

Kako pristupiti razvoju kompetencija

Tijekom prošlog desetljeća mnoge su organizacije shvatile da je razvoj kompetencija zaposlenika u skladu sa zahtjevima okruženja

Stoga su u organizacijama definirani tzv. **kompetencijski modeli**. Kompetencijski modeli najčešće definiraju dvije vrste kompetencija. Prvu, **opće kompetencije** za koje je poželjno da ih pokazuje svaki član organizacije. One se još nazivaju i 'ključne' kompetencije. Drugu, **specifične kompetencije** koje su važne za pojedine radne uloge (radna mjesta) ili za specifične skupine sličnih radnih uloga (npr. unutar specifičnog organizacijskog sektora). Osim uspostave jasnog kompetencijskog modela, potrebno je definirati i adekvatnu metodologiju za procjenu kompetencija na razini individualnih zaposlenika. Tek na temelju toga moguće je kompetencijski pristup koristiti u razvoju zaposlenika i/ili kao dio sustava procjene ostvarenja poslovnih rezultata kod individualnih zaposlenika.

Međutim, ono što je bio cilj razvoja kompetencija – postizanje boljih radnih rezultata zaposlenika, u većini organizacija nije se moglo nedvojbeno – mjerljivo, dokazati. U najboljem slučaju, pomak u razvijenosti kompetencija nije se odrazio na radne rezultate, u najgorem – zaposlenici su potrošili vrijeme na razvoj pogrešnih područja, zanemarujući pri tom osnovni posao.

Zbog čega se pristup razvoju zaposlenika baziranom na razvoju kompetencija, bez obzira kako dobro bio dizajniran i proveden te primijenjen s najboljim namjerama, pokazao

neučinkovitim u smislu povećanja učinka? Zato jer je bio baziran na pogrešnim pretpostavkama, a „kad se krene od pogrešne pretpostavke, pogrešno je i sve drugo što nakon toga slijedi“ (P. Drucker)

U osnovi neuspjeha ovog pristupa leže tri krive pretpostavke:

1. Pogreška: Svi koji su uspješni u istoj ulozi, ponašaju se na isti način

Točno je da svi koju su uspješni u istoj ulozi daju iste rezultate, ali pri tome vrlo često iskazuju različita ponašanja. Primjeri veliki vođa iz povijesti to dosta dobro pokazuje – svaki od njih imao je svoj jedinstveni pristup kojim je osvajao mase.

1. Pogreška: Sva se ponašanja mogu naučiti

Bazično pogrešna pretpostavka; neka se ponašanja dosita mogu naučiti, dok je kod drugih to iznimno teško ili čak nemoguće. Tijekom vremena, uz učenje i praksu, mogu se steći znanja, naučiti vještine (kako prezentirati potencijalnom kupcu osnovne karakteristike proizvoda, kako iskazati veću samosvijest), ali prirodni „talenti“, odnosno osobine, nešto su što je gotovo nemoguće steći (empatija, prilagodljivost, srdačnost…)

Primjer: Neki zaposlenik ne ostvaruje plan prodaje. Problem može biti u nedostatku znanja/vještina, „talenta“ ili svega toga. Menadžer treba biti u stanju prepoznati što leži u osnovi loših rezultata i poduzeti prikladne aktivnosti:

- Zaposlenik nema odgovarajuće vještine – omogućiti njihovo stjecanje, pratiti pomak u rezultatima, davati povratnu informaciju
- Zaposlenik ima sva znanja i iskustva ovog svijeta potrebna za uspjeh i prodaji, ali naprosto nije osoba „rođena“ za prodaju: nerado komunicira s nepoznatim osobama, neugodno se osjeća nudeći proizvode potencijalnim kupcima – dodatni treninzi i ulaganje vremena u primjenu ovakvih ponašanja neće značajno doprinijeti rezultatima zaposlenika. Daleko bolja strategija je unijeti neke promjene koje bi omogućile da se ipak iskoriste njegova znanja – zadužiti ga za samo određenu grupu klijenata i sl.
- Zaposlenik nema niti jedan preduvjet za uspješnu prodaju: niti potrebne osobine, niti znanja, niti vještine. Osim što se ispravno upitati kako se uopće taj zaposlenik našao u prodaji, treba pitati što menadžer treba učiniti?

Treba još jednom naglasiti: kad organizacije definiraju kompetencije neophodne za neki posao, to čine zato da bi razvile kod svojih zaposlenika i tako unaprijedile njihov učinak. Nakon toga slijedi procjena stupnja razvijenosti tih kompetencija kod ciljane skupine

zaposlenika, a zatim provođenje aktivnosti kojima će se željene kompetencije unaprijediti.