

Razumite jezik kompetencija: Rečnik kompetencija

Rečnik kompetencija na sledećih nekoliko strana daje opise kompetencija koje su važne za najveći broj radnih mesta. Rečnik uključuje 34 kompetencije koje mogu biti relevantne za razvoj vašeg organizacionog Modela kompetencija i to za određenu klasifikaciju ili familiju klasifikacija. Najveći broj njih opisuje ponašanja i karakteristike koje su željene na nekom radnom mestu, međutim, svrha konstruisanja vašeg Modela kompetencija je identifikacija seta važnih (kritičnih) kompetencija koje čine razliku između superiornog učinka u vašoj ciljanoj klasifikaciji i onog koji je prosečan.

Smernice za Rečnik kompetencija

Imajte u vidu ove smernice u procesu upoznavanja sa Rečnikom kompetencija:

- **Preklapanje kompetencija:** Iako definicije kompetencija imaju nameru da opišu diskreciono ponašanja, osobine i karakteristike ličnosti postoji prirodno preklapanje. Tamo gde postoji značajno preklapanje između dve kompetencije, postoji zabeležba koja preporučuje da se obe ne koriste u istom Modelu kompetencija. Adaptabilnost i Obezbeđivanje promena su dve kompetencije koje se preklapaju – ponašanje, osobine i karakteristike su tako slične tako da se ne preporučuje korišćenje u istom Modelu kompetencija.
- **Promenljivost definicija kompetencija:** Definicije koje se koriste u rečniku kompetencija su dovoljno široke da se koriste u bilo kom HRM radnom procesu. Vi možete da poželite da promenite definicije koje će bolje odgovarati jeziku i kulturi vase organizacije. Međutim, trebali bi ste da definicije držite dovoljno široke kako bi mogle da se primene na bilo koje radno mesto u organizaciji. Na drugoj strani one ne treba da budu i preširoke kako se ne bi značajno preklapale sa ostalim kompetencijama i njihovim definicijama.
- **Dodavanje kompetencija u Rečnik:** Kada počnete da identifikujete Model kompetencija za vašu organizaciju možete prepoznati da vaša ciljana radna mesta zahtevaju kompetencije koje nisu uključene u Rečnik kompetencija. Obično, neko minorno preformulisanje definicija kompetencija će rešiti problem. Ako ne, možete uvrstiti novu kompetenciju u Rečnik, dati joj naslov i definiciju.
- **Kompetencije i organizacioni nivoi:** Neke od ovih kompetencija mogu biti relevantne za sva radna mesta na svim organizacionim nivoima, dok su druge adekvatne samo za odgovarajući organizacioni nivo, kao što je, na primer prvi nivo rukovođenja.

Rečnik kompetencija

Orijentisan na akciju

Konzistentno održava visok nivo aktivnosti ili produktivnosti. Radi prekovremeno kada je potrebno i sa energijom, efektivnošću i efikasnošću.

Adaptabilnost (Ne koristiti sa Obezbeđivanjem promena)

Adaptira se dobro na promene prioriteta i radnih zadataka i prilagođava ponašanje ili metode rada kao odgovor na nove informacije, promene uslova ili neočekivane prepreke. Pristupa promenama pozitivno i prilagođava ponašanje u skladu sa njima.

Primenjeno učenje (Ne koristiti sa Kontinuiranim učenjem i Profesionalnim razvojem)

Sposoban da uči, pravilno i pravovremeno primeni nove informacije u vezi sa poslom. Posедуje sposobnost da usvoji i razume informacije iz formalne obuke i ostalih formalnih i neformalnih iskustava.

Izgradnja poverenja

Sarađuje sa drugima na način koji odaje poverenje u njegove motive i predstavlja ih na adekvatan način. Demonstrira posvećenost poslu, otvorenost i iskrenost, odaje pouzdanje i drži obećanja.

Coaching

Obezbeđuje pravovremeno vođenje i feed back kako bi osnažio znanja i veštine potrebne da se završi zadatak ili reši problem.

Saradnja

Izgrađuje konstruktivne radne relacije sa klijentima ili kupcima, ostalim radnim jedinicama, organizacijama u okruženju i drugim poslovnim subjektima kako bi se postigli zajednički ciljevi. Ponaša se profesionalno i pun je podrške kada radi sa pojedincima iz različitih socijalnih i obrazovnih miljea.

Komunikacija

Jasno komunicira kroz različite medije i aktivno uključuje slušaoca, pomaže mu da razume poruku i uvek traži odgovor i feed back. Demonstrira dobre veštine pisane i usmene komunikacije i aktivnog slušanja.

Upravljanje konfliktima

Koristi odgovarajuće interpersonalne stilove i tehnike da smanji tenziju ili konflikt između dvoje ili više ljudi. Sposoban da dimenzionira konfliktu situaciju brzo, da identifikuje zajedničke interese i fasilitira rešenje konflikta.

Kontinuirano učenje i Profesionalni razvoj (Ne koristiti sa Primenjenim učenjem)

Posvećen je profesionalnom razvoju. Učestvuje na profesionalnim konferencijama, fokusiran je na najbolju praksu, analizira i preduzima najadekvatnije aktivnosti učenja, primenjuje novostečeno znanje i veštine na poslu.

Interkulturalne kompetencije

Poštuje ljude iz različitih miljea, razume različite poglede i senzitan je na grupne različitosti. Vidi različitosti kao šansu i tolerantan je prema njima.

Fokusiranost na klijente/kupce

U focus stavlja klijente i njihove potrebe. Pokazuje interesovanje i razumevanje za potrebe i očekivanja internih i eksternih klijenata. Lako zadobija poverenje i poštovanje od stranih klijenata i dostiže ili prevazilazi njihova očekivanja.

Donošenje odluka/Rešavanje problema

Segmentira problem u komponente i prepoznaje međuzavisnost. Odluke koje donosi su objektivne, i zasnovane na dobrim informacijama. Upoređuje podatke, informacije i inpute iz različitih izvora u cilju boljeg zaključivanja. Preduzima akciju koja je konzistentna sa dostupnim činjenicama, ograničenjima i mogućim konsekvencama.

Delegiranje odgovornosti

Delegira odgovornosti, zadatke i odlučivanje i na bazi činjenica i procene veruje drugima da će izvršiti zadatak. Obezbeđuje podršku bez povlačenja odgovornosti.

Razvoj drugih

Pomaže u planiranju i razvoju individualnih veština i sposobnosti tako da može da obavlja trenutnu ili buduću radnu ulogu i odgovornosti u okviru nje na efektivniji način.

Fasilitiranje promena (Ne koristiti sa Adaptabilnošću)

Fasilitira implementaciju i prihvatanje promena u okviru radnog mesta i ohrabruje druge da traže šanse za različite i inovativne pristupe koji rešavaju probleme.

Follow-up

Vrši monitoring rada direktno podređenih da bi obezbedio standarde kvaliteta i temeljnost. Analizira znanje, iskustvo i veštine zaposlenih kada determiniše učinak.

Prezentacione veštine

Efektivno prezentuje ideje, informacije i materijale pojedincima i grupama, efektivno priprema i obezbeđuje strukturirano izvođenje. Fasilitira radionicama ili sastancima na strukturiran način. Fasilitira i upravlja grupnim procesima.

Vođenje i razvoj zaposlenih (Supervizorska kompetencija: ne-supervizori koriste Razvoj drugih)

Stavlja fokus na ciljeve i vodi zaposlene u njihovom ostvarivanju. Nagrađuje i priznaje rad zaposlenih, formalno i neformalno, na način koji ih motiviše. Postavlja visoka očekivanja u vezi učinka za članove tima. Smatra druge odgovornim za postizanje rezultata. Uspešno pronalazi resurse, obuke, alate da bi podržao potrebe zaposlenih. Radi sa zaposlenima kako bi kreirao razvojne šanse i proširio nivoe znanja i veština. Obezbeđuje efektivan feed back i vođenje za karijerni razvoj.

Ostvarivanje uticaja

Koristi odgovarajuće interpersonalne veštine i tehnike da bi obezbedio podršku svojim idejama i rešenjima. Traži načine da zaposleni iskreno prihvate ideje i rešenje kroz strategiju uticanja pre nego organizacionim merama ili regulativom.

Inicijativa

Preduzima neophodne akcije bez traženja suvišnih odobrenja. Postiže ciljeve koji su iznad zahteva posla, proaktivan je i preduzima akciju odmah da bi ostvario ciljeve.

Inovacije

Koristi kreativnost i imaginaciju da razvije nove uvide u situacije i primenjuje nova rešenja na probleme. Predlaže nove i jedinstvene ideje.

Upravljanje radom (Supervizorska kompetencija. Ne-supervizori koriste Organizovanje i planiranje)

Pokazuje sposobnost da planira, usmerava svoj rad i rad drugih. Balansira zahteve koje nose zadaci i individualne sposobnosti. Obezbeđuje resurse da bi se zadatak obavio, postavlja izazovne, ali dostižne ciljeve za sebe i druge.

Pregovaranje
Efektivno razmatra alternative i pozicije da bi postigao dogovore i rešenja i stekao podršku i prihvatanje svih strana.
Planiranje i organizovanje (ne-supervizorska kompetencija: supervizori koriste Upravljanje radom)
Organizuje rad, postavlja prioritete i determiniše zahteve za resursima. Determiniše potrebne sekvence aktivnosti za postizanje ciljeva.
Orijentacija na kvalitet
Vrši monitoring i proveru rada u cilju dostizanja standarda kvaliteta. Demonstrira visok nivo brige i temeljnosti. Vrši kontrolu da bi obezbedio realizaciju i tačnost radnih zadataka.
Preuzimanje rizika
Traži šanse i kalkuliše rizicima da bi dostigao rezultate koji vode održivim koristima uzimajući u obzir realnu verovatnoću dešavanja negativnih događaja.
Bezbednosna svest
Svestan je uslova i okolnosti koji utiču na bezbednost u organizaciji.
Strateški fokus
Razume kako organizacija mora da se menja u svetlu internih i eksternih trendova i uticaja. Posедуje veliku, holističku sliku organizacije. Izgrađuje zajedničke organizacione vizije sa drugima. Posvećen je pravcu akcije da bi postigao dugoročne ciljeve i uticao na druge da prevedu viziju u akciju.
Tolerancija na stres
Održava efektivan učinak pod pritiskom i suočava se sa stresom na način koji je prihvatljiv za organizaciju.
Timsko liderstvo (supervizorska kompetencija: ne-supervizori koriste Timski rad)
Prenosi viziju i inspiriše motivacijom. Uključuje druge (podređene i kolege) u timske procese radi rešavanja problema. Radi da pronađe win-win rešenja situacija. Svestan je kako menadžerski stil utiče na produktivnost osoblja i razvoj. Modifikuje liderski stil da bi dostigao situacione zahteve u rukovođenju. Pomaže timu da ostane fokusiran na glavne ciljeve imajući u vidu kontekst različitih usmerenja koje tim dobija.
Timski rad (ne-supervizorska kompetencija: supervizori koriste Timsko liderstvo)
Učestvuje kao aktivan član u cilju postizanja timskih ciljeva. Radi kooperativno sa ostalim članovima tima, uključuje druge, deli informacije i deli zasluge za timska postignuća.
Tehnička znanja i veštine
Poseduje, stiče i održava tehničku ekspertizu koja se zahteva za efektivno obavljanje posla i da bi kreirao dodatnu vrednost i rešenja za klijente. Tehničku ekspertizu demonstrira kroz rešavanje problema, primenu profesionalnih procena i kompetentan učinak.
Vizionarsko liderstvo
Održava organizacionu misiju, viziju i vrednosti u prvom planu pri donošenju odluka i sprovođenju akcija. Obezbeđuje povezanost organizaciono-strateškog plana i prakse organizacije sa vizijom, misijom i vrednostima.
Radni standardi
Jasno definiše i postavlja visoke standarde i realne ciljeve. Demonstrira visok nivo napora i posvećenosti ka realizaciji zadataka poštujući date rokove. Radi sa minimalnom supervizijom ili bez nje i usmeren je ka rezultatima.

Kompetencije – zaposleni, supervizori i menadžeri

Kompetencije	Zaposleni	Supervizori	Menadžeri
Orijentacija na akciju	x	x	x
Adaptabilnost	x	x	
Primenjeno učenje	x	x	
Izgradnja poverenja	x	x	x
Coaching	x	x	x
Saradnja	x	x	x
Komunikacija	x	x	x
Upravljanje konfliktima	x	x	x
Kontinuirano učenje i profesionalni razvoj	x	x	x
Interkulturene kompetencije	x	x	x
Fokusiranost na klijente i kupce	x	x	x
Donošenje odluka i rešavanje problema	x	x	x
Delegiranje odgovornosti		x	x
Razvoj drugih	x		
Obezbeđivanje promene	x	x	x
Follow-up		x	x
Prezentacione veštine	x	x	x
Vođenje i razvoj zaposlenih		x	x
Ostvarivanje uticaja	x	x	x
Inicijativa	x	x	x
Inovacije	x	x	x
Upravljanje radom (Supervizorska kompetencija. Ne-supervizori koriste Organizovanje i planiranje)		x	x
Pregovaranje	x	x	x
Planiranje i organizovanje (ne-supervizorska kompetencija: supervizori koriste Upravljanje radom)	x		
Orijentacija na kvalitet	x	x	
Preuzimanje rizika	x	x	x
Svest o bezbednosti	x	x	x
Strateški fokus			x
Tolerancija na stres	x	x	x
Timsko liderstvo		x	x
Timski rad	x		
Tehnička znanja i veštine	x	x	x
Vizionarsko liderstvo		x	x
Radni standardi	x		

Tabela na prethodnoj strani identifikuje kompetencije koje su tipične u okviru tri organizaciona nivoa – zaposleni, supervizori i menadžeri. Organizacione strukture mogu biti veoma različite u organizacijama uzimajući u obzir da organizacije različito definišu radna mesta i svoju strukturu. Stoga ova podela može se smatrati samo kao smernica.

Za svaku datu klasifikaciju radnih mesta, vi bi trebalo da suzite listu kompetencija na broj od osam do dvanaest koje oslikavaju najbolji učinak. Koristeći više od ovog broja ne dobija se adekvatan efekat, jer supervizori ne mogu da obezbede odgovarajući feed back i zaposleni ne mogu efektivno da se fokusiraju na unapređenje svojih kompetencija u većem broju oblasti u isto vreme.