

Kompetence, sidra, 3MD



Ključ do boljše uprave je v ljudeh

Mag. Judita Bagon

KARIERA IN KARIERNI RAZVOJ

Kariera označuje
življenjsko pot
posameznika z
vidika delovnih
izkušenj, znanja,
delovnih mest,
služb, napredovanj.





KARIERNI RAZVOJ

■ STROKOVNI RAZVOJ

- Izobraževanje, poklic, UIU

■ OSEBNOSTNI RAZVOJ

- Vrednote, nagnjenja, motivi, stališča, interesi, ki skupaj z znanjem, sposobnostmi in delovnimi dosežki oblikujejo osebnost

■ DELOVNI RAZVOJ

- Uveljavitev pri delu



KARIERA V UPRAVI

Uradniku je omogočena kariera z napredovanjem. Kariera je odvisna od **strokovne** usposobljenosti in drugih **delovnih** in strokovnih kvalitet ter od **rezultatov dela**.

(Delovne in strokovne kvalitet so osebne lastnosti – potrebne za napredovanje)



STROKOVNA USPOSOBLJENOST

- So strokovno **znanje** in osebne **spodobnosti** za uporabo tega znanja.
- Strokovno znanje so **izobrazba** in druga **funkcionalna ter specialna znanja**



KOMPETENCE

- So tiste lastnosti, ki posamezniku omogočajo uspešno in učinkovito opravljanje dela glede na zahteve organizacijske vloge.
- Med te lastnosti štejemo:
 - sposobnosti, znanja, veščine,
 - motivacijo, samopodobo, socialno vlogo

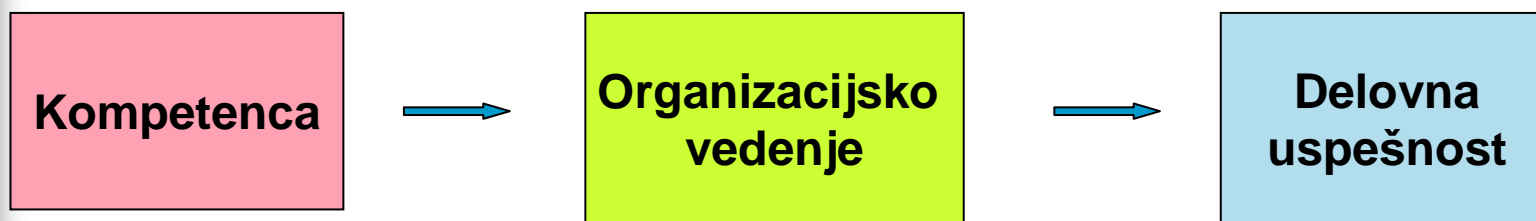


Organizacija kot tehnični in socialni sistem

- Delovno mesto = tehnična delitev = **KAJ**
- Organizacijska vloga = omogoča integracijo v socialni sistem in pove, **KAKO** je treba delo opraviti – vključuje pričakovanja
- organizacijske kulture

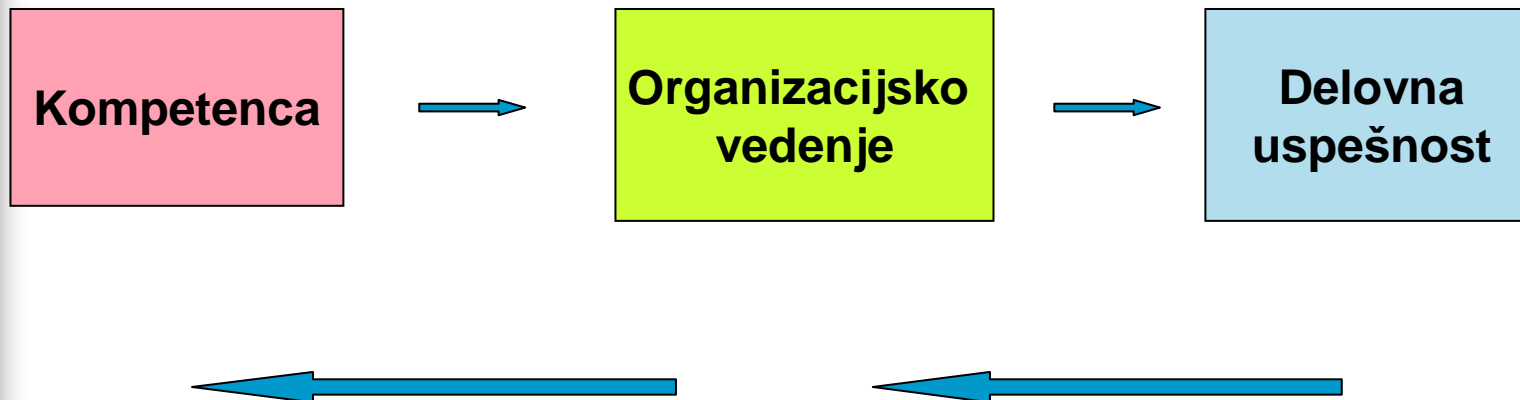
Organizacijska vloga in kompetence

- Pri organizacijski vlogi se posvečamo konkretnemu **organizacijskemu vedenju** na ravni posameznika in spreminjanju tega vedenja (z namenom, da bi bilo **uspešno**) s predpostavko, da organizacijsko vedenje sprožajo določena znanja, veščine in sposobnosti in druge lastnosti (**kompetence**) posameznika:



Kompetence in delovna uspešnost

Neposrednemu opazovanju je dostopno **organizacijsko vedenje**, ne pa kompetence same – če želimo posamezniku spodbuditi organizacijsko vedenje, ki omogoča veliko delovno uspešnost, moramo ugotoviti, katera kombinacija kompetenc ga omogoča.





Primer vodstvenih kompetenc

- CMPS Anglija
- Strateško razmišljanje
- Vizionarstvo
- Močan sklop vrednot in principov
- Obvladovanje odporov
- Pridobiti sodelovanje drugih
- Obvladovanje negotovosti
- Razmišljati sistemsko
- Delovati diplomatsko
- Dela kar govori
- Obvladuje dileme

Določanje kompetenčnega profila

KOMPETENCA	Zahtevana razvitost kompetence			
	1	2	3	4
Komunikacijske sposobnosti	Z			
Vodstvene sposobnosti		Z		
Organiziranje			Z	
Timsko delo		Z		
Obvladovanje strank				Z

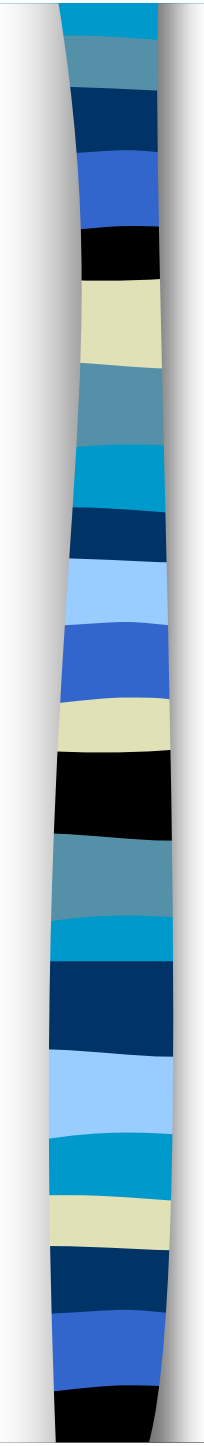
Ugotavljanje razlik med zahtevanimi in dejanskimi kompetencami

KOMPETENCE	Zahtevana in dejanska razvitost			
	1	2	3	4
Komunikacijske sposobnosti	Z		D	
Vodstvene sposobnosti		ZD		
Organiziranje		D	Z	
Timsko delo		Z		D
Obvladovanje strank		D		Z

Določanje prioritete pri načrtovanju izboljšanja uradnikovih sposobnosti

Nizka pomembnost kompetence Z ↓	Visoka pomembnost kompetence ↑ Z	
Relativna prednost- preseganje	Relativna prednost uradnika- ustreza	↑ D velika uspešnost uslužbenca
Relativna slabost- nepomembno	Relativna slabost - pomanjkanje	↓ D Neuspešnost uslužbenca

Razvojne zmožnosti zaposlenih



Razvojni potencial	Visok	A	B
	Nizek	C	D
		Nizka	visoka
		Delovna uspešnost	



KARIERNA SIDRA

- Sklop talentov, motivov, vrednot in stališč, ki dajejo stabilnost in smer posameznikovi karieri
- Posameznik bo nenehno usmerjal svojo dejavnost v smeri oz. na področje, ki ga zanima, kjer doživlja uspehe, potrditev.



Tipi kariernih sider

- 1. Sidro varnosti oz. stabilnosti**
- 2. Sidro avtonomije in neodvisnosti**
- 3. Sidro kreativnosti in podjetništva**
- 4. Sidro tehnično-funkcionalne kompetentnosti**
- 5. Sidro menedžerske kompetentnosti**
 1. Analitične sposobnosti
 2. Medosebno in medskupinsko komuniciranje
 3. Emocionalne sposobnosti



OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI (Performance appraisal)

Je formaliziran proces zagotavljanja povratnih informacij delavcem o njihovih dosežkih na delovnem mestu – z namenom vplivanja na vedenje zaposlenega in na njegove prihodnje delovne dosežke.

(ZJU predvideva le seznanitev z oceno v obliki razgovora)



(Formalni) Pomen ocene

- **Napredovanje v nazivu**
- **Napredovanje v plačnem razredu**



VLOGA VODJE

- **Kje dobi vodja toliko podatkov o delavcu, da lahko ocenjuje in vrednoti njegovo delo, delovne rezultate in osebnostne lastnosti ?**
- **Da pravilno usmerja njegov razvoj ?**
- **In kako lahko izvaja svojo vodstveno funkcijo?**
(Razporeja naloge, da organ uresniči svoj program)



METODA 3MD

KLJUČNI KORAK USPEŠNEGA VODENJA



METODA 3MD

Je sistem, kjer se delavec in vodja sestaneta zato, da skupaj določita cilje za določeno obdobje, ki temeljijo na potrebah organizacije /organa



METODA 3MD

Zakaj bi jo uvedli?

- Da bi bili pri delu bolj učinkoviti
- Da bi omogočili ocenjevanje uspešnosti zaposlenih
- Da bi koordinirali delo tima ali organizacijske enote v smeri poslanstva organizacije



METODA 3MD

Namen metode:

- Zagotoviti jasna navodila zaposlenim
- Usmeriti prizadevanja posameznika v organizacijske cilje in namen
- Povečati komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom
- Izpostaviti prioritete in maksimirati rezultate

METODA 3MD

Kaj pomeni poznavanje poslanstva

- Razbijanje kamna v kamnolomu
- ali
- Gradnja katedrale



Metoda 3MD

Ime	Datum srečanja	Naslednje srečanje	
Cilji	Predviden zaključek	Dejanski zaključek	Opombe, zabeleške
Razvojni cilji			
Podpis uslužbenca			
Podpis vodje			



METODA 3MD

Glavni poudarki metode

- Cilje/naloga predlaga sodelavec
- Vodja in sodelavec dogovorno uskladita cilje
- Vodja zagotovi, da so cilji usklajeni z organizacijskimi
- Cilji morajo biti opredeljeni jasno in kratko, v alineah
- Cilji morajo biti dosegljivi in v dosegu sodelavčevih sposobnosti in odgovornosti
- Sodelavec obvesti, če naleti na probleme
- Sodelavec določi datum naslednjega srečanja



METODA 3MD

- Zagotovi jasne smernice sodelavcem
- Povezuje posameznikova prizadevanja z organizacijskimi cilji in usmeritvijo
- Poveča in izboljša komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom
- Osredotoča na prioritete in maksimiranje rezultatov
- Razvija zavedanje o pristojnosti in odgovornost za zadolžitve
(to je moja naloga)