

MARINA HESKI

## Prijedlozi za strategiju upravljanja kompetencijama u većim organizacijama – uspostavljanje upravljanja kompetencijama

### *Sažetak*

*Uspostavljanje upravljanja kompetencijama smatra se ključnim faktorom u promjeni i poboljšanju praksi i politika upravljanja ljudskim potencijalima. Članak se odnosi na prijedloge za strategiju razvoja i implementacije upravljanja kompetencijama u organizaciji. Model kompetencija usmjeren na razvoj budućih kompetencija predstavlja moćno strateško sredstvo upravljanja ljudskim potencijalima u reorganizaciji sustava. Izazovno i nepredvidivo poslovno okruženje upućuje na važnost primjene strateškog pristupa upravljanja kompetencijama koji je orijentiran na budućnost razvoja organizacija i dugoročan poslovni uspjeh.*

**Ključne riječi:** kompetencije, model kompetencija, razvoj organizacija, upravljanje kompetencijama.

### 1. UVOD

Razvoj i implementacija upravljanja kompetencijama u organizacijama posljednjih desetljeća postaje esencijalno strateško rješenje u procesu reorganizacije sustava. Globalizacija, brzi tehnološki razvitak i restrukturiranje imali su silan utjecaj na tržište rada i društvo, što za posljedicu ima rapidne organizacijske i kulturalne promjene u sofisticiranom poslovnom okruženju. Smjer razvoja u procesu promjena i osjetljivosti tržišta iziskuju nova kreativna rješenja i fleksibilnost u pristupu radu kako bi se uspješno strateški odgovorilo na izazove organizacija u modernome dobu. Novi modeli poslovanja, migracije, starenje stanovništva, financijska nestabilnost i rastuća nezaposlenost mladih, samo su neki od izazova koji dovode u pitanje održivost sustava. Upravljanje kompetencijama predstavlja polugu upravljanja ljudskim potencijalima u procesu transformacije sustava. Svaka organizacija mora probitačno funkcionirati na svim razinama rada, neovisno o tome je li u pitanju privatni ili javni sektor. Protok informacija ključnih za ispravno obavljen posao mora biti fluidan i transparentan na

vertikalnoj i lateralnoj dimenziji komunikacije. Uspješna izrada modela kompetencija predstavlja polazište za uspostavu upravljanja kompetencijama unutar upravljanja ljudskim potencijalima radi održivosti sustava te dugoročnoga stabilnog i prosperitetnog poslovanja. Za bolje razumijevanje važnosti procesa implementacije modela kompetencija potrebno je prije svega proučiti razvoj i koncept kompetencija koji je nadasve kompleksan.

### 1.1. Povijesni razvoj kompetencija

Pojava ideje o uvođenju sustava upravljanja kompetencijama bilježi se početkom sedamdesetih godina 20. stoljeća, potom ekspanzivno širi i postaje novi trend organizacijskog poslovanja koji kontinuirano dobiva na značenju. Povijesni razvoj koncepta kompetencija najčešće se sagledava kroz tri glavna pristupa koji dominiraju u poslovnom okruženju, a to su: bihevioralni pristup, funkcionalni pristup i organizacijski pristup (Delamare Le Deist i Winterton, 2005; Markus, Cooper-Thomas i Allpress, 2005; Op de Beeck i Hondeghem, 2010). *Bihevioralni pristup* razvija se u SAD-u poglavito zahvaljujući utjecajnom članku *Testing for Competence Rather Than for 'Intelligence'* u kojem McClelland (1973) predlaže testove kompetencija smatrajući ih boljim prediktorima radne uspješnosti od klasičnih testova inteligencije i testova sposobnosti. U tom razdoblju značajan efekt ostvaruje Boyatzis (1982) prijedlogom integriranog modela menadžerskih kompetencija koji sadrži 19 osnovnih bihevioralnih kompetencija podijeljenih u 5 klastera (ciljevi i akcije menadžmenta, vodstvo, upravljanje ljudskim potencijalima, usmjerenost na druge i usmjeravanje podređenih). Njegov rad postaje popularan prvo u SAD-u, zatim se ubrzo transponira u privatni i javni sektor Ujedinjenog Kraljevstva. *Funkcionalni pristup* razvija se u Ujedinjenom Kraljevstvu i određen je funkcionalnom analizom radnih aktivnosti radi definiranja standarda kompetencija i njihove primjene na radnome mjestu. *Poslovni pristup* polazi od ideje organizacijskih kompetencija krajem osamdesetih, koju autori Hamel i Prahalad (1990, str. 4) kasnije razrađuju uvođenjem koncepta "ključne kompetencije" koji definiraju kao kolektivna učenja u organizaciji, naročito kako koordinirati različite poslovne vještine i integrirati višestruke tokove tehnologija. Sparrow (1995; prema Markus i sur., 2005) sugerira promjenu fokusa s individualnih procesa na organizacijske i poslovne procese, odnosno usmjerenost na organizacijske kompetencije orijentirane na budućnost. Ideja upravljanje kompetencijama nastaje tijekom osamdesetih u privatnom sektoru u SAD-u i Ujedinjenom Kraljevstvu, a potom se premješta i na javni sektor kao odgovor na organizacijske i globalne promjene. Takav proces razvoja koncepta kompetencija upozorio je na nove strategije razvoja karijera i upravljanja poslovanja uvjetovan globalnim promjenama i novim zahtjevima tržišta.

### 1.2. Što su kompetencije?

Postoji veliki broj definicija kompetencija čija različitost ponajviše proizlazi iz konceptualnih nesuglasja i utjecaja različitih kultura pri implementaciji koncepta u procesima organizacijskih promjena. Koncept kompetencija kroz povijest dobio je različite definicije i značenja uzrokovane promjenjivošću i opsežnošću, iako su sve relevantne i u uporabi se svode uglavnom na isto.

Neke od najčešće citiranih definicija kompetencija u literaturi upravljanja ljudskim

kompetencijama:

- "Znanje, vještina, sposobnost ili karakteristika povezana s visokim radnim učinkom" (Mirabile, 1997; prema Nunes, Martins i Duarte, 2007, str. 9)
- "Opisni alat koji identificira vještine, znanje, individualne karakteristike i ponašanje potrebno za učinkovitu izvedbu uloge u organizaciji i za pomoć u ostvarenju strateških ciljeva poslovanja" (Lucia i Lepsinger, 1999; prema Gangani, McLean i Braden, 2004, str. 1112)
- "Kompetencije su mjerljive radne navike i osobne vještine koje se koriste za postizanje radnih ciljeva" (Green, 1999; prema Gangani i sur., 2004, str. 1112)
- "Kompetencije su mjerljive, organizacijski relevantne i bihevioralno zasnovane sposobnosti ljudi. U tom smislu, reflektiraju evoluciju znanja, vještina, sposobnosti i drugih karakteristika do deskriptora koji su više specifični, bihevioralni i korisni" (Barrett, 1996; prema Schippmann, 2010, str. 198)
- "Kompetencija je temeljna karakteristika osobe koje rezultira učinkovitim ili superiornim obavljanjem radnih aktivnosti" (Boyatzis, 1982, str. 21).

Uz istaknuti problem vezan za pojmovno određenje kompetencija, brojni autori često navode i konfuziju koja proizlazi iz nedostatka distinkcije između termina 'competence' i 'competency'. Koncept 'competence' označava kompetentnost ili stručnost, a znači sposobnost primjene znanja i vještina koja rezultira potrebnim ishodom (Trinder, 2008). Termin 'competency' odnosi se na kompetencije, to jest karakteristike pojedinca koje mu omogućavaju da bude stručan u različitim aspektima posla. *Kompetentnost* se odnosi na razne vještine koje su uspješno izvedene, dok se kompetencije odnose na usvojena ponašanja pri stručnom obavljanju radnih aktivnosti. Sanghi (2007) obrazlaže distinkciju pojmova navodeći kako kompetentnost predstavlja vještine ili standard postignutoga radnog učinka, a kompetencije skup ponašanja kojima je postignut određeni radni učinak. Kompetentnost upućuje na to što mjerimo, to jest što osoba može postići, dok su kompetencije usmjerene na to kako postići postavljeni standard. Kurz i Bartram (2002) termin kompetencije nazivaju "repertoarima ponašanja", a kompetentnost "stupanj postignuća". Autori pritom za kompetentnost navode kako se odnosi na postignuće i uvijek je fokusirana na trenutačnu situaciju u kojoj je osoba, a ne gdje će biti. S druge strane, kompetencije se mogu promatrati retroaktivno (360 stupnjeva povratna informacija) istovremeno ili prema budućnosti (kompetencijski potencijal).

Sanghi (2007) navodi kako samo određene kompetencije mogu predvidjeti radni učinak zbog čega se najčešće dijele u dvije glavne kategorije. *Opće kompetencije* odnose se na osnovne karakteristike koje svatko treba posjedovati kako bi bio minimalno učinkovit, ali one ne razlikuju superiorne od prosječnih pojedinaca po pitanju radnog učinka. *Specifične kompetencije* odnose se na faktore koji razlikuju superiorne od prosječnih pojedinaca u pogledu radne uspješnosti.

Autori Hamel i Prahalad (1990) ističu kako je potrebno razviti ključne kompetencije koje podržavaju stratešku namjeru koja definira organizaciju i njeno tržište te pritom omogućava kompetitivnu prednost. Sanghi (2007) navodi neke od osnovnih razlika u karakteristikama ključnih kompetencija naspram kompetencija vezanih za radno mjesto: ključne kompetencije usmjerene su na organizaciju, razvijanje strategije, uzimaju u obzir cijeli odjel ili sektor, usmjerene su na procese i globalne kompetencije. S druge strane, kompetencije vezane za radno mjesto usmjerene su na pojedinca, imaju taktički pristup, orijentirane su na

zaposlenika i radne zadatke, te kompetencije vezane za poziciju.

Posebnost naznačenoga kompetencijskog pristupa usmjerenog na ključne kompetencije ima svoju vrijednost u prepoznavanju kompleksne interakcije osoba, vještina i tehnologija koja rezultira vrhunskim radnim učinkom, naglašava važnost učenja i ovisnost o putanji razvitka (Delamare Le Deist i Winterton, 2005, prema Scarborough, 1998). U razvoju novog poslovanja ključne kompetencije služe kao "kompas" u izradi novih strateških rješenja.

U analizi distinkcije između kompetencijskog pristupa i pristupa vezanog za radno mjesto ističe se promjena strategije u poboljšanju sustava upravljanja ljudskim potencijalima, ali i problematika utvrđivanja mjerljivih normi i kriterija koncepta (Lawler, 1994; Nunes i sur., 2007). Naime, analiza radnog mjesta uključuje kompetencije tipično vezane za određenu poziciju, dok prema modelu kompetencija njihov spektar za određenu poziciju može biti mnogo veći. Naznačena problematika upućuje na potrebu za standardima kompetencija koji predstavljaju osnovu za uspostavljanje modela kompetencija.

### 1.3. Standardi kompetencija

Standardi kompetencija primjenjuju se za identifikaciju kvalifikacija nužnih za određeno zanimanje ili radno mjesto. Uglavnom se formiraju različiti stupnjevi standarda prema utvrđenim sposobnostima pojedinca neovisno o standardu obrazovanja (Trinder, 2008). Standardi su potvrda razine ili stupnja radnog učinka i izvrsnosti zaposlenika. Potvrdom kvalifikacija zaposlenika stječe se i uvjet za profesionalni napredak kroz edukaciju.

Razvoj kompetencija postiže se usvajanjem određenog stupnja stručnog usavršavanja i stručnog osposobljavanja zaposlenika. Određeni programi za stručno usavršavanje zaposlenika za cilj imaju postizanje vrhunskih rezultata u obavljanju radnih aktivnosti. Obuka zaposlenika odnosi se na usvajanje znanja i esencijalnih vještina za postizanje vrhunskih rezultata u obavljanju radnih aktivnosti. Standardi kompetencija su prijeko potrebni pri selekciji i regrutiranju kadrova, za testiranje učinkovitosti obuke zaposlenika, detektiranju nedostataka programa za stručno usavršavanje i osposobljavanje, a krajnji je ishod unapređenje uvjeta rada i zadržavanje zaposlenika te poboljšanje radne produktivnosti. Primjenom ovog pristupa mogu se poboljšati dosadašnji sustavi stručnog osposobljavanja i stručnog usavršavanja zaposlenika, primjerice za razvoj praksi određenog odjela organizacije. Mjerenje radnih svojstava uglavnom se određuje u terminima klasifikacijskog kriterija. Neslaganje stručnjaka po pitanju operacionalne definicije izučavanog konstrukta otežava određivanje odgovarajućeg kriterijskog faktora. Najčešće se za kriterijski faktor kompetencija navodi radna uspješnost i s njom povezan izvanredni radni rezultat (Kurz i Bartram, 2002). Problem operacionalizacije izučavanog konstrukta upozorava na teškoće u korištenju modela kompetencija prilikom utvrđivanja okvira za procjenjivanja kompetencija. Formiranjem potrebnih standarda radnih svojstava inicijalnog modela kompetencija, utvrđeni potom od strane ovlaštene osobe ili nadležnog tijela za akreditaciju standarda zanimanja, postavlja se kvalifikacijski okvir za izradu završnog modela i jednostavnu primjenu u sustav.

## 2. MODEL KOMPETENCIJA

Model kompetencija je deskriptivni alat koji identificira kompetencije potrebne za obavljanje specifičnih radnih aktivnosti vezane za posao, zanimanje, organizaciju ili gospodarsku djelatnost (Ennis, 2008, str. 5). Elementi kompetencijskih modela predstavljaju kolekciju znanja, vještina, sposobnosti i drugih karakteristika (KSAO – *knowledge, skills, abilities and other characteristics*) koje su potrebne za učinkovito obavljanje određenog posla i učinkovitu prilagodbu na nove uvjete i zahtjeve rada (Campion i sur., 2011).

Strateški kreiran model kompetencija je moćno sredstvo upravljanja ljudskim potencijalima, čini kombinaciju osnovnih i specifičnih kompetencija i baza je za različite procese upravljanja ljudskim potencijalima. Stoga je svrsishodno istaknuti neke od prednosti primjene modela u organizacijama (Gangani i sur., 2004; Campion i sur., 2011):

- omogućuje identifikaciju kompetencija zaposlenika kako bi se poboljšala radna učinkovitost na trenutačnom radnom mjestu ili napravila priprema za drugo radno mjesto u slučaju promocije ili premještaja
- može biti koristan za analizu potrebnih vještina te komparaciju između dostupnih i potrebnih kompetencija bilo pojedinaca ili organizacija
- koristi se za razlikovanje superiornih od prosječnih zaposlenika
- služi za utvrđivanje kriterija za promociju zaposlenika na osnovi kompetencija utvrđenih za radno mjesto
- predstavlja podršku pri reorganizaciji razvojem sustava za kompetencije orijentirane na budućnost
- upućuje na zadržavanje neophodnih vještina, redukciju aktualnih radnih aktivnosti kroz identifikaciju i mjerenje kompetencija povezanih s dugoročnim ciljevima organizacije
- poboljšava operativnu učinkovitost
- jača procese upravljanja ljudskim potencijalima u organizacijama.

### 2.1. Razvoj modela kompetencija

Analizom dosadašnjih pristupa i sistema u razvoju modela kompetencija Draganidis i Mentzas (2007) uspostavili su algoritam potreban za kreiranje i validaciju modela koji predstavlja jezgru uspostave sustava upravljanja kompetencijama. Naznačeni proces omogućuje predviđanje radne učinkovitosti prema utvrđenim kompetencijama modela.

Koraci u razvoju modela kompetencija (Draganidis i Mentzas, 2007):

- *Stvaranje radne skupine za kreiranje sustava kompetencija* – stručnjaci za ljudske potencijale (*human resource*), najviši čelnici i zaposlenici koji su stručnjaci za predmetno područje.
- *Metrijske karakteristike testa za procjenu radnog učinka* – utvrđivanje superiornog, prosječnog i graničnog učinka za poslove unutar modela
- *Razvoj probne liste kompetencija* – osnova za kreiranje modela na primjeru već uspostavljenih modela organizacija

- *Definicija kompetencija i bihevioralnih indikatora* – identificiranje kompetencija za određeno radno mjesto provedbom intervjua, fokus-grupa i anketa sa zaposlenicima i menadžerima
- *Razvoj inicijalnog modela kompetencija* – ustanovljen na temelju provedbe kvantitativne analize dobivenih rezultata anketa i analize sadržaja intervjua i fokus-grupa
- *Provjera inicijalnog modela* – provjera ispravnosti modela temeljem provedbe dodatnih anketa, intervjua, fokus-grupa ili intervjua zaposlenika i menadžera koji nisu prvi put sudjelovali
- *Dorada modela* – iste vrste analiza koje su korištene u razvoju inicijalnog modela ponovno trebaju provesti radne skupine u svrhu dorade modela
- *Validacija modela* – izrada upitnika kompetencija za ocjenjivanje individualne učinkovitosti. Evaluacija pojedinaca identificiranih po radnoj izvrsnosti koju provode pojedinci iz sustava (kolege, nadređeni). Ocjene upitnika kompetencija potom povezati s ocjenom radnog učinka za ispitivanje povezanosti pojedine kompetencije s radnim učinkom
- *Finalizacija modela* – eliminacija kompetencija koje nisu u korelaciji s mjerama izvedbe kako bi se omogućio ovjeren model koji je povezan s radnom učinkovitošću.

Završna verzija modela mora sadržavati opis specifičnih kompetencija prema određenim razinama stručnosti te svrhu njihove primjene u obavljanju specificiranih radnih aktivnosti.

## 2.2. Razine modela kompetencija

Determinacija stupnja stručnosti za pojedino radno mjesto i postavljanje kriterija napretka zaposlenika u sustavu, dva su neophodna razloga za utvrđivanje razina vještina ili razina modela kompetencija. Kompetencijski okvir modela općenito se sastoji od devet razina, pri čemu niže razine služe kao sastavni blokovi za više razine. Niže razine kao prva skupina kompetencija sastoje se od jedne do tri kompetencije i opisuju opće kompetencije koje se mogu aplicirati za većinu zanimanja ili organizacija, a uključuju osobnu učinkovitost, obrazovne kompetencije i kompetencije vezane za radno mjesto. Druga skupina kompetencija četvrte i pete razine su kompetencije vezane za organizaciju i uključuju opće poslovno-tehničke kompetencije te specifične poslovno-tehničke kompetencije. Treća skupina odnosi se na razine od šeste do devete i uključuje kompetencije vezane za zanimanje, primjerice menadžment kompetencije i specifične tehničke kompetencije vezane za zanimanje (Ennis, 2008).

Ovisno o organizacijskoj strukturi Campion i sur. (2011) razine modela opisuju podjelom na tri ili više razina: razina razvoja kompetencija radnog mjesta (novak, master, stručnjak), razina radnog učinka (granična, dobra, izvanredna) i kategorija radnih mjesta (niži rukovoditelj, rukovoditelj, viši rukovoditelj, glavni rukovoditelj). Draganidis i Mentzas (2007) iznose primjer razina stručnosti za specifičnu kompetenciju podjelom na tri stupnja: *superiorna* – kritična evaluacija strategija za rast dobiti i povećanje prihoda, *prosječna* – procjena problema u kontekstu organizacijskih strategija, *granična* – razmatranje neposrednih

problema u donošenju odluka na štetu dugoročnih ciljeva.

S organizacijskog aspekta, analizom razine modela kompetencija može se evaluirati radna uspješnost, stupanj motivacije, stupanj stručnosti i mogućnosti karijernog napredovanja. Model bi trebao biti strukturiran tako da sadržava kompetencije koje obuhvaćaju sve aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima i da omogućava praktičnu primjenu noviteta.

### 3. USPOSTAVLJANJE UPRAVLJANJA KOMPETENCIJAMA

Usmjerenost na razvoj upravljanja kompetencijama ponajviše proizlazi iz činjenice s kakvim se izazovima organizacije danas susreću. U novije vrijeme sve važniju ulogu ima sistem upravljanja kompetencijama kao svojevrsan trend privatnih i javnih organizacija u strateškom planiranju poslovanja, regrutiranju i razvoju talentiranih pojedinaca, procjeni radnog učinka, evaluaciji zaposlenika, analizi radnog mjesta i drugim procesima upravljanja ljudskim potencijalima.

Svaka uspješna organizacija zna kako njezinu najveću vrijednost čine ljudi. Strateški planovi mogu se uspješno implementirati jedino ako organizacija za njihovu provedbu ima stručan, inovativan i kompetentan kadar. Stoga početni strateški korak upravljanja ljudskim potencijalima proizlazi upravo na temelju uspješnog kadroviranja.

Kompetencijski pristup donosi nekoliko pogodnosti za razvoj procesa upravljanja ljudskim potencijalima u organizaciji, poput unapređenja upravljanja radnim svojstvima, poboljšanja programa karijernog razvoja zaposlenika te u procesu regrutiranja i selekcije kandidata (Markus i sur., 2005). U tom kontekstu, pristup usmjeren na kompetencije omogućava okvir za analizu poslovanja, implementaciju kompetencija za određeno radno mjesto i utvrđivanje potrebnih standarda za evaluaciju radne uspješnosti.

Strategija poslovanja treba biti postavljena tako da pruža odgovor na ključna pitanja. Koji je planirani smjer poslovanja organizacije? Kako postići taj cilj? Kako održati pozitivan kontinuitet poslovanja?

Svaka organizacija u početnoj fazi mora ustanoviti trenutačno stanje sustava, napraviti analizu situacije (uvjeti rada – prednosti i nedostaci), analizu poslovanja prema poziciji na tržištu, raspoloživost resursa (ljudski, financijski, tehnološki i organizacijski) te predvidjeti buduće poslovne trendove. Prikupljene informacije imaju svrhu formiranja, integracije i razvoja kompetencija uključenih u završnu verziju modela nužnog za pravilnu uspostavu upravljanja kompetencijama. Za implementaciju upravljanja kompetencijama potrebno je odrediti osnovne faze procesa (Gangani i sur., 2004):

- napraviti analizu poslovanja koja upućuje na potrebu uvođenja modela
- dobiti odobrenje projekta top-menadžmenta i nadležnih tijela
- dobiti podršku i potvrdu top-menadžmenta za sudjelovanje u procesu uspostavljanja upravljanja kompetencijama
- pravodobno educirati i informirati zaposlenike o uvođenju novog sustava (ciljevi, faze procesa i moguće implikacije)
- uključiti stručnjake iz različitih odjela i skupina u projekt kako bi završni model bio reprezentativan za cijelu radnu populaciju.

Vremenski okvir za provedbu projekta ovisi o strukturi i mogućnostima organizacije i varira od nekoliko mjeseci do nekoliko godina. Mansfield (1996) navodi neke elementarne karakteristike koje treba imati radna skupina formirana za vođenje projekta. Radna skupina treba se sastojati od stručnjaka za ljudske potencijale (*human resource*), rukovoditelja i drugih stručnjaka nadležnih za predmetno područje. Voditelj projekta treba biti vrhunski stručnjak iz upravljanja ljudskim potencijalima ili top-menadžmenta. Mora biti strateg, inicijator i treba imati jak utjecaj unutar sustava kako bi formirao skupinu pojedinaca iz različitih linija rada koji su voljni sudjelovati i podržati provedbu projekta. Djelotvorna strategija stjecanja povjerenja od različitih skupina u sustavu zahtijeva sveobuhvatno poznavanje sustava samog voditelja projekta, uključujući poznavanje neformalnih struktura moći. Osnovne karakteristike članova radne skupine za učinkovit timski rad su analitičko razmišljanje (ključno u procesu kreiranja modela jer uključuje sposobnost prepoznavanja logičkih poveznica radnih zadataka, kompetencija i kriterija radnog učinka), facilitacijske vještine (vođenje fokus-grupa) i pisane komunikacijske vještine (smislen opis potrebnih kompetencija) (Mansfield, 1996).

Upravljanje kompetencijama predstavlja kulturalnu promjenu koja stavlja u fokus zaposlenika kojeg karakterizira orijentiranost prema budućnosti, posebice odgovornost i autonomija u postizanju izvrsnosti u obavljanju radnih aktivnosti i razvoju vještina (Op de Beeck i Hondeghem, 2010). Lawler (1994) navodi četiri elementa za uspostavljanje upravljanja kompetencijama u organizacijama: promjena u načinu poslovanja, globalizacija, rapidna promjena tržišta koja podrazumijeva povećanje kompetitivnosti organizacija i smanjivanje strukture organizacija što zahtijeva reviziju tradicionalnih organizacijskih karijera.

Za uspješno upravljanje kompetencijama potrebno je ustanoviti model kompetencija koji sadrži specifične kompetencije za određeni odjel, skupinu i organizaciju formirajući time okvir kompetencija za utvrđivanje radne uspješnosti i djelotvornosti s fokusom na budućnost razvoja poslovanja. Sljedeća faza u primjeni navedenog kompetencijskog pristupa je sustavna analiza hijerarhijske i vertikalne razine određene organizacije. Koncept kompetencija omogućuje postavljanje temelja za horizontalnu integraciju aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima poput selekcije, treninga, razvoja karijera, evaluacije rada, sustava nagrađivanja te vertikalnu integraciju koja se bazira na organizacijskoj strategiji, procesu poslovanja, vrijednostima i radnom učinku (Soderquist, Papalexandris, Ioannou i Prastacos, 2008). Vertikalna integracija odnosi se na konvergenciju kompetencija vezanu za misiju, viziju i integraciju organizacija, dok se horizontalna integracija odnosi na koordinaciju različitih aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima, pri čemu kompetencije služe kao sredstvo za usklađivanje tih procesa. Posljednja faza odnosi se na primjenu trodimenzionalnog sustava upravljanja kompetencijama u organizaciji (Van Beirendonck, 2009, prema Op de Beeck i Hondeghem, 2010).

Nepredvidivo poslovno okruženje zahtijeva strateško uspostavljanje upravljanja kompetencijama s pristupom orijentiranim na budućnost razvoja organizacija za uspješnu reorganizaciju i postizanje pozitivnih rezultata poslovanja.

Ministarstvo unutarnjih poslova predložilo je *Strategiju reforme sustava upravljanja ljudskim potencijalima za razdoblje od 2009. do 2011. godine*. Osnovni cilj Strategije jest povezivanje upravljanja karijerom i upravljanja kompetencijama uvodeći personalizirani pristup upravljanja s naglaskom na vrednovanje potencijala svakog djelatnika. U kontekstu navedenog, uspostavljanje upravljanja kompetencijama je svojevrstan pristup koji sadrži vrednovanje djelatnika određivanjem njegova radnog učinka prema utvrđenim kompetenci-



jama. Upravljanje kompetencijama je usmjereno na autonomiju i motivaciju pojedinca da sam preuzme odgovornost za daljnji razvoj svojih vještina i znanja i time ostvaruje uvjete za karijerni napredak. Na taj način određuje se i kriterij koji dijeli izvrsne od prosječnih zaposlenika. Neke od ključnih elemenata predložene Strategije su promatranje upravljanja ljudskim potencijalima kao cjelovite funkcija koja integrira sve mjere i aktivnosti vezane uz djelatnike Ministarstva, osiguranje strateškog i planskog predviđanja potreba glede djelatnika i kompetencija zahvaljujući alatima analize radnih situacija i njihova usklađenja te uspostavljanje upravljanja kompetencijama kao glavnog kriterija upravljanja ljudskih potencijala primjenom sustava koji će sistematično povezivati upravljanje kompetencijama s njihovim razvojem putem cjeloživotnog obrazovanja.

Svaka od smjernica Strategije sadrži detaljnu elaboraciju glavnih ciljeva i mjera kojom se obuhvaćaju svi strateški elementi potrebni za reformu sustava upravljanja ljudskim potencijalima. U svojoj osnovi, strategijom se definiraju početne mjere nužne za uspostavu modela kompetencija koji nije izričito naznačen, odnosno navedene su mjere smjernica za uvođenje koncepta pregleda radnih mjesta, što u biti nije istovjetno. Analiza radnog mjesta uključuje kompetencije vezane za određenu poziciju, dok se kompetencijskim pristupom može utvrditi mnogo veći set kompetencija. U skladu s navedenim izvodi se zaključak o važnosti definiranja standarda kompetencija. Model kompetencija je esencijalan i osnova je za uspostavljanje upravljanja kompetencija unutar upravljanja ljudskim potencijalima. Model treba biti uključen u sve aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima kako bi bio valjan kriterij radnog učinka te mora sadržavati reprezentativan uzorak za određivanje standarda kompetencija.

Primjenom kompetencijskog pristupa ne određuje se samo razina odgovornosti već je potrebno postaviti razine stručnosti čime se postiže distinkcija između izvanrednog i prosječnog obavljanja radnih aktivnosti. Prema kvalifikacijskom okviru može se odrediti kriterij radnog učinka, kriterij nagrađivanja ili primjerice, stupanj motivacije zaposlenika. Integracija svih procesa ljudskih potencijala kroz povezanost s upravljanjem kompetencijama omogućuje jednostavno praćenje karijernog napretka zaposlenika u procesima razvoja novih vještina i usvajanja znanja. Nakon određenoga vremenskog roka od uspostave početnog modela kompetencija potrebno je obaviti opsežnu analizu poslovanja – cilj je identificiranje budućih kompetencija potrebnih za postizanje radne izvrsnosti. Na temelju dobivenih rezultata provedene analize bazira se razrada programa obrazovanja zaposlenika i doraduje model kompetencija. Uspostavom modela kompetencija formiraju se novi programi edukacije, novi programi stručnog osposobljavanja i stručnog usavršavanja za postizanje radne produktivnosti i izvrsnosti zaposlenika.

Strategija reforme svakog sustava prije svega treba biti usmjerena na implementaciju upravljanja kompetencijama fokusiranu na budućnost razvoja organizacije i postavljanje dugoročnih ciljeva kako bi se postigla prijeko potrebna i efikasna transformacija sustava.

#### **4. ZAKLJUČAK**

Fokus budućih istraživanja u kreiranju modela i implementaciji upravljanja kompetencijama treba biti usmjeren na određivanje kompetencija okrenutih prema budućnosti razvoja poslovanja. Za rezultate s dugoročnim pozitivnim radnim učinkom potrebna je analiza upravljanja

poslovanja nakon uspostave inicijalnog modela kompetencija. Struktura modela kompetencija mora biti izrađena tako da omogućava njegovu fleksibilnost i brzu adaptaciju na nove uvjete rada omogućavajući time jednostavnu integraciju novih kompetencija u sustav.

Upravljanje kompetencijama uspostavlja se radi identifikacije i razvoja potrebnih kompetencija za učinkovitu izvedbu radnih aktivnosti i postizanje radne uspješnosti. Upravljanje ljudskim potencijalima bavi se strateškom analizom primjene inovativnih, kompetencijskih pristupa u procesu razvoja organizacija kako bi se stvorilo pozitivno i stabilno poslovno okruženje. Elaboracijom ključnih uloga sustava jasno je kako upravljanje kompetencijama treba biti uključeno u sve procese upravljanja ljudskim potencijalima za postizanje maksimalne produktivnosti, učinkovitosti i fleksibilnosti organizacije. U tom kontekstu, upravljanje kompetencijama ima primarnu ulogu unutar upravljanja ljudskim potencijalima čineći polugu u razvoju menadžmenta i promjeni organizacija.

## LITERATURA

1. Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.
2. Champion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L. i Phillips, G. M. (2011). Doing Competencies Models: Best Practices in Competency modeling. *Personnel Psychology*, 64, 225-262.
3. Delamare Le Deist, F. i Winterton, J. (2005). What is Competence? *Human Resources Development International*, 8 (1), 27-46.
4. Ennis, M. R. (2008). *Competency Models: A review of the Literature and the Role of the Employment and Training Administration (ETA)*. (Washington, D.C.): Office of Policy Development and Research, Employment and Training Administration, U.S. Dept. of Labor, 1-25.
5. Draganidis, F. i Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14 (1), 51-64.
6. Gangani, N. T., McLean, G. N. i Braden, R. A. (2004). Competency-Based Human Resource Development Strategy. *Academy of Human Resources Development Annual Conference, Austin, TX, 4-7 March, Proceedings*, 2, 1111-1118.
7. Hamel, G. i Prahalad, C. K. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 1-15.
8. Kurz, R. i Bartram, D. (2002). Competency and individual performance: Modeling the world of work. U: I.T. Robertson, M. Callinam i D. Bartram (Ur.), *Organizational Effectiveness: The Role of Psychology* (str. 227-255). Chichester: John Wiley & Sons.
9. Lawler, E. E. (1994). From Job-Based to Competency-Based Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (1), 3-15.
10. Mansfield, R. S. (1996). Building Competency Models Approaches for HR Professionals. *Human Resource Management*, 35 (1), 7-18.

11. Markus, L. H., Cooper-Thomas, H. D. i Allpress, K. N. (2005). Confounded by Competencies? An Evaluation of the Evolution and Use of Competency Models. *New Zealand of Psychology*, 34 (2), 117-126.
12. McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". *American Psychologist*, 28 (1),1-14.
13. Nunes, F., Martins, L. i Duarte, H. (2007). Competency Management in EU Public Administrations. *Survey commissioned by the Portuguese EU - Presidency, EUPAN – Human Resources Working Group*, 1-51.
14. Op de Beeck, S. i Hondeghem, A. (2010). *Managing competencies in government: State of the art practices and issues at stake for the future. Organisation for Economic Co-operation and Development*, 1-119.
15. Sanghi, S. (2011). *The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organisations (2nd edition)*. New Delhi: Sage Publications India.
16. Schippmann, J. S. (2010). Competencies, Job Analysis and the Next Generation of Modeling. U: Scott, J. C. i Reynolds, D. H. (Ur.), *Handbook of workplace Assessment* (pp.197-231). San Francisco: Jossey-Bass.
17. Soderquist, K. E., Papalexandris, A., Ioannou, G. i Prastacos, G. (2010). From task-based to competency based: Atipology and process supporting a critical HRM transition. *Personnel review*, 37 (3), 325-346.
18. *Strategija reforme sustava upravljanja ljudskim potencijalima Ministarstva unutarnjih poslova (za razdoblje od 2009. do 2011.)*. Publikacija izrađena u sklopu Twinning projekta PHARE 2005 br. HR/2005/IB/JH/01, Zagreb, 2009.
19. Trinder, J. C. (2008). Competency Standards - A Measure of the Quality of a Workforce. *The International Archives of the Photogrammetry, Remote Sensing and Spatial Information Sciences*, 37, Part B6a, Beijing.

Summary \_\_\_\_\_

**Marina Heski**

**Proposals for competency management strategy in larger organizations - the establishment of competency management**

The establishment of competency management is considered a key factor in changing and improving practices and human resource management policies. The article refers to proposals for strategy development and implementation of competency management in the organization. Competency model focused on development of future competencies represents a powerful strategic tool of human resource management in the reorganization of the system. Challenging and unpredictable business environment points to the importance of applying a strategic approach of competency management that is focused on the future development of the organizations and long-term business success.

**Key words:** Competencies, Competency Model, Organization Development, Competency Management.