

TRAJNOSTNI RAZVOJ ZAPOSLENIH KOT TEMELJ NAPREDKA PODJETJA

JASMINA ŽNIDARŠIČ, MOJCA BERNIK

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
jasmina.znidarsic@um.si, mojca.bernik@um.si

Trajnostni razvoj zaposlenih je ključen za ustvarjanje okolja, ki spodbuja dolgoročno zadovoljstvo in uspešnost zaposlenih ter prispeva k trajnostnemu razvoju družbe. K organizacijskim ciljem v kontekstu trajnostnega razvoja prispeva tudi razvoj kompetenc zaposlenih. V prispevku je podrobneje predstavljen primer priprave kompetenčnega modela kot osnove trajnostnega razvoja zaposlenih, ki bi v prihodnje služil za namene ocenjevanja in nagrajevanja ter s tem izboljšanje motiviranosti in produktivnosti zaposlenih. Prikazani so posamezni koraki izgradnje kompetenčnega modela, vključno z naborom splošnih in delovno specifičnih kompetenc ter končnim opisom kompetenc. S pomočjo kompetenčnega modela lahko organizacije bolje razumejo potrebe svojih zaposlenih, identificirajo ključne kompetence za uspeh v določenih vlogah ter načrtujejo in izvajajo učinkovite programe razvoja.

DOI

[https://doi.org/
10.18690/um.fov.7.2025.3](https://doi.org/10.18690/um.fov.7.2025.3)

ISBN

978-961-299-059-6

Ključne besede:

kompetence,
kompetenčni model,
trajnostni razvoj,
zaposleni,
organizacija



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.7.2025.3](https://doi.org/10.18690/um.fov.7.2025.3)

ISBN
978-961-299-059-6

Keywords:
competencies,
competency model,
sustainable development,
employees,
organization

SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF EMPLOYEES AS THE FOUNDATION OF THE COMPANY'S PROGRESS

JASMINA ŽNIDARŠIČ, MOJCA BERNIK

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
jasmina.znidarsic@um.si, mojca.bernik@um.si

Sustainable employee development is key to creating an environment that promotes long-term employee satisfaction and performance and contributes to the sustainable development of society. The development of employee competencies also contributes to organizational goals in the context of sustainable development. The paper presents in more detail the case of preparation of a competence model, which would serve in the future for the purposes of evaluation and reward, thereby improving the motivation and productivity of employees. The individual steps of building a competency model are shown, including a set of general and work-specific competencies, as well as the final description of competencies. With the help of a competency model, organizations can better understand the needs of their employees, identify key competencies for success in specific roles, and plan and implement effective development programs.



University of Maribor Press

1 Uvod

Trajnostni razvoj zaposlenih se nanaša na nenehno rast, razvoj in dobro počutje zaposlenih v organizaciji na način, ki ugodno vpliva na posameznike, podjetje in družbo kot celoto. Ključni cilj trajnostnega razvoja zaposlenih je ustvariti okolje, ki spodbuja dolgoročno zadovoljstvo in uspešnost zaposlenih ter hkrati prispeva k trajnostnemu razvoju družbe.

Trajnostni razvoj zaposlenih zmanjšuje stopnjo fluktuacije v organizacijah, kar je ključnega pomena v današnjem času zaradi tendenc pomanjkanja kadrov na trgu dela. Organizacije se namreč zaradi vse večje globalizacije srečujejo z migracijo kadrov, kar ima velikokrat za posledico odliv intelektualnega in usposobljenega kadra iz države. Skladno s tem se organizacije trudijo realizirati cilje trajnostnega razvoja kadrov na način, da skrbijo za razvoj kompetenc zaposlenih in s tem povečujejo zadovoljstvo zaposlenih.

Razvoj kompetenc zaposlenih omogoča posameznikom, da učinkovito prispevajo k organizacijskim ciljem v kontekstu trajnostnega razvoja. Zaposleni morajo razvijati in izpopolnjevati svoje kompetence, da bi se prilagajali spremembam v delovnem okolju in dosegali nove cilje. Skladno s tem morajo v organizacijah definirati splošne in delovno specifične kompetence za posamezna delovna mesta. Management mora biti sposoben prepoznati spremembe v okolju in s tem potrebe po razvoju posameznikov ter zagotoviti potrebne vire za trajnostni razvoj zaposlenih. Trajnostni razvoj zaposlenih s pomočjo kompetenc je tako pristop, ki koristi posameznikom, organizaciji in družbi kot celoti, saj ustvarja vzdržljivo, etično in družbeno odgovorno delovno okolje.

2 Kompetence

Izraz kompetenca je prvič uporabil McClelland (1973) za označevanje vedenjskih in psiholoških značilnosti, ki so povezane z uspehi v poslovnem in zasebnem življenju (Bordbar, Monfared, Sabokro, Dehghani in Hosseini, 2020). Večjo pozornost se je kompetencam namenilo leta 1982, ko je izšla knjiga z naslovom *The Competent Manager*, avtor katere je bil ameriški psiholog Richard E. Boyatzis. Slednji je kompetenco opredelil kot osnovno lastnost osebe (Woodruffe, 1993) oziroma bolj podrobno kot kombinacijo motivacije, lastnosti, veščin, družbene vloge in znanja,

povezane z delom pri upravljanju človeških virov (Boyatzis, 1982). Od takrat naprej so se s pojmom kompetence ukvarjali številni strokovnjaki, tako v znanosti kot v praksi.

Kompetence predstavljajo različne vrste znanja, spretnosti, veščin in stališč, ki bistveno vplivajo na delo posameznika. Vključujejo celoten nabor sposobnosti in zmožnosti, ki so ključne za učinkovito opravljanje določenega dela, naloge ali vloge v delovni organizaciji. Kompetence zajemajo tako teoretično znanje kot praktične izkušnje, osebnostne lastnosti, sposobnosti, motivacijo, samopodobo in vrednote (Kohont, 2005). Kompetence so tudi vedenjske lastnosti posameznika oziroma kot pravi Woodruffe (1993), so niz vedenjskih vzorcev, ki jih vršilec dolžnosti mora imeti na delovnem mestu, da lahko kakovostno opravlja svoje naloge in funkcije. Na kompetenčni ravni torej zaposleni črpajo akcijske potenciale (znanje, veščine in sposobnosti), ki v dani situaciji ustvarjajo rezultate delovanja na vedenjski ravni (Ley in Albert, 2003).

Kompetence vključujejo več vidikov, med katerimi je znanje ključno, saj omogoča uporabo informacij v različnih situacijah. Poleg tega so pomembne tudi sposobnosti, ki bistveno vplivajo na uspešnost reševanja nalog in problemov. Sposobnosti so pogosto povezane z inteligentnostjo, vendar njihov razvoj vključuje tako genetske predispozicije kot tudi vpliv okolja ter stopnjo posameznikove lastne aktivnosti. Vrednote predstavljajo še eno pomembno dimenzijo kompetenc, saj usmerjajo posameznikovo izbiro in oceno ravnanja v različnih situacijah. Prav tako imajo pomembno vlogo stališča, ki neposredno vplivajo na odzivanje posameznika na objekte, naloge in situacije ter na njegovo prilagajanje na spremembe v delovnem ali socialnem okolju. Spretnosti pa so prav tako ključna sestavina kompetenc, saj se nanašajo na sistematično mentalno ali fizično dejavnost ter na metode in strategije, potrebne za izvedbo opravila (Boyatzis, 1982).

Glavna sestavina kompetenc je nedvomno znanje, saj brez njega kompetenc ne bi bilo, vendar pa kompetenca presega zgolj sposobnost uporabe znanja (Bramming in Holt Larsen, 2000), saj predstavlja celoto zmožnosti, sposobnosti in volje, da posameznik določene veščine uspešno uporabi v kontekstu in okolju dane situacije.

Gre torej za kompleksen konstrukt, sestavljen iz različnih sestavin, ki skupaj tvorijo kompetentno delovanje posameznika v specifičnem kontekstu.

Hoffman (1999 v Kiely in Brophy, 2002) je razvil tipologijo pomena kompetenc (slika 1) z namenom prikazati, da ima termin več pomenov, ki so odvisni od namena uporabe.

Slika 1: Tipologija pomena kompetenc

	Posameznik	Organizacija	Namen
Izkupiček (Output)	Standardi uspešnosti	Merila uspešnosti	Cilji, ki temeljijo na uspešnosti (usposabljanje)
Vnos (Input)	Znanje, spretnosti, sposobnosti	Posebne prednosti	Vsebina predmeta (izobraževanje)

Vir: prirejeno po Hoffman, 1999 v Kiely in Brophy, 2002

Kompetence lahko ločimo oziroma razvrstimo na različne načine. Najbolj splošna je delitev kompetenc na medosebne ('mehke') in tehnične ('trde') kompetence. Medosebne ali mehke kompetence so tiste, ki niso vezane na določen poklic, ampak so potrebne, da se dobro znajdemo na delovnem mestu (npr. komunikacija, samoiniciativnost, timsko delo, vodenje ipd.). Tehnične oziroma trde kompetence so poklicno specifične in jih potrebujemo za opravljanje strokovnih/tehničnih delovnih nalog (npr. znanje tujega jezika, delo z računalnikom, poznavanje računovodskih programov ipd.) (Škafar, 2021).

Na drugi strani je Boyatzis (2007) na podlagi analize različne literature opredelil tri skupine kompetenc, ki se razlikujejo glede na področje posameznikovega delovanja. Kompetence je razvrstil na:

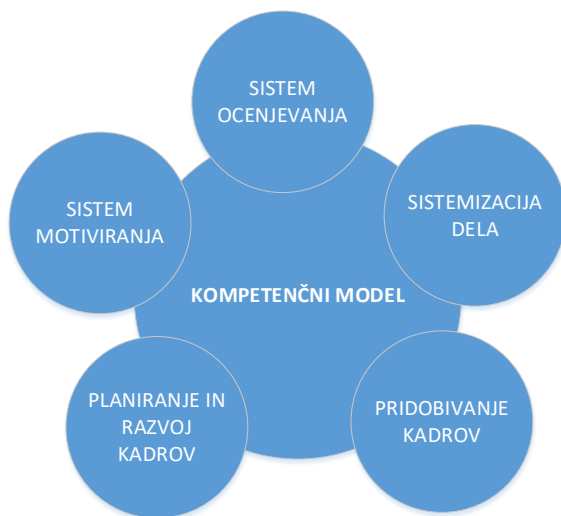
- kognitivne kompetence, kot sta sistemsko razmišljanje in prepoznavanje vzorcev;
- kompetence čustvene inteligence, vključno s samozavedanjem, in kompetence samoupravljanja, kot sta čustveno samozavedanje in čustveni samonadzor;
- kompetence socialne inteligence, vključno s kompetencami socialne ozaveščenosti in upravljanja odnosov, kot sta empatija in timsko delo.

Kohont (2005) je kompetence razlikoval po dimenzijah, ki nam povedo, kakšne kompetence posameznik ima. Delil jih je v več skupin, in sicer pričakovane kompetence, dejanske in potencialne kompetence ter opisne in stopnjevalne

kompetence. Pričakovane kompetence so tiste, ki jih od posameznika pričakuje družba oziroma delovna organizacija, dejanske kompetence so tiste, ki jih posameznik že ima, medtem ko so opisne kompetence tiste, ki izhajajo iz kompetenčnih modelov organizacije in glede na slednje določajo uspešnost posameznika.

3 Kompetenčni modeli

Če želijo imeti danes organizacije konkurenčno prednost pred ostalimi, morajo v največji meri izkoristiti razvoj sodobne tehnologije. Pri tem se srečujejo s težavo izjemno hitrega tehnološkega napredka, ki mu je včasih zelo težko slediti. Zato se zavedajo pomena trajnostnega razvoja kompetenc, ki ga oblikujejo v različnih kompetenčnih modelih.



Slika 2: Uporaba kompetenčnega modela na kadrovskem področju

Vir: Lasten

Kompetenčni model predstavlja zbirko kompetenc in je način, kako organizacije usmerjati k definiranju značilnosti, povezanih z delovnimi nalogami, ter spretnosti zaposlenih pri upravljanju zaposlenih (Campion et al., 2011, v Horváthová, et al., 2019). V grobem vsebuje opis znanja, veščin in osebnostnih značilnosti posameznika na njegovem delovnem mestu in se uporablja na kadrovskem področju kot orodje za sistemizacijo dela, pridobivanje kadrov, ocenjevanje zaposlenih ter planiranje in

razvoj zaposlenih (slika 2). Zato kompetenčni modeli niso zgolj orodje za doseganje boljših rezultatov in poslovanja organizacije, temveč z njihovo pomočjo zmanjšujemo tudi stopnjo absentizma in seveda tudi fluktuacije.

Namen kompetenčnih modelov je zato večplasten: izboljšati sistem ocenjevanja in motiviranja ter s tem zmanjšati stopnjo fluktuacije, optimizirati sistemizacijo delovnih mest in s tem pridobiti ustrezen kader za prosta delovna mesta ter poskrbeti za trajnosten razvoj kadrov. Pristopov k definiranju kompetenčnih modelov je več. Nekateri se osredotočajo na kompetenčne modele, ki so skupni celotni organizaciji, drugi oblikujejo kompetenčne modele za vsako delovno mesto posebej, nekateri pa kompetenčni model prilagajajo zaposlenemu in ne delovnemu procesu.

Pri definiranju kompetenčnega modela, ki je enoten za celotno organizacijo, se definirajo tako imenovane temeljne ali splošne (generične) kompetence. Te kompetence izvirajo iz poslanstva organizacije, njene organizacijske klime in strategije v prihodnje. Slišane et al. (2022) definirajo generične kompetence kot tiste, ki jih je mogoče uporabiti v različnih situacijah na različnih delovnih mestih, področjih, oddelkih ali celo poklicih. Kot najbolj pogoste izpostavljajo komunikacijske sposobnosti, sposobnosti samokontrole in reševanja problemov. Vendar pa so sposobnosti le eden od elementov v piramidi kompetenc (slika 3).



Slika 3: Piramida kompetenc

Vir: Sanghi, 2016

Sanghi (2016) opozarja, da je potrebno pri definiranju modela kompetenc upoštevati:

- da se kompetence se lahko razlikujejo od organizacije do organizacije;
- do so lahko znotraj iste organizacije in istih delovnih mest kompetence različne;
- da je uspešnost modela kompetenc odvisna od njegove natančnosti in povezanosti z nalogami na delovnem mestu.

Zato se organizacije velikokrat odločijo za izgradnjo kompetenčnih modelov za določeno delovno mesto. Ti modeli kompetenc poleg splošnih (generičnih) kompetenc vsebujejo tudi delovno specifične kompetence. Pri teh modelih si v začetni fazi postavimo dve vprašanji:

- (1) Katera znanja, veščine, sposobnosti in osebnostne značilnosti so potrebne za opravljanje določenega dela?
- (2) Katero vedenje ima najmočnejši vpliv na učinkovitost in uspešnost delovnega procesa?

Pri tem moramo začeti od začetka, in sicer je potrebno vedeti, kaj so cilji posameznih nalog in seveda splošni cilji organizacije. Ko imamo enkrat definirane vse cilje, lahko izberemo med dvema potema: prva pot je redefiniranje že obstoječih kompetenc znotraj organizacije; druga pot je popolnoma novo definiranje vseh kompetenc. V primeru, da želimo izdelati splošni model kompetenc za celotno organizacijo, uberemo prvo pot. V primeru, da želimo definirati model kompetenc zgolj za določena delovna mesta, je bolje ubrati drugo pot.

Potrebno se je zavedati, da je definiranje modelov kompetenc zgolj prvi korak k izboljšanju kadrovske strukture in delovanja organizacije. Enako pomembni sta izvedba in uporaba posameznih kompetenc v vsakodnevnem življenju na delovnem mestu. In nenazadnje so pomembe tudi povratne informacije s strani zaposlenih, ki omogočajo izboljšave kompetenčnih modelov in njihove nadgradnje. Kompetenčni modeli so namreč 'živa' stvar in se spreminjajo skladno s spremembami znotraj organizacije, kot tudi s spremembami v okolju. Zato ni dovolj, da organizacije enkrat postavijo kompetenčne modele, temveč da se tudi zavedajo, da jih je potrebno v prihodnjih letih spreminjati in dopolnjevati.

4 Uvajanje sistema kompetenc v delovno organizacijo

Pri uvajanju sistema kompetenc v delovno okolje je prvo vprašanje, s katerim se soočajo delovne organizacije, kako diagnosticirati oziroma določiti kompetence v organizacijskem okolju oziroma kako ugotoviti, kateri ljudje imajo katere kompetence. Ley in Albert (2003) kot najbolj pogosto uporabljen pristop izpostavljata t.i. ročni pristop, to je pristop od zgoraj navzdol. Začne se na organizacijski ravni, kjer se ločijo ključne kompetence organizacijske enote od kompetenc posameznih zaposlenih. Da bi zagotovili, da se kompetence zaposlenih upravljajo v skladu s prihodnjimi potrebami organizacije, se na podlagi preučevanja prihodnjega razvoja trga najprej opredeli temeljne kompetence podjetja ali organizacijske enote. Naslednji korak je opredelitev zahtevanih posameznih kompetenc, kar se običajno izvaja za posamezno delovno mesto ali družino delovnih mest. Zahteve so opredeljene glede na zahtevane tehnične veščine in znanja, vodstvene sposobnosti ter socialne in osebne veščine. Izhajajo iz delovnih zahtev in nanje vplivajo prej opredeljene ključne kompetence organizacije. Zahtevane spretnosti se nato lahko uporabijo kot osnova za ocenjevanje obstoječih spretnosti zaposlenih. Definicije spretnosti in profili se nato centralno shranijo v bazo podatkov, za katero so na voljo številni programski izdelki. To zagotavlja, da se enake definicije uporabljajo v celotnem podjetju in da so profili lahko pregledni. Preglednost profilov veščin se običajno obravnava kot sredstvo za aktivno in ciljno usmerjeno upravljanje in razvijanje sposobnosti zaposlenih.

Ker pa ročno določanje kompetenc zahteva znatne investicije za organizacijo, še posebej, ko se zahteve po delovni sili pogosto spreminjajo in je potrebno pogosto posodabljanje profilov. V skladu s tem se organizacije vedno pogosteje odločajo za avtomatizacijo procesa z uporabo zmogljivosti informacijske tehnologije (IT).

Razlogov za uvajanje sistema kompetenc je seveda več (Gruban, 2003):

- povezati vse prvine kadrovske funkcije med seboj (izbira, razvoj kadrov, urjenje, nagrajevanje, merjenje in upravljanje delovne uspešnosti, itd.);
- povezati te elemente s strategijo, poslanstvom, vizijo in vrednotami organizacije;
- stalen razvoj znanj in veščin, potrebnih za rast in učenje ter spreminjanje;

- komuniciranje in utrjevanje želenega in pričakovanega vedenja zaposlenih, zlasti vodij;
- postavitev jasnih prioritet vodenja in ravnanja z ljudmi;
- usmerjenost v kakovost in vrednost za potrošnika;
- premoščanje vrzeli v siceršnjih sposobnostih, veščinah in znanjih posameznikov;
- definiranje kriterijev za izbiro in razvoj kadrov, posebej ključnih in perspektivnih kadrov ter potencialov;
- definiranje kriterijev za nagrajevanje in delovno uspešnost;
- hitrejše sledenje in prilagajanje tehnološkemu razvoju;
- strukturiranje težav zaznanih v letnih (razvojnih) razgovorih;
- razvoj kadrovskih nasledstev;
- spodbujanje timskega dela in medoddelčnega sodelovanja;
- razvoj standardov odličnosti pri vodenju;
- integralna povezava letnih (razvojnih) razgovorov, ocenjevanja delovne uspešnosti;
- razvoj kadrov, sistema usposabljanja in sistema nagrajevanja s strategijo, z vizijo, s poslanstvom, vrednotami in kulturo;
- večja povezljivost poslovnih funkcij, večja učinkovitost in možnosti za objektivnejše nagrajevanje.

Vpeljava sistema kompetenc v delovno organizacijo je pomembna za trajnostni razvoj tako organizacije kot tudi zaposlenega. Organizacijam informacije o kompetencah, potrebnih za vsako delovno mesto, pomagajo oblikovati objektivno osnovo za preverjanje zaposlovanja, služijo kot podlaga za oblikovanje sistema zahtev glede uspešnosti, preglede in ocene ter kot orodje za prepoznavanje potreb zaposlenih po usposabljanju in razvoju. Na drugi strani zaposlenim sistem kompetenc daje možnost, da ocenijo osebne kompetence in jih povežejo s kompetencami, potrebnimi za različna delovna mesta znotraj poklica. Vrzeli v kompetencah pomagajo tudi pri prepoznavanju posebnih vrst usposabljanja, potrebnih za napredovanje na višja delovna mesta. Za medpoklicno mobilnost lahko posamezniki na podlagi sistemov kompetenc strateško ocenijo svojo primernost in ustrezno načrtujejo prihodnjo kariero (Chong, Ho, Tan in Ng, 2000).

Če strnemo, razlogi, zaradi katerih je v organizaciji smiselno uvesti kompetence, so po navadi povezani z zasledovanjem čim bolj učinkovitega delovanja sistema upravljanja kadrov. Pri tem naj bi nabor kompetenc ali kompetenčni model nudil dobro podlago pri načrtovanju ukrepov za čim bolj učinkovito in intenzivno aktiviranje kadrov oziroma zaposlenih v smeri učinkovitega doseganja ciljev organizacije. Kompetence lahko merimo glede na sprejete standarde ter izboljšamo z usposabljanjem in razvojem. Z vključevanjem v opise delovnih mest lahko kompetence prispevajo k večji usklajenosti in uravnoteženosti tehničnega in osebnostnega vidika delovnega mesta ter ju obenem povežejo s strateškimi usmeritvami organizacije. Pri definiranju potrebnih kompetenc je pomembno zavedanje, da so kompetence dimenzije vedenja, ki je povezano z vrhunsko delovno uspešnostjo. Zaradi tega je izjemnega pomena, da organizacije sestavijo seznam potrebnih kompetenc, ki temelji na poglobljeni analizi zahtevanih znanj in veščin za posamezno delovno mesto. Hkrati pa je pomembno, da so kompetence usmerjene v prihodnost in ne temeljijo izključno le na trenutnem stanju (Woordruffe, 1993). Le kompetence, ki so dobro opredeljene, je mogoče poučevati, se jih učiti, meriti in spreminjati (Bordbar, Monfared, Sabokro, Dehghani in Hosseini, 2020).

5 Zasnova kompetenčnega modela na primeru podjetja X

V podjetju X se je pojavila potreba po postavitvi kompetenčnega modela, ki bi v prihodnje služil za namene ocenjevanja in nagrajevanja ter s tem izboljšanja motiviranosti in produktivnosti zaposlenih.

Analiza dokumentov podjetja X je pokazala, da so bile kompetence vključene v različne dokumente, so pa bile kompetence različno poimenovane in ponekod združene z znanji ali izobrazbo.

Na podlagi analize dokumentacije smo naredili nabor kompetenc, ki so bile navedene v različnih dokumentih:

- natančnost,
- prijaznost,
- komunikativnost,
- korektnost,

- prilagodljivost,
- družabnost,
- iznajdljivost,
- iniciativnost,
- odgovornost,
- točnost,
- empatičnost,
- sposobnost timskega dela,
- večopravnost,
- samostojnost,
- sposobnost reševanja problemov,
- kritično in analitično mišljenje,
- organizacijske sposobnosti,
- fleksibilnost,
- urejenost,
- doslednost,
- dovzetnost za ideje drugih,
- analitične sposobnosti,
- kreativnost,
- sposobnost delegiranja,
- vodenje oz. vodstvene kompetence,
- zanesljivost,
- sposobnost identifikacije problemov,
- izčrpnost,
- sposobnost upravljanja s časom,
- jasno in informativno pisanje in izražanje,
- objektivnost,
- odločnost,
- sposobnost postavljanja ciljev,
- sposobnost koordinacije nalog,
- prisebnost,
- samozavestnost,

-
- smisel za podrobnosti,
 - sposobnost presoje,
 - sposobnost javnega nastopanja in predstavljanja idej,
 - radovednost – dovzetnost za ideje drugih/testiranje/preizkušanje,
 - sposobnost postavljanja prioritet,
 - jasnost,
 - sposobnost motiviranja sodelavcev,
 - proaktivnost,
 - pogajalske sposobnosti,
 - sposobnost (hitrega) obvladovanja sprememb,
 - sposobnost (hitrega) odločanja,
 - sposobnost načrtovanja,
 - sposobnost videnja celostnega problema,
 - prodornost,
 - vztrajnost,
 - pozitivnost,
 - sistematičnost,
 - sposobnost prepričevanja,
 - sposobnost prevzemanja odgovornosti za lastna dejanja,
 - obvladovanje čustev,
 - retorične sposobnosti,
 - hitrost.

Kompetence so bile vključene tudi v prvotni opis delovnega mesta, vendar pa so zahtevane kompetence vključevale tudi nekatere postavke, ki med kompetence ne spadajo (npr. delovne naloge oziroma zahteve na posameznem delovnem mestu) (tabela 1).

Na podlagi tega smo predlagali, da se na podlagi vseh navedenih kompetenc oblikujejo splošne in delovno specifične kompetence.

Tabela 1: Zahtevane kompetence v prvotnem opisu delovnega mesta

Zahtevane kompetence:	– natančnost in doslednost – zanesljivost – reševanje problemov – učinkovitost – odločnost – samostojnost – usmerjenost v kakovost – zbiranje in raziskovanje podatkov in informacij – smisel za podrobnosti – identifikacija in pravočasno reševanje problemov – natančnost in izčrpnost – sledenje postopkom, normam, pravilom – prevzemanje odgovornosti za lastna dejanja – spoštovanje standardov – spoštovanje varnostnih postopkov in normativov – uporaba delovnih sredstev, pripomočkov in materialov na optimalen in varen način
------------------------------	---

Vir: Lasten

Na podlagi nabora vseh kompetenc, navedenih v različnih dokumentih podjetja X, smo pripravili nabor desetih kompetenc (tabela 2). Štiri kompetence so splošne (S), šest kompetenc pa je delovno specifičnih (DS). Tako skupne kot delovno specifične kompetence so definirane s ključnimi vedenji, spretnostmi, veščinami in znanji. Vključena so tudi ključna vedenja, ki so pomembna za podjetje X.

Tabela 2: Predlog splošnih in delovno specifičnih kompetenc

KOMPETENCE	KLJUČNA VEDENJA, SPRETNOSTI, VEŠČINE IN ZNANJA	SPLOŠNE / DELOVNO SPECIFIČNE
VERODOSTOJNOST IN KREDIBILNOST	TOČNOST DOGOVORI SPOŠTOVANJE, SPREJEMANJE IN IZVAJANJE VLOG IN MEJ PRIJAZNOST KOREKTNOST DOSLEDNOST IZČRPNOST PRISEBNOST ODGOVORNOST	S
ČUSTVENA INTELIGENTNOST IN SOCIALNE SPOSOBNOSTI	POZITIVNOST UREJENOST OBJEKTIVNOST ODLOČNOST SAMOZAVEST	S

KOMPETENCE	KLJUČNA VEDENJA, SPRETNOSTI, VEŠČINE IN ZNANJA	SPLOŠNE / DELOVNO SPECIFIČNE
	OBVLADOVANJE ČUSTEV DRUŽABNOST EMPATIČNOST VZTRAJNOST	
PROFESIONALNA ODLIČNOST IN DOSEŽKI	SPOSOBNOST POSTAVLJANJA CILJEV PROAKTIVNOST NATANČNOST HITROST PROAKTIVNOST IN CILJNA USMERJENOST FOKUS SAMOSTOJNOST RADOVEDNOST PRIPRAVLJENOST ZA UČENJE ZAVZEMANJE ZA STROKOVNO ODLIČNOST DOSEGANJE STANDARDOV KAKOVOSTI UPORABA STROKOVNEGA ZNANJA	S
ODPORNOST IN PRILAGODLJIVOST NA SPREMEMBE	PRILAGODLJIVOST FLEKSIBILNOST SPOSOBNOST OBVLADOVANJA SPREMEMB SPodbujanje sprememb SPREJEMANJE SPREMEMB IN NOVOSTI	S
SPOSOBNOST DIALOGA IN DOGOVARJANJA	JASNO IN INFORMATIVNO PISANJE IN IZRAŽANJE SPOSOBNOST JAVNEGA NASTOPANJA IN PREDSTAVLJANJA IDEJ JASNOST IZRAŽANJA POGAJALSKE SPOSOBNOSTI SPOSOBNOST PREPRIČEVANJA RETORIČNE SPOSOBNOSTI PRENOST INFORMACIJ ŠIRJENJE STOŽCA OBVLADOVANJE KONFLIKTOV	DS
MANAGERSKE SPOSOBNOSTI	SPOSOBNOST DELEGIRANJA VODENJE OZ VODSTVENE KOMPETENCE SPOSOBNOST MOTIVIRANJA SODELAVCEV SMART NAVODILA SISTEM POHVAL IN KRITIK SPOSOBNOST PRENOSA ZNANJ NA SODELAVCE	DS
DELO V SKUPINI	SPOSOBNOST TIMSKEGA DELA DOVZETNOST ZA IDEJE DRUGIH TIMSKO DELO	DS

KOMPETENCE	KLJUČNA VEDENJA, SPRETNOSTI, VEŠČINE IN ZNANJA	SPLOŠNE / DELOVNO SPECIFIČNE
	PRIPRAVLJENOST SODELOVANJA V TIMU PRIPRAVLJENOST SODELOVANJA V TIMU	
INOVATIVNO RAZMIŠLJANJE IN IZNAJDLJIVOST	IZNAJDLJIVOST INICIATIVNOST KREATIVNOST NENEHNO ISKANJE AKTIVNOST SODELOVANJA V TIMU IZBOLJŠAV (IZDELKOV, STORITEV, PROCESOV, ODNOSOV) PREPOZNAVANJE POTREB PO SPREMEMBAH	DS
ANALITIČNO REŠEVANJE IZZIVOV	SPOSOBNOST REŠEVANJA PROBLEMOV SPOSOBNOST IDENTIFIKACIJE PROBLEMOV SPOSOBNOST VIDENJA CELOSTNEGA PROBLEMA SPOSOBNOST ODLOČANJA KRITIČNO IN ANALITIČNO MIŠLJENJE ANALITIČNE SPOSOBNOSTI SMISEL ZA PODROBNOSTI SPOSOBNOST PRESOJE SISTEMATIČNOST	DS
SPOSOBNOST ORGANIZACIJE IN VEČOPRAVILNOST	VEČOPRAVILNOST ORGANIZACIJSKE SPOSOBNOSTI SPOSOBNOST UPRAVLJANJA S ČASOM SPOSOBNOST KOORDINACIJE NALOG SPOSOBNOST POSTAVLJANJA PRIORITET SPOSOBNOST NAČRTOVANJA	DS

Vir: Lasten

Proces uvajanja kompetenc se običajno prične z opredeljevanjem zahtevanih kompetenc za določeno delovno mesto oz. vlogo. Pri tem lahko uporabljamo tehnike strokovne ekspertize vsebine dela, metode strukturiranih vedenjskih intervjujev, tehnike fokusnih skupin, analizo kritičnih dogodkov, kataloge kompetenc, v praksi pa se kot najprimernejša pokaže oblika skupinskih delavnic, v katerih sodelujejo najuspešnejši izvajalci, tehnologi, vodje, organizatorji, kadrovski strokovnjaki in psihologi, ki poskušajo skupaj opredeliti, kaj mora biti izvajalec sposoben narediti, kakšne so naloge (delo z rečmi, opremo, informacijami, ljudmi), kakšni so standardi oz. merila uspešnosti, kakšna so potrebna znanja, veščine, spretnosti, kako se ljudje vedejo, kadar dosegajo ali presegajo standarde uspešnosti ipd. Pomembno pravilo je, da pri tem vedno sodelujejo neposredni izvajalci, ki delo

poznajo, zahtevane kompetence pa so na koncu opredeljene vedenjsko tako, da jih posameznik lahko prepozna ter posnema ali prevede v ustrezno vedenje. Zahtevane kompetence lahko opredelimo na večstopenjski lestvici (npr. 1–5), kjer pa se vedno zahteva skrben vsebinski vedenjski opis zahtev na posamezni ravni.

V primeru podjetja X smo nabor ključnih kompetenc (splošnih in delovno specifičnih kompetenc) dopolnili z obrazložitvijo vsake izmed kompetenc, znanj, veščin, spretnosti. To nam je služilo kot podlaga za izdelavo opisov kompetenc v nadaljevanju (tabela 3).

Tabela 3: Obrazložitev kompetenc, znanj, veščin, spretnosti

VERODOSTOJNOST IN KREDIBILNOST	TOČNOST	ne zamuja, spoštuje roke,
	DOGOVORI	se sporazume z drugim za izbrani cilj in to izvede; je pripravljen sprejeti drugo mnenje, razmisliti in izvesti sporazum z drugim;
	SPOŠTOVANJE, SPREJEMANJE IN IZVAJANJE VLOG IN MEJ	zaveda se svojih nalog, nalog drugih in ne posega direktno preko okvirja svojega/drugega delovnega mesta
	KOREKTNOST	je pošten do vseh enako; opravi v skladu s pravili
	DOSLEDNOST	vedno enako ravna, drži se pravil
	IZČRPNOST	pri opravi preveri vse resurse
	PRISEBNOST	pravilen odziv v situaciji
	ODGOVORNOST	zaveda se posledic
	POZITIVNOST	kozarec je pol poln
	UREJENOST	primerno izgleda za svoje delovno mesto, naloge in pričakovane stike
ČUSTVENA INTELEKTUALNOST IN SOCIALNE SPOSOBNOSTI	OBJEKTIVNOST	ne trmari na stališčih in upošteva vsa dejstva
	ODLOČNOST	v situaciji se ne ukloni in vztraja k cilju

ČUSTVENA INTELIGENTNOST IN SOCIALNE SPOSOBNOSTI	SAMOAVEST	prepričan v svoje sposobnosti in kompetence
	OBVLADOVANJE ČUSTEV	se ne pusti izzvati in ostaja umirjen
	DRUŽABNOST	rad se druži in neformalno pogovarja
	EMPATIČNOST	vživi se v čustveno situacijo sogovornika
	VZTRAJNOST	kljub zaprekam gre proti cilju
	PRIJAZNOST	prijateljski odnos
PROFESIONALNA ODLIČNOST IN DOSEŽKI	SPOSOBNOST POSTAVLJANJA CILJEV	zna oceniti, kako in kam mora(mo) priti za doseganje rezultata
	NATANČNOST	dela brez napak
	HITROST	dela brez izgubljanja časa in iskanja odvečnih stranpoti
	PROAKTIVNOST IN CILJNA USMERJEOST	vzpodbuja, išče in želi izvesti izboljšave in naloge izvede do uresničitve
	FOKUS	ne zmotijo ga stranpoti in številne izbire; ostane osredotočen na cilj ali nalogo
	SAMOSTOJNOST	zna izvesti nalogo brez pomoči
	RADOVEDNOST	išče dodatne poti, nova dejstva, razloge, znanja
	PRIPRAVLJENOST ZA UČENJE	se hoče izobraževati
	ZAVZEMANJE ZA STROKOVNO ODLIČNOST	želi biti strokovnjak
ODPORNOST IN PRILAGODLJIVOST NA SPREMEMBE	UPORABA STROKOVNEGA ZNANJA	zna uporabljati in implementirati strokovne vire
	PRILAGODLJIVOST / FLEKSIBILNOST	sposobnost uporabe norm ali pravil na račun osebnega udobja
	NENASPROTOVANJE SPREMEMBAM	se vključi v novosti ob uvajanju, brez zanikanja, da se ga to tiče
	SPODBUJANJE SPREMEMB	aktivno širiti pozitivno naravnost

ODPORNOST IN PRILAGODLJIVOST NA SPREMEMBE	SPREJEMANJE SPREMEMB IN NOVOSTI	čim hitrejša vključitev v novo stanje
	UVAJANJE SPREMEMB	izvedba novosti, boljšega, hitrejšega
	RAZUMEVANJE POTREBE PO SPREMEMBAH	sprejme vlogo in novo resnico
SPOSOBNOST DIALOGA IN DOGOVARJANJA	JASNO IN INFORMATIVNO PISANJE IN IZRAŽANJE	podajanje bistva na razumljiv način
	SPOSOBNOST JAVNEGA NASTOPANJA IN PREDSTAVLJANJA IDEJ	všečen nastop in jasna predstavitev ideje
	POGAJALSKE SPOSOBNOSTI	doseči win-win situacijo
	SPOSOBNOST PREPRIČEVANJA	zna podati idejo, argumente, zgodbe in občutke na način sprejemanja pri sogovorniku
	RETORIČNE SPOSOBNOSTI	zna povedati na privlačen in razumljiv način
	PRENOS INFORMACIJ	razume potrebo za prenašanje znanj, dejstev in to izvaja
	ŠIRJENJE STOŽCA	zna podati znanje in pozvati drugega, da pove svoje razumevanje ter pri obeh razširi znanje
MANAGERSKE SPOSOBNOSTI	OBVLADOVANJE KONFLIKTOV	umirjeno pristopi k situaciji in poskuša najti rešitev
	SPOSOBNOST DELEGIRANJA	predajanje zadolžitev sposobnim sodelavcem in dopuščanje lastne poti do rešitve
	VODENJE OZ VODSTVENE KOMPETENCE	želja in znanje usmerjati podrejene
	SPOSOBNOST MOTIVIRANJA SODELAVCEV	znati predstaviti izziv posamezniku na njemu koristen način
	SMART NAVODILA	SMART

MANAGERSKE SPOSOBNOSTI	SISTEM POHVAL IN KRITIK	znati pohvaliti, se zavedati pomena in znati podati kritiko na vzpodbuden način (sendvič)
	SPOSOBNOST PRENOSA ZNANJ NA SODELAVCE	hoteti in znati
DELO V SKUPINI	DOVZETNOST ZA IDEJE DRUGIH	sprejemanje in komunikacija za razumevanje
	SPOSOBNOST TIMSKEGA DELA	odprtost za delo v skupini
	PRIPRAVLJENOST SODELOVANJA V TIMU	sprejemanje vloge in nalog v skupini
	AKTIVNO SODELOVANJE V TIMU	proaktivno izvajanje nalog v delovni skupini
INOVATIVNO RAZMIŠLJANJE IN IZNAJDLJIVOST	IZNAJDLJIVOST	v situaciji poišče možne poti
	INICIATIVNOST	vzpodbuja k delovanju
	KREATIVNOST	išče možne poti in načine
	NENEHNO ISKANJE IZBOLJŠAV (IZDELKOV, STORITEV, PROCESOV, ODNOSOV)	stalno deluje v smeri koristnih novosti
	PREPOZNAVANJE POTREB PO SPREMEMBAH	razumevanje, da moramo s svojimi aktivnostmi doseči novo, za bolj uspešno delovanje
ANALITIČNO REŠEVANJE IZZIVOV	SPOSOBNOST REŠEVANJA PROBLEMOV	loti se in izvede
	SPOSOBNOST IDENTIFIKACIJE PROBLEMOV	analizira in ugotovi vzrok
	SPOSOBNOST VIDENJA CELOSTNEGA PROBLEMA	analizira in vidi vzroke, posledice, rešitve
	SPOSOBNOST ODLOČANJA	ne čaka, ukrepa, ko je potrebno
	KRITIČNO IN ANALITIČNO MIŠLJENJE	zna izločiti nepomembno od pravih vzrokov in sestaviti povezave med dejstvi

ANALITIČNO REŠEVANJE IZZIVOV	SMISEL ZA PODROBNOSTI	vidi detajle in ne samo celote
	SPOSOBNOST PRESOJE	zna oceniti, kaj vpliva na logičen način (ZKP)
	SISTEMATIČNOST	zna na strukturiran način vedno po predvidenih korakih do rezultata
SPOSOBNOST ORGANIZACIJE IN VEČOPRAVILNOST	VEČOPRAVILNOST	lahko opravlja sočasno več različnih nalog
	ORGANIZACIJSKE SPOSOBNOSTI	zna predvideti pot in vzpodbuditi sodelavce k učinkoviti poti do cilja
	SPOSOBNOST UPRAVLJANJA S ČASOM	zna planirati porabo časa in se drži časovno optimalne izvedbe
	SPOSOBNOST KOORDINACIJE NALOG	zna smiselno razporediti naloge med kompetentne sodelavce v časovnem okviru
	SPOSOBNOST POSTAVLJANJA PRIORITET	oceni, kaj je pomembnejše pred drugim
	SPOSOBNOST NAČRTOVANJA	predvideva korake za prihodnje aktivnosti in širši časovni okvir

Vir: Lasten

Na podlagi skupnega razumevanja posameznih kompetenc in njihovih komponent ter analize opisov ključnih vedenj smo predlagali naslednje opise kompetenc.

SPLOŠNE KOMPETENCE (veljajo za vsa delovna mesta v podjetju)

- (1) Verodostojnost in kredibilnost
- (2) Čustvena inteligentnost in socialne sposobnosti
- (3) Profesionalna odličnost in dosežki
- (4) Odpornost in prilagodljivost na spremembe

DELOVNO SPECIFIČNE (veljajo za posamezna delovna mesta)

- (1) Sposobnost dialoga in dogovarjanja
- (2) Managerske sposobnosti

- (3) Delo v skupini
- (4) Inovativno razmišljanje in iznajdljivost
- (5) Analitično reševanje izzivov
- (6) Sposobnost organizacije in večopravilnost

SPLOŠNE KOMPETENCE

1. Verodostojnost in kredibilnost

Spoštovanje rokov in dogovorjenih terminov, odprtost za različna stališča ter veščine dogovarjanja in uresničevanja le-teh veščin so ključne sestavine uspešnega delovanja. Pomembno je izkazovati spoštovanje do lastnega dela in prispevkov sodelavcev, pri tem pa razumeti psihološke in organizacijske omejitve. Skladno delovanje z normami, vrednotami ter pravili organizacije in delovnega okolja je ključno za ustvarjanje etičnega in uspešnega delovnega okolja. Poudarjati enakost obravnave sodelavcev ter slediti načelnosti pri delu prispeva k ustvarjanju pozitivne delovne klime. Zmožnost preverjanja različnih virov informacij ter pravilno odzivanje v različnih situacijah so ključne kompetence. Zavedanje in sprejemanje odgovornosti za posledice sprejetih odločitev pa je ključno za razvoj in napredovanje v delovnem okolju

2. Čustvena inteligentnost in socialne sposobnosti

Pozitivno naravnani odnos do sodelavcev in dela, usmerjenost v premagovanje izzivov s pozitivnim pristopom. Skrb za estetski vidik lastnega videza, delovnega okolja in ustvarjenih izdelkov. Zmožnost premagovanja izzivov z različnih perspektiv, ne glede na lastna prepričanja in čustvena doživetja. Doslednost pri doseganju zastavljenih ciljev ter trdno zaupanje v lastne sposobnosti in kompetence. Mirno in konstruktivno odzivanje na konflikte ter izzive. Izkazovanje želje po spontanem druženju in sproščeni komunikaciji. Sposobnost empatičnega razumevanja čustev sodelavcev ter izražanje prijaznosti do sodelavcev, poslovnih partnerjev in strank.

3. Profesionalna odličnost in dosežki

Zmožnost postavljanja jasnih ciljev in razvoj strategij za njihovo doseg. Osredotočenost na natančno delo ter predanost doseganju konkretnih rezultatov, pri čemer se izogiba odvečnim zamudam in nepotrebnemu okolišenju. Aktivno iskanje priložnosti za izboljšave in izvedba le-teh. Demonstracija samostojnosti pri opravljanju nalog. Odprtost za nadaljnje izobraževanje, usposabljanje in stalna želja po pridobivanju znanja. Zavzemanje za strokovno odličnost ter uspešna uporaba pridobljenega znanja v praktičnih situacijah.

4. Odpornost in prilagodljivost na spremembe

Zmožnost prilagajanja trenutnemu kontekstu ter aktivno izogibanje nepremišljenemu odklanjanju sprememb. Sprejemanje novosti ter hitra prilagoditev nove situacije. Vodenje sodelavcev pri uvajanju sprememb in nenehno raziskovanje potencialnih priložnosti za inovacije. Konstantno iskanje novih možnosti za spremembe in prilagajanje okoliščinam.

DELOVNO SPECIFIČNE

1. Spособnost dialoga in dogovarjanja

Veščina bistvenega izražanja tako v pisni kot v ustni obliki na način, ki je jasen in razumljiv. Spособnost učinkovitega javnega nastopanja ter prepričljive predstavitve idej. Upravljanje različnih interesov s smiselno uporabo pogajalskih pristopov za doseganje vzajemnega zadovoljstva. Zmožnost jasnega predstavljanja in argumentiranja idej ter pridobivanja podpore sogovornikov. Učinkovito komuniciranje na različne načine, s poudarkom na nemotenem pretoku informacij skozi različne komunikacijske kanale. Spособnost spodbujanja sodelavcev k izražanju povratnih informacij. Usposobljenost za optimalno reševanje konfliktov in nesoglasij v korist vseh vključenih strani.

2. Managerske spособnosti

Usposobljenost za učinkovito delegiranje nalog in odgovornosti sodelavcem, s ciljem doseči postavljeni namen. Spособnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja sodelavcev proti skupnemu cilju organizacije. Navdihovanje sodelavcev k

premagovanju izzivov ter doseganju zelenih rezultatov. Zmožnost oblikovanja SMART nalog za usmerjanje dela. Aktivno izražanje pohval in pripravljenost za konstruktivno izražanje kritik na način, ki spodbuja rast. Posvečenost razvojni podpori sodelavcev ter uspešen prenos znanja v delovno okolje.

3. Delo v skupini

Volja do izmenjave in posredovanja idej znotraj tima. Zmožnost učinkovitega sodelovanja, spodbujanja komunikacije ter deljenja znanja in izkušenj med člani skupine. Prilagajanje različnim vlogam in nalogam znotraj tima. Aktivno in inovativno predstavljanje idej v kolektivu. Sposobnost sooblikovanja skupnih odločitev v sodelovanju z drugimi člani ekipe. Uresničevanje dodeljenih nalog v skladu s postavljenimi cilji tima.

4. Inovativno razmišljanje in iznajdljivost

Sposobnost izvirnega razmišljanja ter razvoj novih idej. Iskanje novih poti in rešitev delovanja. Usmerjenost k lastnemu iskanju idej, pojmov in rešitev med že obstoječimi problemi. Zmožnost iskanja drugačnih in boljših poti za doseg rezultatov in ciljev organizacije. Usmerjenost k nenehni izboljšavi izdelkov, storitev, procesov in odnosov. Sposobnost vizionarstva in pogleda v prihodnost.

5. Analitično reševanje izzivov

Zmožnost identifikacije in jasne opredelitve izziva. Natančno definiranje težave ter zmožnost identifikacije, povezovanja in preverjanja njenih korenin. Sposobnost sprejemanja postopnih odločitev za reševanje problema. Kritična in analitična presoja izbranih rešitev. Postavljanje ciljev na podlagi sprejetih odločitev. Iskanje poti za doseg zastavljenih ciljev in ustvarjanje ugodnih pogojev za njihovo uresničenje. Sistematično pristopanje k reševanju problemov.

6. Sposobnost organizacije in večopravilnost

Usposobljenost za simultano izvajanje več raznolikih nalog. Sposobnost načrtovanja izvedbe trenutnih ciljev ter opredelitev posameznih korakov za doseg teh ciljev. Zmožnost določanja prednostnih nalog med različnimi opravili. Organiziranje in

razporejanje nalog med sodelavce. Jasno postavljanje časovnega okvira za izvedbo nalog. Sposobnost predvidevanja prihodnjih aktivnosti ter določanje ciljev za prihodnost.

5 Zaključek

V prispevku je na podlagi primera podjetja X predstavljen primer zasnove kompetenčnega modela kot pomembnega načina trajnostnega razvoja zaposlenih v sodobnih organizacijah. Kompetenčni modeli so ključno orodje za usmerjanje in spodbujanje razvoja zaposlenih na poti k trajnostnemu uspehu. Z njihovo pomočjo lahko organizacije bolje razumejo potrebe svojih zaposlenih, identificirajo ključne kompetence za uspeh v določenih vlogah ter načrtujejo in izvajajo učinkovite programe razvoja.

Nezanemarljiva je tudi povezava med trajnostnim razvojem zaposlenih in celostnim uspehom organizacije. Zaposleni, ki so usmerjeni v trajnostni razvoj svojih kompetenc, lahko prispevajo k inovacijam, produktivnosti in konkurenčnosti organizacije na dolgi rok. Poleg tega lahko trajnostno usmerjeni pristopi k razvoju zaposlenih pozitivno vplivajo na organizacijsko kulturo, zvestobo zaposlenih ter ugled organizacije v očeh javnosti in deležnikov.

Kljub pomembnim ugotovitvam pa ostaja še veliko izzivov in priložnosti na področju trajnostnega razvoja zaposlenih skozi modele kompetenc. Nadaljnje raziskave so potrebne za razumevanje najboljših praks, ovir in dejavnikov uspeha pri implementaciji trajnostno usmerjenih kompetenčnih modelov v različnih organizacijskih kontekstih. Skupaj lahko s trajnostnim razvojem zaposlenih skozi modele kompetenc gradimo boljše, bolj odporne in uspešnejše organizacije, ki prispevajo k trajnostnemu razvoju družbe kot celote.

Literatura

- Boyetzis, R.E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley & Son.
- Boyetzis, R.E. (2007). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Bordbar, G., Monfared, A.K., Sabokro, M., Dehghani, N. in Hosseini, E. (2020) Human resources competencies scale development and validation: an Iranian measure. *Industrial and commercial training* 53(3): 250–267. <https://doi.org/10.1108/ICT-03-2020-0028>

- Bramming, P. in Holt Larsen, H., (2000). Making sense of the drive for competence. V C. Brewster & H. Holt Larsen, ured. *Human resource management in Northern Europe: Trends, dilemmas and strategy*. UK: Blackwell publishers, 66–88.
- Chong, C.-L., Ho, Y.-P., Tan, H.-H. in Ng, K.-K. (2000). A Practical Model for Identifying and Assessing Work Competencies. *Management Development Forum*, 3(1).
- Clewlow, R. R. (2016). Carsharing and sustainable travel behavior: Results from the San Francisco Bay Area. *Transport Policy*, 51, 158–164. doi:10.1016/j.tranpol.2016.01.013
- Gruban, B. (2003) Uvajanje modelov kompetenc, pridobljeno dne 28. 3. 2024 na <https://www.yumpu.com/xx/document/read/34769320/uvajanje-modelov-kompetenc-dialogos>
- Horváthová, P. Čopíková, A. in Mokrý, K. (2019). Methodology proposal of the creation of competency models and competency model for the position of a sales manager in an industrial organisation using the AHP method and Saaty's method of determining weights. *Economic Research - Ekonomska Istraživanja*, Vol. 32, Issue 1, 2594–2613, <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1653780>
- Kiely, T. in Brophy, M. (2002). Competencies: a new sector. *Journal of European Industrial Training*, 26: 2/ 3/4, 165–176, <https://doi.org/10.1108/03090590210422049>
- Kohont, A. (2005). *Kompetenčni profili slovenskih strokovnjakov za upravljanje človeških virov*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Ley, T. in Albert, D. (2003). Identifying Employee Competencies in Dynamic Work Domains: Methodological Considerations and a Case Study. *Journal of Universal Computer Science*, 9(12), 1500–1518.
- Slišane, A., Lāma, G. in Rubene, Z. (2022). How is entrepreneurship as generic and professional competences diverse? Some reflections on the evaluations of university students' generic competences (students of education and bioeconomics). *Front. Educ.*, Vol. 7, <https://doi.org/10.3389/educ.2022.909968>
- Škafar, B. (2021). Potrebne kompetence in uspešne organizacije. *Pomurska obzorja* 8(14): 9–14.
- Woodruffe, C. (1993) What Is Meant by a Competency? *Leadership & Organization Development Journal*, 14(1), 29–36.