

Rad je za objavljivanje ustupljen Portalu kvalitet (www.kvalitet.org.rs) i ne može se kopirati, menjati, niti na drugom mestu objavljivati bez saglasnosti autora

KOMPETENTNOST ZAPOSLENIH

Zdravko Erdeljan,
e-mail: zerdeljan.mts.rs

Ključne reči: kompetentnost, znanje organizacije,

REZIME

Osnovno svojstvo kompetencije je primena znanja, veština i stavova prema poslu koje poseduje neka osoba, a koji oblikuju njeno ponašanje i vodi postizanju očekivanih rezultata na radnom mestu. Razumevanje, pravilno uočavanje u radnom okruženju, identifikacija kao i definisanje kompetentnosti je osnovni proces u razvoju ljudskih resursa.

Cilj ovog rada je da pruži što više informacija kod sagledavanja i definisanja kompetentnosti zaposlih u organizaciji u skladu sa zahtevima standarda SRPS ISO 9001:2015.

1. UVODNO RAZMATRANJE

Kompetencije se tiču naših sposobnosti.

One predstavljaju osnovnu jedinicu u razvoju ljudskih resursa i jezik sporazumevanja u organizacijama u delu koji se odnosi na učinak, efikasnost, efektivnost i predstavljaju skup znanja, veština, crta ličnosti i sposobnosti koje poseduje neka osoba, a koji oblikuju ponašanje te osobe i vode postizanju očekivanih rezultata na radnom mestu.

Razumevanje kompetencija i njihovo pravilno uočavanje u radnom okruženju, identifikacija kao i definisanje je fundamentalni proces u razvoju ljudskih resursa kroz:

- **Znanje:**
 - Ono što pojedinac zna, tj. skup akumuliranih informacija koje pojedinac poseduje,
 - podrazumeva pouzdano razumevanje neke teme sa sposobnošću da se ono iskoristi za određenu svrhu,
 - sistematizovano, logički organizovano, provereno i prerađeno iskustvo u čiju smo ispravnost opravdano uvereni. Ono obuhvata niz utvrđenih činjenica, teza, principa i teorija užeg i šireg obima i
 - u organizacijskom kontekstu, znanje može biti „vezano za određeno radno mesto“ ili „nevezano za određeno radno mesto“. Na primer, znanja stranih jezika spadaju u znanja koja nisu vezana za određeno radno mesto.
- **Veštine:**
 - Iskazivanje stručnosti,
 - predstavljaju „praktično umeće“ koje se usavršava vežbanjem,
 - stečena sposobnost izvođenja složenijih poslova, brzo, lako i sa visokim stepenom savršenosti (npr. jahanje, vožnja bicikla, sviranje violine). Izvođenje neke veštine određuje nasleđe, ali koliko dobro to radimo zavisi od toga koliko vežbamo,
 - u širem kontekstu veštine se odnose na sviranje instrumenata, pletenje, kuvanje i
 - u organizacijskom kontekstu, veštine uključuju rad na računaru, kucanje na mašini, usmeno i pisano izražavanje.
- **crte ličnosti**
 - relativno trajne osobine ličnosti koje opredeljuju određenu osobu da se dosledno oseća i ponaša u sličnim situacijama.

One su određene, kako biološkim nasleđem, s jedne strane, tako i iskustvom, s druge strane. Crte ličnosti opredeljuju, na primer, da li je neko:

 - Istrajan ili nije,
 - pažljiv ili nepažljiv prema drugima,
 - spreman ili ne da preuzima rizike i
 - način na koji gradi sliku o sebi pred drugima.
- **sposobnosti**- mentalne ili fizičke mogućnosti osobe da nešto uradi.
Biološko nasleđe, s jedne strane, i obrazovanje i praksa, s druge strane, određuju u kojoj meri će neka sposobnost biti razvijena. One mogu biti mentalne ili kognitivne sposobnosti pružaju korisne informacije o kandidatovom potencijalu za razvoj i uključuju:
 - Verbalne sposobnosti,
 - numeričke sposobnosti,
 - sposobnost apstraktnog rezonovanja,
 - sposobnost uočavanja odnosa među pojmovima,
 - sposobnost pamćenja i
 - sposobnost opažanja i druge

Na osnovu prednjeg, možemo zaključiti da je:

osnovno svojstvo kompetencije
primena znanja, veština i stavova prema poslu u realnom radnom okruženju

2 TERMINI I DEFINICIJE

Postoji veliki broj definicija kompetencija, čiji deo će mo dati u ovom segmentu:

- **kompetentan** (*pridev*)
Nadležan, merodavan, formalno ili stvarno osposobljen (kvalifikovan) za neki posao, sposoban, sturčan, kvalifikovan za neku oblast ili posao;
- Prema Vujaklijinom rečniku pojam **kompetentan, -tna, -tno** označava:
 1. Sposoban, upućen, koji zna, vrstan, koji je upućen u nekom području;
 2. koji po svom zvanju ili opunomoćenjima ima pravo nešto rešavati ili raditi, suditi o nečemu; nadležan, ovlašćen, mjerodavan, osposobljen.

- Evropska fondacija za obuku (European Training Foundation) definisala kompetenciju kao:

Sposobnost da se zadovolje zahtevi radnog mesta i specifični radni zadaci

- ISO DTS 9002:
Kompetentnost je sposobnost da se primene znanja i veštine da bi se dostigli predviđeni rezultati.

Pokazana kompetentnost nekada se naziva kvalifikacija.

Izvod iz SRPS ISO 10018 2013

3.1 Kompetentnost

sposobnost da se primene znanja i veštine radi postizanja predviđenih rezultata

NAPOMENA 1 Radna sredina sa svim njenim varijacijama, pritiscima, odnosima i sukobima koji mogu da utiču, na primer, na stav i posvećenost da se primeni relevantno znanje i veštine, mogu da utiču na stalnu primenu kompetentnosti.

NAPOMENA 2 Zahtevi koji se odnose na kompetentnost su više od akademske kvalifikacije, obuke i iskustva. Oni definišu rezultate ili izlazne elemente koji treba da se dostignu za određeni posao, kriterijume ili standarde za performanse koji treba da se dostignu, zahtevane dokaze i metode za njihovo dobijanje.

NAPOMENA 3 Kompetentnosti na koje se poziva u ovom međunarodnom standardu primenjuju se i na ljude unutar organizacije i na one iz autsorsa.

3.2 Sticanje kompetentnosti

proces kojim se osigurava da osoba, grupa ljudi ili organizacija stiču kompetentnost

NAPOMENA Da bi se osiguralo da potrebe i ciljevi organizacije budu ispunjeni, može biti neophodno posedovanje kontinuiranog programa za sticanje kompetentnosti.

3.3 Razvoj kompetentnosti

proces za povećanje kompetentnosti osobe, grupe ljudi ili organizacije

Izvod iz je PRIRUČNIKA za određivanje kompetencija za delotvoran ra na radnom mestu

Kompetencija

Skup znanja, veština, crta ličnosti i sposobnosti koje poseduje određena osoba, a koji oblikuju njeno ponašanje koje vodi postizanju očekivanih rezultata na radnom mestu

Rukovodeće kompetencije

Rukovodilac je osoba koja planira, organizuje, vodi i kontroliše ljudske i materijalne resurse i informacije, imajući u vidu ostvarivanje ciljeva organizacije. Prema tome, kompetencije za rukovodeća radna mesta su one koje omogućavaju efikasno obavljanje posla rukovođenja u sve četiri dimenzije

Verbalna sposobnost

Sposobnost da se razume i koristi pisani i govorni jezik.

Kompetencije i slični termini često izazivaju konfuziju kod primene u praksi.

U engleskom jeziku, postoji konvencija prema kojoj se koriste dva engleska termina različitih značenja :

Competency “ (eng. mn. Competencies). Sposobnost bazirana na ponašanju	Obično opisuju kako neko treba da pristupi poslu, radnom mestu ili zadatku. U ovom kontekstu, kompetencije su obično predstavljene primerima ponašanja
Competence (eng. mn. Competences) Sposobnost bazirana na radnim zadacima	Šta zaposleni treba da postigne u okviru svog radnog mesta. Drugim rečima, ovaj termin obično opisuje šta neko treba da radi da bi kompetentno obavljao posao na svom radnom mestu. Kompetencije, u ovom značenju, obično, sumiraju dužnosti i zadatke

Pregled razlika ovih značenja prikazani su u sledećoj tabeli

	Competency	Competence
	Ponašanje/Bihevioralne kompetencije Obično opisuju kako neko treba da pristupi poslu, radnom mestu ili zadatku.	Tehničke kompetencije definišu znanja i veštine kako bi zaposleni mogli da obave svoje radne uloge na efikasan i efektivan način
Fokus	pojedinač	radno mesto
Rezime termina	Posmatrano ponašanje kod efektivnih i efikasnih zaposlenih. Primer: Kontinuirano unapređenje poslovanja	Relevantni zadaci na radnom mestu/poslu. Primer: Dostavje ponude
Šta sadrže/opisuju: Indikatori učinka	Daje primere ponašanja Bihevioralni indikatori- izveštaji Primer: Otvoreno predlaže nove načine rada	Rezultati radnog mesta/zadatka (standard) Primer: Dostavlja ponude tačno i na vreme

Navedimo još nekoliko pojmova koji se odnose na sposobnost:

Sposobnosti

Uključuju ono što osoba može da uradi. Biološko nasleđe, s jedne strane, i obrazovanje, praksa i vežbe, s druge strane, odrednice su sposobnosti;

Sposobnost opažanja

Sposobnost da se otkriju vizuelni šabloni i da se uvide odnosi između njih;

Sposobnost pamćenja

Sposobnost da se setite stvari od jednostavnih asocijacija do složenih grupa tvrdnji ili rečenica;

Sposobnost rezonovanja

Sposobnost da se iznađu rešenja za probleme i da se razumeju principi rešavanja različitih problema;

Sposobnost uočavanja relacija između pojmova;

Sposobnost da se uvidi kako su dve stvari (pojma) povezane i da se potom to saznanje primeni na druge odnose i rešenja.

Sposobnost zaključivanja

Sposobnost da se izvuku odgovarajući zaključci iz niza opažanja ili da se procene implikacije niza činjenica.

3 ZAHTEVI STANDARDA VEZANO ZA KOMPETENTNOST

Zahteve za kompetentnost, najčešće primenivanih standarda sistema menadžmenta kvalitetom:

- **SRPS ISO 9001:2015:** Zahteve za kompetentnost prikazao je sledećim:

Kompetentnost	Izvod iz t.7.2 SRPS ISO 9001:2015
Organizacija mora da:	
a) utvrđuje neophodnu kompetentnost osobe ili osoba koje obavljaju posao kojim organizacija upravlja, a koji utiče na performanse i efektivnost sistema menadžmenta kvalitetom;	
b) obezbeđuje da su te osobe kompetentne na osnovu odgovarajućeg obrazovanja, obuke ili iskustva ;	
c) gde je primenljivo, preduzima mere za sticanje neophodne kompetentnosti i da vrednuje efektivnost preduzetih mera;	
d) čuva odgovarajuće dokumentovane informacije kao dokaz o kompetentosti.	
NAPOMENA Primenljive mere mogu da obuhvate, na primer, obezbeđivanje obuke, mentorstvo, ili preraspoređivanje trenutno zaposlenih osoba; ili unajmljivanje ili ugovaranje kompetentnih osoba	

- **SRPS OHSAS 18001:** Zahteve za kompetentnost prikazao je sledećim:

Kompetentnost, obuka i svest	izvod iz t. 4.4.2 SRPS ISO 18001:2008
Organizacija mora da obezbedi da svaka osoba koja pod upravljanjem organizacije obavlja poslove koji mogu uticati na zdravlje i bezbednost na radu bude kompetentna u pogledu odgovarajućeg obrazovanja, obuke, ili iskustva i da mora da održava odgovarajuće zapise o tome.	
Organizacija mora da identifikuje potrebe za obukom povezane sa rizicima po zdravlje i bezbednost na radu i svojim OH&S sistemom upravljanja. Ona mora da sprovede obuku ili da preduzme druge mere da zadovolji ove potrebe, procenjuje efektivnost obuke i preduzetih mera i da održava odgovarajuće zapise	
Organizacija mora da uspostavi, primeni i održava proceduru (procedure) kojim se obezbeđuje da su osobe koje rade pod njenim upravljanjem svesne:	
a) stvarnih ili mogućih posledica svojih radnih aktivnosti, ponašanja u odnosu na zaštitu zdravlja i bezbednost na radu, kao i koristi u pogledu zaštite zdravlja i bezbednosti na radu usled poboljšanog ličnog učinka;	
b) svoje uloge i odgovornosti i značaja u postizanju usaglašenosti sa OH&S politikom, procedurama i zahtevima OH&S sistema upravljanja, uključujući zahteve u pogledu pripravnosti i reagovanja u slučaju opasnosti (videti 4.4.7);	
c) mogućih posledica u slučaju odstupanja od utvrđenih postupaka.	
Procedure obuke moraju obuhvatati različite nivoe:	
a) odgovornosti, sposobnosti, znanja jezika i obrazovanja; i	
b) rizika.	

- **SRPS ISO 14001:2015:** Zahteve za kompetentnost prikazao je sledećim

Kompetentnost	izvod iz t.7.2 SRPS ISO 14001:2015
Organizacija mora da:	
a) utvrđuje neophodnu kompetentnost osobe (osoba) koja(e) obavlja(ju) posao kojim organizacija upravlja, a koja(e) utiče na njene performanse životne sredine i njenu sposobnost da ispuni svoje obaveze za usklađenost;	
b) obezbeđuje da su te osobe kompetentne na osnovu odgovarajućeg obrazovanja, obuke ili iskustva;	

c) utvrđuje potrebe za obukom u vezi sa svojim aspektima životne sredine i sistemom menadžmenta životnom sredinom;
 d) gde je primenljivo, preduzima mere za sticanje neophodne kompetentnosti i vrednuje efektivnost preduzetih mera.

NAPOMENA Primenljive mere mogu da obuhvate, na primer: obezbeđivanje obuke, mentorstvo ili preraspoređivanje trenutno zaposlenih osoba, ili zapošljavanje kompetentnih osoba ili sklapanje ugovora sa njima.

Organizacija mora da čuva odgovarajuće dokumentovane informacije kao dokaz o kompetentnosti.

- **Standard SRPS ISO 10018 :2013:** Menadžment kvalitetom-Uputstvo za uključivanje ljudi i njihovu kompetentnost

10018:2013

Izvod iz t. 0.1 SRPS ISO

Sveukupne performanse sistema menadžmenta kvalitetom i njegovih procesa konačno zavise od uključenosti kompetentnih ljudi i da li su oni ispravno uvedeni i integrisani u organizaciju. Uključivanje ljudi je važno kako bi sistem menadžmenta kvalitetom organizacije postigao rezultate koji su konzistentni i usklađeni sa njihovim strategijama i vrednostima. Veoma je važno da se identifikuju, razviju i vrednuju znanje, veštine, ponašanje i radna sredina koji se zahtevaju za efektivno uključivanje ljudi sa potrebnom kompetentnošću.

Ovim međunarodnim standardom daju se uputstva za ljudske faktore koji utiču na uključenost i kompetentnost ljudi i stvara se vrednost koja pomaže da se postignu ciljevi organizacije

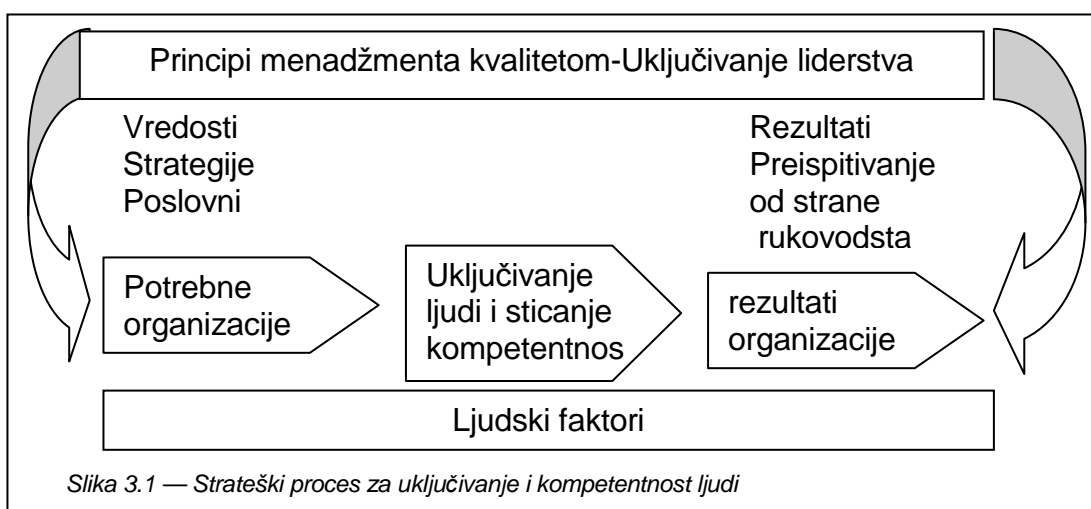
Standard daje šira uputstva za ljudske faktore koji utiču na uključenost i kompetentnost ljudi, od kojih će neka biti data u nastavku.

Standard naglašava važnost identifikacije, razvoj i vrednovanja:

- Znanja,
- veštine,
- ponašanja i
- radne sredine

koji se zahtevaju za efektivno uključivanje ljudi sa potrebnom kompetentnošću.

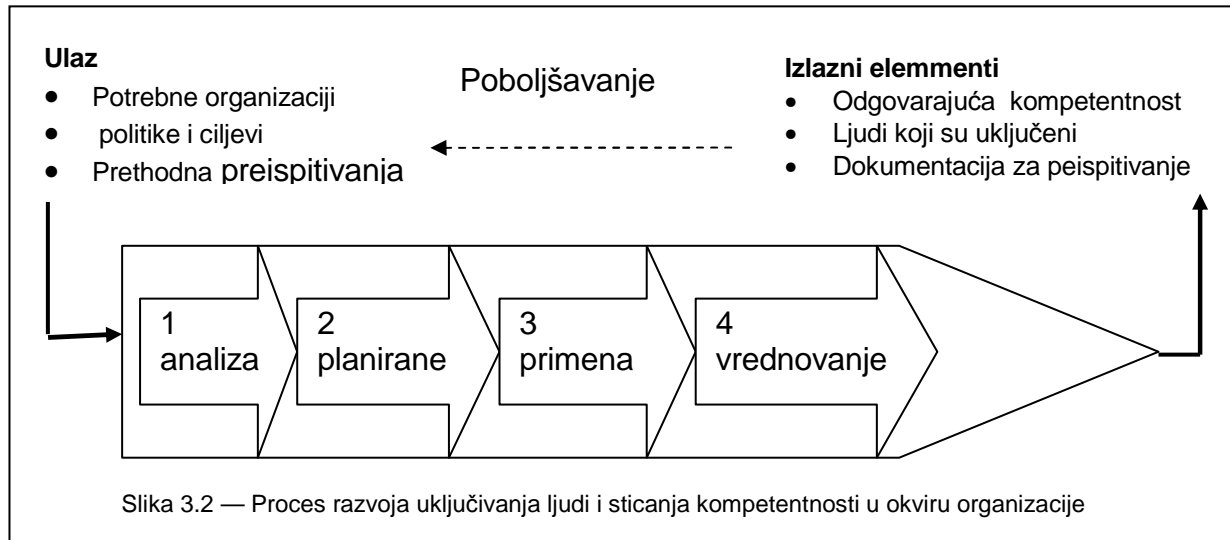
Tačkom 0.3 Pristup za uključivanje ljudi i njihovu kompetentnost koji je zasnovan na procesu, uključenosti i kompetentnosti ljudi na svim nivoima u organizaciji zasnovan je na procesu (SRPS ISO 10018:2013), prikazan na slic 3.1



4 UKLJUČIVANJE LJUDI I NJIHOVA KOMPETENTNOST

Procesni model (t.4.3 Proces uključivanja ljudi i sticanja kompetentnosti- SRPS ISO 10018:2013) ilustruje taktičke mere, rezultate i planove za uključivanje ljudi i njihova kompetentnost. (slika 3.2)

Praćenje, merenje i analiza uključivanja zaposlenih i njihova kompetentnost u okviru sistema menadžmenta kvalitetom i rezultate koji omogućavaju najvišem rukovodstvu da donosi odluke za poboljšavanje, dovodi do povećanja nivoa zadovoljstva korisnika.



Kao što se iz slike 3.2 vidi proces se sastoji iz četiri koraka (tabela III-1)

korak	Opis
1 analiza	Prikupljaju se i analiziraju podaci povezani sa kratkoročnim i dugoročnim ciljevima organizacije koji se odnose na uključivanje ljudi i njihovu kompetentnost;
2 planiranje	Uspostavljaju se i održavaju procedure za planiranje procesa uključivanja ljudi i sticanja kompetentnosti na nivou organizacije, grupe i na pojedinačnom nivou;
3 primena	primenjuju se planovi i sa njima povezane mere radi ostvarivanja cilja u vezi sa uključivanjem ljudi i njihovom kompetentnošću;
4 vredovanje	preispituju se i vrednuju planovi, mere i izlazni elementi radi stalnih poboljšavanja.
Treba sprovesti preispitivanja u svakom koraku, da bi se obezbedilo da ulazni i izlazni podaci budu ispravni. Ovi koraci se primenjuju na svim nivoima organizacije, grupe i pojedinaca	

4.1 Uključivanje liderstva i strategije

Lideri uspostavljaju jedinstvo ciljeva i pravaca organizacije. Oni treba da stvaraju i održavaju interno okruženje u kojem ljudi mogu da postanu u potpunosti uključeni u ostvarivanje ciljeva organizacije. Lidersko angažovanje je potrebno da bi se pokazala posvećenost organizacije poboljšavanju partnerstva između ljudi i lidera.

Efektivni sistemi menadžmenta kvalitetom zahtevaju od lidera organizacije da:

- Budu vidljivo uključeni u ostvarivanje ciljeva u vezi sa uključenošću i kompetentnošću zaposlenih
- podstiču zaposlene da prihvataju odgovornosti;
- stvaraju uslove koji omogućavaju ljudima da postižu željene rezultate;
- obezbedi da zahtevi koji se odnose na ispunjavanje relevantnih zakona i propisa budu ispunjeni
- pokažu svoju posvećenost uključivanju ljudi i njihovoj kompetentnosti tako što:

- a) uspostavljaju strategije, politike i ciljeve;
 b) definišu odgovornosti i ovlašćenja;
 c) obezbeđuju razumevanje potreba i očekivanja korisnika;
 d) utvrđuju zahteve za osoblje, kao što su znanje, veštine i ponašanje;
 e) ocenjuju zahteve koji se odnose na resurse, kao što su infrastruktura, radna sredina i uslovi rada;
 f) obezbeđuju zahtevane resurse;
 g) podstiču komunikaciju

4.1.1 Ključne kompetencije za rad na rukovodećim radnim mestima u organizaciji

(Izvod iz je PRIRUČNIKA za određivanje kompetencija za delotvoran ra na radnom mestu)

<p>1 strateško delovanje</p>	<p>Definicija: Kapacitet osobe da razume organizaciju i njene ciljeve i da njima prilagodi poslove i postupke zaposlenih.</p> <p>Pozitivni indikatori ponašanja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dobro poznavanje oblasti rada iz delokruga organizacije • sposobnost sagledavanja svih posledica i brzo uočavanje promena koje mogu predstavljati značajne pretnje ili šanse; • preuzimanje odgovornosti za obezbeđenje ostvarivanja strateških ciljeva; • posredovanje u mirenju različitih mišljenja kada je to potrebno; • dobro procenjivanje rizika i upravljanja akcijama; • uočavanje odnosa između složenih i zavisnih faktora; • određivanje prioriteta i donošenje odluka koje su u skladu sa ciljevima organizacije; • rad sa strateškim partnerima da bi ispunili organizacione ciljeve; • pretvaranje strateških ciljeva u praktične i ostvarljive planove i ciljeve; • fleksibilno razmišljanje i fleksibilan pristup
<p>2 donošenje odluka</p>	<p>Definicija: Kapacitet osobe da brzo, delotvorno i jasno analizira sve potrebne informacije da bi blagovremeno donela pravilne odluke..</p> <p>Pozitivni indikatori ponašanja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kontrolisanje informacija i korišćenje za utvrđivanje simptoma, problema i alternativnih rešenja; • u potpunosti korišćenje podataka; • dobro povezivanje informacija iz različitih izvora; • blagovremeno donošenje odluka; • obrazlaganje razloga donošenja odluke; • uzimanje u obzir ono što je postignuto; • predviđanje rizika i posledica na osnovu raspoloživih informacija
<p>3 komunikacija</p>	<p>Definicija: Kapacitet osobe da efektivno prenese i razmeni informacije koje vode razumevanju s drugima.</p> <p>Pozitivni indikatori ponašanja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promovisanje dvosmernih komunikacija tako što: traži povratnu informaciju, sluša i podstiče druge da govore; • pokazivanje razumevanja za osećanja drugih; • fleksibilan stil i pristup; • svest o uticaju svog ponašanja na druge; • razboritim argumentima potkrepljanje ispravnosti svojih stavova; • razlikovanje važnih od manje važnih informacija kod argumentovanja slučaja, bilo pismeno ili usmeno; • pokušavnje pronalženja ili stvaranja zajedničkih osnova za uspešnu komunikaciju

<p>4 vođenje ljudi</p>	<p>Definicija: <i>Kapacitet osobe da zaposlenima daje jasne smernice u radu da bi se postigli organizacioni ciljevi i da ih motiviše da uspešno rade i preuzmu inicijativu i odgovornost u određenim situacijama.</i></p> <p>Pozitivni indikatori ponašanja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Pokazivanje drugima jasnu viziju o onome što treba da bude postignuto;</i> • <i>ispoljavanje spremnost da rukovodi i inicira radnje da bi se postigli dogovoreni ciljevi;</i> • <i>odlučno preduzimanje radnje u odgovarajuće vreme;</i> • <i>inspirisanje zaposlenih i lojalanost prema njima;</i> • <i>obezbeđuje članovima grupe razumeju svoje pojedinačne i kolektivne odgovornosti;</i> • <i>shvatnje kritike i suprotstavljanje drugih kao izazov na koji treba konstruktivno odgovoriti;</i> • <i>zahtevanje odgovornost i motivisanje za postizanje ciljeva;</i> • <i>davasnjhe ličnog primera time što mnogo radi da bi posao bio obavljen;</i> • <i>pokazivanje istrajnosti kod suolavanja preprekama i ne odustajanje kod dožiljavanja neuspeha</i>
<p>5 izgradnja tima</p>	<p>Definicija: <i>Kapacitet osobe da obavi zadatke u malim grupama ljudi koji su kolektivno odgovorni i čiji rad zahteva koordinaciju.</i></p> <p>Pozitivni indikatori ponašanja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Formulisanje jasnih ciljeveva koji inspirišu članove tima da rade;</i> • <i>čvrsto pridržavanje svog mišljenja, ali i spremnost na kompromise radi sklada u grupi;</i> • <i>obezbeđenje da svi članovi tima doprinose diskusiji;</i> • <i>mogućnost uočavanja znakova zadovoljstva i neraspoloženja članova tima;</i> • <i>stvaranje osećaja pripadnosti timu;</i> • <i>lako uočavanje razlike i sposobnost da na odgovarajući način prilagodi svoje ponašanje;</i> • <i>postupanje kao trener, savetnik ili mentor članova tima;</i> • <i>otkrivanje i korišćenje dobre strane (prednosti) članova tima;</i> • <i>iznošenje konflikte u grupi pred članove tima i pokušavanje zajedničkog rešenja;</i> • <i>podela zadovoljstva postignutim rezultatima s drugim članovima tima</i>

Lideri treba da definišu pojedinačne ciljeve, da dodele odgovornost i ovlašćenja i da stvore radno okruženje u kojem ljudi upravljaju sopstvenim radom i donošenjem odluka. Opunomoćivanje omogućava da ljudi preuzmu odgovornost za svoj rad i rezultate tog rada. To se ostvaruje tako što se ljudima pružaju potrebne informacije, ovlašćenje i sloboda da donose odluke koje se odnose na njihov rad. Ovo za rezultat ima smanjenje potrebe za centralizovanim upravljanjem i omogućava organizaciji veću agilnost u radu.

4.2 Ključne kompetencije za rad na nerukovodećim radnim mestima u organizaciji

(Izvod iz je PRIRUČNIKA za određivanje kompetencija za delotvoran ra na radnom mestu)

<p>1 lična organizovanost</p>	<p>Definicija: <i>Kapacitet osobe da sistematično prikuplja i klasifikuje potrebne informacije, blagovremeno određuje prioritet i efikasno upravlja vremenom poštujući rokove za završetak radnih zadataka</i></p> <p>Pozitivni indikatori ponašanja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Brzo utvrđuje, prikuplja i u potpunosti koristi relevantne podatke;</i> • <i>klasifikuje podatke na logičan način;</i> • <i>precizna je u radu, uzima u obzir sve važne detalje; retko greši u radu;</i> • <i>unapred planira i pravi listu obaveza sa rokovima da bi posao obavila na vreme;</i> • <i>efikasna je u radu s dokumentima;</i> • <i>po potrebi prilagođava svoj tempo rada</i>
---	--

<p>2 rešavanje problema</p>	<p>Definicija: <i>Kapacitet osobe da utvrdi problem i interpretira ga na adekvatan način, da uoči razliku između uzroka i posledica i da donese odluku kojom se između nekoliko rešenja problema bira najbolje.</i></p> <p>Pozitivni indikatori ponašanja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Problem vidi kao izazov;</i> • <i>definiše problem i otkriva uzroke;</i> • <i>prikuplja sve informacije neophodne za rešavanje problema;</i> • <i>deluje aktivno, razmatra više mogućih načina za rešavanje problema i bira najbolji</i>
<p>3 usmerenost ka timskom radu</p>	<p>Definicija: <i>Kapacitet osobe da radi efikasno s drugim ljudima radi ostvarivanja zajedničkih ciljeva.</i></p> <p>Pozitivni indikatori ponašanja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Uklapa se dobro u tim;</i> • <i>razvija svrsishodne odnose s kolegama i pruža im podršku;</i> • <i>uvažava druge i izgrađuje timski duh;</i> • <i>razmenjuje znanje, informacije i iskustva;</i> • <i>doprinosi timskim rezultatima;</i> • <i>uvažava razlike u stavovima i mišljenjima;</i> • <i>sprema je da promeni svoje mišljenje kada se suoči sa argumentima</i>
<p>4 usmerenost ka rezultatu</p>	<p>Definicija: <i>Kapacitet osobe da energično i odlučno, uprkos preprekama, neprekidno ostvaruje rezultate.</i></p> <p>Pozitivni indikatori ponašanja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Inicira i lično preuzima odgovornost za ostvarivanje rezultata u ključnim radnim zadacima, čak i u teškim situacijama;</i> • <i>ostvaruje visoke standarde i pod pritiskom i u teškim uslovima;</i> • <i>stalno razvija sopstvene veštine da bi unapredila produktivnost;</i> • <i>preduzima sve neophodne mere da bi ostvarila kvalitetne rezultate.</i>
<p>5 izgradnja interpersonalnih odnosa</p>	<p>Definicija: <i>Kapacitet osobe da uspešno komunicira i gradi stabilne odnose s drugima.</i></p> <p>Pozitivni indikatori ponašanja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Lako uspostavlja odnose s drugim ljudima i pronalazi prikladne teme za razgovor;</i> • <i>podstiče dvosmernu komunikaciju, aktivno sluša druge i razume tuđa osećanja;</i> • <i>izražava svoje mišljenje ne izazivajući konflikte, a ako se nađe u konfliktnoj situaciji, konstruktivno je rešava;</i> • <i>ubedljiva je i sposobna da snagom argumenata utiče na mišljenje i ponašanje drugih;</i> • <i>sposobna da radi u multikulturalnom okruženju uz razumevanje i uvažavanje različitosti.</i>
<p>6 emocionalna stabilnost</p>	<p>Definicija: <i>Kapacitet osobe da se efikasno suoči s novim ili stresnim situacijama.</i></p> <p>Pozitivni indikatori ponašanja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Mirno podnosi pritisak vremenskih rokova;</i> • <i>u kriznim situacijama zadržava samokontrolu, tj.</i> • <i>dobro kontroliše svoja osećanja i ponašanje;</i> • <i>retko je duže napeta;</i> • <i>ume da prihvati kritiku;</i> • <i>ispoljava pozitivne emocije;</i> • <i>reaguje dobro na promene</i> • <i>ima pozitivan stav prema radnim zadacima uprkos porazima;</i> • <i>uočava sopstvena ograničenja,</i> • <i>zadržava smisao važnosti uloge koju ima u organizaciji i ne postaje sujeta</i>

<p>7 inicijativnost</p>	<p>Definicija: <i>Kapacitet osobe da samostalno pokreće aktivnosti, uvodi poboljšanja, podstiče i pokreće promene unutar svog delokruga, uz preuzimanje odgovornosti.</i></p>
	<p>Pozitivni indikatori ponašanja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Postavlja pitanja da bi razjasnila šta se od nje očekuje u novim i nejasnim situacijama;</i> • <i>sprema je da iznosi nova ili nezavisna mišljenja;</i> • <i>može da radi samostalno bez mnogo podsticanja od drugih;</i> • <i>stalno predlaže poboljšanja;</i> • <i>preuzima odgovornost za sopstvene postupke i odluke.</i>
<p>8 usmerenost ka pružanju usluge građanima/strankama</p>	<p>Definicija: <i>Kapacitet osobe da uoči i razume potrebe građana i stranki i doprinese da one budu zadovoljne dobijenom uslugom..</i></p> <p>Pozitivni indikatori ponašanja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Nepriistrasna je i pravedna u pružanju usluga građanima i strankama/klijentima;</i> • <i>reaguje brzo na zahteve građana i stranaka/klijenata;</i> • <i>pokazuje poštovanje prema građanima i strankama/klijentima;</i> • <i>ne pretpostavlja, već postavlja pitanja da bi razumela potrebe građana i stranaka/klijenata;</i> • <i>traži povratne informacije od građana i stranaka/klijenata da bi bila sigurna da su oni zadovoljni;</i> • <i>zna kada i kako da odbije neprikladan zahtev.</i>

4.3 Timski rad

Procesi u organizaciji često prolaze kroz organizacione delove i funkcije, što zahteva od zaposlenih sposobnost da rade u timu.

Timski rad se razvija kada postoji uzajamno poverenje i poštovanje između članova tima:

-Pomaže da se usredsredi i optimizuje trud koji se zahteva od ljudi.

-umanjuje rizik tako što se izbegava preterana zavisnost od jedne osobe i

-pruža dodatno obezbeđenje da ciljevi kvaliteta mogu da se ostvare.

Kod formiranja tima organizacija treba da oceni sposobnost zaposlenih za uloge u timu.

4.4 Odgovornosti i ovlašćenja

Ljudi su efektivnije uključeni u organizaciju kada jasno razumeju svoju ulogu i odgovornosti u organizaciji

Organizacija treba da dodeli ljudima odgovarajuća ovlašćenja koja podrazumevaju odgovornost za donošenje odluka o svom radu, što je u skladu sa njihovim kompetentnostima i sa zahtevima definisanim u sistemu menadžmenta kvalitetom. Da bi u organizaciji bile prihvaćene odgovornosti i ovlašćenja, treba da se stvori radno okruženje koje podstiče želju i sposobnost ljudi da upravljaju sopstvenim radom i donošenjem odluka

Lideri treba da dodele odgovarajuće odgovornosti ljudima u organizaciji i da razvijaju veštine koje su im neophodne za ispunjavanje njihovih odgovornosti. Lideri i rukovodioci treba da nastoje da delegiraju pojedince za upravljanje procesima i da im dodele ovlašćenje da donose odluke i time povećaju agilnost organizacije.

Tri nivoa rukovođenja i odgovarajuće kombinacije rukovodećih kompetencija

(Izvod iz je PRIRUČNIKA za određivanje kompetencija za delotvoran ra na radnom mestu)

Nivoi rukovođenja (A)	Opis poslova rukovodilaca (B)	Potrebne ključne kompetencije (C)
<p>1 Najviši nivo rukovođenja</p>	<p>Odgovorni za sveukupno usmeravanje, organizovanje i rukovođenje organizacijom. Oni razvijaju strategije, politiku i ciljeve za čitavu organizaciju. Rukovodioci na najvišem nivou rukovođenja veći deo dana planiraju i predvode (više od 75 %). Mnogo vremena rade s ključnim ljudima iz drugih organizacija, a malo vremena provode direktno kontrolišući rad drugih.</p>	<p>Strateško delovanje Vođenje ljudi Komunikacija</p>

	<p>Takođe, suočavaju se s rastućim brojem obaveza u odnosima s javnošću i moraju biti u stanju da brzo reaguju u kriznim situacijama kako bi izbegli stvaranje negativne slike o organizaciji u javnosti. Uobičajeni su im radni dani s gusto isplaniranim rasporedom, moraju mnogo da putuju i njihova radna nedelja traje 60 ili više časova</p>	
<p>2 Srednji nivo rukovođenja</p>	<p>Odgovorni su za postavljanje ciljeva koji su u skladu s ciljevima najvišeg nivoa rukovođenja i njihovo prevođenje u konkretne ciljeve i planove koje treba da sprovedu rukovodioci prve linije rukovođenja.</p> <p>Oni su odgovorni za usmeravanje, organizovanje i koordinaciju aktivnosti rukovodilaca prve linije u okviru sektora .</p> <p>Rukovodioci srednjeg nivoa pregledaju planove rada različitih jedinica u sektoru, pomažu tim jedinicama da postave prioritet , koordiniraju aktivnosti , određuju rokove za okončanje aktivnosti, itd.</p> <p>Oni dodeljuju ovlašćenja i odgovornost njihovim podređenima i koordiniraju rasporede i resurse s drugim rukovodiocima.</p> <p>Često moraju mnogo vremena da provedu telefonirajući, prisustvuju sednicama Vladinih odbora, pripremaju i pregledaju izveštaje.</p> <p>Stručno znanje je od manje neposredne koristi</p>	<p>Donošenje odluka Vođenje ljudi Komunikacija</p>
<p>3 Prvi nivo rukovođenja</p>	<p>Direktno odgovorni za obavljanje operativnih poslova.</p> <p>Provode najveći deo radnog vremena sa zaposlenima čiji rad nadgledaju.</p> <p>Da bi obučili sve zaposlene u svojoj organizacionoj jedinici i nadgledali njihove svakodnevne poslove neophodno je da poseduju visok nivo stručnog znanja</p>	<p>Donošenje odluka Izgradnja tima Komunikacija</p>

5 STICANJE KOMPETENTNOSTI

Kompetentnost se stiče:

- dobrim poznavanjem struke i nauke (obrazovanje i obuka),
- profesionalnim odnosom prema radu i radnim obavezama,
- uspešnim rezultatima tekućeg i minulog rada (iskustvo) i
- primerenim odnosom prema ostalim radnicima i poslovnoj politici organizacije

Identifikacija potreba

Obuhvata identifikaciju kratkoročnih i dugoročnih potrebe u pogledu uključivanja ljudi i njihove kompetentnosti u planiranim intervalima i mogu obuhvatiti:

- strategije,
- vrednosti,
- poslovni planovi,
- politike i
- ulazni elementi zainteresovanih strana, kao što su korisnici.

SRPS ISO 18001:2013 u prilogu A navodi faktore koji utiču na uključivanje ljudi i njihovu kompetentnost, kao:

A2	<i>stav i motivacija</i>	A7	<i>Opunomoćivanje (ovlašćivanje)</i>	A12	<i>regrutovanje</i>
A3	<i>svest</i>	A8	<i>angažovanje</i>	A13	<i>odgovornosti i ovlašćenja</i>
A4	<i>komunikacija</i>	A9	<i>liderstvo</i>	A14	<i>timski rad i saradnja</i>
A5	<i>kreativnost i inovativnost</i>	A10	<i>umrežavanje</i>		
A6	<i>Obrazovanje i učenje</i>	A11	<i>davanje priznanja i nagrađivanja</i>		

5.1 Obrazovanje i učenje

Kompetentnost je sposobnost da se primene znanja i veštine kako bi se ostvarili željeni rezultati. Korist od efektivnog procesa učenja jeste pojačani osećaj dostignuća, zadovoljstva poslom i sigurnosti zaposlenja.

U nastavku se izdvajaju zahtevi kompetentnosti za obrazovanje i učenje

Obrazovanje i učenje

izvod iz priloga A6 SRPS ISO 18001:2013

Kompetentnost je sposobnost da se primene znanja i veštine kako bi se ostvarili željeni rezultati. Korist od obrazovanja i učenja jeste povećanje kompetentnosti, što vodi do povećanja sposobnosti osobe da stvori vrednost za organizaciju i njene korisnike. Obrazovanje i učenje su osnovni faktori za uključivanje ljudi i njihovu kompetentnost.

Uspešne organizacije primenjuju znanja i veštine njihovih ljudi na način kojim se stvara vrednost za organizaciju i njene korisnike

Učenje je proces sticanja znanja ili veština kroz iskustvo, kroz izučavanje ili kroz podučavanje. Formalno učenje će često dovesti do toga da osoba stekne kvalifikacije. Procesi učenja mogu da se primene na osobu ili kolektivno na organizaciju. Organizacija treba da prepozna da ljudi uče na različite načine. Odrasli uče drugačije od dece. Nekim ljudima više odgovara učionica kao okruženje, a drugima mentorsko okruženje. Drugi uče bolje u okruženju zasnovanom na internetu.

Organizacije koje uče fokusiraju se na uvećanje sopstvenih znanja kako bi stalno uvećavale mogućnosti za performanse organizacije. Organizacije treba da budu kompetentne da bi bile konkurentne. Da bi se ostvario potreban tok informacija i znanja i da bi postala organizacija koja uči, procesi organizacije treba da formiraju sistem menadžmenta.

Sposobnost organizacije da uči omogućava joj da bude konkurentnija. Organizacija koja uči fokusira se na uvećanje sopstvenih znanja kako bi stalno uvećavala mogućnosti za performanse organizacije

Organizacije koje uče fokusiraju se na uvećanje Korist od efektivnog procesa učenja jeste pojačani osećaj dostignuća, zadovoljstva poslom i sigurnosti zaposlenja. Ovo vodi do poboljšanja u stavu i motivaciji .Poboljšavanje kompetentnosti, na primer u komunikaciji, vodi do poboljšanja kvaliteta proizvoda i boljeg korisničkog servisa. Za organizaciju, ovo vodi do povećane konkurentnosti i profitabilnosti

6 ZAHTEVI ZA KOMPETENTNOST U PRAKSI

6.1 Metode za procenu kompetencija

Metode koje se mogu koristiti za procenu kompetencija:

- Analiza radne biografije (CV) i diploma,
- razgovor,
- psihometrijski testovi,
- upitnik sa višestrukim odgovorima i
- pisani rad.

6.2 Utvrđi vanje kompetentnosti u praksi

Organizacije zahteve za kompetentnost uglavnom prikazuju kroz:

- „Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji poslova“ (obaveza organizacija prema Zakonu o radu) koji između ostalog obuhvataju zahteve vezano za kompetentnost:

Znanje- stručna sprema,

Veštine- vezuju se sa:

- radnim stažom (smatra se da se veštine povećavaju radnim stažom)
- posebni zahtevi (znanje stranog jezika, određena vozačka dozvola, (uverenje za rad sa viljuškarima i sl.)

- **Ugovor o radu-** vezuju se sa aktivnostima za konkretno radno mesto. Bez obzira na znanje i veštine, zaposleni može obavljati samo poslove za radno mesto definisano ugovorom o radu sa organizacijom.
- **Imenovanja od strane direktora organizacije u skladu sa Zakonskim zahtevima** (primer: lice za praćenje zabrane pušenja, lice za upravljanje otpadom)

7 LITERATURA

- SRPS ISO 9001:2015 - Sistemi menadžmenta kvalitetom —Zahtevi
- SRPS ISO 18001:2013- Menadžment kvalitetom-Uputstvo za uključivanje ljudi i njihovu kompetentnost
- SRPS ISO 14001:2015- Sistemi menadžmenta životnom sredinom-Zahtevi sa uputstvom za korišćenje
- mr Vladimir Ivanković: Pojam kompetencije- MNG CENTAR Centar za razvoj ljudskih resursa
- Priručnik za određivanje kompetencija za delotvoran rad na radno, mestu-Služba za upravljanje kadrovima-Priredivač-Vlada Republike Srbije
- Zdravko Erdeljan: Zahtevi sistema menadžmenta SRPS ISO 9001:2015-Priručnik za primenu, rad objavljen na PORTAL KVALITETU, Beograd