

PRILOŽNOST ZA GRADITEV ODPRTIH ODNOSOV IN ZAUPANJA

Pri zaposlenih ne cenimo samo formalne izobrazbe in strokovne usposobljenosti za doseganje dobrih rezultatov pri delu, temveč tudi uporabo tega znanja v različnih situacijah, pod pritiski različnih ciljnih skupin in v okviru kratkih rokov za izvedbo.

V navedenih okoliščinah se izkaže, v kolikšni meri so sposobni kakovostno sodelovati z drugimi, učinkovito delovati pod časovnimi pritiski in ali so pripravljeni vložiti dodaten napor za pripravo kakovostnih rešitev.

Z namenom uresničevanja zastavljenih ciljev Strategije razvoja javne uprave 2015–2020 (v nadaljevanju Strategija) je Ministrstvo za javno upravo (v nadaljevanju MJU) izvedlo projekt »Vzpostavitev kompetenčnega modela za državno upravo« (v nadaljevanju VKM), ki predstavlja del širših prizadevanj za učinkovitejše upravljanje človeških virov.

V okviru projekta so bile skozi različne dejavnosti v sodelovanju s širokim krogom zaposlenih na posameznih strokovnih področjih državne uprave določene temeljne, vodstvene in delovno specifične kompetence. Tako je začrtana smer vzpostavitve sistema prepoznavanja in presojanja kompetenc ter sistema nadgradnje oziroma pridobitve manjkajočih kompetenc.

Rezultati projekta bodo služili kot orodje za prepoznavanje in razvoj kompetenc ter bodo v pomoč vodjem in kadrovikom pri njihovem delu. Predstavljajo izhodišče za nadgradnjo veščin, spretnosti in znanj ter posledično prispevajo k učinkovitemu upravljanju zaposlenih, kar vodi v profesionalizacijo in krepitev usposobljenosti javnih uslužbencev. Vse to se bo odražalo v bolj učinkovitem delu in kakovostnejših javnih storitvah. Na dolgi rok lahko uporaba modela kompetenc prispeva tudi k razvoju boljše kulture vodenja in okrepi razvojno usmerjeno organizacijsko kulturo.

V najširšem smislu lahko povezava modela kompetenc z obstoječimi (in novimi) kadrovskimi procesi omogoči zagotavljati prave ljudi na pravih delovnih mestih ter bolj optimalno uporabo potencialov zaposlenih.

Implementacija kompetenčnega modela v prakso bo omogočala povezavo vizije, poslanstva in vrednot uprave z delom posameznika, saj vključuje tiste standarde želenih in zahtevanih vedenj, ravnanj, spretnosti, lastnosti, ki zaposlenemu poleg znanja omogočajo uspešno in kakovostno opravljanje nalog in doseganje zastavljenih ciljev organov državne uprave.

Izhodišča in nastanek kompetenčnega modela v državni upravi

S projektom VKM v okviru Operativnega programa za razvoj evropske kohezijske politike v obdobju od 2014 do 2020 in operacije »Učinkovito upravljanje zaposlenih« zasledujemo specifični cilj 2: Dvig usposobljenosti in integritete zaposlenih v javni upravi skozi nadgradnjo sistema upravljanja s kadri in usposabljanji. Prav tako je projekt VKM ukrep, s katerim v okviru Strategije zasledujemo strateški cilj: Izboljšanje upravljanja človeških virov. MJU je namreč, skladno z Zakonom o javnih uslužbencih, pristojno za izvajanje nalog »pomoči in svetovanja organom na področju upravljanja s kadrovskimi viri« in s tem tudi za nudenje pomoči in podpore predstojnikom organov na področju ravnanja z ljudmi. V programskih in strateških dokumentih, ki opredeljujejo nadaljnji razvoj države kot celote je namreč strateško upravljanje človeških virov zapisano kot ena izmed prednostnih nalog. Prepoznano je kot potrebno v prizadevanjih, da bi zagotovili bolj uspešno in učinkovitejšo državno upravo. Na nujnost učinkovitejšega delovanja nas opozarjajo Evropska komisija in tuji strokovnjaki



**TATJANA VERLI
GORENŠEK,**
Ministrstvo za javno
upravo



Kategorija:
Javni neprifitni sektor

Omogoča zagotavljati prave ljudi na pravih delovnih mestih ter bolj optimalno uporabo potencialov zaposlenih.

(OECD25). Z rezultati projekta želimo pokazati tudi zunanji javnosti, kot so mediji in gospodarstvo, da odpravljamo preživete birokratske vzorce in se trudimo približati uporabnikom naših storitev.

Soustvarjanje kompetenčnega modela

Metodologija projekta vzpostavitve modela kompetenc za državno upravo je že od začetka predvidevala intenzivno vključevanje in sodelovanje širokega kroga zaposlenih v državni upravi ter transparentno in ažurno komuniciranje nastajajočih rešitev. Ker smo želeli, da je model enostaven in uporaben ter da izraža vrednote uprave in vedenja, ki so potrebna za uspešno in učinkovito delo javnih uslužbencev, so vse aktivnosti potekale v sodelovanju z MJU in s predstavniki organov državne uprave (kadrovske službe, vodje notranjih organizacijskih enot ter širša/ožja medresorska delovna skupina za izvajanje projekta VKM). Širšo medresorsko delovno skupino za izvajanje projekta VKM (v nadaljevanju širša MDS) so sestavljali predstavniki organov državne uprave. Pri ustvarjanju modela smo uporabljali različne metodološke pristope in tako so zaposleni s sodelovanjem v intervjujih, posvetih ali na kateri od delavnic, fokusnih skupin ali v anketah soustvarjali skupni model kompetenc.

Prav tako je bila za izvedbo projekta na MJU, Direktoratu za javni sektor, Sektorju za upravljanje s kadrovskimi viri, oblikovana projektna skupina za vzpostavitev kompetenčnega modela.

Z namenom zagotavljanja transparentnosti in obveščenosti o nastajajočih rešitvah v okviru projekta, smo vsem zaposlenim v državni upravi po elektronski pošti redno posredovali novice o dogajanju na projektu. Vse ključne informacije o projektu smo ves čas projekta objavljali tudi na spletni strani MJU.

Sodelovanje zaposlenih

Sodelovanje zaposlenih pri nastanku kompetenčnega modela je bilo zelo pomembno, saj smo želeli, da model kompetenc odraža vrednote, kulturo in z uspehom povezan način dela v delovni sredini. Projektna skupina za projekt VKM, si je pri vzpostavitvi modela kompetenc prizadevala, da bi v njegov nastanek in oblikovanje vključila čim več ključnih deležnikov in zaposlenih ter tako dosegla najširše poznavanje in uporabnost. V sodelovanju z zunanjim partnerjem se je lotila oblikovanja modela kompetenc, ki izhaja iz tega, kaj že obstaja in je dobro v državni upravi, ter iz vizije, kam se želimo razvijati v prihodnje. V ta namen smo v mesecu marcu 2018 članom širše MDS predstavili vsebino, cilje in časovnico projekta. Temu je sledila dvodnevna delavnica, na kateri smo postavili vsebinske in arhitekturne temelje za oblikovanje kompetenčnega modela. Za potrebe opredelitve optimalne arhitekture modela kompetenc ter oblikovanja temeljnih in vodstvenih kompetenc je bila oblikovana 15-članska ožja medresorska delovna skupina za izvajanje projekta VKM v državni upravi (v nada-

ljevanju ožja MDS), ki so jo sestavljali vodje in kadroviki z različnih organov državne uprave. Člani ožje MDS so sodelovali na interaktivnih delavnicah za oblikovanje optimalnega modela kompetenc, na delavnicah za oblikovanje temeljnih in vodstvenih kompetenc ter na fokusnih skupinah za končni pregled nastajajočih rešitev temeljnih in vodstvenih kompetenc. Ožja MDS je bila zelo pomembno vključena tudi v nastanek delovno specifičnih kompetenc, ki predstavljajo drugo fazo projekta. Pomembno vlogo so imeli člani ožje MDS tudi pri motivaciji vodij za udeležbo na usposabljanjih in so predstavljali pomembne promotorje projekta. Člani ožje MDS so se v večini primerov udeležili tudi usposabljanja in postali notranji trenerji za podporo uporabi modela kompetenc v državni upravi. Fokusne skupine za oblikovanje temeljnih in vodstvenih kompetenc so sestavljali zavzeti strokovnjaki z različnih področij dela v državni upravi, ki zasedajo vodilna delovna mesta ter imajo širši pregled nad organiziranostjo in delovanjem državne uprave.

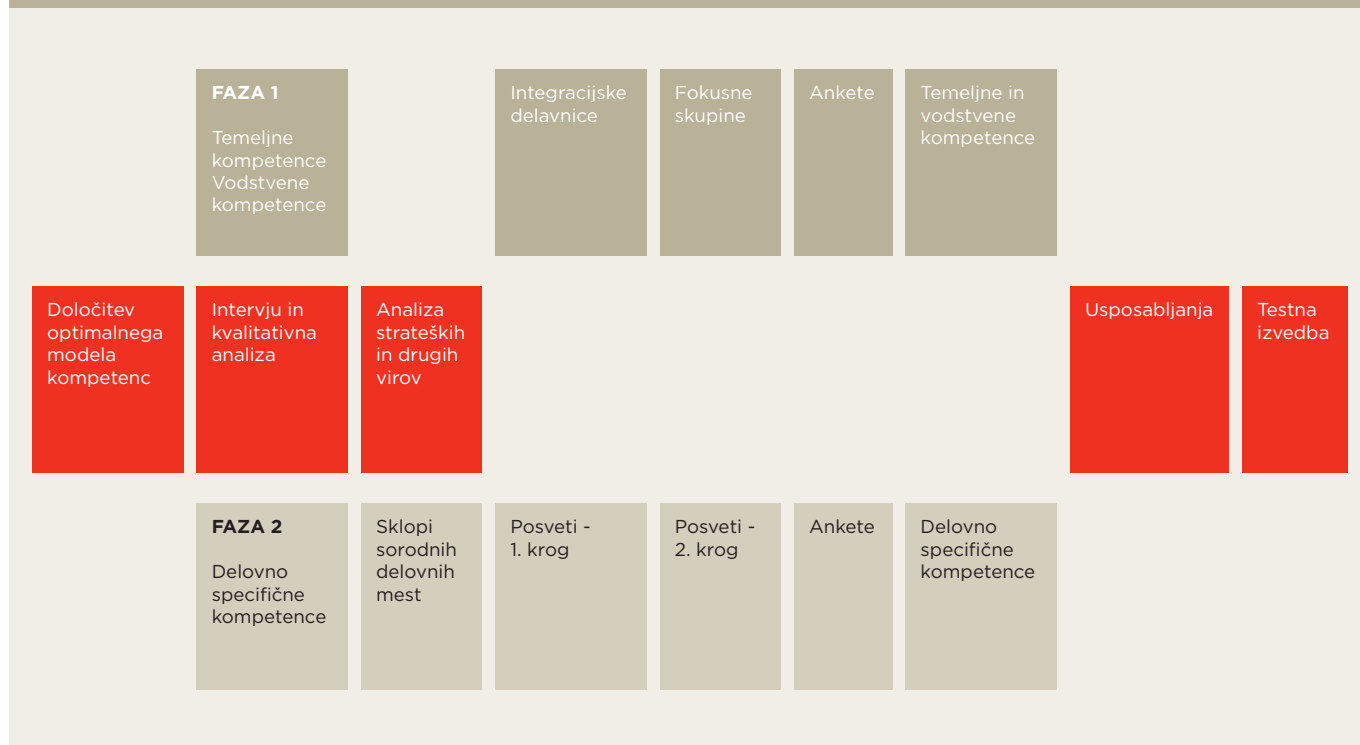
Proces nastanka kompetenčnega modela

Projekt VKM je bil razdeljen na dve fazi. V prvi fazi projekta, ki je zajemala obdobje od začetka februarja 2018 do začetka oktobra 2018, so tako nastajale temeljne in vodstvene kompetence. V drugi fazi projekta med junijem 2018 in aprilom 2019 pa so bile oblikovane delovno specifične kompetence. Poleg oblikovanja in presojanja kompetenc je projekt predvideval tudi izdelavo kataloga kompetenc, dokumenta o metodologiji za določitev in presojanje kompetenc, priročnika za uporabo kompetenčnega modela, izvedbo usposabljanj in podporo pri uvajanju sistema kompetenc.

Ob začetku projekta sta bili izvedeni dve uvodni delavnici z ožjo MDS, katerih namen je bil, da udeleženci pridobijo širšo sliko o področju kompetenc in kompetenčnih modelov, poenotijo terminologijo ter spoznajo pogoste izzive, ki jih prinese oblikovanje ter uporaba kompetenčnih modelov. Prva delavnica je zato vključevala nekaj več teoretičnega ozadja, druga delavnica pa je bila bolj interaktivna. Na drugi delavnici so udeleženci v manjših skupinah iskali prednosti in slabosti posameznih arhitektur kompetenčnih modelov ter lestvic za presojanje kompetenc. Strokovna spoznanja so bila ob zaključku obeh delavnic zaokrožena z določitvijo najoptimalnejše arhitekture kompetenčnega modela za državno upravo.

V nadaljevanju so bili izvedeni številni intervjuji z zaposlenimi na različnih področjih dela. V aprilu in maju 2018 smo tako izvedli 80 intervjujev za določitev temeljnih in vodstvenih kompetenc z vodji in drugimi zavzetimi zaposlenimi iz različnih področij dela. Na intervjujih smo pridobivali informacije o njihovih izkušnjah, načinu dela in pogledu na sedanje in prihodnje delo. Izhodišče interaktivnih integracijskih delavnic je predstavljalo več kot

Proces projekta vzpostavitve modela kompetenc za državno upravo



80 vedenj, ki so bila izbrana zaradi pogostosti pojavljanja na intervjujih ali na podlagi analize strateških dokumentov javne uprave. Vzporedno smo pregledali tudi strateške dokumente državne uprave in modele kompetenc državnih uprav iz tujine ter pripravili teoretični predlog temeljnih kompetenc, ki je vseboval nabor pomembnih vedenj glede na sodobne teorije vodenja.

Vse to so bili gradniki, na katerih so člani ožje MDS v dveh skupinah, na delavnici maja 2018 oblikovali smiselne sklope vedenj, ki določajo temeljne kompetence, drugi sodelavci pa so jih še enkrat prevetrili v okviru fokusne skupine. Udeleženci delavnice, člani ožje MDS, so v dveh skupinah, s pomočjo prejetih vedenj, oblikovali dva ločena sistema vodstvenih kompetenc.

Da bi bila izbrana vedenja zares ustrezna, smo jih, v obliki spletne ankete, poslali v ovrednotenje še širšemu vzorcu zaposlenih v organih državne uprave.

Prvo fazo projekta VKM v državni upravi, ki je predstavljala določitev temeljnih in vodstvenih kompetenc se je zaključila v začetku oktobra 2018, in sicer z usposabljanji za uporabo temeljnih in vodstvenih kompetenc, namenjenih vodjem na prvi ravni vodenja.

V poletnih mesecih leta 2018 smo začeli tudi z drugo fazo projekta, katere namen je bil določitev delovno specifičnih kompetenc. Na podlagi analize dokumentov, je bilo oblikovanih 12 izhodiščnih sklopov sorodnih delovnih mest. Kriterij za umestitev v posamezne sklope je bila stopnja homogenosti delovnih nalog na delovnih mestih in z njimi povezanih pričakovanih delovno specifičnih kompetenc. Ustreznost določitve števila sklopov sorodnih

delovnih mest za pokrivanje vseh tipičnih ter ključnih delovnih mest v državni upravi ter ustreznost umestitve delovnih mest v posamezne sklope smo v naslednjem koraku preverjali z izvedbo 50 pilotnih intervjujev. V intervjujih so sodelovali zavzeti zaposleni, ki delajo na področjih izbranih sklopov, in sicer so bili sklopi glede števila izvedenih intervjujev čim bolj enakomerno zastopani. Namen intervjujev je bil, ugotovljati, kako se vedejo pri delu zaposleni, ki so na svojem strokovnem področju zelo uspešni. Po kvalitativni analizi podatkov smo v naslednjem koraku analizirali pogostost pojavljanja odgovorov iz posameznih področij ter opredelili nosilna vedenja iz teh področij. Močne vedenjske trditve s področij, ki so se v intervjuju največkrat pojavljale, so tvorile izhodišča za oblikovanje kompetenc.

V mesecu avgustu in v prvi polovici meseca septembra 2018 smo s pomočjo manjšega števila strokovnjakov iz štirih sorodnih sklopov delovnih mest iz pilotne raziskave preverjali ustreznost predlaganih delovno specifičnih kompetenc v prvem krogu posvetov s preostalimi devetimi od dvanajstih opredeljenih sorodnih področij dela.

Namen posvetov je bil preveriti ustreznost predloga delovno specifičnih kompetenc in pripadajočih vedenj, za katere smo na podlagi intervjujev z zaposlenimi ocenili, da pomembno prispevajo k učinkovitosti dela.

Pilotnemu vzorcu so v nadaljevanju projekta sledili še ostali sklopi sorodnih delovnih mest. Za preverjanje delovno specifičnih kompetenc in morebitnih nivojev kompetenc znotraj sklopov sorodnih delovnih mest, je bilo v nadaljevanju projekta izvedenih dodatnih 74 intervjujev z zaposlenimi iz raz-

ličnih organov državne uprave. Na podlagi kvalitativne analize intervjujev je bil določen osnutek delovno specifičnih kompetenc, ključnih za uspešno delo na posameznem strokovnem področju. Nove predloge v decembru 2018, na drugem krogu posvetov, smo predstavili šestim od petnajstih sklopov sorodnih delovnih mest. Udeleženci posveta so predlagane vedenjske opise pregledali, podali svoje mnenje z vidika pomembnosti in ustreznosti zapisa ter ponovno izbrali 5 najmočnejših vedenjskih opisov znotraj vsakega sklopa.

Na podlagi informacij iz vseh posvetov smo pripravili krovni sistem delovno specifičnih kompetenc za vse sklope sorodnih delovnih mest, ki smo ga predstavili na dveh makro delavnicah. Na prvi so celotni sistem presojali strokovnjaki s področij dela, ki jih pokrivajo sklopi sorodnih delovnih mest. Na podlagi druge makro delavnice pa so bili opravljeni še nekateri popravki vedenj posameznih kompetenc ter nazivi sklopov sorodnih delovnih mest.

Je v pomoč vodjem in kadrovikom pri komuniciranju pričakovanih glede načina dela ter načrtovanju nadaljnjega razvoja zaposlenih.

Ugotovljena so bila tudi nekatera delovna mesta in delovne naloge, ki jih je bilo težko ali nemogoče umestiti v posamezni že oblikovani sklop sorodnih delovnih mest. Njihova končna opredelitev pa je bila predvidena po izvedenih usposabljanjih za vodje na drugi in tretji ravni vodenja.

V začetku leta 2019 smo z organizacijo in izvedbo usposabljanj, namenjenih spoznavanju in učinkoviti rabi modela kompetenc, vstopili v zaključni del projekta VKM v državni upravi. Usposabljanja so bila namenjena vodjem na 2. in 3. ravni vodenja, vsebina usposabljanj pa je zajemala uporabo kompetenčnega modela pri delu z zaposlenimi, pri čemer je bil poudarek na presojanju kompetenc zaposlenih.

Vzporedno smo v februarju 2019 začeli z izvedbo usposabljanj kadrovske strokovnjakov za uporabo kompetenčnega modela (»Train the trainer«). Usposobljeni notranji trenerji kot ambasadorji modela kompetenc bodo lahko vodjem nudili podporo pri njegovi uporabi ter znanja glede uporabe kompetenčnega modela prenašali naprej.

Poleg same vsebine kompetenčnega modela je pomembno tudi to, da ga zaposleni znajo uporabljati. V praksi to pomeni, da znajo kompetence presojati, podati kakovostne povratne informacije ter informacije o razvitosti kompetenc uporabiti pri razvojnih aktivnostih za svoje zaposlene. Da bi zagotovili podporo vodjem, kadrovikom in zaposlenim pri uporabi modela kompetenc tudi po zaključku projekta, smo ves čas pripravljali ključne dokumente projekta: priročnik za uporabo kompetenčnega modela/presojanje in razvoj kompetenc, katalog kompetenc ter dokument o metodologiji za določitev in presojanje kompetenc.

Rezultati projekta

KM določa kombinacijo vedenj, ravnanj, veščin in spretnosti ter vključuje tiste kompetence in standarde zelenih/zahtevanih vedenj, ki JU omogočajo uspešno opravljanje zahtevanih nalog in doseganje zastavljenih ciljev organov državne uprave.

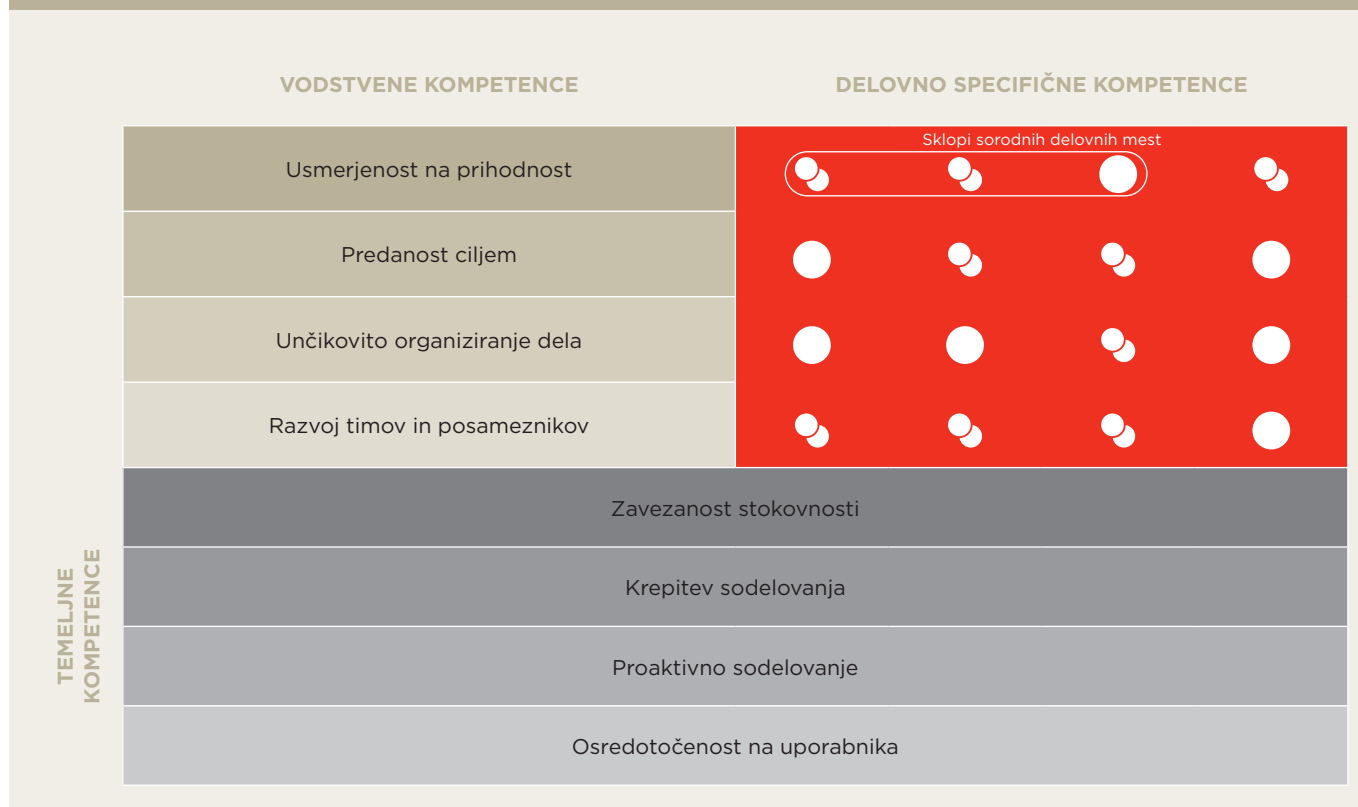
Model kompetenc za državno upravo (Slika 2) sestavljajo trije ključni vsebinski sklopi kompetenc, in sicer temeljne, vodstvene in delovno specifične kompetence. Vsak sklop zajema določeno število kompetenc, vsako pa opredeljujejo njen opis in pripadajoči vedenjski opisi. Opredeljene štiri vodstvene kompetence, skupaj s štirimi temeljnimi kompetencami, tvorijo celoto lastnosti, znanj, veščin, spretnosti in sposobnosti, pomembnih za učinkovito opravljanje nalog in vloge vodje na različnih nivojih vodenja v državni upravi. Delovno specifične kompetence so povezane z učinkovitim delom na strokovnem področju in so zato pri delovnih mestih iz sorodnih strokovnih področij podobne, pri zelo različnih strokovnih področjih, pa se razlikujejo.

Temeljne kompetence so temeljni način želenega delovanja zaposlenih v državni upravi ne glede na to, na katerem delovnem mestu kdo dela. Kot temeljne so opredeljene naslednje štiri kompetence: zavezanost strokovnosti, krepitev sodelovanja, proaktivno delovanje in osredotočenost na uporabnika. Veljajo za vse zaposlene v državni upravi in so osnova za selekcijo, presojanje in razvoj vseh zaposlenih.

Vodstvene kompetence veljajo za vodje v državni upravi. Opredeljene so naslednje štiri: usmerjenost na prihodnost, predanost ciljem, učinkovito organiziranje dela ter razvoj timov in posameznikov. Ker lahko v državni upravi najdemo vodje na različnih ravneh v organizacijski strukturi, so vedenjski opisi oziroma vedenje pri vsaki od vodstvenih kompetenc posebej opredeljeni za eno od treh ravni vodenja. Vedenjski opisi se pri nekaterih kompetencah med ravnmi razlikujejo, saj so pričakovanja do vodij in odgovornosti vodij na različnih ravneh različna. Nekateri vedenjski opisi so ne glede na ravni vodenja enaki, saj so pomembni na vseh ravneh. Z vidika načrtovanja kariere to tudi olajša predvidevanje uspešnosti vodje na višji ravni.

Delovno specifične kompetence so nabor kompetenc, ki so pomembne za uspešnost pri delu na posameznem strokovnem področju. Nekatera delovna mesta so si glede vsebine dela bolj podobna kot druga. Delovna mesta, ki delujejo na vsebinsko sorodnem področju, so zato združena v sklope sorodnih delovnih mest in zanje veljajo enake delovno specifične kompetence. Vsako strokovno delovno mesto, ki ni vodstveno, poleg temeljnih opredeljujejo še dve do štiri delovno specifične kompetence, in sicer glede na to, v kateri sklop sorodnih delovnih mest se delovno mesto umešča. V okviru projekta je opredeljenih 14 sklopov sorodnih delovnih mest,

Model kompetenc za državno upravo

Vir: ¹

pri čemer ima sklop 1 (temeljne naloge uprave) opredeljena tri podpodročja oziroma podsklope.

Uporaba modela kompetenc v državni upravi

Model kompetenc bo služil kot podlaga orodjem za presojanje razvitosti kompetenc in izhodišče za razvoj prepoznanih vrzeli v kompetencah zaposlenih. Presojanje kompetenc bo potekalo v okviru letnih razgovorov. Na ta način bo v pomoč vodjem in kadrovikom pri komuniciranju pričakovanj glede načina dela, uspešnosti pri delu ter načrtovanju nadaljnega razvoja zaposlenih. V primeru izbora novih sodelavcev bodo na kompetence vezana vedenjska vprašanja v pomoč pri izbiri najprimernejšega kandidata. Za podporo procesu presojanja kompetenc smo v okviru projekta pripravili orodje za presojo kompetenc in sicer vprašalnike za presojo kompetenc, ki so pripravljene za vse oblike presoje oz. za 360 stopinjsko presojo kompetenc. Vedenja so v vprašalniku zapisana v obliki, ki omogoča enostavno presojo. Gre za zaželeno vedenja na delovnem mestu, ki jih je mogoče neposredno opazovati. Lestvica je opisna, s skalo: nikoli, občasno, pogosto, zelo pogosto, vedno. Presojanje pogostosti vedenj v določenem časovnem obdobju prispeva k temu, da so ocenjevalci pri presoji bolj objektivni, saj morajo imeti za svoj odgovor zagotovljene argumente. Vodja se pri presoji odloči, v kolikšni meri se zapisana trditev pokriva z vedenjem, ki ga je v časovnem obdobju, npr.: 12-ih mesecev opazil pri zaposlenem. Presoja kompetenc tako vodjem pri-

naša sistematičen pristop k podajanju mnenja o zaposlenih, in sicer na področjih, ki so pomembna za državno upravo.¹

Ker smo želeli ohraniti visoko raven zavzetosti kadrovikov tudi po zaključku projekta, smo vzpostavili redna strokovna srečanja notranjih trenerjev. Namen srečanj je tudi dogovor o postopni uporabi modela kompetenc – v povezavi z drugimi kadrovskimi procesi ter krepitev veščin na področju razvojne kadrovske funkcije pri kadrovikih in vodjih.

V duhu slogana projekta Vzpostavitev kompetenčnega modela za državno upravo »Skupaj za razvoj in rast« s sodelovanjem in soustvarjanjem gradimo zaupanje in oblikujemo skupne smeri razvoja zaposlenih. Uporabili smo metodologijo, ki vzpodbuja sodelujoč, interaktiven in vključujoč proces. Bistvo tega procesa je, da se vrši od spodaj navzgor. S pristopom in rezultati smo vodjem in zaposlenim ponudili transparenten in strukturiran način komuniciranja in priložnost za graditev odprtih odnosov in zaupanja.

Literatura in viri

- Arzenšek, A., Boben, D., Juričko, A., Lepoša, P., Mrdaković, V., Potočnik, K., Rusiti, E., Špital, M. (2019). *Priročnik za presojanje in razvoj kompetec. Pripomoček za uporabo modela kompetenc za kadrovike v državni upravi*. Ljubljana: Skupina Primera, celovite kadrovske rešitve, d.o.o. April, 2019. Dostopno na: http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/JAVNA_UPRAVA/SUKV/objave_2019/Prirocnik_za_kadrovike.pdf