

Ugotavljanje menedžerskih kompetenc s pomočjo računalniškega programa za večparametrsko odločanje DEXi

Maja Vukasović - Žontar, zasebna raziskovalka
maja.zontar@siol.net

Vladislav Rajkovič, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede
vladislav.rajkovic@fov.uni-mb.si

Povzetek

Menedžerske kompetence so ključne veščine, sposobnosti in vedenja, ki najbolj pripomorejo k uspešnemu opravljanju zahtevnih menedžerskih nalog. Na podlagi modela menedžerskih kompetenc in s pomočjo računalniškega programa za večparametrsko odločanje DEXi smo zgradili računalniško podprt sistem kot orodje pri ugotavljanju menedžerskega razvojnega potenciala sodelavcev. Takšen sistem nam lahko pomaga pri odločanju o najbolj primernih kandidatih za zasedbo vodilnih delovnih mest, pri določanju razvojnih načrtov in planiranju osebnega razvoja in izobraževanja ključnih kadrov.

Ključne besede: menedžerske kompetence, model ključnih menedžerskih kompetenc, ugotavljanje menedžerskih razvojnih potencialov, kriteriji, merske lestvice, DEXi

Abstract

Identification of leadership competencies with multi-attribute decision support program DEXi

Leadership competencies are defined as core competencies necessary for successful accomplishment of highly demanding managerial tasks and duties. Based upon leadership competencies model and software for multi-attribute decision making support DEX-i, we structured a computer supported system that can help us among our employees. That can be valuable in recruitment process (when we want to detect the best candidate for top management positions), in structuring personal development plans, individual training and education programmes and career planning processes.

Keywords: leadership competencies, core leadership competencies model, identification of leadership development potentials, criteria, metrics, DEX-i

1 Uvod

Naloge kadrovskega menedžmenta v sodobnem podjetju postajajo vse bolj obsežne in vse bolj zahtevne. Obsegajo sisteme nagrajevanja in motiviranja zaposlenih, sisteme razvoja in izobraževanja kadrov ter izvajanje raznih drugih politik, ki neposredno vplivajo na človeške vire, kot so na primer skrb za zdravje in varnost pri delu, prijetno in spodbudno delovno okolje, izbor in selekcija kadrov in podobno. Ena od nalog kadrovskega menedžmenta, v okviru skrb za učinkovito in uspešno delo posameznika, ki vpliva na potek vseh delovnih procesov ter uspešnost podjetja kot celote, je tudi selekcija in razvoj kadrov. Znano je, da morajo biti za uspešno delo in opravljanje delovnih nalog izpolnjeni nekateri pogoji: ustrezno potrebno znanje, določene izkušnje ter osebne sposobnosti in zmožnosti posameznika.

Zastavlja se vprašanje, kako prepoznati najbolj ustreznega kandidata za zapolnitev določenega delovnega mesta. Zato so kadrovski strokovnjaki v zadnjem desetletju razvili nekatere popolnoma nove metode in orodja, ki pripomorejo k večji učinkovitosti kadrovskih procesov. Eno od najbolj razširjenih in vsestransko uporabnih orodij sodobnega kadrovskega menedžmenta je model ključnih kompetenc oziroma kompetenčni model. Ključne kompetence so lahko definirane kot znanja, veščine, zmožnosti in sposobnosti posameznika, ki jih podjetje priznava kot najbolj potrebne za uspešno poslovanje. Ključne kompetence so vedno opredeljene v skladu s poslovno strategijo družbe, poslovnimi cilji podjetja ter z vrednotami,

znanjem in sposobnostmi, ki jih družba pričakuje od svojih zaposlenih.

Razlogi zakaj se podjetja odločajo za uvedbo kompetenčnega modela, so lahko zelo različni. Nekatera podjetja potrebujejo agresivno in prodorno strategijo prodora na trge in zato pri svojih vodilnih delavcih želijo razvijati in utrjevati usmerjenost v rezultate ter spodbujati željo za doseg vrhunskih ciljev. Druga podjetja pospešeno razvijajo nove produkte in potrebujejo čim več inovativnosti in novega znanja, zato pri svojih kadrih posebej poudarjajo in nagrajujejo kreativnost, inovativnost in določen način vedenja in dela v skupinah (usmerjenost v timsko delo, delitev znanja, upravljanje znanja ipd.). Tretja skupina podjetij želi optimizirati stroške ter ob nespremenjenih stroških dela zagotoviti svojim strankam boljšo, hitrejšo ali celovitejšo ponudbo, kar pomeni izboljššan način motiviranja, napredovanja in nagrajevanja uspešnosti zaposlenih. Različna podjetja imajo v določenem času različne potrebe na področju kadrovskega menedžmenta in prav ta različnost narekuje več mogočih razlogov, zakaj se posamezna podjetja odločajo za uvedbo modela ključnih kompetenc.

Podjetja se za uvedbo kompetenčnega modela odločajo predvsem zaradi potreb po sistematičnem pristopu k določenemu kadrovskemu procesu. Govorimo lahko o procesu selekcije ali oceni primernosti kandidata za zasedbo določenega delovnega mesta (selekcija, ocena poskusnega dela, ustreznost kandidata glede na posebne pogoje potrebne za zasedbo delovnega mesta), o procesu sistematične identifikacije (ključnih) kadrov, o procesu ugotavljanja razvojnih potencialov zaposlenih, o procesu napredovanja v podjetju ter o procesu ugotavljanja uspešnosti posameznika.

Za vse te kadrovske procese, ki potekajo v podjetjih, lahko uporabimo model ključnih kompetenc, kot uspešno, transparentno in izredno učinkovito orodje, ki nam bo omogočilo sistematičen pristop, strukturirane kriterije in jasno razumljiva določila kot odgovor na katero koli zahtevo omenjenih kadrovskega procesov.

V nadaljevanju bomo prikazali razvoj in uporabo kompetenčnega modela, ki izpostavlja menedžerske kompetence oziroma kompetence, ki so najbolj pomembne za opravljanje del in nalog vodstvenih delovnih mest v nekem slovenskem podjetju. Na podlagi modela menedžerskih kompetenc je bil narejen sistem kriterijev za ugotavljanje menedžerskega raz-

vojnega potenciala delavcev na vodilnih delovnih mestih in tistih, ki so že bili prepoznani kot razvojni potenciali za zasedbo vodilnih delovnih mest v prihodnje.

Model ključnih menedžerskih kompetenc se v našem primeru uporablja kot sistem kriterijev za ugotavljanje menedžerskih razvojnih sposobnosti sodelavcev. Za potrebe naše naloge smo na podlagi modela ključnih menedžerskih kompetenc ter s pomočjo računalniškega programa za večparametrsko odločanje DEXi zgradili računalniško podprt sistem kot pomoč pri podajanju ocene menedžerskega razvojnega potenciala sodelavcev. Takšen sistem nam lahko služi kot pomoč pri odločanju o najbolj primernih kandidatih za zasedbo vodilnih delovnih mest oziroma pri določanju razvojnih načrtov in planiranju osebnega razvoja in izobraževanja ključnih kadrov.

2 Ugotavljanje menedžerskega razvojnega potenciala sodelavcev s pomočjo kompetenčnega modela

Kot smo uvodoma povedali, ugotavljanje menedžerskega razvojnega potenciala sodelavcev na primeru enega slovenskega podjetja temelji na sistemu kriterijev, ki smo ga poimenovali ključne menedžerske kompetence. Ključne menedžerske kompetence so opredeljene kot lastnosti, zmožnosti, sposobnosti in vedenja posameznikov na vodilnih delovnih mestih, ki so ključne za uspešno opravljanje delovnih nalog, za doseganje zelenih poslovnih in strateških ciljev podjetja v prihodnje. Ključne menedžerske kompetence jasno definirajo lastnosti, ki jih želi podjetje spodbujati, razvijati in nagrajevati pri svojih vodilnih delavcih v prihodnje.

Ključne menedžerske kompetence so razdeljene na tri vsebinske dele: strateško naravnost, osebno naravnost ter operativno uspešnost. Vsaka posamezna skupina kompetenc prinaša določen aspekt zelenega obnašanja in sposobnosti menedžerja. Usklajenost vseh treh aspektov zagotavlja celovitost pristopa h ključnim procesom za katere so menedžerji v podjetju odgovorni: skrbi za doseganje strateških ciljev in za razvoj sodelavcev, za dobro sodelovanje ter doseganje operativnih ciljev.

Vsaka od treh zgoraj omenjenih skupin se deli na tri posamezne kompetence, ki vplivajo na oceno posamezne skupine.

Vsaka posamezna kompetenca se ocenjuje v skladu s podanimi opisi in trditvami. Definicije posamezne

naravnosti oziroma trditve in opisi, ki veljajo za doseženo stopnjo določene kompetence, so bile napisane in opredeljene v skupinskih delavnicah s celotnim vodstvom podjetja zaradi potrebe po uporabnosti kriterijev in resnični naravnosti celotnega modela na poslovno prakso omenjenega podjetja.

Nadrejeni, ki nastopa v vlogi ocenjevalca, po temeljitem premisleku in z dobrimi utemeljitvami lahko poda oceno izražanja določene kompetence v skali od 0 do 3 oziroma od možnosti »0 – kompetenca ni vidno izražena«, »1 – osnovna stopnja zahtevnosti izražene kompetence«, »2 – srednja stopnja zahtevnosti izražene kompetence« do »3 – visoka stopnja zahtevnosti izražene kompetence«.

Za vsako posamezno ključno menedžersko kompetenco se poda ustrezna ocena, ki potem vpliva na skupno oceno določene skupine (strateška naravnost, osebna naravnost, operativna odličnost).

Končna ocena menedžerskega razvojnega potenciala sodelavca se poda na podlagi dobljenih ocen razvojnega potenciala za posamezne kompetence ter na podlagi zahtev delovnega mesta, ki ga posameznik v trenutku ocenjevanja zaseda.

3 Ocenjevanje menedžerskih razvojnih potencialov s pomočjo računalniškega programa za večparametrsko odločanje DEXi

DEXi je računalniški program, razvit v sodelovanju med Univerzo v Mariboru, Fakulteto za organizacijske vede v Kranju in Inštitutom Jožef Stefan v Ljubljani, ki služi kot pomoč pri večparametrskem odločanju ter na pregleden in uporabnikom dostopen način omogoča večjo transparentnost in razumljivost določenih odločitev oziroma ocen po nekih kriterijih. Za potrebe naloge ter s ciljem povečanja učinkov podajanja utemeljene ocene razvojnih potencialov sodelavcev smo zato model ključnih menedžerskih kompetenc preslikali v računalniško podprt sistem za podporo odločanju DEXi.

3.1 Identifikacija problema – Ugotavljanje menedžerskih razvojnih potencialov sodelavcev po enotnih kriterijih

Podjetje želi vpeljati enoten sistem kriterijev, po katerih bodo vsi vodje lahko celovito in transparentno ugotavljali menedžerske razvojne potenciale svojih sodelavcev. Pomembna je smotrna opredelitev vsake posamezne ključne menedžerske kompetence ter

uravnovešenost različnih aspektov, ki šele v sinergiji dosejajo celovitost oziroma uspešnost delovanja na menedžerskih delovnih mestih.

Model mora biti relativno preprost za uporabo, kriteriji morajo biti jasno opredeljeni in najbolj pomembno: izhajati morajo iz delovne prakse podjetja. Zato smo v strukturiranje modela in definiranje posamezne kompetence oziroma opisovanje posamezne stopnje zahtevnosti povabili vse vodje na vseh ravneh v podjetju, ki so lahko prispevali k celovitemu in praktičnemu pristopu strukturiranja modela.

3.2 Spisek kriterijev – ključne menedžerske kompetence

Na podlagi vseh omenjenih potreb in zahtev je za potrebe ugotavljanja razvojnih menedžerskih potencialov sodelavcev nastal model ključnih menedžerskih kompetenc, ki prinaša devet kriterijev, po katerih ocenjujemo oziroma ugotavljamo menedžerski razvojni potencial posameznika. Model ključnih menedžerskih kompetenc vsebuje devet ključnih kompetenc, razdeljenih v tri skupine:

I. skupina – STRATEŠKA NARAVNOST

- Strateška usmerjenost
- Prilagajanje spremembam
- Kreativnost

II. skupina – OSEBNA NARAVNOST

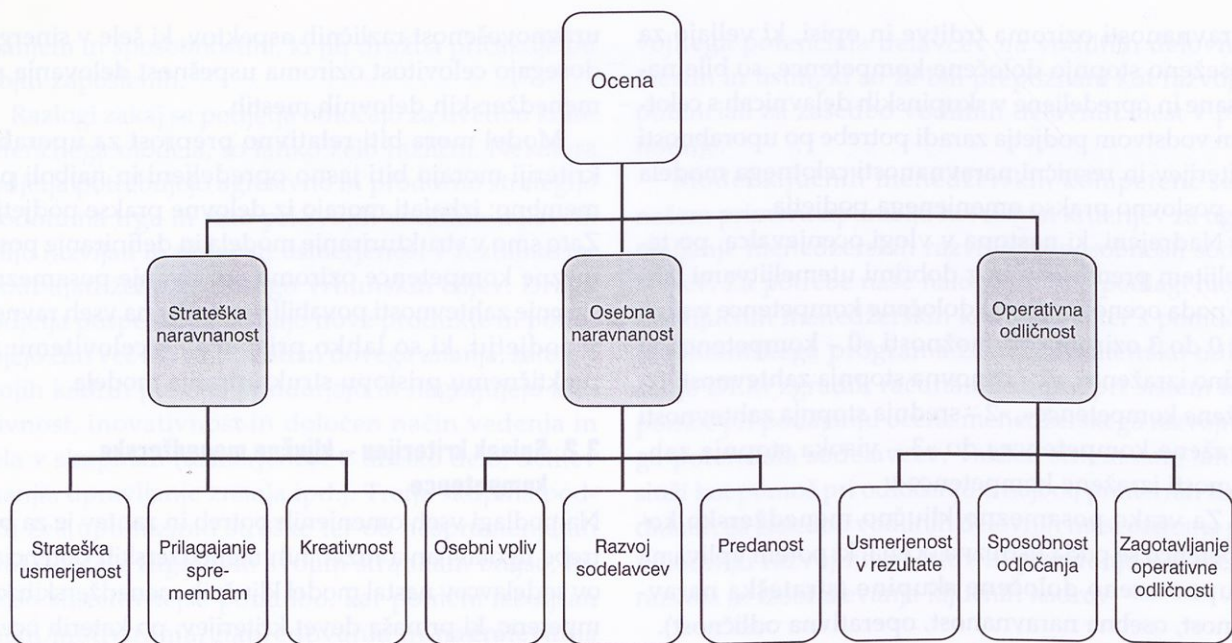
- Osebni vpliv
- Razvoj sodelavcev
- Predanost

III. skupina – OPERATIVNA USPEŠNOST

- Usmerjenost v rezultate
- Sposobnost odločanja
- Zagotavljanje operativne odličnosti

Model ključnih menedžerskih kompetenc nam pri uporabi računalniškega programa za večparametrsko odločanje DEXi postane spisek kriterijev, ki jih uporabljamo za podajanje končne ocene (v tem primeru razvojnega menedžerskega potenciala posameznika). Ta spisek kriterijev oziroma model ključnih menedžerskih kompetenc, lahko ponazorimo s sliko na naslednji strani.

Vsak posamezen kriterij, ki ga v modelu imenujemo ključne menedžerske kompetence, je opredeljen v trditvi, ki nazorno opisuje način, kako se določena kompetenca izkazuje v poslovni praksi posameznika.



Slika 1. Hierarhična struktura ključnih menedžerskih kompetenc

Opisi kriterijev so:

Ocena: ocena ključnih menedžerskih kompetenc

Strateška naravnost: Razumevanje širšega konteksta strateške usmeritve podjetja

Strateška usmerjenost: Vodenje poslovnih procesov v skladu s širšo podjetniško strategijo

Prilagajanje spremembam: Zmožnost pravočasnega ukrepanja v primeru sprememb

Kreativnost: Uvajanje novih pristopov v reševanju strateških in operativnih problemov

Osebna naravnost: Uveljavljanje pozitivnega osebnega prizadevanja v poslovnem okolju

Osebni vpliv: Uveljavljanje pozitivnega osebnega vpliva v prid delovnim procesom in sodelavcem

Razvoj sodelavcev: Skrb za osebni razvoj in izobraževanje sodelavcev

Predanost: Predanost podjetju, podjetniški kulturi in temeljnim vrednotam podjetja

Operativna odličnost: Prizadevanje za doseganje odličnih poslovnih rezultatov

Usmerjenost v rezultate: Prizadevanje za doseganje pričakovanih poslovnih ciljev

Sposobnost odločanja: Sposobnost sprejemanja utemeljenih in pravočasnih odločitev

Zagotavljanje operativne odličnosti: Prizadevanje za odličnost poslovanja, kakovost in pravilen odnos do strank

3.3 Merske lestvice (zaloge vrednosti) – stopnje izražene ključne menedžerske kompetence

Merske lestvice so v drugačnih modelih lahko veliko bolj pestre, raznolike ter se njihovo število lahko poljubno spreminja odvisno od kriterijev. Vendar smo se pri modelu ključnih menedžerskih kompetenc, zaradi uporabnosti in enostavnosti celotnega modela odločili, da bomo sledili enotni štiristopenjski lestvici vrednosti.

Možne zaloge vrednosti so tako za vse kriterije (kompetence) enake: ocena dosežene stopnje zahtevnosti določene kompetence je lahko podana v skali od 0 do 3 oziroma ima ocenjevalec te možnosti:

- »ni« – 0 – kompetenca ni vidno izražena,
- »osnovna« – 1 – osnovna stopnja zahtevnosti izražene kompetence,
- »srednja« – 2 – srednja stopnja zahtevnosti izražene kompetence,
- »visoka« – 3 – visoka stopnja zahtevnosti izražene kompetence.

3.4. Funkcije koristnosti – podane ocene menedžerskega razvojnega potenciala sodelavca

Funkcije koristnosti so dejansko odločitvena pravila tipa »če-potem«. V tabeli, ki nam jo ponuja računalniški program DEXi pri vnosu funkcije koristnosti, lahko odločamo o odločitvenih pravilih oziroma o

podani skupni oceni razvojnega potenciala na podlagi treh kriterijev.

Odločitvena pravila smo gradili na podlagi pragmatičnega pogleda na uporabnost in smoter omenjenega modela. Zato se največ možnih primerov ocen giblje med osnovno in srednjo, ocene »ni ugotovljen menedžerski razvojni potencial« oziroma »visok menedžerski razvojni potencial« so mogoče praviloma v teh situacijah:

- »ni ugotovljen menedžerski razvojni potencial« v situacijah, ko sta dva kriterija (od treh) ocenjena z oceno 0 – ni izražene kompetence,
- »visok menedžerski razvojni potencial« v primerih, ko sta dva kriterija (od treh) ocenjena z oceno 3 – visok razvojni potencial.

3.5 Opis variant – primeri ocen menedžerskih razvojnih potencialov nekaterih posameznikov

V ocenjevanju je sodelovalo sedem sodelavcev, ki so zasedali delovna mesta v nižjem in srednjem menedžmentu. Ocenjevanje je potekalo tako, da so jih individualno ocenjevali njihovi neposredno nadrejeni s pomočjo vprašalnika, ki je bil narejen na podlagi kompetenčnega modela. Za vsako trditev oziroma opis posamezne kompetence je nadrejeni izbral najbolj ustrezen odgovor.

Vse odgovore smo potem vnesli v računalniški program DEXi, v odsek »opis variant«. Na ta način smo, na podlagi odločitvenih pravil, ki smo jih zgradili že prej, dobili bolj celovit vpogled na več ravni ocenjevanja:

- skupno oceno posameznega kandidata, ki temelji na oceni vseh treh področij skupaj (področja so tri in sicer: strateška naravnost, osebna naravnost ter operativna uspešnost),
- oceno za posamezno področje, ki je zbir ocen za vsako posamezno kompetenco, npr. ocena za strateško naravnost, ocena za osebno naravnost ter ocena za operativno uspešnost,
- celovit primerjalni vpogled za vsakega posameznega kandidata in za vsako posamezno kompetenco,
- če smo pri analizi izbrali možnost grafičnega prikaza skupnih ocen smo kandidate lahko primerjali med seboj.

4 Rezultati ocenjevanja

Rezultate ocenjevanja lahko strnemo na dve ravni:

- ocena razvojnega menedžerskega potenciala za vsakega posameznega kandidata,

- primerjava med posameznimi kandidati. Interpretacija rezultatov ocenjevanja je odvisna od namena ocenjevanja različnih kandidatov:

- ali smo želeli ugotoviti razvojni potencial posameznika vključno s področji, na katerih posameznik kaže visok nivo razvite kompetence ter področji, kjer je izraženost posamezne kompetence nižje ocenjena in bo potrebna nadaljnega razvoja,
- ali smo želeli narediti sistematično primerjavo med različnimi kandidati.

V obeh primerih smo z omenjenim načinom ocenjevanja in ugotavljanja razvojnega potenciala posameznika dobili dobro podlago za utemeljene odločitve bodisi glede razvojnega načrta posameznika bodisi glede zasedbe določenega vodilnega delovnega mesta.

5 Sklep

Interpretacija rezultatov ocenjevanja sedmih kandidatov nam nakazuje nekatere zelo zanimive ugotovitve glede uporabnosti modela ključnih kompetenc, računalniško podprtega s programom DEXi. Lahko rečemo, da so rezultati ocenjevanja pokazali, da nam omenjen sistem omogoča:

- pregledno oceno menedžerskega razvojnega potenciala za vsakega posameznega kandidata,
- dokaj hitro in enostavno možnost primerjave med posameznimi kandidati,
- jasno predstavbo o prednostih posameznega kandidata (vidno izraženi stopnji posamezne kompetence),
- vpogled na področja (kompetence), ki jih bo treba pri posameznem kandidatu še razviti v skladu z individualnimi cilji in razvojnimi načrti,
- možnost primerjave med kandidati v primeru, če nekoliko spremenimo svoje zahteve oziroma odločitvena pravila.

Možnost natisnjene poročila, iz katerega je razvidna celotna struktura kriterijev, merskih lestvic, odločitvenih pravil, rezultati vrednotenja in ne nazadnje tudi primerjalna analiza med kandidati, samo potrjuje raznolikost možnosti dobljenih rezultatov ter uporabnost celotnega sistema.

Kompetenčni model, podprt z računalniškim programom DEXi, je zelo uporabno orodje, ki ga vodje lahko uporabljajo za ocenjevanje kompetenc svojih sodelavcev ter za ugotavljanje razvojnih potencialov kadrov. Sistematično, enotno in dokaj preprosto kan-

didate ocenjujemo po celovitem sistemu kriterijev, ki omogoča razumljive vpoglede v posamezne ocene ter primerjalne analize na nivoju posameznika ali skupine kandidatov.

6 Literatura

- [1] BOYATZIS, R. (ed.): The Competenc Manager: A model for effective performance, John Wiley&Sons, New York, 1982.
- [2] DUBOIS, D. (ed.): The competency case book: Twelve studies in competency-based performance improvement, HRD Press, Amherst, 1998.
- [3] GORSLINE, K., HAWTHORNE, T., HO, K: Moving competencies »off the page« and into people. V: Dubois: The competency case book, HRD Press, Inc.: 297–334, 1998.
- [4] JEREB, E., BOHANEK, M., RAJKOVIČ, V.: DEX-i – računalniški program za večparametrsko odločanje, Moderna organizacija, Kranj, 2003.
- [5] LAWLER, E.: From job-based to competence-based organizations, Journal of Organizational Behaviour 15 (1), 1993.
- [6] PEZDIRC, M. S. (ed.): Kompetence v kadrovske praksi, GV Izobraževanje, Ljubljana, 2005.
- [7] JEREB, E., RAJKOVIČ U., RAJKOVIČ, V.: A hierarhical multi-attribute system approach to porsonnel selection, International Journal of Selection and Assessment 13 (3): 198–205, 2005.

Maja Vukasović - Žontar je po študiju psihologije na Columbia University v New Yorku in lingvistike na Filozofski fakulteti v Zagrebu delala kot kadrovska svetovalka za Hewitt Associates ter kot kadrovska direktorica v Hermes SoftLabu. Zadnja leta kot samostojna znanstvena raziskovalka deluje kot predavateljica in svetovalka na področju kadrovskega menedžmenta in komunikacije.

Dr. Vladislav Rajković je redni profesor in predstojnik laboratorija za odločitvene procese in ekspertne sisteme na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Njegovo področje so računalniški informacijski sistemi s posebnim poudarkom na uporabi metod umetne inteligence v procesih odločanja in upravljanja.