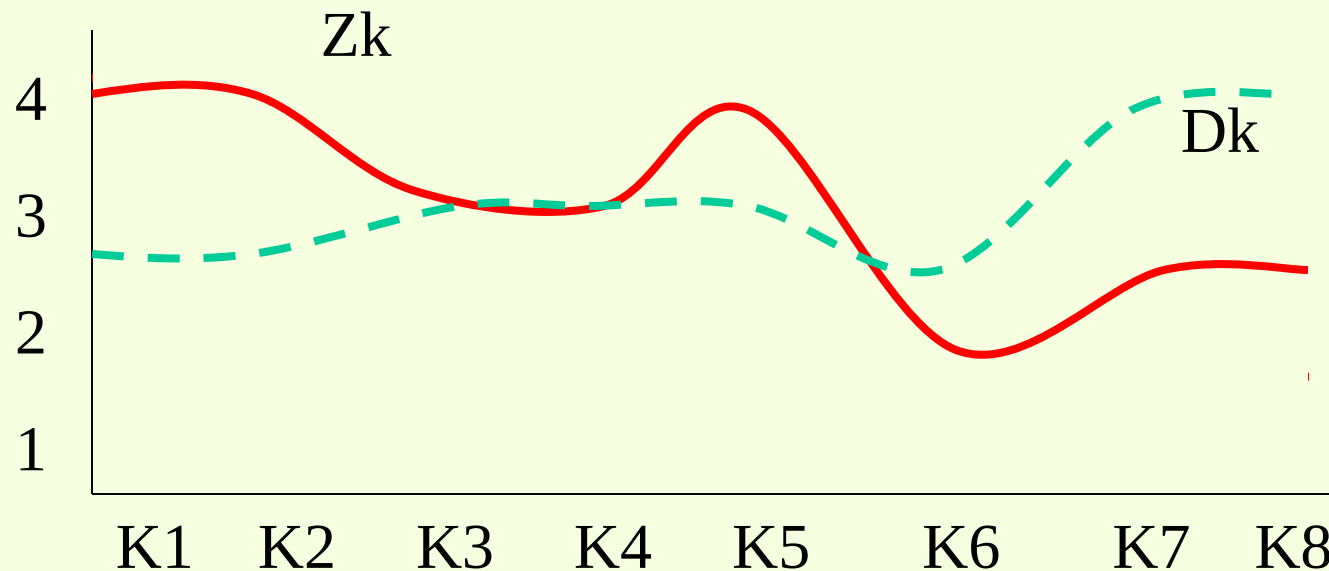
Uporaba kompetenc

- **Izobraževanje:** doseganje, dviganje ravni, dodajanje k. $I_p = K_p - K_d$.
- **Opis dela:** pričakovane kompetence delavca
- **Kadrovanje:** preverjanje kompetentnosti
- **Uvajanje:** pospeševanje pričakovane k.
- **Razvoj kariere:** dolgoročno usklajanje med pričakovanimi in dejanskimi kompetencami
- **Nagrajevanje** kompetentnosti
- **Vodenje:** nove vloge vodij.



Spremljanje kompetenc

Razmerje med pričakovanimi kompetencami in dejansko kompetentnostjo posameznika/skupine/organizacije - trenutno stanje



Spremljanje kompetenc

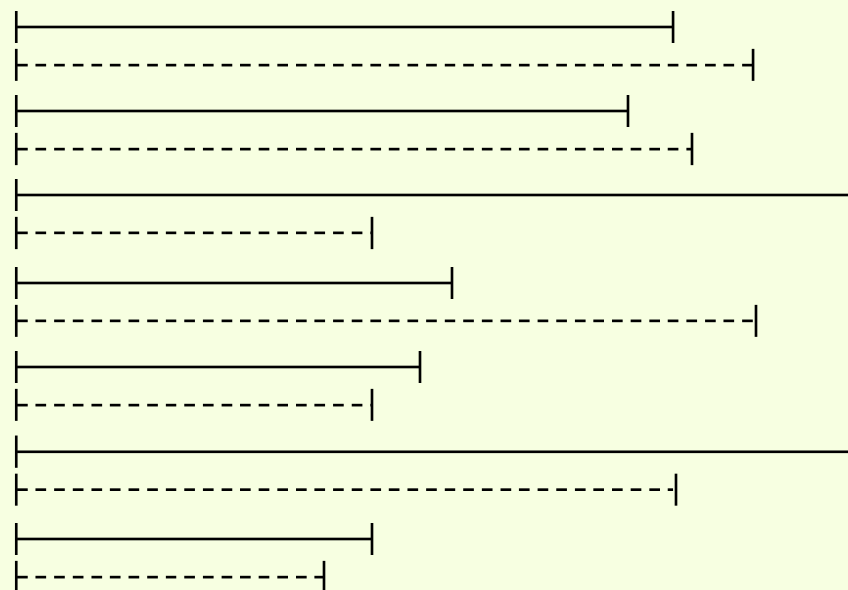
Kompetenčni profil Janez V.

Delovno mesto: vodja priprave dela

Kompetenca

1. Poznavanje posl. procesov
2. Analitično mišljenje
3. Vizionarstvo
4. Vplivanje na sodelavce
5. Samozaupanje
6. Razvijanje timskega dela
7. Naravnost na dosežke
8.

Raven dosežene kompetence (1-4)



—————| Zahteve DM

- - - - -| Janez V.

Razvoj kompetenc z izobraževanjem

- **Oblike dela z dijaki, študenti** (timsko, projektno delo, ustvarjalne diskusije, praktično usposabljanje, eseji, prezentacije, viri v tujem jeziku, uporaba IT, načini iskanja informacij, vabljen predavanja praktikov, predstavitev aktualnih raziskav, mentoriranje, aplikativni projekti...)
- **Manj faktografskega znanja, več uporabnega znanja – staranje znanja!**
- **Sodobni pedagoški pristopi:** na dijaka/študenta osredotočen pristop, učeči se študent/dijak, stalen študij, izbirnost – razvoj lastne študijske (karijerne) poti, mednarodne izmenjave, široka baza znanja, kakovost, spremljanje učnih izidov, evalvacija in vključenost vseh deležnikov- stalen razvoj programov, pogled “čez okvire” poklica.



Hvala za pozornost

Vprašanja, odzivi, sugestije...



Primer skupnih kompetenc svetovalnih omrežij v procesu vseživljenjskega učenja v Sloveniji



Identifikacija skupnih kompetenc svetovalcev/-k

- Vloge in naloge svetovalk (dr. Osedkar)
- Delavnica – skupne vloge (vloga zaupnika, spremljevalca, usmerjevalca, administratorja, spodbujevalca/motivatorja, informatorja, svetovalca, evalvatorja)
- **Brainstorming**: nabor 55 elementov kompetenc
- Analiza in oblikovanje 6 skupnih kompetenc



Skupne kompetence svetovalcev/- k

- Strokovnost
- Komunikativnost
- Usmerjenost k uporabniku in zagotavljanje njegovega vpliva
- Usmerjenost k ciljem
- Obvladovanje administrativnih nalog
- Etično delovanje



Strokovnost

Pozna in uporablja svetovalne tehnike, veščine in spretnosti, strategije krepitve moči, usmerjanja uporabnikov s participacijo in aktivnosti zagovorništva v okviru svojih pristojnosti. Pozna, uporablja in povezuje storitve, možnosti, področja, mrežo in pristojnosti organizacij v mreži in je sposoben poiskati ustrezno pomoč. Ustrezno ocenjuje teže situacije in tveganja, potrebo po spremljanju uporabnika in zna upravljati s stresom.



Komunikativnost

Jasno in razumljivo se pisno in ustno izraža, vodi razgovor in ga objektivno reflektira, pozorno posluša, izraža razumevanje za (problem) sogovornika, ohranja molčečnost in z uporabnikom vzpostavlja zaupanje. V odnosih z uporabnikom uporablja učinkovite tehnike komuniciranja in mu na njemu ustrezen način posreduje relevantne, ažurne in uporabne informacije.



Usmerjenost k uporabniku

Prepoznava uporabnikov vrednostni sistem (interese, ovire, konflikte, omejitve, strahove). Uporabnika ozavešča, spodbuja, usmerja, motivira na vključujoč način (participacija, zagotavljanje vpliva) in mu, če želi, posreduje nasvete. Vživi se v in razume problem uporabnika (empatičnost) ter se pri obravnavi problema prilagaja potrebam uporabnika (individualiziranje). Je dostopen, v odvisnosti od tveganja, in sposoben ohranjati kontinuiteto sodelovanja.



Usmerjenost k ciljem

Sledi zastavljenim ciljem, udejanja dogovorjene naloge in si postavlja prioritete, spremlja, evalvira in meri uspešnost in učinkovitost delovnih procesov (avtoevalvacija, uporabniška evalvacija, SWOT), je motiviran in angažiran ter pri tem upošteva strokovno in uporabniško perspektivo.



Obvladovanje administrativnih nalog

Ažurno, natančno, sistematično zbira informacije za vodenje evidenc, dosjejev, izdelavo in interpretacijo analiz in poročil. Uporabnikom pomaga pri izpolnjevanju obrazcev.



Etično delovanje

Deluje spoštljivo, korektno, nediskriminatorno, v skladu z načeli etičnega kodeksa kariernega svetovanja in ustrezno reagira v primeru etičnih dilem.

