



**UNIVERZITET U NOVOM SADU
FAKULTET TEHNIČKIH NAUKA U
NOVOM SADU**



Departman za industrijsko inženjerstvo i menadžment

**PRIMENA OKVIRA KOMPETENCIJA
U UČENJU I RAZVOJU ZAPOSLENIH**
DOKTORSKA DISERTACIJA

Mentor:
Prof. dr Leposava Grubić- Nešić

Kandidat:
mr Vladimir Ivanković

Novi Sad, 2019. godine



КЉУЧНА ДОКУМЕНТАЦИЈСКА ИНФОРМАЦИЈА

Редни број, РБР:	
Идентификациони број, ИБР:	
Тип документације, ТД:	Монографска документација
Тип записа, ТЗ:	Текстуални штампани материјал
Врста рада, ВР:	Докторска дисертација
Аутор, АУ:	мр Владимир Иванковић
Ментор, МН:	др Лепосава Грубић- Нешић, редовни професор
Наслов рада, НР:	Примена оквира компетенција у учењу и развоју запослених
Језик публикације, ЈП:	Српски
Језик извода, ЈИ:	Српски
Земља публикавања, ЗП:	Србија
Уже географско подручје, УГП:	Војводина
Година, ГО:	2019.
Издавач, ИЗ:	Ауторски репринт
Место и адреса, МА:	21000 Нови Сад, Трг Доситеја Обрадовића 6
Физички опис рада, ФО: <small>(поглавља/страница/ цитата/табела/слика/графика/прилога)</small>	9/284/204/75/24/53/3
Научна област, НО:	Индустријско инжењерство и инжењерски менаџмент
Научна дисциплина, НД:	Управљање људским ресурсима
Предметна одредница/Кључне речи, ПО:	Компетенције, оквири компетенција, стандарди компетенција (занимања), бихевиорални индикатори, процена компетенција
УДК	
Чува се, ЧУ:	Библиотека Факултета техничких наука у Новом Саду, 21 000 Нови Сад, Трг Доситеја Обрадовића 6
Важна напомена, ВН:	/
Извод, ИЗ:	Предмет истраживања је примена оквира и стандарда компетенција у процесима учења и развоја запослених. Циљ истраживања је развој примењивог приступа процене потреба за компетенцијама запослених, употребом: генеричког оквира компетенција и познатог стандарда компетенција (занимања) у области менаџмента и лидерства. Процена потреба за компетенцијама треба да специфицира које компетенције је потребно развити у процесу учења у организацији. У оквиру истраживања развијен је нов приступ анализе потреба за компетенцијама применом бихевиоралне матрице добијене анализом садржаја стандарда компетенција (занимања) и мерењем учесталости индикатора понашања.
Датум прихватања теме, ДП:	28. 05. 2015.
Датум одбране, ДО:	
Чланови комисије, КО:	Председник: др Илија Ћосић, проф. емеритус, ФТН, Нови Сад
	Члан: др Данијела Лалић, ванр. проф., ФТН,
	Члан: др Јован Филиповић, ред. проф., ФОН, Београд
	Члан: др Љубица Дуђак, ванр. проф., ФТН
	Члан, ментор: др Лепосава Грубић- Нешић, ред. проф., ФТН



KEY WORDS DOCUMENTATION

Accession number, ANO :	
Identification number, INO :	
Document type, DT :	Monographic publication
Type of record, TR :	Textual printed article
Contents code, CC :	Doctoral dissertation
Author, AU :	Vladimir Ivanković, M.Sc.
Mentor, MN :	Leposava Grubić- Nešić, Ph.D., Full Professor
Title, TI :	Application of competency frameworks in the learning and development of employees
Language of text, LT :	Serbian
Language of abstract, LA :	Serbian
Country of publication, CP :	Serbia
Locality of publication, LP :	Vojvodina
Publication year, PY :	2019.
Publisher, PB :	Author's reprint
Publication place, PP :	21000 Novi Sad, Trg Dositeja Obradovića 6
Physical description, PD : <small>(chapters/pages/ref./tables/pictures/graphs/appendixes)</small>	9/284/204/75/24/53/3
Scientific field, SF :	Industrial engineering and engineering management
Scientific discipline, SD :	Human Resource Management
Subject/Key words, S/KW :	Competency, competency frameworks, competence (occupational) standards, behavioural indicators, competency need assessment
UC	
Holding data, HD :	Library of Faculty of Technical Sciences, 21000 Novi Sad, Trg Dositeja Obradovića 6
Note, N :	/
Abstract, AB :	The research subject of the thesis is the application of the competency frameworks and occupational standards in the process of learning and development of employees. The aim of the research is the development of an applicable approach for competency needs assessment of employees by applying a generic competency framework and internationally recognized occupational standards in the field of leadership and management. The competency needs assessment should specify which competencies need to be developed in the learning process in the organization. Within this research, a new approach to analyzing the needs for competencies was developed by using a behavioral matrix obtained by analyzing the content of the competence (occupational) standard and frequency of behavior.
Accepted by the Scientific Board on, ASB :	28. 05. 2015.
Defended on, DE :	
Defended Board, DB :	
President:	Ilija Ćosić, Ph.D., Professor Emeritus, FTS; Novi Sad
Member:	Danijela Lalić, Ph.D., Professor, FTS
Member:	Jovan Filipović, Ph.D., Professor, FOS, Belgrade
Member:	Ljubica Duđak, Ph.D., Professor, FTS
Member, Mentor:	Leposava Grubić- Nešić, Ph.D., Professor, FTS
	Mentor's sign

SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i polazište istraživanja.....	1
1.2. Ciljevi istraživanja.....	6
1.3. Prikaz hipoteze	8
2. PRISTUPI KONCEPTU KOMPETENCIJA	10
2.1. Opšti okvir koncepta kompetencija.....	10
2.2. Istorija razvoja koncepta kompetencija.....	17
2.3. Različitosti u pristupu definisanja kompetencija: bihevioralni vs. funkcionalni model	22
2.4. Podela na Competency vs. Competence	28
2.5. Definisanja koncepta kompetencija po autorima	31
2.6. Klasifikacija kompetencija.....	32
2.7. Holistički pogled na kompetencije	34
3. BIHEVIORALNI PRISTUP KOMPETENCIJAMA.....	37
3.1. Glavne karakteristike bihevioralnih kompetencija: Ledeni breg	37
3.2. Modelovanje kompetencija	43
3.3. Hijerarhijska struktura modela kompetencija.....	47
3.4. Bihevioralni indikatori	51
3.5. Definisanje nivoa zahtevnosti kompetencija u modelu.....	53
3.6. Pristupi modelovanju kompetencija.....	60
3.7. Koraci u razvoju modela kompetencija.....	64
3.8. Najbolja praksa modelovanja	70
3.9. Povezivanje modela kompetencija sa organizacionim ciljevima.....	72
3.10. Generički rečnici kompetencija.....	74
3.11. Primena kompetencija u organizacijama.....	82
3.12. Učestalost kompetencija u okvirima kompetencija.....	88
3.13. Zastupljenost modela kompetencija u organizacijama.....	91
3.14. Razlika između tradicionalne analize posla i modelovanja kompetencija.....	94
4. UPRAVLJANJE UČINKOM	100
4.1. Upravljanje učinkom i procena učinka.....	100
4.2. Elementi sistema za upravljanje učinkom	104
4.3. Upravljanje učinkom na bazi kompetencija	111
4.4. Razvoj BARS skale.....	115

4.5. Ocenjivanje učinka.....	119
5. ANALIZA POTREBA ZA KOMPETENCIJAMA U KONTEKSTU UČENJA I RAZVOJA	124
5.1. Razlozi za sprovođenje analize potreba za kompetencijama	124
5.2. Proces i metode za prikupljanje podataka u analizi potreba za kompetencijama u kontekstu učenja i razvoja.....	128
5.3. Analiza potreba za kompetencijama na organizacionom nivou.....	134
5.4. Analiza potreba za kompetencijama na individualnom nivou	137
5.5. Faktori koji utiču na potrebe za učenjem i razvojem kompetencija.....	141
6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA PRIMENE OKVIRA I STANDARDA KOMPETENCIJA U KONTEKSTU UČENJA I RAZVOJA ZAPOSLENIH.....	144
6.1. Opšte o istraživanju.....	144
6.2. Razvoj instrumenta za ispitivanje	145
6.3. Rezultati istraživanja	146
6.4. Uzorak ispitanika.....	147
6.5. Usporedna analiza trenutnog nivoa kompetencija zaposlenih i važnosti kompetencija za obavljanje posla.....	152
6.5.1. Razlika između trenutnog nivoa kompetencija i važnosti kompetencija za posao....	152
6.5.2. Jaz između trenutnog nivoa i važnosti kompetencija	161
6.5.3. Učinak zaposlenih.....	169
6.5.4. Međusobne korelacije kompetencija	173
6.5.5. Faktorska analiza kompetencija.....	179
6.6. Usporedna analiza kompetencija superiornog i prosečnog zaposlenog.....	186
6.6.1. Razlika između nivoa kompetencija superiornog i prosečnog zaposlenog.....	187
6.6.2. Jaz između nivoa kompetencija superiornog i prosečnog zaposlenog	196
6.6.3. Faktorska analiza kompetencija.....	197
6.7. Usporedna analiza indikatora ponašanja u standardima kompetencija rukovodilaca.....	203
6.7.1. Razlika između učestalosti ponašanja kod rukovodioca i važnosti ponašanja za rukovodioca	204
6.7.2. Faktorska analiza indikatora ponašanja	217
6.7.3. Skale indikatora ponašanja	224
6.7.4. Faktorska analiza skala kompetencija ponašanja	234
6.7.5. Učinak rukovodilaca.....	238
6.8. Analiza važnosti kompetencija za napredovanje i za učinak organizacije.....	242
6.8.1. Međusobne korelacije kompetencija	242

7. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA	248
7.1. Dokaz hipoteze	248
7.2. Zaključna razmatranja i predlozi za dalja istraživanja	252
8. LITERATURA	254
9. PRILOZI.....	269
9.1. Instrument za ispitivanje - Upitnik.....	269
Tabela 1: Ocena kompetencija	270
Tabela 2: Ocena nivoa kompetencija zaposlenog koji ostvaruje superioran i prosečan učinak	271
Tabela 3: Analiza bihevioralnih indikatora u standardima kompetencija rukovodilaca	272
Tabela 4: Ocena važnosti kompetencija za napredovanje u karijeri i uspeh organizacije ..	274
9.2. Bihevioralna matrica na osnovu standarda zanimanja za menadžment i liderstvo	275
9.3. Primer okvira kompetencija	278

SLIKE I GRAFIKONI

Slika 2.1. Kauzalni model kompetencije	24
Slika 2.2. Model profesionalnih kompetencija	35
Slika 2.3. Winterton-ov i Le Deist-ov pristup kompetencijama	36
Slika 3.1. Koncept kompetencije	39
Slika 3.2. Model „Ledenog brega”	39
Slika 3.3. Koncentrični krugovi elemenata kompetencije	40
Slika 3.4. Boyatzisov model efikasnog (superiornog) učinka na radnom mestu	41
Slika 3.5. Primer hijerarhijske strukture kompetencija	48
Slika 3.6. Tipična struktura okvira od nekoliko kompetencija	50
Slika 3.7. Elementi koji mogu da utiču na sadržaj modela kompetencija	53
Slika 3.8. Model kompetencija koji specificira kompetencije za organizacioni nivo (core); nivo pozicije i funkcionalnu oblast	61
Slika 3.9. Model koji ističe core kompetencije i kompetencije za pozicioni nivo	64
Slika 3.10. Kompetencije kao pokretač misije i vizije	73
Slika 3.11. Vertikalna i horizontalna integracija	84
Slika 3.12. Primena kompetencija u praksi ljudskih resursa i organizacionog razvoja	87
Slika 3.13. Od organizacione vizije do merljivog učinka	87
Slika 4.1. Tekući, budući učinak i jaz u učinku	101
Slika 4.2. Formular za upravljanje učinkom	107
Slika 4.3. Sistem upravljanja učinkom	109
Slika 4.4. Langdon-ov model učinka	112
Slika 4.5. Od modelovanja kompetencija do alata za merenje učinka	115
Slika 5.1. Životni ciklus kompetencije	125
Slika 5.2. Faze u analizi potreba za kompetencijama	129
Slika 5.3. Model analize jaza na organizacionom nivou	137
Slika 6.1. Pol (%)	147
Slika 6.2. Nivo u organizaciji ispitanika (%)	148
Slika 6.3. Veličina organizacije (preduzeća) (%)	149

Slika 6.4. Sektor organizacije (%)	150
Slika 6.5. Osnivački kapital preduzeća/organizacije (%)	151
Slika 6.6. Da li preduzeće primenjuje neki oblik upravljanja kompetencijama (%)	151
Slika 6.7. Grafički prikaz razlika između nivoa kompetencija zaposlenih i važnosti tih kompetencija za posao (1 deo)	154
Slika 6.8. Grafički prikaz razlika između nivoa kompetencija zaposlenih i važnosti tih kompetencija za posao (2 deo)	155
Slika 6.9. Grafički prikaz razlika između nivoa kompetencija zaposlenih i važnosti tih kompetencija za posao (3 deo)	155
Slika 6.10. Grafički prikaz razlika između nivoa kompetencija zaposlenih i važnosti tih kompetencija za posao (4 deo)	156
Slika 6.11. Grafički prikaz razlika između nivoa kompetencija zaposlenih i važnosti tih kompetencija za posao (5 deo)	156
Slika 6.12. Grafički prikaz razlika između nivoa kompetencija zaposlenih i važnosti tih kompetencija za posao (6 deo)	158
Slika 6.13. Grafički prikaz razlika između nivoa kompetencija zaposlenih i važnosti tih kompetencija za posao (7 deo)	159
Slika 6.14. Grafički prikaz razlika između nivoa kompetencija zaposlenih i važnosti tih kompetencija za posao (8. deo)	159
Slika 6.15. Grafički prikaz razlika između nivoa kompetencija zaposlenih i važnosti tih kompetencija za posao (9 deo)	160
Slika 6.16. Grafički prikaz razlika između nivoa kompetencija zaposlenih i važnosti tih kompetencija za posao (10 deo)	160
Slika 6.17. Grafički prikaz relativnih frekvencija jaza nivoa kompetencija u procentima (1. deo)	164
Slika 6.18. Grafički prikaz relativnih frekvencija jaza nivoa kompetencija u procentima (2. deo)	164
Slika 6.19. Grafički prikaz relativnih frekvencija jaza nivoa kompetencija u procentima (3. deo)	165
Slika 6.20. Grafički prikaz relativnih frekvencija jaza nivoa kompetencija u procentima (4. deo)	165
Slika 6.21. Grafički prikaz relativnih frekvencija jaza nivoa kompetencija u procentima (5. deo)	166
Slika 6.22. Grafički prikaz relativnih frekvencija jaza nivoa kompetencija u procentima (6. deo)	166
Slika 6.23. Grafički prikaz relativnih frekvencija jaza nivoa kompetencija u procentima (7. deo)	167

Slika 6.24. Grafički prikaz relativnih frekvencija jaza nivoa kompetencija u procentima (8. deo)	167
Slika 6.25. Grafički prikaz relativnih frekvencija jaza nivoa kompetencija u procentima (9. deo)	168
Slika 6.26. Grafički prikaz relativnih frekvencija jaza nivoa kompetencija u procentima (10. deo)	168
Slika 6.27. Grafički prikaz raspodele varijable učinak zaposlenih	169
Slika 6.28. Grafički prikaz razlika između nivoa kompetencija zaposlenog koji ostvaruje superioran i zaposlenog koji ostvaruje prosečni učinak (1. deo)	189
Slika 6.29. Grafički prikaz razlika između nivoa kompetencija zaposlenog koji ostvaruje superioran i zaposlenog koji ostvaruje prosečni učinak (2. deo)	189
Slika 6.30. Grafički prikaz razlika između nivoa kompetencija zaposlenog koji ostvaruje superioran i zaposlenog koji ostvaruje prosečni učinak (3. deo)	190
Slika 6.31. Grafički prikaz razlika između nivoa kompetencija zaposlenog koji ostvaruje superioran i zaposlenog koji ostvaruje prosečni učinak (4. deo)	190
Slika 6.32. Grafički prikaz razlika između nivoa kompetencija zaposlenog koji ostvaruje superioran i zaposlenog koji ostvaruje prosečni učinak (5. deo)	191
Slika 6.33. Grafički prikaz razlika između nivoa kompetencija zaposlenog koji ostvaruje superioran i prosečni učinak (6. deo)	193
Slika 6.34. Grafički prikaz razlika između nivoa kompetencija zaposlenog koji ostvaruje superioran i prosečni učinak (7. deo)	193
Slika 6.35. Grafički prikaz razlika između nivoa kompetencija zaposlenog koji ostvaruje superioran i prosečni učinak (8. deo)	194
Slika 6.36. Grafički prikaz razlika između nivoa kompetencija zaposlenog koji ostvaruje superioran i prosečni učinak (9. deo)	194
Slika 6.37. Grafički prikaz razlika između nivoa kompetencija zaposlenog koji ostvaruje superioran i prosečni učinak (10. deo)	195
Slika 6.38. Grafički prikaz razlika između učestalosti ponašanja kod rukovodioca i važnosti ponašanja za rukovodioca (1. deo)	206
Slika 6.39. Grafički prikaz razlika između učestalosti ponašanja kod rukovodioca i važnosti ponašanja za rukovodioca (2. deo)	207
Slika 6.40. Grafički prikaz razlika između učestalosti ponašanja kod rukovodioca i važnosti ponašanja za rukovodioca (3. deo)	207
Slika 6.41. Grafički prikaz razlika između učestalosti ponašanja kod rukovodioca i važnosti ponašanja za rukovodioca (4. deo)	208
Slika 6.42. Grafički prikaz razlika između učestalosti ponašanja kod rukovodioca i važnosti ponašanja za rukovodioca (5. deo)	208
Slika 6.43. Grafički prikaz razlika između učestalosti ponašanja kod rukovodioca i važnosti	211

ponašanja za rukovodioca (6. deo)	
Slika 6.44. Grafički prikaz razlika između učestalosti ponašanja kod rukovodioca i važnosti ponašanja za rukovodioca (7. deo)	211
Slika 6.45. Grafički prikaz razlika između učestalosti ponašanja kod rukovodioca i važnosti ponašanja za rukovodioca (8. deo)	212
Slika 6.46. Grafički prikaz razlika između učestalosti ponašanja kod rukovodioca i važnosti ponašanja za rukovodioca (9. deo)	212
Slika 6.47. Grafički prikaz razlika između učestalosti ponašanja kod rukovodioca i važnosti ponašanja za rukovodioca (10. deo)	213
Slika 6.48. Grafički prikaz razlika između učestalosti ponašanja kod rukovodioca i važnosti ponašanja za rukovodioca (11. deo)	215
Slika 6.49. Grafički prikaz razlika između učestalosti ponašanja kod rukovodioca i važnosti ponašanja za rukovodioca (12. deo)	215
Slika 6.50. Grafički prikaz razlika između učestalosti ponašanja kod rukovodioca i važnosti ponašanja za rukovodioca (13. deo)	216
Slika 6.51. Grafički prikaz razlika između učestalosti ponašanja kod rukovodioca i važnosti ponašanja za rukovodioca (14. deo)	216
Slika 6.52. Grafički prikaz razlika između učestalosti ponašanja kod rukovodioca i važnosti ponašanja za rukovodioca (15. deo)	217
Slika 6.53. Grafički prikaz raspodele varijable učinak rukovodilaca	239

TABELE

Tabela 2.1.	Trendovi u liderskim kompetencijama	13
Tabela 2.2.	Boyatzisovi klasteri i kompetencije	20
Tabela 2.3.	Razlika između funkcionalnog pristupa upravljanju ljudskim resursima i pristupa zasnovanog na kompetencijama	27
Tabela 2.4.	Pregled razlika između bihevioralnih i tehničkih kompetencija	30
Tabela 2.5.	Definicije kompetencija po autorima- adaptirana i dopunjena tabela	31
Tabela 2.6.	Polazne (threshold) kompetencije po Boyatzisu	34
Tabela 3.1.	Primer strukture kompetencije	49
Tabela 3.2.	Primer strukture kompetencije sa nivoima u modelu	55
Tabela 3.3.	Primer kompetencije: Fokusiranost na klijente	57
Tabela 3.4.	Prilagođen pregled evaluativnih nivoa za dimenziju <i>Intenzitet osnaživanja timskog rada</i> generičke kompetencije: <i>Timski rad i saradnja</i>	58
Tabela 3.5.	Kompetencija: Upravljanje učinkom sa nivoima	59
Tabela 3.6.	Metode prikupljanja podataka	68
Tabela 3.7.	Pregled najbolje prakse modelovanja kompetencija	71
Tabela 3.8.	Generičke kompetencije: Pregled	80
Tabela 3.9.	Pregled kompetencija u generičkim rečnicima	81
Tabela 3.10.	Incidenca različitih naslova kompetencija	89
Tabela 3.11.	Najpopularnije kompetencije u okvirima kompetencija	91
Tabela 3.12.	Pregled istraživanja primene modela kompetencija	93
Tabela 3.13.	Poređenje tradicionalne analize posla sa modelovanjem kompetencija	96
Tabela 4.1.	Uporedni prikaz klasičnog modela upravljanja učinkom i modela zasnovanog na kompetencijama	104
Tabela 4.2.	Koraci učinka	110
Tabela 4.3.	Primer BARS za kompetenciju „Motivacija za postignućem“ u toku obuke borbenih pilota	117
Tabela 4.4.	Primer BARS skale za vrednovanje (procenu) bihevioralnih kompetencija	122
Tabela 5.1.	Prednosti i nedostaci metoda i tehnika za analizu potreba za obukom	132
Tabela 5.2.	Primer formulara procene sa bihevioralnim indikatorima	139

Tabela 6.1.	Pol	147
Tabela 6.2.	Nivo u organizaciji ispitanika	148
Tabela 6.3.	Veličina organizacije	149
Tabela 6.4.	Sektor organizacije	149
Tabela 6.5.	Osnivački kapital preduzeća/organizacije	150
Tabela 6.6.	Da li preduzeće primenjuje neki oblik upravljanja kompetencijama	151
Tabela 6.7.	Uporedna analiza trenutnog nivoa kompetencija (deo 1-5) zaposlenih i važnosti kompetencija za posao	153
Tabela 6.8.	Uporedna analiza nivoa kompetencija (deo 6-10) zaposlenih i važnosti kompetencija za posao	157
Tabela 6.9.	Deskriptivan prikaz jaza nivoa kompetencija	161
Tabela 6.10.	Relativne frekvencije vrednosti jaza nivoa kompetencija u procentima	163
Tabela 6.11.	Deskriptivna statistika varijable učinak zaposlenih	169
Tabela 6.12.	Korelacija između učinka zaposlenih i trenutnog nivoa kompetencija (ukupan učinak i učinak po različitim organizacionim nivoima)	170
Tabela 6.13.	Linearni regresioni model uticaja kompetencija na učinak zaposlenih	172
Tabela 6.14.	Međusobne korelacije između trenutnog nivoa kompetencija zaposlenih(1.deo)	175
Tabela 6.15.	Međusobne korelacije između trenutnog nivoa kompetencija zaposlenih(2.deo)	176
Tabela 6.16.	Međusobne korelacije između važnosti kompetencija zaposlenih (1. deo)	177
Tabela 6.17.	Međusobne korelacije između važnosti kompetencija zaposlenih (2. deo)	178
Tabela 6.18.	Klasteri kompetencija - trenutni nivo	180
Tabela 6.19.	Klasteri kompetencija – važnost	183
Tabela 6.20.	Klasteri kompetencija – jaz nivoa kompetencija	184
Tabela 6.21.	Uporedna analiza nivoa kompetencija (deo 1-5) zaposlenog koji ostvaruje superioran i zaposlenog koji ostvaruje prosečni učinak	188
Tabela 6.22.	Uporedna analiza nivoa kompetencija (deo 6-10) zaposlenog koji ostvaruje superioran i zaposlenog koji ostvaruje prosečni učinak	192
Tabela 6.23.	Deskriptivan prikaz jaza nivoa kompetencija superiornog i prosečnog zaposlenog	196
Tabela 6.24.	Klasteri kompetencija – superioran zaposleni	199
Tabela 6.25.	Klasteri kompetencija – prosečan zaposleni	200

Tabela 6.26.	Klasteri kompetencija – jaz nivoa kompetencija	201
Tabela 6.27.	Uporedna analiza učestalosti ponašanja kod rukovodioca i važnosti ponašanja za rukovodioca (deo 1-5)	205
Tabela 6.28.	Uporedna analiza učestalosti ponašanja kod rukovodioca i važnosti ponašanja za rukovodioca (deo 6-10)	210
Tabela 6.29.	Uporedna analiza učestalosti ponašanja kod rukovodioca i važnosti ponašanja za rukovodioca (deo 11-15)	214
Tabela 6.30.	Klasteri kompetencija - učestalost indikatora ponašanja kod rukovodilaca	218
Tabela 6.31.	Klasteri kompetencija - važnost indikatora ponašanja za rukovodilaca	220
Tabela 6.32	Klasteri kompetencija – jaz između učestalosti i važnosti ponašanja za rukovodioca	223
Tabela 6.33.	Kompetencije ponašanja rukovodilaca i njihovi sastavni indikatori	224
Tabela 6.34.	Razlike između muškaraca i žena u mišljenju o učestalosti kompetencija ponašanja primećenih kod rukovodilaca	226
Tabela 6.35.	Razlike između muškaraca i žena u mišljenju o važnosti kompetencija ponašanja za rukovodioce	227
Tabela 6.36.	Razlike između malih, srednjih i velikih preduzeća u mišljenju o učestalosti kompetencija ponašanja primećenih kod rukovodilaca	229
Tabela 6.37.	Razlike između malih, srednjih i velikih preduzeća u mišljenju o važnosti kompetencija ponašanja primećenih kod rukovodilaca	230
Tabela 6.38.	Razlike u važnosti kompetencija ponašanja za rukovodioce u odnosu na to da li se u organizaciji sprovodi nekakav oblik upravljanja kompetencijama ili ne	231
Tabela 6.39.	Razlike u učestalosti kompetencija ponašanja primećenih kod rukovodilaca u odnosu na to da li se u organizaciji sprovodi nekakav oblik opravljavanja kompetencijama ili ne	232
Tabela 6.40.	Korelacija između važnosti kompetencija u literaturi, učestalosti skala kompetencija kod rukovodilaca i važnosti skala kompetencija za rukovodioce	233
Tabela 6.41.	Klasteri kompetencija - učestalost skala kompetencija ponašanja kod rukovodilaca	235
Tabela 6.42.	Klasteri kompetencija - važnost skala kompetencija ponašanja za rukovodioce	236
Tabela 6.43.	Klasteri kompetencija – jaz između učestalosti skala kompetencija ponašanja za rukovodioce	238
Tabela 6.44.	Deskriptivna statistika varijable učinak rukovodilaca	239
Tabela 6.45.	Linearni regresioni model uticaja učestalosti skala kompetencija ponašanja kod rukovodilaca na učinak rukovodilaca	240
Tabela 6.46.	Linearni regresioni model uticaja važnosti skala kompetencija ponašanja za rukovodioce na učinak rukovodilaca	241

Tabela 6.47.	Međusobne korelacije kompetencija po važnosti za napredovanje zaposlenih (1. deo)	244
Tabela 6.48.	Međusobne korelacije kompetencija po važnosti za napredovanje zaposlenih (2. deo)	245
Tabela 6.49.	Međusobne korelacije kompetencija po važnosti za učinak organizacije (1.deo)	246
Tabela 6.50.	Međusobne korelacije kompetencija po važnosti za učinak organizacije (2.deo)	247

1. UVOD

1.1. Predmet i polazište istraživanja

U drugoj polovini 20- tog veka svet rada je u značajnoj meri kreirao nove i složene zahteve za kompetencijama zaposlenih. Zbog toga je razvoj kompetencija zaposlenih postao neminovnost sa glavnim ciljem da preduzeća unaprede sopstvenu konkurentnost. Organizacije naglašavaju značaj učenja pojedinaca, timova i organizacionih nivoa, čime se povećava verovatnoća daljeg razvoja konkurentne i kompetentne radne snage (Laird et al, 2003).

Brze tehnološke promene, kontinuirano unapređenje proizvoda, jaz između nivoa kompetencija koje zahtevaju standardi kompetencija i tekućeg ili stvarnog nivoa kompetencija koje zaposleni poseduju kao i nemilosrdna konkurencija, zahtevaju od kompanija da stalno unapređuju kompetencije svojih zaposlenih. Kao posledica toga, značajne sume novca se investiraju u obuku zaposlenih širom sveta. Na primer, poslodavci u SAD su ukupno potrošili 87,6 milijardi američkih dolara na obuku (što uključuje sve troškove u vezi sa učenjem uključujući i ukupne budžete za obuku, troškove opreme, putne troškove i troškove zarada osoblja koje je zaposleno u funkciji učenja i razvoja) tokom 2018. godine, odnosno 986 američkih dolara po osobi u procesu učenja (Training Industry Report, 2018). Zaposlena osoba je prosečno provela u procesu učenja 46,7 časova godišnje uključujući i obuku na radnom mestu. Ovakve investicije u razvoj kompetencija zaposlenih traže adekvatan povraćaj. Povraćaj na investiciju u razvoj kompetencija je moguć samo kroz sistematski pristup razvoju i učenju u organizacionom okruženju. Sistematski pristup obuci se ogleda u postojanju i sprovođenju:

- analize i procene učinka zaposlenih i/ili analize potreba za kompetencijama upotrebom okvira i standarda kompetencija
- planiranja i dizajniranja seta različitih razvojnih rešenja i metoda koje uključuju inovativne oblike učenja na radnom mestu
- programa učenja i razvojnih rešenja
- metodologije transfera obuke u realno radno okruženje.

Kompetencija je osnovna jedinica u menadžmentu ljudskih resursa posebno u segmentu koji se odnosi na razvoj ljudskih potencijala. Kao takva, ona predstavlja, gradivnu jedinicu radnog

učinka (Marelli et al., 2005) i jezik sporazumevanja u organizacijama i svoju primenu ima u svim aspektima ljudskih resursa sa posebnim značajem u obuci i razvoju zaposlenih.

Kompanije se danas koncentrišu na zaposlene koji poseduju širi spektar kompetencija gde je, naglasak na potencijalu i na tome šta osoba može da donese organizaciji, a ne na skupu usko definisanih zadataka zasnovanih na zahtevima posla (Rodriguez et. al, 2002).

Koncept kompetencija ima za cilj da smanji jaz između onoga što se očekuje da bude demonstrirano u vidu kompetencija na radnom mestu i onoga što je modelom kompetencija i indikatorima ponašanja definisano kao standard radnog mesta, organizacione celine ili organizacije. Razlika između ova dva elementa čini potrebu za razvojem i obukom. Slično je i sa konceptom obuke koja je zasnovana na kompetencijama. Obuka zasnovana na razvoju kompetencija pravi razliku između „znati o nečemu nešto“ i „izvesti radni zadatak u praksi“.

Jedna od osnovnih osobina kompetencije je da ona mora biti demonstrirana na radnom mestu i zbog toga ima svojstvo opservabilnosti. Ona ne postoji ako nije primenjena u radnom okruženju. Zbog toga kompetencije jesu jedinica učinka na radnom mestu. Kompetencije usmeravaju ponašanje zaposlenih u pravcu koji vodi ka postizanju superiornog učinka. Formirane u grupe od po nekoliko kompetencija (okvirno od 5 do 10), sačinjavaju okvire koji su osnova za procese upravljanja jer opisuju ponašanja koja dovode do superiornog učinka. Ovako organizovane, kompetencije obezbeđuju zajednički jezik unutar organizacije koji pruža odgovor na pitanje KAKO je posao obavljen i KAKO primeniti svoje veštine, znanja i stavove dok su tradicionalni procenjivači učinka razmatrali pitanje ŠTA je urađeno.

Istraživanje kompetencija ide u dva pravca. Jedan se odnosi na istraživanje bihevioralnih kompetencija, a drugi na tzv. funkcionalni pristup sagledavanju kompetencija. U okviru istraživanja u ovom radu, poseban segment dat je pregledu doprinosa bihevioralnih kompetencija, njihovoj primeni u analizi potreba u učenju i razvoju i njihovom ekstrahovanju iz standarda zanimanja, koji predstavljaju funkcionalni pristup kompetencijama.

Može se zaključiti da se ovaj rad u većoj meri fokusira na istraživanje bihevioralnog modela kompetencija ali uključuje i model ekstrahovanja kompetencija iz standarda zanimanja u cilju analize potreba za kompetencijama i sistematskog pristupa učenju i razvoju u organizacionom okruženju.

U današnjem poslovnom okruženju koje traži brzinu reagovanja (Stalk et al., 1992), inicijativu i sposobnost promene, organizacije prepoznaju da je pored tehničkih kompetencija, za učinak još važnije da zaposleni, poseduju sposobnosti i karakteristike brzog učenja, rešavanja konflikata, timskog rada, inovativnosti, liderstva, upravljanja promenama, rada sa klijentima, mentoringa, efikasnog komuniciranja i unapređenja međuljudskih odnosa (Rodriguez et al., 2002). Ove karakteristike zaposlenih zovemo kompetencijama i one su kritične za superioran učinak pojedinca, a samim tim i za efikasnost organizacije i njeno kontinualno unapređenje.

Ovako iskazana, kompetencija je osnovna karakteristika osobe koja rezultira u superiornom učinku (Klemp, 1980). Istraživači poput Boyatzisa su uočili da primena odgovarajućih ponašanja u radnom okruženju izaziva povezani efekat sa superiornim učinkom na poslu. Boyatzis (1982) definiše primarnu karakteristiku osobe tj. kompetenciju kao konstrukt koji se sastoji od 5 elemenata, i to: korpusa znanja, veština, motiva, osobina, aspekata sopstvene predstave o sebi ili svojoj socijalnoj ulozi. Ovako definisana kompetencija pripada bihevioralnom (inputnom) modelu jer elementi čine ulaz u sistem koji dovodi da se demonstrira odgovarajuća bihevioralna veština i tako ostvari superioran učinak. Drugim rečima od naših stavova, vrednosti, uverenja, lične etike, motiva, crta ličnosti zavisi kako ćemo i na koji način demonstrirati naše veštine koje svoj ishod treba da imaju u učinku radnog mesta. Imajući ovo u vidu neke kompetencije se mogu brzo i lako razviti (na primer: rad sa klijentima) dok su neke druge relativno trajne kategorije, teže za razvoj, i samim tim se postavlja pitanje opravdanosti njihovog razvoja kod zaposlenih uzimajući u obzir potrebno vreme i druge resurse koje treba investirati. Pristup zasnovan na bihevioralnim kompetencijama ima izrazit trend rasta u svetu o čemu govore podaci najnovijih istraživanja i poslovne prakse.

Organizacije detaljno istražuju kako da implementiraju različite tehnike kako bi se stvorilo okruženje za osnaživanje radne snage sa ciljem povećanja konkurentske prednosti, inovacija i efikasnosti (Houtzagers, 1999). Neke od tehnika koje se odnose na primenu analize potreba za kompetencijama su i predmet ovog rada.

Sistematski pristup učenju i razvoju podrazumeva detaljno i fokusirano sprovođenje analize jaza u kompetencijama. Analiza jaza u kompetencijama utvrđuje koje kompetencije zaposlenog pokazuju deficit u odnosu na postavljeni standard kompetencija i uspostavlja listu onih koje je potrebno razviti kroz procese učenja u organizacionom kontekstu.

Predmet istraživanja je primena okvira i standarda kompetencija u učenju i procesima razvoja zaposlenih kroz analizu potreba za kompetencijama. Poseban istraživački fokus je na analizi potreba za kompetencijama i utvrđivanju jaza u kompetencijama, upotrebom:

- *generičkog rečnika kompetencija* (u literaturi i ovom radu koristi se simultano termin: generički okviri kompetencija) *Korn Ferry Instituta* kao najveće i najpoznatije organizacije u svetu za modelovanje kompetencija sa izuzetnom istraživačkom osnovom;
- međunarodno priznatog standarda zanimanja za menadžment i liderstvo: *Skills CFA, (2012), Management and Leadership National Occupational Standards, www.skillscfa.org.*

U okviru istraživanja na osnovu navedenih izvora biće kreiran validan i na teorijskoj i praktičnoj osnovi relevantan istraživački instrument. Navedena dokumenta su reprezentativni metodološki primeri opštih standarda kompetencija za oblast menadžmenta i liderstva iz kojih je primenom odgovarajućih metoda moguće razviti istraživačke instrumente visokog kvaliteta. Uzimajući u obzir teorijske postavke istraživanje se fokusiralo na analizu potreba za kompetencijama koja svoju primenu ima u sistematskom pristupu učenju i razvoju zaposlenih.

Predmet istraživanja je primena okvira i standarda kompetencija i pripadajućih indikatora ponašanja u analizi i proceni potreba za učenjem i razvojem. U ovu svrhu će biti urađena analiza sadržaja CFA Skills standarda zanimanja za menadžment i liderstvo koji ima više od 600 strana (CFA Skills Management and Leadership National Occupational Standard, 2012). Na osnovu analize sadržaja biće izrađena bihevioralna matrica sa nazivima kompetencija i pripadajućim indikatorima koja će poslužiti kao osnova za kreiranje značajnog dela instrumenta. Matrica će biti kreirana na osnovu analize bihevioralnih indikatora i frekvencija ponašanja u okviru CFA Skills standarda zanimanja za menadžment i liderstvo (2012) i obuhvatiće sve bihevioralne kompetencije i sva ponašanja u pomenutom standardu.

Predmet istraživanja je i utvrđivanje razlika između superiornog i prosečnog učinka u organizacijama, što predstavlja praktičnu i teorijsku osnovu modelovanja kompetencija koje onda postaju osnova za procese učenja i razvoja. Kroz detaljnu statističku analizu biće produkovani rezultati koji će dati odgovor na pitanje, koja grupa kompetencija u najvećoj meri

objašnjava učinak u našim organizacijama odnosno koje kompetencije mogu kroz primenu najviše da doprinosu organizacionoj efikasnosti i razvoju.

Ono što se može zaključiti pregledom literature u vezi sa analizom potreba za kompetencijama i njihovim modelovanjem je da, među opisanim pristupima nedostaje postupak procene kompetencija na bazi bihevioralnih indikatora deriviranih iz standarda kompetencija kroz analizu sadržaja, izradu i primenu bihevioralne matrice.

Objekat istraživanja su zaposleni pojedinci (na nivou stručnih saradnika, eksperata i svih nivoa rukovodilaca) i organizacije u Republici Srbiji.

Polazne osnove ovog istraživanja su:

- Savremena teorijska dostignuća u ovoj oblasti;
- Referentni generički okviri i modeli kompetencija;
- Referentni standard zanimanja u svetu za liderstvo i menadžment;
- Relevantni primeri okvira kompetencija;
- Smernice standarda ISO 10015 za proces obuke u preduzeću;
- Teorijske i praktične osnove modelovanja kompetencija;
- Znanja i iskustva uspešnih domaćih i inostranih organizacija i profesionalnih tela u primeni metoda i tehnika analize i procene potreba za kompetencijama.

Istraživanjem navedenog predmeta obogaćuje se saznajni fond nauke kroz sistematizaciju postojećih i razvoj novih znanja, u vezi sa konceptom kompetencija, njihovom primenom u procesima obuke i razvoja kao i primenom metoda za analizu potreba upotrebom okvira i standarda kompetencija.

Na ovom mestu želimo da naglasimo da, u okviru ovog rada, sledeće kategorije termina koristimo kao sinonime i simultano, kako se oni pojavljuju i u literaturi: “okvir kompetencija” ili “model kompetencija”; “standard zanimanja” ili “standard kompetencija”; „analiza jaza u kompetencijama“ ili „procena potreba za kompetencijama“ ili “procena kompetencija”; “obuka” ili “učenje”.

1.2. Ciljevi istraživanja

Polazište i opis predmeta istraživanja ukazuju i na ciljeve istraživanja u doktorskoj disertaciji. Kako bi se istraživanje moglo sprovesti detaljno i usmereno, postavljeno je nekoliko ciljeva istraživanja. Ciljevi istraživanja se odnose na primenu okvira i standarda kompetencija u proceni kompetencija u kontekstu učenja i razvoja zaposlenih.

Opšti cilj istraživanja je razvoj primenjivog modela procene potreba za kompetencijama zaposlenih, upotrebom:

- generičkog rečnika (okvira) kompetencija Korn Ferry Instituta kao najveće i najpoznatije organizacije u svetu za modelovanje kompetencija sa izuzetnom istraživačkom osnovom;
- međunarodno priznatog standarda zanimanja u oblasti menadžmenta i liderstva: CFA Skills Management and Leadership National Occupational Standards, www.skillsca.org, (2012).

Opšti cilj istraživanja je procena potreba za kompetencijama zaposlenih u organizacijama u Srbiji kroz primenu takvog istraživačkog pristupa koji se bazira na primeni generičkog modela kompetencija i standarda zanimanja i analiza stanja u Srbiji u pogledu zahteva za bihevioralnim kompetencijama u organizacionom kontekstu.

Posebni ciljevi istraživanja su:

1) postavljanje teorijskog okvira za primenu kompetencija u organizacionom okruženju u procesima učenja i razvoja zaposlenih

2) sprovođenje empirijskog istraživanja i utvrđivanje:

- da li se primenom odgovarajućeg istraživačkog pristupa i instrumenata za procenu potreba za kompetencijama koji je baziran na gore navedenom okviru kompetencija, mogu utvrditi individualne potrebe za kompetencijama
- da li se primenom odgovarajućeg istraživačkog pristupa i instrumenata za procenu potreba za kompetencijama koji je baziran na gore navedenim standardu, mogu utvrditi razlike između superiornog i prosečnog učinka zaposlenog, što predstavlja

teorijski i praktični pristup, u modelovanju kompetencija na organizacionom nivou koji daje objašnjenje koje kompetencije vode superiornom učinku pojedinca i organizacije

- da li se primenom odgovarajućeg istraživačkog pristupa može razviti i primeniti istraživački instrument koji bi nastao na osnovu analize sadržaja standarda zanimanja za rukovodioce i kreiranja bihevioralne matrice kao i da li se isti može primeniti za procenu potreba za kompetencijama rukovodilaca na osnovu indikatora ponašanja
- da li je analizom rezultata istraživanja primenom naprednih statističkih metoda moguće doći do klastera kompetencija rukovodilaca, koji će voditi njihovom boljem upravljanju i razvoju mogućeg generičkog okvira kompetencija;
- trenutnog stanja i prakse domaćih organizacija u pogledu primene modela kompetencija i potreba za kompetencijama.

Primena okvira i standarda kompetencija treba da ukaže na prednosti ove procedure u kontekstu sistematskog pristupu obuci i razvoju, a sve u cilju da se ustanovi, eventualni, jaz u kompetencijama zaposlenih i da, kao takav, bude iskorišćen za kreiranje programa i njegovo ispunjenje kroz primenu različitih metoda učenja, čime se direktno utiče na rast konkurentnosti organizacija.

Očekivani rezultati istraživanja se odnose na:

- razvoj odgovarajućeg pristupa u analizi sadržaja standarda kompetencija i primenu bihevioralne matrice u procesu procene kompetencija na bazi bihevioralnih indikatora
- procenu potreba i utvrđivanje gapova u kompetencijama zaposlenih, upotrebom okvira kompetencija i predloženog modela;
- dizajniranje klastera kompetencija koje u najvećoj meri objašnjavaju lični i organizacioni učinak zaposlenih;
- dizajniranje klastera indikatora ponašanja i klastera pripadajućih kompetencija koji u najvećoj meri objašnjavaju učinak rukovodilaca;
- stanja domaćih organizacija u pogledu primene modela kompetencija zaposlenih.

1.3. Prikaz hipoteze

U skladu sa definisanim predmetom i ciljevima istraživanja postavljena je hipoteza koja je data u nastavku teksta.

Hipoteza:

Moguće je primenom razvijenog modela za procenu potreba za kompetencijama koristiti okvire i standarde kompetencija u procesima učenja i razvoja zaposlenih.

Pored glavne definisane su i sledeće posebne (sporedne) hipoteze:

- moguće je primenom okvira kompetencija analizirati i utvrditi potrebe za kompetencijama;
- moguće je poređenjem superiornog i prosečnog zaposlenog analizirati potrebe i identifikovati klaster kompetencija koje u najvećoj meri objašnjavaju učinak zaposlenih;
- moguće je analizom sadržaja standarda zanimanja za rukovodioce, bihevioralne indikatore grupisati u kompetencije i primeniti bihevioralnu matricu sa indikatorima ponašanja kao osnovu za procenu potreba za kompetencijama rukovodilaca.

Obrazloženje navedene hipoteze je dato u nastavku teksta.

Bez procene potreba za kompetencijama zaposlenih nije moguće primeniti u teoriji i praksi utemeljeni, sistematski ciklus učenja i razvoja. Sistematski ciklus se sastoji od 4 koraka: procene potreba za kompetencijama, razvoja programa učenja, primene programa i metoda učenja i transfera kompetencija u realno radno okruženje.

Uvidom u literaturu može se zaključiti da je prvi korak, procena kompetencija zaposlenih najvažniji element celog ciklusa od koga zavisi celokupna postavka procesa učenja. Ako procena potreba za kompetencijama nije urađena ne može se očekivati adekvatan povraćaj na investiciju u obuku i efektivnost obuke. Drugim rečima, detaljno i pravilno urađena procena potreba za kompetencijama zaposlenih u svrhu primene u procesima učenja i razvoja doprinosi osiguranju kvaliteta, efektivnosti i efikasnosti obuke. Adekvatna procena potreba za kompetencijama specificira tačno one kompetencije koje je potrebno razviti u procesu učenja u organizaciji. Time

eventualno utvrđeni deficiti postaju ciljevi i ishodi procesa učenja. Na ovaj način se također osigurava da procesi učenja i razvoja ciljaju razvoj, u organizacionom kontekstu, upotrebljivih i praktičnih, kompetencija koje je moguće transferisati iz procesa učenja na radno mesto, kako bi njihovom primenom zaposleni ostvarili superioran učinak. Imajući u vidu sve navedeno, kao posledica adekvatno sprovedenog procesa procene kompetencija, osigurava se povraćaj na investiciju u učenje koje je uvek veoma skupo za organizaciju kako zbog cene same obuke tako i zbog oportunitetnih troškova neobavljanja radnih aktivnosti dok se ona odvija.

Da bi se uspešno analizirale potrebe za kompetencijama, neophodan je adekvatan metodološki pristup i upotreba pouzdanih izvora informacija. Veoma pouzdani izvori informacija su generički okviri kompetencija i standardi zanimanja jer su razvijeni kroz rigoroznu istraživačku i metodološku praksu. Generički okvir kompetencija Korn Ferry Instituta, koji ćemo koristiti u istraživanju, je veoma pouzdan izvor informacija jer je razvijen na bazi kvantitativnog istraživanja koja je uključilo više od 60.000 hiljada ispitanika dok je standard zanimanja za oblast menadžmenta i liderstva (CFA Skills Management and Leadership National Occupational Standards, 2012), kao drugi izvor informacija, razvijen na osnovu metodološki rigorozne primene funkcionalne analize, rad ekspertskih grupa i više desetina revizija od prvog objavljivanja sredinom 80- tih godina prošlog veka.

Na osnovu navedenog može se zaključiti da okviri kompetencija i standardi zanimanja mogu imati sledeće funkcije u kontekstu ovog istraživanja:

- da budu standard za procenu jaza u kompetencijama na osnovu indikatora ponašanja uzimajući u obzir tekući nivo kompetencija i važnost za obavljanje poslova;
- da budu izvor informacija za analizu biheviornalnih indikatora, njihove učestalosti u standardima zanimanja i razvoj biheviornalne matrice;
- da posluže kao osnova za razvoj instrumenta za ispitivanje;
- da pruže informacije za upoređivanje sa rezultatima našeg istraživanja.

2. PRISTUPI KONCEPTU KOMPETENCIJA

2.1. Opšti okvir koncepta kompetencija

U poslovnom okruženju koje se brzo menja, organizacije prepoznaju vrednost zaposlenih koji nisu samo visoko tehnički kvalifikovani, nego što je još važnije, poseduju sposobnosti brzog učenja, prilagođavanja promenama, efikasnog komuniciranja i unapređenja međuljudskih odnosa (Rodriguez et al., 2002). Ove karakteristike zaposlenih zovemo kompetencijama i one su kritične za preživljavanje organizacije, produktivnost i njeno kontinualno unapređenje.

Organizacije traže kvalifikovane i efikasne zaposlene kako bi realizovale svoje poslovne ciljeve. Kompetencije zaposlenih igraju značajnu ulogu u ostvarivanju tih ciljeva. Potreba da se kompanije održe u konkurentnom okruženju je dovela do povećane potrebe za upravljanjem kompetencijama. Iako organizacione strategije imaju svoj značaj u konkurentnosti, ključna determinanta uspeha organizacije je kako zaposleni razumeju, prihvataju i dele organizacione norme i kako ih iskazuju kroz ponašanje na radnom mestu ostvarujući tako vezu sa strategijom organizacije (Sanchez, 2009).

Kompetencije kao koncept predstavljaju važnu inovaciju (Campion, 2011) u razvoju ljudskih resursa i alat koji omogućava efikasnu primenu u organizacijama. Miller i saradnici (2001) identifikuju dva primarna razloga za korišćenje koncepta kompetencija u organizacijama:

- da pomognu unapređenju učinka kroz procenu, obuku i ostale prakse ljudskih resursa i
- da artikulišu vrednosti i ciljeve organizacije.

Sa izuzetnim rastom interesovanja za merenje i predviđanje učinka na radnom mestu, termin „kompetencija“ je postao osnovni deo rečnika lidera i menadžera (Chouhan, 2014). Kompetencije pomažu da se unapredi radni učinak zaposlenih i izgradi efikasna organizacija rada. Svrha i cilj okvira kompetencija je da preporuči načine na koji radne aktivnosti treba da budu izvedene a sve u povezanosti sa vrednostima organizacije i njenom strategijom. Kompetencije su koncept koji prožima celu organizaciju jer se modeli kompetencija obično zasnivaju na jednom jezgru zajedničkih kompetencija koje se odnose na sve u organizaciji. Kao takve one ostvaruju jaku vezu sa konceptom organizacione kulture i teorijom socijalne kontrole (Bowen i Ostroff, 2004).

Kompetencija je osnovna gradivna jedinica radnog učinka (Marelli et al., 2005) i svoju primenu ima u svim aspektima ljudskih resursa sa posebnim značajem u obuci i razvoju. U organizacionom okruženju, kompetencije su svuda prisutne. One se nalaze u svim organizacionim dokumentima, od onih koji opisuju poslove na radnim mestima, programe i ishode učenja, do onih koji govore o ciljevima učinka i okvirima kompetencija. Kompetencije i modeli kompetencija treba da reflektuju trenutne potrebe za znanjima, veštinama i stavovima ali i one koje će biti potrebne organizaciji u budućnosti da bi ostvarila svoje ciljeve (Prahalad i Hamel, 1990).

Osnovni činioci koji su uticali na potrebu za pomeranjem od organizacije zasnovane na radnim mestima ka pristupu koji se zasniva na kompetencijama su (Lawler, 1993):

- *promene u prirodi rada* koje su došle kao posledica uvođenja informacionih tehnologija, liberalizacije trgovine i globalizacije konkurencije. Ove promene su dovele i do novih potreba za kompetencijama zaposlenih (Doyle, 1990). Izvori konkurentske prednosti sada leže u sposobnosti organizacije da brzo razviju, tačno određene kompetencije na svim nivoima rada i upravljanja (Lawler, 1992; Prahalad i Hamel, 1990). Sada je jedan od osnovnih izazova za organizacije nedovoljan broj radnika koji imaju kompetencije koje su potrebne na novim radnim mestima (McConnell, 2002). Kompanije se, u najvećoj meri, bezuspešno bore da zadrže talente (Loew, 2016) jer su na scenu stupile vrednosti novih generacija.
- *globalizacija konkurencije* je uticala na nivo učinka koji organizacija mora da ostvari da bi bila uspešna. U ovom kontekstu su se promenila i očekivanja od pojedinca od koga se sada traži mnogo više dodatne vrednosti rada.
- *organizacione promene* koje su inicirane turbulentnim okruženjem i brzim promenama dovode do potreba za promenom strukture organizacije. Organizacije redukuju broj hijerarhijskih nivoa a radno mesto prestaje da bude statična kategorija (Lawler, 1993).
- *dizajn radnih mesta*, koja su sa pripadajućim dužnostima i odgovornostima, do promene gore navedene paradigme, u sve manjoj meri osnovne gradivne jedinice organizacija. Fokus sa poslova radnih mesta se pomera na pojedinca i njegove kompetencije (videti: Lawler i Ledford, 1992). Preduzeća menjaju način na koji se organizuje rad, pre svega u

cilju stvaranja radnih mesta koja nisu usko specifična, već podrazumevaju da zaposleni prate i učestvuju u celom procesu rada, kako bi se povećala njihova odgovornost (Rothwell, 2004). Stoga biheviornalne kompetencije dobijaju na značaju u modelovanju radnog mesta.

Kompanije se danas fokusiraju na posedovanje širokog spektra kompetencija kod zaposlenih gde je naglasak na potencijalu, ili na tome šta osoba može da donese organizaciji, a ne na skupu usko definisanih zadataka zasnovanih na zahtevima posla (Rodriguez et. al, 2002). Tehničke kompetencije su potrebne, ali ne i dovoljan uslov za uspeh na poslu. Potrebno je u ljudima razviti i probuditi saradljivost, inicijativu, sposobnosti komuniciranja, veštine učenja, rešavanja problema, svesti o učinku i mnoge druge stavove, ponašanja, znanja i veštine koja će im omogućiti da osećaju zadovoljstvo u radu i ostvarivanju rezultata i postignuća. Organizacije koje koriste modele kompetencije razvijaju, htele to ili ne, kulturu učinka i fleksibilnosti koja je potrebna da bi se odabrali i alocirali pojedinci koji prema svojim ličnim karakteristikama, mogu da budu na onim radnim mestima gde će najbolje ostvariti svoje potencijale i služiti organizaciji.

Koncept kompetencija i njihova primena pobuđuje sve više interesovanja. To se može uočiti na osnovu više pokazatelja: broja naučnih radova, organizacija koje su usvojile ovaj pristup, ali i sve većem broju konsultantskih kuća koje u svetu nude usluge iz oblasti primene kompetencija u organizacionim procesima. Između 70 i 80% kompanija sa liste Fortune 500 primenjuje modelovanje kompetencija u jednom ili više procesa razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima (Stone et al., 2013).

Lievens et al. (2004) navodi podatak da je pretragom ABI/INFORM baze podataka, u periodu od 1995. do 2003. godine, identifikovao preko 500 članaka povezanih sa temom kompetencija, dok je takvih članaka, u periodu od 1985. do 1995. godine, bilo samo 87 (Catano et al, 2007).

Konsultantska kompanija Hewitt Associates je 2005. godine analizirala liderski razvoj u 373 američke kompanije, među kojima je bilo i 20 označenih kao „Top 20 kompanija za lidere“. Izbor „Top 20 kompanija za lidere“ sprovodi Hay grupa na globalnom nivou i u njemu učestvuje više od 2.000 kompanija, a istraživanje obuhvata više od 12.000 zaposlenih u tim preduzećima (consultansy.uk, 2014). Ove kompanije ne samo da sve imaju svoje modele kompetencija već uspešno integrišu kompetencije u planiranje nasleđivanja, upravljanja učinkom, sisteme

kompenzacija i druge aspekte ljudskih resursa (Vazirani, 2010). Tabela koja sledi predstavlja rezultate studije, iz koje može da se zaključi, da deo svog uspeha kompanije u grupi „Top 20 kompanija za lidere“ duguju širokoj organizacionoj primeni kompetencija.

Tabela 2.1. Trendovi u liderskim kompetencijama

Trendovi u liderskim kompetencijama		
Trendovi	Top 20 kompanija	Ostale kompanije
Kompanije sa kompetencijama	100%	73%
Kompanije koje integrišu kompetencije u proces planiranja nasleđivanja (uključujući i razvoj budućih lidera)	100%	78%
Kompanije koje koriste kompetencije u proceni učinka	95%	69%
Kompanije koje imaju follow-up mere u proceni napretka u razvoju kompetencija	90%	65%
Kompanije koje koriste kompetencije da utvrde dugoročne podsticajne finansijske mere	65%	23%
Kompanije koje koriste kompetencije za određivanje osnovne zarade	60%	30%
Kompanije koje koriste kompetencije da utvrde godišnje stimulativne zarade	60%	31%

Izvor: Vazirani, 2010

Kompetencije se odnose na kapacitete i sposobnosti pojedinca (Boyatzis, 1982, 2008; McClelland, 1973). Kao takve, one su osnovna mera u upravljanju ljudskim kapitalom u organizacijama. Imajući u vidu, da predstavljaju gradivne i kohezivne elemente organizacionih procesa u domenu ljudskih resursa one uspostavljaju razumljivi jezik sporazumevanja u organizacijama u oblastima regrutacije i selekcije, upravljanja učinkom, obuke i razvoja, nagrađivanja, modelovanja radnih mesta i drugim praksama ljudskih resursa. Rankin (2002), opisuje kompetencije kao „jezik učinka“. Zaposleni a posebno rukovodioci su dužni da nauče i koriste ovaj jezik u organizacijama zato što bez njegovog poznavanja i primene ne može biti reči o međusobnom razumevanju u pogledu očekivanog učinka.

Bez njih kao koncepta, procesi i praksa ljudskih resursa ne bi izgledali kao što danas izgledaju. Pravilno razumevanje i poznavanje koncepta kompetencija, analiza potreba za njima, identifikacija i primena u različitim aspektima upravljanja ljudskim potencijalima su osnove dobrog menadžmenta ljudskih resursa.

Koncept kompetencija je doživeo veliki uspeh u poslovnom svetu u proteklih 30-ak godina. Istraživanja o praksi modelovanja kompetencija postoje i ona govore da 75% organizacija primenjuje koncept kompetencija za upravljanje nekim od procesa u ljudskim resursima (Cook i Bernthal; 1998). Američka asocijacija za kompenzacije (American Compensation Association) u istraživanju iz 1996. godine, utvrdila je na uzorku od 426 organizacija da 80% njih primenjuje neki oblik upravljanja kompetencijama (Shippman et al, 2000).

Brojna empirijska istraživanja dokazuju pozitivnu vezu između kompetencija i poslovanja, i to se posebno odnosi na sledeće rezultate:

- kompetencije promovišu usklađivanje praksi upravljanja talentima koje doprinose finansijskom učinku (Becker i Huselid, 1998; Huselid, Becker, and Beatty, 2005)
- obuka i razvoj zasnovani na kompetencijama, zaposlenog sa prosečnim ili niskim učinkom, pomeraju učinak za jednu standardnu devijaciju naviše (videti: Hunter et al, 1990), u oblasti biheviornalnih kompetencija, i tako daju doprinos kompaniji od 467.000 američkih dolara godišnje po izvršnom direktoru (Clark & Weitzman, 2008)
- pravilno upravljanje kompetencijama ljudskih resursa doprinosi rastu vrednosti akcionarskog kapitala (Becker et al., 1997)
- razvojni programi za lidere i razvoj liderskih kompetencija imaju pozitivnu korelaciju ($r=0,43$) sa zadovoljstvom poslom zaposlenih (Towler i Britt, 2006)
- procesi selekcije zasnovani na kompetencijama za pozicije izvršnih direktora mogu generisati minimalno 3 miliona dodatne dobiti i pouzdano se može predvideti učinak izvršnih direktora na osnovu procene kompetencija (Russell, 2001)
- upravljanje kompetencijama doprinosi boljim poslovnim rezultatima, povećanju dobiti i prometa (Pluzdrak, 2007)

Neke od najuspešnijih svetskih kompanija i organizacija koriste upravljanje kompetencijama da bi angažovale i razvile talente, osnažile organizacione vrednosti i primenile najbolju praksu

upravljanja zaposlenima. Ispitanici u 72% organizacija se slažu da upravljanje kompetencijama ima izuzetnu važnost za poslovanje a više od 50% planira da pokloni više pažnje upravljanju kompetencijama u narednih godinu dana (Talent Management Study, 2016)

Širi kontekst kompetencija se sastoji od tri aspekta: kognitivni (znanje), funkcionalni (veštine) i afektivni (ponašanje).

Znanja, veštine i stavovi omogućavaju zaposlenima da ispolje određenu vrstu ponašanja koja rezultira pozitivnim ishodom rada, odnosno učinkom (Whiddett i Hollyforde, 2010).

Osnovna karakteristika kompetencije je njena opservabilnost jer se ona uvek vidi u primeni u realnom radnom okruženju. Ne može neko za sebe da tvrdi da je kompetentan, a da to ne pokazuje svojim stavovima i ponašanjem. Svojstvo opservabilnosti kompetenciji pruža mogućnost procene od strane rukovodilaca, ali i obučenih procenjivača, u drugim praksama ljudskih resursa. U funkcionalnom pristupu kompetencijama, koji će kasnije biti objašnjen, stepen i adekvatnost primene kompetencija u realnom radnom okruženju se procenjuje na osnovu standarda kompetencija (zanimanja) što može biti, između ostalog, osnov za sticanje tzv. kvalifikacija zasnovanih na radnom mestu (eng. work based qualifications). Ova praksa je formirana početkom osamdesetih godina prošlog veka.

Istraživanje kompetencija ide u dva pravca. Jedan se odnosi na istraživanje bihevioralnih kompetencija, a drugi na tzv. funkcionalni pristup sagledavanju kompetencija.

Takođe, i u okviru naučne literature postoje dve grupe definicija kompetencija: tehničke i generičke (bihevioralne) (Boyatzis, 1982). Prva grupa definicija kompetencija povezuje se sa obavljanjem radnih zadataka i tehničkim aspektima rada (engl. competence). Tehničke kompetencije se sastoje od posedovanja znanja i veština koje omogućavaju zaposlenima da ostvare efikasan učinak u obavljanju određenog radnog zadatka ili u specifičnoj oblasti rada, kao što je na primer marketing (Wickramasinghe i Zoyza, 2009b). Bihevioralne kompetencije svoju primenu imaju zbog učestale generičke prirode radnih situacija kao što je na primer, inicijativa da se primene novi planovi ili uvedu unapređenja. Ovaj tip kompetencija pokriva ponašanje i sposobnosti samoregulacije i samokontrole (Kanungo i Misra, 1992). Kao takve, odnose se na osnovne elemente koji određuju ponašanje kao što su stavovi, motivacija, lične osobine (engl.

competency) (Agut, Grau i Piero, 2003). Da bi neko bio kompetentan potrebno je da primenjuje adekvatno oba tipa kompetencija.

Termin *kompetencija* (competence vs. competency) se nedosledno koristi u praksi organizacija i naučnim radovima. Ovaj koncept odlikuje fluidnost koja je nastala kao plod različitih pristupa istraživača i različitih razvojnih tokova unutar Sjedinjenih Američkih Država i Velike Britanije, kao država koje su iznedrile dva osnovna pristupa kompetencijama. Iako je u intenzivnom procesu razvoja već nekoliko decenija, i dan-danas ovaj koncept, kod istraživača i praktičara, izaziva različitost mišljenja i sagledavanja njegove primene.

Whiddett i Hollyforde (2007) vezuju svoju definiciju kompetencije (eng. competence; pl. competences) za opise poslova radnog mesta, dužnosti i odgovornosti, utvrđujući svoj pristup na tradiciji razvoja britanskih nacionalnih standarda zanimanja (standarda kompetencija).

Kompetentni zaposleni su oni koji postižu i nadmašuju standarde kompetencija i postavljene ciljeve učinka (Woodruffe, 1990) dok Champion i saradnici (2011) navode da su kompetencije kombinacija znanja, veština, sposobnosti i drugih individualnih diferencirajućih faktora koji su neophodni za učinak na datom radnom mestu ili familiji poslova. Kompetencije su neodvojive od učinka (eng. performance). Onaj ko je „performer“ (ko ostvaruje superioran učinak) jeste kompetentan ili pokazuje superiorno ponašanje koje ga dovodi do istog takvog učinka. Okvir ili model kompetencija, kao skup kompetencija koje kada se primenjuju dovode do superiornog učinka, treba da reflektuje organizacione tekuće i buduće potrebe (Prahalad i Hamel, 1990). Analiza potreba za kompetencijama utvrđuje deficit između tekućeg i zahtevanog nivoa kompetencija (Wickramasinghe i Zoyza, 2009b) i na taj način utire put do onih kompetencija koje osoba treba da razvije kako bi ostvarila superiorni učinak.

Kompetencije su gradivni elementi ljudskih resursa, kao atomi u fizici ili hemiji. Taj gradivni element čini konkurentnost zaposlenih, ali i organizacija na tržištu. Stoga bi zaposleni trebalo da imaju svest o tome šta nude na tržištu rada. U osnovi to su kompetencije. Taj konstrukt se sastoji od: ukupnog znanja, veština, stavova, lične etike, uverenja, adekvatne slike o sebi i mnoštva pozitivnih karakteristika ličnosti koji iz ovih elemenata proizlaze.

Ne treba zaboraviti: ljudi se nagrađuju za njihove kompetencije (Spencer i Spencer, 1993).

2.2. Istorija razvoja koncepta kompetencija

Koncept kompetencija prisutan je kroz istoriju. Još u Rimskom carstvu pravljeni su profili idealnih rimskih vojnika. Srednjovekovni esnafi i gilde, kao tadašnji vid profesionalnog udruživanja zanatlija, davali su dozvole za rad šegrtima, kada su radeći sa majstorima dostizali standarde veština koje je struka definisala (Draganidis & Mentzas, 2006; Horton, 2000b).

Na samom početku rada neophodno je naglasiti veoma značajan stav vodećih istraživača u ovoj oblasti da „postoji takva konfuzija i debata u vezi sa konceptom ‘kompetencija’ da je nemoguće identifikovati ili imputirati koherentnu teoriju ili doći do definicije koja je sposobna da prihvati i pomiri sve različite načine na koje se taj termin koristi“ (Winterton, 2005). Van der Klink i Boon (2002) su koncept kompetencija uporedili sa „fuzzy“ konceptom koji kaže da granice sistema variraju u zavisnosti od konteksta ili uslova. Oni smatraju da je ovaj termin koristan i da ispunjava jaz između obrazovanja i zahteva posla.

Tim stručnih saradnika, koji je predvodio Benjamin Bloom sredinom pedesetih godina u SAD-u, postavio je temelje za identifikaciju obrazovnih ciljeva, a time i definisanje znanja, stavova i veština koje je potrebno razviti u obrazovanju. Blum-ova taksonomija obrazovnih ciljeva (1954) predstavlja sponu sa radom David-a McClelland-a, jer podela obrazovnih ciljeva na kognitivni (znanje), psihomotorni (veštine) i afektivni (ponašanje, stavovi) domen daje osnovu za dalje radove istraživača u ovoj oblasti.

Još šezdesetih godina 20. veka, američki psiholozi su uočili nizak, pa čak i negativan, stepen korelacije u empirijskim istraživanjima između znanja studenata i kasnijeg učinka na radnom mestu.

Na početku pokreta kompetencija stajao je američki profesor i istraživač Dejvid Mekliland koji je u naslovu svog rada „Testing for Competence Rather than Intelligence“ (McClelland, 1973) uputio važnu poruku poslovnom okruženju baveći se afektivnim (ponašajnim) domenom kompetencija prema Blumovoj taksonomiji. U navedenom radu je poručio da ne treba posmatrati ljude samo kroz njihove kognitivne sposobnosti i tradicionalno viđenu inteligenciju, već da je potrebno proučiti, analizirati i testirati ljude u pogledu njihovih stavova, vrednosti, osobina, crta ličnosti, motiva i ukupnog znanja koje pokreće njihove kapacitete da ostvare učinak na radnom mestu.

McClelland-ov rad je nastao kao rezultat nezadovoljstva zbog rezultata tradicionalnog sistema selekcije kandidata, u koji je spadalo i testiranje inteligencije. Njegova istraživanja i radovi su utemeljili početak istraživanja kompetencija.

Do istraživanja kompetencija, u većoj meri, došlo je kada je američko Ministarstvo za informacione usluge (United States State Department for Information Services), 1971. godine pozvalo profesora McClelland-a da istraži zašto najbolji službenici, po testovima znanja i ocenama na testiranju, pokazuju najlošiji učinak u diplomatskoj službi SAD. Naime, primetili su negativnu korelaciju tj. da je službenik sa lošijim rezultatima na testovima znanja bio bolji diplomata ($r = -0,22$; $p \leq 0,1$) (Spencer; ASTD; 1997).

Njegova istraživanja su pokazivala da klasični testovi znanja i stavova mogu da budu dobar prediktor akademske uspešnosti, ali nikako ne mogu predvideti učinak na radnom mestu. McClelland je nastavio da tvrdi da su najbolji prediktori izvanrednih performansi na poslu, u osnovi, trajne lične karakteristike koje je nazvao „kompetencijama“ (Chouhan; 2014). McClelland-ovo razmišljanje je pružilo uverljiv argument protiv pretpostavke da su testovi inteligencije sami po sebi dovoljni za procenu individualnog učinka.

Konsultantska firma „McBer“, koju je osnovao David McClelland sa svojim saradnikom Berluom, kasnije se specijalizovala u mapiranju kompetencija preduzetnika i menadžera širom sveta. Oni su razvili novu i jednostavnu metodologiju nazvanu bihevioralni situacioni intervju (Behavior Event Interview), koja služi za mapiranje i modelovanje kompetencija zaposlenih (Rao, 2010).

Međutim, koreni koncepta sežu u početke pedesetih godina i istraživački rad profesora i istraživača John-a C. Flanagan-a koji je ustanovio *tehniku kritičnih incidenata*. U svom radu „Tehnika kritičnih incidenata“ (1954) on zaključuje da značajni bihevioralni događaji (ponašanje) prave razliku između prosečnog i superiornog učinka pojedinca. Tehnika kritičnog incidenta (CIT) je skup procedura koje se koriste za prikupljanje direktnih zapažanja ljudskog ponašanja koje imaju kritični značaj i zadovoljavaju metodički definisane kriterijume (Flanagan, 1954).

Ovaj Flanagan-ov istraživački doprinos inspirisao je šesnaest godina kasnije David-a McClelland-a da uvede termin „kompetencija“ (eng. *competency*). McClelland je definisao

kompetenciju kao „osnovnu karakteristiku osobe koja joj omogućava da dostavi superioran učinak na datom poslu, ulozi ili situaciji“ (McClelland, 1973). On je takođe tvrdio da kompetencija može da se nauči i razvije tokom dužih ili kraćih vremenskih perioda. I drugi istraživači, poput Boyatzis-a su prihvatili i dalje razvili ideju da kompetencija može da se razvije. Vreme potrebno za razvoj kompetencije zavisi od tipa kompetencije i od toga koliko njeni konstitutivni elementi (ukupno znanje, veština, osobina, motiv, samosvest) imaju relativnu važnost u konstrukt konkretno kompetencije. Nije potrebno investirati isto vreme i napor u razvoj kompetencije „Upornost i prisebnost“ ili „Inovativnost“, na jednoj strani ili „Rešavanje konflikata“, na drugoj. Naime, za prve dve navedene kompetencije, razvoj je neizvestan, dug i složen dok je mnogo lakše i manje vremena potrebno za razvoj kompetencije „Rešavanje konflikata“. McClelland je značajan jer je razumeo da su lične karakteristike odličan prediktor budućeg učinka.

Boyatzis (1982) definiše kompetenciju kao osnovnu karakteristiku osobe koja može biti „motiv, osobina, veština, aspekt sopstvene predstave o sebi ili o svojoj socijalnoj ulozi, ili korpus znanja koju on ili ona koristi“. Opservacija nečijeg ponašanja je ključ za procenu da li neko poseduje motive, osobine, uverenja i znanje, što čini srž Boyatzis-ove definicije kompetencija (Whiddett i Hollyforde, 2007, str. 5). Kompetencija je stoga, neodvojiva od ponašanja i uključuje u sebe skup ponašanja koja su organizovana oko konstrukta koji zovemo „namera“. Stoga, ponašanja predstavljaju različite manifestacije namera, u skladu sa različitim situacionim kontekstom (Boyatzis, 1982, 2008).

Boyatzis-ov istraživački rad je dao ključan impuls meteorskom usponu koncepta kompetencija i njegovom širem prihvatanju u poslovnom okruženju. Njegova knjiga *The Competent Manager* (1982), otvorila je put širem prihvatanju koncepta i traženju pokretača za organizacione promene, usmeravajući pojedinačne zaposlene u pravcu superiornog učinka. On definiše kompetenciju kao „osnovnu karakteristiku osobe koja rezultira efektivnim i/ili superiornim učinkom na poslu“.

Boyatzis (1982) je bio veoma zainteresovan za identifikaciju kompetencija, koje je video kao attribute koji „izazivaju povezani efekat sa superiornim učinkom na poslu“. Tokom dugogodišnjeg istraživanja u 12 organizacija, u kojem je učestvovalo 2.000 menadžera na 41 različitom poslu, on je uspeo da identifikuje 18 generičkih kompetencija koje imaju istaknuti

menadžeri. Tih 18 generičkih kompetencija za menadžere klasifikovao je u pet različitih klastera: orijentacija na cilj i upravljanje akcijom, liderstvo, upravljanje ljudskim resursima, usmeravanje saradnika i fokus na druge (Chouhan, 2014). Ovaj Boyatzis-ov model kompetencija bio je uzor mnogim konsultantima da koriste navedene kompetencije u obuci i razvoju i da prošire u praksi ovo polje njegovog rada.

Boyatzis-ov rad je uticao na generacije konsultanata i istraživača kompetencija u organizacijama, da blagonaklono prihvate njegov generički pristup. To praktično znači da su oni smatrali da je generičke kompetencije moguće primeniti u bilo kom organizacionom kontekstu, na bilo koju ciljnu grupu rukovodilaca. Ovo je vodilo ka debati da li je takav pristup moguć, posebno uzimajući u obzir različitost menadžera i veoma različit kontekst preduzeća (Miller et. al, 2001). U tabeli koja sledi dat je rezultat Boyatzis-ovog istraživačkog rada na definisanju generičkog seta kompetencija koji je kasnije postao odskočna daska za druge istraživače, da se upuste u definisanje generičkih rečnika kompetencija i njihovo skaliranje (determinisanje dimenzija i nivoa zahtevnosti) poput Spencer-a i Spencer-a (1993).

Tabela 2.2. Boyatzisovi klasteri i kompetencije (1982):

Klasteri:	Kompetencije:
Cilj i akcija	<ul style="list-style-type: none">• Orijehtacija na efikasnost• Proaktivnost• Korišćenje koncepata
Liderstvo	<ul style="list-style-type: none">• Samopouzdanje• Presentovanje• Logičko razmišljanje• Konceptualizacija
Ljudski resursi	<ul style="list-style-type: none">• Korišćenje socijalizovane moći• Pozitivan pogled• Upravljanje grupnim procesima• Tačna samoprocena
Usmeravanje saradnika	<ul style="list-style-type: none">• Razvoj drugih• Korišćenje unilateralne moći• Spontanost
Fokus na druge	<ul style="list-style-type: none">• Samokontrola• Objektivnost• Izdržljivost i odgovornost• Briga za odnose sa drugima

Izvor: Leadership and Management Development; Gold j., Thorpe R., Mumford A., (2008) i Boyatzis R.(1982), The Competent Manager; New York; John Wiley

Prema Boyatzis-u, kompetencije su prilično stabilne karakteristike osobe. Mnogi istraživači su koristili slične pristupe za identifikaciju kompetencija, obično pronalaženjem menadžera visokih performansi i korišćenjem tehnika strukturisanog intervjua kako bi identifikovali ponašanja koja ispoljavaju na poslu, a koja se razlikuju od ponašanja menadžera slabijeg učinka. (Bugoyone et al., 2004).

Spencer i Spencer (1992) daju koristan prikaz razvoja ove oblasti, posebno rada McClelland-a, i načina na koji je istraživački rad sproveden u praksi, posebno kroz konsultantsku kuću *HAY McBer*.

Rezultati do kojih su došli Boyatzis i McClelland danas se, u različitim oblicima, široko primenjuju u poslovnoj praksi organizacija i konsultantskih kuća koje ih dalje razvijaju. Razvijeni HAY McBer model imao je šest širokih grupa kompetencija – kompetencije za postignuće (npr. inicijativa), kompetencije za pomoć/usluge (npr. interpersonalno razumevanje), uticaj na druge (npr. izgradnja odnosa), menadžerske kompetencije (npr. razvoj drugih), kognitivne kompetencije (npr. analitičke sposobnosti) i klaster lične efikasnosti (npr. samopouzdanje).

Istraživačima i promoterima koncepta kompetencija nije bio cilj da opišu bazičnu meru prihvatljivog učinka (Bolden i Gosling, 2006) već da istraživačkim sredstvima „uhvate“ ponašanje koje vodi ka superiornom učinku.

Pokret kompetencije je imao i svoje kritičare. Kritičari su se često fokusirali na sledeće tačke:

- na generičku prirodu kompetencija, koja u mnogim modelima nije uzimala u obzir prirodu pojedinca ili zadatka;
- na tekući i prošli učinak, pre nego na buduće potrebe (Lester, 1994).

Nakon 18 godina od McClelland-ovog rada, Gerald Barrett i Robert de Pinet (1991) su se pojavili sa svojim radom „Ponovno razmatranje za testiranje kompetencija, a ne za inteligenciju“, u kojem su tvrdili da iako McClelland i njegovi saradnici veruju da bi testiranje inteligencije trebalo da se zameni obukom zasnovanom na kompetencijama, oni nisu bili u stanju da za to ponude nijedan profesionalno prihvatljiv empirijski dokaz (Chouhan, 2014). Međutim, koncept kompetencija je doživeo ekspanziju i poslovno okruženje je u potpunosti prihvatilo

modelovanje kompetencija kao merljivi alat za upravljanje učinkom, učenje i razvoj i usmeravanje ponašanja zaposlenih. Miler et al. (2001) i Rankin (2002) navode da su sistematska procena učinka uz učenje i razvoj, najdominantniji modeli primene kompetencija u organizacijama. U proteklih nekoliko godina, podaci o primeni kompetencija u organizacionom okruženju, koji su predstavljeni i u ovom radu, upravo to i potvrđuju.

2.3. Različitosti u pristupu definisanja kompetencija: bihevioralni vs. funkcionalni model

Uprkos sličnim pristupima u oblasti upravljanja kompetencijama, postoji terminološka i metodološka zbrka koja tu oblast opterećuje. Njeno poreklo je u različitim shvatanjima na kojima počiva američki i britanski pristup kompetencijama (Horton, 2000b; Lodge & Hood, 2005). Problem nastaje zbog nekih osnovnih proceduralnih i filozofskih razlika među onima koji teže da definišu i razviju koncept i uspostave model (Rothwell i Lindholm, 1999), kako bi on bio primenjiv u dnevnim aktivnostima razvoja i upravljanja zaposlenima.

U osnovi, postoje dva glavna pristupa definisanju kompetencija kao:

- opisa radnih zadataka, tj. šta osoba treba da obavi na radnom mestu.

Ovaj pristup je prisutniji u Velikoj Britaniji zbog primene i razvoja Nacionalnih stručnih kvalifikacija (NVQ – National Vocational Qualifications) koje u osnovi imaju standarde kompetencija ili zanimanja, što su sinonimi;

- opisa ponašanja, tj. kako osoba obavlja svoj posao.

Ovaj pristup je evoluirao iz istraživanja konsultanata koji su proučavali menadžersku efektivnost.

U Britaniji se kompetencije vide kao rezultat (output) radnih aktivnosti i zaposleni ih iskazuju u meri u kojoj njihov rad ispunjava ili prelazi propisane standarde.

U Velikoj Britaniji se pod pojmom kompetentnost/kompetencija (*competence*; množina: *competences*) podrazumeva sposobnost primene znanja, veština i stavova radi ostvarivanja standarda u određenoj radnoj ulozi (Beeck i Hondegheem, 2011). U ovom kontekstu, kompetencija znači sposobnost da se dostigne određeni nivo ishoda rada i postavljenih ciljeva

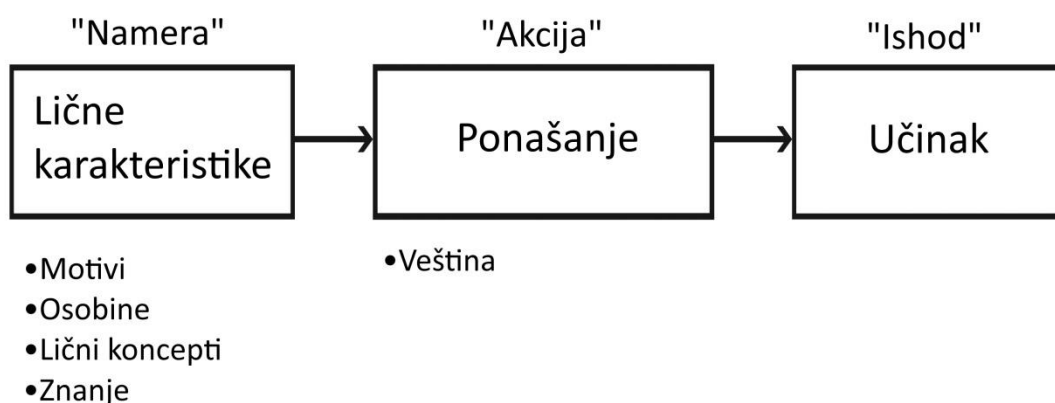
(Brown, 2006) Britanski model je značajno povezan sa standardima zanimanja koji su konkretnije utvrđivali činioce potrebne za rad, a u skladu s prihvaćenim mišljenjem o dobroj praksi na čitavom nizu stručnih nivoa (Lodge i Hood, 2005). Sredinom osamdesetih godina, Management Charter Initiative je razvijajući standarde zanimanja u oblasti menadžmenta primenio zahtevne funkcionalne analize kao metodološke osnove za razvoj standarda. Upravo je to značajno uticalo na britanski pogled na kompetencije. Razvoj standarda zanimanja u oblasti menadžmenta doveo je u kompanijama do značajnog poboljšanja i unapređenja procesa ljudskih resursa i produktivnosti (videti: Winterton i Winterton i Winterton, 1999). U Britaniji se kompetencije vide kao rezultat (output) radnih aktivnosti i zaposleni ih iskazuju u meri u kojoj njihov rad ispunjava ili prelazi propisane standarde (Wickramasinghe i De Zoyza, 2009a).

Britanski *Qualification and Certification Authority* (QCA) definiše kompetencije (*competences*) kao sposobnost demonstriranja i dostizanja standarda zahtevanih u okviru zanimanja ili radnog mesta, u različitim organizacionim kontekstima i situacijama. Ovaj model kompetencija, njihovog definisanja, registrovanja i klasifikovanja ima različite primene u kompanijama, ali je veoma značajnu funkciju pronašao u sistemu nacionalnih stručnih kvalifikacija (eng. National Vocational Qualifications). Osnovna intencija je bila da se obuka zaposlenih poveže sa zahtevima radnih mesta u privredi i poslovnom svetu.

U SAD-u, reč kompetencija (eng. *competency*, množina *competencies*) je u vezi sa rezultatima istraživanja psihologa Bloom-a (1954), McClelland-a (1973), Boyatzis-a (1982) i drugih. Taj pristup je koncentrisan na utvrđivanje i unapređivanje onih pojedinačnih bihevioralnih stavova po kojima se superioran učinak razlikovao od prosečnog učinka (Horton, 2000b; Lodge i Hood, 2005). Prema istraživanjima Boyatzis-a (1982) i Spencer-a et al. (1993), u uslovno govoreći „američkom“ pristupu, kompetencije imaju inputnu karakteristiku jer sve karakteristike bihevioralnog modela (motiv, osobina, znanje, veština, samosvest) predstavljaju ulaz u sistem koji kroz „nameru“ čini vidljivom pokretačku akciju oličenu u „ponašanju“ (gde onda do izražaja dolaze i veštine, pa se zato u literaturi može često sresti termin „behavioural skills“, jer svaka veština ima svoj bihevioralni aspekt) koja svoj output ima u učinku na radnom mestu (videti sliku koja sledi). Ponašanje bez namere nije u stanju da definiše kompetenciju ni njen ishod, učinak. Ovaj kauzalni model koji objašnjava kompetenciju prikazan je na slici ispod.

Konstitutivni elementi individualne kompetencije tj. elementi kompetencije su: veštine, korpus znanja (body of knowledge), osobine, motivi, crte ličnosti, vrednosti. Kompozicija ovih elemenata i njihov relativni značaj i uticaj u okviru svake pojedine kompetencije, mogu odrediti njen „stil“ i način iskazivanja u organizacionom kontestu (Stuart and Lindsay, 1997). Isti autori naglašavaju da je na drugoj strani neminovnan uticaj organizacione kulture koja igra značajnu ulogu u definisanju elemenata kompetencije koji je konstituišu, utičući na stil na koji se kompetencija primenjuje.

Slika 2.1. Kauzalni model kompetencije



Izvor: Spencer (1993)

Oba pogleda na kompetencije teže ka jednom zajedničkom cilju, a to je razvoj takve radne snage koja može da obezbedi razvoj konkurentnosti privrede. Oba pristupa, kao i sve akcije koje su kasnije u svakom od njih preduzimate, inicirane su u trenutku kada je sazrela svest o niskom kvalitetu obrazovanja (Horton, 2000b) i obuke, a posebno u poslovnom segmentu koji je bio zadužen da pripremi rukovodeću elitu za upravljanje privrednim kapacitetima. Pomenuti nizak kvalitet se ogledao u niskom nivou kompetencija kandidata, na izlazu iz sistema obuke, ali i u ograničenom pristupu sistemu obuke i pristupu koji se nije zasnivao na kompetencijama tj. na razvoju praktičnih i u praksi upotrebljivih znanja, veština stavova koji se zaista zahtevaju na radnim mestima. U tom smislu, britanski iskorak sa razvojem standarda zanimanja je zaista značajan, jer je širom otvorio vrata dizajniranju programa obuke koja počiva na kompetencijama (competency based training programmes), razvoju sistema sertifikacije kompetencija, strukturisanom učenju i sticanju kvalifikacija na radnom mestu, ali i na primeni standarda na različite aspekte ljudskih resursa u organizacijama. Ovde se Boyatzisova gledišta i stavovi

britanskog modela susreću jer oba pristupa smatraju da se „veštine najbolje uče u praksi i da učenje treba da se odigrava na radnom mestu“ (Heffernan i Flood, 2000).

Istraživanja o primeni standarda kompetencija u Velikoj Britaniji, u oblasti menadžmenta, pokazuju da je od 16 organizacija devet koristilo funkcionalni pristup upravljanju kompetencijama, dve su koristile bihevioralne okvire kompetencija a pet je kombinovalo funkcionalni i bihevioralni model (Winterton & Winterton, 1996; 1997). Ovo upućuje na to da se u Velikoj Britaniji koncept kompetencija proširio sa osnovnog funkcionalnog modela povezanog sa zanimanjima i da je obogaćen bihevioralnim pristupom.

Oba pristupa imaju svoje dobre i loše strane, snage i slabosti. Draganidis and Mentzas (2006) zaključuju da bilo koji od ova dva pristupa procesima ljudskih resursa, koji u osnovi ima upravljanje na bazi kompetencija (eng. *competency based management*), pomaže organizaciji da identifikuje znanja, veštine i stavove potrebne za određenu radnu ulogu i da potrebe za kompetencijama poveže sa organizacionom strategijom, politikom, vizijom, misijom i ciljevima poslovanja.

Fokusiranost na istraživanje razlika između superiornog i prosečnog učinka je istraživačka osnova u procesu razvoja metodoloških pristupa u oblasti upravljanja bihevioralnim kompetencijama.

Razlika između američkog i britanskog pristupa leži u činjenici da se američki pristup fokusira i istražuje superioran učinak, za razliku od britanskog koji stavlja naglasak na kompetencije u smislu znanja, veština i stavova da bi se obavio posao i dosegli standardi i zahtevi zanimanja i, uže, radnog mesta. Razliku između superiornog i manje dobrog učinka jasno je data u Boyatsis-ovoj definiciji kompetencije – „bihevioralne osobine pojedinca koje su u neformalnoj vezi sa prosečnim ili vrhunskim učinkom u poslu“ (Boyatsis, 1982). Britanski i američki pristupi imali su različite ideje o primeni kompetencija. Američki pristup je išao u pravcu istraživanja veze između ličnih karakteristika i crta ličnosti, sa jedne, i posledično učinka i njegovog unapređenja, sa druge strane. Nasuprot tome, britanski model kompetencija se fokusirao na sistematsku i metodološku analizu zanimanja čiji je rezultat sistematski popis znanja, posebno veština i stavova, potrebnih za obavljanje posla i ostvarivanje standarda u određenoj profesiji ili radnoj ulozi. Uzimajući u obzir osnovnu namenu britanskog modela kompetencija, a to je razvoj

sistema kvalifikacija i jačanje konkurentnosti radne snage, poseban naglasak britanski pristup stavlja na procenu i vrednovanje kompetencija u cilju njihove sertifikacije. Ova razlika je opisana kao „razlika između pokretača učinka i standarda rada“ (Roberts, 1997). Premda je ova razlika jasna, razlike između ova dva pristupa postale su nejasne tokom devedesetih godina XX veka (Horton, 2000b).

Međutim, prema pokazateljima koji su prikazani u ovom radu, u odeljku o primeni modela kompetencija u organizacijama, može da se zaključi da su danas kompanije u Velikoj Britaniji potpuno prihvatile (Sloman 2008; Burgoyne et al., 2004) i drugi koncept (uslovno govoreći „američki“) i da paralelno koriste oba koncepta kompetencija, i to jedan usmeren na razvoj kvalifikacija radne snage, i drugi koji kroz okvire kompetencija obezbeđuje primenu HR menadžmenta baziranog na kompetencijama. Na drugoj strani i SAD su prihvatile dobrobiti standarda zanimanja čija je primena u preduzećima višestruka i nezaobilazna. Naime, sredinom 90-ih godina XX veka, američka administracija je uspostavila Nacionalni odbor za razvoj standarda veština (National Standards Setting Board) koji bi bili osnova za procenu i sertifikaciju kompetencija u zanimanjima (Horton; 2000b), a u cilju razvoja visokog nivoa veština, kvaliteta i unapređenja nivoa učinka radne snage koja može da se nosi sa narastajućom konkurencijom. Do danas, iako je namera postojala, ta inicijativa u SAD nije zaživela niti su produkovani standardi zanimanja.

Međutim iako je postojala zbunjenost u odnosu na pojmovno značenje, kao i u vezi sa dva pravopisa (competency vs. competence), do kraja 80-ih godina XX veka mnoge velike kompanije su razvile okvire kompetencija koji su našli primenu u različitim procesima ljudskih resursa (Burgoyne et al., 2004).

Tabela 2.3. Razlika između funkcionalnog pristupa upravljanju ljudskim resursima i pristupa zasnovanog na kompetencijama

Funkcionalni pristup	Pristup baziran na kompetencijama
<p><i>Opis poslova</i> Šta je predmet rada? Klaster dužnosti, zadataka i funkcionalnih zahteva (znanja, veština, odgovornosti)</p>	<p><i>Profil kompetencija</i> Kakav je pristup poslu; Kako je posao obavljen? Klaster zadataka i kompetencija (znanja, veština, crta ličnosti, stavova, vrednosti i normi)</p>
<p><i>Selekcija</i> Kakva je osoba? Selekcija da bi se utvrdilo preklapanje između radnog mesta i pojedinca Selekcija sa ciljem da se popuni upražnjeno radno mesto Kriterijumi selekcije se baziraju na tekućoj analizi poslova radnog mesta Kriterijumi selekcije se fokusiraju na znanje, crte ličnosti i stavove osobe</p>	<p><i>Selekcija</i> Kako osoba funkcioniše? Selekcija da bi se utvrdilo preklapanje između pojedinca i organizacije Selekcija sa ciljem dugoročnog rasta i razvoja organizacije Kriterijumi selekcije se baziraju na budućnosti Kriterijumi selekcije: osim znanja, crta ličnosti i stava, i veštine, vrednosti i ponašanje</p>
<p><i>Razvoj</i> Razvoj znanja Ciljanje ka hijerarhijskom napredovanju Ciljanje ka unapređenju veština koje zahteva posao</p>	<p><i>Razvoj</i> Razvoj kompetencija Ciljanje ka horizontalnoj mobilnosti Ciljanje ka maksimalnom korišćenju ljudskog potencijala Cilj razvoj veština, stavova i ponašanja</p>
<p><i>Ocenjivanje</i> Fokus je na funkcionisanju na radnom mestu Fokus je na posvećenosti na radnom mestu</p>	<p><i>Ocenjivanje</i> Fokus je na funkcionisanju na radnom mestu, učinku, rezultatima i potencijalu Fokus je na ponašanju na radnom mestu</p>
<p><i>Nagrađivanje</i> Plata u skladu sa radnim mestom Relativna važnost radnog mesta određuje platu Fokus je na odgovornosti, znanju i dužini staža</p>	<p><i>Nagrađivanje</i> Plata u skladu sa radom Zahtevane kompetencije u organizaciji određuju platu U centru pažnje je rezultat rada (output)</p>

Izvor: Limbourg, 1997. u Hondegheem (2000)

Međutim, treba postaviti pitanje da li je celishodno posmatrati funkcionalni pristup i pristup zasnovan na kompetencijama odvojeno ili je bolje zalagati se za jedan integrativan i holistički pristup i pogled na kompetencije. Holističkim pogledom moguća je relevantnija upotreba u

organizacionom okruženju. Za sličan pristup se zalažu i Hondeghem i saradnici (2000). Možemo zaključiti, da najšira, integrativna i bazična definicija koncepta kompetencija, uključuje znanja, veštine i stavove. Stoga postoje tri aspekta kompetencija koje uvek treba uzeti u obzir pri njihovom razmatranju u organizacionom okruženju: kognitivni (znanje), funkcionalni (veštine) i socijalni (ponašanje).

2.4. Podela na Competency vs. Competence

Istraživači širom sveta se susreću sa velikim izazovima pri analizi literature na engleskom jeziku iz oblasti kompetencija. S obzirom da je koncept kompetencija nastao u anglosaksonskom svetu, velika većina literature je na engleskom jeziku. Izazovi su povezani sa nedovoljno razjašnjenim značenjima termina „competency“ i „competence“. Svaki od ova dva termina ima svoje specifično značenje kojima bi istraživači trebalo da pridaju odgovarajuću pažnju prilikom analiza radova. Pristup predmetu analize nije isti, na primer, u slučaju „competence based“ treninga i „competency based“ treninga. Već sama upotreba termina može da nam signalizuje kojoj školi mišljenja i kom pravcu pripada autor (bihevioralnom ili funkcionalnom pristupu), uz određeni oprez pri zaključivanju. Naime, dodatno je stvari iskomplikovala, u prošlosti, nekonzistentna primena navedenih termina u literaturi. Teškoće u primeni koncepta kompetencija često nastaju i zbog nedostatka razumevanja ili saglasnosti o tome šta znače navedeni termini (competence vs. competency). Međutim, u naučnoj literaturi novijeg datuma, koja obrađuje problematiku kompetencija, primećuje se znatno doslednija upotreba ovih termina.

Između ostalog, dodatni razlog za detaljnije diferenciranje ova dva termina je izbegavanje eventualne konfuzije u ovom radu. Veći deo ovog rada se odnosi na bihevioralni pristup kompetencijama. Tamo gde bude bilo potrebe naglasićemo da se radi o drugom, funkcionalnom pristupu kompetencijama.

Gore objašnjeni pristupi kompetencijama u dve vodeće zemlje u ovoj oblasti doveli su do terminološkog diferenciranja i podele čiji bi mogući cilj bio da se smanji konfuzija koja nastaje prvenstveno zbog nekonzistentne upotrebe termina *Competency* i *Competence* u naučnoj i stručnoj literaturi na engleskom jeziku.

Termin u naučnoj i stručnoj literaturi na engleskom jeziku „Competence“ (eng. mn. competences) označava sposobnost baziranu na radnim zadacima tj. šta zaposleni treba da radi

da bi dostigao standarde kompetencija svog radnog mesta. To su opisi radnih zadataka koji imaju svoje poreklo u standardima zanimanja, razvijanih početkom 80-ih godina u oblasti menadžmenta pre svega u Velikoj Britaniji. Ovaj vid kompetencija je svoju značajnu primenu našao u nacionalnim stručnim kvalifikacijama (eng. National Vocational Qualifications). Kompetencije, u ovom značenju, obično, sumiraju dužnosti i zadatke. Oxford-ov poslovni rečnik definiše „competence“ kao klaster povezanih sposobnosti, znanja i veština koje omogućavaju osobi da deluje efikasno na poslu ili u nekoj drugoj situaciji. Možemo da zaključimo da se „competence“ povezuje sa znanjima i veštinama potrebnim za dostizanje standarda rada. Dakle, kompetencija (competence) je stanje koje označava uspešno dostizanje radnih standarda. Termin „competence“ je baziran na doseganju postavljenog standarda i odgovoru na pitanje „šta je postignuto“. Stoga, „competence“ ima izraženiju merljivost u odnosu na „competency“.

Na drugoj strani termin „competency“ označava akciju i nameru da se produkuje određeno ponašanje (akcija) ili repertoar ponašanja (Kurz i Bartram, 2002). Termin „competency“ (eng. mn. competencies) je, dakle, baziran na ponašanju i proceni da li je to ponašanje u skladu sa onim koji je organizacija modelovala u svom okviru kompetencija. Osnovno pitanje kod bihevioralnog pristupa je „kako je standard dosegnut“ tj. „kako je zadatak obavljen“. U kontekstu modela kompetencija u organizaciji, one su obično predstavljene primerima ponašanja koje rezultira superiornim učinkom.

Na osnovu onog što smo izložili, kao i na osnovu pregleda literature, može da se zaključi da koncept kompetencija, prepoznaje na osnovnom nivou, barem dve vrste kompetencija: bihevioralne i tehničke. Tehničke kompetencije definišu znanja i veštine kako bi zaposleni mogli da obave svoje radne uloge na efikasan i efektivan način. Tehničke kompetencije definišu šta zaposleni rade, ali ne i kako. Termin „tehničke kompetencije“ je usvojen nedavno kako bi se izbegla konfuzija koja postoji u naučnoj i stručnoj literaturi na engleskom jeziku, a u vezi sa nekonzistentnom primenom termina 'competency' i 'competence' (Armstrong, 2006, str. 160).

Razlike između bihevioralnih kompetencija (eng. *competencies*) i tehničkih kompetencija (eng. *competences*) ilustrovane su u tabeli koja sledi:

Tabela 2.4. Pregled razlika između bihevioralnih i tehničkih kompetencija

	Bihevioralne kompetencije Competency (pl. competencies)	Kompetencije Competence (pl. competences)
Usmerenost na:	pojedina	radno mesto/radnu ulogu
Rezime termina:	Posmatrano ponašanje kod zaposlenih koji ostvaruju superioran učinak	Sposobnost da se obave zadaci u okviru radnog mesta upotrebom znanja, veština i stavova
Primeri:	– <i>Kontinuirano učenje</i>	– <i>Obrada zahteva klijenata</i>
Šta su indikatori učinka:	Bihevioralni indikatori	Rezultati i ishodi (output i outcome) rada na radnom mestu i standardi radnih aktivnosti
Primeri:	– <i>Otvoren je za primanje povratne informacije i spreman je da uči na greškama</i> – <i>Čvrsto usmerava sebe i druge ka rezultatima</i> – <i>Preuzima odgovornost za ličnu promenu i učenje</i>	– <i>Popunjava forme zahteva tačno i na vreme</i> – <i>Pruža pravovremene odgovore klijentima</i> – <i>Unosi tačne kontakt detalje klijenata u bazu podataka</i>

Izvor: Prilagođeno prema A practical Guide to competencies, Whiddett i Hollyforde, 2007, CIPD i autor ovog rada (prilagođeno)

Kompetencije koje su fokusirane na radnu ulogu ili na radni zadatak (uslovno rečeno, tehnički aspekt uloge) su po svojoj prirodi ograničenog obima. Nasuprot njima, svojstvo bihevioralnih kompetencija da pokriju širok spektar (ili sve) radne uloge, kao i različite nivoe radnih uloga, doprinela je njihovoj popularnosti u poslovnom svetu (Whiddett, S. et al; 2007).

2.5. Definisanja koncepta kompetencija po autorima

Danas postoji obimna literatura o upravljanju kompetencijama, ali je vrlo raznolika i nema konsenzusa o značenju i definiciji kompetencija (Kirton & Healy, 2009; Nunes et al., 2007 u OECD). U nastavku predstavljamo odabir definicija pojma kompetencija (tabela 4).

Tabela 2.5. Definicije kompetencija po autorima – adaptirana i dopunjena tabela

Autor	Koncept
McClelland (1973)	Inteligencija ne može biti dobar prediktor uspeha na poslu. Kompetencija je osobina ili set navika koje vode ka efikasnijem ili superiornom učinku na poslu.
Klemp (1980)	Kompetencija je osnovna karakteristika osobe koja rezultira u efikasnom i/ili superiornim učinkom na poslu
Boyatzis (1982)	Kompetencija za posao je temeljna karakteristika zaposlenog (npr. motiv, crta ličnosti, veština, aspekti nečije slike o sebi, društvena uloga ili skup znanja), koja za posledicu ima svrsishodni i/ili vrhunski učinak na radnom mestu.
Sparrow (1997)	Kompetencije predstavljaju repertoar ponašanja ljudi, tj. skupove njihovih obrazaca ponašanja koji se tiču radnog učinka i odvajaju odlične od prosečnih radnika.
Spencer & Spencer (1993)	Kompetencija je kombinacija motiva, crta ličnosti, predstava o sebi, stavova ili vrednosti, znanja ili kognitivnih bihevioralnih veština; svaka pojedinačna karakteristika koja se može pouzdano meriti ili brojati i koja može odvajati odlične od prosečnih radnika.
UK Nacionalni Savet za Stručne kvalifikacije (1997)	Opisuje kompetencije kao standarde učinka, sposobnost da se izvedu radne uloge prema standardima koje zahteva radno mesto ili zanimanje.
Dubois (1998)	Kompetencije su one karakteristike, kao što su znanje, veštine, način razmišljanja, misaoni obrasci i slično, koje kada se koriste pojedinačno ili u različitim kombinacijama, rezultiraju uspešnim učinkom.
Marrelli (1998)	Kompetencije su merljive ljudske sposobnosti koje se zahtevaju za produktivni učinak.
Van Beirendonck (2009)	Kompetencije su uočljive karakteristike u vidu primenjenog znanja ili stvarnog ponašanja, koje, na ovaj ili onaj način, doprinose uspešnom funkcionisanju na konkretnom radnom mestu.
Woodruffe (2000)	Kompetencije predstavljaju skup obrazaca ponašanja koje zaposleni treba da donese na neko radno mesto da bi kompetentno obavljao poslove i funkcije tog radnog mesta.
Hay Group (2001)	Kompetencija je merljiva karakteristika osobe koja je povezana sa efektivnim učinkom na određenom radnom mestu, organizaciji ili kulturi.

PeopleSoft	Set merljivih i opservabilnih znanja, veština i ponašanja koja doprinose uspehu na radnom mestu ili poziciji.
Gartner group	Kompetencija je set karakteristika, uključujući veštine, znanje i atribute, koji izazivaju ili predviđaju učinak.

Izvor: OECD, (2011); Draganidis i Mentzas (2006); Marrelli (1998); Dubois (1998); Chouhan i Srivastava (2014)

Do danas je bilo nekoliko pokušaja da se ustanovi koherentna terminologija (Le Deist i Winterton, 2005; Winterton i Winterton, 1999) koji su prošli bez većeg uspeha. Boak (1991 u Le Deist i Winterton, 2005) smatra da pojam „kompetencija“ u američkom razumevanju (bihevioralni pristup) nadopunjuje razumevanje pojma „kompetencija“ koji se koristi u standardima zanimanja.

2.6. Klasifikacija kompetencija

Postoji nebrojeno mnogo pokušaja, od strane istraživača, da klasifikuju kompetencije po tipovima. U literaturi možemo pronaći različite modele klasifikacije kompetencija. Istraživači, u praksi, najčešće klasifikuju kompetencije prema sopstvenom pristupu i teorijskom modelu.

Katz i Kahn (1986) su podelili kompetencije u četiri grupe:

1. Tehničke ili funkcionalne kompetencije, koje se odnose na znanja, veštine i stavove povezane sa tehnologijom ili funkcionalnom ekspertizom obavljanja posla;
2. Menadžerske kompetencije se odnose na znanja, veštine i stavove koji se zahtevaju u obavljanju osnovnih upravljačkih funkcija, kao što su planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola;
3. Ljudske kompetencije se odnose na znanja, veštine i stavove koji se zahtevaju da bi se motivisali, koristili i razvili ljudski potencijali, i
4. Konceptualne kompetencije koje se odnose na sposobnost apstraktnog razmišljanja i na primenu te sposobnosti u poslovanju.

Carrol i McCrackin (1988) navedeni u Chouhan i Srivastava (2014) grupišu kompetencije u tri kategorije. Prvu grupu predstavljaju organizacione (core) kompetencije. Ove kompetencije formiraju bazu za strateški uspeh organizacije (Prahalad i Hamel, 1990). One predstavljaju ono što se naziva kritičnim faktorom uspeha i konkurentске prednosti kompanije u odnosu na

konkurenciju (npr. kontinuirano unapređenje u Toyoti) tj. ono što organizaciju čini konkurentnom, što je razlikuje od drugih organizacija. Strateška snaga je sinonim za organizacione „core“ kompetencije (Rothwell i Lindholm, 1999). Drugu grupu čine leaderske i menadžerske kompetencije. Ova kategorija uključuje kompetencije koje su povezane sa vođenjem organizacije i razvoja ljudi. Neki primeri ovih kompetencija uključuju: „vizionarsko liderstvo“, „strateško razmišljanje“ ili „razvoj saradnika“. Na trećem mestu su funkcionalne kompetencije koje označavaju sposobnost izvođenja dijapazona zadataka u okviru radnog mesta u skladu sa standardima rada. Ovo su kompetencije koje se odnose na specifične veštine potrebne poslu ili radnoj ulozi, i one se zahtevaju da bi se taj posao obavio na odgovarajućem nivou (Ozcelik i Ferman, 2006).

Mnoge studije prave razliku između tzv. „soft“ i „hard“ kompetencija. Lične osobine povezujemo sa „soft“ a one koje su vezane za obavljanje posla sa „hard“ kompetencijama (Parry 1996 u Wickramasinghe i De Zoyza, 2009a).

Možda najvažniju podelu iz vizure bihevioralnog pristupa kompetencijama daju Spencer-ovi (1993) u svojoj poznatoj knjizi *Competence at Work*, u kojoj se predlaže podela u skladu sa kriterijumom predikcije budućeg učinka, i to na:

- polazne (threshold) kompetencije: ovo su osnovne karakteristike, obično znanje ili bazične veštine (ili ključne kompetencije pojedinca, veštine za zapošljavanje), kao što je sposobnost čitanja, koje su svakom pojedincu potrebne da bi na minimalnom nivou bio efektivan na radnom mestu ili bio zapošljiv. Ove kompetencije nemaju uticaj na razliku između prosečnog i superiornog „performera“.
- diferencirajuće kompetencije: ove kompetencije i njihove dimenzije diferenciraju superiornog performera od prosečnog. Na primer, orijentacija na postignuće izražena u postavljenim ciljevima zaposlenog je višeg nivoa od one koju zahteva organizacija.

Boyatzis (1982) takođe prepoznaje ove kompetencije koje nemaju svojstvo da prave uzročnu povezanost sa superiornim učinkom i naziva ih istim imenom kao i Spencer-ovi. On smatra da postoji 7 takvih kompetencija koje su date sa objašnjenjem u tabeli koja sledi.

Tabela: 2.6. Polazne (threshold) kompetencije po Boyatzis-u (1982)

Naziv polazne kompetencije:	Opis:
Korišćenje unilateralne moći	Korišćenje vidova uticaja da bi se došlo do saglasnosti
Precizna samoprocena	Realan stav o sebi, uvid u sopstvene snage i slabosti
Pozitivno razmišljanje	Osnovno verovanje u druge, u dobrotu i optimizam
Spontanost	Slobodno i lako izražavanje, brzo donošenje odluka
Logičko razmišljanje	Uzročno-posledično razmišljanje, redosled i sistematika
Stručno znanje	Poznavanje korisnih činjenica, teorija, okvira i modela
Razvoj drugih	Pomaganje drugima u poslu, preuzimanje uloge mentora

Izvor: Torrington et al., 2004.

2.7. Holistički pogled na kompetencije

Sve navedene razlike, konfuzija i neslaganja u definisanju i istraživanju izazovne oblasti kompetencija (videti na pr: Shippmann et al., 2000), otvarale su mogućnosti istraživačima da koncept kompetencija pogledaju i iz drugog, integralnog i holističkog ugla.

Ispod predstavljeni Holistički okvir kompetencija Cheethama i Chiversa (1996), koji ćemo predstaviti u nastavku, kasnije je našao svoju primenu u analizi potreba za veštinama budućih menadžera u Velikoj Britaniji, kroz istraživanje koje je sprovodilo Ministarstvo obrazovanja i veština (Winterton et al., 2000).

Značajan doprinos definisanju holističkog modela kompetencija u okviru profesije dali su Cheetham i Chivers (1996, 1998) kroz svoj okvir kompetencija koji čini pet dimenzija. Oni u svom modelu spajaju bihevioralni i funkcionalni pristup.

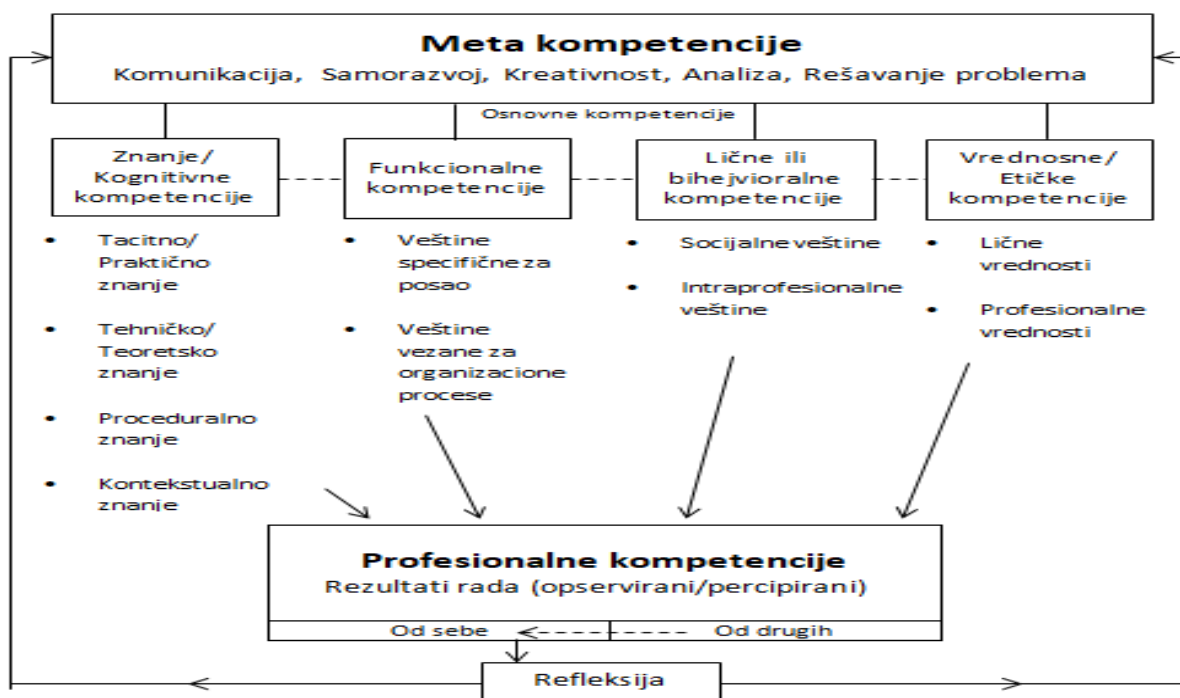
Jezgro modela čine četiri tipa profesionalnih kompetencija (ibid):

- kognitivne kompetencije – „posedovanje znanja povezanog sa radom i sposobnost da se ono efikasno upotrebi“;
- funkcionalne kompetencije – „sposobnost obavljanja spektra zadataka u okviru radnog okruženja sa ciljem da se proizvede određeni rezultat“;

- lične ili bihevioralne kompetencije – „sposobnost da se usvoji odgovarajuće, opservabilno ponašanje u radnim situacijama“;
- vrednosti – etičke kompetencije – „posedovanje odgovarajućih ličnih i profesionalnih vrednosti i sposobnosti koje omogućavaju da se donesu pravilne procene u vezi sa situacijama na radnom mestu“.

Petu komponentu modela čine „metakompetencije“ koje natkriljuju i povezuju prethodne četiri. Skupu metakompetencija pripadaju: komunikacija, kreativnost, analiza i rešavanje problema. Metakompetencije pomažu u razvoju ostalih kompetencija. U ovom modelu, kako je prikazano na slici koja sledi, svi elementi sistema imaju međusobnu interakciju. Ovaj teorijski model pomaže praktičarima da lakše konceptualizuju i razviju praktične metode i alate u procesima razvoja ljudskih potencijala.

Slika 2.2. Model profesionalnih kompetencija

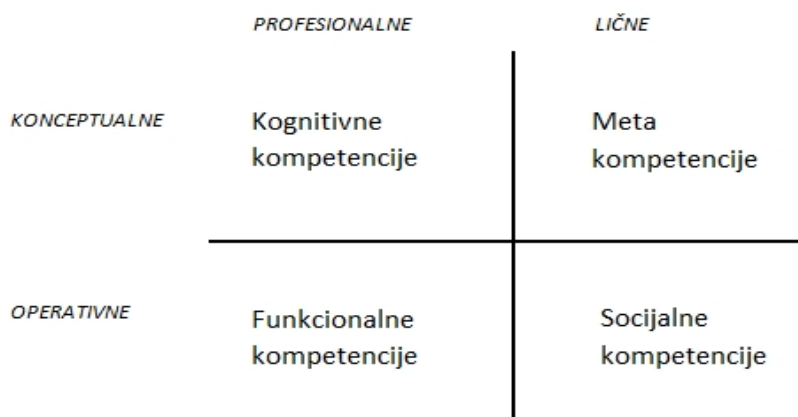


Izvor: Cheetham i Chivers; (1996).

Prema Winterton et al. (2005) pozicioniranje kompetencija može da bude u matrici profesionalnih i ličnih, sa jedne i konceptualnih i operativnih, sa druge strane. U skladu sa

pozicijom u matrici mogu da budu prepoznate kognitivne, meta, funkcionalne i socijalne kompetencije (slika).

Slika 2.3. Winterton-ov i Le Deist-ov pristup kompetencijama



Izvor: Winterton i Le Deist (2005)

3. BIHEVIORALNI PRISTUP KOMPETENCIJAMA

3.1. Glavne karakteristike bihevioralnih kompetencija: Ledeni breg

U poslovnom svetu se dogodila promena paradigme. Danas, nakon nekoliko decenija rada istraživača i praktičara u oblasti kompetencija, imamo sasvim jasno pomeranje od menadžmenta ljudskih resursa, kao koncepta ka menadžmentu organizacije zasnovane na kompetencijama. Danas, skoro svaka organizacija sa više od 300 zaposlenih koristi neki oblik menadžmenta ljudskih resursa baziran na kompetencijama (Boyatzis, 2009). Tokom godina, pristupi zasnovani na kompetencijama, pokazali su se kao pogodno, pouzdano i ključno sredstvo u mnogim organizacionim funkcijama, od obuke i razvoja preko upravljanja učinkom do planiranja nasleđivanja. Glavne konsultantske kuće poput Hay grupe, nedavno akvizirane Development Dimensions Int. i Personal Decisions Inc., kao i hiljade malih konsultantskih firmi, bile su i ostale najbolji misionari pokreta kompetencija, primenjujući dobru praksu njihovog modelovanja, procene i razvoja.

Koncept kompetencija je pogodno sredstvo koje omogućava da se pouzdano može vršiti identifikacija deficita u veštinama, znanjima i stavovima potrebnim za zadovoljavanje trenutnih i budućih zahteva radnih mesta, odeljenja, projekata ili drugih jedinica posmatranja.

Takođe, koncept kompetencija je pogodan pristup koji omogućava fokusiranje na individualne i grupne razvojne planove kako bi se eliminisao jaz između kompetencija koje zahteva projekat, radna uloga ili strategija preduzeća, sa jedne, i tekućeg nivoa kompetencija, u okviru date jedinice analize, sa druge strane.

Kompetencija je primarna karakteristika osobe koja je uzročno povezana na bazi kriterijuma sa superiornim učinkom na poslu ili u određenoj radnoj situaciji (Spencer et al, 1993).

Uzročno povezana znači da kompetencija ima svojstvo predikcije, ponašanja i učinka. *Na bazi kriterijuma* znači da kompetencija može da se meri (procenjuje) prema specifičnom kriterijumu ili standardu (Spencer et al, 1993).

Autori se slažu da kompetencija predstavlja primarnu karakteristiku osobe (Boyatzis, 1983, s. 21; McClelland, 1973; Spencer; 1993; Winterton, 1999) sa vrlo malim razlikama u razumevanju konstrukta.

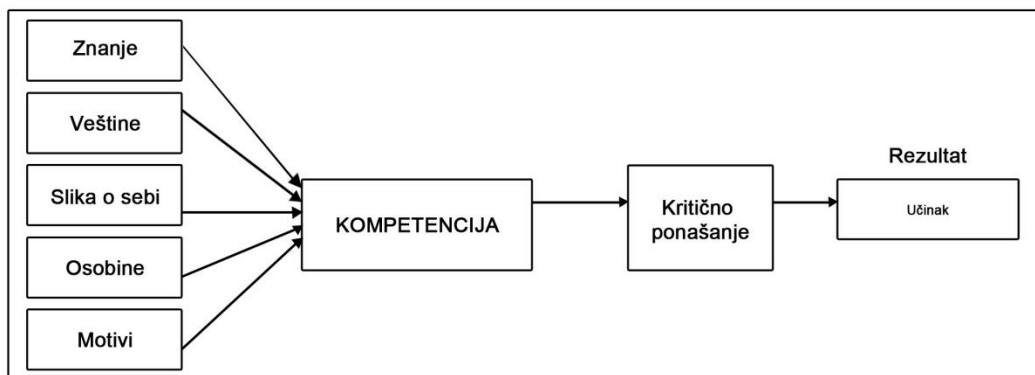
Postoje i drugačiji pogledi na definisanje koncepta bihevioralnih kompetencija poput onih koji vide da kompetencije nisu ponašanje ili učinak sam po sebi, već da su povezane sa bihevioralnim repertoarom kao skupom različitih ponašanja, u kome su sadržani naši kapaciteti, aktivnosti i procesi (Kurz i Bertram, 2002). Repertoar sa ovim elementima nam pomaže da odgovorimo na zahteve posla ili na neke radne situacije bolje nego neko drugi.

Spencer (1993), čini se, prihvata Boyatzis-ov koncept kompetencija, koji grade sledeći elementi:

- Motivi: stvari koje kod osobe izazivaju potrebu za akcijom
- Osobine: fizičke karakteristike i konzistentan odgovor na situacije ili informacije
- Sopstveni koncept (eng. *self-concept*): stavovi, vrednosti i slika o sebi i svojoj socijalnoj ulozi:
- Znanje: informacije koje osoba poseduje i može pravilno da interpretira iz određene oblasti
- Veštine: sposobnost da se izvede poseban fizički ili mentalni zadatak.

Marrelli (1998, 2001) tvrdi da je korisno definisati ove lične karakteristike (motive, vrednosti, stavove, osobine) kao „omogućavajuće ponašanje“. Omogućavajuće ponašanje može da se pojavi kroz učenje, iskustvo, urođenu predispoziciju ili kombinaciju ovih determinanti (Marrelli, 2005). Primeri omogućavajućeg ponašanja su: upravljanje radnim prioritetima i zadacima radi ispunjavanja obaveza prema rasporedu, razvijanje odnosa sa drugima i sl.

Slika 3.1. Koncept kompetencije



Izvor: Spencer et al. 1993

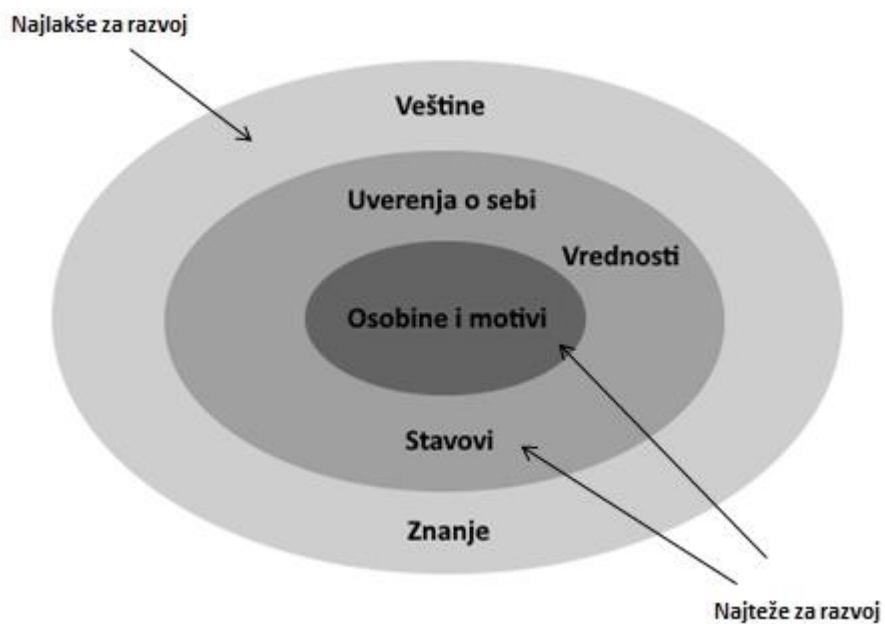
Spencer i Spencer (1993) u svojoj knjizi *The Competence at Work*, uvode model ledenog brega i model koncentričnih krugova. Kao što se vidi na slici koja sledi, znanja i veštine se nalaze na obodu, na rubnom koncentričnom krugu. Znanja i veštine je lakše razviti od onoga što se nalazi sakriveno u nama. Ceo koncept metaforično može da se predstavi i ledenim bregom. Jedna šestina tog ledenog brega je iznad vode i vidljiva je za okruženje. Tu se nalaze znanja i veštine koje su stoga što su vidljive (poznate drugima) i lakše za procenu.

Potpuno u dubini naše ličnosti nalaze se osobine i motivi i oni su najteži za razvoj. Stavovi, vrednosti, slika o sebi (samospoznavaj) koji se nalaze u središnjem koncentričnom krugu, mogu da se razviju treningom, pozitivnim razvojnim iskustvima i psihoterapijom (Spencer i Spencer, 1993).

Slika 3.2. Model „Ledenog brega”



Slika 3.3. Koncentrični krugovi elemenata kompetencije



Boyatzis u svojoj knjizi *The Competent Manager* (1982) identifikuje pet konstitutivnih elemenata koji doprinose ostvarenju superiornog učinka na radnom mestu. To su:

- motivi
- osobine
- veštine
- aspekti slike koju osoba ima o sebi (samospoznaja) ili svojoj socijalnoj ulozi
- celokupno znanje koje poseduje i koje je prikupljeno tokom obrazovanja i života (eng. *body of knowledge*)

Boyatzis uvodi značajnu varijablu u sagledavanju ostvarenja učinka na radnom mestu, a to je organizaciono okruženje koje je naknadno uvedeno u model ledenog brega i koje je simbolično predstavljeno kao morski talas. On smatra da postoji „dinamička interakcija“ između različitih komponenti i različitih nivoa modela. Na primer, ako se menja organizaciono okruženje, kompetencije pojedinca mogu da budu u zoni uticaja i samim tim podložne promenama (Cheetham i Chivers, 2005). Boyatzis (1982, s.13 i 2008) predlaže svoj model superiornih performansi koji se sastoji od tri komponente: kompetencija pojedinca, zahteva radnog mesta u

pogledu znanja, veština i stavova i organizacionog okruženja (vidi sliku koja sledi). Model je ilustrovan sa tri kruga jednake veličine koji kada dođu u konzistentan položaj međusobnog preseka dovode do superiornog učinka. Bilo koja nekonzistentnost između dve komponente, narušava snagu modela i smanjuje mogućnost efikasnog učinka (Cheetham i Chivers, 2005).

Slika 3.4. Boyatzisov model efikasnog (superiornog) učinka na radnom mestu (1982, 2008); Maksimalni učinak, posvećenost i stimulacija (u preseku sva tri kruga)- oblast maksimalne integracije



Izvor: Boyatzis Richard E, (1982),(2008).

Organizacioni kontekst koji je Boyatzis pravilno uveo kao faktor koji utiče na stavove i motive osobe, nije primećen u Spencer-ovom (1993) modelu „ledenog brega“.

Organizacioni kontekst uključuje sve one faktore koji imaju uticaj na motive, stavove i ponašanje zaposlenog, a koji mogu da se odnose na kulturu i klimu organizacije, strukturu i sisteme, zrelost

industrije u kojoj organizacija posluje i njenu stratešku poziciju, core kompetencije organizacije (po Prahaldu i Hamelu, 1990) i širi kontekst koji ima uticaj na poslovanje (Boyatzis, 1982, 2008). Boyatzis uvek naglašava da na učinak zaposlenog utiče organizaciono okruženje i da ga treba sagledavati u kontekstu mesta gde se ostvaruje taj učinak, kao i zahteva konkretnog posla (Gold et al., 2010).

Model „Ledenog brega“ (slika 3.2; na prethodnim stranicama) je imao veliku primenu u dizajniranju pristupa za upravljanje ljudskim resursima zasnovanim na kompetencijama. Kao što smo naveli, kompetencije se razlikuju u odnosu na način i mogućnost njihovog razvoja. Iako je moguće menjati i razvijati stavove pa čak i osobine (McClelland i Winter, 1971), postavlja se pitanje isplativosti, zbog dužine, težine procesa i troškova (Spencer, 1997). Nameće se logičan, ekonomski opravdan, zaključak da je troškovno najefikasnije zapošljavati osobe sa adekvatnim motivima, osobinama ličnosti i uverenjima a razvijati ih u pogledu znanja i veština. Na primer, danas se u poslovnoj praksi kompanija u svetu susrećemo sa ekspanzijom programa učenja u oblasti liderstva baziranog na vrednostima, iako vrednosti predstavljaju relativno trajnu kategoriju.

Boyatzis, poput mnogih drugih istraživača iz domena biheviornalnih kompetencija, može da bude izložen kritici, što u većoj meri nije naglašavao značaj funkcionalnih kompetencija, pored ličnih karakteristika, za superioran učinak. Pretpostavka iz ovog modela, da je posedovanje nekih crta ličnosti i specifičnih karakteristika jednako efikasnom ili čak superiornom učinku, može da bude stavljena pod znak pitanja (Cheetham i Chivers, 2005).

Bez obzira na kriticizam, Boyatzis je dao važan doprinos uvidu u biheviornalne kompetencije. Identifikacija uticaja organizacionog okruženja, kao i samosvesti osobe na karakteristike kompetencije pojedinca, daju značajan doprinos posebno za dalje izučavanje kroz integraciju sa funkcionalnim pristupom.

3.2. Modelovanje kompetencija

Modelovanje kompetencija je proces, a okvir ili model kompetencija je rezultat procesa izgradnje okvira i alata koji organizacija koristi za različite organizacione svrhe. Modeli kompetencija su razvijeni da definišu jedinstvenu kombinaciju kompetencija koje predviđaju uspeh na osnovu primene (Ruyle i Orr, 2011), u kontekstu za koji su namenjene (organizacija, poslovna funkcija, radno mesto). Prema Mansfield-u (1996) modeli kompetencija su detaljni, bihevioralni, terminima dati, specifični opisi veština i osobina koje zaposleni treba da poseduje da bi bio efikasan na radnom mestu. Korn Ferry Institut (2016) definiše model kao sveobuhvatan set kompetencija potrebnih za uspešno obavljanje posla. Model kompetencija je, zapravo, bihevioralni opis poslova (Fogg, 1999).

Modelovanje kompetencija je deo upravljanja ljudskim resursima. Mnogi praktičari prihvataju modele kompetencija kao izvanredno sredstvo za integraciju niza praksi ljudskih resursa (Dalziel, 2004). Moderna upotreba modela kompetencija je strateški proces koji povezuje poslovne, organizacione i strategije razvoja ljudskih resursa u jednu celinu. Da bi model kompetencija bio korisna alatka u oblasti ljudskih resursa, kompetencije se moraju definisati zajedno sa primerima koji ilustruju demonstrirano ponašanje određene kompetencije (Sanghi, 2016).

Prema Champion et al. (2011) koncept modelovanja kompetencija postoji 30 godina i predstavlja važnu inovaciju. Modeli kompetencija mogu da sadrže generičke, bihevioralne (eng. cross-job; kompetencije potrebne za sva radna mesta) i tehničke kompetencije (eng. job specific). U praksi, mnogo češće se javljaju modeli sa bihevioralnim kompetencijama. Verovatni razlog je taj što se tehničke kompetencije već nalaze u opisima radnih mesta kao i zbog toga što se smatra da je tradicionalna analiza posla u velikoj meri zastarela, uzimajući u obzir promene koje su se dogodile u poslovnom okruženju (Schippmann et al., 2000; Lawler, 1993). Ovi autori smatraju da bi radna mesta trebalo da budu modifikovana, u svetlu brzih tehnoloških promena i globalizacije, što sve vodi ka uspostavljanju fleksibilnih radnih uloga koje nemaju tako striktnu strukturu kao radna mesta sazdana od dužnosti, zadataka, odgovornosti, zahteva za znanjima i veštinama. U ovom kontekstu praksa modelovanja kompetencija je postala veoma popularna i često se koristi kao alternativa tradicionalnoj analizi posla (Stevens, 2012). Možemo da primetimo, da modeli kompetencija imaju sve veću intenciju da unaprede organizacioni učinak.

Rothwell i Lindholm (1999) smatraju da je, tokom proteklih 35 godina, modelovanje kompetencija evoluiralo od teorije ličnog učinka ka usmerenju na razvoj organizacionog učinka.

Može se reći da je prethodnik modelovanja kompetencija bio John Flanagan (1954) utvrđujući principe i pravila za svoju tehniku kritičnih incidenata. Osnove je postavio David McClelland (1973) sa tehnikom situacionog bihevioralnog intervjua (McClelland, 1998; Marrelli, 1998) kao i postavljanjem alternative dotadašnjem testiranju inteligencije kroz naglašavanje kompetencija kao prediktora uspeha na poslu. Iz McClelland-ovog rada se rodilo nekoliko filozofija modelovanja kompetencija. McClelland-ova filozofija se fokusira na utvrđivanje razlika između prosečnog i superiornog performera, naglašavajući kognitivne i fizičke sposobnosti, vrednosti, motive i lične osobine, pre nego znanja i veštine, koje mogu lakše da se razviju. Na drugoj strani, obrazovna psihologija se fokusira na kompetencije potrebne da se ostvari uspešan učinak na poslu ne uzimajući u obzir da li one diferenciraju superiorni od prosečnog učinka (Marrelli, 1998; Sanghi, 2016). Tokom poslednje dve decenije, u modelovanju kompetencija sve je značajnija veza između organizacione strategije i organizacionog i individualnog učinka (Rothwell i Lindholm., 1999).

Jasno je međutim, da je oskudna istraživačka literatura o modelovanju kompetencija prilično konzistentna u promovisanju integracije rigoroznosti, koju nosi analiza posla, sa širim fokusom pri modelovanju kompetencija (Campion, 2011). Modeli kompetencija mogu da budu organizovani oko poslovnih funkcija, procesa, organizacionih nivoa, karijernih putanja, familija poslova i naravno, cele organizacije (Marrelli, 2005). Ne postoji superiorni model, u ovom smislu, već potrebe organizacije koje bi trebalo zadovoljiti. Izrada modela kompetencija nije jeftin posao za organizacije. Računa se da je za izradu modela kompetencija potrebno nekoliko meseci rada uz troškove i do 100.000 američkih dolara koji uključuju i angažovanje konsultanata (Mansfield, 1996). Ovi podaci su validni za tržište u SAD. Međutim, model sam po sebi ne vredi mnogo ako nije primenjen u procesima ljudskih resursa. Za primenu je potrebna obuka zaposlenih koja zahteva dodatno angažovanje za proces razvoj alata za primenu. Naime, pored obuke, primena se obezbeđuje izradom formulara i tehničkih uputstava za procenu kompetencija individualnih izvršilaca, koja se vrši na osnovu ocene nadređenog, kolega ali i metodom samoprocene (ibid). Ta uputstva bi trebalo da obuhvataju opis modela kompetencija i načina njihovog korišćenja, zatim način procene gap-a u kompetencijama, i ako on postoji, način

razvijanja individualnih planova razvoja, ali i način usmeravanja daljeg razvoja kompetencija zaposlenih na osnovu njih.

Osnovni elementi sistema razvoja kompetencija u organizaciji, trebalo bi minimalno da sadrže:

- Identifikaciju i procenu potreba za kompetencijama kroz proces istraživanja kompetencija i ponašanja koja utiču na ciljeve organizacije,
- Modelovanje kompetencija koje podrazumeva narativni opis i organizaciju liste kompetencija u okvirni dokument koji može da se odnosi na celu organizaciju, familiju poslova, diviziju ili sektor ili samo jednu grupu poslova,
- Procenu kompetencija zaposlenih na osnovu definisanog standarda u modelu. Kompetencije su benchmark u okviru funkcije ljudskih resursa i kao takve obezbeđuju poređenje kompetencija zaposlenih sa razvijenim bihevioralnim indikatorima.

Draganidis i Mentzas (2006) navode još jedan, četvrti element, a to je strategija i metode razvoja nedostajućih kompetencija kod zaposlenih. Ovako koncipirana, ova četiri elementa predstavljaju celoviti i osnovni model za razvoj ljudskih resursa koji su zasnovani na kompetencijama (eng. *competency based HRD*).

Istraživanja pokazuju da organizacije usvajaju modele kompetencija da bi unapredile učinak, integrisale procese ljudskih resursa, uskladile ponašanje zaposlenih sa korporativnim vrednostima, unapredile proces selekcije, razvoja i učenja i upravljanja karijerom (Campion, 2011; Marrelli, 1998; Dubois i Rothwell, 2000).

Model kompetencija je rezultat procesa identifikacije i narativni opis kompetencija potrebnih jedinici analize kao što je kategorija posla, odeljenje ili zanimanje (Rothwell et al., 1999). Većina modela kompetencija se zasniva na principu identifikacije i opisa osnovnih karakteristika zaposlenih koji ostvaruju superiorni učinak (superiorni performer).

Modeli kompetencija imaju puno različitih sinonimnih naziva poput profila uspeha, leaderskih modela, okvira kompetencija i drugih, dovoljnih da zbune solidnog stručnjaka u ovoj oblasti. U Prilogu ovog rada dat je primer okvira kompetencija jedne organizacije.

Praksa modelovanja kompetencija, generalno, predstavlja formu analize posla zasnovanu na ličnim karakteristikama (Stevens, 2012).

Kako naglašava i definicija bihevioralnog modela kompetencija, u razvoju modela kompetencija fokus je na analizi superiornog učinka. Praksa razvoja modelovanja kompetencija u organizacijama se drastično menjala u proteklih 15-20 godina. Kako navode Draganidis et al. (2006), široka je lepeza organizacionih praksi u modelovanju kompetencija. Uzimajući u obzir tržišni pritisak, sve tanje organizacione strukture i sve veći obim poslova u sektorima i odeljenjima ljudskih resursa i, posledično, potrebu da se sa što manjim budžetima razviju modeli kompetencija, popušta i metodološka rigoroznost koja ih je pratila proteklih godina (Mansfield, 2005).

Modelovanje kompetencija se danas u velikoj meri oslanja na korišćenje generičkih rečnika kompetencija i rešenja koja su nastala kroz dugogodišnju praksu specijalizovanih konsultantskih organizacija i istraživanja modela (Korn Ferry, 2016; Draganidis i Mentzas, 2006; Bolden i Gosling, 2006; Campion et al., 2011; Workitect, 2014).

U literaturi se, pored mnogo češće upotrebe termina modelovanje kompetencija, pojavljuje i termin mapiranje kompetencija (npr. Draganidis et. al., 2006). I jedan i drugi termin imaju isto značenje i koriste se naizmenično u literaturi kao sinonimi.

Modelovanje kompetencija je proces identifikacije ključnih kompetencija koje su potrebne organizaciji da bi dostigla svoj organizacioni, departmanski i individualni učinak i na taj način ostvarila uspeh na svim nivoima. Dobra praksa modelovanja se uvek fokusira na povezivanje poslovne strategije i individualnog učinka (Chouhan i Srivastava, 2014). Model kompetencija po Markus-u et al. (2014) je lista kompetencija koje su derivirane iz opservacije učinka izvanrednog zaposlenog. Gradivni element modela su pojedinačne kompetencije. Na primer: briga za klijente, timski rad, inicijativa i dr. Važan aspekt koji treba da bude razmotren prilikom modelovanja kompetencija je da li će organizacija koristiti generički rečnik kao osnovu u modelovanju ili će sama, primenom različitih metoda za prikupljanje podataka, poput bihevioralnog situacionog intervjua i drugih istraživačkih tehnika, doći do potrebnih kompetencija i indikatora ponašanja.

Najnoviji trendovi razvoja modela kompetencija idu ka tome da organizacije sagledavaju buduće potrebe za kompetencijama, vršeći tako anticipaciju svojih potreba (Sanchez i Levine, 2009).

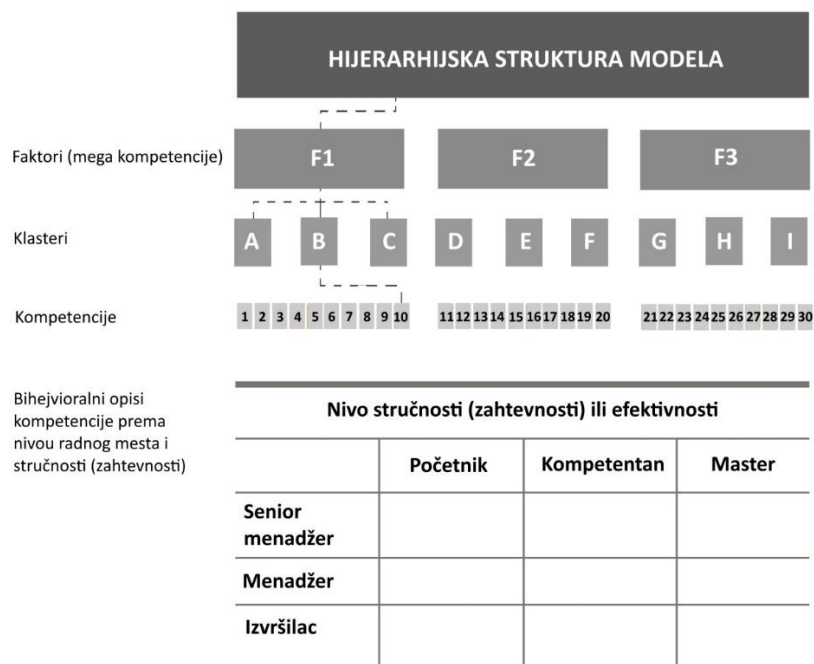
Takođe, potpuna je raznolikost u pogledu obuhvata radnih mesta na koje se model (okvir) odnosi. Pojedine organizacije razvijaju modele kompetencija koji se odnose na sve poslove, dok druge to čine za određena radna mesta. Po svojoj prirodi i praksi, modelovanje kompetencija je obično povezano sa leaderskim kompetencijama, međutim, modeli se danas primenjuju na velike grupe poslova koji često nisu menadžerskog tipa.

3.3. Hijerahijska struktura modela kompetencija

Model kompetencija je struktura koja postavlja i definiše svaku pojedinačnu kompetenciju čija se primena zahteva od zaposlenog pojedinca u organizaciji ili delu organizacije (CIPD Competencies Toolkit; 2007). Kompetencije u modelu imaju svoju tipičnu strukturu koja se obično sastoji od: kategorije (klastera), naziva kompetencije, njene definicije i indikatora ponašanja.

Kao takav, model kompetencija je organizovana struktura koja specifikuje kompetencije potrebne za efikasan učinak na određenom radnom mestu, familiji poslova, funkciji, procesu ili celoj organizaciji (Marreli, 2005; Champion et. al, 2011; Stevens, 2012). Kada se model primenjuje na određenu funkciju kao što je na primer funkcija finansija, onda govorimo o potrebnom profilu kompetencija za obavljanje određenog posla na individualnom nivou (Korn Ferry, 2016). Identifikovane pojedinačne kompetencije se organizuju i prikazuju u okviru, kroz proces modelovanja, da bi omogućile zaposlenima u organizaciji njihovo razumevanje, komunikaciju i primenu u radnom okruženju. Kompetencije u okviru mogu da se predstavje na različite načine. Okvir kompetencija je često predstavljen vizuelno i grafički, estetski prihvatljivo za krajnje korisnike, kroz dijagrame, šeme ili slike (Marrelli; 2005; Champion; 2011), kako bi njegova komunikabilnost sa okruženjem bila olakšana. Ovo je naročito važno ukoliko su modeli kompetencija spuštjeni sve do nivoa radnih mesta gde postoji veći broj profila po radnom mestu. U cilju boljeg upravljanja i memorisanja kreiraju se takva vizuelna sredstva koja grupišu kompetencije naviše od nivoa radnih mesta i familija poslova i kreiraju jednu „master“ listu potrebnih kompetencija za uspeh celokupne organizacije (Korn Ferry, 2016). Na slici koja sledi prikazan je takav primer.

Slika 3.5. Primer hijerarhijske strukture kompetencija



Izvor: Korn Ferry Institut (2016)

Na slici je prikazano kako grupisane kompetencije formiraju šire kategorije kao što su klasteri i faktori. Grupa indikatora ponašanja (obično nekoliko, od 4 do 7, nema striktnih pravila) formira jednu kompetenciju. Na ovaj način može da se predstavi vrlo obiman model kompetencija organizacije. U nastavku sledi tabela na kojoj je prikazano kako individualne kompetencije mogu da budu dalje granulisane po pitanju nivoa učinka i organizacionog nivoa. Nivoi prikazani u tabeli su korisni za ocenjivanje učinka, upravljanje obukom i razvojem i koučingom (Korn Ferry, 2016).

Upravljanje kompetencijama može da bude jedino efikasno ukoliko su one definisane u modelu kroz (Draganidis et al., 2006; Marrelli; 1998; Campion et al., 2011):

- Kategorije: koje predstavljaju grupu ili skup homogenih i/ili sličnih kompetencija;
- Naziv kompetencije: koji opisuje određenu kompetenciju tj. klaster povezanih znanja, veština i drugih karakteristika koji korelira sa učinkom na radnom mestu;
- Definicije: izjave koje objašnjavaju bazični koncept kompetencije;

- Bihevioralne indikatore: primere demonstriranog ponašanja tj. indikatore ponašanja za koje organizacija očekuje da pojedinac demonstrira u organizacionom okruženju. Oni predstavljaju visoko određenu opservabilnu akciju koja određuje nivo učinka ili veštine koje zahteva radno mesto.

Campion et. al. (2011) prave razliku između Okvira kompetencija i modela kompetencija. Okvir kompetencija je široki okvir za integrisanje, organizovanje i povezivanje različitih modela kompetencija koji odražavaju organizacionu strategiju i viziju, dok je model kolekcija kompetencija potrebnih za učinak u određenom poslu, familiji poslova ili funkcionalnoj oblasti.

Sličnu strukturu opisa kompetencija u organizaciji daju i Mirabile (1997) i Parry (1996) koji smatraju da u modelu, kompetencija treba da bude određena sa tri elementa: (a) deskriptivna labela (oznaka) ili naslov; (b) definicija koja obično opisuje način na koji se kompetencija javlja kroz sam posao, koristeći se detaljnim bihevioralnim terminima; i (c) detaljni opis nivoa stručnosti u samoj kompetenciji.

Tabela 3.1. Primer strukture kompetencije

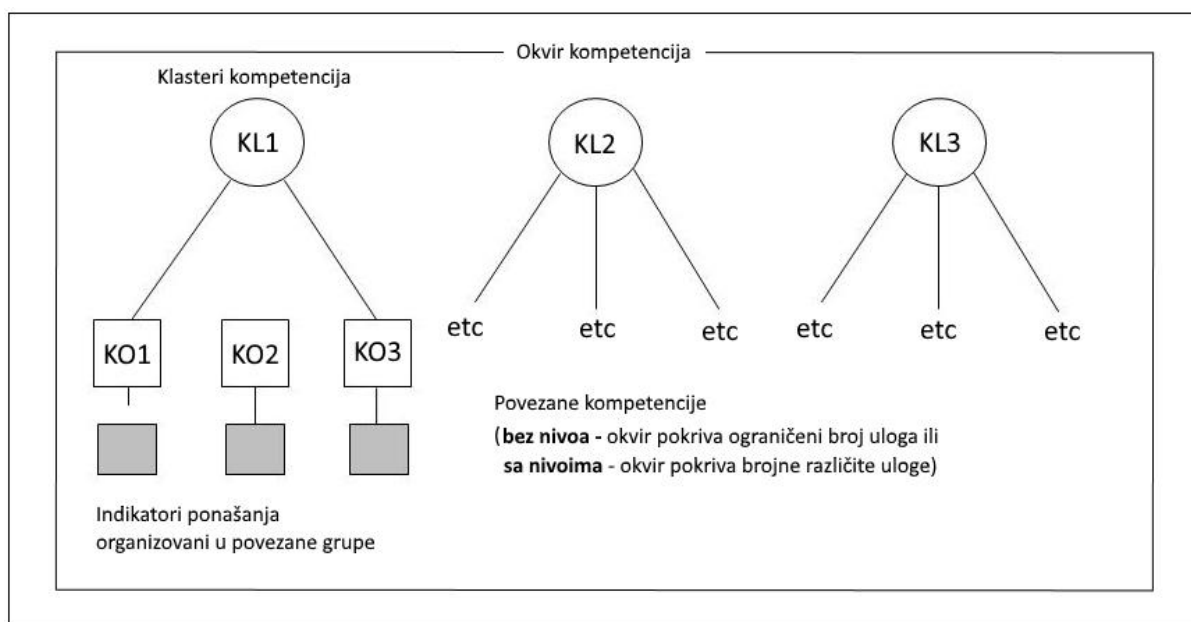
Kategorija	Kompetencija	Definicija	Demonstrirano ponašanje
Kompetencije rada sa ljudima	Izgradnja tima	Obezbeđuje članovima tima uzbuđenje i želju da sarađuju jedni sa drugima, doprinoseći zajedničkim ciljevima	– Ohrabruje pružanje podrške i poštovanja drugim članovima tima. – Kreira zajedničku misiju i osećaj pripadnosti.
	Razvoj ljudi	Pomaže članovima tima da ostvare svoj potencijal kroz lični razvoj	– Obezbeđuje mentorstvo i transfer iskustva. – Obezbeđuje povratne informacije o snagama i slabostima članova tima.

Izvor: adaptirano prema Draganidis et al. (2006)

Slično, Whiddett i Hollyforde (2007) su dali predlog strukture bazičnog okvira (slika 3.6.) koji se sastoji od:

- naziva kompetencije
- definicije kompetencije
- indikatora ponašanja
- klastera kompetencija (opciono)

Slika 3.6. Tipična struktura okvira od nekoliko kompetencija



Izvor: adaptirano prema Whiddett i Hollyforde (2007)

Kompetencije mogu da formiraju jednohierarhijsku strukturu ili da budu razvrstane po nivoima zahtevnosti (stručnosti), imajući u vidu složenost poslova tj. da li pripadaju grupi izvršilačkih ili rukovodećih radnih mesta. Tako na primer, postoje okviri koji imaju nivoe koji se primenjuju na sledeće nivoe radnih mesta (pozicioni pristup) i gde su kompetencije poređane i opisane po zahtevnosti primene: juniori – pripravnici; izvršioци – stručni saradnici; profesionalci – samostalni stručni saradnici; eksperti; rukovodioci prvog nivoa; rukovodioci poslovnih oblasti; izvršni direktori.

Preporuka je da broj kompetencija u „core“ modelu kompetencija ne pređe 10 (Lombardo i Eichinger, 2002).

3.4. Bihevioralni indikatori

Među osnovne elemente okvira spadaju indikatori ponašanja. To su, naime, obrasci ponašanja koji se očekuju od zaposlenog, bilo da je on na izvršilačkoj ili rukovodećoj poziciji.

U većini organizacionih primena, kompetencije su izražene kao ljudske karakteristike koje su važne za uspešan radni učinak. Međutim, zaposleni mogu da imaju poteškoće u sticanju i efikasnom korišćenju ovih kompetencija bez ostvarivanja jasne veze sa organizacijom u kojoj rade. Za ovu svrhu služe bihevioralni indikatori koji sadrže opis ponašanja, akcija ili psihomotornih odgovora koji se vidljivo očekuju od izvršioca posla kada on ili ona taj posao obavljaju potpuno uspešno ili primerno u određenom organizacionom okruženju. Većina kompetencija uključuje od jednog do pet bihevioralnih indikatora. (Dubois i Rothwell, 2000)

Bihevioralni indikatori mogu da budu preuzeti ili adaptirani iz generičkih rečnika kompetencija koji sadrže generičke kompetencije i bihevioralne indikatore prethodno identifikovane kroz istraživačke projekte i primenu u većem broju organizacija i na velikom broju zaposlenih (Workitect, 2014; Mansfield, 2005).

Kompetencije i njihovi pridruženi indikatori ponašanja predstavljaju očekivanja od strane organizacije u pogledu željenog nivoa učinka.

Kompetencija se opisuje kroz ključna ponašanja koja omogućavaju prepoznavanje te kompetencije na radnom mestu. Ova ključna ponašanja zovemo bihevioralnim indikatorima.

Bihevioralni indikatori su primeri efektivnog i efikasnog ponašanja koje je opservabilno kada neko demonstrira datu kompetenciju. U okvirima kompetencija često se pored pozitivnih, nalaze i negativni indikatori ponašanja ili kontra-indikatori koji označavaju neefektivno i neefikasno ponašanje i koji služe da se kroz kontrast lakše komunicira okvir, kompetencije i pridruženo ponašanje u smislu davanja povratne informacije.

U procesu razvoja okvira, kompetencije se uočavaju kod zaposlenih koji obavljaju posao iznad očekivanog učinka (performera). To je uglavnom u skladu sa Pareto- vim pravilom 80-20, koje može da se primeni na koncept kompetencija, a prema kome ključna ponašanja naročito dovode do postizanja izvanrednog učinka (Rao, 2010).

U analizi okvira kompetencija, sve više se primećuje jedna alternativna struktura okvira. Naime, okviri ne sadrže samo bihevioralne izjave o ponašanju već organizacije u njih ugrađuju svoje organizacione aspiracije (vrednosti) i izjave koje su povezane sa karakteristikama zaposlenih, a koje se odnose na znanje, veštine i stavove (Whidedett, 2007). Na primer u analizi 6 okvira kompetencija, koji su u primeni u javnim organizacijama u istom broju razvijenih država, vrednosti poput integriteta, uslužnosti i posvećenosti (Beeck i Hondeghem, 2011) imaju podjednako značajnu ulogu kao i klasične kompetencije poput timskog rada i motivacije.

Stoga možemo da zaključimo da savremeni okviri kompetencija mogu da sadrže sledeće elemente (Whidedette, 2007):

- Aspiracije- izjave o organizacionoj svrsi i vrednostima tj. onome čemu organizacija teži; razlozi zašto pojedinci rade za tu organizaciju
- Ponašanja- su dokazi kompetencija
- Karakteristike- veštine, znanja i stavovi koji podržavaju ispoljavanje odgovarajućeg ponašanja

Takođe u studiji o najboljoj praksi modelovanja kompetencija (Shippmann et al, 2000), spominje se, kao vrlo legitiman, „blended“ pristup, koji uključuje vrednosti organizacije i druge specifične organizacione attribute koji bi trebalo da omoguće prihvatanje okvira kompetencija od onih kojima je namenjen.

I vizija i vrednosti postaju mesta okupljanja zaposlenih radi ostvarenja zajedničkih ciljeva organizacije. Vrednosti se često podrazumevaju u vidljivom ponašanju. Zato je važno povezati jezik kompetencija (ponašanje) sa operativnim vrednostima organizacije. Vrednosti su najčistiji put da se model kompetencija poveže sa organizacionom svrhom i budućim uspehom (Korn Ferry Research Guide, 2016)

Većina organizacija, kombinuje sve ove elemente u jednom okviru.

Slika 3.7. Elementi koji mogu da utiču na sadržaj modela kompetencija



3.5. Definisavanje nivoa zahtevnosti kompetencija u modelu

Opisi nivoa stručnosti (nivo učinka ili zahtevnosti; eng. level of proficiency), koji su sastavni delovi mnogih modela kompetencija, doprinose lakšoj integraciji modela u procese ljudskih resursa. Nivoi zahtevnosti su važni za mnoge prakse ljudskih resursa (Rodriguez et. al, 2002), posebno za brzu primenu u aktivnostima upravljanja učinkom, obuke i razvoja i relativnog vrednovanja radnih mesta. Može se reći da nivoi zahtevnosti opisuju standarde koje želimo da vidimo u ponašanju zaposlenih (Langdon et al., 2002). Nivoi zahtevnosti mogu da se koriste da opišu progresivno: nivoe razvoja kompetencija na poslu (na primer: početnik, master, ekspert), nivoe učinka (na primer: marginalni, dobar, superiorni), nivo radnog mesta na izvršilačkoj ili menadžerskoj putanji (na primer: saradnik, stručni saradnik, savetnik) ili druge nivoe u skladu sa potrebama organizacije (Campion et. al, 2011).

Kompetencije su senzitivne na kontekst u kojem treba da budu demonstrirane (Le Deist & Winterton, 2005). Neke kompetencije su značajnije od drugih za određena radna mesta. Stepen njihovog ispoljavanja zavisi od zahteva radnog mesta. Na primer, komercijalisti na terenu i prodavci u maloprodaji rade sa klijentima, ali se zahteva različit stepen demonstriranja kompetencija kao što su interpersonalna komunikacija, orijentacija na klijente i sl. To znači da kompetencije mogu da budu određene i nivoom stručnosti (zahtevnosti) koja se očekuje da bude

demonstrirana kako bi izvršilac ostvario učinak i bio uspešan na svom radnom mestu (Sanghi, 2016).

Značajan doprinos razumevanju nivoa kompetencija i utvrđivanju razlika između početnika i eksperta u određenoj radnoj ulozi, dala su dva profesora sa Kalifornijskog univerziteta (Berklia), Stuart Dreyfus, matematičar i Hubert Dreyfus, filozof. Dreyfus-ov model je koristan jer obezbeđuje sredstvo za procenu i podržavanje napretka u razvoju kompetencija i pruža definiciju prihvatljivog nivoa kod njihove procene (Lester, 1994). Na osnovu njihovog modela, Benner (1982 i 1984) je predložila i opisala sledeće nivoe kompetentnosti za praksu rada medicinskih sestara, koji su kasnije postali opšteprihvaćen model, a koje je autor ovog rada prilagodio potrebama ovog istraživanja:

- nivo 1 – Novajlija ili početnik: Nema iskustva u radnim situacijama. Nedostaje mu pouzdanje da demonstrira bezbednu praksu. Kontinuirano zahteva podršku. Nije u stanju da donosi diskrecione procene.
- nivo 2 – Napredni početnik: Demonstrira marginalno prihvatljivi učinak. On/Ona je kompetentan u pojedinim oblastima rada, zahtevajući povremenu podršku.
- nivo 3 – Kompetentan: Kompetencije se mogu uočiti kod osoba koje imaju 2 do 3 godine radnog iskustva u istim ili sličnim situacijama. Pouzdan je u onome što radi i može da obezbedi efikasnost. Svesno planiranje je bitna karakteristika ovog nivoa i ono bi trebalo da obezbedi organizovanost i efikasnost. Zadatke obavlja u dogovorenim vremenskim rokovima bez podrške sa strane.
- nivo 4 – Master: Vidi integralnu sliku radnog procesa. Usmeren je na dugoročne ciljeve u radu i uči na osnovu iskustva. Sposoban je da modifikuje planove i da razmišlja kontigentno, kao i da donosi odluke na osnovu holističke slike.
- nivo 5 – Ekspert: Na osnovu ogromnog iskustva ima intuitivno razumevanje situacija bez rasipnog razmatranja velikog spektra neplodnih, alternativnih dijagnoza i rešenja. Ekspert radi na osnovu dubokog razumevanja ukupne situacije. Kod njega je izvođenje radnih aktivnosti fluidno, fleksibilno i veoma znalačko. Posедуje visok nivo analitičkih sposobnosti, neophodnih za one situacije koje nisu bile deo prethodnog iskustva.

Značajna vrednost modela kompetencija leži u bihevioralnim opisima, jer se kroz pisanje i strukturisanje bihevioralnih opisa može naznačiti nivo zahtevnosti koji se očekuje. Bihevioralni opisi su po svojoj suštini primeri ponašanja, i u širem smislu oni predstavljaju bihevioralne indikatore. Izvođenje bihevioralnog situacionog intervjua, od strane visoko obučениh eksperata, pokazao se kao pouzdan metod za identifikaciju nivoa zahtevnosti u kompetencijama, što je opisano u odeljku koji se odnosi na razvoj BARS-a.

Primer organizovanja i prezentovanja kompetencije „Kontinualno unapređenje“, prikazan je u tabeli koja sledi. Ovaj primer sadrži naziv kompetencije, njenu definiciju i indikatore ponašanja na četiri nivoa zahtevnosti kao i negativne aspekte ponašanja, na nivou 0.

Tabela 3.2. Primer strukture kompetencije sa nivoima u modelu

Kompetencija: Kontinualno unapređenje	
Definicija: Kontinualno traži načine da unapredi veštine, znanje i načine obavljanja posla	
Nivo IV	Koristi analizu učinka da bi unapredio svoje kompetencije U toku je sa dešavanjima koja utiču na rad organizacije i anticipira eventualna dešavanja u budućnosti Kreira okruženje koje dozvoljava ljudima da unaprede način na koji rade Koristi nove strateške alatke i okvire
Nivo III	Ima viziju i može da opiše unapređenje usluga i modernizaciju u budućem periodu Motiviše druge da unaprede i razviju učinak Postavlja SMART ciljeve za timove i članove timova i evaluira ih Konstruktivno osporava postojeće strategije
Nivo II	Koučuje i razvija pojedince Upravlja sopstvenim razvojem i učinkom Uči iz uspeha i neuspeha Slobodno deli znanje i informacije sa drugima
Nivo I	Otvoren je za učenje novih stvari Pozitivno odgovara na povratne informacije drugih Identifikuje greške i preuzima konstruktivnu akciju da obezbedi učenje iz grešaka Unapređuje efikasnost kroz korišćenje odgovarajućih sistema i alata
Nivo 0	Postavlja nerealistične ciljeve obuke i razvoja Troši malo vremena na vlastiti razvoj, smatrajući se veoma zauzetim Povlači se iz diskusije koja zahteva od njega da ospori druga gledišta Koristi izgovore pravne prirode za nečinjenje unapređenja u poslovanju

Izvor: DFID Core Competency Framework (Prilagođeno)

Nivo I se očekuje od svih zaposlenih i on se primenjuje na one koji nemaju rukovodeća zaduženja. Nasuprot tome, očekuje se da nivo IV bude demonstriran od strane zaposlenih koji

imaju strateške lidarske pozicije, kao i od profesionalaca ekspertskog nivoa u čija je zaduženja delimično uključeno i rukovođenje ljudima, projektima i budžetima. Nivoi kompetencija su kumulativni, što znači da se od zaposlenog na nivou III, očekuje da može da demonstrira ponašanje nivoa I i II kako bi ispunio zahteve radnog mesta.

U praksi postoji različit broj nivoa. U modelima kompetencija obično susrećemo 3 nivoa zahtevnosti ili stručnosti po jednoj kompetenciji: marginalni, prosečni i superiorni (Draganidis i Mentzas, 2006).

U modelima kompetencija postoje tri načina predstavljanja bihevioralnih opisa (indikatora) (Workitect Research Report, 2012):

1. kroz bihevioralne indikatore (u užem smislu)
2. kroz evaluativne nivoe kompetencija i
3. kroz nivoe kompetencija koji opisuju zahteve posla

Prvi pristup koristi najveći broj modela kompetencija. Kako smo napred naveli, indikatori ponašanja opisuju kako se demonstrira kompetencija. Indikatori mogu da budu napisani tako da naglašavaju određenu vrstu i nivo ponašanja, uzimajući u obzir zahteve određenog radnog mesta. Kreiranje dobrih indikatora se zasniva na uspešno izvedenom situacionom intervjuu. Ovaj pristup je pogodan za primenu u planiranju razvoja zaposlenih.

U nastavku dajemo primer kompetencije „Fokusiranost na klijente“ sa indikatorima ponašanja:

Tabela 3.3. Primer kompetencije: fokusiranost na klijente

Primer kompetencije: Fokusiranost na klijente	
Definicija: Koristi poznavanje i razumevanje potreba klijenata da usmerava poslovne akcije i svoj rad	
Bihevioralni indikatori (deskriptori):	<ul style="list-style-type: none">• Promoviše, obučava i uvodi unapređenja u radu sa klijentima u okviru celokupnog poslovanja• Prikuplja informacije o potrebama i perspektivama klijenata, vrši predviđanje budućih potreba klijenta i ugrađuje ih u planove• Efikasno upravlja očekivanjima klijenata (npr. preoblikuje netačne ili neodgovarajuće pretpostavke, koriguje nerealistične rokove i dr.)• Osigurava da svi u organizaciji razumeju značaj klijenta za uspešno poslovanje• Daje visok prioritet rešavanju reklamacija i obezbeđuje razvoj i primenu procedura za rešavanje reklamacija klijenata• Oblikuje politike, sisteme, procese i prioritete u odnosu na zahteve i poslovni potencijal klijenata• Radi na razvoju proizvoda koji zadovoljavaju potrebe klijenata, obezbeđujući kontinualnu analizu i osiguranje kvaliteta

Izvor: Okvir kompetencija Trim d.o.o. Jagodina; 2018. godina

Kod evaluativnih nivoa, identifikuje se nekoliko ključnih dimenzija svake kompetencije i svakoj dimenziji se daje rang u skladu sa stepenom učinka ili zahtevnosti. Najviši nivo opisuje superiorni učinak, a najniži nivo opisuje minimalni nivo učinka (Workitect Research Report, 2012). Ovaj pristup su koristili Lyle i Signe Spencer i opisan je u njihovoj poznatoj knjizi *Competence at Work* (1993). Oni su zaključili da bihevioralni indikatori imaju osobinu skaliranja, jasne progresije od nižih ka višim nivoima u jednoj ili više dimenzija (Spencer i Spencer, 1993). Ovaj pristup, u svojoj suštini koristi principe bihevioralne skale usidrenog ocenjivanja (BARS; eng. behaviorally anchored rating scale; napomena: BARS je obrađen u poglavlju: Upravljanje učinkom) i pogodan je za primenu u upravljanju učinkom zaposlenih.

Skala kompetencija kod ovog pristupa koristi dimenzije na osnovu kojih se zaposleni procenjuju. Mnoge kompetencije imaju više od jedne dimenzije. Tipične dimenzije su (ibid):

- Intenzitet ili kompletnost akcije: označava intenzitet namere ili lične karakteristike potrebne da bi se obavila akcija koja realizuje nameru;
- Veličina uticaja: označava broj i pozicije ljudi na koje se odnosi uticaj ili veličinu projekta koji je pod uticajem;
- Kompleksnost: označava kompleksnost ponašanja;
- Količina napora: označava dodatni napor ili vreme primene druge dimenzije neke kompetencije;

Većina kompetencija ima dve ili tri dimenzije. Na primer, kompetencija „orijentacija na postignuće“ ima tri dimenzije (skale):

- Intenzitet i kompletnost akcije motivisane ka postignuću,
- Uticaj postignuća,
- Step en inovativnosti.

U nastavku dajemo primer opisa kroz evaluativne nivoe za kompetenciju *Timski rad i saradnja* iz generičkog rečnika Spencer i Spencer (1993) za dimenziju: Intenzitet osnaživanja timskog rada:

Tabela 3.4. Prilagođen pregled evaluativnih nivoa za dimenziju *Intenzitet osnaživanja timskog rada* generičke kompetencije: *Timski rad i saradnja* (McBer generički rečnik; 1996)

Kompetencija: Timski rad i saradnja: Održavanje pozitivnog timskog duha za dobro organizacije, sa razumevanjem različitosti u veštinama, razmišljanjima i karakterima. Ponašanje u kome nema razmišljanja „Mi i oni“.	
Dimenzija: Intenzitet osnaživanja timskog rada	
Nivo	Bihevioralni deskriptor
-1	<i>Nekooperativan.</i> Remetilac; izvor nevolja.
0	<i>Neutralan.</i> Neutralan, pasivno učestvuje ili nije član ni jednog tima.
1	<i>Sarađuje.</i> Učestvuje sa voljom, podržava timske odluke, obavlja svoj deo posla.
2	<i>Deli informacije.</i> Informiše saradnike o grupnim procesima, deli sve relevantne informacije.
3	<i>Izražava pozitivna očekivanja.</i> Izražava pozitivna očekivanja od drugih. Govori o članovima tima u pozitivnom svetlu.

4	<i>Traži Input-e.</i> Iskreno vrednuje input-e drugih i njihovu stručnost, želi da uči od drugih. Traga za idejama i mišljenjima da bi se formirale odluke i planovi. Poziva sve članove tima da učestvuju u procesu.
5	<i>Oснаžuje druge.</i> Izražava javnu pohvalu drugima za dobro obavljene zadatke.
6	<i>Gradi timove.</i> Promoviše prijateljsku klimu, dobar moral i saradnju. Štiti i promoviše grupnu reputaciju.
7	<i>Rešava konflikte.</i> Uočava pritajene konflikte i otvoreno razgovara sa akterima. Ohrabruje ili olakšava tok rešavanja konflikata, ne sakrivajući ih, niti ih izbegavajući.

Izvor: Prilagođeno po Competence at Work (1993); Lyle Spencer; Signe Spencer.

Treći pristup uključuje nivoe zahtevnosti, smeštajući indikatore (deskriptore) ponašanja u nivoe (na primer: početnik, kompetentan, master ili nizak, srednji i visok nivo učinka) i vezujući ih za određene opsege radnih mesta u izvršilačkoj ili rukovodećoj putanji (izvršioc, supervizori, menadžeri) ili za dimenzije kompetencije. U tabeli je dat primer kompetencije „Upravljanje učinkom“ sa tri dimenzije: „Dodela zadataka“, „Monitoring i davanje povratne informacije“ i „Priznavanje rada“.

Tabela 3.5. Kompetencija *Upravljanje učinkom* sa nivoima

Kompetencija: Upravljanje učinkom			
Definicija: Postavljanje jasnih ciljeva i očekivanja u vezi sa učinkom zaposlenih i regularno praćenje njihovog napredovanja. Obezbeđivanje obuke i pružanje povratnih informacija.			
Dimenzija	Nizak nivo učinka	Srednji nivo učinka	Visok nivo učinka
Dodela zadataka	- Dodeljuje zadatke bez pružanja adekvatnih informacija zaposlenima, potrebnih za njihovo uspešno obavljanje.	- Precizno pojašnjava zaduženja zaposlenima.	- Jasno definiše sva zaduženja i očekivanja i proverava da li je zaposleni razumeo šta se od njega očekuje.
Monitoring i pružanje povratne informacije	- Neredovno se susreće sa zaposlenima radi praćenja njihovog napretka i pružanja povratnih informacija.	- Individualno se sastaje sa zaposlenima, barem jednom mesečno, radi praćenja napretka i pružanja povratnih informacija.	- Individualno se sastaje sa zaposlenima, barem na svake dve nedelje, radi praćenja napretka i pružanja povratnih informacija.
Priznavanje rada	- Ne uviđa postignuća zaposlenih.	- Zapaža i nagrađuje zaposlene za dobar učinak u radu.	- Kontinuirano zapaža i nagrađuje zaposlene, kako formalno, tako i neformalno.

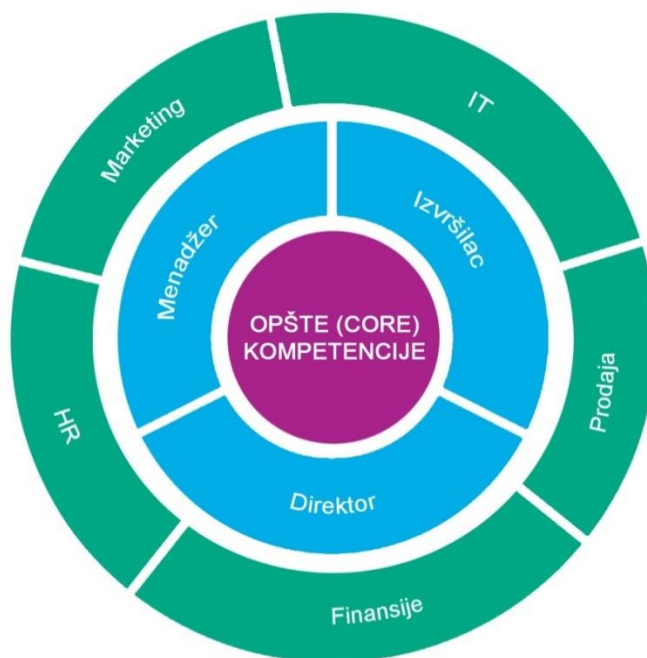
3.6. Pristupi modelovanju kompetencija

Modeli kompetencija se mogu organizovati oko radnih mesta, poslovnih funkcija, procesa, organizacionih nivoa, karijernih putanja ili cele organizacije (Marrelli, 2005). U značajnom broju slučajeva u praksi, sveobuhvatni modeli kompetencija identifikuju i prepoznaju kompetencije za više od jedne navedene komponente, te se stoga sastoje od kombinacije navedenih komponenti tj. od više podmodela kompetencija. U ovom slučaju kompetencije mogu da se identifikuju za (Orr et al., 2010):

- određeno radno mesto: gde se kroz analizu posla i potrebnih kompetencija došlo do primene u opisima poslova radnih mesta, selekciji kandidata pri zapošljavanju; generisanju individualnih razvojnih planova i drugim srodnim aktivnostima u ljudskim resursima
- funkcionalnu oblast: gde je obično naglasak na liderskim kompetencijama koje su najvažnije za ostvarivanje superiornog učinka u toj oblasti (na primer u finansijama, kompetencija analitičko razmišljanje)
- nivo pozicije u organizaciji: gde organizacija ima transparentan sistem napredovanja i karijernu putanju kroz izvršilačke i menadžerske pozicije i tzv. bendove koji određuju i strukturu plate (na primer za izvršne pozicije: junior, saradnik, stručni saradnik, samostalni stručni saradnik, savetnik). Iz konteksta se može lako uočiti da se modeli kompetencija u ovom slučaju najčešće koriste za karijerno planiranje i nasleđivanje
- celu organizaciju (eng. core model): gde se model odnosi na sva radna mesta u organizaciji i sastoji se od generičkih kompetencija potrebnih svakom radnom mestu (na primer: timski rad; komunikacija; orijentacija na klijente; rezultat, inicijativa, liderstvo i sl.).

Možemo da zaključimo da jedan sveobuhvatni model kompetencija, koji specifikuje liderske kompetencije, može da se sastoji od, na primer, „core“ modela za celu organizaciju, kompetencija pozicionog nivoa (na primer: izvršni direktori; menadžeri srednjeg nivoa; supervizori proizvodnje; izvršioc) i funkcionalne oblasti. Slika koja sledi ilustruje model kompetencija koji se sastoji od navedenih komponenti.

Slika 3.8. Model kompetencija koji specifikuje kompetencije za organizacioni nivo (core); nivo pozicije i funkcionalnu oblast.



Izvor: Korn Ferry Technical Manual and Research Guide (2017).

U ovom kontekstu, prilika je da naglasimo, da se često mogu sresti modeli koji se sastoje iz bihevioralnog, tehničkog i kontekstualnog domena kompetencija. Takvi modeli kompetencija su česti kod profesionalnih asocijacija. Jedan takav primer je i Okvir kompetencija Asocijacije za projektni menadžment (Association for Project Management, 2008) koji predstavlja holistički i jasan standard za upotrebu od strane projekt menadžment zajednice sa 47 kompetencija podeljenih u tri domena, koje se primenjuju na 4 nivoa profesionalaca u ovoj oblasti.(videti: Caupin et al., 2006).

Modeli kompetencija se formiraju kroz primenu različitih istraživačkih tehnika za prikupljanje podataka, koje obuhvataju dijapazon od intervjuisanja izvršilaca posla do anketiranja menadžera i zaposlenih (Dalziel, 2004), o čemu će biti reči u nastavku rada.

Postoje u osnovi, tri pristupa u razvoju modela kompetencija (Mansfield, 2005; Marrelli et al, 2005; Korn Ferry, 2016):

- Pristup modelovanja kompetencija za jedan posao (single-job),
- Pristup za celu organizaciju („jedna veličina za sve“),
- Višestruki pristup poslovima.

„Single-job“ pristup

„Single-job“ pristup je najčešći pristup u modelovanju kompetencija. Ovim pristupom je u prošlosti bio pokrenut proces veće primene kompetencija u organizacionom okruženju. Koristi se za radna mesta za koja je organizacija procenila da imaju ključni doprinos poslovanju organizacije. Modelovanje kompetencija ovim pristupom uključuje sve metode za prikupljanje podataka o superiornom učinku, a ponajviše: ekspertske panele, fokus grupne intervju, intervju sa klijentima i nadređenima. Zbog visokih fiksnih troškova i ograničenog dometa, menadžeri ljudskih resursa ga nerado primenjuju (Workitect, 2012). Ovaj pristup se koristi da bi se razvili opisi poslova, vodiči za selekciju za određena radna mesta i generisali razvojni planovi (Korn Ferry Research Guide, 2016).

Pristup „jedna veličina za sve“

Pristup „jedna veličina za sve“ je efikasan, brz i jeftin način da se modeluje okvir kompetencija za širi obuhvat radnih mesta ili, najčešće, za celu organizaciju. Ovi modeli ne uključuju tehničke kompetencije. Model kompetencija razvijen pristupom „jedna veličina za sve“ sastoji se od konzistentnog seta bihevioralnih (generičkih) kompetencija sa definicijama i indikatorima ponašanja. Ovaj pristup obično ima veliku podršku funkcije ljudskih resursa jer ima niže troškove razvoja, a jedna od ključnih prednosti je da su sva, ili skoro sva radna mesta, pokrivena konceptom kompetencija. Prednosti ovog modela se ogledaju u tome da se odnosi na veliku većinu zaposlenih, da postoji jedan okvir koji opisuje efikasan učinak na osnovu koga se vrši procena zaposlenih (Workitect, 2012; Mansfield, 1996) i da ovakav model kompetencija vrši snažan uticaj na unapređenje organizacione kulture. U početku primene modelovanja kompetencija, kompanije su se češće odlučivale da pokriju menadžerske pozicije setom kompetencija. Sada je ta praksa napuštena i okviri kompetencija se odnose na širi krug zaposlenih (Bolden i Gosling, 2006). Ovakvi okviri, uzimajući u obzir da se odnose na većinu ili na sva radna mesta, vrlo često nalaze svoju primenu u proceni učinka na bazi kompetencija (eng. *competency based performance appraisal systems*). Dobra praksa primene ovog tipa okvira

pokazuje da se oni pouzdano integrišu u proces upravljanja učinkom. Integracija podrazumeva sistem postavljanja SMART ciljeva i njihovu ocenu, ali i ocenu kompetencija na bazi bihevioralnih indikatora i nekog oblika BARS skale. Kada se takav sistem dobro postavi, on postaje vredan izvor podataka o potrebama za razvojem zaposlenih. Ovakav pristup ima dosta prednosti i prisutan je u praksi organizacija koje zapošljavaju i preko 4.000 ljudi. (Lester, 1994). Slabost ovog pristupa je u riziku, da model kompetencija možda neće odslikati u potpunosti potrebe specifičnog posla (Mansfield, 1996). Često ovakvi modeli kompetencija izražavaju, između ostalog i vrednosti organizacije, pa se dešava da zaposleni zahtevana ponašanja pre vide kao vrednosti nego kao bihevioralno opisane veštine (Raven, 2001). Pristup „jedna veličina za sve“, zbog svoje osnovne postavke, ne uključuje tehničke kompetencije a najčešće ni kontekstualne kompetencije (na primer: bezbednost i zdravlje na radu, pravna svest i slično).

Pristup za više radnih mesta (višestruki pristup)

Treći pristup za više radnih mesta se primenjuje kada se kreira više, delimično ili potpuno, zasebnih modela kompetencija u jednoj organizaciji, koji pokrivaju različite nivoe (zahtevnosti) u obavljanju poslova kao i familije ili grupe poslova (vidi sliku br.3.9.). Drugim rečima, višestruki modeli kompetencija se razvijaju kada organizacija treba da razvije više različitih modela za veći broj radnih mesta.

U ovom trećem pristupu obično se iz zajedničkog seta kompetencija, koje predstavljaju gradivne elemente, tj. jedan meni (McLagan, 1988), vrši izbor kompetencija za koje je procenjeno da treba da uđu u model. Ovim se obezbeđuje uporedivost poslova i eventualno njihovo relativno vrednovanje. Ovaj pristup zahteva iskustvo u modelovanju kompetencija za širok obuhvat poslova. Zbog velikog broja tehničkih kompetencija, obično se u meniju nalaze samo ne-tehničke, od kojih organizacija bira od 25 do 35 gradivnih kompetencija koje su potrebne da bi se izgradili svi modeli kompetencija u organizaciji. Svaka kompetencija u meniju sadrži definiciju i set, od obično 5 do 15, bihevioralnih indikatora (Mansfield, 2005). Tehničke kompetencije organizacija sama definiše, u saradnji sa profesionalcima iz tog domena. Za svaku od kompetencija koja uđe u model potrebno je, uz pomoć panela stručnjaka iz organizacije, prilagoditi opise bihevioralnih indikatora i definisati bazični, srednji i napredni nivo primene (Workitect, 2012). Svaka kompetencija sa svojim nivoom se pridružuje odgovarajućem poslu u skladu sa nivoom zahtevnosti. Postoje kompetencije (iz menija) koje nemaju nivo i koje se

očekuju od svih zaposlenih. One se procenjuju ili na osnovu frekvencije njihove primene i/ili na osnovu demonstriranog ponašanja koje vodi ka efikasnom učinku, najčešće primenom metode 360 stepeni.

Slika: 3.9. Model koji ističe core kompetencije i kompetencije za pozicioni nivo



Izvor: Korn Ferry Technical Manual and Research Guide (2017)

3.7. Koraci u razvoju modela kompetencija

Kako je koncept kompetencija dobijao na zamahu, tako je i rastao broj organizacija koje su modelovale i razvijale okvire kompetencija, kako one za menadžere i lidere, tako i one koje su se odnosile na sve zaposlene. Kada se uvodi model kompetencija u organizaciju, potrebno je razmotriti određene aspekte koji se odnose na dizajn projekta, format i sadržaj modela kompetencija.

Kompanije danas, u najvećoj meri, za proces modelovanja kompetencija koriste usluge eksternih konsultanskih kuća, jer su organizacione strukture kompanija doživele promene (Mansfield, 2005).

Profesionalci u oblasti ljudskih resursa koji vode ili učestvuju u projektima modelovanja kompetencija bi trebalo da imaju u vidu narednih sedam pitanja, koja imaju usmeravajući efekat na vođenje ovog zahtevnog procesa (Workitect Research Report, 2012):

1. Koja će biti primena modela kompetencija u organizaciji?
2. Šta će od njega imati ključni korisnici modela?
3. Kako bi trebalo da budu uključeni ključni akteri?
4. Koliko opsežno treba da bude prikupljanje podataka?
5. Kako bi istraživanje trebalo da bude uravnoteženo sa intuitivnim pristupima?
6. Koji će format indikatora ponašanja najbolje da odgovara primeni (npr. upravljanje učinkom)?
7. Kako se mogu prilagoditi dodatni, budući modeli kompetencija?

Brojni su pristupi u modelovanju kompetencija. Izabrani pristup determiniše korake u modelovanju i metode prikupljanja podataka. Postoje 3 tradicionalna pristupa koje organizacije preferiraju (Rothwel i Lindholm, 1999):

1. Pozajmljeni pristup: predstavlja najjeftiniji i najlakši pristup za modelovanje u kome organizacija pozajmljuje model od organizacije (takođe: Marrelli, 2002) koja ga je već razvila i primenjuje ga, ne uzimajući u obzir jedinstvenost korporativne kulture organizacije, klijente i tržišne uslove.
2. Pozajmljeni i prilagođeni pristup: zahteva minimalno prilagođavanje modela. Ono se svodi na modifikaciju modela za korišćenje u novom organizacionom okruženju i kulturi. Prilagođavanje se obično sprovodi kroz primenu metoda fokus grupnog strukturisanog intervjua sa prosečnim i superiornim performerima ili eventualno obavljanjem minimalizovanog situacionog bihevioralnog intervjua.
3. Pristup po meri: podrazumeva samostalnu izradu modela od strane organizacije gde se traži značajna metodološka veština i gde je proces skup i vremenski zahtevan u odnosu na prethodna dva pristupa. Obično ga koriste velike organizacije da bi obezbedile pravnu osnovanost svojih kasnijih odluka u vezi sa promocijom, otkazom ugovora o radu ili odlukom o stupanju u radni odnos. Rothwell i Kazanas (1998) identifikuju pet pristupa „po meri“ koje primenjuju organizacije u SAD-u u razvoju modela kompetencija:

- Procesom vođen pristup: najveća važnost se pridaje procesu rada koji obavljaju najproduktivniji radnici i izolovanju njihovih karakteristika
- Ishodima vođen pristup: ovaj pristup se fokusira na output-e (ishode) rada radnog mesta, tima, organizacije ili druge jedinice analize
- Inventivni pristup: primenjuje se kada izvršioci posla nisu najbolji izvor informacija o onome što se i kako radi, već se tada uključuju donosioci odluka
- Pristup vođen trendovima: fokusira se na buduće tokove ili trendove koji utiču na radno mesto, tim ili drugu jedinicu posmatranja
- Pristup vođen radnim odgovornostima: proizilazi iz ishoda, kompetencija, uloga i zahteva kvaliteta iz radnih odgovornosti i aktivnosti.

Na osnovu pregleda literature može se zaključiti da većina autora (Campion, 2011; Marrelli et al, 2005, Mansfield, 2007; CIPD, 2009; Sanghi, 2016; Spencer, 1997) prepoznaje nekoliko osnovnih faza u modelovanju kompetencija:

- Planiranje i iniciranje projekta: u ovoj fazi se definiše šta je jedinica analize – npr. cela organizacija ili samo jedna grupa poslova i donosi se odluka kako će se model primeniti (Marrelli et al., 2005). Sprovode se aktivnosti dobijanja podrške od višeg rukovodstva. Takođe se vrši identifikacija uzorka (Spencer, 1997). Najčešće se israživački uzorak sastoji od grupe izvršilaca sa superiornim učinkom (definisana kao ona koja ima učinak jednu standardnu devijaciju iznad proseka od kriterijuma učinka, ili 13,5% zaposlenih; videti: Hunter, Schmidt, i Judiesch (1990)) i uporedne grupe prosečnih izvršilaca u ciljanom poslu.
- Prikupljanje podataka i dijagnostifikovanje potreba: najčešće metode za prikupljanje podataka su (Marrelli et al. 2005; Spencer, 1997; Sanghi, 2016):
 - Fokus grupe. Imaju strukturisan proces diskusije i rada sa ciljem da učesnici (izvršioci posla, njihovi menadžeri, klijenti i ostali) definišu sadržaj posla ili kompetencije za koje veruju da esencijalno doprinose superiornom učinku (Mansfield, 2005). Fasilitator ima važnu ulogu jer od njegove umešnosti zavisi i rezultat ovog metodološkog postupka (Marrelli et al., 2005).
 - Strukturisani intervju. Neposredni rukovodioci, izvršioci i drugi koji poznaju sadržaj posla, individualno, pažljivo izrađenim setom pitanja, identifikuju svrhu

radnog mesta (Sanghi, 2016), sadržaj posla i kompetencije koje doprinose superiornom učinku.

- Bihevioralni situacioni intervju (BSI). BSI pruža detaljne izveštaje o tome kako su se izvršioci sa superiornim i prosečnim učinkom ponašali kada su u pitanju specifične poslovne situacije (Spencer, 1997). Ovo je jedna od referentnih metoda u modelovanju kompetencija, čiji je tvorac McClelland (1998), a ima osnovu u tehnici kritičnih incidenata (Flanagan, 1954).
- Ankete. Izvršioci i njihovi supervizori obično treba da ocene važnost svakog elementa kompetencije sa liste (Sanghi, 2016) ili da ocene nivo do kog prosečni i superiorni zaposleni ispoljavaju specifične vrste ponašanja koja definišu kompetencije (Spencer, 1997).
- Opservacija rada. Istraživački tim posećuje superiorne i prosečne izvršioce na radnim mestima i sprovodi posmatranje pokušavajući da utvrdi razliku između izvršilaca s vrhunskim i prosečnim učinkom (Marrelli, 1998).

Dnevnici rada. Izvršioci u dnevnik rada unose, na dnevnom nivou, svoje radne aktivnosti sa njihovim početnim i zaustavnim vremenom.

- Analiza podataka i izrada modela obuhvata korišćenje istraživačkih metoda radi potvrđivanja valjanosti komponenata modela. Najčešće se prikupljeni podaci analiziraju da bi se identifikovala ponašanja i lične karakteristike koje razlikuju vrhunskog izvršioca posla od prosečnog (Spencer, 1997). Ova ponašanja se pridružuju određenim kompetencijama koja čine model. Neke metodologije se fokusiraju na analizu radnih procesa dok druge pokušavaju da uoče razlike između superiornih i prosečnih performera. U ovoj fazi se od kompanije traži da odredi da li želi da analizira potrebe za kompetencijama u sadašnjem trenutku, ili želi da ih projektuje i analizira prema budućim potrebama (Marrelli et al., 2005).
- Validacija, primena modela kompetencija i institucionalizacija uključuje aktivnosti na primeni metoda za upravljanje promenama, jer uvođenje modela kompetencija traži značajnu promenu od zaposlenih u organizaciji (Campion, 2011). Poseban set aktivnosti odnosi se na proveru konačnog skupa kompetencija kroz validaciju. Ovo se postiže

kvantitativnom i kvalitativnom analizom (Sanghi, 2016). Interna obuka o integraciji, primeni i rezultatima primene modela kompetencija treba da bude sprovedena, u ovoj fazi, sa ciljem da se dođe do uspešne horizontalne ali i vertikalne integracije modela.

U nastavku sledi tabela koja prezentuje pregled prednosti i nedostataka metoda za prikupljanje podataka na osnovu rada Marrelli i saradnika (2005).

Tabela 3.6. Metode prikupljanja podataka

Metod	Prednosti	Nedostaci
Fokus grupe	<ul style="list-style-type: none"> – Veliki broj ljudi može da bude uključen u pružanju input-a – Može da se prikupi velika količina podataka – Učesnici se međusobno nadovezuju na ideje, što stvara sveobuhvatniju i širu sliku – Ohrabrivanje učesnika od strane moderatora da svojim input-ima daju veći doprinos nego što bi to bio slučaj pri samostalnom radu 	<ul style="list-style-type: none"> – Kvalitet dobijenih informacija zavisi od analitičkih sposobnosti i temeljnog iskustva članova grupe – Članovi grupe često nisu otvoreni za razgovor – Ekstrovertniji članovi grupe mogu da dominiraju u samom razgovoru, što utiče na kvalitet podataka – Često identifikuju vrednosti i tradicije organizacije koje su poželjne, ali nisu neophodne za ciljani posao
Strukturisani intervju	<ul style="list-style-type: none"> – Ispitivač može da uspostavi odnos sa ispitanikom i da podstakne iskrenu i kvalitetnu diskusiju – Ispitanici su obično iskreniji u situacijama kada individualno odgovaraju, nego kod fokus grupa – Obučeni ispitivači mogu da tragaju za detaljnijim informacijama ili da razjasne odgovore ispitanika 	<ul style="list-style-type: none"> – Moguće su poteškoće u proceni preciznosti informacija koje pružaju ispitanici – Individualni intervjui dugo traju (svaki po 3 sata) i njihovo sprovođenje košta – Analiza kvalitativnih podataka takođe iziskuje velike napore i poteškoće – Često se zahteva dodatna obuka za početnike, kako bi se razvile dobre ispitivačke veštine
Bihevioralni situacioni intervju	<ul style="list-style-type: none"> – BSI pravi jasnu razliku između kompetencija koje su potrebne za vrhunski učinak i onih koje su potrebne za prosečni nivo učinka – BSI pružaju detaljni uvid u poslovne izazove i potrebne kompetencije 	<ul style="list-style-type: none"> – Situacioni bihevioralni intervjui iziskuju mnogo vremena, troškova i napora u analizi podataka – Iskusan analitičar i vešt ispitivač, neophodan su faktor u procesu dobijanja preciznih informacija

	<ul style="list-style-type: none"> – Vrlo specifični opisi efikasnog i neefikasnog ponašanja mogu da budu iskorišćeni za razvoj bihevioralnih deskriptora za modele kompetencija 	<ul style="list-style-type: none"> – BSI su usmereni samo na trenutna i prošla ponašanja, koja se mogu razlikovati od onih potrebnih ubuduće – BSI se fokusiraju na ključne incidente pa kompetencije neophodne za rutinske aspekte posla mogu da budu izostavljene.
Ankete	<ul style="list-style-type: none"> – Značajna količina podataka može da se skupi na brz i ekonomičan način – Ispitanici mogu da popune anketu na mestu i u vreme koje im odgovara – Ankete omogućavaju učešće većeg broja ljudi iz organizacije i na taj način omogućavaju prihvatanje rezultata u organizaciji – Anonimnost ankete podstiče otvorene i iskrene odgovore – Pitanja sa više ponuđenih odgovora ili sa opcijom rangiranja daju kvantitativne podatke koji lako mogu da se sakupe i analiziraju 	<ul style="list-style-type: none"> – Prikupljeni podaci često su ograničeni na sadržinu posla ili kompetencije uključene u anketu – Ne postoji mehanizam za proveru razumevanja pitanja od strane ispitanika – Procenti ispitanika koji odgovoravaju su uglavnom niski, pa obezbeđivanje adekvatnog reprezentativnog uzorka može da bude pravi izazov – Teško je napraviti rezime i analizirati odgovore na otvorena pitanja
Opservacija rada	<ul style="list-style-type: none"> – Ovaj metod služi kao odličan vid orijentacije za istraživački tim – Ako se posmatraju reprezentativni uzorci zaposlenih, validnost identifikovanih kompetencija je visoka – Može da pruži potpun uvid u posao kada izvršilac vrši interakciju sa kolegama, menadžerima i klijentima pri vršenju dužnosti – Može da se prati verbalno i neverbalno ponašanje 	<ul style="list-style-type: none"> – Utrošak vremena i novca, posebno kod kompleksnih opservacija – Ako se opservacija vrši na relativno maloj proporciji izvršilaca, validnost i pouzdanost rezultata može da bude na niskom nivou – Neophodno je široko iskustvo, kao i izražena analitička sposobnost, radi preciznog izvođenja kompetencija na osnovu posmatranja – Postoji znatna mogućnost za odstupanja od strane posmatrača kad su u pitanju odabir i beleženje postupaka u radu
Dnevnici rada	<ul style="list-style-type: none"> – Većina pojedinaca lako razume i popunjava zapisnik rada – Dnevnici rada su dobra zamena za opservaciju 	<ul style="list-style-type: none"> – Zaposleni moraju da budu veoma motivisani za popunjavanje zapisnika – Vremenski zahtevno analiziranje podataka

Izvor: Adaptirano na osnovu Marrelli et al.(2005)

Pored navedenih metoda za prikupljanje podataka koriste se, u većoj ili manjoj meri, i sledeći izvori podataka: pregled baza podataka i ekspertskih sistema koji čuvaju veliki broj modela

kompetencija, pregled literature, upoređivanje sa drugim modelima kompetencija, analiza opisa poslova, analiza strateških dokumenata, analiza informacija dobijenih od klijenata i dobavljača i dr.

Pri kreiranju i upotrebi modela kompetencija u različite poslovne svrhe, potrebno je obezbediti njegovu nepobitnu predvidljivost i pouzdanost. Drugim rečima, kompetencije i njihova adekvatna primena moraju da budu demonstrirane, i da se kroz rezultate empirijskih istraživanja pokažu kao prediktori uspešnog poslovnog učinka (princip predvidljivosti). Od istraživača kompetencija ovo zahteva više od običnog sprovođenja intervjua ili sesija fokus grupa radi identifikacije kompetencija. Studije statističke korelacije moraju da budu urađene kako bi se pokazala jačina veze između primene kompetencija i uspešnog učinka na radnom mestu (Rothwell i Dubois, 2000).

3.8. Najbolja praksa modelovanja

Kako bi se obezbedila relevantnost, upravljivost i vlasništvo nad procesom, ključni principi u modelovanju i izgradnji okvira kompetencija, su (Whiddett; i Hollyforde, 2007): dobijanje podrške menadžmenta, uključivanje zaposlenih u modelovanje, informisanje zaposlenih šta se dešava i zašto i obezbeđivanje razvoja modela koji sadrži relevantne kompetencije za radna mesta i organizaciju.

Parry (1996 u Cheng, 2012) je dao nekoliko korisnih smernica koje mogu da budu od pomoći u identifikaciji i opisivanju kompetencija: Indikatori ponašanja treba da budu opservabilni; Budite kratki – navedite samo nekoliko kompetencija; Pazite da kompetencije ne budu međusobno kontradiktorne; Fokusirajte se na potrebe –kompetencije se koriste radi procene i obuke; Radite unatrag, od rezultata do ponašanja ka kompetencijama – odredite željeni ishod pre nego što odredite potrebnu kompetenciju; Definišite nivoe izvrsnosti; Klasterišite slične kompetencije – grupišite slične kompetencije nad širim naslovima i olakšajte njihovo usvajanje i razumevanje.

Campion i saradnici (2011), su specificirali preporuke i najbolju praksu modelovanja kompetencija u organizacijama, koje su podelili u 3 tematske oblasti. Te tematske oblasti su: analiza informacija o kompetencijama, organizacija informacija o kompetencijama i primena modela kompetencija.

Tematska oblast „Analiza informacija o kompetencijama“ preporučuje sledeću najbolju praksu (ibid):

- Razmotriti organizacioni kontekst koji obuhvata sve one faktore koji utiču na ponašanje zaposlenog koje ovaj model pokušava da unapredi, uključujući i organizacionu kulturu
- Povezati kompetencije sa organizacionim ciljevima
- Početi modelovanje kompetencija sa najvišim rukovodiocima zbog zadobijanja njihove podrške za sam projekat.
- Koristiti rigorozne metode kako bi se razvio model kompetencija kao što je bihevioralni situacioni intervju ali i metode za analizu posla
- Razmotriti buduće zahteve posla

Grupa nazvana „Organizacija i prezentacija informacija o kompetenciji“ preporučuje sledeću najbolju praksu (ibid):

- Definisati strukturu kompetencije što uključuje postojanje deskriptora i dobro napisanih indikatora
- Definisati nivoe stručnosti pripadajućih kompetencija
- Koristiti poznati i jedinstveni organizacioni jezik koji uključuje poznate zajedničke izraze, akronime, nazive radnih pozicija, naslove radnih jedinica i slično
- Uključiti kako fundamentalne (cross-job), tako i tehničke (job-specific) kompetencije
- Koristiti biblioteke (generičke okvire) kompetencija jer omogućavaju brži razvoj modela i pružaju jasan i dosledan jezik
- Optimizovati broj kompetencija u modelu i količinu detalja
- Koristiti dijagrame i vizuelne prikaze za pojašnjenje i komunikaciju modela kompetencija sa zaposlenima

Tematska oblast „Primena modela kompetencija“ preporučuje, između ostalog, sledeće smernice najbolje prakse u organizacijama (ibid):

- Obezbediti kroz tehnike upravljanja promenama i organizacionog razvoja prihvatanje modela. Bolje je imati jednostavan model koji će ljudi koristiti, nego veoma sofisticiran model zasnovan na raznim istraživanjima koji će ljudi izbegavati.
- Koristiti kompetencije za razvoj sistema ljudskih resursa i uključiti ih u što veći broj procesa
- Koristiti kompetencije za razvoj prakse radnog učinka. Modeli opisuju šta je istinski važno u smislu učinka, kao i kako postati uspešan na svom radnom mestu.
- Vršiti reviziju i unapređenje modela kompetencija tokom vremena.

3.9. Povezivanje modela kompetencija sa organizacionim ciljevima

Modelovanje kompetencija je evoluiralo ka stvaranju efikasne veze između organizacione strategije i individualnog učinka. (Rothwell, 2004). Isto tako, veza između modela kompetencija i organizacionih i strateških ciljeva treba da pomogne da se osigura da će rezultirajući HR sistemi podržati i pomoći u postizanju tih ciljeva (Campion, 2011; Rodriguez, 2002).

Osnovni princip pri modelovanju kompetencija je da one budu povezane sa poslovnom strategijom i ciljevima organizacije (videti: Rodriguez et al., 2002; Catano et al., 2007; Ennis, 2008). Ova povezanost modela kompetencija sa poslovnim ciljevima i strategijama organizacije predstavlja značajan izvor snage ovog organizacionog alata (Rodriguez, 2002). Konsultanti najčešće imaju intenciju da kompetencije budu direktna translacija organizacionih ciljeva. Na primer, ako je cilj organizacije „kontinuirano unapređenje procesa i rast broja inovacija” onda će takav model svakako razmotriti i eventualno, kroz proces prikupljanja podataka i njihove validacije, dokazati potrebu da se srodna kompetencija nađe u okviru. U ovom kontekstu, prisutan je princip da se kompetencije ocenjuju u odnosu na doprinos organizacionim varijablama poput misije-svrhe, vizije, svake vrednosti i organizacionih kapaciteta (Bray et al, 1974). Organizacione varijable postaju faktor koji pomaže da se konstatuje koje kompetencije su najkritičnije za uključivanje u okvir kompetencija (Korn Ferry Technical Manual, 2017). Grafikon koji sledi opisuje vezu između ključnih organizacionih varijabli i varijabli čiji su nosioci zaposleni, kao što su ukupni učinak i iskazivanje kompetencija (ponašanja). Ove lične varijable pokreću organizacioni učinak i podržavaju organizacionu svrhu. Na ovaj način se uspostavlja veza između kompetencija zaposlenih i ostvarivanja visokih organizacionih ciljeva.

Slika 3.10. Kompetencije kao pokretač misije i vizije



Modelovanje kompetencija u organizaciji tangira mnogo više organizaciju, njene procese i organizacionu kulturu nego što to na prvi pogled može da se uoči. Razvoj okvira kompetencija, kao i svaki drugi projekat, doživeće krah ukoliko nema sponzorstvo, naklonost i podršku top menadžmenta. Menadžment bi trebalo da razume da su kompetencije poslovni alat (Whideett,...) koji pomaže menadžmentu da upravlja poslovanjem i ljudskim resursima.

Modeli kompetencija pružaju, između ostalog, odličan uvid u bazične (core) kompetencije organizacije (Rodriguez, 2002).

Ne treba da čudi zašto su kompetencije doživele tako veliki uzlet, posebno u poslednjih petnaestak godina. Razlog za to može da leži u tome što su lične karakteristike ljudi interesantnije od zadataka, kao što je i uviđanje superiornih performera interesantnije od onog o efikasnom učinku. Drugi razlog za uspeh kompetencija je širina primene modela kompetencija i okvira kompetencija u svim procesima ljudskih resursa (Dalziel, 2004).

Na kraju, razlog za uspeh modelovanja kompetencija i razvoja okvira leži u jednoj važnoj funkciji za organizacije koja se odnosi na pokretanje i vođenje organizacionih promena.

Danas, 30 godina posle, više od polovine Fortune 500 kompanija koristi modelovanje kompetencija.

3.10. Generički rečnici kompetencija

Generički rečnici kompetencija su konceptualni okviri onih kompetencija koje su istraživači uspeali da deriviraju, upotrebom različitih metodologija (najčešće primenom faktorske analize, videti: Tett et al, 2000), sa pripadajućim bihevioralnim indikatorima i dodatnim elementima, kao što su definicije kompetencija. Ovi generički rečnici obično sadrže 20-40 kompetencija, od kojih svaka kompetencija ima 5-15 indikatora. Generički rečnici kompetencija imaju nekoliko primena u izgradnji modela (Mansfield, 1996):

1. obezbeđuju zajednički konceptualni okvir ili polaznu tačku za razvoj modela;
2. okvir služi kao resursni panel gde učesnici ocenjuju važnost generičkih kompetencija u odnosu na vrstu posla i njegov nivo;
3. okvir može da se koristi kao vodič u analizi kritičnog situacionog intervjua.

Generički rečnici kompetencija su esencijalni u razvoju višestrukih modela kompetencija u okviru iste organizacije. Oni tada obezbeđuju da se zajedničke (iste) veštine i karakteristike opisuju istim nazivima kompetencija. Organizacije koje koriste generičke rečnike kompetencija imaju mogućnost da ih koriste kao module u konstrukciji individualnog okvira kompetencija. U ovom modelu organizacija identifikuje kompetencije koje su joj potrebne radi ostvarenja superiornog učinka, a indikatori ponašanja mogu da variraju od jedne do druge grupe poslova (Mansfield, 2005).

Postoji nekoliko dostupnih komercijalnih modela kompetencija. Oni svoju pouzdanost duguju istraživanjima kompetencija na velikom uzorku ispitanika. Korn Ferry Institut je naprimer prema podacima u svom tehničkom i istraživačkom uputstvu (Korn fery Research Guide and Technical Manual, 2016) naznačio da je faktorska analiza kompetencija rađena na uzorku od 67.826 ispitanika svrstanih u 6 pozicionih nivoa, od pripravnika do senior izvršnih direktora. Zbog toga, osim za specifične tehničke veštine, smatra Ruyle (2010), nema opravdanja da se krene u razvoj kompetencija „od nule“. Korišćenje generičkih modela kompetencija koji su zasnovani na istraživanjima će uštedeti vreme i novac.

Mnogi istraživači su se u proteklih nekoliko decenija bavili modelovanjem kompetencija na generičkom nivou. Tett et al. (2000) su identifikovali do tada 12 takvih studija koje oni nazivaju

„taksonomije menadžerskog učinka“ što je sinonim za menadžerski rečnik generičkih kompetencija. U nastavku ćemo predstaviti neke od najznačajnijih istraživačkih napora da se stvori pouzdan generički rečnik kompetencija.

Borman i Brush (1993) su induktivnim putem izveli taksonomiju menadžerskih kompetencija kroz korelacionu matricu (od 187x187 ponašanja, performansnih dimenzija) koja je onda faktorski analizirana.

Faktorskom analizom dobijeno je 18 grupa kompetencija (mega dimenzija). Te dimenzije su:

(1) Planiranje i organizovanje; (2) vođenje, usmeravanje i motivisanje; (3) obuka, koučing i razvoj saradnika; (4) efikasna komunikacija i informisanje saradnika; (5) predstavljanje organizacije pred klijentima i u javnosti; (6) tehnička stručnost; (7) administracija; (8) održavanje efikasnih radnih relacija; (9) koordinacija saradnika i resursa radi završavanja posla; (10) odlučivanje i rešavanje problema; (11) pribavljanje odgovarajućih kadrova; (12) usmerenost ka ciljevima; (13) nošenje sa stresom u kriznim situacijama; (14) organizaciona posvećenost; (15) monitoring i kontrola resursa; (16) delegiranje; (17) prodaja i uticanje; (18) prikupljanje i interpretacija podataka.

Ovih 18 megadimenzija, od kojih svaka ima po 2 pridružene dimenzije, koje ih najbolje opisuju u faktorskoj analizi, grupisane su u 4 grupe menadžerskih kompetencija koje čine performansne zahteve, i to su:

- Interpersonalni odnosi i komunikacija (4, 5, 8, 17)
- Liderstvo i supervizija (2, 8, 9)
- Tehničke aktivnosti i „mehanika menadžmenta“ (1, 6, 7, 10, 11, 15, 16, 18)
- Korisna lična ponašanja i veštine (12, 13, 14)

Tett et al. (2000) su u svom radu „Razvoj i validacija sadržaja „hiperdimensionalne“ taksonomije menadžerskih kompetencija” predstavili taksonomiju od 53 kompetencije koje su klasterisane u 9 opštih oblasti. Ove 53 kompetencije su derivirali eksperti iz predmetnih oblasti koji su sortirali 147 bihevioralnih elemenata. „Hiperdimensionalna“ taksonomija menadžerskih kompetencija je derivirana kroz tri studije. U prve dve studije, 110 članova Akademije za menadžment je sortiralo 141 bihevioralni element (indikator ponašanja) u 47 kompetencije. U trećoj studiji, da bi

se model poboljšao, dodato je još 6 kompetencija (Tett et al.; 2000). Tett et al. (2000) su koristili 12 identifikovanih taksonomija menadžerskih kompetencija koje su služile kao početna tačka za razvoj modela.

Na ovaj način identifikovano je sledećih devet grupa kompetencija:

- Tradicionalne funkcije (Odlučivanje; Delegiranje)
- Orijehtacija na zadatke (Inicijativa; Odlučnost)
- Orijehtacija na ljude (Saradljivost, Fokus na klijente)
- Pouzdanost (Urednost; Organizaciona pravila)
- Odgovornost (Lojalnost; Poverenje; Pravovremenost)
- Otvorenost u razmišljanju (Tolerancija; Kreativno razmišljanje)
- Emocionalna kontrola (Upravljanje stresom)
- Komunikacija (Veština slušanja; Pisana komunikacija)
- Razvoj sebe i drugih (Davanje feedback-a; Samorazvoj)
- Profesionalna sposobnost i svest (Poznavanje posla; Organizaciona svest)

Svi poznati komercijalni modeli (taksonomije, rečnici kompetencija) su nastali na osnovu prakse poznatih istraživača poput prof. Lombarda i prof. Ishingera (Lominger), Hogana (Hogan Assesment) ili Kurza i Bortrana (SHL Group).

Iako nisu u toj meri komercijalno poznati, veoma značajan doprinos izučavanju kompetencija (posebno menadžerskog aspekta učinka) u praksi kompanija, dale su taksonomije i modeli Borman-a i Brush-a (1993), Tett-a i saradnika (2000) i Campell-a i saradnika (1993). Tett et al. (2000) su uspeli da identifikuju u literaturi 12 aktivnih modela (taksonomija) čija je osnovna karakteristika to da je većina njih nastala faktorskom analizom. Ovi modeli se razlikuju po kompleksnosti i stepenu obimnosti. Tett et al.(2000) navode da se u njima može uočiti jedno jezgro koje čine kompetencije koje se ponavljaju (npr. timski rad, orijentacija na klijente).

Poznat je i Schroder-ov bihevioralni model (1989) upravljanja visokim učinkom koji se sastoji od 11 kompetencija koje su povezane sa superiornim učinkom kod lidera i menadžera različitih nivoa u različitim industrijskim granama. Navedenih 11 kompetencija obuhvataju kognitivne i

međuljudske dimenzije, kao i dimenzije usmeravanja i postignuća, a svaka se dalje definiše na pet nivoa.

Razni autori su identifikovali različit broj bihevioralnih kompetencija. Lombardo i Eichinger u svom Lominger modelu kompetencija (Lombardo et al., 2000) identifikuju 67 kompetencija potrebnih različitim poslovima, koje vode ka efikasnom učinku na radnom mestu. Američki Korn Ferry Institut sa višedecenijskom tradicijom u oblasti primene modela kompetencija u preduzećima, identifikuje, po najnovijoj praksi, 38 kompetencija, dok je pre preuzimanja od strane Korn Ferry Instituta, Global Novations upotrebljavao 21 kompetenciju u procesu mapiranja i izradi okvira kompetencija u konkretnim organizacijama.

Korn Ferry Institut (2014), kao organizacija koja je kroz istraživanja došla do svog opšteg modela kompetencija na osnovu kojeg mapira i razvija competency based management sisteme u organizacijama, ima 12 klastera srodnih kompetencija u koje je svrstano prethodno pomenutih 38 kompetencija. Ti klasteri su: Razumevanje poslovanja; Kreiranje razlika i novina; Preduzimanje inicijative; Dobro odlučivanje; Upravljanje izvršenjem; Fokusiranje na učinak; Izgradnja saradljivih odnosa; Otpimizacija talenata; Uticanje na ljude; Autentičnost; Otvorenost; Fleksibilnost i adaptabilnost.

Hay Group-a (2001) je tokom svog dugogodišnjeg rada identifikovala četiri klastera: upravljanje sobom, upravljanje timom, upravljanje radom i upravljanje saradnjom.

Lomingerov model u svom rečniku identifikuje, kako smo naveli, 67 kompetencija. Taj model pruža razumljivu skalu za svaku kompetenciju na tri nivoa, i to:

- skilled (optimalni nivo kompetencije; napomena autora: iako koristi termin „skilled” odnosi se na bihevioralnu kompetentnost osobe);
- nije kompetentan (unskilled) i
- previše koristi (overused).

Lomingerov model sugerise da se ponekad snaga (kompetencija) koja se koristi ekstremno, i po frekvenciji i po intenzitetu, pretvara u sopstvenu slabost. Ako ste previše orijentisani na rezultat (kompetencija: 57 kod Lomingera) onda vam možda nedostaje Briga (7) ili ne slušate druge (Slušanje: 33). Svaka od 67 kompetencija, kao i 9 performansnih dimenzija, imaju primere

ponašanja u slučaju kada su previše korišćene (eng. *overused skills*). Jedan od načina da utvrdite lične deficite u kompetencijama je da pročitate definicije onih pet kompetencija u kojima ste najjači, a koje se odnose na „overused“ nivo (Lombardo et al; 2000). Njihov model pod nazivom *The Leadership Architect* je takođe nastao kao plod dugogodišnjih istraživanja u okviru Centra za kreativno liderstvo (Center for Creative Leadership), kompanija AT&T i Sears kao i istraživača Harr-a i Daniela Levinson-a, Kotter-a, Gabarro-a, Jaques-a, Kouzes-a i Posner-a. Performansne dimenzije su rezultat analize sistema učinka u organizacijama i često se pojavljuju kao kriterijumi za ocenjivanje učinka.

To su: kvantitet rezultata rada, pravovremenost dostavljanja rezultata rada, kvalitet rezultata rada, korišćenje resursa, uticaj na klijente, sloboda od neplanirane podrške, timska saradnja, produktivne radne navike, dodavanje veština i sposobnosti.

Ovaj model barata sa još jednom kategorijom, a to su karijerni stoperi (eng. *Career Stallers and Stoppers*). Neki od karijernih stopera su: neosetljivost na druge, defanzivnost, previše upravljanja i kontrole, nedostatak etike i vrednosti, arogantnost. U ovoj kategoriji postoji 19 stalera i stopera. Prema Lomingerovom modelu, karijerni stoperi zaslužuju punu pažnju, čak veću od potrebe da se neka kompetencija razvije, jer mogu da dovedu do „iskliznuća“ u karijernoj putanji. Oni potiču iz različitih izvora i obično tangiraju nekoliko kompetencija koje su ili u deficitu ili se previše koriste. Na primer, ako je neko „neosetljiv na druge“ (karijerni stoper) onda izvor takvog ponašanja može da bude u prevelikoj „orijentaciji na rezultat“ (kompetencija) i takođe „prekomerno“ ili neadekvatnoj upotrebi „veština komandovanja“ (kompetencija), a deficitu „interpersonalne svesti“.

Jedan od napoznatijih generičkih rečnika i modela kompetencija je onaj koji su 1993. godine izradili Signe i Lyle Spencer. Ovaj model kompetencija je složeniji po svom konceptu od sličnih rešenja, na primer, prof. Lombard-a i prof. Ishinger-a (Lominger model). Spencer- ovi ohrabreni Boyatzis-ovim uspehom u oblasti razvoja generičkog okvira, primenom manje rigorozne metodologije, su otpočeli rad na razvoju svog rečnika. Ovaj okvir je publikovan u njihovoj poznatoj knjizi *Competence at Work*.

Spencer-ovi su razvili pristup koji je postao dominantna praksa u izgradnji kompetencija u sledećih 10-15 godina. Fokus je na superiorinim performerima, korišćenju bihevioralnog

situacionog intervjua i analizi sadržaja intervjua, kao i na deriviranju rezultata u male setove kompetencija koje su opisane specifičnim bihevioralnim terminima.

Kako Raven (2001) navodi, karakteristika ovog okvira jeste da je nastao na dubokom razmatranju i analizi misli, osećaja i otvorenog ponašanja koje je povezano sa stvarnom akcijom, tj. analizom bihevioralnih incidenata. On pravilno navodi da to nije proizvod „birokrata“ i „članova komiteta“. Verovatno je mislio na strogu metodološku zasnovanost ovog generičkog rečnika kompetencija koju ćemo opisati u nastavku ovog dela rada.

McBer-ov pristup u modelovanju kompetencija je podrazumevao rigoroznu istraživačku metodologiju, koja je uključivala identifikaciju primera ponašanja superiornih i prosečnih performerera kroz primenu bihevioralnog situacionog intervjua, tematsku analizu transkripata intervjua i unakrsnu validaciju kroz statističku analizu podataka dobijenih tokom intervjua (Mansfield, 2005).

Baza za analizu im je bilo oko 200 poslova za koje su imali dostupne modele kompetencija. Kroz sistemsku analizu sadržaja izveštaja o modelovanju kompetencija koji su nastali na bazi bihevioralnih intervjua o događaju uspeali su da identifikuju 21 kompetenciju.

Kroz poređenje svih modela kompetencija bilo je potrebno da se ustanovi novi zajednički jezik u kojem je najmanji zajednički sadržalac bihevioralni indikator. Analiza je obuhvatila 760 tipova ponašanja (Spencer i Spencer; 1993). Od toga 360 indikatora je definisalo 21 kompetenciju, što je pokrivalo od 80% do 98% izveštaja o modelovanju. Ostalih 400 indikatora su opisivali retko opservirane kompetencije (eng. „unique“). Lista od 360 indikatora je predstavljala preliminarni rečnik (ibid).

Ono što je važno naglasiti na kraju ovog odeljka jeste da se generički rečnici odnose na sve poslove. Još važnije je naglasiti da je duboka analiza potrebna da bi se diferencirajuća kompetencija prepoznala na tačno odgovarajućem (ni preniskom, ni previsokom) nivou koja vodi učinku na radnom mestu. Na primer, selekcijom može da se izabere osoba sa višim nivoom kompetencija od potrebnog, što može vremenom da izazove njeno nezadovoljstvo poslom, i da se ignoriše čitav niz kandidata koji imaju tačan nivo kompetencija potrebnih za superioran učinak (ibid). Na ovaj način McBer kompanija je identifikovala 18 najčešćih bihevioralnih kompetencija koje vode ka superiornom učinku na radnom mestu.

Tabela 3.8. Generičke kompetencije: Pregled (McBer Scaled Dictionary, 1996)

1	Orijentacija na postignuće Suština: Da li osoba razmišlja o ostvarivanju i premašivanju ciljeva, kao i o proračunatom rizikovanju radi procenjene dobiti?
2	Analitičko razmišljanje Suština: Da li osoba razume uzročno-posledične veze (lance) i odnose?
3	Konceptualno razmišljanje Suština: Da li osoba povezuje obrasce? Da li sklapa mnoštvo delova u koherentnu celinu? Kreira li nove načine pogleda na stvari?
4	Uslužna orijentacija ka klijentima (Uslužnost prema klijentima) Suština: Da li osoba postupa u ime klijenta kome se čini usluga?
5	Razvoj drugih Suština: Da li osoba radi na tome da razvije dugoročne osobine drugih (ne samo veštine)?
6	Direktivnost Suština: Da li osoba postavlja čvrste standarde ponašanja za koje smatra odgovornim druge ljude?
7	Fleksibilnost Suština: Može li osoba promeniti način pristupanja predviđenom zadatku ili odustati od njega ukoliko okolnosti to zahtevaju?
8	Strategija „Impact and Influence“ – Strategija učinka i uticaja Suština: Da li osoba koristi promišljene strategije ili taktike uticaja?
9	Potruga za informacijama Suština: Da li osoba seže izvan očiglednog i traga za dodatnim informacijama?
10	Inicijativa Suština: Da li osoba razmišlja unapred i postupa prema budućim potrebama i mogućnostima?
11	Integritet Suština: Da li osoba postupa u skladu sa uverenjima i vrednostima, čak i kada je to teško učiniti?
12	Međusobno razumevanje Suština: Da li kod osobe postoji svest o tome šta drugi osećaju i misle, i kad ništa ne govore?
13	Organizaciona svest Suština: Da li je osoba podložna uticaju stvarnog stanja organizacione politike i strukture?
14	Organizaciona posvećenost Suština: Da li osoba postupa u skladu sa ovlašćenjem, organizacionim standardima, potrebama i ciljevima?

15	Izgrađivanje odnosa Suština: Da li kod osobe postoji trud za izgradnju međuljudskih odnosa?
16	Samopouzdanje Suština: Da li osoba prihvata riskantne zadatke ili dolazi u konflikte sa svojim nadređenima?
17	Timsko liderstvo Suština: Da li osoba predvodi grupe ljudi radi delotvornog zajedničkog rada?
18	Timski rad i saradnja Suština: Da li osoba preuzima određene radnje kako bi timu, čiji je član, olakšala funkcionisanje?

Tabela: 3.9. Pregled kompetencija u generičkim rečnicima po autorima

Autor Klaster	Boyatzis(1982); Boyatzis, Cowen & Kolb (1985)	Spencer & Spencer Competence at work (1993)	Fetzer (Goleman & Gowling) Consortium
Postignuće	Orijentacija na efikasnost	Orijentacija na postignuće	Postignuće, motivacija i inovativnost
	Inicijativa	Inicijativa	Inicijativa (samousmeravanje i samomotivisanje)
	Pažnja na detalje	Briga za red i kvalitet	Osvešćenost
Pripadanje	Empatija	Interpersonalno razumevanje	Empatija
		Orijentacija na klijente	Orijentacija na klijente
		Timski rad i saradnja	Izgradnja timova i saradljivost
Moć	Uverljivost	Ostvarivanje uticaja	Ostvarivanje uticaja
	Pisana komunikacija	Izgradnja radnih relacija	Efektivna komunikacija
	Usmena komunikacija		Organizaciona svest
	Organizaciona svest		Izgradnja radnih relacija
	Networking		Upravljanje konfliktima/Pregovaranje
	Pregovaranje		
Menadžment	Razvoj drugih	Usmeravanje	Koučing i razvoj drugih
	Grupni menadžment	Razvoj drugih	Liderstvo
		Timsko liderstvo	Upravljanje promenama
			Upravljanje različitostu zaposlenih
			Upravljanje ljudskim resursima

Kognitivni aspekt	Prepoznavanje paterna	Konceptualno razmišljanje	Traženje informacija
	Korišćenje koncepata	Analitičko razmišljanje	
	Sistemske razmišljanje	Tehnička ekspertiza	
	Kvantitativna analiza		
	Planiranje		
	Korišćenje tehnologije		
Lična efikasnost	Samopouzdanje	Samopouzdanje	Samopouzdanje, optimizam i nada
	Samokontrola	Samokontrola	Samokontrola
	Fleksibilnost	Organizaciona posvećenost	Fleksibilnost i adaptabilnost
	Socijalna objektivnost		Poštenje/integritet, poverljivost
	Tačna samoprocena		Upravljanje različitostima zaposlenih
			Upravljanje ljudskim resursima
			Emocionalna samosvest

Izvor: Prilagođeno prema Assessment, Development, and Measurement; (1997)

3.11. Primena kompetencija u organizacijama

Proces mapiranja kompetencija ima svoj rezultat u stvaranju okvira kompetencija. Okvir kompetencija je organizacioni alat koji svoju primenu ima u procesima (Korn Ferry Research Manual, 2016):

- planiranja radne snage i njene analitike
- regrutovanja i selekcije
- uvođenja u posao (*on boarding*)
- individualnog postavljanja ciljeva (postavljanja ciljeva učinka)
- razvoja sistema učenja u organizaciji
- specifičnih razvojnih programa koji su usmereni na pojedinca i njegovu radnu ulogu
- mentoringa
- razvoja liderstva
- planiranja nasleđivanja

- upravljanja angažovanjem (*engagement*)
- upravljanja procesima učinka
- kompenzacijama, plaćanjem i nagrađivanjem
- organizacionim dizajnom i transformacijama i
- brendiranja zaposlenih.

Modelovanje kompetencija obezbeđuje organizacijama osnovu za povezivanje njihovih strateških ciljeva sa upravljanjem talentima. Buduća istraživanja će verovatno osvetliti kako kompetencije doprinose uspostavljanju integrisanog HR sistema i kako ovaj sistem utiče na organizacione rezultate (Korn Ferry Research Manual, 2017).

Okviri kompetencija daju najbolje rezultate kada su horizontalno i vertikalno integrisani u organizaciji.

Horzontalna integracija znači da se kompetencije koriste u selekciji, planiranju nasleđivanja, razvoju zaposlenih, planiranju radne snage, upravljanju učinkom u napredovanju tj. u svim glavnim procesima funkcije ljudskih resursa (videti: OECD, 2009; Marrelli, 1998).

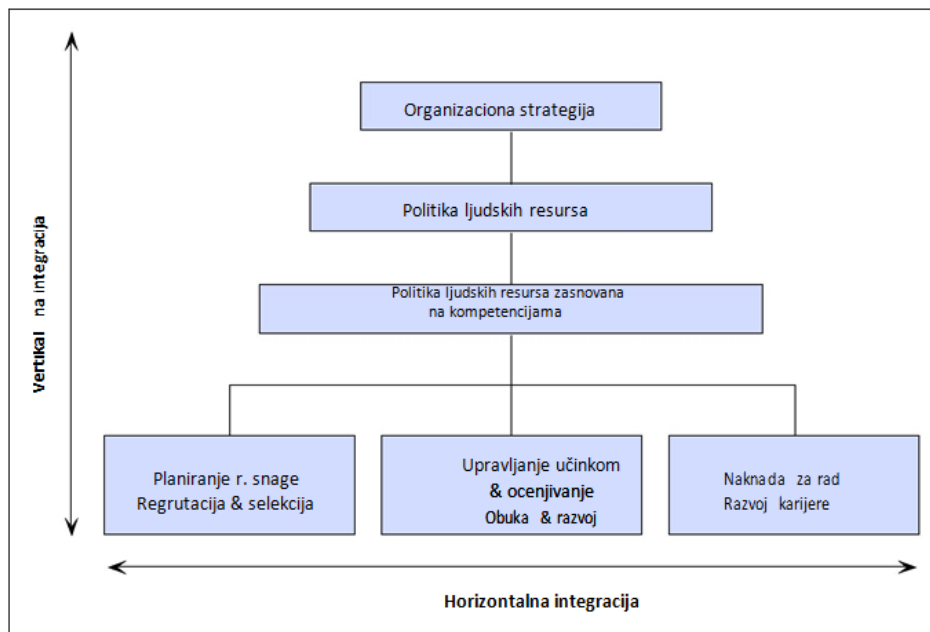
Vertikalna integracija označava primenu kompetencija kroz, na početku, njihovo identifikovanje u fazi modelovanja, na osnovu organizacione strategije i ciljeva kao i na osnovu politike ljudskih resursa u organizaciji, tako da one doprinose realizaciji tih ciljeva.

Takođe, vertikalna integracija označava i primenu koncepta kompetencija vertikalne kategorije kao što su misija, vizija i strategija (Van Belrendonck, 2009).

Najbolji rezultati se dobijaju kada kompetencije postanu način života jedne kompanije i kada prožimaju sve procese unutar nje.

Organizacije najčešće počinju integraciju kroz razvoj sistema obuke i razvoja, koji se zasniva na modelu kompetencija, i onda ga povezuju sukcesivno sa drugim aspektima ljudskih resursa (Marrelli, 1998).

Slika 3.11. Vertikalna i horizontalna integracija



Izvor: Van Beirendonck, 2009.

Kompetencije se koriste u različitim menadžment procesima (Marreli; 1998; Draganidis i Mentzas, 2006):

Planiranje radne snage

Svaka poslovna strategija ima set ciljeva koje planira da ostvari preko poslovnih funkcija u organizaciji. Svaka poslovna funkcija je set aktivnosti ili procesa dizajniranih da ostvare određeni broj ciljeva. Opisivanjem potreba za funkcionalnim (šta neko radi) i procesnim (bihevioralnim) kompetencijama (kako neko radi) dolazimo do potrebnih znanja, veština i stavova koji omogućavaju ostvarenje ciljeva organizacije.

Projekcijom radnog opterećenja i analizom procesa određuje se potreban broj zaposlenih (Marrelli, 1998) za svaku radnu ulogu.

Regrutacija i selekcija

Istraživanja pokazuju da strukturisani, na kompetencijama zasnovani intervju, doprinosi više i bolje rezultatima selekcije nego drugi metodi intervjuisanja (Hallenbeck i Eichinger, 2006).

Procedure selekcije i procene kompetencija, upotrebom modela kompetencija, danas su u širokoj upotrebi (na primer: Bartram, 2005; Lawler, 1993). Kompetencije, koje su identifikovane za upražnjenu poziciju, koriste se kao kriterijumi u procesu selekcije. Znanja, veštine, motivi, osobine i drugi elementi kompetencija kandidata se porede sa zahtevanom kompetencijom u modelu. Svi instrumenti koji se koriste u selekciji (intervju, testovi, centar procene i dr.) dizajniraju se tako da provere kompetencije zahtevane za radnu ulogu. Obično se koriste BARS skale da bi se vrednovao demonstrirani nivo ponašanja kandidata u konkretnom slučaju (Marelli, 1998). Osnovni princip u modelovanju kompetencija, da se karakteristike superiornog performerera analiziraju u odnosu na prosečnog, koristan je u selekciji zaposlenih.

Upravljanje učenjem

Kompetencije se koriste kao osnovne gradivne jedinice u kreiranju programa učenja i razvoja (videti: Schippmann et al., 2000; Vazirani, 2010). Pored analize individualnog učinka koja pruža informaciju o potrebama za učenjem i razvojem, mogu se koristiti i druge metode za utvrđivanje potreba za učenjem.

Plan razvoja se identifikuje za svakog zaposlenog, i on sadrži specifikaciju kompetencija za koju organizacija očekuje da on/ona razviju u cilju unapređenja učinka. Metode koje mogu da se koriste da bi se ustanovio u kompetencijama kod pojedinca, pored procene učinka su i centri procene; samoprocena; intervjui sa rukovodiocem; povratna informacija 360° stepeni i druge.

Karijerni razvoj

Modeli kompetencija imaju značajnu primenu u izboru karijernog puta (videti: Berke, 2005). U sistemu zasnovanom na kompetencijama, karijerna putanja se uspostavlja za svaku funkcionalnu oblast. Na primer, u službama obuke, sastoji od sledećih rangova: Pomoćni saradnik za treninge, Saradnik za treninge, Stručni saradnik za treninge, Samostalni stručni saradnik za treninge, Savetnik za treninge i Trening menadžer.

Kompetencije se koriste da bi se identifikovao karijerni razvojni plan koji je baziran na razvoju kompetencija u svakoj fazi. Zaposleni sami mogu da analiziraju zahtevne kompetencije za radna mesta i da, poredeći ih sa kompetencijama koje poseduju, identifikuju potencijalne pozicije koje mogu da zauzmu kroz razvoj svojih kompetencija.

Upravljanje učinkom

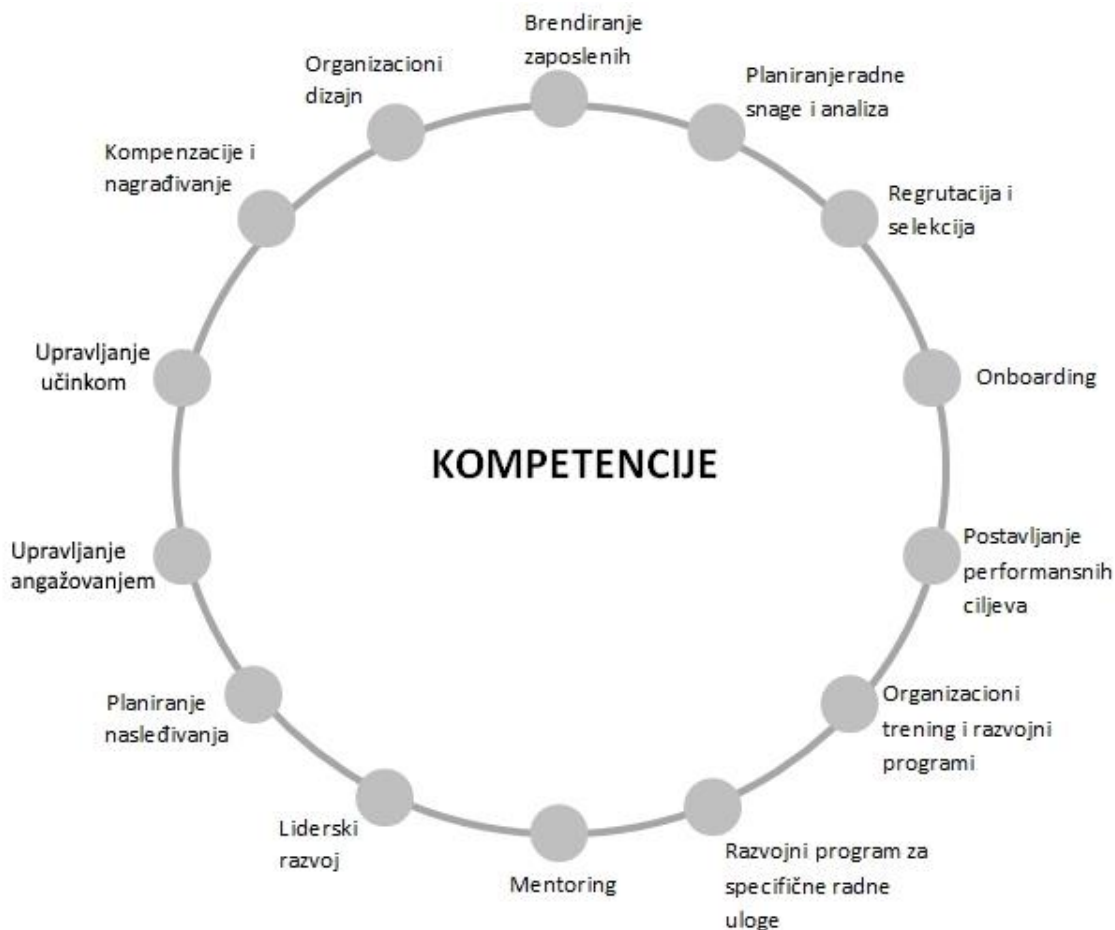
Kompetencije sa bihevioralnim indikatorima su same po sebi standardi i objašnjavaju šta se od zaposlenih očekuje. Uz model kompetencija moguće je strukturisati dodatne alatke za upravljanje učinkom (na primer: Catano et al. 2007; Lucia i Lepsinger, 1999; Vazirani, 2010). Tradicionalno upravljanje učinkom se fokusira na kvantitativne, kratkoročne rezultate. Upravljanje učinkom bazirano na kompetencijama zahteva uvid u to kako je posao obavljen, kao i u to šta je postignuto. Jaz u učenju se, nakon analize, transformiše u potrebu za obukom i razvojem. Sistem ocenjivanja je usmeren na konkretno ponašanje, definisano modelom kompetencija.

Planiranje nasleđivanja

Cilj planiranja nasleđivanja je identifikacija potencijalnih zamena za nosioce ključnih pozicija u organizaciji (obično rukovodeće) u slučaju da one budu upražnjene.

U planiranju nasleđivanja zasnovanom na kompetencijama, identifikuju se kompetencije koje zahtevaju rukovodeće pozicije (Vazirani, 2010). Zatim se identifikuju zaposleni sa visokim potencijalom na osnovu zahteva za kompetencijama. Kompetencije koje zahtevaju rukovodeće pozicije mogu da se podele u dve grupe: one koje je veoma teško razviti (koje su povezane sa ličnim osobinama) i one koje je moguće razviti kroz različite metode učenja i razvoja. Zaposleni koji poseduju prvu grupu kompetencija (one koje je teško razviti) ostaju „u igri“ i sa njima se dalje radi kroz planiranje individualnog razvoja.

Slika: 3.12. Primena kompetencija u praksi ljudskih resursa i organizacionog razvoja



Istraživanje "Kompetencije i emocionalna inteligencija" (2006/2007), koje je godinama redovno sprovodio istraživač Neil Rankin u saradnji sa Chartered Institute of Personnel and Development, pokazuje u kojim oblastima su okviri kompetencija najviše primenjavani:

- učenje i razvoj, 82%
- upravljanje učinkom, 76%
- selekcija, 85%
- regrutacija, 55%

Prema ovom istraživanju samo 30% organizacija povezuje okvire kompetencija sa nagrađivanjem i beneficijama.

3.12. Učestalost kompetencija u okvirima kompetencija

Kompetencije su najznačajniji koncept u razvoju ljudskih potencijala. One ne predstavljaju samo teorijski koncept, već i vrlo praktičnu alatku, koja u savremenom razvoju upravljanja ljudskim potencijalima, poslednjih godina, ima posebno mesto i značaj. Upravljanje kompetencijama je postalo dobra praksa i trend kako u privatnom, tako i u javnom sektoru. Danas se upravljanje kompetencijama koristi u regrutaciji i selekciji, razvijanju talenata, određivanju prave osobe za neko radno mesto, upravljanju učinkom, planiranju kadrova za preuzimanje rukovodećih pozicija, sprovođenju analize potreba za razvojem i drugim aspektima u domenu ljudskih resursa (Draganidis & Mentzas, 2006).

Od početka 80-ih godina prošlog veka, organizacije fokusirano razvijaju i primenjuju okvire kompetencija širom sveta. To je trenutak kada su radovi Boyatzis-a i McClelland-a, kroz razvoj njihovih konsultantskih praksi, dobili na zamahu i kada se koncept kompetencija operacionalizovao u metodologijama i pristupima.

Okviri kompetencija sadrže definicije svih bihevioralnih kompetencija koje se koriste u celoj organizaciji ili u nekom njenom delu. Okviri obezbeđuju neophodnu osnovu za korišćenje kompetencija u regrutaciji i selekciji i drugim HR procesima (Armstrong, 2006). Istraživač Neil Rankin je sproveo istraživanje 49 okvira koji ukupno imaju 553 naslova kompetencija (competency headings). Autor ovog rada sugerše da navedeni naslovi svakako predstavljaju varijacije istih ili veoma srodnih kompetencija, i da je njihov broj daleko manji. Danas istraživači i konsultantska praksa barataju sa oko 50 do 67 naslova kompetencija. Rankin je rezultate svog istraživanja prezentovao u dokumentu *Kompetencije i Emocionalna Inteligencija (Competency and Emotional Intelligence; 2003/2004)*. Istraživanje je utvrdilo da je najčešći broj kompetencija u okvirima bio 8.

Iako okviri kompetencija, na prvi pogled mogu izgledati slično, izjave date kroz deskriptore i detaljno napisane bihevioralne indikatore daju specifičan i jasan kontekst za upotrebu svakog od njih, koji je dobro dizajniran.

Tabela 3.10. Incidenca različitih naslova kompetencije

Kompetencija	Sumarna definicija	% korišćenja
Timska orijentacija	Sposobnost da radi kooperativno i fleksibilno sa drugim članovima tima, uz puno razumevanje uloge koja mu je dodeljena kao članu tima.	85
Komunikacija	Sposobnost da komunicira jasno i uverljivo, pismeno i usmeno.	73
Upravljanje ljudima	Sposobnost da upravlja i razvija ljude i stiče njihovo poverenje i saradljivost radi postizanja rezultata.	67
Fokusiranost na klijente	Brine o interesima eksternih i internih klijenata/kupaca da bi obezbedio da njihove želje, potrebe i očekivanja budu dostignute ili prevaziđene.	65
Orijentacija na rezultat	Želja da se stvari odvijaju u dobrom pravcu i sposobnost da se postave i dostignu izazovni ciljevi, uz kreiranje vlastitih mera izvrsnosti i konstantno traženje načina za unapređenje učinka.	59
Rešavanje problema	Kapacitet da se analiziraju situacije, dijagnostifikuju problemi, identifikuju ključne teme, uspostave i vrednuju alternativni kursevi i akcije i produkuju logična, praktična i prihvatljiva rešenja.	57
Planiranje i organizovanje	Sposobnost odlučivanja o kursu akcije, uz obezbeđivanje dostupnosti i isprogramiranosti potrebnih resursa za implementaciju akcije kako bi se postigli zahtevani rezultati.	51
Tehničke veštine	Posedovanje znanja, razumevanja i ekspertize potrebne za efikasno obavljanje rada.	49
Liderstvo	Kapacitet da se inspirišu pojedinci kako bi dali najbolje od sebe, u cilju postizanja željenih rezultata i održavanja efikasnih veza sa ostalim pojedincima i timom kao celinom.	43
Poslovna svest	Kapacitet za kontinualnu identifikaciju i istraživanje poslovnih šansi, za razumevanje poslovnih potreba i prioriteta organizacije, kao i za konstantno traženje metoda koje će obezbediti da organizacija postane poslovnija.	37
Odlučivanje	Kapacitet za donošenje dobrih i praktičnih odluka koje pomažu efikasnosti organizacije i koje su bazirane na temeljnoj analizi i dijagnostici.	37
Spremnost na promenu	Sposobnost upravljanja i prihvatanja promena.	33
Razvoj drugih	Želja i kapacitet za osnaživanje razvoja članova tima, obezbeđivanje povratnih informacija, podrške, ohrabrenja i koučinga.	33

Ostvarivanje uticaja i uveravanje	Sposobnost da se uvere drugi u nešto i da se sa tim saglase, kao i da se zauzme određeni kurs akcije.	33
Inicijativa	Kapacitet za nezavisno preduzimanje akcije, kao i preuzimanje odgovornosti za istu.	29
Interpersonalne veštine	Sposobnost da se kreira i održi otvorena i konstruktivna veza sa drugima, da se odgovori podrškom njihovih zahteva, i da postoji senzitivnost za njihove potrebe.	29
Strateška orijentacija	Kapacitet za preuzimanje dugoročnog i vizionarskog pogleda na pravac kretanja organizacije, koji bi u budućnosti trebalo slediti.	29
Kreativnost	Sposobnost stvaranja nove prakse, koncepata i ideja.	26
Upravljanje informacijama	Kapacitet za stvaranje i korišćenje informacija na efikasan način.	26
Fokus na kvalitet	Fokus na dostavljanje kvaliteta i kontinuiranih unapređenja.	24
Samopouzdanje i asertivnost	Vera u sebe i argumentovana odbrana nečijih prava.	24
Sopstveni razvoj (učenje)	Upravljanje sopstvenim učenjem i razvojem.	22
Upravljanje	Upravljanje resursima, ljudima, programima i projektima.	20

Izvor: A Handbook of Human resource management practise; 10th edition; Michael Armstrong, Kogan page, 2006, 162.

U sklopu istraživanja Hirsh-a i Bevan-a (1988), koji su radili analizu sadržaja 100 okvira kompetencija, pojavile su se tri ključne karakteristike:

- kompetencije se odnose na menadžere u kontekstu organizacije i njihove radne uloge,
- kompetencije su povezane sa superiornim učinkom i
- kompetencije su opisane u odnosu na ponašanje koje može da bude opservirano na radnom mestu.

Ne treba zaboraviti mogućnost da organizacije dizajniraju okvire kompetencija uz pomoć jednog moćnog sredstva tj. na osnovu standarda zanimanja. Osnova ove ideje je da organizacija ne polazi od početka, već da iskoristi javno dostupne informacije o zahtevanim kompetencijama u zanimanjima.

Najpopularnije kompetencije prema gore pomenutom istraživanju su date u tabeli koja sledi:

Tabela 3.11. Najpopularnije kompetencije u okvirima kompetencija

Naziv kompetencije:	Procenat pojavljivanja u okvirima
Komunikacione veštine	63%
Upravljanje ljudima	59%
Timski rad	58%
Klijenting	54%

Izvor: CIPD (2007)

Državne uprave najrazvijenijih zemalja sveta poput Australije, Belgije, SAD-a, Kanade, Danske, Koreje i Holandije, imaju izuzetno dobro razvijene i pozicionirane modele kompetencija, koje redovno ažuriraju i primenjuju i u horizontalnoj i u vertikalnoj organizacionoj ravni. U uporednoj analizi ovih okvira kompetencija koje je izvršio OECD (2009) identifikovano je 11 najčešće pominjanih kompetencija, i to: strateško razmišljanje, vizija, ostvarivanje rezultata, izgradnja odnosa, posvećenost, prilagodljivost, komunikacija, odlučivanje, učenje, koučing/razvoj i timski rad.

3.13. Zastupljenost modela kompetencija u organizacijama

Organizacije koriste danas koncept kompetencija da bi integrisale sve procese unutar funkcije ljudskih resursa i primenile principe menadžmenta i upravljanja ljudskim potencijalima baziranim na ovom konceptu (eng. *competency based management*). Danas su u terminologiji organizacija više nego aktuelni termini, dati u vidu engleskih kovanica: *competency based human resources, management, training and development*. Istraživači i praksa kompanija dokazuju da su koncept kompetencija prihvatila preduzeća naročito u proteklih 10-15 godina. Njihova mogućnost da budu procenjivane, razvoj istraživačke i kompanijske prakse, primena u upravljanju učinkom, selekciji i regrutaciji, učenju i razvoju kao i borba za talente na tržištu, doprineli su da ovaj pokret dobije na snazi.

Termin „okvir kompetencija“ koji ovde navodimo (a koji će biti detaljno elaboriran u nastavku ovog rada) označava set ili skup kompetencija predstavljenih na jednom mestu, opciono

kategorizovanih u klastere, obeleženih pripadajućim definicijama i sa indikatorima koji označavaju primere ponašanja, kojem bi zaposleni trebalo da teži, ili da ga stekne, kako bi se kretao ka visokom nivou učinka.

Zastupljenost kompetencija u organizacijama ima trend rasta. To pokazuju podaci Miller-a i saradnika (2001) iz 2001. godine, kada je 22% celokupne radne snage bilo pokriveno jedinstvenim okvirima kompetencija koji se odnose se na sva radna mesta. Na ovaj procenat, prema istom izvoru, dodaje se još 10% organizacija koje su inkorporirale dodatne bihevioralne kompetencije za menadžere. Takođe, 48% njih ograničava kompetencije na specifičnu radnu grupu, funkciju ili odeljenje. Miller i saradnici (ibid) navode da 20% organizacija ima osnovni okvir kompetencija koji pokriva kompletno osoblje sa bihevioralnim kompetencijama, zajedno sa nizom tehničkih kompetencija u funkcijama ili odeljenjima.

Naknadna istraživanja (Rankin, 2002) pokazuju da 25% organizacija, od onih koje koriste bihevioralne kompetencije, imaju „single“ okvir kompetencija, a njih 19% dopunjuje osnovni okvir dodatnim kompetencijama za pojedine grupe, kao što su menadžeri.

Kako navodi Sloman, na osnovu istraživanja britanskog Kraljevskog instituta za kadrove i razvoj (CIPD, 2007; Rankin, 2004), 60% organizacija poseduje okvir kompetencija u Velikoj Britaniji, a među onima koje ga ne poseduju 48% namerava da ga uvede kao organizacionu alatku. Stoga, može da se zaključi, da moderne organizacije prihvataju kompetencije kao alat.

Isto istraživanje (CIPD, 2007; Rankin, 2004) pokazuje da je 78% zaposlenih u organizacijama koje primenjuju okvir kompetencija pokriveno njime. Važna odlika okvira je što ne mora da se odnosi na sva radna mesta. Takođe, polovina organizacija koje poseduju okvir poseduju jedinstveni (zajednički) okvir koji se odnosi na celu organizaciju. Velika većina okvira (oko 82%) dolazi kroz in-house razvoj, bilo od samih organizacija ili angažovanjem konsultanata. Veoma mali broj, oko 8%, koristi okvire koje su proizvele eksterne organizacije – sindikati ili vladina tela.

U Mercer-ovom istraživanju učestvovalo je 130 izvršnih direktora za ljudske resurse iz velikih kompanija, od kojih modele kompetencija, duže od 2 godine, koristi 75% preduzeća koji pokrivaju 80% rukovodećih i 50% profesionalnih radnih mesta, a 25% ih ili ne koristi ili ih koristi kraće od 2 godine (Rathbar-Daniels et al., 2001). Schoonover et al. (2000) su sproveli

istraživanje sa 4 konsultantske firme, gde je jedna trećina, od ukupno 300 internet ispitanika, odgovorila da aktivno koristi model kompetencija (Schoonover et al., 2000 u Stone et al., 2013). Uzorak je, po veličini firmi i zastupljenosti sektora, sličan istraživanju kompanije Mercer. Treće istraživanje je sproveo Stone et al. (2013), i u telefonskoj anketi 48 ispitanika utvrdio da modele kompetencija koristi 69% kompanija. Polovina od onih koji ih koriste, koristi ih u 3 ili više aspekata ljudskih resursa i duže od 5 godina. U tabeli su prikazani uporedni podaci sva tri navedena istraživanja. Navedeni podaci su veoma ilustrativni, jer pokazuju da su kompetencije u savremenom poslovanju prihvaćena alatka u učenju i razvoju, kao i u svim drugim procesima ljudskih resursa. Shippman J.S., poznati istraživač pokreta kompetencija procenjuje da 70 do 80% Fortune 500 kompanija primenjuje modele kompetencija kao osnovu za definisanje rada i merenje učinka (Stone et al., 2013).

Tabela 3.12. Pregled istraživanja

Stavka	Mercer (1999-2000)	Schoonover (2000)	Stone (2011)
% ispitanika koji koriste modele kompetencija (MK)	75% koristi MK min. 2 godine	33% koristi MK. 65% najavljuje implementaciju	69% koristi MK
% primenene MK na pojedince	56% primenjuje na sve zaposlene	51% primenjuje na sve zaposlene	Nije dostupan podatak
Razlozi za usvajanje MK	Integracija HR procesa, povezivanje sa organizacionim ciljevima, osnaživanje ponašanja, promene.	Unapređenje učinka, integrisanje HR procesa, povezivanje ponašanja sa organizacionim ciljevima.	Unapređenje učinka, povezivanje HR prakse sa organizacionom strategijom.
Merenje efikasnosti i efektivnosti MK	Zadovoljni sa MK ali formalno se ne procenjuje.	Nema konzistentnog metoda merenja.	Srednja vrednost (0-100); 75,2 (SD=16,1)
Barijere za primenu	Podrška top menadžmenta, nedostatak resursa.	Podrška top menadžmenta, nedostatak resursa.	Kompetencije nisu objašnjene i ne razume ih osoblje.

Izvor: Stone et al., 2013

3.14. Razlika između tradicionalne analize posla i modelovanja kompetencija

Često se postavlja pitanje sličnosti i razlika između analize posla i modelovanja kompetencija. Neki autori (npr. Ruggeberg, 2007) smatraju da je modelovanje kompetencija, u svojoj suštini, analiza posla. Analiza posla kao pristup se ne fokusira, u svom procesu, na vezu koju bi trebalo da uspostavi sa ostvarivanjem poslovnih rezultata. Ta veza kod modelovanja kompetencija postoji u potpunosti. Modelovanje kompetencija je vrlo fokusirano na ostvarivanje veze sa organizacionom strategijom i ciljevima što predstavlja jednu od njegovih važnih karakteristika.

Tradicionalna analize posla i modelovanje kompetencija, kao metode, mogu da budu korišćene naizmenično u oblasti razvoja ljudskih resursa, a uzimajući u obzir potrebe organizacije, njenu filozofiju i potrebu da radna mesta strukturiše u formatu ličnih karakteristika koje vode ka superiornom učinku, što joj modelovanje dopušta. Baš zbog toga je važno ukazati na načine na koje se u praksi razlikuju jedna od druge, prvenstveno kao način razumevanja modelovanja kompetencija.

Smatra se da je tradicionalna analiza posla rigoroznija u pogledu metoda prikupljanja podataka, nivoa detaljnosti i procene njihove pouzdanosti (Schippmann, 2000). Jednostavan odgovor na pitanje kako se modelovanje kompetencija razlikuje od tradicionalne analize posla je neuhvatljiv jer, iako se modelovanje široko praktikuje i obrađuje u tekstovima (npr: Lucia & Lepsinger, 1999; Schippmann, 1999; Marelli 1998), ne postoji saglasje u istraživačkom kontekstu, ni u vezi sa definicijom „kompetencije“ ali ni metodologije uključene u razvoj modela kompetencija (Sanchez i Levine, 2009). U praksi, ova dva koncepta se međusobno dopunjuju i u kompanijama nema mnogo dilema kada i kako primeniti jedan ili drugi.

U mnogim organizacijama modelovanje kompetencija se zamenjuje tradicionalnom analizom posla. Međutim, ni u ovoj oblasti nema saglasja, tako da neki istraživači smatraju da je modelovanje kompetencija osnova za proces analize posla. Kompetencije i grupe kompetencija se nalaze u strukturi i opisima poslova ali slojevito, kao strateški zahtevi, presecaju i čitave organizacije. Stoga modeli kompetencija predstavljaju zajednički jezik koji opisuje ona ponašanja koja su najviše vrednovana u organizaciji bez obzira na radno mesto (Sanchez, 2009). Primer za to može da bude strateška potreba za čistoćom i orijentisanošću na klijente, u McDonalds-u, koja prožima celu organizaciju od vrha do dna.

Radno mesto definiše se kao skup zadataka koji su dodeljeni toj poziciji (Cole, 1997). Analiza posla je fundamentalni proces u menadžmentu ljudskih resursa. Rezultat kompetentno obavljene analize posla je opis poslova radnog mesta. Opis poslova je formalni izveštaj o dužnostima i zadacima u okviru radnog mesta (Prien et al., 2009). Armstrong (2011) definiše analizu posla kao proces utvrđivanja onoga što se od izvršilaca očekuje kada obavljaju radne aktivnosti i koje kompetencije su im potrebne da bi dostigli pomenuta očekivanja.

Sa druge strane, model kompetencija je organizovani okvir koji sadrži listu kompetencija koja se zahteva da bi se ostvario efikasan učinak na određenom radnom mestu, familiji poslova, organizaciji, funkciji ili procesu (Marrelli et al, 2005). Model kompetencija daje prikaz i primere ključnog ponašanja koje se zahteva da bi se ostvario efikasan učinak u određenom radnom kontekstu.

Razlika se ogleda i u jedinici analize. Analiza posla se fokusira na to ŠTA zaposleni radi i na veštine potrebne da bi se obavio radni zadatak. Drugim rečima, tradicionalna analiza opisa posla razmatra elemente posla i definiše ga kroz sekvence zadataka koji su neophodni za njegovo obavljanje. Nasuprot tome, modelovanje kompetencija se fokusira na to KAKO zaposleni obavlja posao i na njegove lične karakteristike. Analiza posla posmatra prosečan učinak, a modelovanje kompetencija se zanima za superiorni učinak. Zbog toga onaj koji učestvuje u modelovanju kompetencija mora da veruje da samo superiorni performer može da obezbedi uvid u to šta je važno za uspeh u poslu (Mansfield, 2005).

Međutim, čak ni superiorni performer, ne može uvek da objasni tajne svog uspeha. Na kraju, dok analiza posla često vodi ka dugačkoj listi zadataka i povezanoj listi zahteva za veštinama, modelari kompetencija deriviraju rezultate svojih studija (istraživanja) u relativno male setove osnovnih karakterističnih ponašanja (ibid). Takođe, razlika je i u sledećem. Modeli kompetencija su prikazani tako da olakšavaju primenu kroz prezentovanje u formi liste ili šematskog prikaza koji se lako pamti i olakšano memoriše (Campion, 2011). Campion (ibid) takođe navodi da je razlika u tome što izvršni rukovodioci mnogo veću pažnju poklanjaju modelovanju kompetencija nego analizi posla.

Međutim, ono što posebno argumentuje razliku između tradicionalne analize posla i modelovanja kompetencija, jeste deficit povezanosti poslovnih ciljeva u analizi posla. Kako Shippmann (200) navodi, tradicionalna analiza posla je rigorozniji metodološki proces od modelovanja kompetencija u pogledu sakupljanja podataka, nivoa detaljnosti, procene pouzdanosti rezultata i dokumentacije koja prati proces. U tabeli koja sledi dat je pregled razlika između tradicionalne analize posla i modelovanja kompetencija po 6 dimenzija.

Tabela: 3.13. Poređenje tradicionalne analize posla sa modelovanjem kompetencija (prilagođeno)

Dimenzija	Tradicionalna analiza posla	Modelovanje kompetencija
Svrha	Opisuje ponašanje i dužnosti	Opisuje uticaj ponašanja
Pogled na posao	Treba da se opiše eksterni objekat	Uloga koja se obavlja
Fokus	Posao (Radno mesto)	Organizacija
Vremenska orijentacija	Prošlo vreme	Buduće vreme
Nivo učinka	Tipičan	Maksimalni
Obuhvat	Primena na određeno radno mesto	Primena na veliki broj radnih mesta
Šta vs. Kako	Opisuje šta je urađeno/šta se radi	Opisuje kako treba da se radi
Operativa vs. Strategija	Povezana sa dnevnim operacijama	Povezano sa strategijom
Unutrašnji sadržaj	Naglasak, uglavnom, na tehničkim aspektima posla	Identifikovane vrednosti i orijentacija ličnosti

Izvor: Adaptirano prema J.I. Sanchez, E.I. Levine; Human Resource Management Review 19 (2009) 53-63 i Korn Ferry Research and Technical Manual (2017)

Osvrnućemo se ukratko na tvrdnje iz tabele. Tradicionalna analiza posla i modelovanje kompetencija pripadaju različitim kontekstima razmišljanja. Tradicionalna analiza posla može da pruži bolje rezultate u eventualnoj kvantifikaciji i merljivosti rezultata rada. Modelovanje kompetencija je koncipirano tako da bude alat za izvršenje strategije (Sanchez i Levine, 2009). Modelovanje kompetencija mnogo bolje ostvaruje svoj osnovni zadatak od tradicionalne analize posla, a to je da utiče na ponašanje koje organizacija zahteva. Jezik modela kompetencija je

razumljiviji za širi krug korisnika (ibid) u odnosu na dugu listu zadataka koju produkuje tradicionalna analiza posla.

Sanchez i Levine (2009) navode u svojoj analizi da tradicionalna analiza posla, radno mesto vidi kao fiksni entitet koji se ne menja od izvršioca do izvršioca, dok koncept kompetencija zahteva od zaposlenog da svoju „ulogu“ odigra uz pomoćno sredstvo kakav je model, koji je i uputstvo o tome kako da se ta „uloga“ iznese. Sposobnost pojedinca za samorefleksiju i upoređivanje sa indikatorima ponašanja u okviru modela, predstavlja veliko pomoćno sredstvo za onoga ko želi da uči i da se menja. Tradicionalna analiza posla se fokusira na samo radno mesto i njegove dužnosti i zadatke. Nasuprot tome, koncept kompetencija prepoznaje da učinak svih radnih mesta zavisi od bihevioranih elemenata ugrađenih u kompetencije i direktno povezanih sa organizacionom strategijom (ibid). Tradicionalna analiza posla je deskriptivna. Ona opisuje dužnosti na radnom mestu, znanja, veštine i sposobnosti koje su potrebne da se posao obavi. Kompetencije su preskriptivne (Sackett & Laczko, 2003 u Sanchez i Levine, 2009), one preporučuju način na koji bi radne aktivnosti trebalo da budu obavljane. Deskripcija je bazirana, po logici, na prošlosti. Uzimajući to u obzir tradicionalna analiza posla je ukorenjena u prošlosti i opisuje kako se posao obavljao do danas (Sanchez i Levine, 2009). Modeli kompetencija, svojim jezikom, isporučuju zahteve za stavovima i ponašanjem. Stoga su oni orijentisani na budućnost i na učinak, koji bi kroz promenu ponašanja trebalo da bude unapređen. Većina istraživača i utemeljivača koncepta kompetencija, po definiciji, poput McClelland-a i Boyatzis-a naglašava potrebu analize superiornog učinka i njegovog upoređivanja sa prosečnim, kako bi se izdvojile kompetencije potrebne jednoj organizaciji. Nasuprot tome, tradicionalna analiza posla, po definiciji, bavi se tipičnim ili prosečnim učinkom.

U nastavku dajemo 10 razlika koje su Champion et al (2011) utvrdili između analize posla i modelovanja kompetencija:

1. Izvršni direktori generalno posvećuju više pažnje modelovanju kompetencija.
2. Modeli kompetencija često pokušavaju da naprave razliku između zaposlenih sa najboljim učinkom i onih sa prosečnim.
3. Modeli kompetencija često uključuju opis kako se kompetencije menjaju ili napreduju u skladu sa nivoom zaposlenog (npr. saradnik, stručni saradnik, samostalni stručni saradnik, ekspert, savetnik).

4. Modeli kompetencija su obično povezani sa poslovnim ciljevima i strategijama.
5. Modeli kompetencija se obično razvijaju od vrha nadole (počinje se sa izvršnim direktorima) pre nego odozdo naviše (počinje se sa zaposlenima).
6. Modeli kompetencija mogu analizirati buduće zahteve radnih mesta.
7. Modeli kompetencija mogu da budu predstavljeni na prikladan način, koji olakšava njihovu upotrebu (na primer: slike, šematski prikazi, dizajnirane strukture i sl.).
8. Obično se identifikuje ograničeni broj kompetencija koje se primenjuju kroz više funkcija ili familija poslova.
9. Modeli kompetencija se često i aktivno koriste da povežu procese Sistema ljudskih resursa.
10. Modeli kompetencija su često takve intervencije koje traže široke organizacione promene u odnosu na jednostavno prikupljanje podataka.

Autor mora da primeti da razlika predložena u tački 5. nije praksa nekih veoma respektabilnih institucija, poput Korn Ferry Instituta. Njihov pristup u modelovanju kompetencija ide upravo odozdonaviše. Radi se naravno o modelovanju bazičnih bihevioralnih (core) kompetencija zaposlenih koje se odnose ili na sva radna mesta ili na veliku većinu.

Analiza posla i opisi poslova su u sve većoj meri orijentisani na utvrđivanje standarda ponašanja zaposlenih u organizacionom kontekstu. Takođe, trend je da opisi poslova sadrže i kvalitativne izjave o učinku čime se integriše opis posla sa uspostavljanjem standarda učinka (Armstrong, 2006, str. 191).

Može da se zaključi da se kombinacijom određenih tehnika i metoda iz jednog i drugog pristupa, kao što su opservacija, intervjui sa ekspertima, strukturisani brainstorming, metode fokus grupnog intervjua, mogu identifikovati informacije potrebne za izgradnju čvrstog modela kompetencija.

Slika: 3.13. Od organizacione vizije do merljivog učinka



Izvor: Campion et al. (2011)

4. UPRAVLJANJE UČINKOM

4.1. Upravljanje učinkom i procena učinka

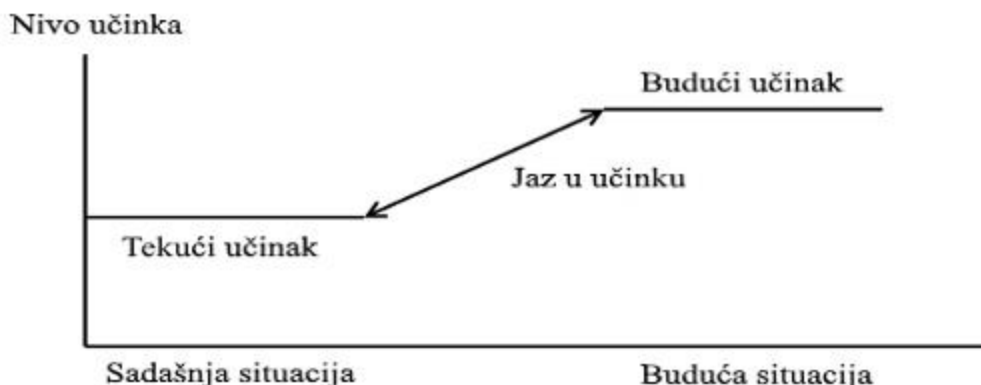
Upravljanje učinkom je prisutno kroz celokupnu ljudsku istoriju. Još su stare kineske dinastije imale potrebu da mere i ocenjuju učinak podanika. Savremeni sistemi merenja učinka počinju od Frederick-a Taylor-a, oca savremenog menadžmenta, i nastavljaju se sa upravljanjem pomoću ciljeva tokom 60-ih i 70-ih godina prošlog veka. Paralelno, u tom periodu, razvija se i tehnika kritičnog incidenta, kao i skale za procenu ponašanja, poznate pod akronimom BARS (eng. behaviorally anchored rating scales), koje su pružile metodološku osnovu za pouzdanije ocenjivanje bihevioralnih kompetencija. Sistemi ocene učinka koji su orijentisani na rezultate, nastali su 70-ih godina 20. veka (Armstrong, Baron, 2008) i do dan danas su u upotrebi.

Učinak je sinonim za rezultat, ishod, postignuće. Ne treba ga mešati sa radnim aktivnostima, dužnostima i radnim zadacima (Rothwell, 2004; Bernandin et al; 1995; Guest; 1996). Upravljanje učinkom je sistematski proces unapređenja organizacionih performansi kroz razvoj učinka pojedinaca i timova (Armstrong, 2009). Vroom (1964) navodi da je učinak funkcija sposobnosti i motivacije (Učinak= f(sposobnost x motivacija)) dok Blumberg i Pringle (1982) smatraju da je učinak multiplikacija individualnih atributa, radnog napora i organizacione podrške. Autoru se nameće veoma jasna definicija Briscoe-a i Claus-a (2008) da je upravljanje učinkom sistem kroz koji organizacija postavlja radne ciljeve, determiniše standarde učinka, dodeljuje i vrednuje rad, obezbeđuje povratnu informaciju, određuje potrebe za obukom i razvojem i distribuirira nagrade.

Jedan od najznačajnijih načina za identifikaciju razvojnih potreba je onaj koji se odvija kroz proces upravljanja učinkom. Većina potreba za kompetencijama se identifikuje kao rezultat jaza između tekućeg i željenog učinka (Wilson, 2005, slika koja sledi). Kroz dobro postavljen sistem upravljanja učinkom, efikasno se identifikuju deficiti u kompetencijama, čime dozvoljavamo menadžmentu organizacije da donese valjane i opravdane odluke u vezi sa investiranjem u razvoj zaposlenih. Profesionalci u oblasti obuke i razvoja uvek bi trebalo da analiziraju, pre svega, probleme u vezi sa učinkom zaposlenih ili šanse za njihovim razvojem (Rothwell, 2004), kako bi utvrdili šta može da se reši treningom a šta ne. Trening može i treba da rešava kako pitanja promene i unapređenja stavova i ponašanja tako i znanja i veština. Ne treba zaboraviti da je

osnovna definicija obuke, promena ponašanja pojedinca koja vodi ka ostvarenju organizacionih i ličnih ciljeva. Međutim, trening ne može da reši sve probleme učinka proizašle iz loše organizacione ili menadžerske prakse, kao što je na primer pitanje planiranja.

Slika 4.1. Tekući, budući učinak i jaz u učinku



Izvor: Wilson J. P., (2005)

Značajan mislilac i profesor u oblasti kvaliteta Edward W. Deming u svojoj knjizi „Kako izaći iz krize“ (1996) smatra da samo 20% uzroka deficita u učinku zaposlenih leži u njima, a da 80% uzrokuje radno okruženje ili sistemi u kojima zaposleni radi. Kako kaže „radnici su hendikepirani sistemom, a sistem pripada menadžmentu“.

Dobri rukovodioci slede jedan zdravorazumski princip u upravljanju učinkom pojedinaca i organizacija, bez obzira da li je sistem formalan ili ne, a to je da ljudi moraju da znaju šta se od njih očekuje, da imaju kapacitet (kompetencije) da to urade i da imaju obavezu da pruže povratnu informaciju (Cripe, 2011) onome ko je zadatak obavljao, o stepenu izvršenja, efikasnosti i efektivnosti obavljenog zadatka.

Mnoge organizacije danas, prilikom upravljanja učinkom, analiziraju ono što je postignuto, ali i način na koji su ti rezultati rada postignuti. Upotreba bihevioralnih okvira kompetencija je značajno porasla u organizacijama i upravo se upotrebljavaju za definisanje odgovarajućih nivoa ponašanja zaposlenih, koji će dovesti do superiornog učinka i postizanja pomenutih rezultata.

Podaci, koje smo prezentovali u prvom odeljku, i koji ukazuju na primenu modela kompetencija u različitim procesima ljudskih resursa, govore o tome da se upravo okviri kompetencija najviše

koriste u učenju i razvoju i upravljanju učinkom zaposlenih. To ne treba da čudi, jer alatke poput okvira kompetencija su u potpunosti prilagođene ovim funkcionalnostima ljudskih resursa.

Procena učinka je značajna jer nam pruža vredne informacije o potrebama za razvojem i učenjem zaposlenih. Posebno kada organizacija primenjuje okvir „core“ kompetencija na sve zaposlene, uloga procene učinka na bazi bihevioralnih indikatora je nezaobilazan proces u identifikaciji razvojnih potreba tj. potreba za ličnom promenom.

Učinak nije samo ono što zaposleni postižu na svojim radnim mestima, već i to kako te rezultate postižu. Visoke performanse su rezultat odgovarajućeg ponašanja (Amstrong, Baron, 2008), posebno onog koji nazivamo diskrecionim ponašanjem na radnom mestu. Te performanse se uvek tiču efikasne upotrebe kompetencija, pa stoga i upravljanje učinkom istražuje kako su rezultati postignuti, jer to pruža informaciju o mogućnosti njihovog unapređenja u budućnosti.

Pojam diskrecionog ponašanja, koji je značajan za razumevanje koncepta učinka, uveo je profesor Purcell sa Bath Univerziteta (Škola za menadžment). Purcell (2003) navodi da je diskreciono ponašanje onaj izbor koji vrši osoba u radnom okruženju u pogledu napora koji investira, brige, inovacija i produktivnog ponašanja koje pokazuje. Diskreciono ponašanje pravi razliku između „odrađivati posao“ i „raditi posao izvrsno“.

Smatramo da je veoma važno da naglasimo, i zbog budućih istraživača, razliku između upravljanja učinkom (eng. performance management) i procene učinka (eng. performance appraisal).

Upravljanje učinkom je kontinualni i fleksibilan pristup upravljanju organizacijom, njenim odeljenjima i zaposlenima (Armstrong, Baron, 2008). To je dnevni i godišnji ciklus kontinualne procene, praćenja zaposlenih, prenošenja kompetencija i davanja povratne informacije, koji pomaže zaposlenima da razumeju prirodu i kvalitet svog učinka, utvrđujući kompetencije koje bi trebalo da se unaprede ili razviju. Ključno za ovaj pristup je značajno vreme posvećeno dijalogu između strana: rukovodioca i zaposlenog. Upravljanje učinkom predstavlja strategiju eliminisanja jaza koji može da se pojavi između postavljenih i stvarnih ciljeva, i potrebnih i stvarnih kompetencija.

Ocena učinka je tehnika koja dozvoljava rukovodiocu pristup proceni „odozgo – nadole“ i ocenjivanju učinka hijerarhijski podređenih saradnika, obično na godišnjem nivou.

U mnogim organizacijama su u upotrebi tzv. „mix“ modeli. Ovi modeli kombinuju model učinka zasnovan na kvantitativnim ciljevima (ključnim indikatorima učinka u kvantitativnom obliku) i model kompetencija. Ovakvi modeli procenjuju obe grupe, kako rezultata (output) tako i ishoda (outcome) rada (Armstrong, 2009), i nagrađuju, kako performanse ciljeva tako i kompetencije (Spencer, 1993). Mnoge organizacije daju različitu relativnu vrednost navedenim grupama ciljeva (ciljevi učinka i kompetencije). Dobra praksa je da se ciljevi postavljaju po SMART (Specific – određeni; Measurable – merljivi, Achievable – dostizni, Realistic – realni, Timed – vremenski ograničeni) principu (Doran, 1981) i da su ponderisani u skladu sa politikom i prioritetima organizacije u oblasti upravljanja učinkom, organizacionom kulturom i vrednostima, kao i opredeljenjem menadžmenta da promoviše više bihevioralne elemente, na jednoj, ili kvantitativnu orijentaciju ka ispunjenju rezultata, na drugoj strani. U tom slučaju koristio bi se drugačiji tip formulara za ocenu učinka. Ukoliko je u organizacijama model kompetencija povezan sa sistemom nagrađivanja, onda ima osnova da se kompetencije ponderišu većim procentom u odnosu na SMART ciljeve.

U klasičnom upravljanju učinkom, rezultati (ciljevi) se kvantifikuju, orijentisani su na prošlost i povezani sa ciljevima organizacionih celina. U sistemima zasnovanim na kompetencijama, procena je više kvalitativna (mada prikazane skale u ovom radu daju mogućnost ocenjivanja kompetencija u brojevima), ciljevi su orijentisani na budućnost i koriste se za razvoj zaposlenih i planiranje karijere.

U tabeli koja sledi prikazujemo glavne karakteristike modela učinka (tzv. „plaćanje za rezultat“) i modela kompetencija (tzv. „plaćanje za veštine“).

Tabela 4.1. Uporedan prikaz klasičnog modela upravljanja učinkom i modela zasnovanog na kompetencijama

Ocena učinka/Klasični performansni model („plaćanje za rezultat“)	Upravljanje učinkom/Model zasnovan na kompetencijama („plaćanje za veštinu“)
Ključno pitanje: „Šta“ zaposleni radi?	Ključno pitanje: „Kako“ zaposleni radi?
Ocenjivanje odozgo-nadole	Zajednički proces kroz dijalog
Godišnji sastanak za ocenjivanje	Kontinualna analiza, manje formalna
Korišćenje ocena	Može i bez ocena
Monolitni sistem	Fleksibilni sistem
Fokus na kvantitativnim ciljevima	Fokus na vrednostima i ponašanju kao i na ciljevima (moguća integracija)
Česta povezanost sa nagrađivanjem	Retko direktno vezano za nagrađivanje
Birokratski značajna količina dokumentacije	Minimalna količina dokumentacije
Vlasništvo nad procesom: HR odeljenje	Vlasništvo nad procesom: Linijski rukovodioci
Veoma retko mogu da budu uključeni kvalitativni ciljevi	Prvenstveno pokriva ishode rada (output-e) i input-e (kompetencije)
Okrenut ka prošlosti; Kratkoročni fokus: jedna godina.	Okrenuto ka budućnosti; Duži vremenski fokus: budući učinak na sadašnjem i budućim poslovima
Orijentisanost na nagrađivanje	Orijentacija na razvoj zaposlenih (promenu ponašanja)

Izvor: Managing Performance; Armstrong, Baron (2006); Handbook of Performance Management; Armstrong (2009); Spencer & Spencer (1993)

4.2. Elementi sistema za upravljanje učinkom

Upravljanje učinkom je proces prirodnog menadžmenta. U razvoju ljudskih resursa, upravljanje učinkom igra krucijalnu ulogu. Manji deo unapređenja učinka može da se reši treningom. Rummler i Brache (1995) tvrde da se samo oko 15-20% unapređenja učinka može pripisati

oblasti razvoja kompetencija. Obuka je rešenje samo kada su utvrđeni nedostaci u kompetencijama koje se kroz obuku i različite metode razvoja mogu razviti. Rummler i Brache (1995) smatraju da 80% šansi za unapređenje učinka leži u pravilno vođenom procesu upravljanja učinkom, stalnom i pravilnom davanju povratnih informacija i obezbeđivanju konsekvenci iz analiziranog učinka (npr. sistem nagrada). Zbog toga dobar sistem analize potreba za obukom treba paralelno da postoji sa sistemom upravljanja učinkom, koji je po prirodi stvari dobar izvor informacija o potrebama za kompetencijama, ali ne i jedini. Mnoge potrebe za obukom i razvojem mogu da se identifikuju samo kroz posebne pristupe i metode, a to se naročito odnosi na nivo odeljenja i organizacije.

Sistem za upravljanje učinkom se u organizaciji razvija kroz sledeće korake (CIPD Toolkit, 2007):

- Analiza potrebe za sistemom za upravljanje učinkom
- Dizajniranje i planiranje sistema
- Testna upotreba sistema
- Primena i obuka za primenu sistema
- Vrednovanje uticaja sistema na organizaciju

Važan princip u postavljanju sistema za upravljanje učinkom jeste da njegov uspeh zavisi od toga koliko je podržan od strane onih koji se ocenjuju. Sistem za upravljanje učinkom treba da bude transparentan, otvoren i pošten (Catano et al., 2007).

Dobro dizajnirani sistemi za upravljanje učinkom obično imaju 3 komponente, koje su u fokusu sve tri faze ciklusa upravljanja učinkom (CPS Human Services, 2017). Te 3 komponente su:

- ciljevi,
- bihevioralne kompetencije i
- utvrđene razvojne potrebe.

Svrha ciljeva je da budu mera ostvarenih rezultata u radu. Na osnovu kompetencija koje su determinisane i povezane sa superiornim učinkom, vrši se procena zaposlenih. One predstavljaju meru ponašanja (bihevioralnih karakteristika) koje imaju uticaj na rezultat. Treća komponenta,

razvoj, uključuje glavnu aktivnost, kreiranje individualnog i razvojnog plana koji treba da obezbedi razvoj onih kompetencija koje su utvrđene u procesu vrednovanja (ocenjivanja).

U razvoju sistema posebno važno mesto ima obuka menadžera koji treba da obezbede fer ocenjivanje. Kada krene ocenjivanje, neophodno je da se menadžerima obezbedi potrebna podrška, supervizija i monitoring. Kada se radi ocenjivanje zasnovano na bihevioralnim indikatorima, aspekti (dimenzije) učinka (dati kroz model kompetencija) se ocenjuju istim kriterijumom za sva radna mesta, ne uzimajući u obzir specifičnosti posla (Catano et al, 1997). Za održanje sistema važna je pozitivna percepcija zaposlenih, participacija zaposlenih u procesu ocenjivanja, što za posledicu ima povećan nivo motivacije, zadovoljstvo procesom ocenjivanja i organizacionu posvećenost.

Veliki broj stručnjaka vidi upravljanje učinkom kao sredstvo za pomoć organizacijama u izgradnji i usmeravanju ponašanja i kompetencija koje će im biti potrebne u budućnosti (Performance Management in Action, 2009). U istraživanju britanskog CIPD-a za 2009. godinu, na pitanje koji procesi ljudskih resursa bi trebalo da budu povezani sa upravljanjem učinkom, najveći broj ispitanika, više od 70%, odlučilo se za modelovanje kompetencija kroz okvire i obuku i razvoj (85%).

Kroz model upravljanja učinkom, može se videti veza koncepta kompetencija sa konceptom učinka, sa jedne strane i konceptom obuke i razvoja, sa druge strane. Informacije koje dobijamo iz sistema za procenu učinka nam pomažu da donesemo odluke o učenju i razvoju zaposlenih i da kreiramo ciljne programe. Kompetencije su vezivno tkivo i sistem koji nam pomaže da uspostavimo jezik komunikacije između ovih podsistema ljudskih resursa. Zapravo ova tri procesa čine jedinstveni model koji svoju koheziju zasniva na snagama i interkonekciji sa druga dva procesa.

Najčešći načini dobijanja podataka o učinku potiču iz analize učinka, na kraju cikličnog procesa kroz godišnji razgovor i kroz metodu 360 stepeni. Ilustrativni su podaci o korelaciji kod primene metode davanja povratne informacije od 360 stepeni. Korelacija između učinka senior direktora i samoocenjivanja je 0,21, kada ocenjivanje vrše nadređeni je 0,4, kada ocenjivanje vrše kolege je 0,54, dok je 0,51 kada ocenjivanje vrše podređeni (Jackson, 1994 u Spencer, 1997).

Upravljanje učinkom ima najmanje 3 faze (videti sliku koja sledi):

1. Planiranje učinka i razvoja

U toku ove faze supervizor (menadžer) sa izvršiocom definiše odgovornosti, usaglašava očekivanja, postavlja ciljeve učinka, analizira potrebne kompetencije i uspostavlja individualni razvojni plan kao meru nedostajućih kompetencija, koje su mu potrebne za uspešno ostvarivanje postavljenih ciljeva. Takođe, menadžer i izvršilac, dogovaraju očekivano ponašanje koje on treba da pokaže. U ovoj fazi se identifikuju konkretni koraci za postizanje radnih ciljeva i ličnog razvoja. Jedan broj organizacija pokušava da kaskadira ciljeve. To znači da se ciljevi koje postavi strateški menadžment za određenu poslovnu godinu razlažu i dodeljuju organizacionim celinama, sve do nivoa izvršilaca. Međutim, u praksi postoje teškoće da se ovo postigne (Armstrong, 2009). Rezultat ove faze procesa je sporazum o učinku između dve strane, u vidu pisanog dokumenta. Sporazum je referentna tačka za praćenje i podršku zaposlenom u ostvarivanju željenog učinka i rezultata rada u toku godine. Postoji mnoštvo različitih formi sporazuma za upravljanje učinkom, a u tabeli koja sledi predstavljamo tipičan primer.

Slika 4.2. Formular za upravljanje učinkom

FORMULAR ZA UPRAVLJANJE UČINKOM		
Ime:		Prezime:
Naziv RM i Zvanje:		Odeljenje:
Ime ocenjivača:		Naziv RM i Zvanje:
SPORAZUM O UČINKU I RAZVOJU		
Ciljevi		Mere učinaka
Kompetencije		Dogovorene akcije
LIČNI RAZVOJNI PLAN		
Razvojne potrebe	Kako će biti dostignute	Od strane koga se sprovodi akcija
Komentari ocenjivača (linijski rukovodilac):		
Potpis:		Datum:
Komentari ocenjivanog (zaposleni):		
Potpis:		Datum:

Izvor: Adaptirano prema CIPD Toolkit Performance Management; 2007

2. Monitoring i podrška

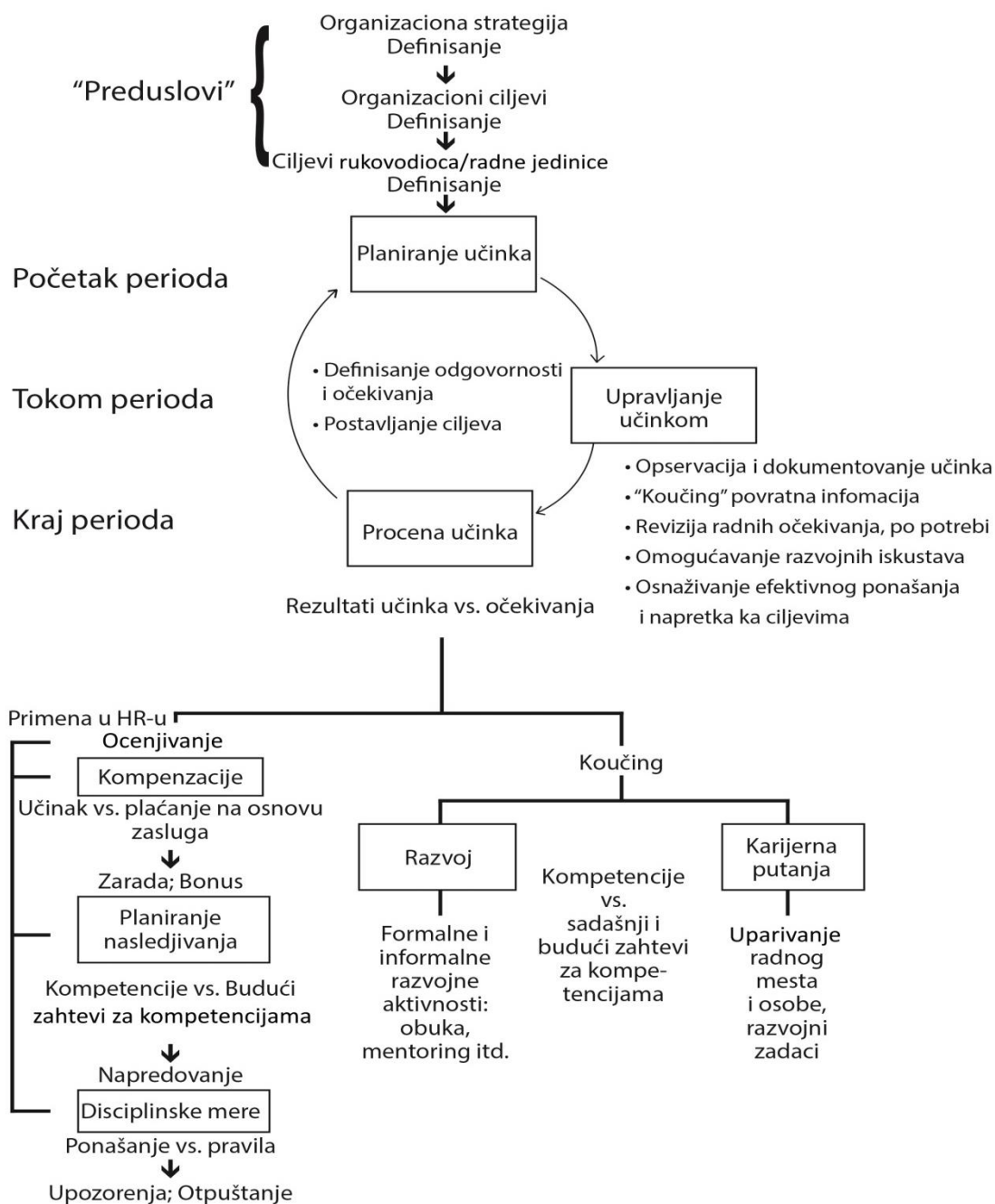
Proces monitoringa, davanja podrške, korektivne povratne informacije zaposlenom od strane menadžera, kontinuirani je prirodni proces i dobra praksa menadžmenta. Glavne aktivnosti u ovoj fazi podrazumevaju opservaciju rada zaposlenog i stvaranje što objektivnijeg uvida u njegov/njen rad, davanje povratne informacije, redefinisane ili ažuriranje postavljenih ciljeva u skladu sa izmenjenim poslovnim okolnostima, kontinualni transfer znanja i veština ka zaposlenom kroz obuku i koučing tehnike na radnom mestu. Upravljanje učinkom u toku godine zahteva poređenje postignutog sporazuma (plana) i stvarnih rezultata (uključujući i bihevioralne elemente i potrebe za razvojem kompetencija) (Armstrong, 2009) koji obezbeđuju osnovu za, eventualnu, korektivnu akciju kod onih zaposlenih koji ne ostvaruju dogovoreni učinak.

3. Procena i analiza učinka

Ova faza omogućava proveru rezultata rada, određivanje u kojoj su meri ciljevi postignuti, upoređivanje ostvarenog učinka sa postavljenim ciljevima, procenu kompetencija i izradu individualnog razvojnog plana za naredni period. Kompanije obično imaju formalnu procenu, jednom ili dva puta godišnje, u vidu direktnog i strukturisanog razgovora između menadžera i izvršioca. Analiza i procena učinka, vođena na bazi stepena postignuća ostvarenih ciljeva i procena ponašanja (kompetencija) koje su definisane okvirom kompetencija, omogućavaju jasnu i objektivnu povratnu informaciju ka izvršiocu i diskusiju tokom ovog formalnog sastanka. Diskusija bi trebalo da obuhvati i utvrđene individualne razvojne potrebe izvršioca. Menadžer ima zadatak, posebno kada se radi o proceni kompetencija izvršioca, da pruži „dokaze“ tj. da navede konkretne situacije kada je izvršilac u skladu sa indikatorima ponašanja datim u okviru kompetencija, pokazao adekvatno ili eventualno neadekvatno ponašanje. Zbog toga bi menadžeri trebalo da razviju sistem beleženja ovih dokaza u realnom radnom okruženju. Jedan od načina za ovaj situacioni pristup je i da zatraže od zaposlenih da vode sopstvene learning log forme, koje se mogu primeniti i u reflektivnim metodama učenja na radnom mestu kao i van njega.

Većina šema za upravljanje učinkom uključuje neku formu ocenjivanja koja se sprovodi tokom ili posle sastanka o analizi učinka (ibid).

Slika 4.3. Sistem upravljanja učinkom (Spencer, 1993)

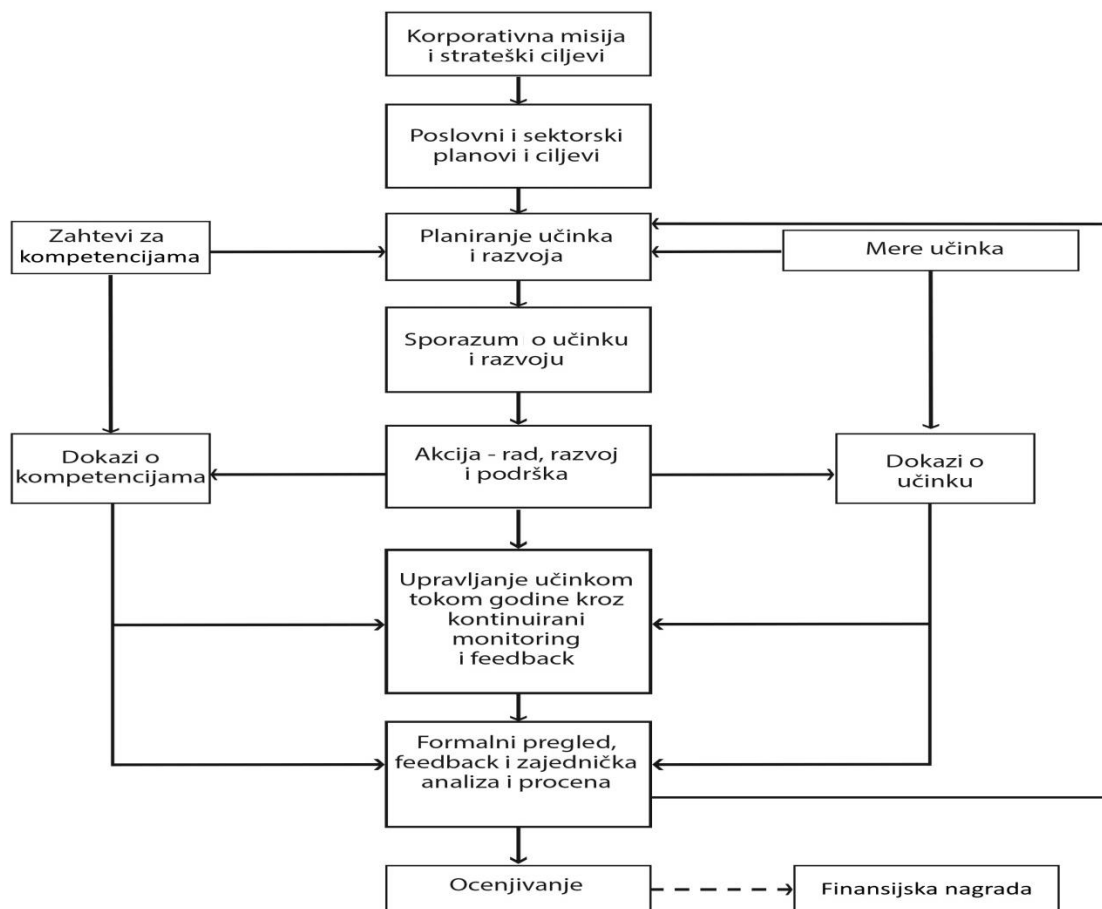


Izvor: Spencer (1993)

Upravljanje učinkom obično počinje postavljanjem ciljeva i analizom da li izvršilac ima kompetencije, u funkcionalnom smislu, koje mu omogućavaju da te ciljeve ostvari. Proces se nastavlja međukorakom, analizom posle određenog vremenskog perioda, tokom koje se po potrebi vrši eventualna revizija postavljenih ciljeva, ili se razmatra potreba izvršioca za

razvojnem podrškom kako bi mogao da ostvari one ciljeve koji su postavljeni na početku. Ovaj proces obično kulminira formalnom analizom ili ocenom učinka na osnovu postavljenih ciljeva i standarda kompetencija, uključujući i okvire kompetencija.

Tabela 4.2. Koraci učinka



Sama analiza učinka (ocena) se odvija obično kroz diskusiju između menadžera i zaposlenog. Povećana važnost timskog rada dovodi do pomeranja ka analizi timskog učinka (Whiddett, 2008) tako da je ovo sve češća organizaciona praksa.

Podaci iz upravljanja učinkom mogu da se koriste za:

- demonstriranje organizacione sposobnosti za unapređenje nivoa kompetencija
- procenu potrebnog vremena da novozaposleni dostigne optimalni nivo učinka

- obezbeđenje povratne informacije o razvojnim programima, poput mentoringa, uvođenja u posao i sl.
- utvrđivanje uspešnosti organizacije u ostvarivanju ciljeva na individualnom nivou, nivou odeljenja i organizacionom nivou
- razvoj i praćenje nivoa veština i kompetencija zaposlenih
- upoređivanje stvarnog ponašanja sa željenim
- planiranje nasleđivanja kroz identifikaciju kandidata za pozicije na višim nivoima organizacione hijerarhije (Spencer, 1993)
- disciplinske mere (Spencer, 1993)
- karijerno planiranje.

4.3. Upravljanje učinkom na bazi kompetencija

Upravljanje učinkom je značajna tema u današnjoj praksi kompanija, jer se praksa savremenog menadžmenta ljudskih resursa ubrzano pomera od funkcionalnog pristupa ka pristupu upravljanja na bazi kompetencija (competency based management; Lawler, 1994). Samim tim dolazi do tranzicije od klasičnog upravljanja učinkom ka učinku koji će više u obzir uzeti bihevioralne kompetencije. Fokus u upravljanju učinkom je na rezultatima i output-u, dok je fokus u menadžmentu kompetencija na input-u, šta zaposleni unose u svoj posao (Hondegheem, 2000).

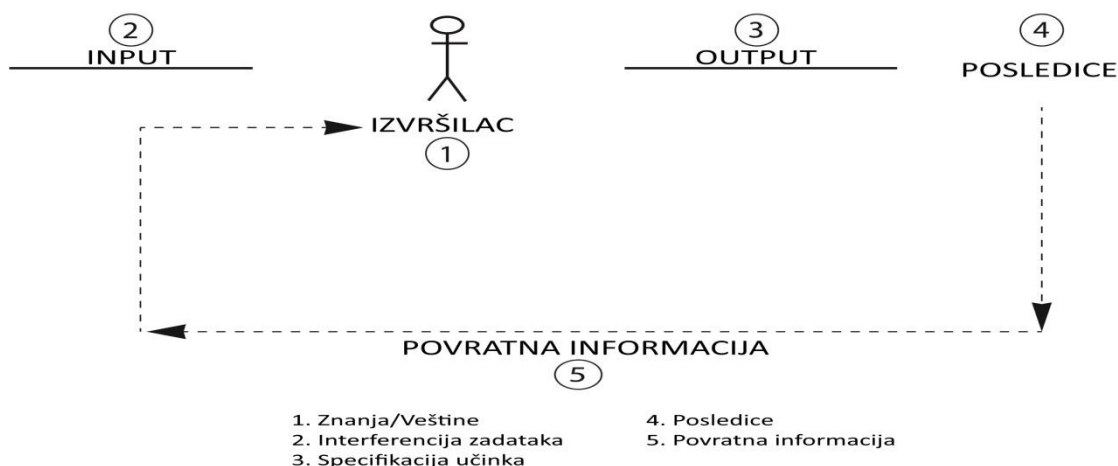
Kompetencije su odlična osnova za izgradnju i razvoj sistema za upravljanje učinkom koja beleži značajan rast u primeni u preduzećima. Više od 45% menadžera smatra unapređenje sistema za upravljanja učinkom jednim od dva osnovna prioriteta (Bersin, 2007).

Kompetencija je osnovna gradivna jedinica radnog učinka koji zahteva simultanu ili sekvencijalnu demonstraciju više različitih kompetencija (Hoge et al.,2005).

Langdon i Marrelli (2002) u svom *Jeziku radnog modela*, smatraju da četiri integrativne komponente konstituišu učinak baziran na kompetencijama. To su: Ponašanje plus atributi; Standardi; Podrška; Ljudske relacije. Ključne varijable sistema upravljanja ljudskim učinkom prema Rummler-u i Brasch-u (1990) su: kompetencije pojedinca, input-i, specifikacija rezultata (output-i), konsekvence i povratna informacija. Langdon (1995) je opisao i predložio model

učinka koji se sastoji od sledećih komponenata: input-i, uslovi, procesni koraci, output-i, konsekvence i povratna informacija; kasnije, nakon istraživanja, povezo ga je sa gorepomenutim elementima u svom modelu *Jezika radnog učinka*.

Slika 4.4. Langdon-ov (1995) model učinka



U kontekstu upravljanja učinkom na bazi kompetencija, cilj koji se nameće je usmeravanje takvog ponašanja zaposlenih koje će dovesti do ostvarenja superiornog učinka. Očekivanja u smislu ponašanja su opisana u okvirima kompetencija, ali na njima se može raditi i individualno uzimajući u obzir definisane kompetencije u okviru. Istraživanja i rezultati Flanagan-a (1954) kroz razvoj tehnike kritičnih incidenata, Smith-a i Kendall-a (1963) i njihova BARS (Behaviour Anchored Rating Scales) i biheviorna opservaciona skala, Latham-a i Wexley-a (1977) su omogućili kvantifikaciju ponašanja zaposlenih.

Upravljanje učinkom, kao pristup i metod, koji je uveo pogled ne samo na ciljeve već i na biheviornalne kompetencije, pojavio se kasnih 80-ih godina kao negativna reakcija na upravljanje pomoću ciljeva (Armstrong, 2009). Njegova snaga je u holističkom, integrisanom pristupu učinku koji u sebe uključuje ciljeve (merljivi output, rezultat rada), kompetencije (input) i individualni razvoj osobe koji će joj omogućiti da postigne prethodne dve komponente.

Upravljanje učinkom na bazi okvira kompetencija i indikatora ponašanja je kritična tačka u primeni kompetencija u organizaciji. Najveći broj organizacija uvodi koncept kompetencija zbog upravljanja učinkom. Međutim, mnoge od njih kada se suoče sa teškoćama ovog procesa, tu i odustaju. Ovo je suštinsko pitanje primene kompetencija u organizacionom okruženju.

Ograničenja procene učinka na bazi kompetencija, koja se ogledaju u inflatornom ocenjivanju, nedostaku konzistentnosti, često vode do napuštanja ovog sistema (Tziner, Latham, Price, Haccoun, 1996). Loše ocenjivanje je destimulativno za pojedinca i urušava organizacionu kulturu. Važan element održanja sistema upravljanja učinkom na bazi kompetencija je poverenje (Cripe, 2011). Zaposleni koji ne veruju svojim rukovodiocima neće smatrati da je ovaj sistem u njihovom najboljem interesu. Menadžeri, koji po prirodi svog posla imaju suvereno pravo procene učinka zaposlenih, moraju da to pravo istinski uzmu u svoje ruke, i to sa punom odgovornošću. U toj kompetenciji se razlikuju vrhunski i prosečni menadžeri. Može se reći da je neko lider tek ako može da uoči bihevioralne i druge elemente učinka i da na njih odgovori povratno informišući zaposlenog.

Menadžeri koji obavljaju analizu učinka, i koji se osećaju nelagodno u sistemu ocenjivanja učinka, mogu da daju uniformno visoke ocene ne razlikujući učinak među zaposlenima (Catano et al, 2007). Često se dešava da zaposleni, po dobijanju povratne informacije i ocene učinka, izražavaju nezadovoljstvo kako u vezi sa odlukom (ocenom) tako i u vezi sa procesom procene učinka (Milliman, Nason, Zhu, De Cieri, 2002 u Catano et al., 2006), što ima dugoročne efekte na zadovoljstvo poslom i posvećenost. Međutim, treba imati u vidu da nikada ocenjivanje učinka ne može u potpunosti da bude objektivno, jer je rukovodilac uvek pod uticajem ciljeva koji su postavljeni, resursa, podrške koju pruža, ali i ličnih standarda i uverenja koje donosi na radno mesto i unosi u sistem procene (Cripe, 2011). Ocenjivanje u bihevioralnom kontekstu mora da se zasniva na dokazima u ponašanju. Stoga bi menadžeri trebalo da beleže bihevioralne, pozitivne ili negativne događaje (incidente) i da na toj osnovi, u kontinuumu (dužem vremenskom periodu), koristeći bihevioralne indikatore, stvaraju jasnu predstavu o doprinosu učinku zaposlenog. Kada je ponašanje zaposlenih u pitanju, okviri kompetencija sa dobro i jasno razvijenim indikatorima su nezaobilazan alat u podršci rukovodiocima da, na bazi prethodno pomenutih „dokaza“ u ponašanju, daju pravovremenu povratnu informaciju zaposlenom i odmah utiču na korekciju njenog ili njegovog ponašanja. Dugoročno, kompetencije imaju sasvim jasan uticaj na organizacione vrednosti i kulturu. Jedini uslov je da moraju konzistentno i uporno da se primenjuju. Ne treba bežati od toga da svaki dobro dizajniran sistem upravljanja učinkom treba da bude baziran na analizi posla (Dubois, 1993), ali takođe i na ponašanju koje je povezano sa specifičnim funkcijama koje su pod kontrolom ocenjivane osobe (Malos, 1998). U praksi možemo sresti i sisteme ocenjivanja učinka (performance appraisal) koji koriste bihevioralnu

osnovu za ocenjivanje. Veoma je važno da upravljanje učinkom bude sistematski fer postavljeno i, koliko god je to moguće, objektivno. Proceduralno poštenje sistema se unapređuje tako što:

- zaposleni učestvuje u svim aspektima procesa
- postoji konzistentnost u svim procesima u veoma sličnoj primeni alata (npr. BARS) pri ocenjivanju i tokom vođenja celog procesa upravljanja učinkom
- postoji formalni kanal da zaposleni ospori ili opovrgne ocenu rukovodioca (Gilliland & Langdon, 1998)

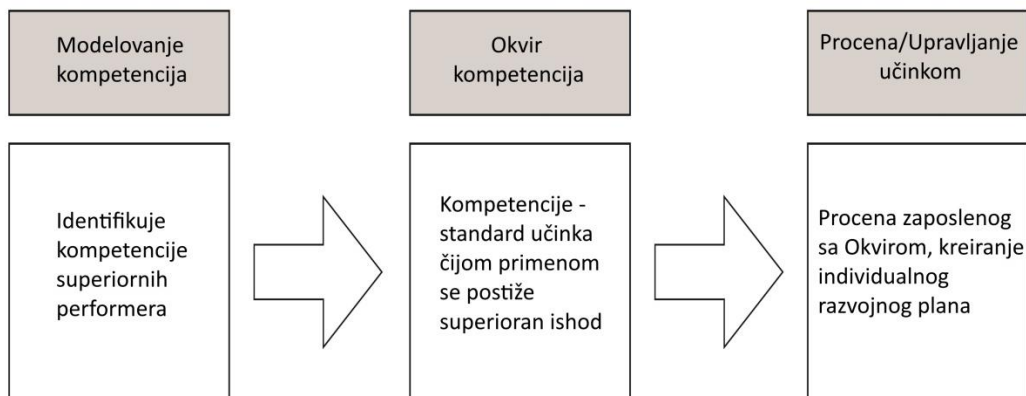
Treba naglasiti da je upravljanje učinkom, posebno sam proces ocenjivanja ili analize učinka, pod uticajem čitavog niza važnih faktora koji nemaju direktnu vezu sa koncepcijom učinka, kao što su to kulturološki faktori. U našoj sredini, ocenjivanje i rangiranje ljudi se smatra prilično neprihvatljivim. Naša socijalna kultura je pretežno kolektivistička, sa velikim rasponom moći i idejom socijalne i svake druge jednakosti.

Stoga svaki pokušaj ocenjivanja učinka mora da se vrlo pažljivo uvodi i da se u organizaciji dobro komunicira.

Winterton i Winterton (1999) u svojoj poznatoj knjizi *Razvoj menadžerskih kompetencija* razmatraju, između ostalih, i pitanje individualnog učinka, kroz istraživanje prakse menadžmenta na bazi kompetencija (eng. competency based management), u 16 preduzeća čiji su slučajevi predstavljeni u knjizi. Osnovna tri principa koja su istraživači uočili u preduzećima i koja su identifikovana u izveštaju studijske grupe su (Winterton i Winterton, 1999):

- unapređenje individualnog učinka je praćeno na osnovu menadžerskih standarda kompetencija
- pojedinci su imali jasna očekivanja o tome šta se od njih zahteva, i kako su njihove uloge povezane sa svrhom organizacije
- pojedincima je stavljeno na raspolaganje niz mogućnosti da unaprede učinak.

Slika 4.5. Od modelovanja kompetencija do alata za merenje učinka



Iz vizure ovog rada treba naglasiti da su Winterton i Winterton (1999), na osnovu ove poznate studije, došli do zaključka da je korišćenje menadžerskih standarda kompetencija imalo ogroman uticaj na unapređenje individualnog učinka rukovodilaca. Ovi standardi kompetencija, pored definisanih performansnih indikatora i popisa znanja i veština koji podupiru ostvarenje indikatora učinka, imaju snažnu bihevioralnu dimenziju, jer sadrže zahteve u pogledu ponašanja za svaku pojedinačnu jedinicu kompetencije. O ovome će biti reči u sledećem poglavlju rada. Winterton je utvrdio da u sedam kompanija, u kojima je demonstrirano najveće unapređenje individualnog učinka, ono može da se pripíše primeni menadžment standarda kompetencija. Različite kompanije koje su bile predmet ovog detaljnog istraživanja su različito koristile standarde kompetencija. Neke su pomoću njih postavile mehanizam za obuku i razvoj ljudi i nadoknađivanje nedostataka u kompetencijama, postavljajući jasno i benchmark najbolje prakse. Većina je uvela novu praksu procene učinka, navise, što znači da su rukovodioci dobijali ocenu kroz tzv. „drugi pogled“ dobijen od onih kojima rukovode (pristup 180 stepeni).

4.4. Razvoj BARS skale

BARS je generički termin za skalu koja ima podeoke (sidra) na evaluativnoj duži, sa primerima ponašanja koji ilustruju učinak na različitim nivoima toga kontinuuma (Kell et.al, 2017). BARS je evaluaciona procedura koja je razvijena da obuhvati učinak multidimenzionalnim bihevioralnim pojmovima (Schwab et al., 1975). BARS se koristi u čitavom spektru radnih uloga za vrednovanje bihevioralne kompetencije profesionalaca u kontekstu upravljanja učinkom.

Razvoj BARS-a uključuje detaljno definisanje različitih nivoa kompetencija (nije prihvatljivo, više od prihvatljivog) za svaku kompetenciju, i to kroz generisanje primera ponašanja za različite nivoe učinka od strane stručnjaka za predmetnu temu (Catano et al, 2007).

BARS razvijaju stručnjaci iz predmetnih oblasti jer njihovo učešće omogućava veće prihvatanje sistema ocenjivanja (Schwab et al., 1975, Kell et al., 2017; Catano et al.; 2007). Sistem ocenjivanja u BARS-u treba da odražava nivo učinka koji se očekuje u organizaciji. Transparentnost bihevioralnih sidara i njihovo prisustvo u formama za ocenjivanje učinka daje ocenjivaču i zaposlenom jasna očekivanja o zahtevanom nivou učinka i povećava percepciju poštenosti sistema (Carretta et al.; 1991).

Jedinstvena karakteristika ovog tipa ocenjivanja jeste da je atribut (kompetencija, ponašanje) predstavljen na skali i definisan opservabilnim ponašanjem, koje reflektuje različitu količinu efektivnosti dimenzije koja se ocenjuje (Smith, Kendall, 1963).

Zbog toga što korisnici skale učestvuju u razvojnoj fazi, postoji povećana motivacija za primenom u oceni učinka, kao i prihvatanjem rezultata ocenjivanja (Dunnette, 1966).

Osnovni problem kod većine grafičkih ili drugih skala za ocenjivanje je taj što ocene (tačke na skali – sidra) nisu dobro (npr. dvosmisleno opisane ocene) ili nisu uopšte definisane (Kell et al; 2017). Stoga se ocenjivači suočavaju sa problemom teškog razumevanja ili nerazumevanja značenja različitih ocena (nivoa efektivnosti) na skali. Takođe, oni imaju različito shvatanje o tome koji nivo učinka pripada odgovarajućoj oceni na skali, jer nemaju nikakav opis koji bi im pomogao i koji bi ih vodio. BARS uspeva da prevaziđe ove nedostatke, jer koristi stvarne primere učinka (ponašanja) na poslu da bi na skali učvrstio različite nivoe efektivnosti učinka za svaku ocenu. Ocenjivačima ovo omogućuje da usklade stvarnu opservaciju ponašanja ocenjivanog sa odgovarajućim efektivnim nivoom na rejting skali (Jones et al., 1991).

Tabela 4.3. Primer BARS za kompetenciju „Motivacija za postignućem“ u toku obuke borbenih pilota u USAF

Kompetencija: Motivacija za postignućem – volja i odlučnost da se radi na ostvarenju ciljeva		
Numerička ocena		Primeri ponašanja
9	Veća od uobičajene, količina tipičnih aktivnosti ili napora povezanih sa ovim faktorom	Student je u potpunosti pripremljen za svaku misiju (npr. pregleda zapise neophodne za izvođenje manevra za taj let; fokusira se na dužnost ili zadatak; priprema se da postavlja pitanja u vezi sa materijalom koji mu nije jasan)
8		Student pokazuje volju da se žrtvuje za ostvarenje ciljeva (npr. dodatno vreme za učenje)
7		Student se trudi da uči iz svojih grešaka (npr. želi da ponovi manevar koji nije uspeo da obavi u prvom pokušaju)
6	Uobičajena količina tipičnih aktivnosti ili napora povezanih sa ovim faktorom	Student ima dobro razvijen plan misije; pregleda ček liste
5		Student je pažljiv tokom razgovora o misiji (npr. hvata beleške)
4		
3	Manja od uobičajene količina tipičnih aktivnosti ili napora povezanih sa ovim faktorom	Student nije zainteresovan za trening; ne odaje utisak da vodi računa o svom učinku; ravnodušan je tokom razgovora o misiji; kasni na razgovore ili letove
2		Student je konstantno nepripremljen za borbene letove
1		

Izvor: Carretta & Walters (1991); Razvoj BARS za evaluaciju trening performansi borbenih pilota

4.4.1. Koraci u razvoju BARS-a

Prvi korak u ovom pravcu je napravio Flanagan (1954) sa tehnikom kritičnih incidenata koja leži u osnovi kreiranja BARS-a. Stručnjaci iz predmetnih oblasti obezbeđuju sirov materijal potreban za konstrukciju ove skale za ocenjivanje. Proceduru za razvoj BARS-a su ustanovili Smith i Kendall (1963). Kasnije je čitav niz autora (Jones et al., 1991; Debnath et al.; 2015; Schwab et

al.; 1975; Carretta et al.; 1991) proceduru varirao u većem ili manjem broju koraka koje na ovom mestu sistematizujemo prema Kell-u (2017):

1. Identifikacija i definicija performansnih dimenzija i primera ponašanja: na inicijalnoj radionici grupa zaposlenih i supervizora (grupa A), koji su stručnjaci iz predmetne oblasti rada, pristupa identifikaciji svih važnih dimenzija učinka kroz primenu metode kritičnih incidenata. Grupa B, primenom tehnike kritičnih incidenata, opisuje specifično, konkretno ponašanje gde učesnici radionice definišu izvanredan, prosečan i slab učinak za svaku dimenziju učinka (kompetenciju). Kroz definisanje izvanrednog, prosečnog i neprihvatljivog učinka (ponašanja), BARS obuhvata ceo kontinuitet ponašanja koji konstituše učinak radnog mesta. Cilj BARS-a nije samo da obuhvati visoko efikasno ili visoko neefikasno ponašanje, već i prosečno. Obično se sakupi nekoliko stotina kritičnih incidenata sa ciljem da se dođe do saturacije, prilikom koje novi incidenti postaju redundantni materijal (Kell et al.; 2017). Ova saturaciona tačka se koristi kao heuristika da bi se odredilo da li je bihevioralni domen adekvatno opisan.
2. Uređivanje primera ponašanja: u praksi se najčešće dešava da je, zbog velikog broja generisanih primera ponašanja, potrebno smanjiti njihov broj pre faze retranslacije (Carretta et al; 1991). Stručnjaci iz predmetne oblasti rada (grupa A i B) uređuju kritične incidente (primere ponašanja), kombinuju slične primere, uklanjaju one koji se ponavljaju i brišu nejasne ili loše definisane, identifikujući zajedničke teme i razvijajući dimenzije učinka bazirane na tim temama.
3. Retranslacija: stručnjaci iz predmetne oblasti u grupi C dobijaju, u slučajnom redosledu, kritične incidente zajedno sa listom performansnih kategorija i njihovih definicija. Svaki stručnjak iz predmetne oblasti alocira (klasifikuje) svaki primer ponašanja i dodeljuje ga dimenziji učinka koju najbolje predstavlja.
4. Stručnjaci iz predmetne oblasti koji su učesnici radionice, dogovaraju procenat koji je prihvatljiv da bi se kritični incident prihvatio. Odbacuju se incidenti koji ne dostižu predefinisani standard (npr. 80%).
5. Četvrtoj, grupi D stručnjaka iz predmetne oblasti (koja se takođe ne preklapa sa prethodne tri), dostavljaju se kritični incidenti i dimenzije učinka (kategorije). Stručnjaci iz predmetne oblasti ocenjuju primere ponašanja kroz njihov efekat na opisani učinak, na skali od 1 do 7.

6. Spoljni konsultant-istraživač izračunava srednju vrednost ocena za svaki kritični incident i određuje im standardnu devijaciju da bi se tako procenio stepen efektivnosti ponašanja. Odbacuju se ponašanja koja ne dostižu neki predefinisani standard (npr. standardna devijacija od 0,5 ili manje).
7. Kritični incidenti koji su preživeli korak 4. i korak 6. koriste se za pripremu finalnog BARS-a, gde srednja ocena efektivnosti incidenta (ponašanja) određuje njihov položaj na skali (sidro).

Treba naglasiti da visok stepen pouzdanosti u ocenjivanju može da se očekuje samo kada se slične grupe (npr. isti organizacioni nivo) angažuju u razvoju BARS-a. Na primer, grupa glavnih medicinskih sestara i hijerarhijski podređenih medicinskih sestara su nezavisno učestvovala u razvoju BARS-a (Zedek, Impartio, Krausz i Oleno; 1974 u Schwab et al. 1975). Iako je postojao visok stepen saglasnosti o dimenzijama učinka, postojalo je značajno neslaganje o rejtinzima dodeljenim specifičnim kritičnim incidentima.

Kako Schweb i saradnici navode (1975), sposobnost različitih ocenjivača da postignu saglasnost u proceni ocenjivanih kompetencija (međucenjiivačka pouzdanost) je važnija od pouzdanosti skale kao takve. Istraživanja Borman-a i Vallon-a (1974) pokazuju da BARS povećava međucenjiivačku pouzdanost.

Ipak, treba biti pošten i zaključiti da BARS nije svemoćni lek za postizanje međucenjiivačke pouzdanosti.

4.5. Ocenjivanje učinka

Jedan od najvažnijih ciljeva i sama suština procesa ocenjivanja učinka je da se ohrabri dijalog između zaposlenog i menadžera. Kroz otvoreni dijalog i analizu „dokaza“ o ponašanju lako se može doći do deficita i gepova u kompetencijama i individualnog razvojnog plana za zaposlenog.

Postoje različiti načini i pristupi vrednovanju zaposlenih u njihovoj primeni kompetencija. Ocenjivanje bi uvek trebalo da se vrši na osnovu standarda. Standardi u ovom smislu su definicija kompetencije i njeni pripadajući indikatori. Najbolja praksa procene kompetencija preporučuje primenu BARS-a kao skale za procenu ponašanja, jer je međucenjiivačka

pouzdanost na višem nivou. Postoje i druge prakse, ali one poseduju veću subjektivnost u ocenjivanju. U nastavku ovog odeljka predstavice više skala i opcija procene kompetencija sa razlicitim nivoom kompleksnosti.

Od zahtevnosti sistema upravljanja ucinom i nivoa tacnosti koji zelimo da postignemo, zavisiće i opcije ocenjivanja. Sa druge strane, opcije ocenjivanja zavise i od toga kako nameravamo da koristimo celokupnu procenu. Svrha procene, posebno kada zaposleni rade samoprocenu kompetencija (CPS Human Services, 2017), jeste da se ohrabri dijalog izmedu ocenjivanog (individualnog izvršioca) i rukovodioca o snagama, eventualnim deficitima u kompetencijama i razvojnim potrebama. U svakom slucaju, ova diskusija bi trebalo uvek da vodi definisanju jasnog i konkretnog individualnog razvojnog plana.

Rukovodioci imaju diskreciono pravo da vrše procenu ucinaka zaposlenih. Uloga rukovodioca, da vrši procenu kompetencija zaposlenih na bazi okvira kompetencija i indikatora ponašanja, sasvim je legitimna. Kako Boyatzis (1993) pravilno uočava, mnoge osobe na liderskim pozicijama imaju sve one karakteristike kompetencija (osobine, motive, vrednosti – crte ličnosti) o kojima smo govorili u prvom delu rada, koje im mogu omogućiti efektivno liderstvo, ali one ne obezbeđuju liderstvo za njihove organizacije. Kako kaže „oni su odlucili da ih ne koriste“ iako ih poseduju. To dovodi do frustracije članova njihovih organizacija, kao i interesnih grupa unutar organizacije (Boyatzis, 1993).

Postoje razlicite kombinacije formi za ocenu ucinaka (Gold et al, 2010),na primer:

- forme gde se ocenjivanje vrši na osnovu svakog bihevioralnog indikatora
- forme gde se ocenjivanje vrši na osnovu svakog bihevioralnog indikatora sa davanjem dodatnog komentara
- forme gde se ocenjivanje vrši na osnovu kompetencije
- forme sa komentarom ucinaka, plus ocena na bazi kompetencije

U svakom slucaju ovde se izdvajaju dve vrste: jedna koja se zasniva na oceni i druga koja se bazira na deskriptivnom komentaru ucinaka.

Dobri sistemi procene učinka zahtevaju i ohrabruju menadžere da napišu narativni komentar kao dodatak evaluaciji (proceni) kompetencija. Zaposleni mnogo bolje reaguju na poštene i konstruktivne komentare nego na puko zaokruživanje brojeva.

Primena BARS-a smanjuje mogućnost varijabiliteta u tumačenju ocenjivača kroz obezbeđivanje zajedničkih referentnih tačaka koje su baza za njihovu procenu (Jacobs et al, 1980 u Kell et al; 2017). Takođe, olakšana je interpretacija samog instrumenta, jer su terminologiju i sadržaj dimenzija učinka i bihevioralnih sidara izgradili stručnjaci iz predmetne oblasti koji su upoznati sa sadržajem posla (Campbell et al., 1973). BARS je svoju popularnost proširio izvan okvira upravljanja učinkom. On se primenjuje i u procenjivanju timskog rada, motivacije i ličnih osobina.

BARS obezbeđuje i za rukovodioca i za zaposlenog zajednički kriterijum oko koga može da se vodi razgovor o učinku i ponašanju. Razvoj BARS-a može da bude veoma intenzivan, težak, dugotrajan i skup proces za organizacije. Proces evaluacije kroz BARS je veoma zahtevan za ocenjivača (McClelland, 1998), posebno kada postoji desetak kompetencija i, za svaku od njih, po nekoliko elemenata koje ocenjuje po svakom zaposlenom.

Ovim se povećava verovatnoća da će zaposleni ostvariti željeni nivo učinka i čini lakšom procenu učinka, kao i samoprocenu, uz veliki stepen saglasnosti između zaposlenog i rukovodioca (Gillen, 2007).

BARS uvek vrednuje učinak zaposlenih na osnovu više dimenzija (kompetencija). Prirodno, učinak osobe na jednoj dimenziji ne mora da bude bitno povezan sa učinkom na drugim dimenzijama. Ovo procenu učinka čini kompleksnom aktivnosti. U sistemu procene učinka na bazi kompetencija, procenjivač je više u ulozi posmatrača, a manje u ulozi sudije (Schwab et al.; 1975).

Kroz BARS se vizuelizuje adekvatan učinak dat u formi bihevioralnih opisa. Suština je u opisnom definisanju više nivoa učinka: od neprihvatljivog do izuzetnog. Ispod dajemo primer BARS-a za kompetenciju liderstvo.

Tabela 4.4. Primer BARS skale za vrednovanje (procenu) bihevioralnih kompetencija

BARS SKALA ZA KOMPETENCIJU LIDERSTVA		
IME I PREZIME:	REGISTARSKI BROJ:	ODELJENJE:
SUPERVIZORSKA OCENA		
Čekirajte polje koje najbolje karakteriše demonstrirani učinak – kompetencije zaposlenih u poslednje dve godine.		
NEOPHODNO UNAPREĐENJE	A <input type="checkbox"/>	Ignoriše savete i mišljenja drugih zaposlenih; ne prihvata odgovornost za sopstvene akcije i odluke; krivi druge za sopstvene neuspehe; daje drugima netačne informacije o politikama i procedurama; delegira odgovornost kad god je moguće, ali nastavlja da upućuje i usmerava one koji su odgovorni; ne obezbeđuje drugim zaposlenima relevantne informacije ili uputstva; ne ispunjava radne zadatke ili preuzima dodatni posao.
	B <input type="checkbox"/>	
RAZVIJA VEŠTINE	C <input type="checkbox"/>	Obezbeđuje pomoć i uputstva praktikantima kada mu zatraže; kada je glavni, ne konsultuje druge zaposlene za mišljenje; nema potpuno poverenje podređenih; nije preuzeo liderske odgovornosti kada je imao šansu za to.
	D <input type="checkbox"/>	
U POTPUNOSTI ZADOVOLJAVA STANDARDE	E <input type="checkbox"/>	Samoinicijativno pomaže pripravnici pokazujući im odgovarajuće procedure/tehnike; obezbeđuje drugim zaposlenima potrebne informacije; preuzima odgovornost i za operativne i administrativne uloge; kada je glavni obezbeđuje podređenima informacije i usmerava ih da završe svoje zadatke.
	F <input type="checkbox"/>	
VISOK NIVO VEŠTINA	G <input type="checkbox"/>	Razvija programe kako bi poboljšao zajedničke/klijentske odnose; kada je glavni, pomoću konsenzusa razvija akcioni plan i pruža feedback drugim zaposlenima; postavlja se kao mentor praktikantima; samoinicijativno pomaže drugim zaposlenima oko njihovih zadataka/obaveza; preuzima inicijativu u organizovanju treninga, socijalnih i rekreativnih aktivnosti.
	H <input type="checkbox"/>	
IZUZETNOST	I <input type="checkbox"/>	Preuzima odgovornost za situacije; drugi zaposleni ga konsultuju za savet za operativnu/administrativnu politiku i procedure; ohrabruje druge zaposlene da učestvuju u treninzima i razvojnim aktivnostima; postavlja se kao savetnik prema nadređenima za operativne i administrativne poslove; usmerava druge ka Misiji, Viziji i Vrednostima organizacije; služi kao <i>Role model</i> drugima i utiče na zaposlene u timu; ponašanja i stavovi zaposlenih stvaraju radnu atmosferu koja vodi ka ostvarenju unapređenog učinka za sve članove tima; svojim primerom i radnom etikom utiče na nadređene i kolege da rade iznad očekivanja.
	J <input type="checkbox"/>	

Izvor: Prilagođeno prema Catano, Darr, Campbell (2007)

Murphy i Cleveland (1995) iznose jedno interesantno zapažanje. Oni smatraju da je svaki sistem upravljanja učinkom, koji omogućava barem donošenje odluka o promociji zaposlenih, dobar čak i ako se meri pogrešan set konstrukata ili ako su ocene koje mere učinak netačne.

Sve više veoma velikih organizacija, da bi prevazišle značajne izazove i složenost primene multidimenzionalnih (višestrukih) okvira kompetencija, pristupa razvoju sistema za upravljanje učinkom na bazi core modela kompetencija koji se odnosi na sva radna mesta. Specifičnosti dimenzija učinka za različita radna mesta doprinose primeni core okvira kompetencija (Dubois, 1993). Smither (1998) preporučuje da core okvir kompetencija bude povezan sa organizacionim strateškim ciljevima i razvijen kroz analizu posla. On smatra da bi kompetencije trebalo da budu definisane na ponašajnim nivoima tako da na njih mogu da se primene i opisi kriterijuma za diferenciranje različitih nivoa ekspertize na kojima se zaposleni nalazi kada primenjuje tu kompetenciju. Ovakva preporuka vodi ka lakšoj primeni okvira u različitim oblastima primene, ali treba naglasiti da se ipak radi samo o jednom od mogućih modela.

5. ANALIZA POTREBA ZA KOMPETENCIJAMA U KONTEKSTU UČENJA I RAZVOJA

5.1. Razlozi za sprovođenje analize potreba za kompetencijama

Za organizacije ljudski kapital je danas najvrednija imovina. Veštine, kompetencije i učenje postaju važan deo organizacione konkurentnosti (Senge, 2003). Koncept kompetencija u kontekstu razvoja ljudskog kapitala ima više različitih funkcija. Jedna od važnijih je da omogući merenje jaza u kompetencijama, usmereni razvoj i olakšani transfer kompetencija u radno okruženje. Investirana sredstva u učenje i razvoj zaposlenih traže povraćaj na investiciju a kompetencije su upravo u ovom domenu dobile na značaju.

Učenje i razvoj od neinformisanih zaposlenih čine informisane koji svoj posao obavljaju „na pravi način“. „Pravi način“ predstavlja standard i osnovna funkcija učenja i razvoja je da obezbedi ljude koji će obavljati svoje poslove prema uspostavljenom standardu (Laird, 2003). Kompetencije u ovom procesu imaju nezaobilaznu ulogu jer one po svojoj opservabilnoj prirodi kroz ispoljavanje u radnoj sredini kao i jeziku kojim su napisane u okvirima kompetencija predstavljaju jasne standarde ponašanja i rada.

Doprinos učenja i razvoja je očigledan u modelu u kome imamo uspostavljen standard učinka u vidu okvira kompetencija i opservaciju i monitoring rada na radnim mestima. Razlika između standarda i stvarnog output-a u vidu opservabilnog ponašanja predstavlja jaz u kompetencijama zaposlenog za čije ispunjavanje je zadužena funkcija učenja i razvoja u organizaciji.

Analiza potreba za kompetencijama se fokusira na znanja, veštine i stavove koji su potrebni zaposlenima da bi svoj posao obavljali u skladu sa modelom kompetencija. Tada se obuka i razvojne aktivnosti doživljavaju kao relevantni i postoji veća verovatnoća da će biti kreiran viši nivo interesovanja i motivacije kod onih koji uče.

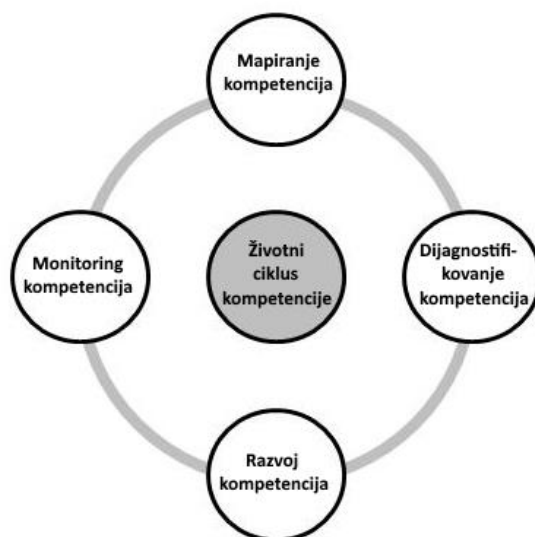
Koristi od analize potreba za kompetencijama su brojne. Na konkretnom nivou, analiza potreba za kompetencijama pruža informacije o aktuelnim problemima u organizaciji, predlaže moguća rešenja i procenjuje njihovu isplativost (Brown, 2002). Predstavljanje obuke u okvirima trenutnog stanja i mogućnosti, ali i u kontekstu celokupne organizacije, može da bude korisno

prilikom dobijanja podrške menadžmenta, što je veoma važno za uspeh obuke i razvoj celokupnog sistema za učenje u okviru organizacije.

Analogno sistematskom ciklusu obuke (Boydell i Leary, 1996; Sloman, 1999; Cole, 1997; Kenney i Reid, 1986; Armstrong, 2006) koji ima 4 koraka, i to: analizu potreba za obukom, dizajniranje programa, izvođenje obuke i transfer, moguće je identifikovati u konceptu životnog ciklusa koji uvode Draganidis i Mentzas (2006) 4 makro faze značajne za primenu kompetencija u obuci i razvoju zaposlenih. Te faze su:

1. procena potreba i mapiranje kompetencija
2. dijagnostifikovanje kompetencija
3. razvoj kompetencija
4. monitoring i transfer kompetencija

Slika 5.1. Životni ciklus kompetencije (Izvor: Autor rada)



Mapiranje kompetencija se odnosi na proces modelovanja koji je prethodno opisan u ovom radu. Dijagnostifikovanje kompetencija je proces metodološki zasnovane, uporedne analize nivoa kompetencija pojedinca, odeljenja, projekta ili neke druge jedinice posmatranja, sa usvojenim modelom kompetencija organizacije i specifikovanje gepova čijim se ispunjavanjem, na osnovu obuke i razvoja, jedinica analize kreće ka superiornom učinku, a u skladu sa osnovnom definicijom kompetencije. Faza razvoja kompetencija se odnosi na planiranje i izvođenje

aktivnosti koje će eliminisati utvrđeni deficit u kompetencijama, uzimajući u obzir tip i karakteristiku kompetencije (znanje vs. veština vs. stav vs. drugi biheioralni element, npr. navika), i povezano sa tim izbor adekvatne metode učenja i razvoja. Monitoring kompetencije je proces kontinuiranog nadzora nad upravo razvijenom kompetencijom i njeno dalje osnaživanje kroz primenu. Treba naglasiti da kompetencija postoji samo u primeni i da izvršilac ne može da tvrdi da je kompetentan ukoliko tu kompetenciju ne primenjuje i ne pokazuje u radnom okruženju. Zbog toga se istraživači u potpunosti slažu da je kompetencija opservabilna kategorija koja se može uočiti i meriti uz pomoć adekvatnih alata i metoda.

Centralna svrha analize potreba za kompetencijama je dolaženje do specifikacije nedostajućih kompetencija koje je potrebno transferisati u plan i program obuke. Analiza potreba se koristi da bi se istakla važnost razvojnih aktivnosti i da bi se utvrdili prioriteti za razvoj kompetencija u organizaciji.

Sprovođenje sistematske analize potreba za kompetencijama je korisno u identifikovanju:

- organizacionih ciljeva i razmatranju kompetencija koje su potrebne da bi se ti ciljevi ostvarili;
- jaza ili razlike između veština zaposlenih i zahtevanih veština koje su definisane modelom kompetencija, standardima učinka ili drugim standardima koje primenjuje organizacija (na primer: međunarodni profesionalni standardi u pojedinim oblastima);
- problema koji ne mogu da se reše obukom i drugim razvojnim aktivnostima (na primer, ako politika, praksa i procedure treba da budu korigovane, to je stvar top menadžmenta, a ne stvar obuke, ili obukom se ne može pospešiti prodaja ukoliko je loš kvalitet proizvoda, već samo ako prodavci ne znaju ili neadekvatno koriste tehnike prodaje);

Postoje četiri glavna razloga zašto bi analiza potreba za kompetencijama trebalo da bude sprovedena pre nego što se razvije program obuke (Brown, 2002):

- da bi se identifikovale specifične problematične oblasti u organizaciji;
- da bi se dobila podrška od strane menadžmenta;
- da bi se dobili podaci za evaluaciju;
- da bi se odredili troškovi i koristi od obuke i drugih razvojnih aktivnosti.

Rossett (1987), kao značajan autor u ovoj oblasti, identifikovala je svrhu analize potreba za obukom i razvojem kompetencija. Prvenstveno je to ostvarivanje optimalnog pristupa u razvoju kompetencija primenom adekvatnih metoda, a zatim i utvrđivanje percepcije zaposlenih o potrebi za učenjem.

Važno je da analiza potreba za kompetencijama obezbedi informacije koje mogu da pomognu menadžerima da realno sagledaju organizacione i individualne potrebe. Sprovođenje analize potreba za kompetencijama u organizaciji ne zahteva veliki utrošak vremena, niti velike budžete, ukoliko postoji model kompetencija koji se aktivno koristi u različitim aspektima ljudskih resursa i ukoliko su izvori podataka na raspolaganju.

Sinha i Sinha (2009) naglašavaju da analiza potreba za kompetencijama doprinosi uspostavljanju strateške veze između razvojnih aktivnosti i strateškog plana organizacije kroz model kompetencija koji je uvek povezan sa strategijom, povećanju motivacije učesnika i smanjenju rizika da novac koji se investira u razvoj ne cilja kompetencije koje su potrebne organizaciji i pojedincima koji učestvuju u razvoju.

Dobro vođena analiza potreba za kompetencijama može da obezbedi sledeće prednosti (McConnell, 2002) za organizaciju:

- povećanu posvećenost menadžmenta jer postoje jasne predstave u šta i zašto se investira;
- povećanu vidljivost funkcije obuke i razvoja koja onda može, argumentovano, kompetentno i činjenično zasnovano da nastupa u organizaciji;
- obezbeđivanje najbolje upotrebe ograničenih resursa uz minimizaciju rizika od pogrešnog investiranja u razvojne aktivnosti;
- obezbeđivanje osnove za formulisanje strategije investiranja u obuku zaposlenih.

Analiza potreba za kompetencijama zaposlenih je nezaobilazan proces u sistematskom pristupu obuci i razvoju zaposlenih, koji omogućava da zaposleni ne troše vreme na nepotrebne obuke koje ne donose dodatnu vrednost (Robson, 2009) organizaciji, ali ni njima lično, već da ciljano razvijaju one kompetencije koje će im omogućiti uspeh i razvoj karijere.

Na drugoj strani je realnost sprovođenja analize potreba za kompetencijama, koja se često u organizacionom okruženju suočava sa brojnim barijerama kao što su nizak nivo kompetencija za sprovođenje analize, neadekvatne tehnike koje se primenjuju (Boydell, 1996) i menadžment koji nije posvećen učenju i razvoju i ne razume značaj analize potreba za kompetencijama.

Veoma je važno da se potrebe utvrde na organizovan i sistematski način, primenom odgovarajućih metoda i pristupa. Vreme koje se provede na identifikovanju potreba za kompetencijama je dobro investirano vreme. Rezultat dobro sprovedene analize potreba je popis nedostajućih kompetencija koje su potrebne pojedincu, organizacionoj celini i organizaciji. Adekvatno sprovedena analiza potreba za obukom može pomoći organizaciji da bude efektivna, efikasna i konkurentna u današnjem okruženju koje se veoma brzo menja.

Nasuprot analizi potreba, razvoj programa obuke i njegovo izvođenje može da bude veoma skup proces tako da ova činjenica daje dodatni smisao analizi potreba za obukom. Cilj je da se dobiju korisne informacije u cilju efikasnog razvoja programa obuke.

5.2. Proces i metode za prikupljanje podataka u analizi potreba za kompetencijama u kontekstu učenja i razvoja

U ovom segmentu rada dat je kratak tabelarni prikaz osnovnih metoda i izvora podataka koji mogu da se koriste za analizu potreba za kompetencijama u kontekstu učenja i razvoja.

Postoje tri ključne faze koje su neizbežne u svakoj analizi potreba, a to su prikupljanje podataka, analiza i tumačenje podataka i kreiranje preporuka i plana obuke (Barbazette, 2006). Cole (1997) proces analize potreba za kompetencijama vidi u sledećih 5 faza, koje su prikazane na slici koja sledi:

1) Priprema

- Određivanje obuhvata analize (npr. cela organizacija ili jedna funkcija)
- Utvrđivanje ciljeva analize
- Dogovaranje rokova i resursa

2) Sakupljanje podataka

- Organizacioni nivo
- Individualni učinak/nivo

3) Tumačenje podataka

- Priroda potreba koje se javljaju
- Obim/Stepen identifikovanih potreba
- Potrebe za kompetencijama koje ne mogu da se reše obukom

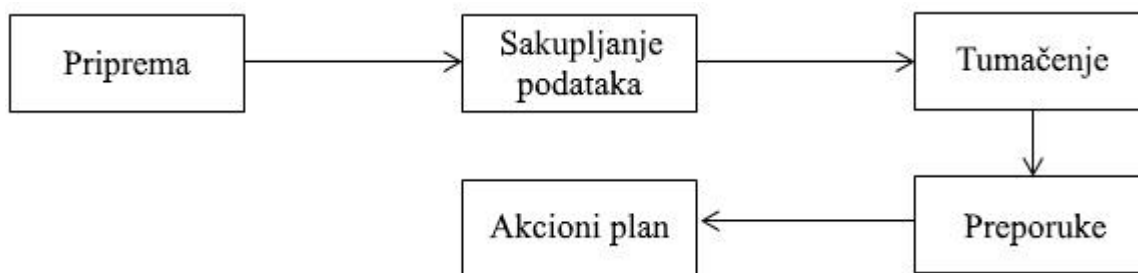
4) Preporuke

- Predložene mere obuke i razvoja
- Vremenska skala, rok
- Vrednovanje obuke, plan transfera i primene
- Procena troškova

5) Akcioni plan

- Identifikovanje onih koji su odgovorni za izvršenje
- Vremenski plan i raspored

Slika 5.2. Faze u analizi potreba za kompetencijama



Izvor: Adaptirano prema Cole (1997)

U okviru prikupljanja podataka potrebno je sprovesti analizu posla i analizu učinka (Barbazette, 2006; McClelland, 1998). Da bi se kreirali specifični i merljivi ciljevi učenja i razvoja, u okviru analize potreba za kompetencijama, treba sprovesti istraživanje o tome da li zaista postoji nedostatak u potrebnim kompetencijama koje su neophodne za obavljanje poslova, odnosno potrebno je odrediti koja konkretna znanja, veštine i stavovi nedostaju zaposlenom da bi svoj

posao obavljao uspešno (Cascio, 1992). Za prikupljanje podataka najčešće se koriste sledeće metode: upitnici, intervjui, opservacija rada, testovi, centri procene kompetencija, fokus grupe, savetodavni odbori, pregled dokumentacije, podaci iz procene učinka.

Veoma je važno praviti razliku između izvora podataka i metoda za njihovo prikupljanje. Pojedini autori objedinjavaju izvore i metode za prikupljanje podataka. U izvore podataka spadaju: okviri ili modeli kompetencija, opisi poslova, sporazumi o učinku, individualni razvojni planovi, standardne operativne procedure, standardi učinka i slična organizaciona dokumentacija.

Prikupljanje svih relevantnih podataka se uglavnom ističe kao suštinski i najznačajniji deo cele analize (DiLauro, 1979). Često se, međutim, previđa pripremna faza, koja bi trebalo da determiniše vrstu podataka koji su potrebni. Naime, kako ističe DiLauro (ibid), tip podataka koji je potreban u analizi zavisi od svrhe analize. Osoba koja sprovodi analizu trebalo bi, na početku, da ima na umu koja je svrha analize, odnosno koja su pitanja na koja analiza treba da odgovori. Tek kada je svrha poznata, moguće je znati kakvi podaci su potrebni u okviru analize i koji metod je najadekvatniji za primenu.

Kompetencije uvek imaju orijentaciju na budućnost. Zbog toga, pri prikupljanju podataka treba voditi računa da ova dimenzija, takođe, dobije svoju metriku ili ekspertsku procenu. U fazi prikupljanja informacija primenom neke od pobrojanih metoda (u tabeli) potrebno je prikupiti informacije o: sadašnjem nivou kompetencija ciljne grupe, oceni sadašnje važnosti kompetencija koje su zahtevane za određeni posao, proces, funkciju ili organizaciju, oceni buduće važnosti kompetencija koje će biti potrebne jedinici za koju se vrši analiza kao i osećanjima onih koji se obučavaju, uzrocima problema, raspoloživom budžetu i sl.

Primenom okvira kompetencija, kao standarda i baze za analizu, uz upotrebu odgovarajuće metode treba se fokusirati na identifikaciju onih znanja, veština i stavova koji čine razliku između superiornog i prosečnog učinka. Često se čini greška i gubi fokus pri želji da se identifikuju sva znanja, veštine i stavovi, a ne oni koje smo pomenuli u prethodnoj rečenici. Neretko se u praksi koristi veoma korisna tehnika da se kompetencije zaposlenih koji ostvaruju superiorni učinak (superiorni performer) kompariraju sa zaposlenima koji ostvaruju prosečan učinak kroz fokus grupni intervju sa samim zaposlenima ili sa njihovim rukovodiocima (Catano et al., 2011).

Korisna pitanja, koja mogu da vode do pravilne odluke o upotrebi odgovarajućeg metoda ili tehnike za prikupljanje podataka za analizu potreba za kompetencijama, mogu biti:

- Kako su potrebe za obukom i razvojem identifikovane u prošlosti?
- Koliki je budžet za analizu potreba za obukom?
- Kako se doživljava analiza potreba za obukom u organizaciji?
- Ko je zadužen za analizu potreba u organizaciji?
- Da li analiza potreba ima podršku menažmenta?
- Koji je rok za sprovođenje analize potreba za obukom?
- Šta je indikator za ocenu uspešnosti izvođenja analize potreba za obukom?

Detaljan pregled metoda za analizu potreba za obukom, sa njihovim prednostima i nedostacima, dat je u tabeli koja sledi.

Tabela 5.1. Prednosti i nedostaci metoda i tehnika za analizu potreba za obukom

	Metoda	Prednosti	Nedostaci
Ankete Upitnici	Mogu da budu u formi istraživanja ili anketiranja slučajnog ili stratifikovanog uzorka ili cele populacije. Može da se koristi više formata pitanja: otvorenog tipa, zasnovanih na stavovima, ponuđenim odgovorima, uz rangiranje po značaju.	Mogu da dopru do velikog broja ljudi u kratkom vremenskom periodu. Nisu skupe. Daju priliku za davanje anonimnih odgovora. Prikupljaju se podaci koji se lako sumiraju i brzo su spremni za objavljivanje.	Potrebno je uložiti značajno vreme za osmišljavanje dobrih anketa i upitnika. Ne ukazuju efektivno na uzroke problema ili njihova moguća rešenja.
Intervjui	Mogu da budu formalni ili neformalni, strukturisani ili nestrukturisani. Mogu da se obavljaju sa reprezentativnim uzorkom ili sa celom grupom. Mogu da se obavljaju lično, putem telefona, na radnom mestu ili van njega.	Otkrivaju stavove, uzroke problema i njihova moguća rešenja. Dobija se bogat skup povratnih informacija. Dozvoljavaju spontanu povratnu informaciju.	Obično oduzimaju mnogo vremena. Mogu da se pojave teškoće prilikom analiziranja i kvantifikovanja rezultata. Mora da ih obavlja osoba koja može da generiše podatke, a da onog koga intervjuiše ne učini samosvesnim ili sumnjičavim.
Procene učinka	Mogu da budu obavljene neformalno ili sistematično. Obavlja ih menadžer; sistem procene razvija odeljenje ljudskih resursa. Potrebno je da se redovno sprovode.	Ukazuju na snage i slabosti u veštinama i identifikuju potrebe za obukom i razvojem. Takođe mogu da ukažu na zaposlene koji zaslužuju povišice, plate i unapređenje.	Razvijanje sistema, sprovođenje procene, kao i obrada rezultata mogu da budu skupi. Mogu da omoguće menadžerima da manipulišu rezultatima kako bi opravdali povišice plata.

	Metoda	Prednosti	Nedostaci
Opservacija/ Posmatranje	Može da bude tehnička, funkcionalna ili bihevioralna. Može da obezbedi kvalitativne ili kvantitativne povratne informacije (fidbek). Može da bude nestrukturisana.	Minimizira se prekidanje rada, toka rutinskih poslova ili grupnih aktivnosti. Generiše realne podatke.	Zahteva visokokvalifikovanog stručnjaka koji vrši opservaciju sa znanjem u oblasti procesa i sadržaja rada. Dozvoljava prikupljanje podataka samo u radnom okruženju. Može da proizvede utisak „da neko špijunira“.
Testovi	Mogu da budu funkcionalno orijentisani ka utvrđivanju znanja i razumevanja.	Mogu da pomognu pri utvrđivanju nedostataka u znanjima, veštinama ili stavovima. Lako su merljivi i uporedivi.	Validnost može biti dovedena u pitanje. Ne ističu to da li se izmerena znanja i veštine zaista koriste na poslu.
Centri za procenu	Namenjeni su za razvoj menadžmenta. Zahtevaju od učesnika da kompletiraju bateriju vežbi kako bi utvrdili oblasti u kojima im je potreban razvoj. Procenjuju potencijal, tako što omogućuju ljudima da rade u simuliranim radnim situacijama.	Mogu da obezbede ranu identifikaciju zaposlenih sa potencijalom za napredak. Tačniji su od „intuicije“. Smanjuju pristrasnost i povećavaju objektivnost u procesu selekcije.	Oduzimaju mnogo vremena i upravljanje njima je skupo. Mogu da se koriste više za dijagnostiku razvojnih potreba nego za identifikaciju visokog potencijala zaposlenih.
Fokus grupe / Grupne diskusije	Mogu da budu formalne i neformalne. Široko korišćena metoda. Mogu da budu fokusirane na specifičan problem, cilj, zadatak ili temu.	Dozvoljavaju interakciju između različitih tačaka gledišta. Pospešuju prihvatanje određenih procesa ili stavova unutar organizacije; fokusiraju se na konsenzus. Pomažu članovima grupe da postanu bolji slušaoci, analitičari, da bolje rešavaju probleme.	Oduzimaju mnogo vremena članovima. Mogu da proizvedu podatke koje je teško kvantifikovati.

	Metoda	Prednosti	Nedostaci
Pregled radnih dokumenata	Izvori mogu da budu: organizacione šeme, planski dokumenti, priručnici za zaposlene, politike u različitim oblastima rada, izveštaji o reviziji i budžetski izveštaji. Uključuje evidenciju podataka o zaposlenom (nesreće, nezadovoljstvo, prisutnost, itd.) Takođe uključuje i zapisnike sa sastanaka.	Obezbeđuje tragove za otkrivanje problematičnih mesta. Obezbeđuje objektivne dokaze ili rezultate. Lako mogu da se sakupe i sastave.	Često ne ukazuje na uzroke problema i na njihova rešenja. Odražava više prošle nego sadašnje situacije. Mora da ga interpretira obučeni analitičar podataka.
Savetodavni odbori	Obezbeđuju informacije od ljudi koji su u poziciji da znaju potrebe za obukom određene grupe. Obezbeđuju podatke prikupljene od konsultanta korišćenjem tehnika kao što su intervjui, grupne diskusije i upitnici.	Jednostavni su i nisu skupi. Dopuštaju input i interakciju određenog broja pojedinaca sa ličnim viđenjima potreba grupe. Uspostavljaju i ojačavaju linije komunikacije.	Donose sa sobom pristrasnu organizacionu perspektivu. Postoji mogućnost da ne predstavljaju kompletnu sliku, jer je reč o informaciji koja dolazi od grupe koja nije predstavnik ciljne publike.

Preuzeto i adaptirano prema: Society for Human Resource Management, Learning System(2000), Module Four: Human Resource Development

5.3. Analiza potreba za kompetencijama na organizacionom nivou

Pristup menadžmentu organizacije zasnovan na kompetencijama (eng. competency based management) ima izuzetan značaj za upravljanje ljudskim kapitalom, kroz kompetencije kojima zaposleni podržavaju organizacioni učinak i, posebno, organizacione sposobnosti i strateško usmerenje (Lawler, 1993).

Obuka i razvoj su jedan od ključnih procesa za organizacije, a uspeh ovog procesa zavisi od ekspertize zaposlenih u ovoj funkciji. Zaposleni u ovoj funkciji mogu da pruže značajan doprinos

ostvarenju misije i ciljeva organizacije, ali samo pod uslovom da obavljaju izvrsno svoje poslove, poznajući i primenjujući standarde koji važe u oblasti obuke i razvoja (Laird, 2003).

Analiza potreba za kompetencijama na organizacionom nivou fokusira se na identifikovanje jaza u organizacionim kompetencijama. Ona identifikuje kompetencije koje su trenutno potrebne i koje će biti potrebne u budućnosti, dok se organizacija i njeni poslovi budu razvijali ili menjali (Wilson, 2005). Kroz analizu na organizacionom nivou prikupljaju se podaci koji podležu striktnoj analizi da bi se identifikovalo gde obuka može da poboljša organizacioni učinak.

Cilj analize potreba za učenjem na organizacionom nivou je da utvrdi tekuću situaciju u kompaniji i da je uporedi sa planiranom ili željenom situacijom. Ovo je sveobuhvatan proces koji obično uključuje tri glavna koraka (Slika 5.3.):

- analizu trenutne situacije i projektovano buduće stanje koje uključuje razmatranje korporativne strategije i ciljeva, poslovnih funkcija i procesa, i procese u upravljanju ljudskim resursima
- postavljanje ciljeva budućeg, planiranog stanja u pogledu tržišnog učešća, novih distributivnih i proizvodnih mogućnosti
- plan akcije za tranziciju iz trenutne u buduću planiranu situaciju, koji podrazumeva korporativnu strategiju i poslovni plan

Prvi korak u analizi potreba na organizacionom nivou je obavljanje organizacione analize i povezivanje sa organizacionim ciljevima. Ukoliko ne može da se uspostavi veza između analize potreba za obukom i organizacionih ciljeva, obuka, verovatno, nije potrebna (Cascio, 1992).

Organizaciona analiza istražuje faktore kao što su organizaciona kultura, misija, poslovna kultura, kratkoročni i dugoročni ciljevi i struktura organizacije. Svrha organizacione analize je da se identifikuju kako sveobuhvatne organizacione potrebe, tako i nivo podrške za obuku (učenje) koji bi menadžment trebalo da pruži (Gomez-Mejia et al., 2010).

Na organizacionom nivou, kumulativni podaci iz funkcije ljudskih resursa trebalo bi da budu korišćeni za analizu potreba za kompetencijama (Wilson, 2005). U ove podatke spadaju: nivo absentizma u organizaciji, nivo fluktuacije zaposlenih, nivo učinka i sl. Analiza potreba na organizacionom nivou bi trebalo da razmotri i podatke koji se odnose na: pritužbe zaposlenih,

pritužbe kupaca i klijenata, teme iz oblasti kontrole kvaliteta, incidentne situacije u vezi sa bezbednošću i zdravljem na radu i sl. (Brown, 2002).

Početne tačke analize potreba za obukom na organizacionom nivou su: korporativna ili organizaciona strategija i ciljevi, organizaciona struktura, analiza upravljanja resursima i poslovnim procesima, uključujući i analizu poslovnih procesa unutar HR menadžment sistema (Management toolkit on TNA and programme design, 2002).

Takođe, važan izvor podataka za potrebu obuke na organizacionom nivou predstavljaju planovi nasleđivanja u organizaciji i menadžment informacioni sistemi (Bee i Bee, 2008).

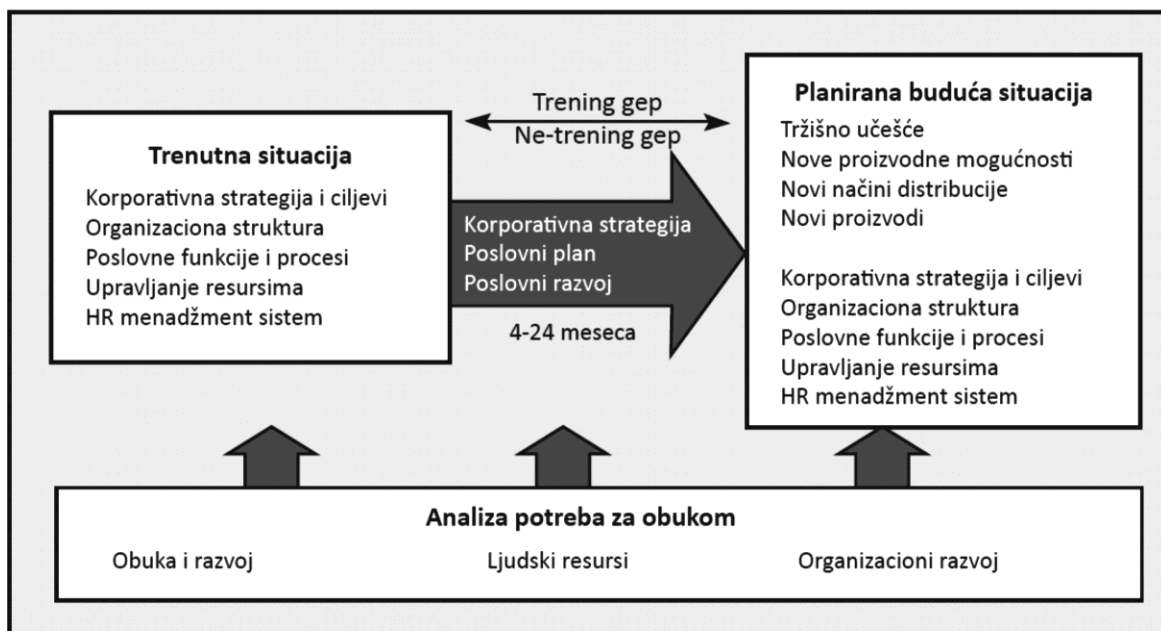
Jedan od najvažnijih zadataka odeljenja za obuku i razvoj u jednoj organizaciji je da obezbedi direktnu vezu između obuke i razvoja i poslovne strategije odnosno poslovnih ciljeva.

Da bi se uspostavila ova veza, potrebno je (Harrison, 2009):

- Identifikovati ključne interesne grupe (stejholderi: menadžment, profesionalci iz ljudskih resursa, zaposleni, predstavnici sindikata i dr.) i uključiti ih u oblikovanje strategije obuke, razvoja i učenja u organizaciji
- Identifikovati sadašnje i buduće poslovne prioritete
- Prevesti ove poslovne prioritete u odgovarajuće potrebe za učenjem

Svaka organizacija, da bi opstala, mora da sačuva svoje core (jezgro) kompetentnosti (videti: Prahalad, Hamel, 1990), a na odeljenja za obuku u organizaciji je da identifikuju, održavaju i unapređuju ovaj set kompetencija.

Slika 5.3. Model analize jaza na organizacionom nivou



Izvor: Management toolkit on TNA and programme design, European Training Foundation, 2002.

5.4. Analiza potreba za kompetencijama na individualnom nivou

Analiza potreba za kompetencijama, u kontekstu potreba za učenjem i razvojem, na individualnom nivou, fokusira se na rad i učinak svakog pojedinca. Ovaj nivo analize daje uvid u zahtevane kompetencije svakog specifičnog posla i upoređuje ove zahteve sa tekućim znanjem i veštinama zaposlenih (Miller i Osinski, 1996). Iz konteksta učinka, na ovom nivou, analiza potreba proverava da li zaposleni izvodi radne zadatke na zahtevanom nivou ili je njegov ili njen učinak ispod očekivanja. Bilo koji jaz u znanjima, veštinama i stavovima na ovom nivou predstavlja potrebu za obukom.

Korišćenje podataka i informacija iz analize učinka konkretnog zaposlenog, jedan je od najzastupjenijih pristupa. Zadatak obuke je tada, kao metode intervencije, da pomogne zaposlenom da dostigne standard učinka u pogledu znanja, veština i stavova.

Metode koje se koriste za analizu potreba za kompetencijama na individualnom nivou su:

- Podaci iz procene učinka (formalne i neformalne procene)
- Intervjui sa zaposlenima

- Istraživanja stavova zaposlenih
- Centri za procenu kompetencija
- Upitnici; istraživanje stavova zaposlenih
- Opservacija rada na uzorcima radnih aktivnosti
- Procena kolega
- Povratne informacije od klijenata
- Samoprocena i procena 360 stepeni

U metode koje se koriste za analizu potreba za kompetencijama na individualnom nivou nisu pobrojani okviri (modeli) kompetencija, jer bi oni trebalo da obezbede osnovu za primenu metoda.

Okvir kompetencija sa indikatorima ponašanja uz razvijeni BARS predstavlja standard koji služi za procenu u gore pomenutim metodama. Veoma je važno da sve gorepomenute metode uključe okvir kompetencija kao bazu za analizu i procenu potreba za kompetencijama. Takođe je važno da zaposleni, u toku analize potreba, imaju mogućnost da ukažu na probleme koje imaju u vezi sa obavljanjem posla ili da obezbede preporuke za njihovo rešavanje (Brown, 2002).

Bez obzira koji se metod koristi, potrebno je dokumentovati dobijenu procenu. Formular procene bi mogao da sadrži neke od sledećih elemenata:

- ocenu sadašnjeg nivoa kompetencije za obavljanje posla
- ocenu sadašnje važnosti kompetencije za pojedinca, radno mesto, familiju poslova, funkciju ili organizaciju (jedinica analize)
- ocenu buduće važnosti kompetencije u odnosu na sadašnju važnost za jedinicu analize
- ocenu u kojoj meri kompetencija čini razliku između zaposlenog sa superiornim učinkom u odnosu na zaposlenog sa prosečnim učinkom (Rodriguez et al., 2002 u Champion et al., 2011).
- ocenu veze između kompetencija i ostvarenja organizacionih ciljeva, ukupnog učinka ili ostvarenja strategije.

Okvir kompetencija koji se primenjuje bilo na nivou organizacije radnog procesa, porodici poslova i sl. treba da bude upotrebljen za izradu formulara procene. Bihevioralne indikatore (ponašanja), koji se navode u određenoj kompetenciji, trebalo bi uvesti u formular za procenu, gde zaposleni i rukovodioci na osnovu njih ocenjuju sebe ili svoje kolege (Whiddett, Hollyforde, 2007). Ovaj pristup je moguće primeniti u bilo kojoj metodi, od centra procene do strukturisanog fokus grupnog intervjua. U nastavku dajemo primer kako formular procene sa bihevioralnim indikatorima može da izgleda.

Tabela 5.2. Primer formulara procene sa bihevioralnim indikatorima

Ocenite, dolenađene bihevioralne kompetencije na nivou indikatora ponašanja iz 3 aspekta: Sadašnji nivo kompetencije zaposlenog; Sadašnja važnost kompetencije za vaš učinak; Buduća važnost kompetencije za vaš učinak.			
Skala: 5 – veoma visok nivo (visoka važnost) 4 – visok nivo (visoka važnost) 3 – prosečan nivo (prosečna važnost) 2 – nizak nivo (niska važnost) 1 – ne postoji Kompetencije sa primerima (indikatorima) ponašanja:	Sadašnji nivo kompetencija zaposlenog (1-5)	Sadašnja važnost kompetencije za učinak zaposlenog (1-5)	Buduća važnost kompetencije za učinak zaposlenog (1-5)
Prilagodljivost i inovacije			
prepoznaje blagovremeno promene u okolnostima i prema njima prilagođava planove i aktivnosti			
traži prilike da poboljša svoj učinak			
podstiče, stvara i prepoznaje inovativna rešenja			
isprobava nove načine rada			
Fokus na korisnike/klijente			
pokazuje jasno razumevanje različitih korisnika i njihovih stvarnih i subjektivnih potreba			
osnažuje kolege da rešavaju probleme korisnika u okviru jasnih granica ovlašćenja			
preuzima ličnu odgovornost za rešavanje problema korisnika koje su mu poverile druge kolege			
Želja za učenjem			
ohrabruje i sa dobrodošlicom dočekuje povratne informacije drugih i koristi ih konstruktivno			
priseća se svojih iskustava i koristi iskustveno učenje kao vodič u svojim odlukama i akcijama			
inspiriše druge u želji za učenjem			

Fokusiranost na rezultate			
uspostavlja izazovne, ali ostvarive ciljeve			
uspostavlja prioritete za ostvarenje ciljeva i planira korisnu upotrebu vremena i resursa			
tačno izračunava rizike i pravi rezervni plan tako da neočekivane okolnosti ne ometaju postizanje ciljeva			
Upravljanje interpersonalnim odnosima			
identifikuje i radi sa ljudima i organizacijama koje mogu da obezbede podršku za poslovne aktivnosti			
inspiriše druge da pokažu poštovanje, pruže pomoć i ostvare saradnju kroz sopstveni model ponašanja koji pokazuje			
održava data obećanja			
prepoznaje konflikte, uvažava osećanja i poglede svih strana koje učestvuju i preusmerava energiju ljudi na zajednički cilj			

Na ovom nivou procene, veoma je bitno da se ustanove stavovi i ponašanje koje bi trebalo da se promeni ili unapredi (Wilson, 2005) u skladu sa zahtevima okvira kompetencija organizacije. Ponašanje zaposlenih i vrednosti ugrađene u okvir kompetencija mogu da budu ključ za poslovni rast organizacije i njenu konkurentnost. Za zaposlene je važno da razumeju vrednosti organizacije i da poseduju odgovarajuće lične veštine i stavove koje svakodnevno primenjuju, a dokazuju ih primerima ponašanja. Prihvatanje vrednosti organizacije i njihova primena u sopstvenom radu jača organizacioni moral i otpornost organizacije (Gomez-Mejia et al., 2010) na loše uticaje iz okruženja. Polazeći od osnovne definicije obuke, važno pitanje za menadžere obuke i razvoja je: da li će, i koliko, konkretna obuka, ili drugi razvojni metod doprineti promeni ponašanja koje ide u pravcu ostvarenja organizacionih ciljeva.

Menadžeri bi trebalo da imaju svest da se mnogi problemi u individualnom učinku ne mogu rešiti obukom. Na primer, prodajna obuka će unaprediti prodaju jedino ako prodavci loše primenjuju prodajne tehnike ili ako nemaju adekvatan nivo svesti o značaju fokusiranosti na rad sa klijentima. Ako je uzrok pada prodaje loš kvalitet proizvoda, visoke cene ili loša ekonomska situacija, obuka nije u mogućnosti da pomogne (Gomez-Mejia, 2010).

Na individualnom nivou takođe je potrebno da se utvrde razvojne šanse za pojedince. Mnogi sistemi procene i upravljanja učinkom su izgrađeni na temelju na kojem zaposleni i menadžeri mogu zajedno da diskutuju o individualnim i organizacionim pogledima na njihovu budućnost (Wilson, 2005).

Stepen razvojnih aktivnosti zavisi od organizacione kulture i politike organizacije u oblasti obuke i razvoja. To su bazični razlozi zbog kojih neke organizacije imaju minimalne investicije u obuku, dok druge ohrabruju zaposlene u pogledu obuke i imaju dobro ustanovljene programe i planove obuke i razvoja svojih zaposlenih.

5.5. Faktori koji utiču na potrebe za učenjem i razvojem kompetencija

Može se reći da su težnja ka visokoj produktivnosti i što boljem učinku glavni faktori koji utiču na indukovanje potreba za učenjem i razvojem zaposlenih (Cascio, 1992; Ivancevich, 1998). Ili, da budemo detaljniji, postoje četiri najčešće motivacije za sprovođenje razvojnih aktivnosti, a to su: potrebe za novozaposlenima, nedostaci u učinku zaposlenih, promene u organizaciji i zahtevi samih zaposlenih (Cole, 1997). Potrebe za učenjem i razvojem mogu da se jave i kao posledica različitih promena u poslovnom okruženju, koje zahtevaju od organizacije i zaposlenih prilagođavanje.

Organizacije proizvode rezultate jer zaposleni izvršavaju zadatke prema zahtevanom standardu kompetencija. Taj je standard u organizacijama ponekad formalan i napisan u vidu okvira kompetencija, opisa radne uloge, sporazuma o učinku, ili pak postoji u nekom drugom organizacionom dokumentu. Ponekad taj standard nije napisan, ali se njegovi zahtevi često osećaju “u vazduhu” kroz organizacionu kulturu i klimu koja vlada u preduzeću, ali i kroz rad menadžera. To znači da bi zaposleni, sa jedne strane, trebalo da postanu sposobni da koriste tehnologiju uz pomoć visokog nivoa tehničkih znanja i veština, ali i da imaju adekvatne stavove i ponašanje koje će obezbediti adekvatan učinak na radnom mestu. Kada imamo ljude (zaposlene) i tehnologiju spojene u proizvodni proces na jednom mestu, to znači da postoji dovoljan izvor potreba za razvojem i obukom. Ako tome dodamo i česte organizacione promene koje organizacije sprovode, kroz programe reorganizacije i restrukturisanja kao i promene u spoljašnjem okruženju, potrebe za razvojem kompetencija se višestruko uvećavaju.

Mansfield B. (2001) kao reprezentativni predstavnik funkcionalnog modela definisanja kompetencija, konstatuje, na osnovu sprovedenih istraživanja, da se faktori koji utiču na kreiranje budućih potreba za znanjima, veštinama i stavovima nalaze u 4 oblasti u kojima su promene brze i značajne. Te oblasti, prema Mansfieldu, su:

- promene u tehnologiji
- promene u legislativi tj. zakonodavnom okviru
- izmenjeni zahtevi tržišta i potrošača
- promene u organizaciji rada i organizacionoj kulturi

Turrel (1980) ističe tri grupe izvora potreba za razvojem kompetencija u organizaciji:

- one eksternog tipa, koje su izazvane promenama u tehnologiji, na tržištu, u zakonodavstvu, u sastavu radne snage
- one koje su proizašle iz problema u vezi sa radom i organizacijom
- one koje su nastale gubicima radne snage, a u vezi sa povećanom fluktuacijom, pogrešnim odlukama u selekciji zaposlenih i slično.

Rossett (2002) smatra da su faktori koji utiču na potrebe za obukom i razvojem kompetencija, pored već pomenutih izazova u vezi sa učinkom zaposlenih, promena u tehnologiji i zakonodavnom okruženju, i:

- promenama u sistemima rada, organizacije, upravljanja i primeni novih procedura
- organizacionoj kulturi preduzeća kroz tzv. automatski ili habitualni trening koji se odvija prema određenoj matrici ili po navici.

Brown (2002) identifikuje ukupno 12 izvora koji uslovljavaju potrebe za učenjem i razvojem, koje je svrstao u četiri grupe i to: promene u internom i eksternom okruženju (npr. promena opreme, nova misija organizacije), organizacioni izazovi (problem u učinku ili proizvodnji), obuka zaposlenih u cilju ispunjenja tekućih potreba (npr. novi supervizori) i karijerni razvoj (npr. zahtevi zaposlenih).

Zbog toga što su potrebe za rastom i promenama inherentne svakoj organizaciji, javljaju se i različite potrebe za obukom i razvojem zaposlenih. Za menadžere obuke i razvoja od najveće je

važnosti da prepoznaju i razlikuju probleme koji imaju svoje uzroke u nedostatku kompetencija, od problema koji imaju svoje izvorište u učinku zaposlenih, a koji ne mogu da se reše razvojnim metodama. Potreba za obukom i razvojem postoji samo kada zaposlenom nedostaju kompetencije (znanja, veštine, stavovi) da bi izveo radni zadatak u skladu sa standardom.

Nikakva količina znanja, veština i stavova neće unaprediti učinak zaposlenih u situacijama gde postoji ovaj problem (Sinha i Sinha, 2009).

Sinha i Sinha (ibid) identifikuju određene probleme u učinku gde ipak postoji manjak znanja, veština i stavova, ali gde klasična obuka nije najbolje rešenje. Ovakvi slučajevi se mogu rešiti obezbeđivanjem pomoćnih sredstava za obavljanje poslova (kao što su dijagrami tokova, pisane instrukcije, pisane procedure i druga pomoćna sredstva) ili rotacijom zaposlenih na radnim mestima (rotacija poslova), što je takođe strategija u razvoju ljudskih potencijala.

6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA PRIMENE OKVIRA I STANDARDA KOMPETENCIJA U KONTEKSTU UČENJA I RAZVOJA ZAPOSLENIH

6.1. Opšte o istraživanju

Istraživanje u okviru ove doktorske disertacije usmereno je na sledeće grupe problema:

- identifikaciju i analizu sadašnjeg jaza u kompetencijama zaposlenih u organizacijama u Srbiji primenom Korn Ferry generičkog rečnika kompetencija (tabela 1. u Upitniku)
- utvrđivanje razlika između superiornog i prosečnog učinka na individualnom nivou, što predstavlja teorijsko i praktično utemeljeni pristup, u modelovanju i analizi potreba za kompetencijama u organizacijama (tabela 2. u Upitniku)
- analizu učestalosti i ocenu važnosti određenih ponašanja kod rukovodilaca na osnovu bihevioralnih indikatora dobijenih kroz postupak izdvajanja iz međunarodno priznatog standarda zanimanja za menadžere kao i analiza i modelovanje kompetencija primenom različitih statističkih metoda. (tabela 3. u Upitniku)

Istraživanje se fokusiralo na, dokazivanje osnovne hipoteze rada, da se okviri i standardi kompetencija mogu koristiti u procesima učenja i razvoja gde je identifikacija jaza u kompetencijama zaposlenih krucijalan i suštinski važan korak u sprovođenju sistematskog pristupa učenju.

Manji deo istraživanja je bio usmeren i na uticaj kompetencija na napredovanje u karijeri i ukupni učinak organizacije (tabela 4. u Upitniku).

Između ostalih, analizirane su ocene:

- sadašnjeg nivoa kompetencija zaposlenih u organizacionom kontekstu i upoređivane su sa tekućim zahtevima organizacija,
- tekućeg nivoa kompetencija konkretnog zaposlenog koji ostvaruje superioran učinak i zaposlenog koji ostvaruje prosečan učinak,

- učestalosti određenih produktivnih ponašanja rukovodilaca koja vode ka ostvarenju superiornog učinka, sa jedne strane i njihove važnosti sa druge strane a na osnovu standarda zanimanja i bihevioralnih indikatora.

Na ovaj način istraživanje je uspelo da identifikuje više vrsta gepova i klastera, koji se odnose na sadašnje i buduće potrebe za kompetencijama zaposlenih čiji razvoj i primena vode ka superiornom individualnom i organizacionom učinku .

Istraživanje je sprovedeno prikupljanjem podataka pomoću odgovarajućeg instrumenta (upitnika), koji se nalazi u prilogu ovog rada i obradom dobijenih rezultata primenom različitih statističkih metoda. Ispitanici su koristili Google Forms za popunjavanje instrumenta. Manji deo, upitnika je distribuiran elektronskom poštom, uz propratni dopis koji je objašnjavao, svrhu i ciljeve istraživanja.

6.2. Razvoj instrumenta za ispitivanje

Instrument za ispitivanje (upitnik) je razvijen na osnovu obimne analize naučnih radova, empirijskih studija o modelovanju i analizi potreba za kompetencijama, pregledom okvira kompetencija različitih organizacija, analizom standarda zanimanja i razvojem pristupa (modela) za ekstrakciju kompetencija i bihevioralnih indikatora iz standarda zanimanja.

Instrument za ispitivanje konstruisan je na osnovu teorijskih principa u oblasti kompetencija.

Takođe, instrument je, razvijen uzimajući u obzir:

- Generički rečnik kompetencija Korn Ferry Instituta kao najveće i najpoznatije organizacije u svetu za modelovanje kompetencija sa izuzetnom istraživačkom osnovom (Korn Ferry Leadership Architect, (2016); Research Guide and Technical Manual);
- Važeći britanski standard kompetencija u oblasti menadžmenta i liderstva (Instructus Skills CFA, (2012), Management and Leadership National Occupational Standards, www.skillsdfa.org);
- Okvir poznatog standarda za organizacije u oblasti razvoja zaposlenih, Investor in People (2013);

- Pristup i tehnike vrednovanja i analize kompetencija američke agencije CPS HR Consulting (<https://www.cpshr.us/>. /; 2018-04-17);
- CIPD pristup u oblasti modelovanja kompetencija (Robson, 2009).

Upitnikom su obuhvaćeni svi elementi analize potreba za kompetencijama i njihovog modelovanja.

Upitnik ima ukupno 142 pitanja i 278 varijabli i dat je u prilogu ovog rada.

6.3. Rezultati istraživanja

U ovom poglavlju biće dat pregledni prikaz rezultata, tabelarni i grafički, dobijenih u okviru sprovedenog istraživanja. Pri analizi rezultata korišćene su metode deskriptivne statističke analize, klasične statističke analize (neparametarske metode poput Spearman-ovog koeficijenta korelacije, Wilcoxon signed-rank testa za parove promjenljivih), kao i metode multivarijacione statističke analize (faktorska analiza). Dat je detaljan opis uzorka ispitanika koji su učestvovali u istraživanju. Ispitane su veze i razlike između promjenljivih kao i pojedinih grupa entiteta. Neparametarske metode su korišćene u ove svrhe iz razloga što su ispitanici svoje odgovore dali na 5-stepenoj Likertovoj skali. Faktorska analiza (Varimax) je sprovedena kako bi se definisali eventualni klasteri kompetencija i utvrdila značajnost samih kompetencija na trenutnom nivou, nivou važnosti kao i u okviru odgovarajućih gep-ova između datih mera. Provera korektnosti dobijenih rezultata je izvršena kroz Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) i Bartlett statistike. Sve analize sprovedene su prema odgovarajućim delovima upitnika. Inicijalno su analize sprovedene nad trenutnim nivoom kompetencija i nad važnosti kompetencija, kako ih posmatraju ispitanici. Zatim je urađena analiza kako bi se uočila razlika između učinka koji se posmatra kod prosečnog i kod superiornog zaposlenog u odgovarajućim kompanijama. Poseban osvrt je dat na indikatore i skale kompetencija prema standardu zanimanja za menadžment i liderstvo, u odeljku 6.4 (Instructus Skills CFA - Management and Leadership National Occupational Standards). Analiza je dalje sprovedena nad mišljenjem ispitanika koliko su kompetencije važne za napredovanje svakog pojedinačnog zaposlenog kao i za ukupan učinak posmatrane organizacije.

Prilikom tumačenja rezultata istraživanja u okviru ovog poglavlja, dobijeni rezultati su poređeni sa sličnim istraživanjima u svetu, kao benchmarkom za prikaz kompetencija u Srbiji. Najznačajnija istraživanja, prema kojima smo poredili rezultate ovog istraživanja su:

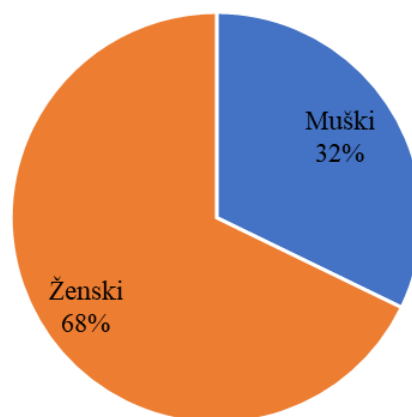
1. Korn Ferry Leadership Architect, (2016). Research Guide and Technical Manual (item number: 82277)
2. Instructus Skills CFA, (2012). Management and Leadership National Occupational Standards, www.skillsca.org

6.4. Uzorak ispitanika

Prilikom sprovođenja istraživanja koje je definisano u radu, prikupljen je uzorak od 304 ispitanika. Uzorkom je obuhvaćeno 67.8% žena i 32.2% muškaraca, kao što je prikazano u tabeli 6.1. i na slici 6.1.

Tabela 6.1. Pol

	Broj	Procenat
Muški	98	32.2
Ženski	206	67.8

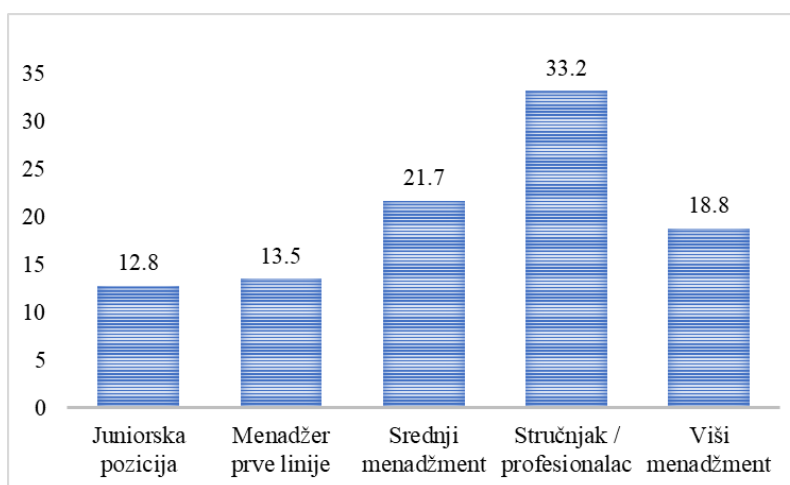


Slika 6.1. Pol (%)

Što se tiče organizacionog nivoa ispitanika, 12.8% su na juniorskoj poziciji, 13.5% su menadžeri prve linije, 21.7% srednji menadžment, 33.2% su stručnjaci odnosno profesionalci, a 18.8% svrstavaju se u viši menadžment (tabela 6.2, slika 6.2).

Tabela 6.2. Nivo u organizaciji

	Broj	Procenat
Juniorska pozicija	39	12.8
Menadžer prve linije	41	13.5
Srednji menadžment	66	21.7
Stručnjak / profesionalac	101	33.2
Viši menadžment	57	18.8

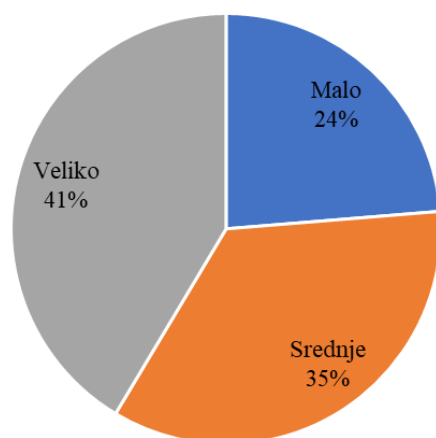


Slika 6.2. Nivo u organizaciji (%)

Prema veličini organizacije, 23.7% ispitanika dolaze iz malog preduzeća, sa manje od 50 zaposlenih, 34.9% iz srednjeg, sa 50 do 250 zaposlenih a 41.4% iz velikog preduzeća, sa preko 250 zaposlenih (tabela 6.3, slika 6.3).

Tabela 6.3. Veličina organizacije

	Broj	Procenat
Malo (manje od 50 zaposlenih)	72	23.7
Srednje (od 50 do 250 zaposlenih)	106	34.9
Veliko (više od 250 zaposlenih)	126	41.4

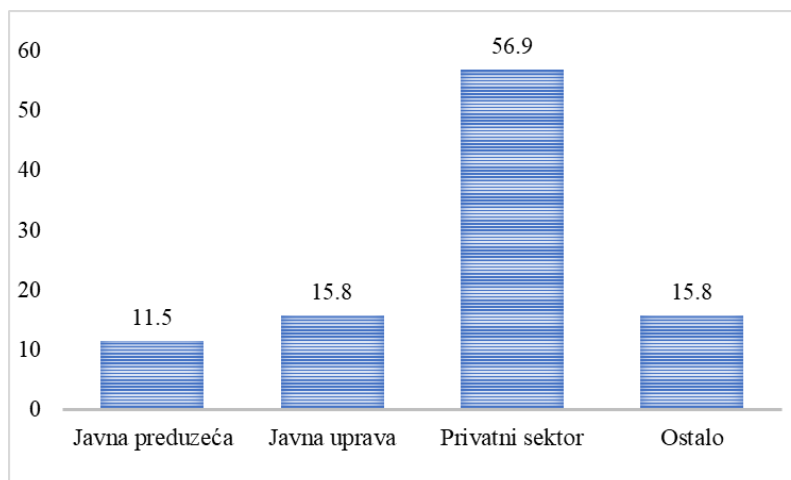


Slika 6.3. Veličina organizacije (preduzeća) (%)

Sektor organizacije dat je tabelom 6.4. i slikom 6.4., gde je 11.5% ispitanika iz javnih preduzeća, 15.8% iz javne uprave, većina od 56.9% pripadaju privatnom sektoru, dok 15.8% dolaze iz ostalih tipova preduzeća.

Tabela 6.4. Sektor organizacije

	Broj	Procenat
Javna preduzeća	35	11.5
Javna uprava	48	15.8
Privatni sektor	173	56.9
Ostalo	48	15.8

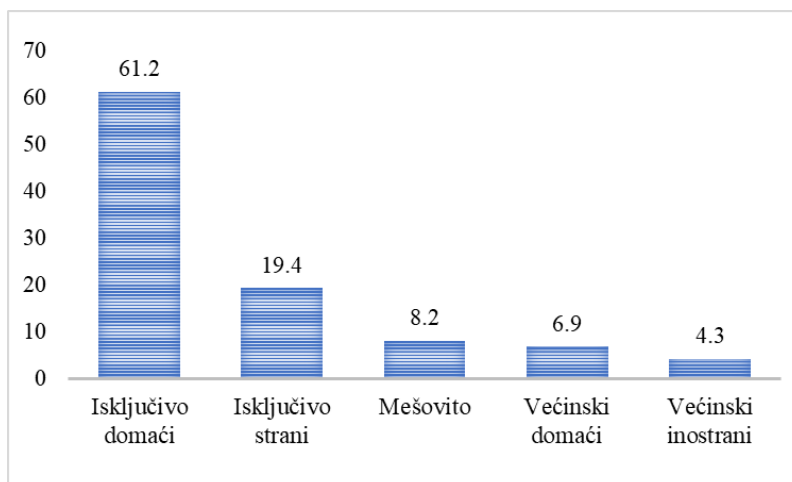


Slika 6.4. Sektor organizacije (%)

Tabelom 6.5. i slikom 6.5. predstavljen je osnivački kapital preduzeća, odnosno organizacije. Isključivo domaći kapital je većinski zastupljen u 61.2% slučajeva, 19.4% je isključivo strani, 8.2% su mešovita preduzeća, dok su većinski domaća preduzeća zastupljena 6.9% a većinski inostrana 4.3%.

Tabela 6.5. Osnivački kapital preduzeća/organizacije

	Broj	Procenat
Isključivo domaći	186	61.2
Isključivo strani	59	19.4
Mešovito	25	8.2
Većinski domaći	21	6.9
Većinski inostrani	13	4.3

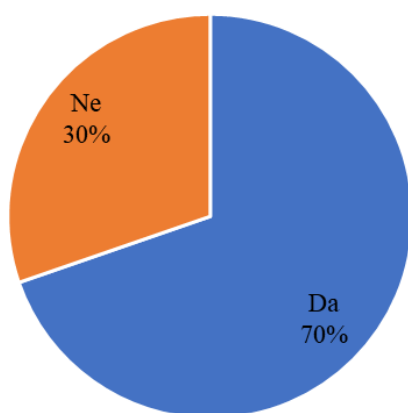


Slika 6.5. Osnivački kapital preduzeća/organizacije (%)

U okviru istraživanja, vođena je evidencija o tome da li se u kompaniji generalno primenjuje upravljanje kompetencijama. Većina kompanija, 69.7% primenjuje neki oblik upravljanja kompetencijama dok 30.3% kompanija ne primenjuje.

Tabela 6.6. Da li preduzeće primenjuje neki oblik upravljanja kompetencijama

	Broj	Procenat
Da, primenjuje	212	69.7
Ne primenjuje	92	30.3



Slika 6.6. Da li preduzeće primenjuje neki oblik upravljanja kompetencijama (%)

6.5. Uporedna analiza trenutnog nivoa kompetencija zaposlenih i važnosti kompetencija za obavljanje posla

U prvom delu istraživanja, meren je trenutni nivo kompetencija zaposlenih, po osnovu toga kako oni vide sebe i svoje kompetencije u okviru radnog mesta. U tom kontekstu ispitanici su dali svoje mišljenje i o važnosti odgovarajućih kompetencija za uspešno obavljanje njihovog posla. Na ovaj deo istraživanja odnosi se *Tabela 1: Ocena kompetencija u upitniku* (apendiks).

Korisnički zahtev je glasio:

Molimo Vas da izvršite procenu svojih kompetencija (I kolona) za koje su dati opisi (deskriptori) radi lakše samoprocene. Ocenite sadašnji nivo svojih kompetencija kao i važnost te kompetencije za uspešno obavljanje vašeg posla.

Skala za ocenjivanje:

5-veoma visok nivo ili veoma visoka važnost

4-visok nivo ili visoka važnost

3-prosečan nivo ili prosečna važnost

2-nizak nivo ili niska važnost

1-kompetencija ne postoji/ važnost ne postoji

6.5.1. Razlika između trenutnog nivoa kompetencija i važnosti kompetencija za posao

U svrhu ispitivanja razlike između trenutnog nivoa kompetencija i važnosti kompetencija za posao korišćen je Wilcoxon signed-rank test (neparametarska alternativa t-testu za uparene uzorke), kako bi se utvrdile potencijalne statistički značajne razlike između ovih mera.

Nulta hipoteza je da ne postoji razlika između trenutnog nivoa i važnosti kompetencija. Ukoliko rezultati pokazuju da je signifikantnost (p-vrednost) manja od 0.05, nulta hipoteza se odbacuje u korist alternativne, i zaključuje se da postoji značajna razlika između dve posmatrane varijable.

U tabeli 6.7. prikazane su ove razlike (deo 1-5) u vidu deskriptivne statistike (*prosek-M* i *standardna devijacija-SD*), kao i p-vrednost Wilcoxon signed-rank testa. Iz tabele se vidi da postoji statistički značajna razlika između trenutnog nivoa i važnosti kompetencija za skoro sve navedene kompetencije (što se vidi iz činjenice da su p-vrednosti manje od 0.05, čak u većini slučajeva manje od 0.001), osim za kompetenciju *Odgovornost*. Za ovu kompetenciju je podjednak trenutni nivo ($M=4.47$) kao i važnost ($M=4.48$). Za sve ostale kompetencije, vidi se da je značajno veći nivo važnosti kompetencija nego što je trenutni samoprocenjeni nivo kompetencija ispitanika (kolona prosek trenutnog nivoa i kolona prosek važnosti u tabeli 6.7).

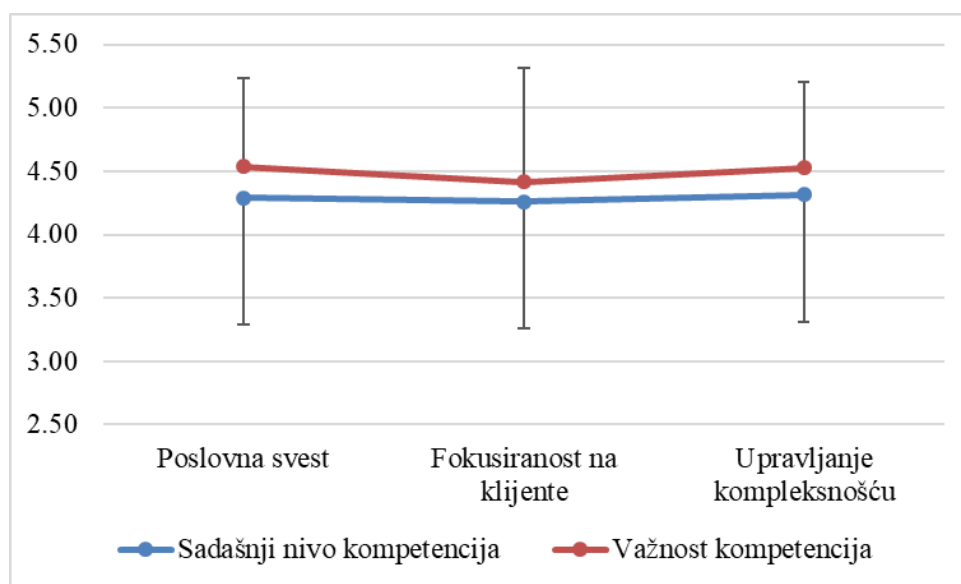
Posebno je interesantna razlika između trenutnog nivoa i važnosti kompetencije *Optimizacija radnih procesa*. Naime, ispitanici smatraju da je važnost ove kompetencije visoka (prosečna vrednost je 4.14), dok je s druge strane trenutni nivo ove kompetencije nizak (3.8). Visoka razlika se još može primetiti za kompetencije *Donošenje kvalitetnih odluka* i *Upravljanje inovacijama* (videti tabeli 6.7). Iz tabele se vidi da je mali broj kompetencija gde je razlika između prosečnih vrednosti za trenutni nivo i važnosti kompetencije manja od 1.0, što je dovoljan pokazatelj razlike između ove dve mere.

Tabela 6.7. Uporedna analiza trenutnog nivoa kompetencija (deo 1-5) zaposlenih i važnosti kompetencija za posao

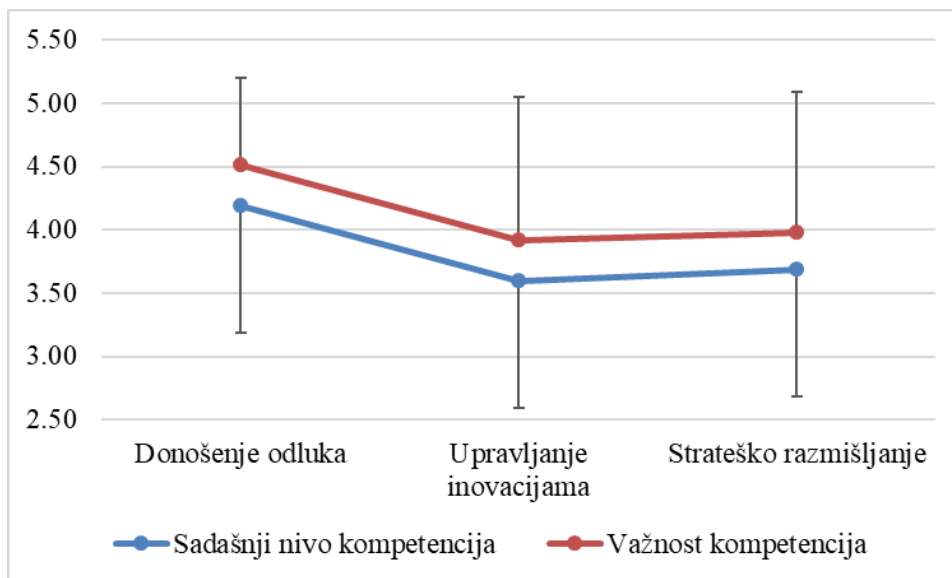
Kompetencija	Sadašnji nivo kompetencija			Važnost kompetencija			p-vrednost
	M	±	SD	M	±	SD	
Poslovna svest	4.29	±	0.719	4.54	±	0.693	p<0.001
Fokusiranost na klijente	4.26	±	0.841	4.42	±	0.897	p<0.001
Upravljanje kompleksnošću	4.31	±	0.721	4.53	±	0.679	p<0.001
Donošenje kvalitetnih odluka	4.19	±	0.798	4.51	±	0.689	p<0.001
Upravljanje inovacijama	3.60	±	0.974	3.92	±	1.133	p<0.001
Strateško razmišljanje	3.69	±	1.004	3.98	±	1.108	p<0.001
Orijentacija na akciju	4.24	±	0.816	4.37	±	0.850	p<0.001
Organizovanje	4.18	±	0.845	4.42	±	0.825	p<0.001
Usmeravanje drugih	3.88	±	0.911	4.15	±	0.979	p<0.001
Postavljanje prioriteta	4.36	±	0.762	4.59	±	0.654	p<0.001
Optimizacija radnih procesa	3.80	±	0.917	4.14	±	0.939	p<0.001

Odgovornost	4.47	± 0.703	4.48	± 0.762	p=0.793
Upravljanje rezultatima	4.18	± 0.772	4.32	± 0.813	p=0.002
Saradljivost	4.42	± 0.699	4.52	± 0.665	p=0.016
Upravljanje konfliktima	3.90	± 0.912	4.18	± 0.892	p<0.001

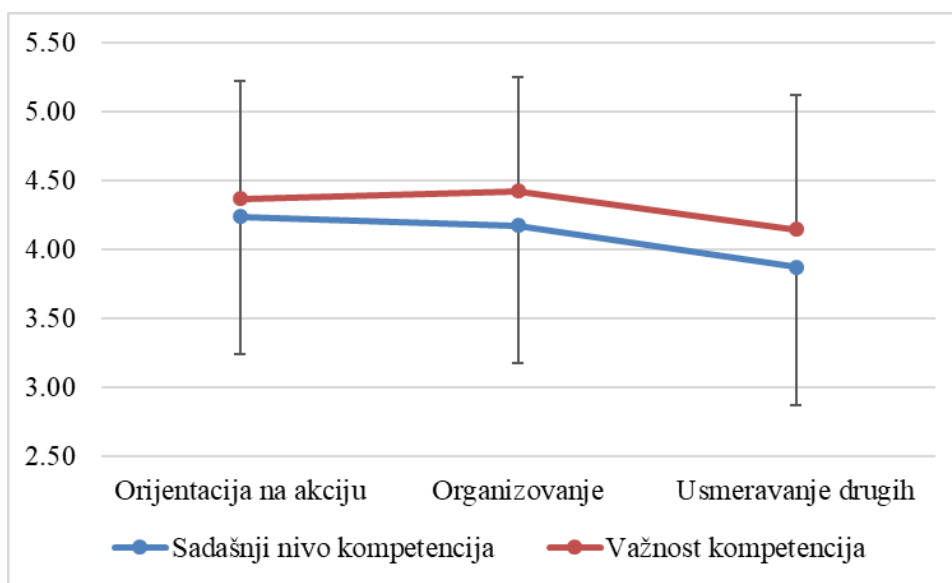
Razlike između trenutnog nivoa kompetencija (deo 1-5) zaposlenih i važnosti kompetencija za posao su grafički prikazane i na slikama 6.7. do 6.11. (grafički je predstavljena srednja vrednost i standardna devijacija).



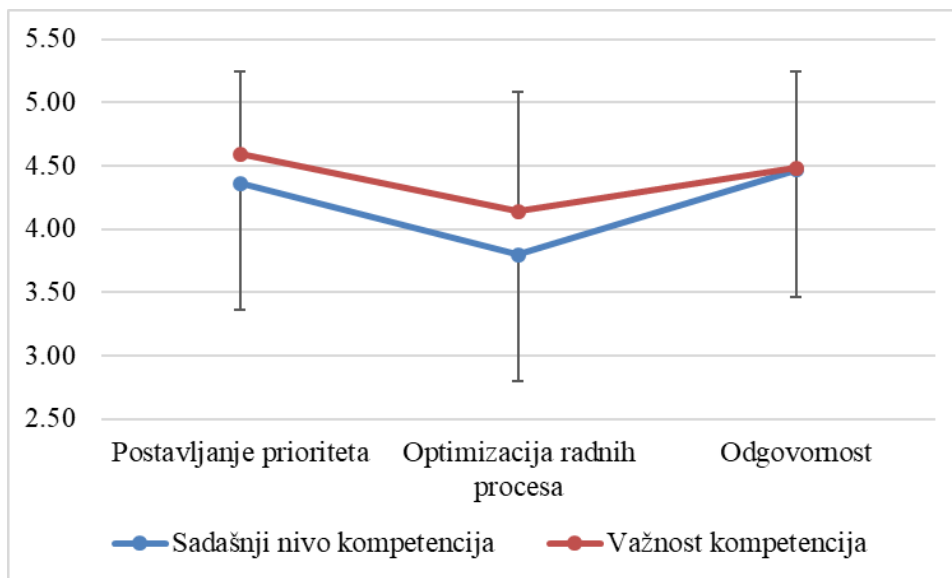
Slika 6.7. Grafički prikaz razlika između nivoa kompetencija zaposlenih i važnosti tih kompetencija za posao (1. deo)



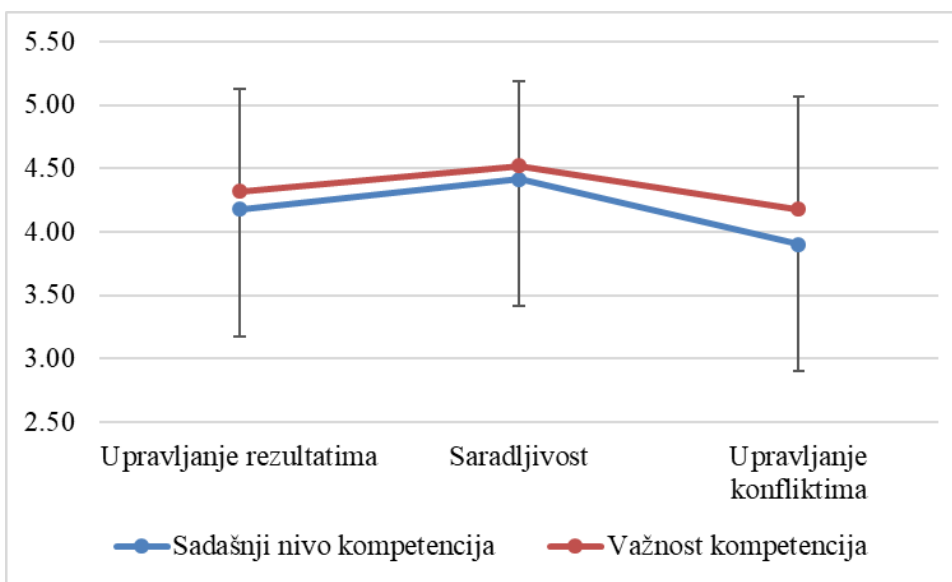
Slika 6.8. Grafički prikaz razlika između nivoa kompetencija zaposlenih i važnosti tih kompetencija za posao (2. deo)



Slika 6.9. Grafički prikaz razlika između nivoa kompetencija zaposlenih i važnosti tih kompetencija za posao (3. deo)



Slika 6.10. Grafički prikaz razlika između nivoa kompetencija zaposlenih i važnosti tih kompetencija za posao (4 deo)



Slika 6.11. Grafički prikaz razlika između nivoa kompetencija zaposlenih i važnosti tih kompetencija za posao (5 deo)

U tabeli 6.8. prikazane su razlike između preostalog dela kompetencija (deo 6-10) u vidu deskriptivne statistike (*prosek-M* i *standardna devijacija-SD*), kao i p-vrednost Wilcoxon signed-

rank testa. Iz tabele se vidi da postoji statistički značajna razlika između trenutnog nivoa i važnosti kompetencija za većinu navedenih kompetencija.

Tabela 6.8. Uporedna analiza nivoa kompetencija (deo 6-10) zaposlenih i važnosti kompetencija za posao

Kompetencija	Sadašnji nivo kompetencija			Važnost kompetencija			p-vrednost
	M	±	SD	M	±	SD	
Interpersonalne veštine	4.37	±	0.759	4.40	±	0.781	p=0.5
Izgradnja mreže (networking)	3.81	±	0.967	4.19	±	0.932	p<0.001
Razvoj saradnika	3.71	±	1.158	4.01	±	1.150	p<0.001
Vrednovanje različitosti	4.25	±	0.793	4.31	±	0.789	p=0.202
Timski rad	3.99	±	0.995	4.18	±	1.035	p<0.001
Efikasno komuniciranje	4.17	±	0.801	4.39	±	0.789	p<0.001
Motivisanje drugih	4.00	±	0.862	4.30	±	0.848	p<0.001
Organizaciona agilnost	4.29	±	0.731	4.49	±	0.722	p<0.001
Pregovaranje	3.92	±	0.921	4.15	±	0.914	p<0.001
Upravljanje vizijom i svrhom	3.95	±	0.964	4.15	±	0.901	p<0.001
Aktivno liderstvo	4.12	±	0.919	4.24	±	0.894	p=0.018
Integritet i poverenje	4.58	±	0.624	4.41	±	0.863	p=0.001
Samosvest	4.39	±	0.713	4.33	±	0.834	p=0.175
Samorazvoj i učenje	4.39	±	0.733	4.36	±	0.820	p=0.374
Upornost i prisebnost	4.48	±	0.645	4.54	±	0.726	p=0.179

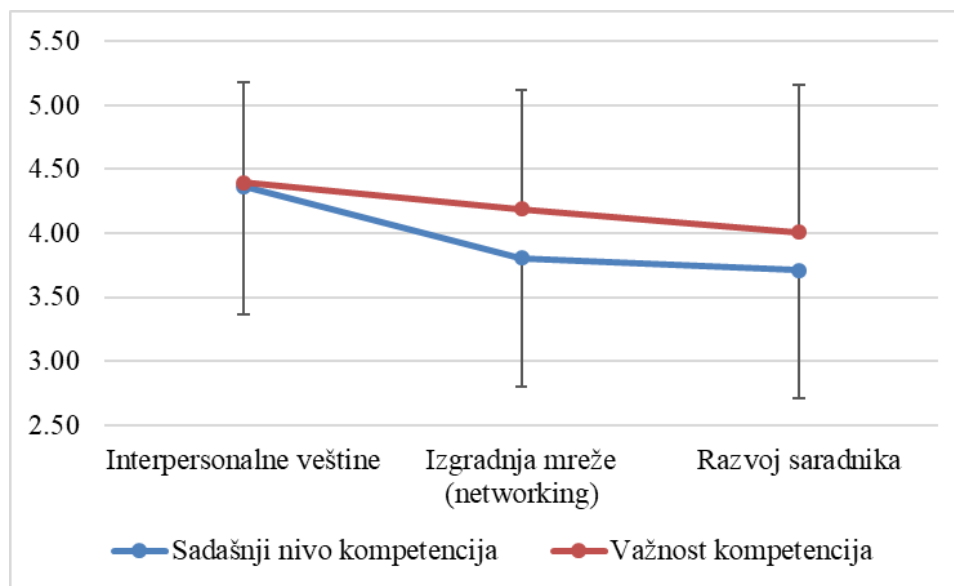
Kompetencije za koje ne postoji statistički značajna razlika između trenutnog nivoa i važnosti kompetencije su *Interpersonalne veštine* (nivo=4.37, važnost=4.40), *Vrednovanje različitosti* (nivo=4.25, važnost=4.31), *Samosvest* (nivo=4.39, važnost=4.33), *Samorazvoj i učenje* (nivo=4.39, važnost=4.36) i *Upornost i prisebnost* (nivo=4.48, važnost=4.54). Za kompetencije *Integritet i poverenje*, *Samosvest* i *Samorazvoj i učenje* je čak viši trenutni nivo kompetencija od važnosti kompetencija u proseku, što se vidi i sa slike 6.16.

Ovde možemo takođe istaći razliku između trenutnog nivoa i važnosti kompetencije *Izgradnja mreže (networking)*, gde ispitanici smatraju da je važnost ove kompetencije visoka (4.19), dok je trenutni nivo ove kompetencije niži (3.81).

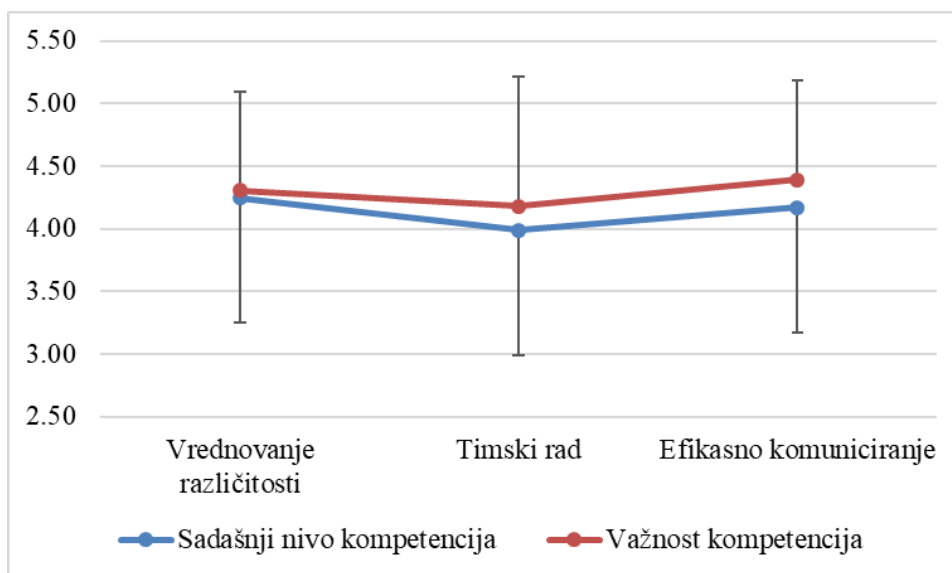
Interesantno je primetiti da su u globalu sve vrednosti trenutnog nivoa kompetencija za nijansu više nego što su ih izmerili Wickramasinghe i Zoyza u svom istraživanju u kome su procenjivali nivo menadžerskih kompetencija u telekomunikacionoj kompaniji na Šri Lanci (Wickramasinghe & Zoyza, 2009b). S druge strane, važnost kompetencija je slična kako za menadžere obuhvaćene ovim istraživanjem tako i za menadžere obuhvaćene istraživanjem Wickramasinghe i Zoyza (2009b).

Wickramasinghe i Zoyza su takođe merili razliku između trenutnog nivoa kompetencija i važnosti kompetencija. Oni su zaključili da su skoro sve razlike statistički značajne (Wickramasinghe & Zoyza, 2009b, p. 2557-2558), što se poklapa sa rezultatom dobijenim u okviru ovog istraživanja.

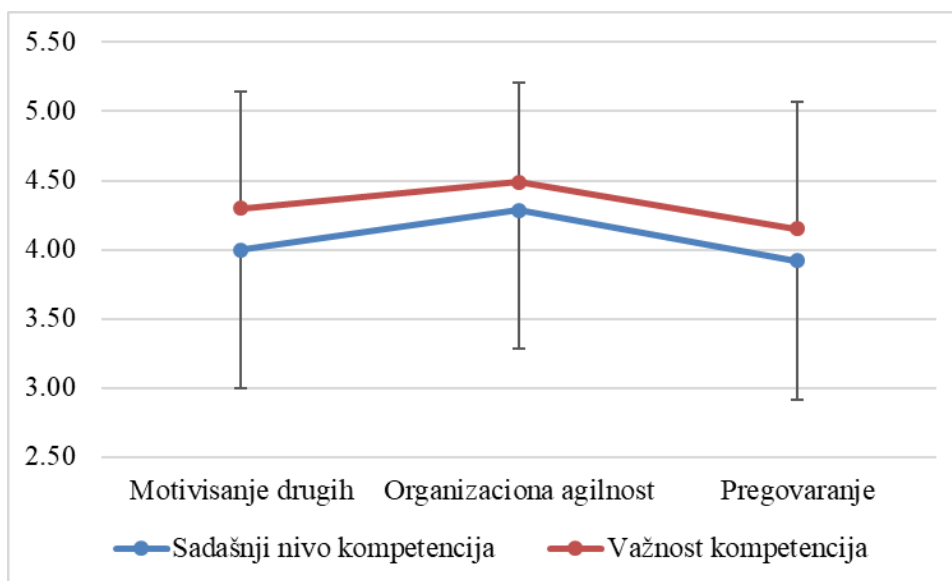
Rezultati koje su dobili Agut i Grau, koji su svoje istraživanje sprovedli u okviru španske turističke industrije, došli su takođe do zaključaka da je viši nivo važnosti kompetencija u odnosu na trenutni nivo statistički značajno viši (Agut & Grau, 2002, 38-39).



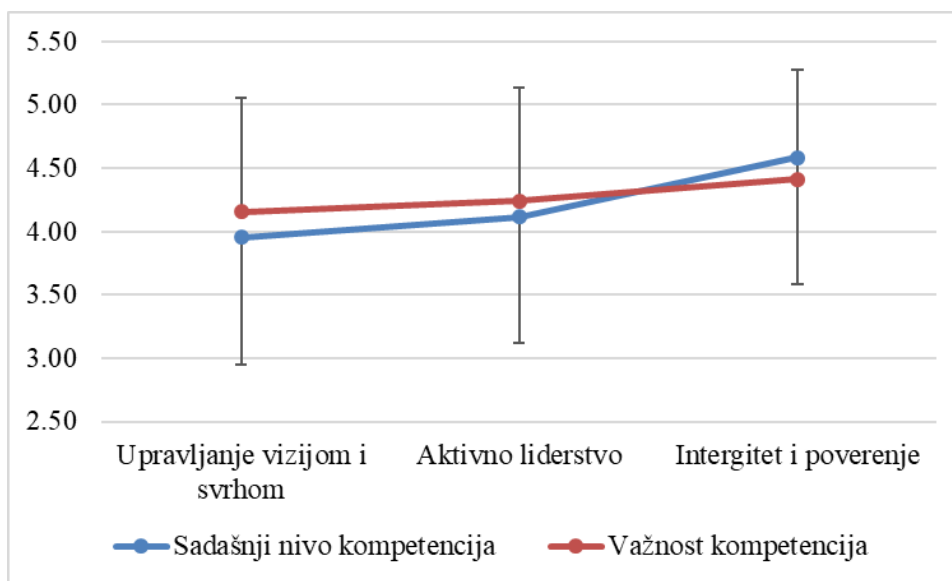
Slika 6.12. Grafički prikaz razlika između nivoa kompetencija zaposlenih i važnosti tih kompetencija za posao (6. deo)



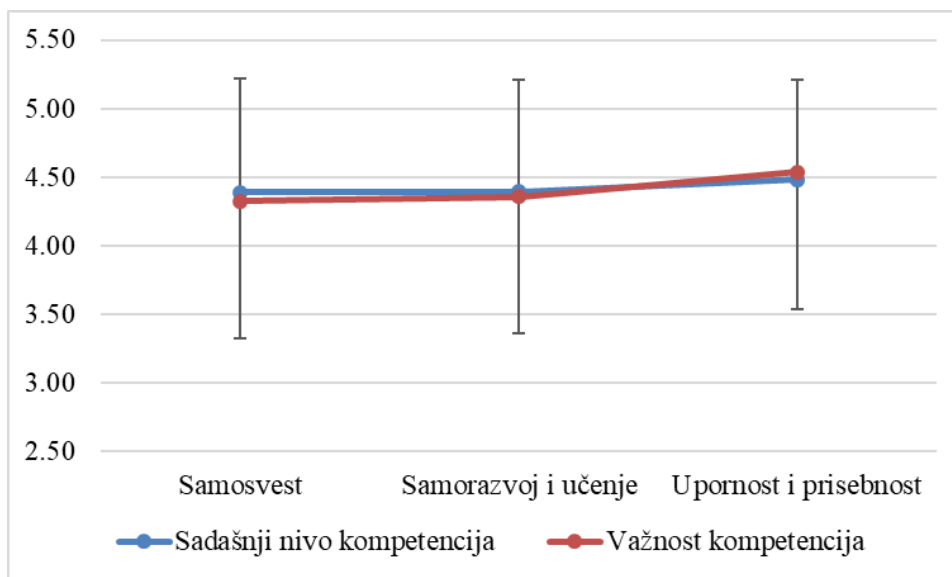
Slika 6.13. Grafički prikaz razlika između nivoa kompetencija zaposlenih i važnosti tih kompetencija za posao (7. deo)



Slika 6.14. Grafički prikaz razlika između nivoa kompetencija zaposlenih i važnosti tih kompetencija za posao (8. deo)



Slika 6.15. Grafički prikaz razlika između nivoa kompetencija zaposlenih i važnosti tih kompetencija za posao (9. deo)



Slika 6.16. Grafički prikaz razlika između nivoa kompetencija zaposlenih i važnosti tih kompetencija za posao (10. deo)

6.5.2. Jaz između trenutnog nivoa i važnosti kompetencija

Kako bi se dublje ušlo u analizu sadašnjeg (tekućeg) jaza u kompetencijama zaposlenih, u okviru istraživanja je izračunat tekući *Jaz u nivou kompetencija*, kao razlika između važnosti kompetencija i sadašnjeg nivoa kompetencija ispitanika. Što je razlika veća to ispitanik mora više da radi na sebi i da uloži u svoje performanse kako bi dostigao nivo važnosti kompetencije. U tabeli 6.9. data je osnovna deskriptivna statistika odgovarajućih razlika za sve kompetencije navedene u radu. Prikazani su minimalni, maksimalni jaz, razmak varijacije jaza (razlika između maksimalne i minimalne vrednosti). Prosek je dat informativno i na osnovu njega vidimo da u većini jaz uzima pozitivne vrednosti, što znači da ispitanici kod sebe uglavnom vide niži nivo kompetencije u odnosu na to koliko je kompetencija važna za obavljanje posla. Jedino za kompetencije *Integritet i poverenje*, *Samosvest* i *Samorazvoj i učenje* prosek je negativan što ukazuje da ispitanici većinski smatraju da imaju veći nivo tih kompetencija nego što su one važne.

Tabela 6.9. Deskriptivan prikaz jaza u kompetencijama

Jaz u nivou kompetencija	Minimum	Maksimum	Razmak varijacije	Prosek	Medijana	Modus
Poslovna svest	-2	2	4	0.25	0	0
Fokusiranost na klijente	-3	2	5	0.16	0	0
Upravljanje kompleksnošću	-2	2	4	0.21	0	0
Donošenje kvalitetnih odluka	-2	2	4	0.32	0	0
Upravljanje inovacijama	-4	2	6	0.32	0	0
Strateško razmišljanje	-3	2	5	0.29	0	0
Orijentacija na akciju	-4	3	7	0.13	0	0
Organizovanje	-4	3	7	0.25	0	0
Usmeravanje drugih	-2	3	5	0.27	0	0
Postavljanje prioriteta	-2	3	5	0.23	0	0
Optimizacija radnih procesa	-3	2	5	0.34	0	0
Odgovornost	-3	2	5	0.01	0	0
Upravljanje rezultatima	-4	3	7	0.14	0	0
Saradljivost	-2	3	5	0.11	0	0

Upravljanje konfliktima	-2	4	6	0.28	0	0
Interpersonalne veštine	-3	2	5	0.03	0	0
Izgradnja mreže (networking)	-2	4	6	0.38	0	0
Razvoj saradnika	-3	4	7	0.30	0	0
Vrednovanje različitosti	-2	2	4	0.06	0	0
Timski rad	-2	4	6	0.19	0	0
Efikasno komuniciranje	-2	2	4	0.22	0	0
Motivisanje drugih	-3	4	7	0.30	0	0
Organizaciona agilnost	-3	3	6	0.20	0	0
Pregovaranje	-3	2	5	0.23	0	0
Upravljanje vizijom i svrhom	-2	3	5	0.20	0	0
Aktivno liderstvo	-4	4	8	0.13	0	0
Integritet i poverenje	-4	2	6	-0.17	0	0
Samosvest	-3	2	5	-0.06	0	0
Samorazvoj i učenje	-3	4	7	-0.04	0	0
Upornost i prisebnost	-4	2	6	0.06	0	0

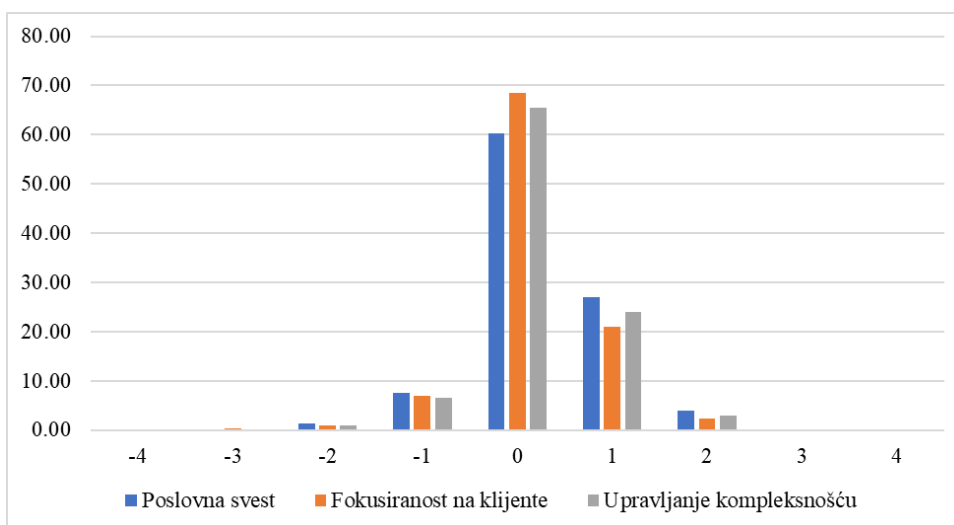
Ovaj rezultat u skladu je sa rezultatom koji su dali Wickramasinghe i Zoyza, u istraživanju koje su sproveli nad menadžerima na Sri Lanci (Wickramasinghe & Zoyza, 2009b, p. 2557), kao i u veoma sličnom istraživanju gde su jaz podelili u odnosu na sektor zaposlenog (Wickramasinghe & Zoyza, 2009a, p. 355). U njihovim istraživanjima, jaz ukazuje na to da je viši nivo važnosti kompetencija u odnosu na trenutni nivo kompetencija koje zaposleni kod sebe mogu uočiti. Slična situacija može se primetiti i u ponovljenom istraživanju istih autora, gde je meren jaz između trenutnog nivoa kompetencija i buduće važnosti kompetencija koju su autori u svojim radovima definisali (Wickramasinghe & Zoyza, 2011, p. 2989).

Kao što se vidi iz tabele 6.9., svi modusi su 0, što znači da najveći broj ispitanika smatra da su upravo na tom nivou kompetencije kao što je njena važnost. Sve medijane su 0 što nam govori da polovina ispitanika smatra da su na boljem a pola na lošijem nivou kompetencija nego što je njihova važnost. Ipak, kako bi se ušlo u dublju analizu, u tabeli 6.10. dat je detaljan prikaz frekvencija jaza u nivou kompetencija. Frekvencije su date relativno u procentima.

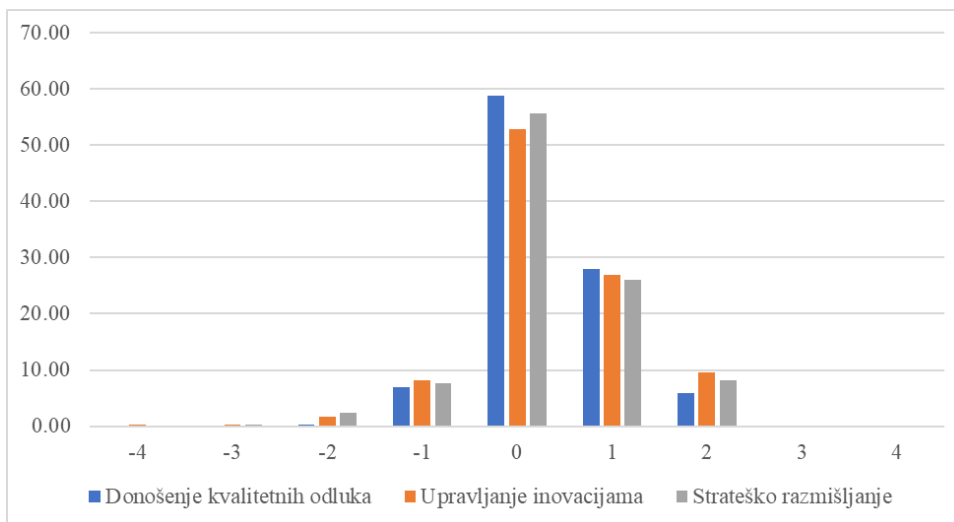
Tabela 6.10. Relativne frekvencije vrednosti jaza u nivou kompetencija u procentima

Jaz u nivou kompetencija	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4
Poslovna svest			1.32	7.57	60.20	26.97	3.95		
Fokusiranost na klijente		0.33	0.99	6.91	68.42	21.05	2.30		
Upravljanje kompleksnošću			0.99	6.58	65.46	24.01	2.96		
Donošenje kvalitetnih odluka			0.33	6.91	58.88	27.96	5.92		
Upravljanje inovacijama	0.33	0.33	1.64	8.22	52.96	26.97	9.54		
Strateško razmišljanje		0.33	2.30	7.57	55.59	25.99	8.22		
Orijentacija na akciju	0.33	0.33	2.96	11.51	57.57	22.37	4.61	0.33	
Organizovanje	0.33		0.99	8.88	59.21	25.00	4.93	0.66	
Usmeravanje drugih			3.29	6.58	56.91	26.32	6.58	0.33	
Postavljanje prioriteta			1.64	4.61	68.42	19.74	5.26	0.33	
Optimizacija radnih procesa		0.33	1.64	7.24	51.32	33.22	6.25		
Odgovornost		0.33	2.96	11.18	68.42	14.80	2.30		
Upravljanje rezultatima	0.33		2.96	8.55	62.83	21.71	2.63	0.99	
Saradljivost			2.30	10.86	65.13	17.76	3.62	0.33	
Upravljanje konfliktima			0.99	11.84	56.58	22.04	7.24	0.33	0.99
Interpersonalne veštine		0.33	4.28	12.50	61.18	18.09	3.62		
Izgradnja mreže (networking)			0.99	6.25	58.88	24.01	7.57	1.64	0.66
Razvoj saradnika		0.33	1.32	9.21	57.24	23.36	7.24	0.66	0.66
Vrednovanje različitosti			3.62	11.84	63.49	17.11	3.95		
Timski rad			1.97	10.20	60.53	22.04	4.93		0.33
Efikasno komuniciranje			1.97	6.91	62.50	24.01	4.61		
Motivisanje drugih		0.66	2.30	6.91	55.26	27.30	6.58	0.66	0.33
Organizaciona agilnost		0.33	1.97	6.91	62.50	25.00	2.63	0.66	
Pregovaranje		0.33	2.30	7.57	57.57	27.96	4.28		
Upravljanje vizijom i svrhom			1.64	11.18	59.54	21.38	5.59	0.66	
Aktivno liderstvo	0.66		4.28	11.51	56.25	20.39	6.25	0.33	0.33
Integritet i poverenje	1.00	1.30	5.90	10.90	68.10	12.20	0.70		
Samosvest		1.30	6.60	10.90	61.50	17.80	2.00		
Samorazvoj i učenje		1.32	5.59	11.51	62.17	16.78	1.97	0.33	0.33
Upornost i prisebnost	0.33	0.33	3.62	8.55	66.12	18.42	2.63		

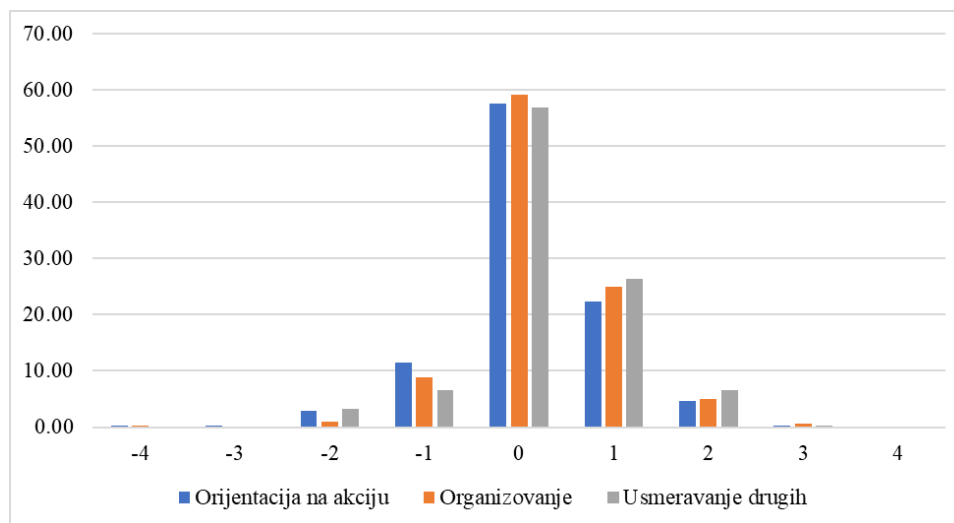
Kako bi se lakše uočila vrednost jaza između trenutnog nivoa i važnosti kompetencija za posao, i videla razlika između odgovarajućih kompetencija, relativne frekvencije predstavljene u tabeli 6.10. prikazane su i grafički (slika 6.17. do slika 6.26).



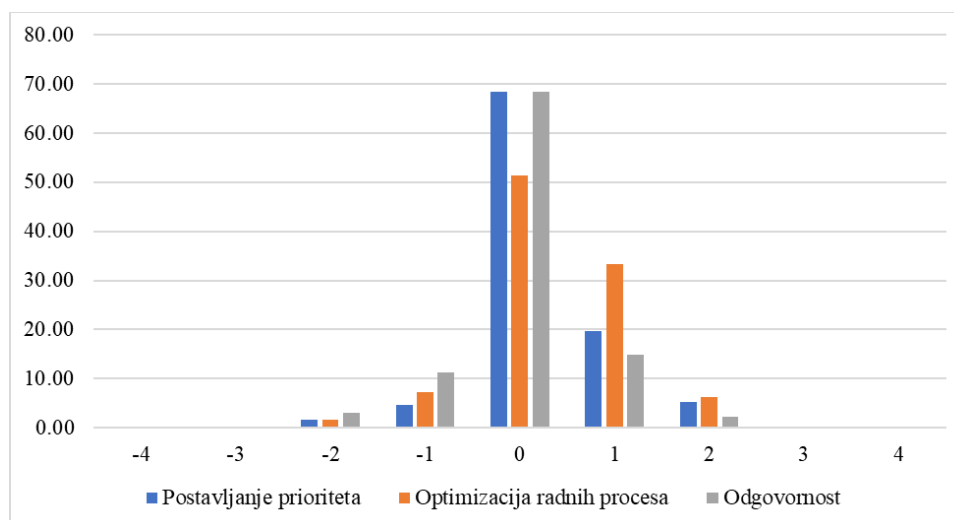
Slika 6.17. Grafički prikaz relativnih frekvencija jaza u kompetencijama u procentima (1. deo)



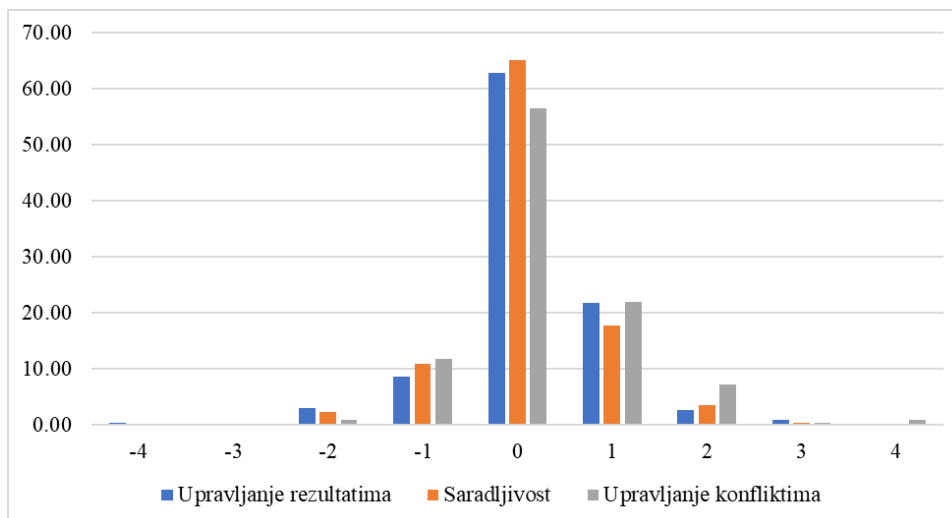
Slika 6.18. Grafički prikaz relativnih frekvencija jaza u kompetencijama u procentima (2. deo)



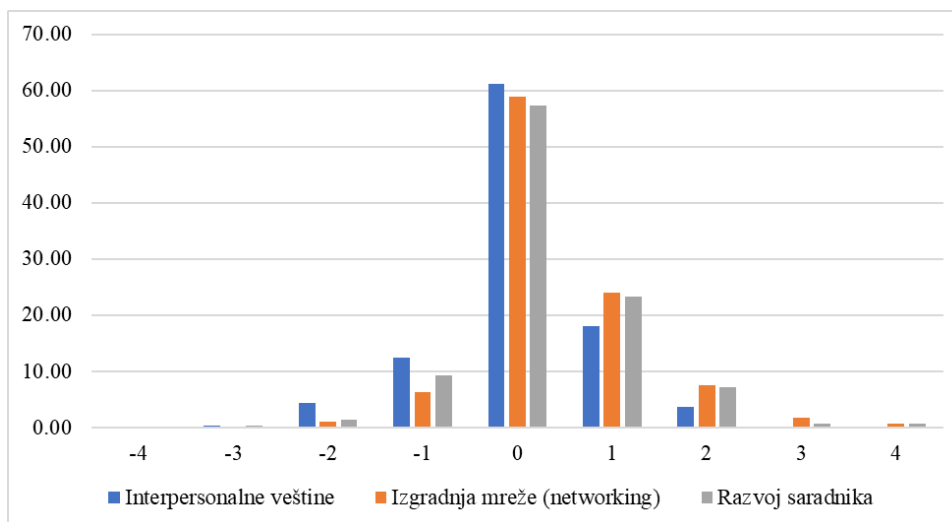
Slika 6.19. Grafički prikaz relativnih frekvencija jaza u kompetencijama u procentima (3. deo)



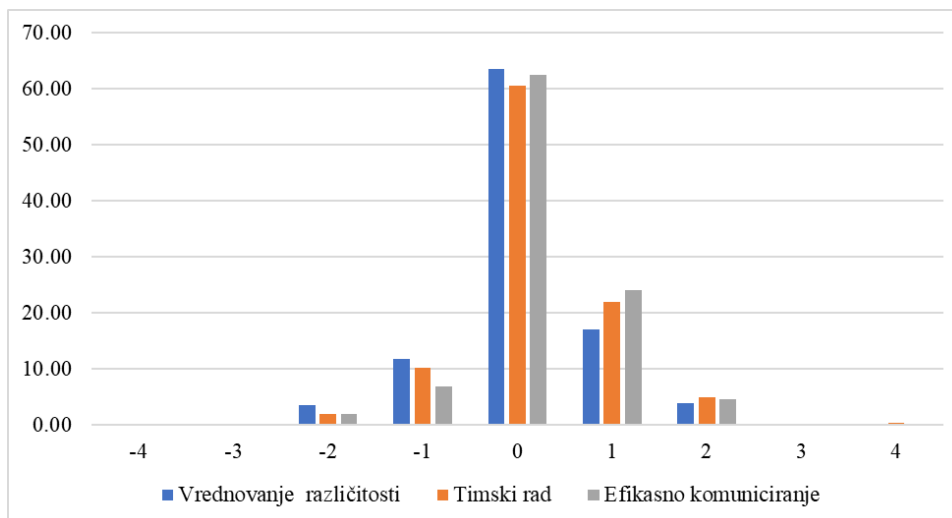
Slika 6.20. Grafički prikaz relativnih frekvencija jaza u kompetencijama u procentima (4. deo)



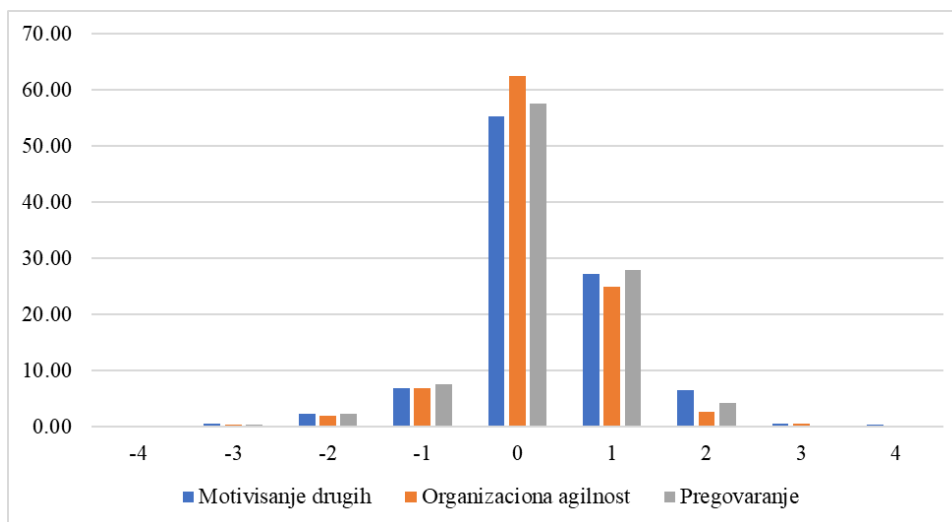
Slika 6.21. Grafički prikaz relativnih frekvencija jaza u kompetencijama u procentima (5. deo)



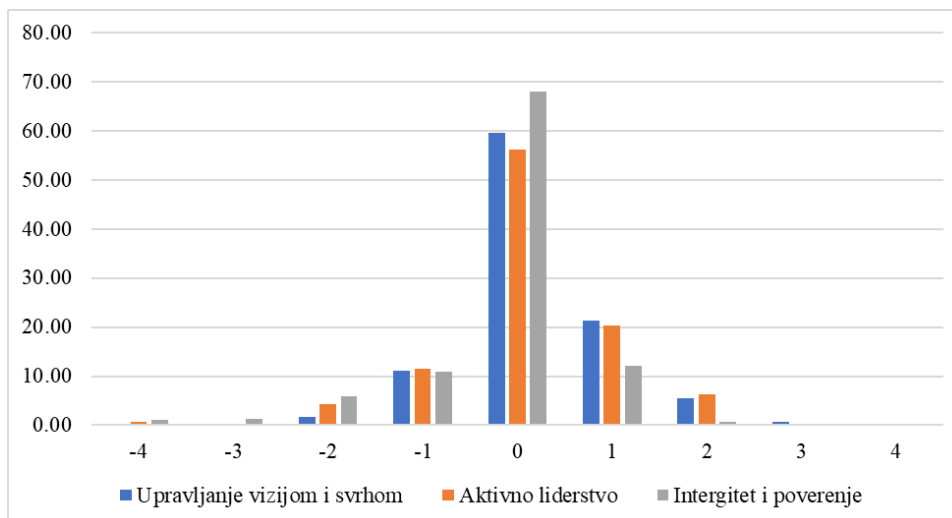
Slika 6.22. Grafički prikaz relativnih frekvencija jaza u kompetencijama u procentima (6. deo)



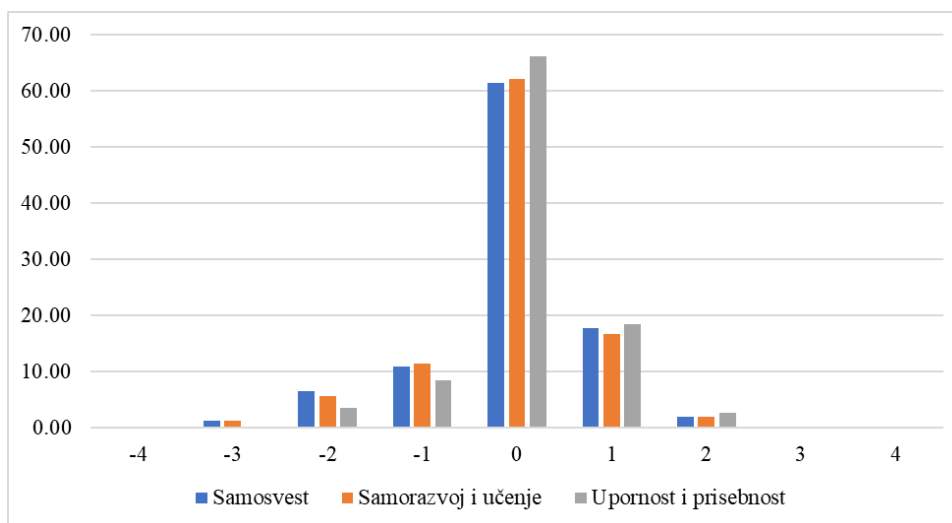
Slika 6.23. Grafički prikaz relativnih frekvencija jaza u kompetencijama u procentima (7. deo)



Slika 6.24. Grafički prikaz relativnih frekvencija jaza u kompetencijama u procentima (8. deo)



Slika 6.25. Grafički prikaz relativnih frekvencija jaza u kompetencijama u procentima (9. deo)



Slika 6.26. Grafički prikaz relativnih frekvencija jaza u kompetencijama u procentima (10. deo)

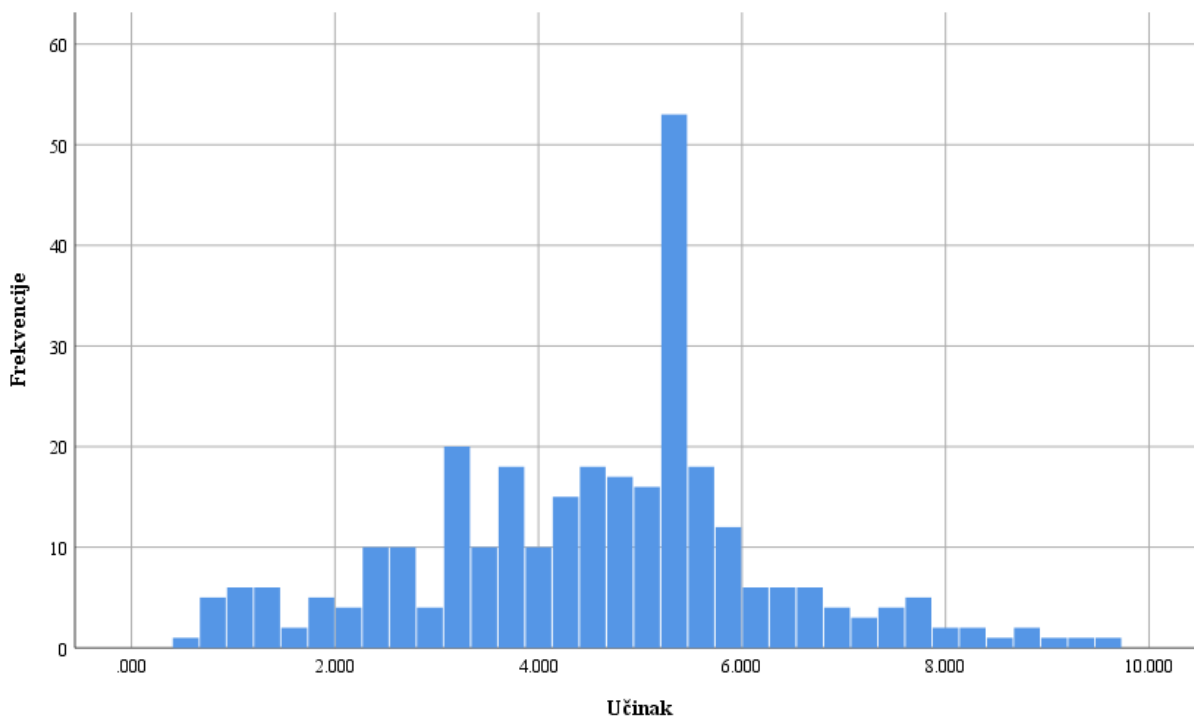
Sa datih grafikona može se uočiti da su raspodele relativnih frekvencija u svim slučajevima blago asimetrične u desnu stranu, na osnovu čega se može zaključiti da je jaz nivoa kompetencija uglavnom pozitivan i da zaposleni uglavnom vide sebe na nižem nivou kompetencija nego što je njihova važnost, mada se može primetiti da ima zaposlenih koji smatraju čak da su na boljem nivou kompetencija. Ovo je najizraženije za kompetencije *Orijentacija na akciju*, *Interpersonalne veštine* i *Vrednovanje različitosti*.

6.5.3. Učinak zaposlenih

Na osnovu jaza u nivou kompetencija koji je opisan za sve kompetencije u odeljku 6.5.2, meren je *Učinak zaposlenih*. U istraživačkom smislu osnova za ovaj konstrukt je stav istraživača koji smatraju da je kompetencija, kao opservabilna kategorija koja uvek postoji samo u primeni na radnom mestu, vidljivi element učinka (Boyatzis, 1982; Langdon i Marrelli, 2002; Spencer i Spencer, 1993). Sav jaz je sabran za sve ispitanike; što je vrednost sume jaza veća, učinak je manji, a što je vrednost jaza manja, učinak je veći. Tako definisana varijabla je na kraju normalizacijom svedena na vrednosti 0-10. Što je vrednost veća, učinak ispitanika je veći. Ovako je definisana varijabla *Učinak zaposlenih*. U tabeli 6.11. je data deskriptivna statistika novo kreirane varijable, a na slici 6.27. prikazana je njena raspodela.

Tabela 6.11. Deskriptivna statistika varijable učinak zaposlenih

	Minimum	Maksimum	Prosek	SD	Medijana	Modus
Učinak zaposlenih	0	10	4.619	1.725	4.8	5.333



Slika 6.27. Grafički prikaz raspodele varijable učinak zaposlenih

U narednoj fazi istraživanja merena je zavisnost između učinka zaposlenih i njihovog trenutnog nivoa kompetencija. Zavisnost je merena pomoću Spearman-ovog koeficijenta korelacije koji predstavlja neparametarsku meru zavisnosti. Neparametarski test je korišćen jer su odgovori koji su dati za kompetencije na 5-stepenoj Likertovoj skali, što znači da za tu meru nije bio pogodan parametarski test. U tabeli 6.12. date su Spearman-ove korelacije između učinka zaposlenih i svih navedenih kompetencija.

Kako bi se dublje ispitale ove korelacije i kako bi se utvrdilo da li su korelacije različite po različitim organizacionim nivoima, celokupan uzorak je podeljen u grupe prema organizacionim nivoima i izračunati su zasebni koeficijenti korelacije. U tabeli 6.12. su predstavljene korelacije po ukupnom učinku, kao i korelacije po navedenim grupama.

Tabela 6.12. Korelacija između učinka zaposlenih i trenutnog nivoa kompetencija (ukupan učinak i učinak po različitim organizacionim nivoima)

	Učinak zaposlenih					
	Ukupan učinak	Juniorska pozicija	Menadžment prve linije	Srednji menadžment	Stručnjak / profesionalac	Viši menadžment
Poslovna svest	0.334***	0.205	0.510**	0.158	0.292**	0.511***
Fokusiranost na klijente	0.241***	0.264	0.204	0.242	0.199*	0.276*
Upravljanje kompleksnošću	0.331***	0.204	0.418**	0.405**	0.191	0.410**
Donošenje kvalitetnih odluka	0.342***	0.428**	0.369*	0.367**	0.197*	0.530***
Upravljanje inovacijama	0.179**	0.283	0.168	0.064	0.114	0.261*
Strateško razmišljanje	0.289***	0.410**	0.348*	0.282*	0.235*	0.183
Orijentacija na akciju	0.292***	0.434**	0.360*	0.381**	0.138	0.251
Organizovanje	0.318***	0.380*	0.309*	0.487***	0.178	0.387**
Usmeravanje drugih	0.270***	0.160	0.466**	0.355**	0.039	0.431**
Postavljanje prioriteta	0.291***	0.466**	0.445**	0.256*	0.202*	0.218
Optimizacija radnih procesa	0.221***	0.266	0.483**	0.274*	0.004	0.145
Odgovornost	0.279***	0.300	0.380*	0.364**	0.219*	0.195
Upravljanje rezultatima	0.268***	0.235	0.239	0.375**	0.062	0.426**
Saradljivost	0.193***	0.499**	0.261	0.148	0.178	0.179
Upravljanje konfliktima	0.189***	0.315	0.249	0.234	0.178	0.169

Interpersonalne veštine	0.227***	0.216	0.380*	0.301*	0.111	0.319*
Izgradnja mreže (networking)	0.183***	0.300	0.221	0.162	0.112	0.303*
Razvoj saradnika	0.248***	0.224	0.333*	0.369**	0.045	0.455***
Vrednovanje različitosti	0.255***	0.205	0.336*	0.299*	0.193	0.211
Timski rad	0.107	0.131	0.388*	0.102	-0.044	0.104
Efikasno komuniciranje	0.134*	0.407*	0.088	0.178	0.038	0.221
Motivisanje drugih	0.308***	0.243	0.368*	0.410**	0.169	0.349**
Organizaciona agilnost	0.263***	0.224	0.478**	0.324**	0.139	0.273*
Pregovaranje	0.143*	0.477**	0.400**	0.167	-0.068	0.021
Upravljanje vizijom i svrhom	0.261***	0.243	0.203	0.495***	0.114	0.283*
Aktivno liderstvo	0.251***	0.246	0.379*	0.374**	0.188	0.251
Integritet i poverenje	0.208***	0.033	0.387*	0.419***	0.139	0.152
Samosvest	0.228***	0.355*	0.339*	0.306*	0.143	0.165
Samorazvoj i učenje	0.160**	0.002	0.073	0.361**	0.114	0.100
Upornost i prisebnost	0.229***	0.385*	0.256	0.456***	0.072	0.274*

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

Ukoliko posmatramo ukupan učinak svih ispitanika koji su obuhvaćeni istraživanjem, iz tabele se vidi da su sve korelacije statistički značajne. Korelacije su uglavnom slabe ili srednje jačine, međutim moguće je ustanoviti pozitivne korelacije, odnosno pozitivan uticaj svih kompetencija na učinak zaposlenih. Najjači uticaj imaju kompetencije *Donošenje kvalitetnih odluka*, *Poslovna svest* i *Upravljanje kompleksnošću*.

Kada se zasebno po grupama organizacionog nivoa posmatraju uticaji kompetencija, u grupi Juniorska pozicija najuticajnije su kompetencije *Saradljivost*, *Pregovaranje*, *Postavljanje prioriteta* i *Orijentacija na akciju*. U grupi Menadžment prve linije ističe se *Poslovna svest*, a slede je *Optimizacija radnih procesa*, *Organizaciona agilnost* i *Usmeravanje drugih*. Prema Korn Ferry metodologiji u najnižoj grupi menadžera najznačajniji je uticaj kompetencija *Otpornost*, *Rezultati vođenja* i *Poverenje* (Korn Ferry Leadership Architect, 2016, p. 32,33).

Organizacioni nivo srednjeg menadžmenta je pod najvećim uticajem kompetencija *Upravljanje vizijom i svrhom*, *Organizovanje* i *Upornost i prisebnost*. U grupi Viši menadžment se pak izdvaja uticaj kompetencija *Poslovna svest*, *Usmeravanje drugih*, *Upravljanje rezultatima* i

Razvoj saradnika. Prema Korn Ferry metodologiji u najvišoj grupi menadžera najznačajniji je uticaj kompetencija Odgovornost, Kompleksnost i Planiranje i uskladjivanje (Korn Ferry Leadership Architect, 2016, p. 32, 38).

Veoma je zanimljiv rezultat da u je grupi Stručnjak / profesionalac primećeno veoma malo uticaja kompetencija na učinak zaposlenih. Značajnim su se pokazale *Poslovna svest, Strateško razmišljanje* i *Odgovornost*, mada je slaba korelacija između datih promenljivih. Većina ostalih korelacija nisu statistički značajne što pokazuje slab uticaj kompetencija na učinak zaposlenih u ovoj organizacionoj grupi.

Ukoliko bi se ovi rezultati uporedili sa istraživanjima na sličnu temu, autori Young i Dulewicz su takođe istraživali uticaj kompetencija na ukupan učinak. Oni su, na osnovu korelacija, zaključili da na ukupan učinak najviše utiču Motivacija (u njihovom istraživanju korelacija Motivacije i ukupnog učinka je 0.26, dok je u ovom istraživanju 0.308), Vizija (njihovo istraživanje 0.22, a ovo istraživanje 0.261) i Efikasno komuniciranje (njihovo istraživanje 0.21, a ovo istraživanje 0.136) (Young & Dulewicz, 2009, p. 801).

Da bi se dublje ušlo u ovu analizu, napravljen je linearni regresioni model uticaja kompetencija na ukupan učinak zaposlenih, gde su objašnjavajuće promenljive trenutni nivo kompetencija zaposlenih, dok zavisna promenljiva predstavlja prethodno definisani učinak zaposlenih. Rezultati regresionog modela prikazani su u tabeli 6.13.

Tabela 6.13. Linearni regresioni model uticaja kompetencija na učinak zaposlenih

Prediktori	Koeficijenti	t	p-vrednost
Konstanta	-0.964	-1.416	0.158
Poslovna svest	0.407	2.743	0.006
Donošenje kvalitetnih odluka	0.365	2.674	0.008
Postavljanje prioriteta	0.348	2.716	0.007
Timski rad	-0.176	-1.650	0.100
Motivisanje drugih	0.374	2.802	0.005
F	16.178		<0.001
R ²	0.213		
Podešeni R ²	0.2		

U inicijalni regresioni model uključeno je svih 30 kompetencija na trenutnom nivou zaposlenih. Sproveden je model regresije unazad (backward regression) kako bi se iz posmatranja isključile sve one kompetencije čiji uticaj na učinak nije značajan i kako bi ostale samo one koje su se u modelu pokazale najznačajnijim. U 26 iteracija isključeno je ukupno 25 varijabli iz posmatranja (prva je inicijalna). Finalni model prikazan je u tabeli 6.13.

Iz tabele se vidi da na učinak zaposlenih značajno utiču *Poslovna svest*, *Donošenje kvalitetnih odluka*, *Postavljanje prioriteta*, *Timski rad* i *Motivisanje drugih*. Najznačajniji uticaj ima kompetencija *Motivisanje drugih*, što se vidi iz vrednosti t statistike modela. Zanimljivo je da kompetencija *Timski rad* negativno utiče na učinak zaposlenih u ovom modelu kompetencija. Ovako definisan model objašnjava 20% ukupnog varijabiliteta promenljive učinak zaposlenih, što se vidi iz mere podešeni koeficijent determinacije R^2 .

6.5.4. Međusobne korelacije kompetencija

U okviru ovog istraživanja, interesantno je bilo meriti međusobne korelacije kompetencija kako bi se utvrdilo da li viši nivo nekih kompetencija podrazumeva viši nivo nekih drugih kompetencija. Istraživačima je poznato da, svaka kompetencija ima interakciju sa drugom. Na primer, u slučaju da je potrebno pokazati kompetenciju davanja povratne informacije, njen ishod neće biti adekvatan ako joj ne dodamo određeni stepen empatije i asertivnosti. Ova vrsta međusobnog odnosa konzistentna je sa principima „job competence” modela (Cheetham et al, 1996). U ovu svrhu je korišćen neparametarski Spearman-ov koeficijent korelacije.

Rezultati međusobnih korelacija kompetencija na trenutnom nivou zaposlenih, dati su u tabelama 6.14. i 6.15. Najznačajnije korelacije mogu da se uoče između parova kompetencija *Motivisanje drugih* i *Upravljanje vizijom i svrhom* ($\rho=0.63$), *Upravljanje inovacijama* i *Strateško razmišljanje* ($\rho=0.611$) i *Upravljanje kompleksnošću* i *Donošenje kvalitetnih odluka* ($\rho=0.595$). Sve korelacije su značajne na nivou značajnosti 0.001 (p vrednost za svaku korelaciju je manja od 0.001).

Rezultati međusobnih korelacija kompetencija po važnosti za posao zaposlenih, dati su u tabelama 6.16. i 6.17. Najznačajnije korelacije mogu da se uoče između parova kompetencija *Integritet i poverenje* i *Samostvest* ($\rho=0.671$), *Upravljanje inovacijama* i *Strateško razmišljanje* ($\rho=0.662$), *Samostvest* i *Samorazvoj i učenje* ($\rho=0.637$) i *Samorazvoj i učenje* i *Upornost i*

prisebnost ($\rho=0.637$). Ovde su takođe sve korelacije značajne na nivou značajnosti 0.001 (p vrednost za svaku korelaciju je manja od 0.001). U globalu se može primetiti da su korelacije između kompetencija po važnosti na nešto višem nivou u odnosu na korelacije između trenutnog nivoa kompetencija zaposlenih.

Interesantno je primetiti da su u globalu korelacije među kompetencijama na nešto nižem nivou nego što su dobili istraživači u okviru Korn Ferry metodologije (Korn Ferry Leadership Architect, 2016, p. 48-49).

Tabela 6.14. Međusobne korelacije između trenutnog nivoa kompetencija zaposlenih (1. deo)

	K01	K02	K03	K04	K05	K06	K07	K08	K09	K10	K11	K12	K13	K14	K15
K01 Poslovna svest															
K02 Fokusiranost na klijente	0.412														
K03 Upravljanje kompleksnošću	0.517	0.353													
K04 Donošenje kvalitetnih odluka	0.496	0.400	0.595												
K05 Upravljanje inovacijama	0.426	0.434	0.329	0.409											
K06 Strateško razmišljanje	0.447	0.433	0.387	0.497	0.611										
K07 Orijentacija na akciju	0.432	0.355	0.454	0.402	0.421	0.446									
K08 Organizovanje	0.443	0.469	0.414	0.477	0.401	0.441	0.423								
K09 Usmeravanje drugih	0.380	0.338	0.350	0.488	0.391	0.481	0.424	0.553							
K10 Postavljanje prioriteta	0.368	0.279	0.347	0.374	0.260	0.251	0.454	0.373	0.388						
K11 Optimizacija radnih procesa	0.362	0.302	0.356	0.443	0.485	0.474	0.315	0.413	0.513	0.278					
K12 Odgovornost	0.382	0.336	0.461	0.409	0.250	0.337	0.516	0.403	0.401	0.489	0.279				
K13 Upravljanje rezultatima	0.311	0.318	0.340	0.433	0.365	0.383	0.448	0.421	0.441	0.409	0.409	0.417			
K14 Saradljivost	0.276	0.350	0.296	0.305	0.190	0.230	0.294	0.328	0.310	0.299	0.289	0.370	0.333		
K15 Upravljanje konfliktima	0.249	0.246	0.252	0.272	0.359	0.380	0.352	0.263	0.350	0.195	0.279	0.325	0.328	0.318	
K16 Interpersonalne veštine	0.256	0.332	0.351	0.345	0.223	0.232	0.320	0.321	0.320	0.348	0.293	0.331	0.345	0.490	0.346
K17 Izgradnja mreže (networking)	0.319	0.353	0.231	0.298	0.491	0.540	0.415	0.349	0.444	0.264	0.431	0.299	0.351	0.438	0.421
K18 Razvoj saradnika	0.341	0.370	0.349	0.442	0.436	0.531	0.374	0.527	0.592	0.221	0.389	0.318	0.414	0.292	0.355
K19 Vrednovanje različitosti	0.226	0.224	0.297	0.252	0.312	0.340	0.297	0.241	0.319	0.298	0.240	0.283	0.286	0.393	0.383
K20 Timski rad	0.291	0.269	0.237	0.313	0.343	0.421	0.322	0.408	0.472	0.264	0.360	0.367	0.352	0.380	0.376
K21 Efikasno komuniciranje	0.307	0.383	0.319	0.297	0.277	0.298	0.309	0.332	0.297	0.303	0.222	0.334	0.349	0.497	0.327
K22 Motivisanje drugih	0.398	0.405	0.379	0.463	0.460	0.504	0.468	0.474	0.520	0.346	0.345	0.423	0.512	0.363	0.384
K23 Organizaciona agilnost	0.334	0.305	0.412	0.392	0.373	0.369	0.363	0.403	0.382	0.451	0.417	0.368	0.444	0.288	0.306
K24 Pregovaranje	0.287	0.377	0.278	0.342	0.415	0.448	0.358	0.309	0.404	0.203	0.427	0.305	0.367	0.363	0.391
K25 Upravljanje vizijom i svrhom	0.377	0.406	0.456	0.408	0.410	0.449	0.468	0.418	0.482	0.322	0.392	0.408	0.444	0.321	0.380
K26 Aktivno liderstvo	0.325	0.319	0.325	0.393	0.361	0.412	0.427	0.385	0.479	0.357	0.329	0.375	0.374	0.165	0.412
K27 Integritet i poverenje	0.289	0.263	0.343	0.307	0.196	0.261	0.352	0.320	0.253	0.396	0.247	0.436	0.331	0.324	0.240
K28 Samosvest	0.257	0.268	0.315	0.305	0.325	0.305	0.363	0.313	0.269	0.345	0.271	0.366	0.272	0.302	0.391
K29 Samorazvoj i učenje	0.277	0.253	0.375	0.336	0.277	0.292	0.365	0.254	0.256	0.283	0.251	0.415	0.281	0.313	0.363
K30 Upornost i prisebnost	0.313	0.314	0.341	0.316	0.221	0.237	0.490	0.318	0.231	0.421	0.223	0.432	0.430	0.269	0.245

Napomena: sve korelacije su značajne na nivou značajnosti 0.001 ($p < 0.001$)

Tabela 6.15. Međusobne korelacije između trenutnog nivoa kompetencija zaposlenih (2. deo)

	K16	K17	K18	K19	K20	K21	K22	K23	K24	K25	K26	K27	K28	K29	K30
K01 Poslovna svest															
K02 Fokusiranost na klijente															
K03 Upravljanje kompleksnošću															
K04 Donošenje kvalitetnih odluka															
K05 Upravljanje inovacijama															
K06 Strateško razmišljanje															
K07 Orijentacija na akciju															
K08 Organizovanje															
K09 Usmeravanje drugih															
K10 Postavljanje prioriteta															
K11 Optimizacija radnih procesa															
K12 Odgovornost															
K13 Upravljanje rezultatima															
K14 Saradljivost															
K15 Upravljanje konfliktima															
K16 Interpersonalne veštine															
K17 Izgradnja mreže (networking)	0.438														
K18 Razvoj saradnika	0.333	0.472													
K19 Vrednovanje različitosti	0.440	0.375	0.333												
K20 Timski rad	0.337	0.480	0.517	0.340											
K21 Efikasno komuniciranje	0.363	0.349	0.238	0.438	0.405										
K22 Motivisanje drugih	0.386	0.427	0.548	0.473	0.567	0.519									
K23 Organizaciona agilnost	0.388	0.311	0.387	0.365	0.361	0.356	0.522								
K24 Pregovaranje	0.325	0.530	0.411	0.371	0.474	0.387	0.410	0.361							
K25 Upravljanje vizijom i svrhom	0.390	0.447	0.482	0.405	0.441	0.403	0.630	0.479	0.442						
K26 Aktivno liderstvo	0.259	0.367	0.458	0.289	0.364	0.275	0.387	0.397	0.346	0.450					
K27 Integritet i poverenje	0.482	0.234	0.253	0.357	0.274	0.338	0.374	0.452	0.264	0.345	0.327				
K28 Samosvest	0.379	0.281	0.311	0.452	0.378	0.381	0.348	0.415	0.361	0.380	0.383	0.495			
K29 Samorazvoj i učenje	0.380	0.301	0.246	0.394	0.218	0.324	0.301	0.418	0.279	0.390	0.322	0.457	0.530		
K30 Upornost i prisebnost	0.352	0.272	0.200	0.289	0.210	0.343	0.386	0.494	0.263	0.365	0.354	0.516	0.431	0.483	

Napomena: sve korelacije su značajne na nivou značajnosti 0.001 ($p < 0.001$)

Tabela 6.16. Međusobne korelacije između važnosti kompetencija zaposlenih (1. deo)

	K01	K02	K03	K04	K05	K06	K07	K08	K09	K10	K11	K12	K13	K14	K15
K01 Poslovna svest															
K02 Fokusiranost na klijente	0.385														
K03 Upravljanje kompleksnošću	0.400	0.207													
K04 Donošenje kvalitetnih odluka	0.355	0.289	0.501												
K05 Upravljanje inovacijama	0.400	0.406	0.278	0.324											
K06 Strateško razmišljanje	0.371	0.347	0.336	0.382	0.662										
K07 Orijehtacija na akciju	0.300	0.187	0.364	0.321	0.428	0.350									
K08 Organizovanje	0.326	0.329	0.302	0.413	0.354	0.385	0.417								
K09 Usmeravanje drugih	0.299	0.296	0.296	0.420	0.451	0.502	0.385	0.601							
K10 Postavljanje prioriteta	0.320	0.261	0.321	0.342	0.240	0.253	0.408	0.367	0.431						
K11 Optimizacija radnih procesa	0.241	0.232	0.257	0.326	0.357	0.332	0.274	0.353	0.487	0.368					
K12 Odgovornost	0.292	0.313	0.240	0.337	0.348	0.259	0.405	0.382	0.377	0.406	0.379				
K13 Upravljanje rezultatima	0.291	0.267	0.256	0.320	0.411	0.395	0.424	0.340	0.462	0.449	0.490	0.416			
K14 Saradljivost	0.217	0.244	0.233	0.230	0.210	0.193	0.341	0.280	0.304	0.398	0.270	0.356	0.368		
K15 Upravljanje konfliktima	0.226	0.245	0.201	0.188	0.368	0.336	0.389	0.318	0.373	0.364	0.351	0.440	0.392	0.516	
K16 Interpersonalne veštine	0.245	0.142	0.198	0.153	0.250	0.188	0.333	0.300	0.337	0.314	0.212	0.368	0.366	0.475	0.476
K17 Izgradnja mreže (networking)	0.326	0.312	0.318	0.245	0.470	0.421	0.420	0.382	0.417	0.290	0.327	0.375	0.345	0.438	0.518
K18 Razvoj saradnika	0.221	0.259	0.292	0.304	0.422	0.431	0.330	0.536	0.559	0.306	0.413	0.316	0.419	0.275	0.434
K19 Vrednovanje različitosti	0.250	0.213	0.257	0.180	0.305	0.285	0.329	0.262	0.354	0.262	0.242	0.335	0.289	0.466	0.447
K20 Timski rad	0.242	0.226	0.224	0.176	0.371	0.326	0.327	0.400	0.402	0.325	0.339	0.297	0.401	0.381	0.419
K21 Efikasno komuniciranje	0.201	0.203	0.248	0.243	0.269	0.289	0.260	0.346	0.319	0.290	0.269	0.398	0.325	0.445	0.442
K22 Motivisanje drugih	0.313	0.286	0.271	0.289	0.435	0.428	0.421	0.442	0.500	0.342	0.341	0.392	0.449	0.381	0.427
K23 Organizaciona agilnost	0.354	0.299	0.272	0.251	0.436	0.439	0.418	0.434	0.496	0.441	0.371	0.378	0.482	0.380	0.348
K24 Pregovaranje	0.255	0.374	0.234	0.331	0.434	0.448	0.309	0.293	0.454	0.297	0.404	0.439	0.423	0.363	0.437
K25 Upravljanje vizijom i svrhom	0.330	0.394	0.298	0.333	0.438	0.453	0.414	0.400	0.480	0.316	0.387	0.393	0.437	0.325	0.455
K26 Aktivno liderstvo	0.345	0.246	0.218	0.351	0.373	0.355	0.457	0.346	0.381	0.333	0.357	0.427	0.427	0.444	0.538
K27 Integritet i poverenje	0.285	0.229	0.142	0.220	0.305	0.236	0.375	0.321	0.330	0.300	0.254	0.366	0.316	0.466	0.405
K28 Samosvest	0.261	0.221	0.211	0.252	0.344	0.301	0.450	0.326	0.310	0.320	0.294	0.391	0.318	0.486	0.473
K29 Samorazvoj i učenje	0.283	0.209	0.182	0.207	0.402	0.251	0.415	0.309	0.318	0.280	0.296	0.370	0.329	0.457	0.464
K30 Upornost i prisebnost	0.227	0.235	0.195	0.232	0.343	0.264	0.423	0.249	0.278	0.353	0.293	0.346	0.406	0.439	0.343

Napomena: sve korelacije su značajne na nivou značajnosti 0.001 ($p < 0.001$)

Tabela 6.17. Međusobne korelacije između važnosti kompetencija zaposlenih (2. deo)

	K16	K17	K18	K19	K20	K21	K22	K23	K24	K25	K26	K27	K28	K29	K30
K01 Poslovna svest															
K02 Fokusiranost na klijente															
K03 Upravljanje kompleksnošću															
K04 Donošenje kvalitetnih odluka															
K05 Upravljanje inovacijama															
K06 Strateško razmišljanje															
K07 Orijentacija na akciju															
K08 Organizovanje															
K09 Usmeravanje drugih															
K10 Postavljanje prioriteta															
K11 Optimizacija radnih procesa															
K12 Odgovornost															
K13 Upravljanje rezultatima															
K14 Saradljivost															
K15 Upravljanje konfliktima															
K16 Interpersonalne veštine															
K17 Izgradnja mreže (networking)	0.422														
K18 Razvoj saradnika	0.349	0.460													
K19 Vrednovanje različitosti	0.500	0.378	0.329												
K20 Timski rad	0.313	0.376	0.435	0.333											
K21 Efikasno komuniciranje	0.500	0.386	0.299	0.447	0.423										
K22 Motivisanje drugih	0.416	0.405	0.490	0.437	0.538	0.490									
K23 Organizaciona agilnost	0.426	0.431	0.443	0.406	0.402	0.466	0.588								
K24 Pregovaranje	0.351	0.464	0.440	0.432	0.446	0.447	0.458	0.450							
K25 Upravljanje vizijom i svrhom	0.361	0.437	0.483	0.536	0.420	0.434	0.594	0.488	0.557						
K26 Aktivno liderstvo	0.401	0.371	0.430	0.426	0.458	0.407	0.487	0.403	0.455	0.560					
K27 Integritet i poverenje	0.428	0.305	0.246	0.472	0.304	0.396	0.355	0.390	0.357	0.445	0.509				
K28 Samosvest	0.437	0.371	0.291	0.544	0.392	0.433	0.409	0.381	0.423	0.499	0.525	0.671			
K29 Samorazvoj i učenje	0.490	0.364	0.317	0.513	0.304	0.446	0.449	0.428	0.389	0.468	0.507	0.622	0.637		
K30 Upornost i prisebnost	0.358	0.296	0.275	0.400	0.346	0.478	0.476	0.440	0.394	0.464	0.460	0.523	0.586	0.637	

Napomena: sve korelacije su značajne na nivou značajnosti 0.001 ($p < 0.001$)

6.5.5. Faktorska analiza kompetencija

U disertaciji će posebna pažnja biti posvećena kreiranju klastera kompetencija, na osnovu kojih je moguće kreirati odgovarajući okvir kompetencija. Brojni su primeri u literaturi gde su pomoću metoda multivarijacione analize predloženi odgovarajući okviri kompetencija. Najpopularnija je Korn Ferry metodologija, prema kojoj je dat okvir kompetencija pomoću ovakve analize (Korn Ferry Leadership Architect, 2016). Iscrpnu analizu dao je i Tett sa koautorima (Tett, Guterman, Bleier, & Murphy, 2000).

Analiza glavnih komponenata, kao metoda faktorske analize, služi za redukciju većeg broja promenljivih koje razmatramo, na manji broj novih promenljivih (nazivamo ih glavne komponente). Najčešće manjim brojem glavnih komponenata objašnjavamo pretežan deo varijanse originalnih promenljivih, što omogućava lakše razumevanje informacije sadržane u podacima. Osnovni zadatak jeste konstruisanje linearne kombinacije originalnih promenljivih (glavnih komponenata) uz uslov da obuhvate što je moguće veći procenat varijanse originalnog skupa promenljivih. Sukcesivne glavne komponente izdvajaju se uz ograničenje da međusobno nisu korelisane i da obuhvataju u maksimalnom iznosu preostali deo ukupne varijanse koji nije obuhvaćen prethodno izdvojenim komponentama.

U ovom delu rada primenjena je faktorska analiza (Varimax) kako bi se pronašli klasteri kompetencija. Analiza je urađena na osnovu trenutnog nivoa kompetencija (odjeljak 6.5.5.1), važnosti kompetencija (odjeljak 6.5.5.2), kao i jaza u nivou kompetencija (odjeljak 6.5.5.3). Prema Korn Ferry metodologiji, kompetencije su podeljene u četiri klastera koji su nazvani Mišljenje, Rezultati, Ljudi i Ličnost (Korn Ferry Leadership Architect, 2016, p. 60). U ovoj analizi dobijeni su nešto drugačiji rezultati.

6.5.5.1. Analiza na osnovu trenutnog nivoa kompetencija

U ovom poglavlju dati su rezultati faktorske analize za trenutni nivo kompetencija, na osnovu kojih su kreirani klasteri kompetencija (tabela 6.18.). Vrednost Kaiser-Meyer-Olkin testa je preko 0.9 (KMO=0.939), što se po svim kriterijumima smatra izuzetnim rezultatom, i pokazateljem da faktorska analiza daje korisne rezultate. Bartlettov test sferičnosti testira nultu hipotezu da su varijable nepovezane i stoga neprikladne za detekciju strukture. Vrednost Bartlett statistike je statistički značajna ($B=4444.677$, $p<0.001$), pa na osnovu toga odbacujemo nultu hipotezu, što pokazuje da su rezultati faktorske analize korisni i moguće ih je tumačiti.

Iz tabele se vidi da je, sa aspekta trenutnog nivoa kompetencija, moguće identifikovati 5 faktora, odnosno 5 klastera kompetencija. Prvi klaster kompetencija inicijalno obuhvata 37.6% objašnjene varijanse. Shodno tome možemo zaključiti da varijable koje čine ovaj prvi faktor (Strateško razmišljanje, Upravljanje inovacijama, Razvoj saradnika, Izgradnja mreže (networking), Timski rad, Usmeravanje drugih, Pregovaranje, Optimizacija radnih procesa, Aktivno liderstvo, Upravljanje konfliktima, Motivisanje drugih i Upravljanje vizijom i svrhom) predstavljaju kompetencije koje trenutno u najvećoj meri opisuju ispitanike obuhvaćene istraživanjem. Faktori ukupno obuhvataju 57.9% varijanse.

Tabela 6.18. Klasteri kompetencija - trenutni nivo

	F1	F2	F3	F4	F5
Strateško razmišljanje	0.728				
Upravljanje inovacijama	0.697				
Razvoj saradnika	0.686				
Izgradnja mreže (networking)	0.650				
Timski rad	0.623				
Usmeravanje drugih	0.614				
Pregovaranje	0.597				
Optimizacija radnih procesa	0.555				
Aktivno liderstvo	0.523				
Upravljanje konfliktima	0.495				
Motivisanje drugih	0.493				
Upravljanje vizijom i svrhom	0.464				

Upravljanje rezultatima	0.626				
Postavljanje prioriteta	0.577				
Odgovornost	0.568				
Orijentacija na akciju	0.559				
Samorazvoj i učenje	0.763				
Samosvest	0.692				
Integritet i poverenje	0.613				
Upornost i prisebnost	0.551				
Vrednovanje različitosti	0.502				
Organizaciona agilnost	0.427				
Upravljanje kompleksnošću	0.694				
Donošenje kvalitetnih odluka	0.663				
Poslovna svest	0.621				
Organizovanje	0.480				
Fokusiranost na klijente	0.398				
Saradljivost					0.762
Efikasno komuniciranje					0.644
Interpersonalne veštine					0.516
Procenat objašnjene varijanse inicijalnog rešenja	37.593	7.466	5.491	3.850	3.460
Procenat objašnjene varijanse rotiranog rešenja (Varimax)	17.495	11.237	10.875	9.956	8.296
Kumulativni procenat objašnjene varijanse rotiranog rešenja (Varimax)	17.495	28.732	39.608	49.564	57.860

Wickramasinghe i Zoyza su nad menadžerima na Sri Lanci sprovedi sličnu analizu i identifikovali su da je prvi faktor obuhvatio 43.9% varijanse, što je nešto više nego što je dobijeno ovim istraživanjem. Njihov prvi faktor je obuhvatio kompetencije Timski rad, Znanje o odnosima sa kupcima, Orijentacija na dostignuća, Odnos prema ciljevima, Veštine rukovanja promenama, Troškovna svest, Sposobnost osnaživanja, Fokus na kvalitet i Fokus na klijente, od kojih se sa prvim faktorom u ovom istraživanju poklapa samo Timski rad (Wickramasinghe & Zoyza, 2009b, p. 2560). U ponovljenoj analizi istih autora, može se izdvojiti i nešto drugačiji klaster, koji, sa ukupno 15% objašnjene varijanse, obuhvata kompetencije Pregovaranje, Slušanje, Usmena komunikacija, Fleksibilnost i Pozitivna vizija (Wickramasinghe & Zoyza,

2011, p. 2992). U ovom slučaju, sa istraživanjem datom u ovom radu preklapile su se kompetencija Pregovaranje i Upravljanje vizijom.

U radu iz 2011. godine, ovi autori su, osim menadžerskih kompetencija, istu analizu sproveli na skupu organizacionih kompetencija, koje su bitne na nivou organizacije. Njihov prvi klaster je ovde prekrpio 23% varijanse, obuhvatajući kompetencije Bliski spoljni odnosi, Organizaciona fleksibilnost, Zadovoljavanje potreba kupaca, Orijentacija na performanse, Etika i integritet, Strategija ljudi, Inovacije, Integrisanje internih operacija, Promena u organizaciji, Marketinška komunikacija, Organizaciona komunikacija i Organizaciono donošenje odluka (Wickramasinghe & Zoyza, 2011, p. 2994).

Rezultati faktorske analize koje su dobili Agut i Grau, u istraživanju nad španskom turističkom industrijom, ukazuju na faktor koji objašnjava 46.1% varijanse i obuhvata kompetencije Sloboda mišljenja, Prevazilaženje barijera, Argumentovanje mišljenja, Postizanje ciljeva, Upravljanje radnim vremenom (Agut & Grau, 2002, p. 40).

6.5.5.2. Analiza na osnovu važnosti kompetencija

U ovom poglavlju dati su rezultati faktorske analize za važnost kompetencija, na osnovu kojih su kreirani klasteri kompetencija (tabela 6.19.). Vrednost Kaiser-Meyer-Olkin testa je preko 0.9 (KMO=0.930), što se smatra izuzetnim rezultatom. Vrednost Bartlett statistike je statistički značajna ($B=4674.387$, $p<0.001$), što ukazuje da je rezultate faktorske analize moguće tumačiti.

Iz tabele se vidi da je, sa aspekta važnosti kompetencija, moguće identifikovati takođe 5 klastera kompetencija. Prvi klaster kompetencija inicijalno obuhvata 37.5% objašnjene varijanse. Shodno tome možemo zaključiti da varijable koje čine ovaj prvi faktor (Usmeravanje drugih, Razvoj saradnika, Organizovanje, Optimizacija radnih procesa, Upravljanje rezultatima, Motivisanje drugih, Timski rad, Organizaciona agilnost i Postavljanje prioriteta) predstavljaju kompetencije koje trenutno u najvećoj meri opisuju važnost koju ispitanici obuhvaćeni istraživanjem pridaju odgovarajućim kompetencijama. Faktori ukupno obuhvataju 58.5% varijanse.

U svom radu, Wickramasinghe i Zoyza su nad menadžerima na Sri Lanci sproveli i faktorsku analizu po važnosti kompetencija, i identifikovali su da prvi faktor koji je inicijalno obuhvatio 29.1% varijanse, što je nešto manje nego što je dobijeno ovim istraživanjem. Njihov prvi faktor

je obuhvatio kompetencije Empatija sa ljudima, Sposobnost osnaživanja, Kreativnost, Pregovaranje, Veštine upravljanja pod pritiskom i Holističnost (Wickramasinghe & Zoyza, 2009b, p. 2561). Rezultati faktorske analize koje su dobili Agut i Grau, ukazuju na faktor koji objašnjava 48.9% varijanse i obuhvata iste kompetencije kao kada se radi o faktoru na osnovu trenutnog nivoa kompetencija, Sloboda mišljenja, Prevazilaženje barijera, Argumentovanje mišljenja, Postizanje ciljeva, Upravljanje radnim vremenom (Agut & Grau, 2002, p. 40).

Tabela 6.19. Klasteri kompetencija - važnost

	F1	F2	F3	F4	F5
Usmeravanje drugih	0.747				
Razvoj saradnika	0.731				
Organizovanje	0.627				
Optimizacija radnih procesa	0.607				
Upravljanje rezultatima	0.592				
Motivisanje drugih	0.565				
Timski rad	0.533				
Organizaciona agilnost	0.459				
Postavljanje prioriteta	0.423				
Upornost i prisebnost		0.789			
Integritet i poverenje		0.768			
Samorazvoj i učenje		0.752			
Samosvest		0.746			
Aktivno liderstvo		0.467			
Orijentacija na akciju		0.422			
Saradljivost			0.710		
Inter personalne veštine			0.703		
Upravljanje konfliktima			0.640		
Vrednovanje različitosti			0.619		
Izgradnja mreže (networking)			0.552		
Efikasno komuniciranje			0.522		
Fokusiranost na klijente				0.677	
Upravljanje inovacijama				0.648	
Strateško razmišljanje				0.636	

Poslovna svest						0.529
Pregovaranje						0.464
Upravljanje vizijom i svrhom						0.441
Donošenje kvalitetnih odluka						0.714
Upravljanje kompleksnošću						0.667
Odgovornost						0.382
Procenat objašnjene varijanse inicijalnog rešenja	37.562	8.336	4.697	4.017	3.870	
Procenat objašnjene varijanse rotiranog rešenja (Varimax)	15.211	13.110	12.773	9.335	8.052	
Kumulativni procenat objašnjene varijanse rotiranog rešenja (Varimax)	15.211	28.322	41.095	50.430	58.482	

6.5.5.3. Analiza na osnovu jaza između trenutnog nivoa i važnosti kompetencija

Slede rezultati faktorske analize prema jazu u nivou kompetencija, kao razlike između trenutnog nivoa i važnosti kompetencija, na osnovu kojih su kreirani klasteri kompetencija (tabela 6.20.). Vrednost KMO=0.894, što se smatra odličnim rezultatom, a veoma je blizak 0.9. Vrednost Bartlett statistike je statistički značajna ($B=3297.319$, $p<0.001$), što ukazuje da je rezultate faktorske analize moguće tumačiti.

Tabela 6.20. Klasteri kompetencija – jaz u nivou kompetencija

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Integritet i poverenje	0.824						
Samorazvoj i učenje	0.760						
Samosvest	0.681						
Upornost i prisebnost	0.647						
Vrednovanje različitosti	0.520						
Aktivno liderstvo	0.507						
Inter personalne veštine	0.489						
Organizovanje		0.686					
Usmeravanje drugih		0.640					
Timski rad		0.572					

Primena okvira kompetencija u učenju i razvoju zaposlenih

Razvoj saradnika	0.550	
Motivisanje drugih	0.509	
Orijentacija na akciju	0.477	
Izgradnja mreže (networking)	0.470	
Upravljanje rezultatima	0.701	
Organizaciona agilnost	0.566	
Optimizacija radnih procesa	0.524	
Upravljanje vizijom i svrhom	0.514	
Postavljanje prioriteta	0.376	
Donošenje kvalitetnih odluka	0.697	
Upravljanje kompleksnošću	0.671	
Poslovna svest	0.574	
Fokusiranost na klijente	0.686	
Upravljanje inovacijama	0.671	
Strateško razmišljanje	0.659	
Saradljivost	0.769	
Efikasno komuniciranje	0.519	
Pregovaranje	0.485	
Odgovornost	0.661	
Upravljanje konfliktima	0.604	
Procenat objašnjene varijanse inicijalnog rešenja	29.272	7.197
Procenat objašnjene varijanse rotiranog rešenja (Varimax)	11.817	9.882
Kumulativni procenat objašnjene varijanse rotiranog rešenja (Varimax)	11.817	21.699
	5.376	30.473
	4.571	38.366
	4.100	45.541
	3.602	52.124
	3.451	57.57

Iz tabele se vidi da je, sa aspekta jaza u nivou kompetencija, moguće identifikovati 7 faktora, odnosno 7 klastera kompetencija. Prvi klaster kompetencija inicijalno obuhvata 29.3% objašnjene varijanse, dakle, varijable koje čine ovaj prvi faktor (Integritet i poverenje, Samorazvoj i učenje, Samosvest, Upornost i prisebnost, Vrednovanje različitosti, Aktivno liderstvo i Interpersonalne veštine) u najvećoj meri objašnjavaju jaz između važnosti

kompetencija i trenutnog nivoa kompetencija koje zaposleni samo-ocenjivanjem kod sebe primećuju. Faktori ukupno obuhvataju 57.5% varijanse.

6.6. Uporedna analiza kompetencija superiornog i prosečnog zaposlenog

U drugom delu istraživanja, meren je nivo kompetencija superiornog i prosečnog zaposlenog, po osnovu toga kako zaposleni vide svoje kolege u okviru radnog okruženja. U tom kontekstu dali su svoje mišljenje o jednom zaposlenom koji ostvaruje superioran i jednom zaposlenom koji ostvaruje prosečni učinak u organizaciji. Na ovaj deo istraživanja odnosi se *Tabela 2: Ocena nivoa kompetencija zaposlenog koji ostvaruje superioran i prosečan učinak* u upitniku (apendiks).

Poređenjem konkretnog zaposlenog koji ostvaruje superiorni učinak sa zaposlenim koji ostvaruje prosečni učinak, što je osnovni teorijski princip u modelovanju kompetencija, moguće je identifikovati set kompetencija koje vode ka ostvarenju superiornog učinka zaposlenih. Ovaj klaster kompetencija ima svojstvo prediktabilnosti jer primena identifikovanih kompetencija treba da dovede do ostvarenja superiornog učinka. Na ovaj način identifikovane kompetencije postaju standard i baza koja se dalje može koristiti u procesima učenja i razvoja zaposlenih.

Korisnički zahtev je glasio:

Molimo Vas da, se setite 2 konkretne osobe iz vašeg radnog okruženja, jedne koja ostvaruje superioran i druge koja ostvaruje prosečan učinak i da izvršite vrednovanje njihovih kompetencija prema datoj skali.

Važno je da se fokusirate na realne osobe, a ne na apstraktne zaposlene.

Skala za ocenjivanje:

- 1 – Ne zadovoljava
- 2 – Povremeno ispunjava očekivanja
- 3 – Ispunjava očekivanja
- 4 – Prevazilazi očekivanja
- 5 – Veoma prevazilazi očekivanja

6.6.1. Razlika između nivoa kompetencija superiornog i prosečnog zaposlenog

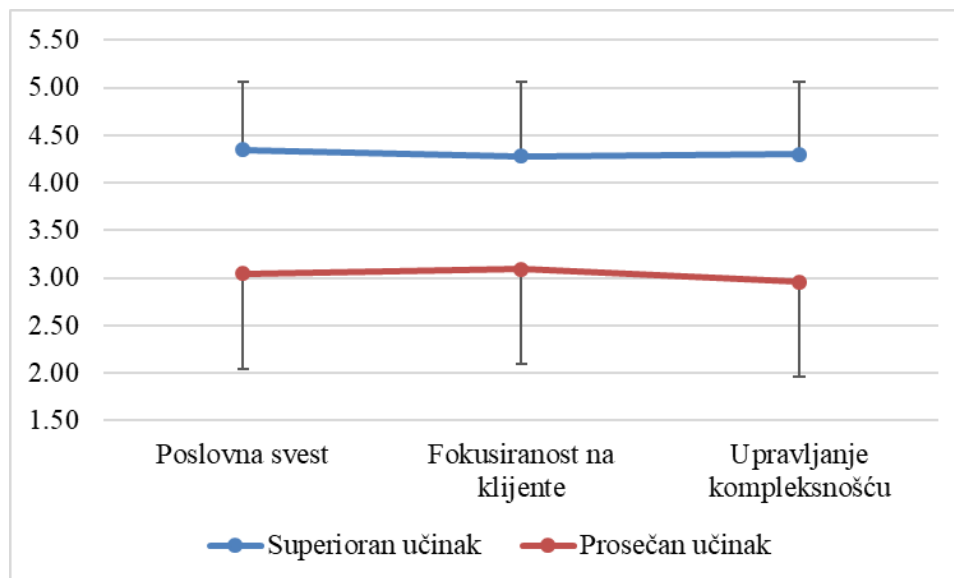
U svrhu ispitivanja razlike između nivoa kompetencija superiornog i prosečnog zaposlenog, kao u delu rada 6.5.1, korišćen je Wilcoxon signed-rank test (neparametarska alternativa t-testu za uparene uzorke), kako bi se utvrdile potencijalne statistički značajne razlike između ovih mera. Nulta hipoteza je da ne postoji razlika između nivoa kompetencija superiornog i prosečnog zaposlenog.

U tabeli 6.21. prikazane su ove razlike (deo 1-5) u vidu deskriptivne statistike (prosek-M i standardna devijacija-SD), kao i p-vrednost Wilcoxon signed-rank testa. Iz tabele se vidi da postoji statistički značajna razlika između nivoa kompetencija superiornog i prosečnog zaposlenog za sve kompetencije koje su ispitivane u radu (p-vrednosti uvek manje od 0.001). Za svaku od ispitanih kompetencija, superiorni zaposleni je uvek pokazivao viši nivo kompetencija u odnosu na prosečnog zaposlenog, što se vidi iz činjenice da su prosečne vrednosti za superiornog zaposlenog uvek bile veće.

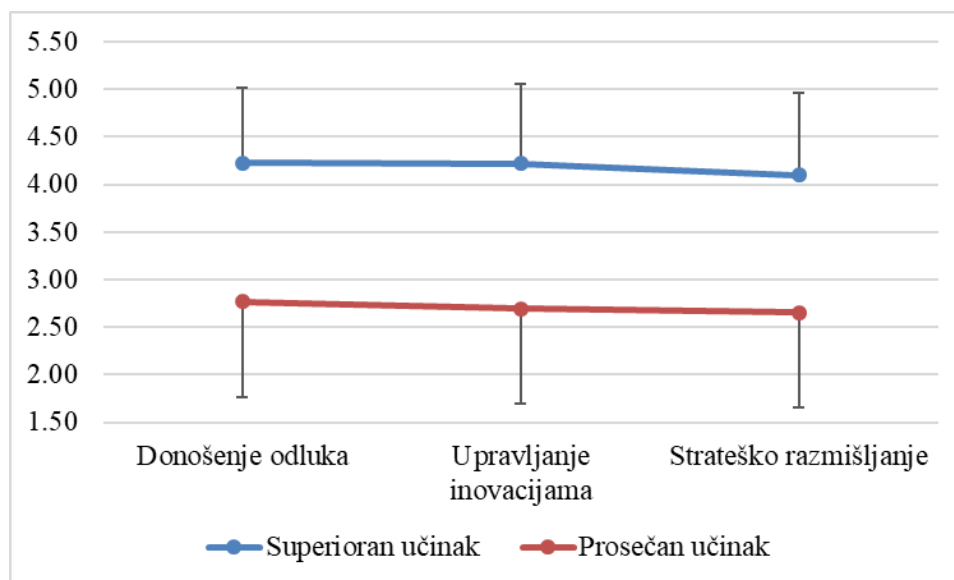
Razlike između nivoa kompetencija (deo 1-5) zaposlenog koji ostvaruje superioran i zaposlenog koji ostvaruje prosečni učinak su grafički prikazane i na Slikama 6.28. do 6.32. (grafički je predstavljena srednja vrednost i standardna devijacija).

Tabela 6.21. Uporedna analiza nivoa kompetencija (deo 1-5) zaposlenog koji ostvaruje superioran i zaposlenog koji ostvaruje prosečni učinak

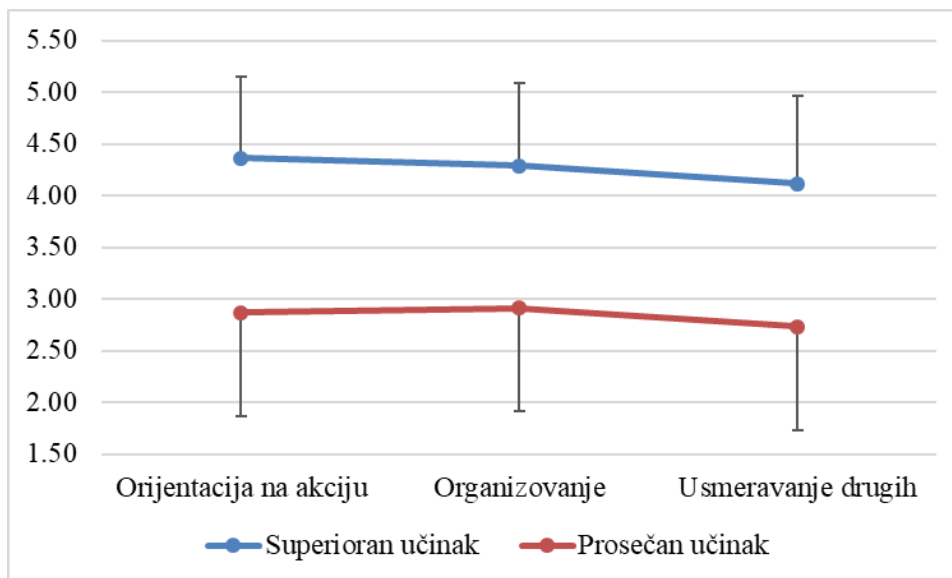
Kompetencija	Zaposleni koji ostvaruje superioran učinak			Zaposleni koji ostvaruje prosečan učinak			p-vrednost
	M	±	SD	M	±	SD	
Poslovna svest	4.35	±	0.719	3.05	±	0.960	p<0.001
Fokusiranost na klijente	4.28	±	0.782	3.10	±	0.923	p<0.001
Upravljanje kompleksnošću	4.30	±	0.767	2.96	±	1.086	p<0.001
Donošenje kvalitetnih odluka	4.23	±	0.790	2.77	±	0.992	p<0.001
Upravljanje inovacijama	4.22	±	0.836	2.70	±	1.105	p<0.001
Strateško razmišljanje	4.10	±	0.862	2.65	±	1.026	p<0.001
Orijentacija na akciju	4.36	±	0.788	2.87	±	1.087	p<0.001
Organizovanje	4.29	±	0.804	2.91	±	1.076	p<0.001
Usmeravanje drugih	4.12	±	0.848	2.73	±	0.971	p<0.001
Postavljanje prioriteta	4.33	±	0.795	2.92	±	1.092	p<0.001
Optimizacija radnih procesa	4.04	±	0.916	2.66	±	1.031	p<0.001
Odgovornost	4.31	±	0.827	2.69	±	1.145	p<0.001
Upravljanje rezultatima	4.28	±	0.757	2.80	±	1.107	p<0.001
Saradljivost	4.14	±	0.813	3.17	±	1.040	p<0.001
Upravljanje konfliktima	3.93	±	0.869	2.84	±	1.047	p<0.001



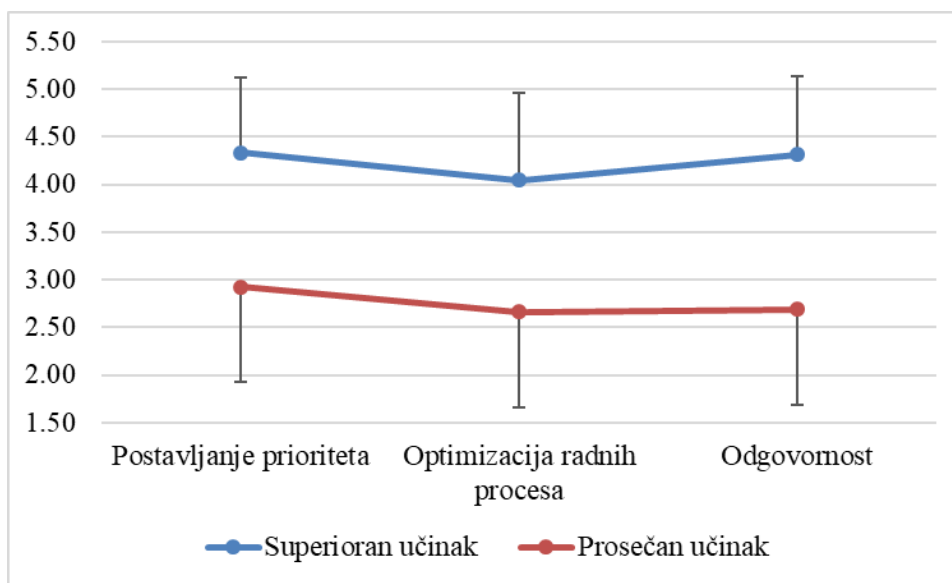
Slika 6.28. Grafički prikaz razlika između nivoa kompetencija zaposlenog koji ostvaruje superioran i zaposlenog koji ostvaruje prosečni učinak (1 deo)



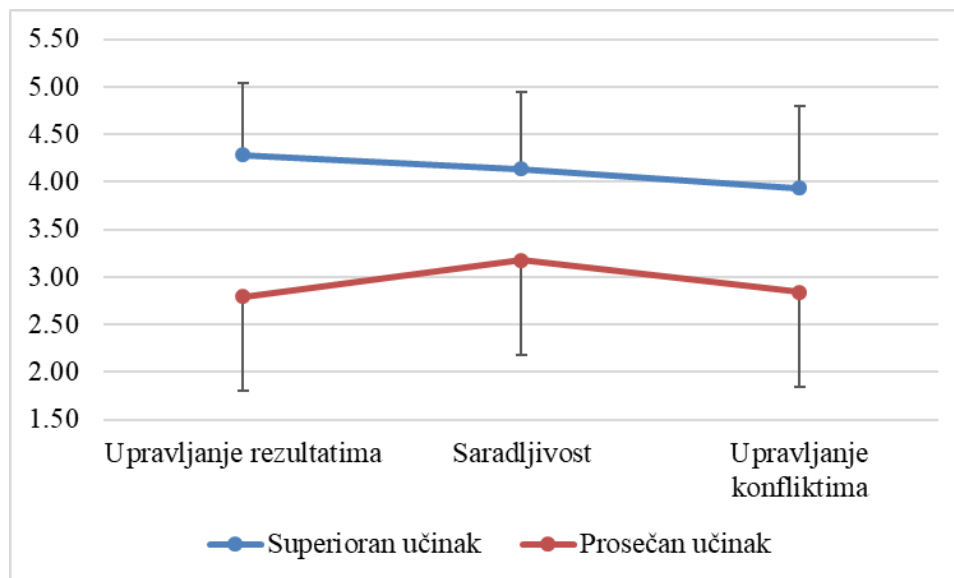
Slika 6.29. Grafički prikaz razlika između nivoa kompetencija zaposlenog koji ostvaruje superioran i zaposlenog koji ostvaruje prosečni učinak (2 deo)



Slika 6.30. Grafički prikaz razlika između nivoa kompetencija zaposlenog koji ostvaruje superioran i zaposlenog koji ostvaruje prosečni učinak (3 deo)



Slika 6.31. Grafički prikaz razlika između nivoa kompetencija zaposlenog koji ostvaruje superioran i zaposlenog koji ostvaruje prosečni učinak (4 deo)



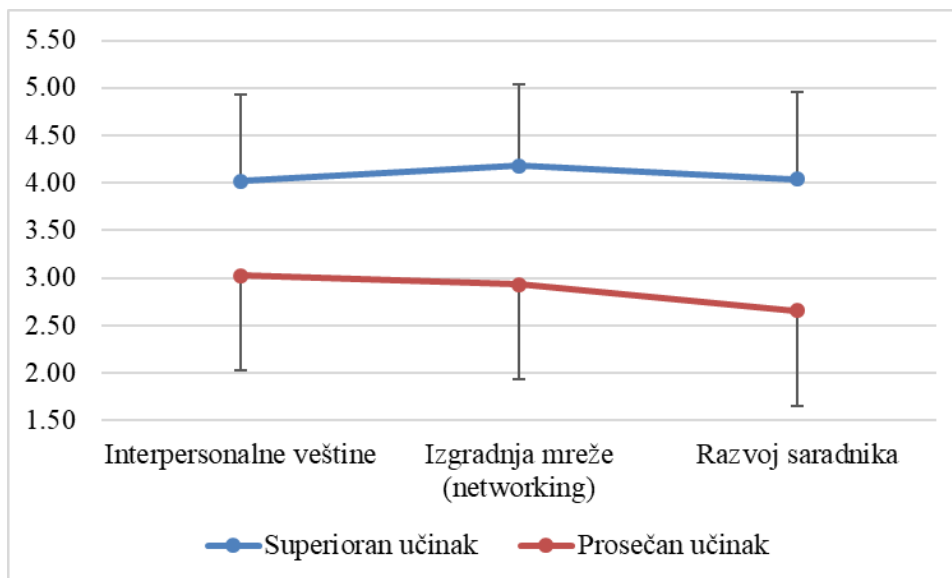
Slika 6.32. Grafički prikaz razlika između nivoa kompetencija zaposlenog koji ostvaruje superioran i zaposlenog koji ostvaruje prosečni učinak (5 deo)

U tabeli 6.22. prikazane su razlike nivoa kompetencija (deo 6-10) zaposlenog koji ostvaruje superioran i zaposlenog koji ostvaruje prosečni učinak u vidu proseka-M i standardne devijacije-SD, kao i p-vrednost Wilcoxon signed-rank testa. Iz tabele se vidi da postoji statistički značajna razlika između nivoa kompetencija superiornog i prosečnog zaposlenog za sve kompetencije date ovom tabelom (p-vrednosti uvek manje od 0.001), kao i da je superiorni zaposleni uvek pokazivao viši nivo kompetencija u odnosu na prosečnog zaposlenog (prosečne vrednosti za superiornog zaposlenog uvek veće).

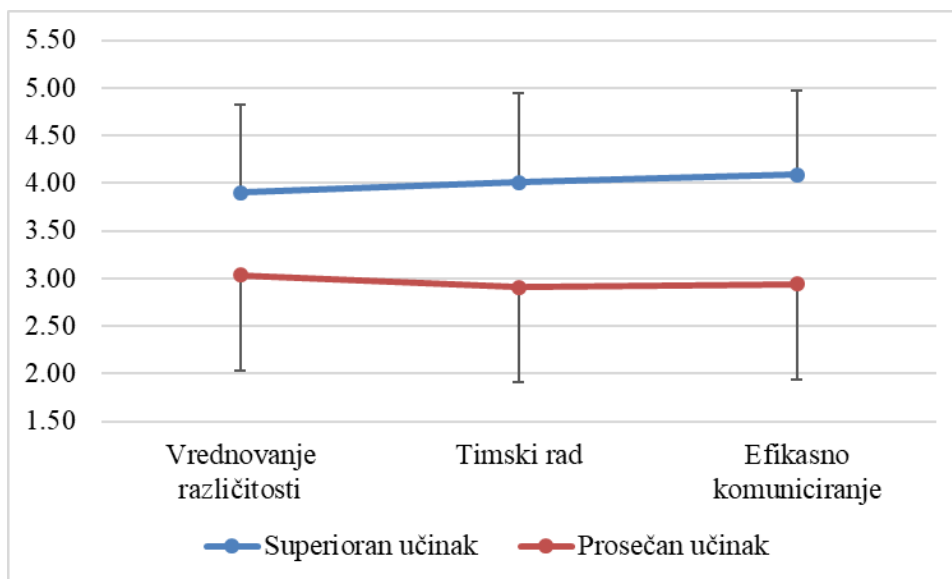
Tabela 6.22. Uporedna analiza nivoa kompetencija (deo 6-10) zaposlenog koji ostvaruje superioran i zaposlenog koji ostvaruje prosečni učinak

Kompetencija	Zaposleni koji ostvaruje superioran učinak			Zaposleni koji ostvaruje prosečan učinak			p-vrednost
	M	±	SD	M	±	SD	
Interpersonalne veštine	4.02	±	0.910	3.03	±	1.062	p<0.001
Izgradnja mreže (networking)	4.18	±	0.858	2.93	±	1.068	p<0.001
Razvoj saradnika	4.04	±	0.918	2.66	±	0.972	p<0.001
Vrednovanje različitosti	3.90	±	0.925	3.03	±	1.105	p<0.001
Timski rad	4.01	±	0.944	2.91	±	1.095	p<0.001
Efikasno komuniciranje	4.09	±	0.884	2.94	±	1.064	p<0.001
Motivisanje drugih	4.08	±	0.903	2.77	±	1.093	p<0.001
Organizaciona agilnost	4.24	±	0.799	2.90	±	1.070	p<0.001
Pregovaranje	4.03	±	0.906	2.90	±	1.065	p<0.001
Upravljanje vizijom i svrhom	4.00	±	0.919	2.71	±	1.123	p<0.001
Aktivno liderstvo	4.14	±	0.903	2.79	±	1.063	p<0.001
Integritet i poverenje	4.11	±	0.918	3.01	±	1.181	p<0.001
Samosvest	3.94	±	0.941	2.87	±	1.154	p<0.001
Samorazvoj i učenje	4.05	±	0.946	2.76	±	1.196	p<0.001
Upornost i prisebnost	4.45	±	0.761	3.03	±	1.099	p<0.001

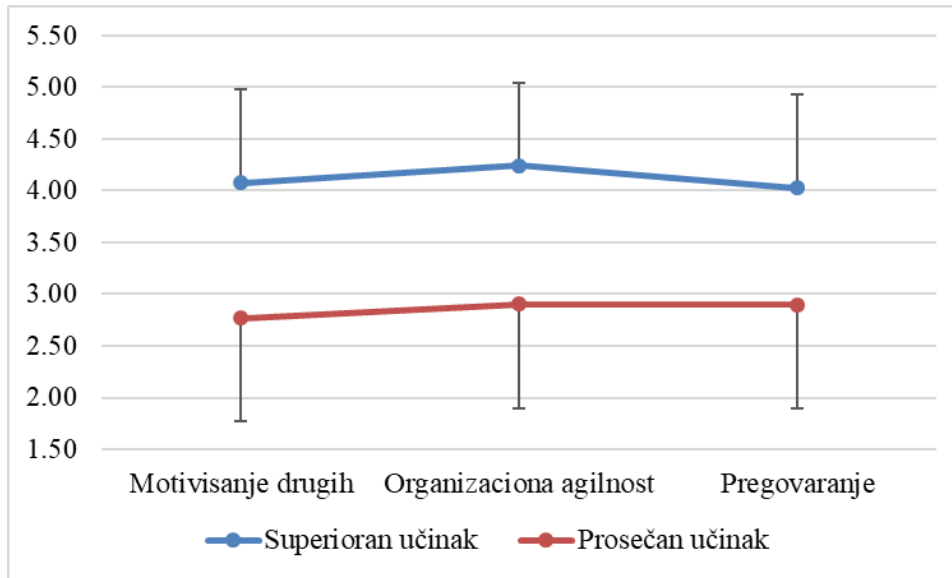
Razlike između nivoa kompetencija (deo 6-10) zaposlenog koji ostvaruje superioran i zaposlenog koji ostvaruje prosečni učinak su grafički prikazane i na Slikama 6.33. do 6.37. (grafički je predstavljena srednja vrednost i standardna devijacija).



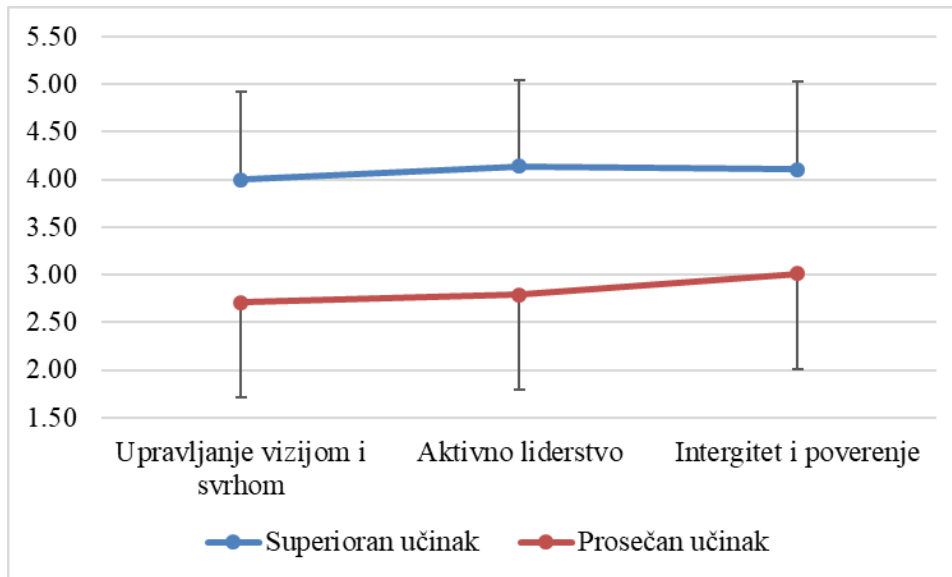
Slika 6.33. Grafički prikaz razlika između nivoa kompetencija zaposlenog koji ostvaruje superioran i prosečni učinak (6. deo)



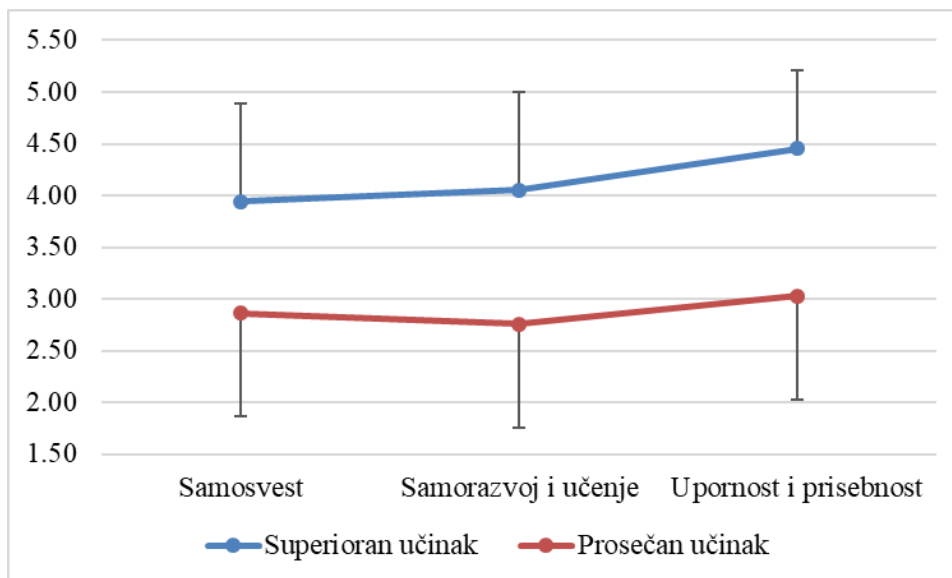
Slika 6.34. Grafički prikaz razlika između nivoa kompetencija zaposlenog koji ostvaruje superioran i prosečni učinak (7. deo)



Slika 6.35. Grafički prikaz razlika između nivoa kompetencija zaposlenog koji ostvaruje superioran i prosečni učinak (8. deo)



Slika 6.36. Grafički prikaz razlika između nivoa kompetencija zaposlenog koji ostvaruje superioran i prosečni učinak (9. deo)



Slika 6.37. Grafički prikaz razlika između nivoa kompetencija zaposlenog koji ostvaruje superioran i prosečni učinak (10. deo)

Autori Young i Dulewicz su, između ostalog, ispitivali razliku između superiornog i prosečnog zaposlenog u britanskoj mornarici. Njihov rezultat ukazuje na to da su superiorni zaposleni uvek imali kompetencije na višem nivou u odnosu na prosečne zaposlene (Young & Dulewicz, 2009, p. 802), posebno za kompetencije *Motivisanje* (na primer, u ovom istraživanju, superioran zaposleni ima nivo motivisanja 4.08, dok je kod prosečnog zaposlenog on na nivou 2.77), *Vizija i svrha*, *Usmeravanje drugih* i *Razvoj*. Njihovi rezultati su u globalu i skladu sa rezultatima dobijenim ovim istraživanjem (Young & Dulewicz, 2009, p. 800).

6.6.2. Jaz između nivoa kompetencija superiornog i prosečnog zaposlenog

U daljoj analizi, bilo je od značaja da se ispita jaz između nivoa kompetencija superiornog i prosečnog zaposlenog. U prethodnom poglavlju je pokazano da postoji statistički značajna razlika odnosno jaz između nivoa kompetencija superiornog i prosečnog zaposlenog, pa se ovde pokušalo pokazati i kakva je priroda tog jaza, kao i kakve su njegove karakteristike. *Jaz superiornog i prosečnog zaposlenog* izračunat je kao razlika između nivoa kompetencija koje su uočene kod superiornog zaposlenog u organizaciji i nivoa kompetencija koje su uočene kod prosečnog zaposlenog. One kompetencije koje imaju najveći nivo jaza bi trebale da postanu deo modela kompetencija i kroz njihovu primenu bi trebalo da se determiniše postizanje visokog nivoa učinka u organizaciji.

Tabela 6.23. Deskriptivan prikaz jaza nivoa kompetencija superiornog i prosečnog zaposlenog

Jaz nivoa kompetencija superiornog i prosečnog zaposlenog	Minimum	Maksimum	Razmak varijacije	Prosek	Medijana	Modus
Poslovna svest	-3	4	7	1.30	2	2
Fokusiranost na klijente	-3	4	7	1.18	1	2
Upravljanje kompleksnošću	-3	4	7	1.34	1	2
Donošenje kvalitetnih odluka	-3	4	7	1.46	1	1
Upravljanje inovacijama	-3	4	7	1.52	2	2
Strateško razmišljanje	-3	4	7	1.44	1	2
Orijentacija na akciju	-3	4	7	1.49	2	2
Organizovanje	-2	4	6	1.38	2	2
Usmeravanje drugih	-3	4	7	1.38	1	2
Postavljanje prioriteta	-2	4	6	1.41	2	2
Optimizacija radnih procesa	-4	4	8	1.38	2	2
Odgovornost	-2	4	6	1.63	2	2
Upravljanje rezultatima	-2	4	6	1.49	2	2
Saradljivost	-3	4	7	0.96	1	1
Upravljanje konfliktima	-4	4	8	1.09	1	1
Interpersonalne veštine	-4	4	8	1.00	1	1
Izgradnja mreže (networking)	-2	4	6	1.25	1	1

Razvoj saradnika	-3	4	7	1.38	1	2
Vrednovanje različitosti	-4	4	8	0.87	1	0
Timski rad	-4	4	8	1.10	1	2
Efikasno komuniciranje	-4	4	8	1.15	1	2
Motivisanje drugih	-4	4	8	1.31	1	2
Organizaciona agilnost	-3	4	7	1.34	1	2
Pregovaranje	-3	4	7	1.13	1	1
Upravljanje vizijom i svrhom	-2	4	6	1.29	1	2
Aktivno liderstvo	-3	4	7	1.35	1	2
Integritet i poverenje	-4	4	8	1.10	1	2
Samosvest	-4	4	8	1.08	1	0
Samorazvoj i učenje	-4	4	8	1.29	1	2
Upornost i prisebnost	-3	4	7	1.43	2	2

U tabeli 6.23. data je osnovna deskriptivna statistika jaza superiornog i prosečnog zaposlenog za sve kompetencije navedene u radu. Prikazani su minimalni, maksimalni jaz, razmak varijacije jaza (razlika između maksimalne i minimalne vrednosti). Prosek je dat informativno i na osnovu njega se vidi jaz uvek uzima pozitivne vrednosti, što znači da je nivo kompetencija superiornog zaposlenog viši u odnosu na nivo kompetencija prosečnog zaposlenog.

6.6.3. Faktorska analiza kompetencija

U ovom poglavlju biće dati rezultati faktorske analize (Varimax), koja je korišćena kako bi se formirali klasteri kompetencija. Analiza je urađena na osnovu nivoa kompetencija superiornog zaposlenog (odjeljak 6.6.3.1), prosečnog zaposlenog (odjeljak 6.6.3.2), kao i jaza superiornog i prosečnog zaposlenog (odjeljak 6.6.3.3). Klasteri kompetencija su korisni pri kreiranju odgovarajućeg okvira kompetencija, na osnovu nivoa koji se mogu uočiti kod superiornih i kod prosečnih zaposlenih u organizacijama.

6.6.3.1. Analiza na osnovu nivoa kompetencija superiornog zaposlenog

U ovom poglavlju dati su rezultati faktorske analize za nivo kompetencija superiornog zaposlenog, na osnovu kojih su kreirani klasteri kompetencija (tabela 6.24.). Vrednost Kaiser-Meyer-Olkin testa je preko 0.9 (KMO=0.944), što se smatra izuzetnim rezultatom i pokazateljem da faktorska analiza daje korisne rezultate u kreiranju okvira kompetencija. Bartlettov test sferičnosti daje vrednost statistike koja je statistički značajna ($B=5761.396$, $p<0.001$), što pokazuje da su rezultati faktorske analize korisni i moguće ih je tumačiti.

Ukoliko bismo ove rezultate poredili sa onima koji se sreću u literaturi, neki autori prihvatljivim smatraju i rezultate KMO testa preko 0.5 (Shah, 2016, p. 92), dok se u ovom istraživanju javljaju najčešće vrednosti KMO statistike preko 0.9, što govori o izuzetnom kvalitetu dobijenih rezultata.

Iz tabele se vidi da je, sa aspekta nivoa kompetencija superiornog zaposlenog, moguće identifikovati 4 faktora, odnosno 4 klastera kompetencija. Prvi klaster kompetencija inicijalno obuhvata 43.3% objašnjene varijanse. Shodno tome možemo zaključiti da varijable koje čine ovaj prvi faktor (Postavljanje prioriteta, Poslovna svest, Upravljanje kompleksnošću, Upravljanje inovacijama, Fokusiranost na klijente, Organizovanje, Orijehtacija na akciju, Saradljivost, Upornost i prisebnost, Izgradnja mreže (networking), Optimizacija radnih procesa, Upravljanje konfliktima, Odgovornost i Upravljanje rezultatima) predstavljaju kompetencije koje u najvećoj meri opisuju učinke zaposlenih koje kolege vide kao superiorne u okviru organizacije. Faktori ukupno obuhvataju 57.9% varijanse.

Tabela 6.24. Klasteri kompetencija – superioran zaposleni

	F1	F2	F3	F4
Postavljanje prioriteta	0.708			
Poslovna svest	0.670			
Upravljanje kompleksnošću	0.670			
Upravljanje inovacijama	0.655			
Fokusiranost na klijente	0.652			
Organizovanje	0.624			
Orijentacija na akciju	0.579			
Saradljivost	0.524			
Upornost i prisebnost	0.522			
Izgradnja mreže (networking)	0.522			
Optimizacija radnih procesa	0.516			
Upravljanje konfliktima	0.505			
Odgovornost	0.505			
Upravljanje rezultatima	0.482			
Samosvest		0.841		
Integritet i poverenje		0.772		
Vrednovanje različitosti		0.735		
Samorazvoj i učenje		0.730		
Interpersonalne veštine		0.599		
Pregovaranje		0.526		
Motivisanje drugih			0.685	
Timski rad			0.644	
Efikasno komuniciranje			0.625	
Organizaciona agilnost			0.613	
Aktivno liderstvo			0.562	
Upravljanje vizijom i svrhom			0.504	
Usmeravanje drugih				0.839
Donošenje kvalitetnih odluka				0.821
Strateško razmišljanje				0.818
Razvoj saradnika				0.758
Procenat objašnjene varijanse inicijalnog rešenja	43.318	8.095	5.867	3.621
Procenat objašnjene varijanse rotiranog rešenja (Varimax)	19.665	16.703	14.201	10.332
Kumulativni procenat objašnjene varijanse rotiranog rešenja (Varimax)	19.665	36.368	50.569	60.901

6.6.3.2. Analiza na osnovu nivoa kompetencija prosečnog zaposlenog

Ovde su rezultati faktorske analize za nivo kompetencija prosečnog zaposlenog. Na osnovu njih, kreirani su klasteri kompetencija, kao što je dato u tabeli 6.25. Vrednost Kaiser-Meyer-Olkin testa je 0.963, što se smatra izuzetnim rezultatom. Bartlettov test sferičnosti daje vrednost statistike koja je statistički značajna ($B=7194.254$, $p<0.001$), što pokazuje da su rezultati faktorske analize korisni i moguće ih je tumačiti. Iz tabele se vidi da je, sa aspekta nivoa kompetencija prosečnog zaposlenog, moguće identifikovati 3 faktora, odnosno 3 klastera

kompetencija. Prvi klaster kompetencija inicijalno obuhvata 52.9% objašnjene varijanse, dakle varijable koje čine prvi faktor (Samosvest, Vrednovanje različitosti, Integritet i poverenje, Saradljivost, Interpersonalne veštine, Samorazvoj i učenje, Efikasno komuniciranje, Pregovaranje, Timski rad, Motivisanje drugih, Upravljanje vizijom i svrhom, Upornost i prisebnost i Izgradnja mreže (networking)) predstavljaju kompetencije koje u najvećoj meri opisuju učinke zaposlenih koje kolege vide kao prosečne u okviru organizacije. Faktori ukupno obuhvataju 64% varijanse.

Tabela 6.25. Klasteri kompetencija – prosečan zaposleni

	F1	F2	F3
Samosvest	0.791		
Vrednovanje različitosti	0.761		
Integritet i poverenje	0.761		
Saradljivost	0.744		
Interpersonalne veštine	0.719		
Samorazvoj i učenje	0.700		
Efikasno komuniciranje	0.693		
Pregovaranje	0.666		
Timski rad	0.624		
Motivisanje drugih	0.585		
Upravljanje vizijom i svrhom	0.575		
Upornost i prisebnost	0.563		
Izgradnja mreže (networking)	0.547		
Upravljanje rezultatima		0.726	
Upravljanje inovacijama		0.695	
Optimizacija radnih procesa		0.659	
Orijentacija na akciju		0.651	
Odgovornost		0.637	
Upravljanje konfliktima		0.635	
Organizovanje		0.620	
Upravljanje kompleksnošću		0.614	
Poslovna svest		0.592	
Aktivno liderstvo		0.580	

Organizaciona agilnost	0.570
Postavljanje prioriteta	0.524
Usmeravanje drugih	0.834
Razvoj saradnika	0.802
Strateško razmišljanje	0.801
Donošenje kvalitetnih odluka	0.754
Fokusiranost na klijente	0.416
Procenat objašnjene varijanse inicijalnog rešenja	52.975 7.222 3.825
Procenat objašnjene varijanse rotiranog rešenja (Varimax)	26.784 23.29 13.947
Kumulativni procenat objašnjene varijanse rotiranog rešenja (Varimax)	26.784 50.075 64.022

6.6.3.3. Analiza na osnovu jaza superiornog i prosečnog zaposlenog

Slede rezultati faktorske analize prema jazu superiornog i prosečnog zaposlenog, na osnovu kojih su kreirani klasteri kompetencija (tabela 6.26.). Vrednost KMO=0.961, što se smatra izuzetnim rezultatom. Vrednost Bartlett statistike je statistički značajna ($B=7131.446$, $p<0.001$), što ukazuje da je rezultate faktorske analize moguće tumačiti.

Tabela 6.26. Klasteri kompetencija – jaz u nivou kompetencija

	F1	F2	F3
Integritet i poverenje	0.812		
Samosvest	0.805		
Interpersonalne veštine	0.743		
Vrednovanje različitosti	0.715		
Samorazvoj i učenje	0.689		
Pregovaranje	0.687		
Saradljivost	0.676		
Motivisanje drugih	0.639		
Upravljanje vizijom i svrhom	0.626		
Timski rad	0.603		
Efikasno komuniciranje	0.601		
Organizaciona agilnost	0.574		
Upornost i prisebnost	0.524		

Upravljanje inovacijama	0.740
Poslovna svest	0.712
Upravljanje rezultatima	0.698
Upravljanje kompleksnošću	0.685
Optimizacija radnih procesa	0.684
Orijentacija na akciju	0.684
Fokusiranost na klijente	0.646
Upravljanje konfliktima	0.632
Odgovornost	0.629
Organizovanje	0.595
Aktivno liderstvo	0.541
Postavljanje prioriteta	0.519
Izgradnja mreže (networking)	0.507
Usmeravanje drugih	0.814
Strateško razmišljanje	0.766
Donošenje kvalitetnih odluka	0.757
Razvoj saradnika	0.683
Procenat objašnjene varijanse inicijalnog rešenja	52.960 6.632 3.909
Procenat objašnjene varijanse rotiranog rešenja (Varimax)	25.976 24.985 12.541
Kumulativni procenat objašnjene varijanse rotiranog rešenja (Varimax)	25.976 50.961 63.502

Iz tabele se vidi da je, sa aspekta jaza u nivou kompetencija između superiornog i prosečnog zaposlenog, moguće identifikovati 3 klastera kompetencija. Prvi klaster kompetencija inicijalno obuhvata 53% objašnjene varijanse, dakle, varijable koje čine ovaj prvi faktor (Integritet i poverenje, Samosvest, Interpersonalne veštine, Vrednovanje različitosti, Samorazvoj i učenje, Pregovaranje, Saradljivost, Motivisanje drugih, Upravljanje vizijom i svrhom, Timski rad, Efikasno komuniciranje, Organizaciona agilnost i Upornost i prisebnost) u najvećoj meri objašnjavaju jaz između superiornog i prosečnog zaposlenog sa stanovišta kompetencija koje njihove kolege (ispitanici u ovom istraživanju) kod njih primećuju. Faktori ukupno obuhvataju 63.5% varijanse.

6.7. Uporedna analiza indikatora ponašanja u standardima kompetencija rukovodilaca

U trećem delu istraživanja, vršeno je ispitivanje o indikatorima ponašanja koji se mogu identifikovati kod rukovodilaca, kao i koliko su ti indikatori važni za rukovodioce. Ispitanici su dali svoje mišljenje o tome koliko često primećuju određeno ponašanje kod rukovodioca kao i koliko je to konkretno ponašanje važno. Na ovaj deo istraživanja odnosi se *Tabela 3: Analiza biheviornalnih indikatora u standardima kompetencija rukovodilaca* u upitniku (apendiks).

Na osnovu analize biheviornalnih indikatora u standardu zanimanja (CFA Skills Management and Leadership National Occupational Standards, 2012) i njihovog pravilnog grupisanja u pripadajuće kompetencije kao i merenjem njihove učestalosti razvijena je biheviornalna matrica i na taj način stvorena je osnova za razvoj ovog dela instrumenta za ispitivanje. U ovom delu instrumenta, kompetencije i pripadajući biheviornalni indikatori imaju ulogu standarda za ocenu učestalosti određenog ponašanja kod rukovodilaca kao i ocenu važnosti istog ponašanja rukovodilaca za posao koji obavljaju. Frekvencija određenog ponašanja rukovodilaca određuje trenutni nivo kompetencije. Jer ako se određeno, poslovno relevantno, ponašanje ne ispoljava onda nema ni kompetencije kao opservabilne jedinice učinka (Boyatzis, 1982; Marrelli, 1998; Campion et al., 2011; Ennis, 2008). Razlika između učestalosti ponašanja rukovodilaca i tekućeg nivoa kompetencija kreira jaz u kompetencijama menadžera i lidera. Ovako dobijeni podaci mogu se koristiti da se kroz primenu faktorske analize i drugih naprednih statističkih metoda, identifikuju kompetencije koje u najvećoj meri objašnjavaju put ka ostvarenju superiornog učinka zaposlenih.

Korisnički zahtev je glasio:

Cilj ovog pitanja je da ocenite učestalost ispoljavanja ponuđenih ponašanja kod rukovodilaca i važnost tog ponašanja na bazi međunarodno priznatog standarda kompetencija za menadžere.

Skala za ocenjivanje za učestalost ponašanja:

5 - veoma često

4 - često

3 - ponekad

2 - retko

1 - nije primećeno

Skala za ocenjivanje za važnost ponašanja:

5 - veoma visoka važnost

4 - visoka važnost

3 - prosečna važnost

2 - niska važnost

1 - ne postoji

Indikatori ponašanja koji su analizirani u ovom delu rada, inicijalno su definisani po ugledu na standarde zanimanja za menadžment i liderstvo (Skills CFA - Management and Leadership National Occupational Standards) i delom su preuzeti iz zvaničnog dokumenta (Skills CFA, 2012) kroz analizu sadržaja standarda i formiranje bihevioralne matrice. Od ukupno 108 identifikovanih bihevioralnih indikatora u okviru standarda, od kojih su kreirane ispod navedene kompetencije i bihevioralna matrica učestalosti ponašanja, za potrebe ovog istraživanja, uzeto je slučajnim uzorkom 45, imajući u vidu realnu potrebu da se ograniči obim instrumenta.

6.7.1. Razlika između učestalosti ponašanja kod rukovodioca i važnosti ponašanja za rukovodioca

U ovom delu rada ispitane su razlike između toga koliko se često indikatori ponašanja mogu primetiti kod rukovodilaca, i toga koliko su ti indikatori ponašanja važni za rukovodioce. Korišćen je Wilcoxon signed-rank test. U tabeli 6.27. prikazane su ove razlike (deo 1-5), kao i p-vrednost testa. Iz tabele se vidi da postoji statistički značajna razlika, za sve indikatore, između učestalosti i važnosti ponašanja (p-vrednosti uvek manje od 0.001). Za sve indikatore ponašanja

može se primetiti da se mnogo manje javljaju kod rukovodilaca nego u odnosu na važnost, odnosno da je značajno viša važnost ponašanja za rukovodioca nego što ih oni ispoljavaju.

Tabela 6.27. Uporedna analiza učestalosti ponašanja kod rukovodioca i važnosti ponašanja za rukovodioca (deo 1-5)

Indikatori ponašanja	Učestalost ponašanja kod rukovodioca			Važnost ponašanja za rukovodioca			p-vrednost
	M	±	SD	M	±	SD	
Traži prilike za poboljšanje učinka	4.02	±	0.884	4.57	±	0.657	p<0.001
Podstiče, proizvodi i prepoznaje inovativna rešenja	3.83	±	0.979	4.54	±	0.674	p<0.001
Ispituje nove načine rada	3.70	±	1.042	4.39	±	0.754	p<0.001
Aktivno sluša, postavlja pitanja, razjašnjava i parafrazira nedoumice kako bi osigurao obostrano razumevanje	3.76	±	1.043	4.61	±	0.662	p<0.001
Prezentuje informacije kratko, jasno i tačno i na način koji je razumljiv saradnicima	3.76	±	1.068	4.61	±	0.696	p<0.001
Redovno obaveštava kolege o planovima i događajima	3.49	±	1.187	4.49	±	0.763	p<0.001
Pokazuje empatiju prema potrebama, osećanjima i motivaciji kolega	3.64	±	1.127	4.38	±	0.784	p<0.001
Podržava druge da efikasno koriste svoje sposobnosti	3.71	±	1.105	4.49	±	0.745	p<0.001
Prepoznaje dostignuća i uspeh drugih	3.55	±	1.112	4.42	±	0.755	p<0.001
Pokazuje razumevanje za različite potrebe kupaca/klijenata	3.96	±	1.022	4.54	±	0.679	p<0.001
Razvija i prilagođava proizvode i usluge imajući u vidu identifikovane potrebe klijenata/kupaca	3.74	±	0.981	4.18	±	0.902	p<0.001
Preuzima ličnu odgovornost za rešavanje problema klijenata/kupaca	3.75	±	1.132	4.40	±	0.799	p<0.001
Razvija znanje, veštine i učinak na	3.75	±	1.041	4.44	±	0.720	p<0.001

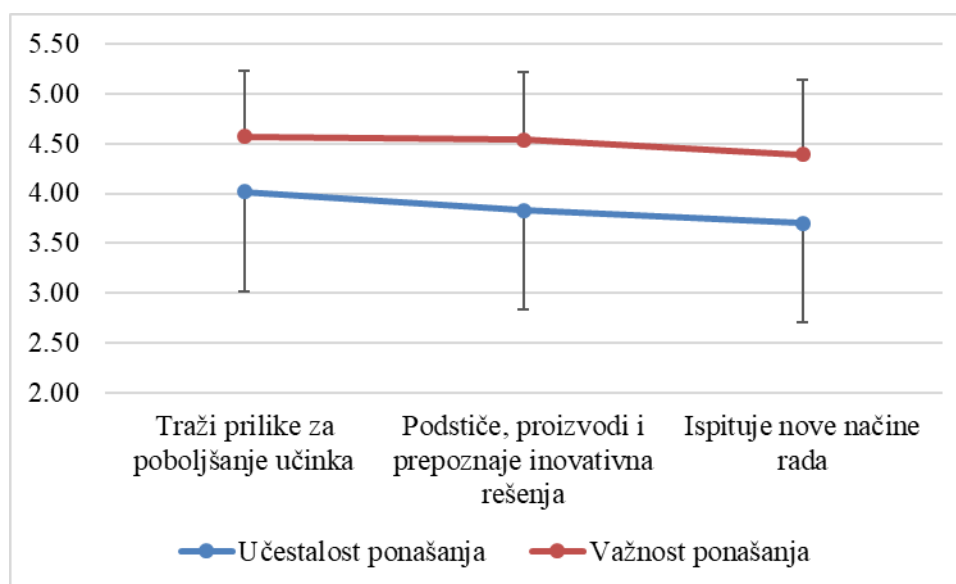
sistematičan način u svojoj okolini

Ohrabruje i priželjkuje povratnu

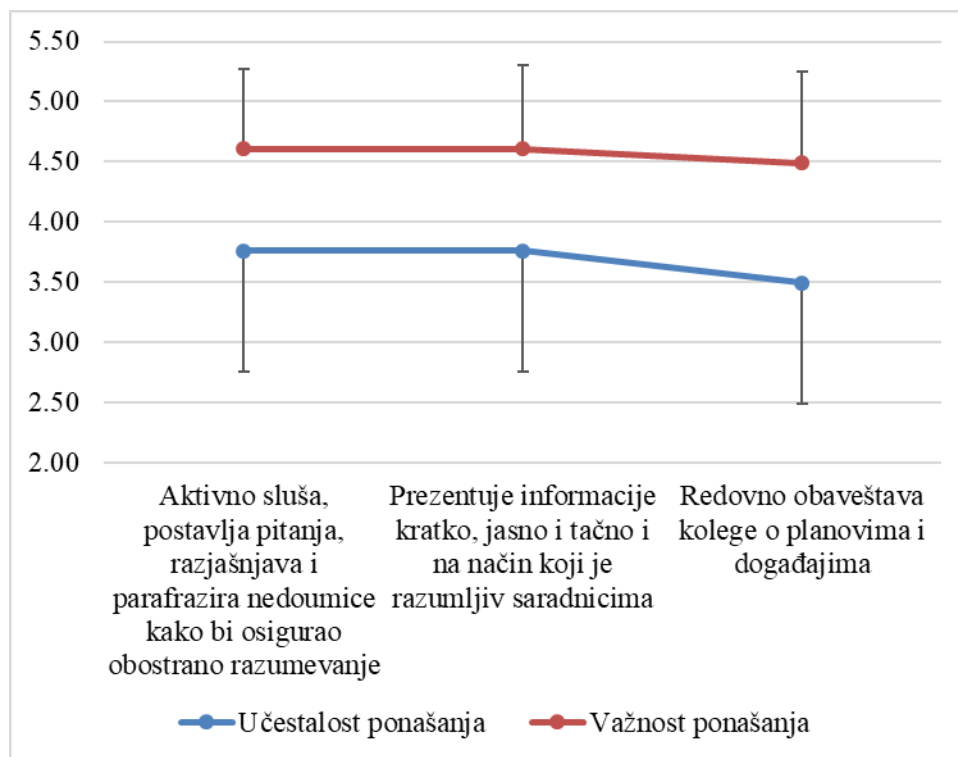
informaciju (feedback) od drugih i koristi je na konstruktivan način 3.70 ± 1.078 4.48 ± 0.685 p<0.001

Podstiče želju za učenjem kod drugih 3.61 ± 1.152 4.42 ± 0.727 p<0.001

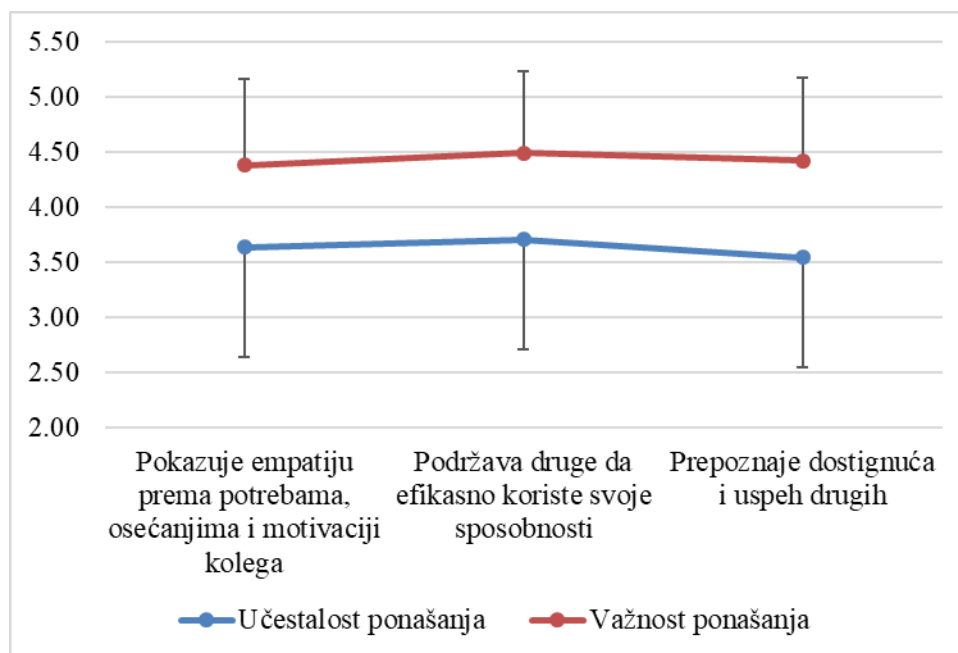
Razlike između učestalosti ponašanja kod rukovodioca i važnosti ponašanja za rukovodioca (deo 1-5) su grafički prikazane i na Slikama 6.38. do 6.42. (grafički je predstavljena srednja vrednost i standardna devijacija).



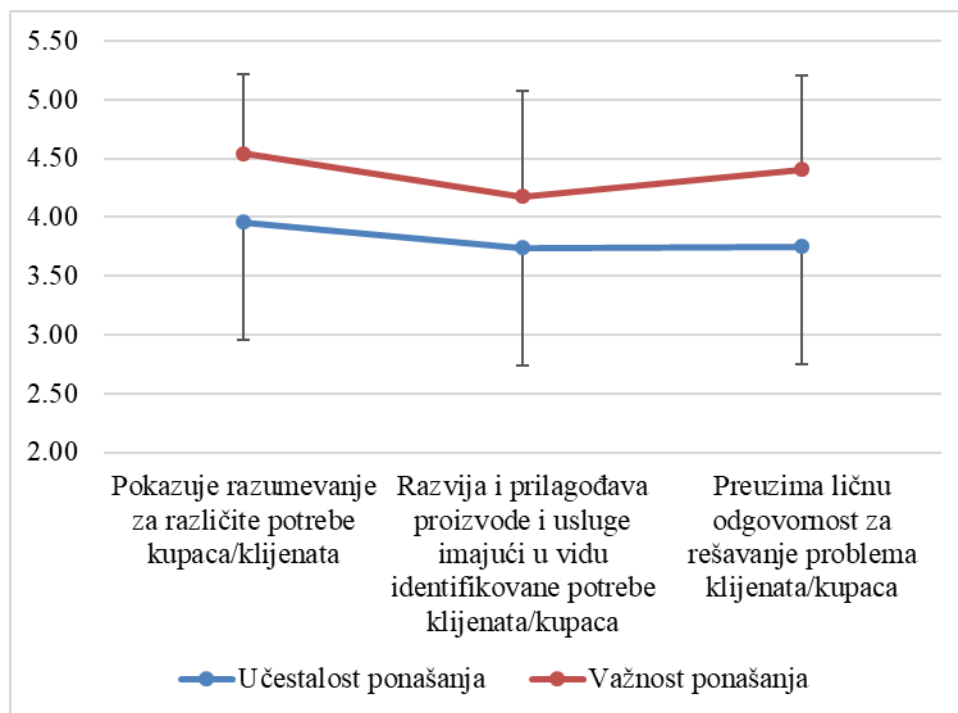
Slika 6.38. Grafički prikaz razlika između učestalosti ponašanja kod rukovodioca i važnosti ponašanja za rukovodioca (1 deo)



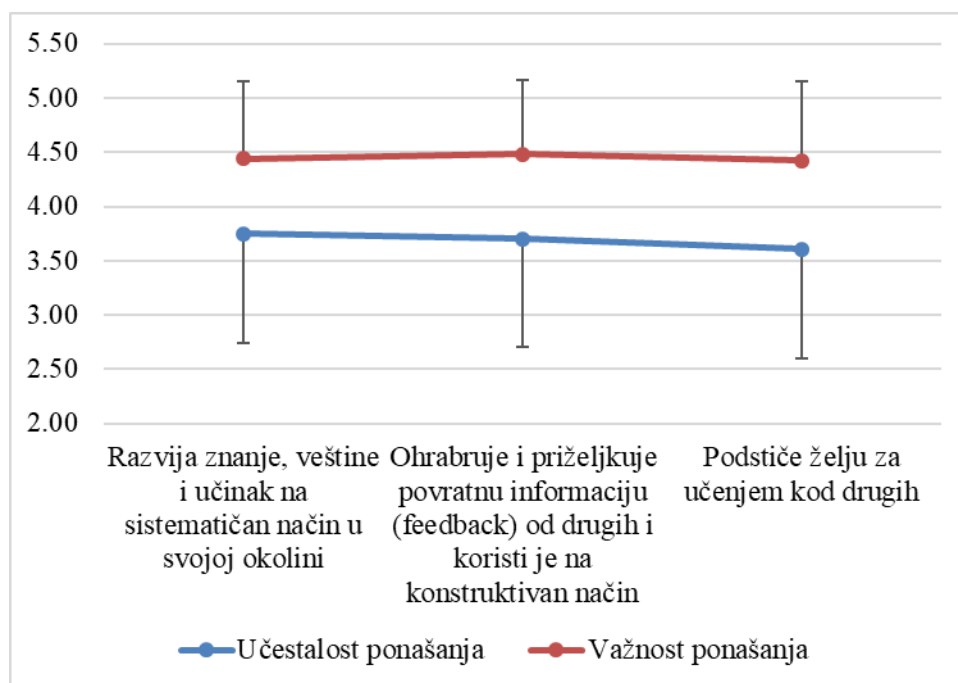
Slika 6.39. Grafički prikaz razlika između učestalosti ponašanja kod rukovodioca i važnosti ponašanja za rukovodioca (2. deo)



Slika 6.40. Grafički prikaz razlika između učestalosti ponašanja kod rukovodioca i važnosti ponašanja za rukovodioca (3. deo)



Slika 6.41. Grafički prikaz razlika između učestalosti ponašanja kod rukovodioca i važnosti ponašanja za rukovodioca (4. deo)



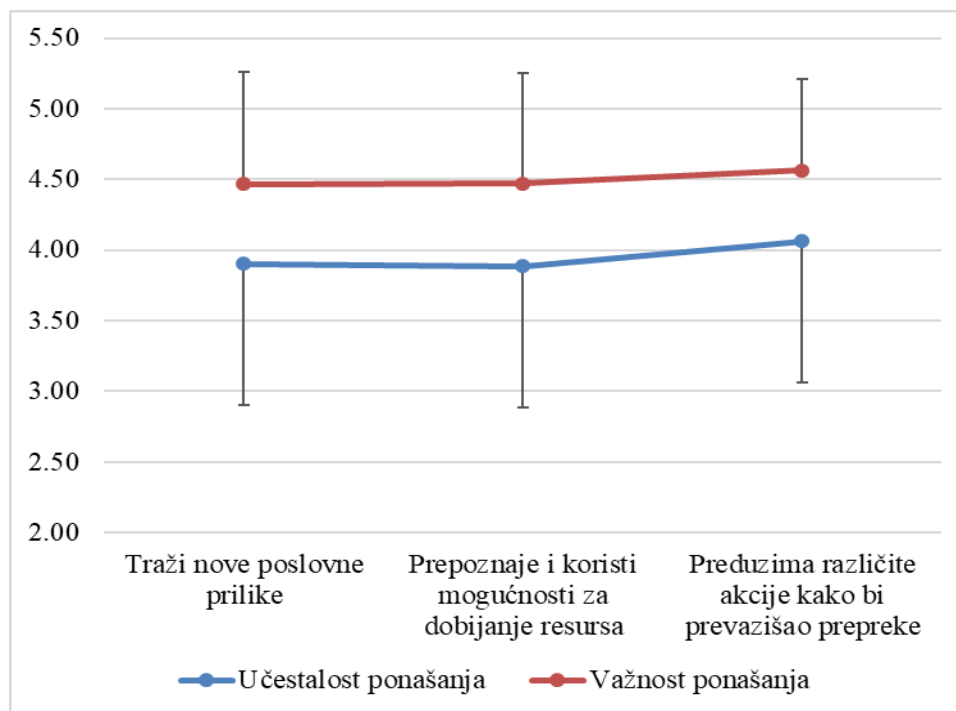
Slika 6.42. Grafički prikaz razlika između učestalosti ponašanja kod rukovodioca i važnosti ponašanja za rukovodioca (5. deo)

U tabeli 6.28. prikazane su razlike između učestalosti ponašanja kod rukovodioca i važnosti ponašanja za rukovodioca (deo 6-10), kao i p-vrednost testa. Iz tabele se vidi da postoji statistički značajna razlika, za sve indikatore, između učestalosti i važnosti ponašanja (p-vrednosti uvek manje od 0.001). Za sve indikatore ponašanja može se primetiti da se mnogo manje javljaju kod rukovodilaca nego u odnosu na važnost, odnosno da je značajno viša važnost ponašanja za rukovodioce nego što ih oni ispoljavaju.

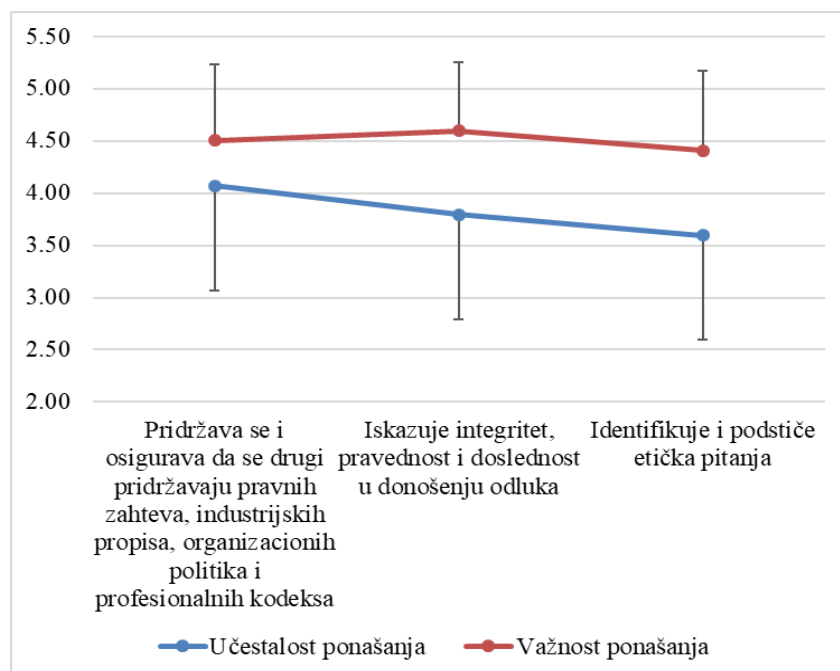
Tabela 6.28. Uporedna analiza učestalosti ponašanja kod rukovodioca i važnosti ponašanja za rukovodioca (deo 6-10)

Indikatori ponašanja	Učestalost ponašanja kod rukovodioca			Važnost ponašanja za rukovodioca			p-vrednost
	M	±	SD	M	±	SD	
Traži nove poslovne prilike	3.90	±	1.083	4.47	±	0.792	p<0.001
Prepoznaje i koristi mogućnosti za dobijanje resursa	3.89	±	1.032	4.47	±	0.784	p<0.001
Preduzima različite akcije kako bi prevazišao prepreke	4.06	±	0.991	4.56	±	0.647	p<0.001
Pridržava se i osigurava da se drugi pridržavaju pravnih zahteva, industrijskih propisa, organizacionih politika i profesionalnih kodeksa	4.07	±	0.981	4.51	±	0.727	p<0.001
Iskazuje integritet, pravednost i doslednost u donošenju odluka	3.79	±	1.098	4.60	±	0.653	p<0.001
Identifikuje i podstiče etička pitanja	3.60	±	1.100	4.41	±	0.766	p<0.001
Koncentriše se na ciljeve i planira rad kako bi efikasno iskoristio vreme i sredstva	3.87	±	0.929	4.61	±	0.641	p<0.001
Jasno postavlja šta se očekuje od drugih i obavezuje ih na odgovornost	3.85	±	1.041	4.65	±	0.611	p<0.001
Prati kvalitet rada i napredak u skladu sa planom i preduzima adekvatne korektivne akcije, ukoliko je neophodno	3.80	±	1.057	4.62	±	0.602	p<0.001
Efikasno koristi raspoložive izvore informacija	3.92	±	0.965	4.57	±	0.615	p<0.001
Analizira i organizuje informacije da razvije znanje koje se može deliti	3.61	±	1.055	4.39	±	0.662	p<0.001
Pružna odgovarajuće informacije i znanje onima kojima je to potrebno i koji imaju pravo na to	3.70	±	1.146	4.50	±	0.690	p<0.001
Trudi se da razume potrebe i motivaciju drugih	3.52	±	1.182	4.46	±	0.717	p<0.001
Predstavlja ideje i argumente uverljivo, uz uključivanje drugih	3.63	±	1.071	4.44	±	0.687	p<0.001
Radi na win-win rešenjima	3.62	±	1.035	4.39	±	0.715	p<0.001

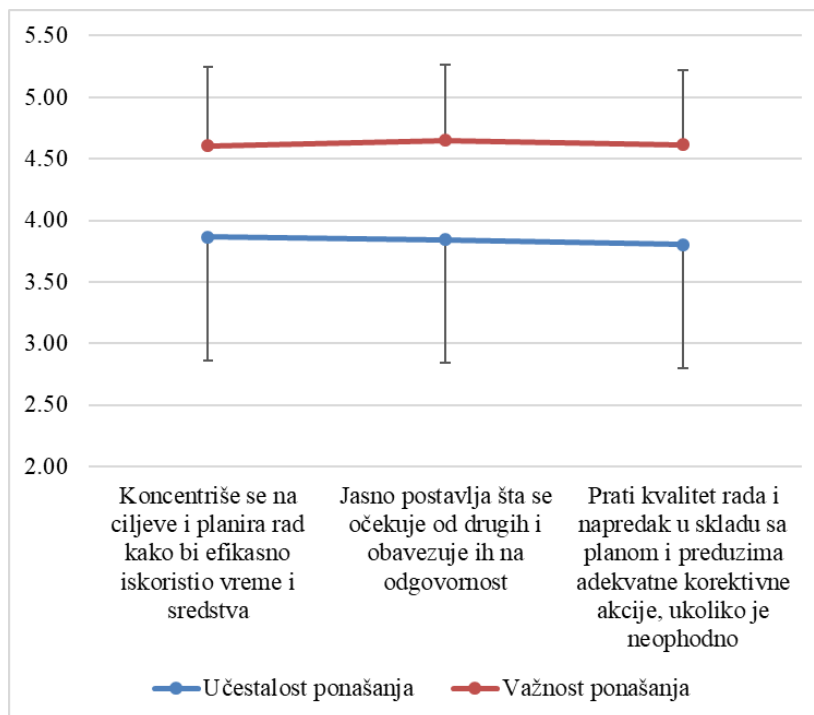
Razlike između učestalosti ponašanja kod rukovodioca i važnosti ponašanja za rukovodioca (deo 6-10) su grafički prikazane i na Slikama 7.43. do 7.47. (grafički je predstavljena srednja vrednost i standardna devijacija).



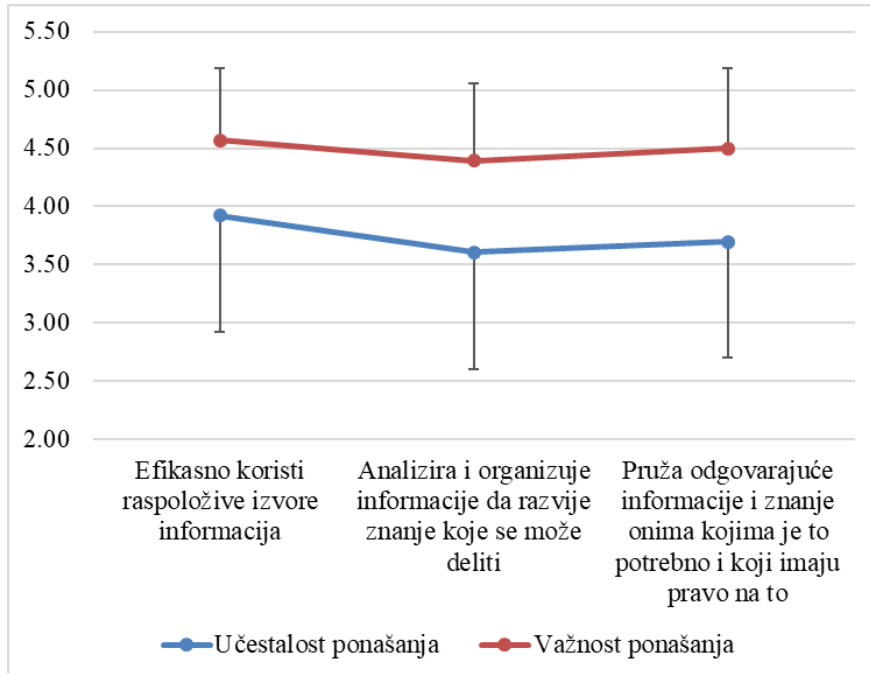
Slika 6.43. Grafički prikaz razlika između učestalosti ponašanja kod rukovodioca i važnosti ponašanja za rukovodioca (6. deo)



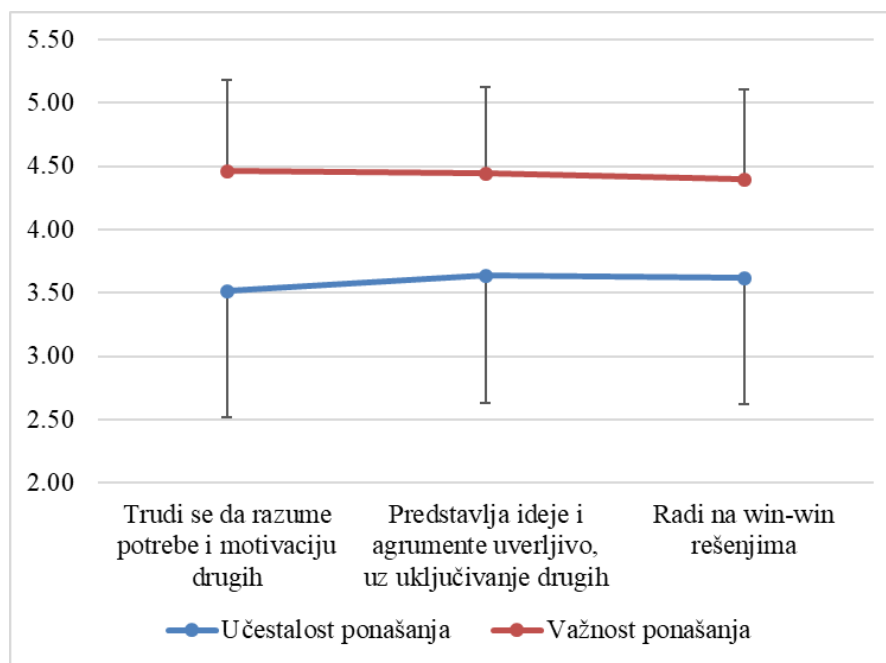
Slika 6.44. Grafički prikaz razlika između učestalosti ponašanja kod rukovodioca i važnosti ponašanja za rukovodioca (7. deo)



Slika 6.45. Grafički prikaz razlika između učestalosti ponašanja kod rukovodioca i važnosti ponašanja za rukovodioca (8. deo)



Slika 6.46. Grafički prikaz razlika između učestalosti ponašanja kod rukovodioca i važnosti ponašanja za rukovodioca (9 deo)



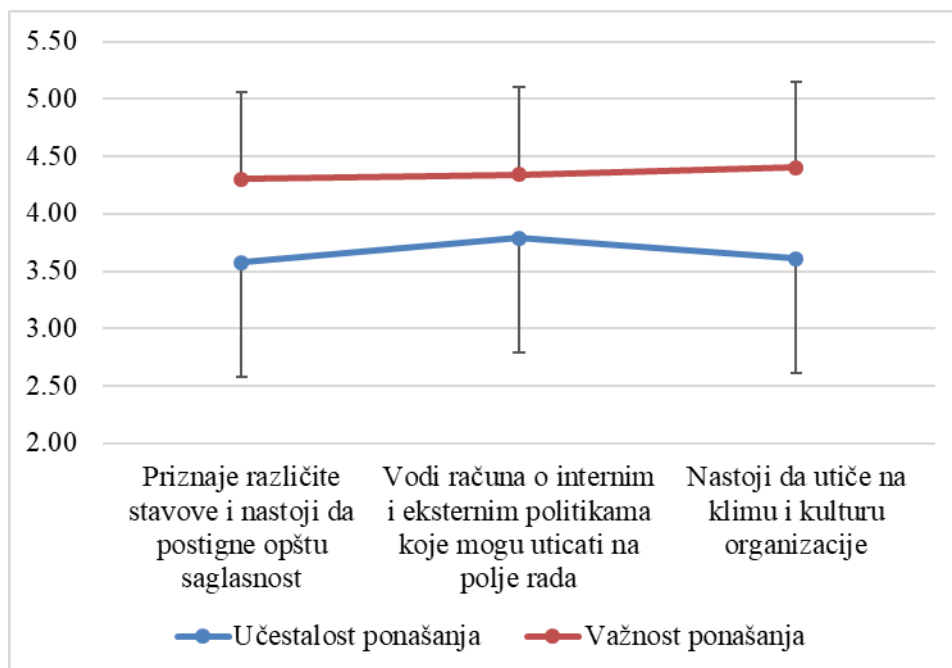
Slika 6.47. Grafički prikaz razlika između učestalosti ponašanja kod rukovodioca i važnosti ponašanja za rukovodioca (10 deo)

U tabeli 6.29. prikazane su razlike između učestalosti ponašanja kod rukovodioca i važnosti ponašanja za rukovodioca (deo 11-15), kao i p-vrednost testa. Iz tabele se vidi da postoji statistički značajna razlika, za sve indikatore, između učestalosti i važnosti ponašanja (p-vrednosti uvek manje od 0.001). Za sve indikatore ponašanja može se primetiti da se mnogo manje javljaju kod rukovodilaca nego u odnosu na važnost, odnosno da je značajno viša važnost ponašanja za rukovodioca nego što ih oni ispoljavaju.

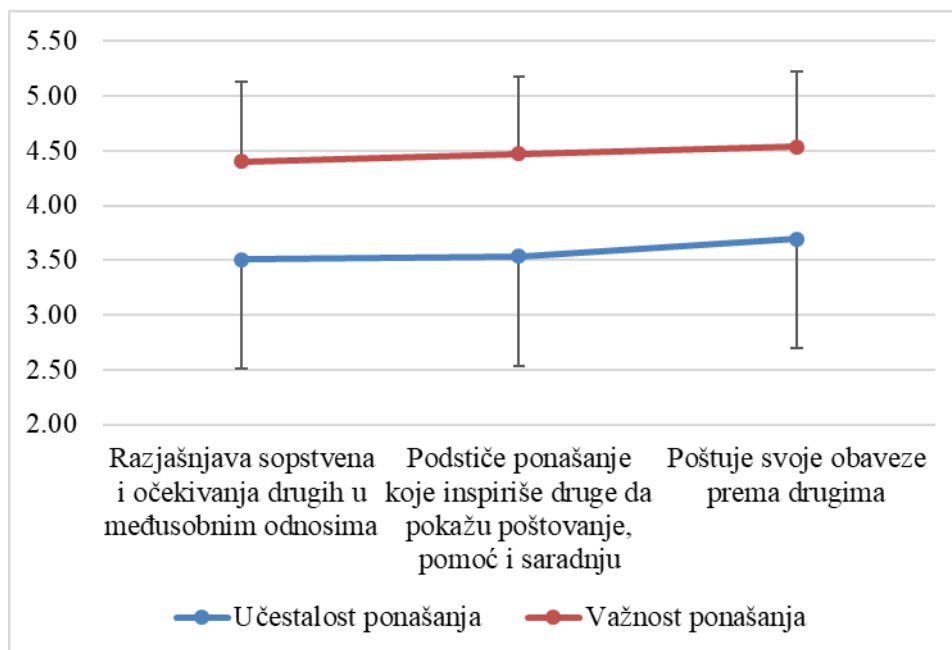
Tabela 6.29. Usporedna analiza učestalosti ponašanja kod rukovodioca i važnosti ponašanja za rukovodioca (deo 11-15)

Indikatori ponašanja	Učestalost ponašanja kod rukovodioca			Važnost ponašanja za rukovodioca			p-vrednost
	M	±	SD	M	±	SD	
Priznaje različite stavove i nastoji da postigne opštu saglasnost	3.58	±	1.042	4.30	±	0.758	p<0.001
Vodi računa o internim i eksternim politikama koje mogu uticati na polje rada	3.79	±	1.024	4.34	±	0.763	p<0.001
Nastoji da utiče na klimu i kulturu organizacije	3.61	±	1.114	4.40	±	0.739	p<0.001
Razjašnjava sopstvena i očekivanja drugih u međusobnim odnosima	3.51	±	1.051	4.40	±	0.730	p<0.001
Podstiče ponašanje koje inspiriše druge da pokažu poštovanje, pomoć i saradnju	3.54	±	1.138	4.47	±	0.699	p<0.001
Poštuje svoje obaveze prema drugima	3.69	±	1.105	4.54	±	0.679	p<0.001
Koristi raspoložive resurse na efikasan način	3.79	±	0.987	4.57	±	0.637	p<0.001
Vodi računa o uticaju sopstvenih akcija na druge	3.48	±	1.165	4.48	±	0.694	p<0.001
Odgovara pozitivno i kreativno na prepreke	3.68	±	1.036	4.51	±	0.665	p<0.001
Identifikuje snage, slabosti, šanse i pretnje u radu	3.75	±	1.113	4.55	±	0.679	p<0.001
Identifikuje sistemске greške i traži način da ublaži njihov uticaj na učinak	3.72	±	1.062	4.51	±	0.695	p<0.001
Koristi različite liderske stilove u skladu sa različitim ljudima i situacijama	3.59	±	1.197	4.48	±	0.736	p<0.001
Testira različite opcije pre donošenja odluke	3.62	±	1.124	4.50	±	0.675	p<0.001
Donosi pravovremene odluke koje su prigodne situaciji	3.69	±	1.032	4.55	±	0.653	p<0.001
Preduzima teške i/ili nepopularne odluke kada je neophodno	3.85	±	1.046	4.50	±	0.718	p<0.001

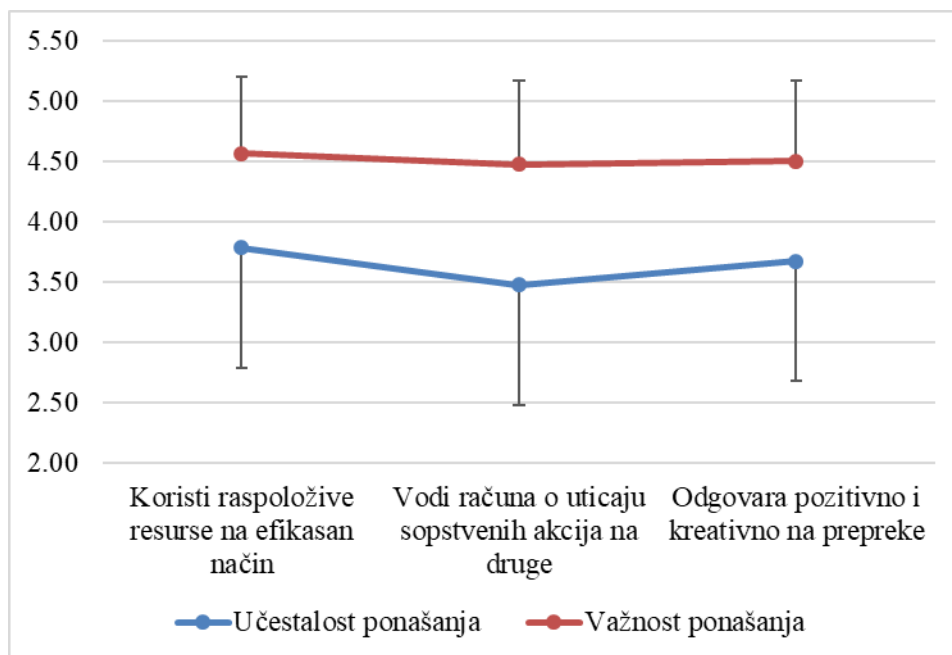
Razlike između učestalosti ponašanja kod rukovodioca i važnosti ponašanja za rukovodioca (deo 11-15) su grafički prikazane i na Slikama 6.48. do 6.52. (grafički je predstavljena srednja vrednost i standardna devijacija).



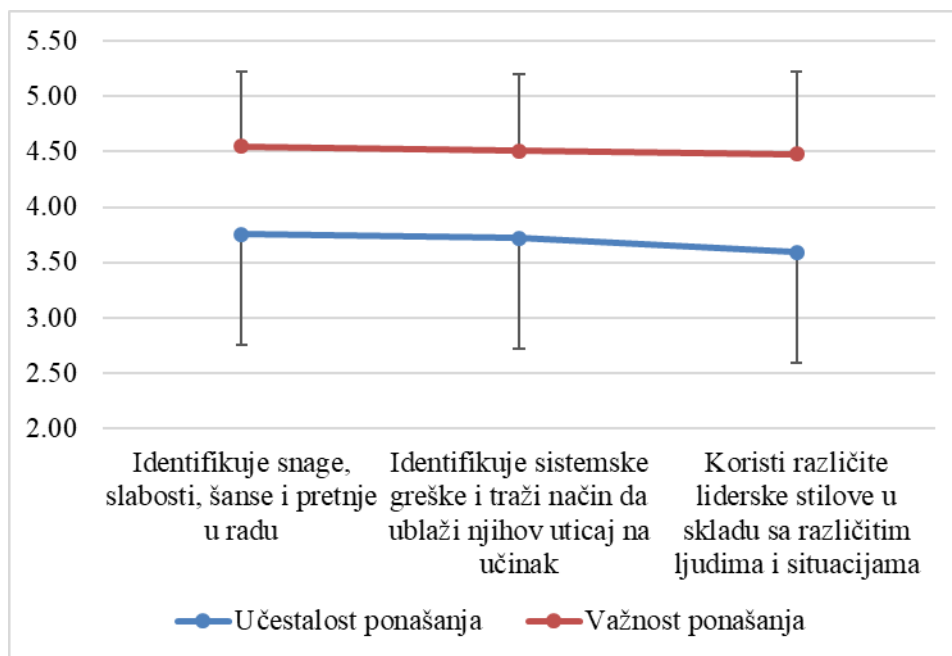
Slika 6.48. Grafički prikaz razlika između učestalosti ponašanja kod rukovodioca i važnosti ponašanja za rukovodioca (11 deo)



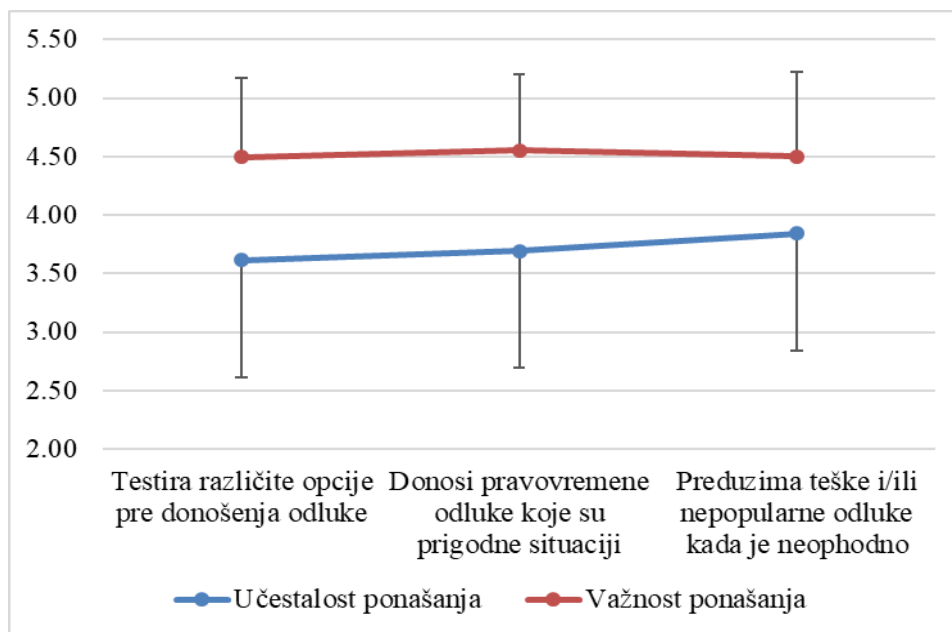
Slika 6.49. Grafički prikaz razlika između učestalosti ponašanja kod rukovodioca i važnosti ponašanja za rukovodioca (12. deo)



Slika 6.50. Grafički prikaz razlika između učestalosti ponašanja kod rukovodioca i važnosti ponašanja za rukovodioca (13. deo)



Slika 6.51. Grafički prikaz razlika između učestalosti ponašanja kod rukovodioca i važnosti ponašanja za rukovodioca (14. deo)



Slika 6.52. Grafički prikaz razlika između učestalosti ponašanja kod rukovodioca i važnosti ponašanja za rukovodioca (15. deo)

6.7.2. Faktorska analiza indikatora ponašanja

U odnosu na definisane indikatore ponašanja, sprovedena je faktorska analiza (Varimax), kako bi se formirali klasteri indikatora ponašanja. Analiza je urađena na osnovu ocene indikatora, iz aspekta učestalosti ponašanja primećenih kod rukovodilaca (odeljak 6.7.2.1), važnosti određenog ponašanja za rukovodioca (odeljak 6.7.2.2) i jaza između učestalosti i važnosti ponašanja kod rukovodilaca (odeljak 6.7.2.3).

6.7.2.1. Analiza na osnovu učestalosti ponašanja kod rukovodilaca

Rezultati faktorske analize na osnovu učestalosti ponašanja kod rukovodilaca, na osnovu kojih su kreirani klasteri indikatora ponašanja, dati su u tabeli 6.30. Vrednost Kaiser-Meyer-Olkin testa je preko 0.9 (KMO=0.971), što se smatra izuzetnim rezultatom. Bartlettov test sferičnosti je statistički značajan ($B=13006.446$, $p<0.001$), što pokazuje da su rezultati faktorske analize korisni i moguće ih je tumačiti.

Iz tabele se vidi da je, sa aspekta učestalosti indikatora ponašanja kod rukovodilaca, moguće identifikovati 5 faktora, odnosno 5 klastera indikatora ponašanja. Prvi klaster inicijalno obuhvata

56.7% objašnjene varijanse. Shodno tome možemo zaključiti da varijable koje čine ovaj prvi faktor (tabela 7.30.) predstavljaju indikatore ponašanja koje u najvećoj meri opisuju ponašanja koja su ispitanici uočili kod svojih rukovodilaca u organizacijama. Faktori ukupno obuhvataju 69.4% varijanse.

Tabela 6.30. Klasteri indikatora ponašanja - učestalost ponašanja kod rukovodilaca

	F1	F2	F3	F4	F5
Vodi računa o uticaju sopstvenih akcija na druge	0.761				
Testira različite opcije pre donošenja odluke	0.718				
Donosi pravovremene odluke koje su prigodne situaciji	0.700				
Koristi različite liderske stilove u skladu sa različitim ljudima i situacijama	0.680				
Razjašnjava sopstvena i očekivanja drugih u međusobnim odnosima	0.668				
Priznaje različite stavove i nastoji da postigne opštu saglasnost	0.664				
Podstiče ponašanje koje inspiriše druge da pokažu poštovanje, pomoć i saradnju	0.662				
Trudi se da razume potrebe i motivaciju drugih	0.640				
Poštuje svoje obaveze prema drugima	0.632				
Koristi raspoložive resurse na efikasan način	0.620				
Odgovara pozitivno i kreativno na prepreke	0.619				
Predstavlja ideje i argumente uverljivo, uz uključivanje drugih	0.614				
Nastoji da utiče na klimu i kulturu organizacije	0.611				
Identifikuje sistemске greške i traži način da ublaži njihov uticaj na učinak	0.596				
Vodi računa o internim i eksternim politikama koje mogu uticati na polje rada	0.581				
Identifikuje snage, slabosti, šanse i pretnje u radu	0.557				
Radi na win-win rešenjima	0.512				
Prepoznaje dostignuća i uspeh drugih		0.706			
Pokazuje empatiju prema potrebama, osećanjima i motivaciji kolega		0.695			
Identifikuje i podstiče etička pitanja		0.685			
Iskazuje integritet, pravednost i doslednost u donošenju odluka		0.653			
Podržava druge da efikasno koriste svoje sposobnosti		0.633			
Ohrabruje i priželjkuje povratnu informaciju (feedback) od drugih i koristi je na konstruktivan način		0.618			
Pridržava se i osigurava da se drugi pridržavaju pravnih zahteva,		0.582			

industrijskih propisa, organizacionih politika i profesionalnih kodeksa					
Podstiče želju za učenjem kod drugih	0.563				
Aktivno sluša, postavlja pitanja, razjašnjava i parafrazira nedoumice kako bi osigurao obostrano razumevanje	0.559				
Razvija znanje, veštine i učinak na sistematičan način u svojoj okolini	0.531				
Preuzima ličnu odgovornost za rešavanje problema klijenata/kupaca	0.526				
Redovno obaveštava kolege o planovima i događajima	0.517				
Prezentuje informacije kratko, jasno i tačno i na način koji je razumljiv saradnicima	0.477				
<hr/>					
Prati kvalitet rada i napredak u skladu sa planom i preduzima adekvatne korektivne akcije, ukoliko je neophodno	0.660				
Koncentriše se na ciljeve i planira rad kako bi efikasno iskoristio vreme i sredstva	0.642				
Jasno postavlja šta se očekuje od drugih i obavezuje ih na odgovornost	0.630				
Analizira i organizuje informacije da razvije znanje koje se može deliti	0.578				
Pružna odgovarajuće informacije i znanje onima kojima je to potrebno i koji imaju pravo na to	0.575				
Efikasno koristi raspoložive izvore informacija	0.567				
Razvija i prilagođava proizvode i usluge imajući u vidu identifikovane potrebe klijenata/kupaca	0.446				
<hr/>					
Traži nove poslovne prilike	0.686				
Prepoznaje i koristi mogućnosti za dobijanje resursa	0.685				
Preduzima različite akcije kako bi prevazišao prepreke	0.599				
Preduzima teške i/ili nepopularne odluke kada je neophodno	0.542				
Pokazuje razumevanje za različite potrebe kupaca/klijenata	0.469				
<hr/>					
Ispituje nove načine rada					0.702
Podstiče, proizvodi i prepoznaje inovativna rešenja					0.696
Traži prilike za poboljšanje učinka					0.659
<hr/>					
Procenat objašnjene varijanse inicijalnog rešenja	56.734	4.188	3.560	2.485	2.439
Procenat objašnjene varijanse rotiranog rešenja (Varimax)	22.619	16.774	11.631	9.208	9.174
Kumulativni procenat objašnjene varijanse rotiranog rešenja (Varimax)	22.619	39.393	51.024	60.232	69.406
<hr/>					

6.7.2.2. Analiza na osnovu važnosti ponašanja za rukovodioce

Rezultati faktorske analize na osnovu važnosti ponašanja za rukovodioce dati su u tabeli (tabela 6.30.). Vrednost Kaiser-Meyer-Olkin testa je 0,958. Bartlettov test sferičnosti je statistički značajan ($B=11269.670$, $p<0.001$).

Tabela 6.31. Klasteri indikatora ponašanja - važnost ponašanja za rukovodioce

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Prati kvalitet rada i napredak u skladu sa planom i preduzima adekvatne korektivne akcije, ukoliko je neophodno	0.663						
Jasno postavlja šta se očekuje od drugih i obavezuje ih na odgovornost	0.619						
Koncentriše se na ciljeve i planira rad kako bi efikasno iskoristio vreme i sredstva	0.588						
Prepoznaje i koristi mogućnosti za dobijanje resursa	0.580						
Koristi raspoložive resurse na efikasan način	0.569						
Traži nove poslovne prilike	0.552						
Preduzima različite akcije kako bi prevazišao prepreke	0.552						
Efikasno koristi raspoložive izvore informacija	0.511						
Odgovara pozitivno i kreativno na prepreke	0.444						
Vodi računa o internim i eksternim politikama koje mogu uticati na polje rada		0.805					
Priznaje različite stavove i nastoji da postigne opštu saglasnost		0.685					
Identifikuje sistemske greške i traži način da ublaži njihov uticaj na učinak		0.627					
Testira različite opcije pre donošenja odluke		0.590					
Donosi pravovremene odluke koje su prigodne situaciji		0.552					
Nastoji da utiče na klimu i kulturu organizacije		0.544					
Identifikuje snage, slabosti, šanse i pretnje u radu		0.531					
Koristi različite leaderske stilove u skladu sa različitim ljudima i situacijama		0.485					
Analizira i organizuje informacije da razvije znanje koje se može deliti		0.481					
Pružna odgovarajuće informacije i znanje onima kojima je to potrebno i koji imaju pravo na to		0.432					
Preduzima teške i/ili nepopularne odluke kada je neophodno		0.379					
Poštuje svoje obaveze prema drugima			0.705				

Primena okvira kompetencija u učenju i razvoju zaposlenih

Razjašnjava sopstvena i očekivanja drugih u međusobnim odnosima								0.704
Podstiče ponašanje koje inspiriše druge da pokažu poštovanje, pomoć i saradnju								0.649
Vodi računa o uticaju sopstvenih akcija na druge								0.525
Radi na win-win rešenjima								0.460
Predstavlja ideje i argumente uverljivo, uz uključivanje drugih								0.440
Prezentuje informacije kratko, jasno i tačno i na način koji je razumljiv saradnicima								0.703
Podstiče, proizvodi i prepoznaje inovativna rešenja								0.692
Ispituje nove načine rada								0.664
Aktivno sluša, postavlja pitanja, razjašnjava i parafrazira nedoumice kako bi osigurao obostrano razumevanje								0.630
Traži prilike za poboljšanje učinka								0.624
Redovno obaveštava kolege o planovima i događajima								0.557
Razvija znanje, veštine i učinak na sistematičan način u svojoj okolini								0.759
Podstiče želju za učenjem kod drugih								0.703
Ohrabruje i priželjkuje povratnu informaciju (feedback) od drugih i koristi je na konstruktivan način								0.696
Prepoznaje dostignuća i uspeh drugih								0.439
Pokazuje empatiju prema potrebama, osećanjima i motivaciji kolega								0.416
Trudi se da razume potrebe i motivaciju drugih								0.410
Iskazuje integritet, pravednost i doslednost u donošenju odluka								0.755
Identifikuje i podstiče etička pitanja								0.723
Pridržava se i osigurava da se drugi pridržavaju pravnih zahteva, industrijskih propisa, organizacionih politika i profesionalnih kodeksa								0.651
Podržava druge da efikasno koriste svoje sposobnosti								0.452
Pokazuje razumevanje za različite potrebe kupaca/klijenata								0.571
Razvija i prilagođava proizvode i usluge imajući u vidu identifikovane potrebe klijenata/kupaca								0.597
Preuzima ličnu odgovornost za rešavanje problema klijenata/kupaca								0.546
Procenat objašnjene varijanse inicijalnog rešenja	49.721	5.167	3.385	2.739	2.576	2.475	2.402	
Procenat objašnjene varijanse rotiranog rešenja (Varimax)	13.032	12.260	10.330	9.699	9.291	8.662	5.191	
Kumulativni procenat objašnjene varijanse rotiranog rešenja (Varimax)	13.032	25.292	35.622	45.320	54.611	63.274	68.464	

Sa aspekta važnosti indikatora ponašanja za rukovodioce, moguće identifikovati 7 klastera indikatora ponašanja. Prvi klaster inicijalno obuhvata 49.7% objašnjene varijanse. Shodno tome možemo zaključiti da varijable koje čine ovaj prvi faktor (tabela 6.31.) predstavljaju indikatore ponašanja koje u najvećoj meri opisuju ponašanje koje ispitanici smatraju da je važno za njihove rukovodioce. Faktori ukupno obuhvataju 68.5% varijanse.

Interesantni su nalazi autora Seol, Sarkis i Lafley koji su radili faktorsku analizu na skupovima kompetencija koje su već bile podeljene u određene klastere, tako da su dobili niz podklastera u već predefinisanim klasterima (Seol, Sarkis, & Lafley, 2011). Prema njihovim rezultatima, datim u tabeli 10., klasteri su bili dodatno podeljeni tako da su od prethodnih klastera napravljena po dva ili tri nova, dok su neki zadržani. Oni su od inicijalnih 5 napravili ukupno 11 klastera (Seol, Sarkis, & Lafley, 2011, p.227). Sličan je i rezultat koji su dali Borman i Brush, koji su od niza kompetencija kreirali čak 18 mega dimenzija, kako su ih u svom radu nazvali (Borman & Brush, 1993, p.11).

6.7.2.3. Analiza na osnovu jaza između učestalosti i važnosti indikatora ponašanja kod rukovodilaca

Rezultati faktorske analize na osnovu jaza učestalosti i važnosti indikatora ponašanja kod rukovodilaca, na osnovu kojih su kreirani klasteri indikatora ponašanja, dati su u tabeli 6.32. Vrednost Kaiser-Meyer-Olkin testa je preko 0.9 (KMO=0.963), što opisuje izuzetan rezultat. Bartlettov test sferičnosti je statistički značajan ($B=11157.797$, $p<0.001$), što pokazuje da je rezultate moguće tumačiti.

Iz tabele se vidi da je, sa aspekta jaza na osnovu indikatora ponašanja kod rukovodilaca, moguće identifikovati 6 faktora, odnosno 6 klastera indikatora ponašanja. Prvi klaster inicijalno obuhvata 50.5% objašnjene varijanse. Shodno tome možemo zaključiti da varijable koje čine ovaj prvi faktor (tabela) predstavljaju indikatore ponašanja koje u najvećoj meri opisuju jaz između važnosti i učestalosti ponašanja rukovodilaca koje su ispitanici posmatrali u svojim organizacijama. Faktori ukupno obuhvataju 69.4% varijanse.

Tabela 6.32. Klasteri kompetencija – jaz između učestalosti i važnosti indikatora ponašanja za rukovodioca

	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Testira različite opcije pre donošenja odluke	0.688					
Podstiče ponašanje koje inspiriše druge da pokažu poštovanje, pomoć i saradnju	0.680					
Vodi računa o uticaju sopstvenih akcija na druge	0.653					
Poštuje svoje obaveze prema drugima	0.650					
Koristi različite liderske stilove u skladu sa različitim ljudima i situacijama	0.648					
Priznaje različite stavove i nastoji da postigne opštu saglasnost	0.638					
Donosi pravovremene odluke koje su prigodne situaciji	0.629					
Razjašnjava sopstvena i očekivanja drugih u međusobnim odnosima	0.623					
Vodi računa o internim i eksternim politikama koje mogu uticati na polje rada	0.609					
Identifikuje sistemske greške i traži način da ublaži njihov uticaj na učinak	0.602					
Trudi se da razume potrebe i motivaciju drugih	0.596					
Predstavlja ideje i agrumente uverljivo, uz uključivanje drugih	0.592					
Nastoji da utiče na klimu i kulturu organizacije	0.590					
Odgovara pozitivno i kreativno na prepreke	0.548					
Radi na win-win rešenjima	0.518					
Identifikuje snage, slabosti, šanse i pretnje u radu	0.497					
Koristi raspoložive resurse na efikasan način	0.482					
Preduzima teške i/ili nepopularne odluke kada je neophodno	0.418					
Prepoznaje dostignuća i uspeh drugih		0.709				
Pokazuje empatiju prema potrebama, osećanjima i motivaciji kolega		0.693				
Podržava druge da efikasno koriste svoje sposobnosti		0.633				
Ohrabruje i priželjkuje povratnu informaciju (feedback) od drugih i koristi je na konstruktivan način		0.625				
Identifikuje i podstiče etička pitanja		0.599				
Iskazuje integritet, pravednost i doslednost u donošenju odluka		0.571				
Podstiče želju za učenjem kod drugih		0.521				
Razvija znanje, veštine i učinak na sistematičan način u svojoj okolini		0.482				
Preuzima ličnu odgovornost za rešavanje problema klijenata/kupaca		0.425				
Jasno postavlja šta se očekuje od drugih i obavezuje ih na odgovornost			0.681			
Prati kvalitet rada i napredak u skladu sa planom i preduzima adekvatne korektivne akcije, ukoliko je neophodno			0.675			
Analizira i organizuje informacije da razvije znanje koje se može deliti			0.579			
Koncentriše se na ciljeve i planira rad kako bi efikasno iskoristio vreme i sredstva			0.566			
Efikasno koristi raspoložive izvore informacija			0.559			
Pružna odgovarajuće informacije i znanje onima kojima je to potrebno i koji imaju pravo na to			0.549			
Podstiče, proizvodi i prepoznaje inovativna rešenja				0.738		
Ispituje nove načine rada				0.726		
Traži prilike za poboljšanje učinka				0.705		
Prezentuje informacije kratko, jasno i tačno i na način koji je razumljiv saradnicima				0.705		
Redovno obaveštava kolege o planovima i događajima				0.625		
Aktivno sluša, postavlja pitanja, razjašnjava i parafrazira nedoumice kako bi osigurao obostrano razumevanje				0.603		
Preduzima različite akcije kako bi prevazišao prepreke					0.666	
Prepoznaje i koristi mogućnosti za dobijanje resursa					0.640	
Traži nove poslovne prilike					0.593	
Pridržava se i osigurava da se drugi pridržavaju pravnih zahteva, industrijskih propisa, organizacionih politika i profesionalnih kodeksa						0.545
Razvija i prilagođava proizvode i usluge imajući u vidu identifikovane potrebe klijenata/kupaca						0.544
Pokazuje razumevanje za različite potrebe kupaca/klijenata						0.483

Procenat objašnjene varijanse inicijalnog rešenja	50.466	5.022	3.580	3.221	2.432	2.248
Procenat objašnjene varijanse rotiranog rešenja (Varimax)	19.611	12.528	10.416	10.258	8.517	5.639
Kumulativni procenat objašnjene varijanse rotiranog rešenja (Varimax)	19.611	32.139	42.555	52.813	61.331	66.970

6.7.3. Skale indikatora ponašanja

Na osnovu indikatora ponašanja koji su predstavljeni i opisani u prethodnom poglavlju, moguće je kreirati skale kompetencija ponašanja. Naime, svaka kompetencija opisana je preko tri indikatora ponašanja, kao što je prikazano u tabeli 6.33. i u upitniku (apendiks). Sabiranjem odgovarajućih indikatora ponašanja prema učestalosti pojavljivanja kod rukovodilaca, kao i prema važnosti ponašanja za rukovodioce, kreirane su skale kompetencija koje su prikazane u tabeli 6.33.

Tabela 6.33. Kompetencije ponašanja rukovodilaca i njihovi sastavni indikatori.

Skala kompetencija	Cronbach alpha učestalost	Cronbach alpha važnost	Indikator
Prilagodljivost i inovativnost	0.886	0.846	Traži prilike za poboljšanje učinka Podstiče, proizvodi i prepoznaje inovativna rešenja Ispituje nove načine rada
Komunikacija	0.837	0.847	Aktivno sluša, postavlja pitanja, razjašnjava i parafrazira nedoumice kako bi osigurao obostrano razumevanje Prezentuje informacije kratko, jasno i tačno i na način koji je razumljiv saradnicima Redovno obaveštava kolege o planovima i događajima
Briga za druge	0.869	0.836	Pokazuje empatiju prema potrebama, osećanjima i motivaciji kolega Podržava druge da efikasno koriste svoje sposobnosti Prepoznaje dostignuća i uspeh drugih
Fokus na klijente	0.798	0.648	Pokazuje razumevanje za različite potrebe kupaca/klijenata Razvija i prilagođava proizvode i usluge imajući u vidu identifikovane potrebe klijenata/kupaca Preuzima ličnu odgovornost za rešavanje problema klijenata/kupaca
Želja za učenjem	0.898	0.863	Razvija znanje, veštine i učinak na sistematičan način u svojoj okolini Ohrabruje i priželjkuje povratnu informaciju (feedback) od drugih i koristi je na konstruktivan način Podstiče želju za učenjem kod drugih
Preduzetništvo	0.883	0.844	Traži nove poslovne prilike Prepoznaje i koristi mogućnosti za dobijanje resursa

			Preduzima različite akcije kako bi prevazišao prepreke
Etički stav	0.891	0.877	Pridržava se i osigurava da se drugi pridržavaju pravnih zahteva, industrijskih propisa, organizacionih politika i profesionalnih kodeksa Iskazuje integritet, pravednost i doslednost u donošenju odluka Identifikuje i podstiče etička pitanja
Fokus na rezultate	0.878	0.884	Koncentriše se na ciljeve i planira rad kako bi efikasno iskoristio vreme i sredstva Jasno postavlja šta se očekuje od drugih i obavezuje ih na odgovornost Prati kvalitet rada i napredak u skladu sa planom i preduzima adekvatne korektivne akcije, ukoliko je neophodno
Informacije i upravljanje znanjem	0.898	0.864	Efikasno koristi raspoložive izvore informacija Analizira i organizuje informacije da razvije znanje koje se može deliti Pruža odgovarajuće informacije i znanje onima kojima je to potrebno i koji imaju pravo na to
Uverljivost	0.892	0.857	Trudi se da razume potrebe i motivaciju drugih Predstavlja ideje i argumente uverljivo, uz uključivanje drugih Radi na win-win rešenjima
Politička svest	0.843	0.844	Priznaje različite stavove i nastoji da postigne opštu saglasnost Vodi računa o internim i eksternim politikama koje mogu uticati na polje rada Nastoji da utiče na klimu i kulturu organizacije
Upravljanje odnosima	0.894	0.877	Razjašnjava sopstvena i očekivanja drugih u međusobnim odnosima Podstiče ponašanje koje inspiriše druge da pokažu poštovanje, pomoć i saradnju Poštuje svoje obaveze prema drugima
Samovođenje	0.845	0.861	Koristi raspoložive resurse na efikasan način Vodi računa o uticaju sopstvenih akcija na druge Odgovara pozitivno i kreativno na prepreke
Strateško razmišljanje	0.879	0.867	Identifikuje snage, slabosti, šanse i pretnje u radu Identifikuje sistemске greške i traži način da ublaži njihov uticaj na učinak Koristi različite liderske stilove u skladu sa različitim ljudima i situacijama
Donošenje odluka	0.846	0.854	Testira različite opcije pre donošenja odluke Donosi pravovremene odluke koje su prigodne situaciji Preduzima teške i/ili nepopularne odluke kada je neophodno

Skale su kreirane posebno za učestalost ponašanja kod rukovodioca, a posebno za važnost ponašanja. Kao što je prikazano u tabeli 6.33., vrednosti Cronbach's alpha koeficijenta su za skoro sve kompetencije veće od 0.8, što je pokazatelj veoma dobre konzistentnosti skala. Jedino je u slučaju kompetencije ponašanja *Fokus na klijente*, konzistentnost skale na zadovoljavajućem nivou. Obzirom na ovakve rezultate, skale kompetencija je bilo moguće koristiti u daljim analizama u okviru istraživanja, koje će biti predstavljene u daljem toku disertacije.

6.7.3.1 Skale kompetencija učestalosti i važnosti ponašanja rukovodilaca u odnosu na pol

Kako bi se poredilo da li postoji razlika između muškaraca i žena u odnosu na to koliko često primećuju određeno ponašanje kod rukovodilaca, kao i u odnosu na to kako shvataju važnost ponašanja za rukovodioce, korišćen je Mann-Whitney U test. Ovaj test predstavlja neparametrasku alternativu t-testu nezavisnih uzoraka, i korišćen je iz razloga što skale kompetencija ne podležu normalnoj raspodeli. Nulta hipoteza je da nema razlike u stavovima muškaraca i žena o učestalosti ponašanja rukovodilaca, odnosno važnosti ponašanja za rukovodioce. U tabeli 6.34. prikazane su ove razlike.

Tabela 6.34. Razlike između muškaraca i žena u mišljenju o učestalosti kompetencija ponašanja primećenih kod rukovodilaca

Pol Kompetencija	Muški			Ženski			p-vrednost
	M	±	SD	M	±	SD	
Prilagodljivost i inovativnost	11.85	±	2.203	11.41	±	2.797	0.272
Komunikacija	11.42	±	2.441	10.82	±	3.046	0.187
Briga za druge	11.15	±	2.699	10.77	±	3.094	0.402
Fokus na klijente	11.74	±	2.529	11.31	±	2.700	0.117
Želja za učenjem	11.19	±	2.539	10.99	±	3.175	0.869
Preduzetništvo	12.16	±	2.269	11.71	±	3.008	0.466
Etički stav	11.63	±	2.374	11.37	±	3.097	0.871
Fokus na rezultate	11.60	±	2.482	11.47	±	2.826	0.863
Informacije i upravljanje znanjem	11.16	±	2.647	11.25	±	3.010	0.650
Uverljivost	10.81	±	2.734	10.75	±	3.108	0.932
Politička svest	10.91	±	2.433	11.00	±	2.926	0.476
Upravljanje odnosima	10.64	±	2.613	10.79	±	3.166	0.467
Samovođenje	11.13	±	2.575	10.86	±	2.984	0.536
Strateško razmišljanje	11.10	±	2.920	11.05	±	3.082	0.973
Donošenje odluka	11.30	±	2.601	11.09	±	2.899	0.777

U tabeli su prikazane p-vrednosti Mann-Whitney testa, na osnovu kojih se može zaključiti da razlike nisu statistički značajne (sve p-vrednosti su veće od 0.05). Vrednosti iz tabele govore da nema razlike u stavovima muškaraca i žena o učestalosti ponašanja rukovodilaca, kao i da podjednako učestalo primećuju određene skale kompetencija kod svojih rukovodilaca. Muškarci i žene primećuju istovetna ponašanja kod svojih rukovodilaca, posebno kada se radi o skali kompetencija *Strateško razmišljanje*, *Uverljivost*, *Želja za učenjem* i *Fokus na rezultate*.

Tabela 6.35. Razlike između muškaraca i žena u mišljenju o važnosti kompetencija ponašanja za rukovodioce

Pol	Muški			Ženski			p-vrednost
	M	±	SD	M	±	SD	
Prilagodljivost i inovativnost	13.45	±	1.644	13.52	±	1.909	0.315
Komunikacija	13.54	±	1.700	13.79	±	1.926	0.028
Briga za druge	13.06	±	1.775	13.41	±	2.065	0.011
Fokus na klijente	13.37	±	1.627	13.01	±	1.918	0.138
Želja za učenjem	13.09	±	1.741	13.46	±	1.947	0.026
Preduzetništvo	13.58	±	1.539	13.46	±	2.115	0.593
Etički stav	13.33	±	1.751	13.60	±	2.002	0.041
Fokus na rezultate	13.84	±	1.518	13.89	±	1.742	0.323
Informacije i upravljanje znanjem	13.11	±	1.722	13.63	±	1.742	0.004
Uverljivost	13.14	±	1.705	13.37	±	1.941	0.140
Politička svest	12.66	±	1.926	13.22	±	1.973	0.009
Upravljanje odnosima	13.13	±	1.609	13.55	±	1.996	0.003
Samovođenje	13.43	±	1.699	13.62	±	1.798	0.162
Strateško razmišljanje	13.30	±	1.868	13.65	±	1.870	0.059
Donošenje odluka	13.50	±	1.737	13.58	±	1.835	0.395

U tabeli 6.35., prikazane su navedene razlike između muškaraca i žena, ali u odnosu na važnost odgovarajuće skale ponašanja za rukovodioce. U ovom slučaju, za većinu kompetencija se može uočiti da nema razlike između muškaraca i žena u stavovima o njihovoj važnosti osim za određene kompetencije. Naime, ova razlika je statistički značajna za sledeće skale kompetencija: *Komunikacija* ($p=0.028$), gde muškarci ($M=13.54$) smatraju da je ova kompetencija manje važna u odnosu na žene ($M=13.79$); *Briga za druge* ($p=0.011$), gde muškarci ($M=13.06$) opet smatraju da je ova kompetencija manje važna u odnosu na žene ($M=13.41$); *Želja za učenjem* ($p=0.011$), gde žene ($M=13.46$) smatraju da je želja za učenjem bitnija u odnosu na muškarce ($M=13.09$); *Informacije i upravljanje znanjem* ($p=0.004$), gde žene ($M=13.63$) opet smatraju da su informacije i znanje ključni u odnosu na muškarce ($M=13.11$); *Politička svest* ($p=0.009$), gde žene ($M=13.22$) smatraju da rukovodioci treba da imaju viši nivo političke svesti, nego što to

misle muškarci (M=12.66); i na kraju *Upravljanje odnosima* (p=0.003), gde žene (M=13.55) to vide kao bitniji element u odnosu na muškarce (M=13.13).

6.7.3.2. Skale kompetencija učestalosti i važnosti ponašanja rukovodilaca u odnosu na veličinu preduzeća

U daljem radu, sprovedena je slična analiza Kruskal-Wallis testom (neparametrska alternativa ANOVA testu, kada postoji više od dve grupe ispitanika). Nulta hipoteza je da nema statistički značajne razlike između grupa koje se posmatraju za datu promenljivu.

U tabeli 6.36., ova analiza je sprovedena kako bi se između različitih preduzeća uočila rizika u stavovima o tome koliko često njihovi rukovodioci ispoljavaju neko ponašanje. Kao što se vidi iz tabele, skoro sve razlike su statistički značajne (p<0.05). Ova razlika nije prisutna kod skale kompetencija *Fokus na klijente* (p=0.1), *Etički stav* (p=0.24), *Fokus na rezultate* (p=0.158), *Politička svest* (p=0.103), i *Strateško razmišljanje* (p=0.189), što znači da ispitanici imaju slične stavove o učestalosti ovih kompetencija kod svojih rukovodioca.

Tabela 6.36. Razlike između malih, srednjih i velikih preduzeća u mišljenju o učestalosti kompetencija ponašanja primećenih kod rukovodilaca

Veličina preduzeća	Malo			Srednje			Veliko			p-vrednost
	M	±	SD	M	±	SD	M	±	SD	
Kompetencija										
Prilagodljivost i inovativnost	12.43	±	2.109	11.42	±	2.578	11.15	±	2.823	0.005
Komunikacija	11.93	±	2.457	11.19	±	2.768	10.34	±	3.034	0.001
Briga za druge	11.81	±	2.274	10.76	±	3.079	10.48	±	3.141	0.017
Fokus na klijente	12.12	±	1.950	11.35	±	2.818	11.15	±	2.797	0.100
Želja za učenjem	11.92	±	2.488	11.24	±	2.857	10.41	±	3.211	0.004
Preduzetništvo	12.71	±	2.099	12.07	±	2.833	11.19	±	2.966	0.001
Etički stav	11.97	±	2.289	11.55	±	2.922	11.09	±	3.114	0.240
Fokus na rezultate	11.94	±	2.466	11.63	±	2.723	11.17	±	2.822	0.158
Informacije i upravljanje znanjem	11.89	±	2.609	11.61	±	2.857	10.52	±	2.947	0.001
Uverljivost	11.67	±	2.518	10.88	±	2.956	10.17	±	3.141	0.006
Politička svest	11.22	±	2.278	11.38	±	2.706	10.49	±	3.022	0.103
Upravljanje odnosima	11.46	±	2.391	10.90	±	3.117	10.20	±	3.119	0.028
Samovođenje	11.38	±	2.165	11.44	±	2.705	10.29	±	3.197	0.017
Strateško razmišljanje	11.56	±	2.477	11.30	±	2.826	10.59	±	3.404	0.189
Donošenje odluka	11.62	±	2.229	11.58	±	2.589	10.52	±	3.149	0.014

Međutim, za preostale kompetencije postoje značajne razlike. Može se primetiti, iz tabele 6.36., da je *Komunikacija* na višem nivou kod rukovodilaca malih preduzeća (M=11.93), u odnosu na srednja (M=11.19) i velika preduzeća (M=10.34), kod kojih je čak na najmanjem nivou. Kompetencija za *Preduzetništvo* je takođe na najvišem nivou kod rukovodilaca malih preduzeća (M=12.71), u odnosu na srednja (M=12.07) i velika preduzeća (M=11.19). Slična je situacija za kompetenciju *Informacije i upravljanje znanjem*, koja je na najvišem nivou kod rukovodilaca malih preduzeća (M=11.89), u odnosu na srednja (M=11.61) i velika preduzeća (M=10.52). Ako se bliže pogledaju kompetencije *Prilagodljivost i inovativnost*, *Želja za učenjem* i *Uverljivost*, primećuje se veoma slična situacija kao kod prethodno navedenih.

Može se reći u globalu da su kompetencije kod rukovodilaca malih preduzeća na nešto višem nivou i učestalije nego što je to kod rukovodilaca srednjih, pa čak još i može kod rukovodilaca velikih preduzeća. Ovo bi se moglo objasniti činjenicom da su mala preduzeća nestabilnija pa je neophodno više napora od strane rukovodilaca, kao i homogenija, pa je komunikacija sa zaposlenima generalno na višem nivou.

Ono što je veoma interesantno, jeste da, kada se radi o važnosti skala kompetencija za rukovodioce, situacija je značajno drugačija. Naime, iz tabele 6.37. se može videti da ne postoji razlika u stavovima ispitanika o važnosti kompetencija za rukovodioce, bez obzira na to da li su zaposleni u malom, srednjem ili velikom preduzeću (skoro sve p-vrednosti su veće od 0.05). Dakle, svest o važnosti skala kompetencija je podjednaka kod zaposlenih bez obzira na veličinu preduzeća.

Tabela 6.37. Razlike između malih, srednjih i velikih preduzeća u mišljenju o važnosti kompetencija ponašanja primećenih kod rukovodilaca

Veličina preduzeća Kompetencija	Malo			Srednje			Veliko			p-vrednost
	M	±	SD	M	±	SD	M	±	SD	
Prilagodljivost i inovativnost	13.76	±	1.716	13.40	±	1.955	13.43	±	1.773	0.228
Komunikacija	13.90	±	1.484	13.75	±	1.961	13.56	±	1.958	0.348
Briga za druge	13.38	±	1.665	13.29	±	2.165	13.26	±	1.997	0.864
Fokus na klijente	13.32	±	1.537	13.11	±	1.827	13.02	±	1.994	0.741
Želja za učenjem	13.38	±	1.834	13.42	±	1.887	13.25	±	1.930	0.777
Preduzetništvo	13.72	±	1.612	13.67	±	1.955	13.23	±	2.091	0.121
Etički stav	13.57	±	1.727	13.54	±	1.868	13.46	±	2.089	0.979
Fokus na rezultate	14.07	±	1.427	13.90	±	1.673	13.74	±	1.794	0.360
Informacije i upravljanje znanjem	13.76	±	1.515	13.53	±	1.747	13.23	±	1.855	0.149
Uverljivost	13.46	±	1.792	13.33	±	1.850	13.18	±	1.932	0.626
Politička svest	12.94	±	1.686	13.14	±	2.016	13.02	±	2.094	0.522
Upravljanje odnosima	13.38	±	1.795	13.68	±	1.765	13.22	±	2.023	0.117
Samovođenje	13.82	±	1.387	13.76	±	1.682	13.23	±	1.977	0.044
Strateško razmišljanje	13.58	±	1.790	13.61	±	1.870	13.44	±	1.933	0.763
Donošenje odluka	13.50	±	1.784	13.75	±	1.554	13.41	±	1.993	0.596

U svim organizacijama, bez obzira na veličinu, stavovi ispitanika su slični o važnostima skala kompetencija za njihove rukovodioce, dok se iste te kompetencije češće uočavaju u ponašanju rukovodilaca u malim preduzećima u odnosu na srednja i velika.

6.7.3.3. Skale kompetencija učestalosti i važnosti ponašanja rukovodilaca u odnosu na to da li se u organizaciji sprovodi nekakav oblik upravljanja kompetencijama ili ne

Istraživanje je obuhvatilo i pitanje učestalosti i važnosti kompetencija za rukovodioce u odnosu na to da li organizacija primenjuje neki oblik upravljanja kompetencijama ili ne. U tom pogledu, u tabeli 6.38., dati su rezultati dela analize koji se odnosi na učestalost pojavljivanja datih kompetencija u ponašanju rukovodioca.

Tabela 6.38. Razlike u važnosti kompetencija ponašanja za rukovodioce u odnosu na to da li se u organizaciji sprovodi nekakav oblik upravljanja kompetencijama ili ne

Upravljanje kompetencijama Kompetencija	Da			Ne			p-vrednost
	M	±	SD	M	±	SD	
Prilagodljivost i inovativnost	11.80	±	2.482	10.97	±	2.857	0.022
Komunikacija	11.19	±	2.744	10.60	±	3.131	0.133
Briga za druge	10.99	±	2.931	10.67	±	3.075	0.339
Fokus na klijente	11.67	±	2.513	10.93	±	2.889	0.036
Želja za učenjem	11.36	±	2.838	10.35	±	3.195	0.011
Preduzetništvo	11.99	±	2.702	11.55	±	2.992	0.300
Etički stav	11.72	±	2.787	10.86	±	3.022	0.018
Fokus na rezultate	11.71	±	2.644	11.05	±	2.838	0.057
Informacije i upravljanje znanjem	11.51	±	2.722	10.55	±	3.170	0.016
Uverljivost	10.98	±	2.889	10.29	±	3.171	0.079
Politička svest	11.16	±	2.730	10.54	±	2.838	0.057
Upravljanje odnosima	10.86	±	2.970	10.47	±	3.051	0.356
Samovođenje	11.11	±	2.802	10.58	±	2.962	0.150
Strateško razmišljanje	11.32	±	2.858	10.49	±	3.327	0.068
Donošenje odluka	11.24	±	2.749	10.97	±	2.933	0.567

Kod nekih kompetencija uočene su statistički značajne razlike (Prilagodljivost i inovativnost, Fokus na klijente, Želja za učenjem, Etički stav, Informacije i upravljanje znanjem), dok kod drugih nisu (Komunikacija, Briga za druge, Preduzetništvo, Fokus na rezultate, Uverljivost, Politička svest, Upravljanje odnosima, Samovođenje, Strateško razmišljanje i Donošenje odluka). Međutim, gde god je ta razlika statistički značajna ($p < 0.05$), može se primetiti da se

odgovarajuća kompetencija češće sreće i uočava kod rukovodilaca iz preduzeća koja primenjuju neki oblik upravljanja kompetencijama (tabela 6.38.).

Tabela 6.39. Razlike u učestalosti kompetencija ponašanja primećenih kod rukovodilaca u odnosu na to da li se u organizaciji sprovodi nekakav oblik opravljavanja kompetencijama ili ne

Upravljanje kompetencijama	Da			Ne			p-vrednost
	M	±	SD	M	±	SD	
Prilagodljivost i inovativnost	13.38	±	1.969	13.76	±	1.417	0.332
Komunikacija	13.47	±	2.064	14.26	±	1.078	0.003
Briga za druge	13.21	±	2.125	13.51	±	1.586	0.495
Fokus na klijente	13.01	±	1.879	13.38	±	1.709	0.146
Želja za učenjem	13.29	±	2.012	13.45	±	1.571	0.977
Preduzetništvo	13.43	±	2.035	13.65	±	1.725	0.604
Etički stav	13.36	±	2.022	13.87	±	1.639	0.019
Fokus na rezultate	13.78	±	1.777	14.09	±	1.380	0.284
Informacije i upravljanje znanjem	13.35	±	1.835	13.72	±	1.514	0.144
Uverljivost	13.22	±	1.998	13.49	±	1.523	0.557
Politička svest	12.99	±	1.995	13.16	±	1.923	0.508
Upravljanje odnosima	13.33	±	1.956	13.61	±	1.716	0.286
Samovođenje	13.47	±	1.846	13.76	±	1.557	0.245
Strateško razmišljanje	13.38	±	1.993	13.89	±	1.515	0.046
Donošenje odluka	13.50	±	1.851	13.67	±	1.685	0.519

U tabeli 6.39., prikazan je rezultat o važnosti ovih kompetencija za rukovodioce u odnosu na to da li se u organizaciji sprovodi nekakav oblik upravljanja kompetencijama ili ne. Bez obzira na to da li je odgovor pozitivan ili ne, ispitanici imaju slične stavove o važnostima ovih kompetencija (p-vrednost skoro svuda veća od 0.05). Dakle, svest o važnosti skala kompetencija je podjednako raspodeljena kod zaposlenih koji su upoznati sa nekim okvirom kompetencija, kao i kod zaposlenih koji nisu.

Moguće je doneti generalan zaključak da ispitanici, bez obzira na pol, veličinu preduzeća ili upravljanje kompetencijama, imaju slične i podjednake stavove o tome koliko su kompetencije važne za njihove rukovodioce. S druge strane, takva ponašanja od značaja se češće sreću kod

rukovodilaca u malim preduzećima i preduzećima koja na neki način upravljaju sistemom kompetencija.

6.7.3.4. Komparativna analiza važnosti kompetencija

U ovom radu, akcenat je posebno stavljen na ispitivanje koliko je percepcija ispitanika o važnosti odgovarajućih skala kompetencija u skladu sa onim što je prezentovano u literaturi. Iz dokumentacije nacionalnog standarda zanimanja za menadžment i liderstvo (Instructus Skills CFA - Management and Leadership National Occupational Standards) zabeleženo je kolika je važnost odgovarajućih skala kompetencija (Instructus Skills CFA, 2012). Ispitivane skale kompetencija u ovoj disertaciji, po učestalosti i po važnosti, date su u tabeli 6.33. U tu svrhu, kreirana je promenljiva *Važnost kompetencija LIT* – koja predstavlja zabeleženu važnost kompetencija iz literature (Instructus Skills CFA, 2012). Merena je tako što je na osnovu bihevioralne matrice izračunata frekvencija određenog ponašanja (indikatora ponašanja) tj. zabeleženo je koliko se puta u celokupnom standardu zanimanja za rukovodioce (Instructus Skills CFA, 2012) pojavljivala odnosno pominjala određena skala kompetencija.

Dalje je ova mera stavljena u korelaciju sa učestalosti skala kompetencija kod rukovodilaca i važnosti skala kompetencija za rukovodioce (videti tabelu 6.33). Obzirom da promenljive ne podležu normalnoj raspodeli, u tu svrhu je korišćen Spearman-ov koeficijent korelacije. Rezultati korelacija su dati u tabeli 6.40.

Tabela 6.40. Korelacija između važnosti kompetencija u literaturi, učestalosti skala kompetencija kod rukovodilaca i važnosti skala kompetencija za rukovodioce

	Učestalost skala kompetencija kod rukovodioca	Važnost skala kompetencija za rukovodioca
Važnost skala kompetencija za rukovodioca	0.554***	
Važnost kompetencija LIT	0.155	0.479***

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

Iz tabele se vidi da kada se radi o učestalosti kompetencija koje zaposleni vide kod rukovodilaca i važnosti kompetencija, postoji statistički značajna zavisnost srednje jačine ($\rho = 0.554$). Ako uporedimo važnost kompetencija u literaturi sa ovim merama, može se primetiti da važnost

kompetencija u literaturi nije u korelaciji sa učestalosti skala kompetencija ponašanja primećenih kod rukovodilaca. Međutim, ova mera jeste u statistički značajnoj korelaciji sa važnosti skala kompetencija ponašanja za rukovodioce, kako tu važnost vide ovi ispitanici. Ova korelacija je solidne jačine ($\rho=0.479$), što govori da su dobijeni rezultati u skladu sa literaturom, odnosno u skladu sa tim kako su te skale kompetencija viđene u nacionalnom standardu zanimanja za menadžment i liderstvo Instructus Skills CFA, 2012).

6.7.4. Faktorska analiza skala kompetencija ponašanja

Ovde su dati rezultati faktorske analize (Varimax), na osnovu kojih su formirani klasteri skala kompetencija ponašanja. Analiza je urađena na osnovu učestalosti skala kompetencija ponašanja primećenih kod rukovodilaca (odjeljak 6.7.4.1), važnosti skala kompetencija ponašanja za rukovodioce (odjeljak 6.7.4.2) kao i jaza između učestalosti i važnosti skala kompetencija ponašanja za rukovodioce (odjeljak 6.7.4.3).

6.7.4.1. Analiza na osnovu učestalosti skala kompetencija ponašanja kod rukovodilaca

Rezultati faktorske analize na osnovu učestalosti skala kompetencija ponašanja kod rukovodilaca, na osnovu kojih su kreirani klasteri indikatora ponašanja, dati su u tabeli 6.41. Vrednost Kaiser-Meyer-Olkin testa je 0.970, a vrednost Bartlett statistike je 4670.939, $p<0.001$, i statistički je značajna.

Tabela 6.41. Klasteri kompetencija - učestalost skala kompetencija ponašanja kod rukovodilaca

	F1	F2
Samovođenje	0.820	
Donošenje odluka	0.820	
Strateško razmišljanje	0.812	
Politička svest	0.760	
Upravljanje odnosima	0.759	
Uverljivost	0.745	
Informacije i upravljanje znanjem	0.739	
Fokus na rezultate	0.702	
Briga za druge		0.773
Fokus na klijente		0.749
Prilagodljivost i inovativnost		0.738
Komunikacija		0.737
Želja za učenjem		0.728
Etički stav		0.693
Preduzetništvo		0.692
Procenat objašnjene varijanse inicijalnog rešenja	70.741	5.211
Procenat objašnjene varijanse rotiranog rešenja (Varimax)	40.201	35.751
Kumulativni procenat objašnjene varijanse rotiranog rešenja (Varimax)	40.201	75.952

Sa aspekta učestalosti skala kompetencija ponašanja kod rukovodilaca, moguće identifikovati 2 faktora, odnosno 2 klastera kompetencija ponašanja. Prvi klaster inicijalno obuhvata čak 70.7% objašnjene varijanse. Skale kompetencija koje čine ovaj prvi faktor (Samovođenje, Donošenje odluka, Strateško razmišljanje, Politička svest, Upravljanje odnosima, Uverljivost, Informacije i upravljanje znanjem i Fokus na rezultate) predstavljaju kompetencije ponašanja koje u najvećoj meri opisuju ponašanja koja se mogu uočiti kod rukovodilaca. Ovaj faktor se prvenstveno odnosi na usmerenje ka rezultatima poslovanja. Drugi faktor obuhvata skale kompetencija Briga za druge, Fokus na klijente, Prilagodljivost i inovativnost, Komunikacija, Želja za učenjem, Etički stav i Preduzetništvo. Ovaj faktor se prevashodno odnosi na odnos sa ljudima (klijentima i zaposlenima). Faktori ukupno obuhvataju 76% varijanse.

6.7.4.2. Analiza na osnovu važnosti skala kompetencija ponašanja za rukovodioce

Rezultati faktorske analize na osnovu važnosti skala kompetencija ponašanja za rukovodioce, na osnovu kojih su kreirani klasteri indikatora ponašanja, dati su u tabeli 6.42. Vrednost Kaiser-Meyer-Olkin testa je 0.954, a vrednost Bartlett statistike je 3788.239, $p < 0.001$, i statistički je značajna.

Tabela 6.42. Klasteri kompetencija - važnost skala kompetencija ponašanja za rukovodioce

	F1	F2
Politička svest	0.836	
Strateško razmišljanje	0.802	
Upravljanje odnosima	0.776	
Samovođenje	0.769	
Donošenje odluka	0.748	
Uverljivost	0.740	
Informacije i upravljanje znanjem	0.699	
Fokus na rezultate	0.683	
Prilagodljivost i inovativnost		0.792
Komunikacija		0.789
Briga za druge		0.756
Fokus na klijente		0.708
Želja za učenjem		0.619
Etički stav		0.613
Preduzetništvo		0.597
Procenat objašnjene varijanse inicijalnog rešenja	63.680	6.582
Procenat objašnjene varijanse rotiranog rešenja (Varimax)	39.140	31.122
Kumulativni procenat objašnjene varijanse rotiranog rešenja (Varimax)	39.140	70.262

Sa aspekta važnosti skala kompetencija ponašanja za rukovodioce, moguće identifikovati 2 klastera. Prvi klaster inicijalno obuhvata 63.7% objašnjene varijanse. Skale kompetencija koje čine prvi faktor (Politička svest, Strateško razmišljanje, Upravljanje odnosima, Samovođenje, Donošenje odluka, Uverljivost, Informacije i upravljanje znanjem i Fokus na rezultate) predstavljaju kompetencije ponašanja koje u najvećoj meri opisuju ponašanje koje ispitanici

smatraju da je važno za njihove rukovodioce. Ovaj faktor se takođe prvenstveno odnosi na usmerenje ka rezultatima poslovanja, sa veoma malim razlikama u odnosu na prethodnu analizu. Drugi faktor obuhvata skale kompetencija Prilagodljivost i inovativnost, Komunikacija, Briga za druge, Fokus na klijente, Želja za učenjem, Etički stav i Preduzetništvo. Faktori ukupno obuhvataju 70.2% varijanse.

6.7.4.3. Analiza na osnovu jaza između učestalosti i važnosti skala kompetencija ponašanja za rukovodioce

Rezultati faktorske analize na osnovu jaza između učestalosti i važnosti skala kompetencija ponašanja za rukovodioce, na osnovu kojih su kreirani klasteri indikatora ponašanja, dati su u tabeli 6.43. Vrednost Kaiser-Meyer-Olkin testa je 0.961, a vrednost Bartlett statistike je 3998.439, $p < 0.001$, i statistički je značajna.

Sa aspekta jaza između učestalosti i važnosti skala kompetencija ponašanja za rukovodioce, moguće je identifikovati 2 klastera. Prvi klaster inicijalno obuhvata 65.6% objašnjene varijanse. Skale kompetencija koje čine prvi faktor (Strateško razmišljanje, Donošenje odluka, Fokus na rezultate, Informacije i upravljanje znanjem, Samovođenje, Politička svest, Upravljanje odnosima i Uverljivost) predstavljaju kompetencije ponašanja koje u najvećoj meri opisuju jaz između važnosti i učestalosti skala kompetencija ponašanje koje ispitanici vide kod rukovodilaca. Drugi faktor obuhvata skale kompetencija Komunikacija, Prilagodljivost i inovativnost, Briga za druge, Želja za učenjem, Fokus na klijente, Etički stav i Preduzetništvo, a rezultati su veoma slični kao u prethodnim analizama. Faktori ukupno obuhvataju 72% varijanse.

Tabela 6.43. Klasteri kompetencija – jaz između učestalosti i važnosti skala kompetencija ponašanja za rukovodioca

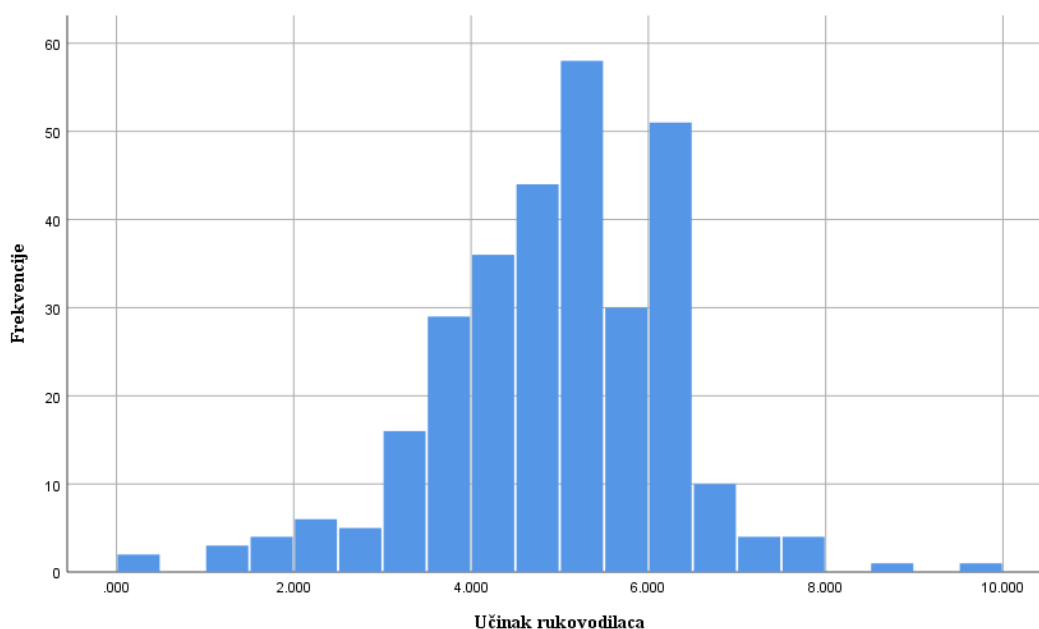
	F1	F2
Strateško razmišljanje	0.839	
Donošenje odluka	0.796	
Fokus na rezultate	0.774	
Informacije i upravljanje znanjem	0.771	
Samovođenje	0.756	
Politička svest	0.752	
Upravljanje odnosima	0.748	
Uverljivost	0.736	
Komunikacija		0.810
Prilagodljivost i inovativnost		0.774
Briga za druge		0.732
Želja za učenjem		0.721
Fokus na klijente		0.660
Etički stav		0.642
Preduzetništvo		0.619
Procenat objašnjene varijanse inicijalnog rešenja	65.579	6.424
Procenat objašnjene varijanse rotiranog rešenja (Varimax)	40.149	31.854
Kumulativni procenat objašnjene varijanse rotiranog rešenja (Varimax)	40.149	72.003

6.7.5. Učinak rukovodilaca

Slično kao u odeljku 6.5.3, a na osnovu jaza između učestalosti skala kompetencija ponašanja kod rukovodilaca i važnosti skala kompetencija ponašanja za rukovodioce, kreirana je promenljiva *Učinak rukovodilaca*. Jaz između ovih vrednosti je sabran; što je vrednost sume jaza veća, učinak je manji, a što je vrednost jaza manja, učinak je veći. Tako definisana promenljiva je normalizacijom svedena na vrednosti 0-10. Što je vrednost veća, učinak ispitanika je veći. Ovako je definisana varijabla *Učinak rukovodilaca*. U tabeli 6.44. je data deskriptivna statistika novo kreirane varijable, a na slici 6.53. prikazana je njena raspodela.

Tabela 6.44. Deskriptivna statistika varijable učinak rukovodilaca

	Minimum	Maksimum	Prosek	SD	Medijana	Modus
Učinak zaposlenih	0	10	4.939	1.329	5	6.275



Slika 6.53. Grafički prikaz raspodele varijable učinak rukovodilaca

U narednoj fazi istraživanja, ovako definisana promenljiva korišćena je kako bi se ispitaio uticaj skala kompetencija ponašanja na učinak rukovodilaca. Uticaj je ispitan pomoću regresione analize, i to posebno za učestalost skala kompetencija ponašanja kod rukovodilaca, a posebno za važnost skala kompetencija ponašanja za rukovodiocce.

Prvo je napravljen linearni regresioni model uticaja učestalosti skala kompetencija ponašanja kod rukovodilaca na učinak rukovodilaca, kako bi se ispitalo koliko koje ponašanje koje se može primetiti kod rukovodioca utiče na njihov rezultat. U inicijalni regresioni model uključeno je svih 15 skala kompetencija ponašanja. Sproveden je model regresije unazad (backward regression) kako bi se iz posmatranja isključile sve one kompetencije čiji uticaj na učinak nije značajan i

kako bi ostale samo one koje su se u modelu pokazale najznačajnijim. Ova analiza dala je veoma značajne rezultate, a finalni model prikazan je u tabeli 6.45.

Tabela 6.45. Linearni regresioni model uticaja učestalosti skala kompetencija ponašanja kod rukovodilaca na učinak rukovodilaca

Prediktori	Koeficijenti	t	p-vrednost
Konstanta	0.166	0.748	0.455
Komunikacija	0.071	2.963	0.003
Briga za druge	0.052	1.998	0.047
Fokus na klijente	0.051	2.099	0.037
Želja za učenjem	0.082	2.996	0.003
Preduzetništvo	-0.081	-3.151	0.002
Informacije i upravljanje znanjem	0.069	2.515	0.012
Samovođenje	0.110	3.617	<0.001
Donošenje odluka	0.083	2.953	0.003
F	76.956		<0.001
R ²	0.676		
Podešeni R ²	0.667		

Iz tabele se vidi da su ponašanja koja bitno utiču na učinak rukovodilaca *Komunikacija*, *Briga za druge*, *Fokus na klijente*, *Želja za učenjem*, *Preduzetništvo*, *Informacije i upravljanje znanjem*, *Samovođenje* i *Donošenje odluka*. Najznačajniji uticaj imaju kompetencije *Samovođenje*, *Komunikacija* i *Donošenje odluka*, što se vidi iz vrednosti t statistike modela. Zanimljivo je da kompetencija *Preduzetništvo* negativno utiče na učinak rukovodilaca u ovom modelu, dok sve ostale navedene kompetencije imaju pozitivan uticaj. Ovako definisan model objašnjava čak 66.7% ukupnog varijabiliteta promenljive učinak rukovodilaca, što se vidi iz mere podešeni koeficijent determinacije R². Ovo predstavlja veoma značajan rezultat i ukazuje na veoma visok kvalitet modela.

Dalje je napravljen linearni regresioni model uticaja važnosti skala kompetencija ponašanja za rukovodioce na učinak rukovodilaca. U inicijalni regresioni model je opet uključeno svih 15 skala kompetencija ponašanja. Rezultati, dobijeni regresijom unazad, dati su u tabeli 6.46.

Tabela 6.46. Linearni regresioni model uticaja važnosti skala kompetencija ponašanja za rukovodioce na učinak rukovodilaca

Prediktori	Koeficijenti	t	p-vrednost
Konstanta	7.822	12.616	<0.001
Fokus na klijente	-0.138	-2.995	0.003
Strateško razmišljanje	-0.079	-1.742	0.083
F	11.254		<0.001
R ²	0.070		
Podešeni R ²	0.063		

Iz tabele se vidi da su, prema važnosti, kompetencije ponašanja koje bitno utiču na učinak rukovodilaca *Fokus na klijente* i *Strateško razmišljanje*. Međutim, prema ovom modelu, obe ove kompetencije imaju negativan uticaj na učinak rukovodilaca. Ovako definisan model objašnjava samo 6.3% ukupnog varijabiliteta promenljive učinak rukovodilaca. Ovaj rezultat ukazuje na veoma nizak kvalitet modela, i govori da se ovaj model ne može posmatrati kao značajan.

Prema Shahu koji je ispitivao uticaj kompetencija na niz promenljivih, kao što su Motivacija, Organizaciona posvećenost, Organizaciona privrženost, u većini slučajeva je dobijeno oko 40% do 70% objašnjenog varijabiliteta (Shah, 2016, p. 96). S tim u vezi možemo zaključiti da je model dat tabelom 6.45. veoma kvalitetan model, dok, kao što je već istaknuto, model dat tabelom 6.46. slabog kvaliteta.

6.8. Analiza važnosti kompetencija za napredovanje i za učinak organizacije

U četvrtom delu istraživanja, vršeno je ispitivanje važnosti kompetencija za napredovanje zaposlenih u organizaciji, kao i za učinak same organizacije. Na ovaj deo istraživanja odnosi se *Tabela 4: Ocena važnosti kompetencija za napredovanje u karijeri i uspeh organizacije u upitniku (apendiks).*

Korisnički zahtev je glasio:

Ovim pitanjem ispitujemo uticaj kompetencija na napredovanje u karijeri i važnost za sveukupni organizacioni učinak i uspeh organizacije.

Molimo Vas da:

- ocenite važnost navedenih kompetencija za napredovanje u karijeri
- ocenite važnosti kompetencije za učinak organizacije.

Skala za ocenjivanje:

5 - veoma visoka važnost

4 - visoka važnost

3 - prosečna važnost

2 - niska važnost

1 - ne postoji

6.8.1. Međusobne korelacije kompetencija

U okviru ovog istraživanja, interesantno je bilo meriti međusobne korelacije kompetencija kako bi se utvrdilo da li viša važnost nekih kompetencija za napredovanje zaposlenih podrazumeva i višu važnost nekih drugih kompetencija za napredovanje. U ovu svrhu je korišćen neparametarski Spearman-ov koeficijent korelacije. Analiza je prvo sprovedena na nivou napredovanja zaposlenih a zatim i na nivou učinka same organizacije.

Rezultati međusobnih korelacija kompetencija po važnosti za napredovanje zaposlenih, dati su u tabelama 6.47. i 6.48. Najznačajnije korelacije mogu da se uoče između parova kompetencija *Integritet i poverenje* i *Samosvest* ($\rho=0.696$), *Samorazvoj i učenje* i *Upornost i prisebnost*

($\rho=0.692$), *Upravljanje inovacijama* i *Strateško razmišljanje* ($\rho=0.679$) i *Razvoj saradnika* i *Upravljanje vizijom i svrhom* ($\rho=0.649$). Sve korelacije su značajne na nivou značajnosti 0.001 (p vrednost za svaku korelaciju je manja od 0.001).

Rezultati međusobnih korelacija kompetencija po važnosti za učinak celokupne organizacije, dati su u tabelama 6.49. i 6.50. Najznačajnije korelacije mogu da se uoče između parova kompetencija *Saradljivost* i *Upravljanje konfliktima* ($\rho=0.713$), *Samosvest* i *Samorazvoj i učenje* ($\rho=0.677$), *Aktivno liderstvo* i *Integritet i poverenje* ($\rho=0.654$), i *Samorazvoj i učenje* i *Upornost i prisebnost* ($\rho=0.647$). Ovde su takođe sve korelacije značajne na nivou značajnosti 0.001 (p vrednost za svaku korelaciju je manja od 0.001). U globalu se može primetiti da su korelacije između važnosti kompetencija za napredovanje na sličnom nivou kao korelacije važnosti kompetencija za učinak organizacije.

Tabela 6.47. Međusobne korelacije kompetencija po važnosti za napredovanje zaposlenih (1. deo)

	K01	K02	K03	K04	K05	K06	K07	K08	K09	K10	K11	K12	K13	K14	K15
K01 Poslovna svest															
K02 Fokusiranost na klijente	0.505														
K03 Upravljanje kompleksnošću	0.585	0.532													
K04 Donošenje kvalitetnih odluka	0.440	0.489	0.631												
K05 Upravljanje inovacijama	0.396	0.455	0.562	0.636											
K06 Strateško razmišljanje	0.476	0.461	0.553	0.641	0.679										
K07 Orijehtacija na akciju	0.391	0.448	0.437	0.471	0.511	0.448									
K08 Organizovanje	0.496	0.430	0.497	0.533	0.529	0.502	0.614								
K09 Usmeravanje drugih	0.407	0.406	0.552	0.556	0.548	0.542	0.527	0.621							
K10 Postavljanje prioriteta	0.346	0.365	0.421	0.480	0.423	0.379	0.491	0.475	0.551						
K11 Optimizacija radnih procesa	0.403	0.367	0.489	0.472	0.477	0.440	0.363	0.474	0.556	0.434					
K12 Odgovornost	0.385	0.352	0.395	0.418	0.440	0.383	0.489	0.519	0.494	0.510	0.438				
K13 Upravljanje rezultatima	0.393	0.391	0.480	0.534	0.515	0.435	0.494	0.518	0.620	0.578	0.423	0.594			
K14 Saradljivost	0.320	0.320	0.313	0.352	0.282	0.255	0.321	0.366	0.402	0.493	0.334	0.373	0.461		
K15 Upravljanje konfliktima	0.357	0.332	0.407	0.422	0.384	0.399	0.382	0.398	0.447	0.429	0.405	0.381	0.480	0.580	
K16 Interpersonalne veštine	0.390	0.363	0.372	0.484	0.390	0.427	0.358	0.476	0.507	0.468	0.384	0.413	0.507	0.588	0.531
K17 Izgradnja mreže (networking)	0.318	0.356	0.376	0.358	0.456	0.373	0.400	0.395	0.444	0.337	0.387	0.371	0.406	0.381	0.555
K18 Razvoj saradnika	0.485	0.413	0.466	0.497	0.533	0.532	0.399	0.512	0.591	0.337	0.413	0.421	0.506	0.493	0.515
K19 Vrednovanje različitosti	0.493	0.398	0.502	0.491	0.478	0.440	0.415	0.495	0.521	0.422	0.435	0.404	0.557	0.471	0.507
K20 Timski rad	0.440	0.383	0.415	0.486	0.460	0.397	0.425	0.596	0.526	0.494	0.405	0.503	0.562	0.522	0.473
K21 Efikasno komuniciranje	0.354	0.316	0.298	0.342	0.334	0.322	0.367	0.410	0.382	0.424	0.264	0.451	0.444	0.458	0.463
K22 Motivisanje drugih	0.461	0.414	0.479	0.527	0.480	0.452	0.384	0.528	0.575	0.386	0.456	0.453	0.508	0.458	0.485
K23 Organizaciona agilnost	0.451	0.465	0.464	0.537	0.504	0.454	0.546	0.595	0.550	0.441	0.416	0.537	0.593	0.383	0.452
K24 Pregovaranje	0.453	0.408	0.448	0.510	0.531	0.557	0.522	0.563	0.550	0.407	0.402	0.400	0.476	0.428	0.515
K25 Upravljanje vizijom i svrhom	0.521	0.453	0.566	0.561	0.544	0.535	0.510	0.534	0.593	0.402	0.513	0.472	0.526	0.420	0.481
K26 Aktivno liderstvo	0.366	0.366	0.418	0.362	0.479	0.397	0.462	0.486	0.509	0.394	0.410	0.518	0.507	0.385	0.377
K27 Integritet i poverenje	0.412	0.347	0.381	0.401	0.354	0.366	0.353	0.393	0.494	0.407	0.375	0.488	0.487	0.501	0.419
K28 Samosvest	0.453	0.388	0.407	0.457	0.400	0.432	0.411	0.435	0.561	0.476	0.433	0.473	0.570	0.439	0.449
K29 Samorazvoj i učenje	0.446	0.424	0.437	0.442	0.391	0.422	0.433	0.421	0.456	0.421	0.436	0.442	0.494	0.367	0.466
K30 Upornost i prisebnost	0.431	0.380	0.380	0.344	0.386	0.359	0.512	0.439	0.375	0.394	0.437	0.447	0.435	0.333	0.391

Napomena: sve korelacije su značajne na nivou značajnosti 0.001 ($p < 0.001$)

Tabela 6.48. Međusobne korelacije kompetencija po važnosti za napredovanje zaposlenih (2. deo)

	K16	K17	K18	K19	K20	K21	K22	K23	K24	K25	K26	K27	K28	K29	K30
K01 Poslovna svest															
K02 Fokusiranost na klijente															
K03 Upravljanje kompleksnošću															
K04 Donošenje kvalitetnih odluka															
K05 Upravljanje inovacijama															
K06 Strateško razmišljanje															
K07 Orijentacija na akciju															
K08 Organizovanje															
K09 Usmeravanje drugih															
K10 Postavljanje prioriteta															
K11 Optimizacija radnih procesa															
K12 Odgovornost															
K13 Upravljanje rezultatima															
K14 Saradljivost															
K15 Upravljanje konfliktima															
K16 Interpersonalne veštine															
K17 Izgradnja mreže (networking)	0.449														
K18 Razvoj saradnika	0.598	0.496													
K19 Vrednovanje različitosti	0.581	0.416	0.565												
K20 Timski rad	0.545	0.363	0.580	0.591											
K21 Efikasno komuniciranje	0.513	0.462	0.486	0.474	0.594										
K22 Motivisanje drugih	0.547	0.391	0.630	0.628	0.634	0.549									
K23 Organizaciona agilnost	0.527	0.531	0.601	0.574	0.563	0.593	0.646								
K24 Pregovaranje	0.492	0.448	0.550	0.572	0.548	0.486	0.572	0.633							
K25 Upravljanje vizijom i svrhom	0.548	0.418	0.649	0.638	0.535	0.406	0.626	0.624	0.642						
K26 Aktivno liderstvo	0.443	0.388	0.505	0.505	0.557	0.456	0.520	0.532	0.454	0.535					
K27 Integritet i poverenje	0.520	0.281	0.488	0.497	0.549	0.461	0.549	0.492	0.472	0.543	0.627				
K28 Samosvest	0.488	0.395	0.489	0.529	0.562	0.418	0.508	0.481	0.501	0.585	0.568	0.696			
K29 Samorazvoj i učenje	0.451	0.418	0.466	0.499	0.503	0.387	0.440	0.522	0.472	0.596	0.484	0.510	0.658		
K30 Upornost i prisebnost	0.395	0.398	0.424	0.432	0.449	0.383	0.417	0.523	0.410	0.478	0.570	0.436	0.542	0.692	

Napomena: sve korelacije su značajne na nivou značajnosti 0.001 ($p < 0.001$)

Tabela 6.49. Međusobne korelacije kompetencija po važnosti za učinak organizacije (1. deo)

	K01	K02	K03	K04	K05	K06	K07	K08	K09	K10	K11	K12	K13	K14	K15
K01 Poslovna svest															
K02 Fokusiranost na klijente	0.578														
K03 Upravljanje kompleksnošću	0.517	0.609													
K04 Donošenje kvalitetnih odluka	0.492	0.571	0.599												
K05 Upravljanje inovacijama	0.431	0.488	0.432	0.545											
K06 Strateško razmišljanje	0.464	0.422	0.436	0.496	0.616										
K07 Orijentacija na akciju	0.420	0.421	0.452	0.495	0.400	0.365									
K08 Organizovanje	0.480	0.465	0.520	0.482	0.395	0.392	0.469								
K09 Usmeravanje drugih	0.402	0.504	0.513	0.534	0.445	0.452	0.513	0.609							
K10 Postavljanje prioriteta	0.359	0.358	0.411	0.443	0.356	0.354	0.415	0.471	0.578						
K11 Optimizacija radnih procesa	0.314	0.391	0.379	0.405	0.426	0.328	0.389	0.457	0.593	0.411					
K12 Odgovornost	0.368	0.377	0.413	0.428	0.297	0.354	0.514	0.378	0.451	0.433	0.421				
K13 Upravljanje rezultatima	0.426	0.401	0.446	0.449	0.351	0.384	0.537	0.470	0.513	0.481	0.408	0.580			
K14 Saradljivost	0.449	0.382	0.394	0.383	0.237	0.270	0.483	0.418	0.471	0.406	0.381	0.476	0.466		
K15 Upravljanje konfliktima	0.436	0.332	0.427	0.433	0.310	0.368	0.481	0.400	0.505	0.462	0.401	0.478	0.454	0.713	
K16 Interpersonalne veštine	0.376	0.330	0.406	0.436	0.270	0.324	0.493	0.453	0.494	0.438	0.413	0.435	0.475	0.615	0.628
K17 Izgradnja mreže (networking)	0.291	0.369	0.342	0.377	0.363	0.409	0.438	0.397	0.442	0.397	0.448	0.456	0.446	0.473	0.566
K18 Razvoj saradnika	0.452	0.414	0.387	0.435	0.342	0.419	0.465	0.491	0.486	0.371	0.388	0.384	0.494	0.420	0.465
K19 Vrednovanje različitosti	0.436	0.293	0.407	0.472	0.375	0.376	0.508	0.399	0.447	0.395	0.365	0.415	0.415	0.507	0.580
K20 Timski rad	0.364	0.326	0.318	0.358	0.382	0.353	0.496	0.478	0.438	0.362	0.381	0.460	0.522	0.486	0.439
K21 Efikasno komuniciranje	0.361	0.446	0.439	0.412	0.346	0.373	0.517	0.475	0.510	0.524	0.379	0.494	0.435	0.521	0.492
K22 Motivisanje drugih	0.392	0.417	0.470	0.415	0.373	0.422	0.442	0.458	0.484	0.438	0.475	0.426	0.529	0.447	0.424
K23 Organizaciona agilnost	0.414	0.490	0.426	0.500	0.404	0.501	0.479	0.511	0.588	0.510	0.466	0.457	0.588	0.396	0.455
K24 Pregovaranje	0.347	0.349	0.394	0.407	0.330	0.437	0.518	0.369	0.483	0.463	0.371	0.489	0.457	0.479	0.566
K25 Upravljanje vizijom i svrhom	0.406	0.391	0.348	0.454	0.404	0.480	0.506	0.333	0.454	0.418	0.392	0.377	0.426	0.428	0.475
K26 Aktivno liderstvo	0.485	0.388	0.435	0.393	0.359	0.325	0.574	0.504	0.435	0.453	0.408	0.463	0.506	0.552	0.495
K27 Integritet i poverenje	0.408	0.372	0.457	0.392	0.374	0.299	0.535	0.506	0.441	0.423	0.335	0.501	0.484	0.538	0.509
K28 Samosvest	0.415	0.353	0.372	0.404	0.426	0.350	0.498	0.418	0.411	0.437	0.369	0.464	0.429	0.439	0.480
K29 Samorazvoj i učenje	0.375	0.345	0.406	0.439	0.388	0.339	0.486	0.420	0.459	0.437	0.457	0.407	0.430	0.461	0.495
K30 Upornost i prisebnost	0.390	0.333	0.383	0.405	0.348	0.346	0.496	0.446	0.415	0.440	0.420	0.360	0.441	0.405	0.428

Napomena: sve korelacije su značajne na nivou značajnosti 0.001 ($p < 0.001$)

Tabela 6.50. Međusobne korelacije kompetencija po važnosti za učinak organizacije (2. deo)

	K16	K17	K18	K19	K20	K21	K22	K23	K24	K25	K26	K27	K28	K29	K30
K01 Poslovna svest															
K02 Fokusiranost na klijente															
K03 Upravljanje kompleksnošću															
K04 Donošenje kvalitetnih odluka															
K05 Upravljanje inovacijama															
K06 Strateško razmišljanje															
K07 Orijentacija na akciju															
K08 Organizovanje															
K09 Usmeravanje drugih															
K10 Postavljanje prioriteta															
K11 Optimizacija radnih procesa															
K12 Odgovornost															
K13 Upravljanje rezultatima															
K14 Saradljivost															
K15 Upravljanje konfliktima															
K16 Interpersonalne veštine															
K17 Izgradnja mreže (networking)	0.561														
K18 Razvoj saradnika	0.560	0.502													
K19 Vrednovanje različitosti	0.626	0.457	0.560												
K20 Timski rad	0.518	0.413	0.535	0.497											
K21 Efikasno komuniciranje	0.502	0.456	0.462	0.449	0.590										
K22 Motivisanje drugih	0.430	0.461	0.539	0.441	0.534	0.553									
K23 Organizaciona agilnost	0.433	0.433	0.441	0.392	0.482	0.537	0.642								
K24 Pregovaranje	0.524	0.497	0.430	0.489	0.498	0.574	0.448	0.520							
K25 Upravljanje vizijom i svrhom	0.518	0.438	0.511	0.521	0.455	0.437	0.482	0.520	0.611						
K26 Aktivno liderstvo	0.455	0.331	0.445	0.483	0.583	0.500	0.467	0.441	0.511	0.450					
K27 Integritet i poverenje	0.521	0.385	0.492	0.580	0.586	0.505	0.543	0.421	0.523	0.494	0.654				
K28 Samosvest	0.474	0.446	0.530	0.579	0.527	0.474	0.434	0.395	0.533	0.502	0.578	0.656			
K29 Samorazvoj i učenje	0.512	0.503	0.522	0.558	0.430	0.464	0.451	0.437	0.467	0.445	0.469	0.521	0.677		
K30 Upornost i prisebnost	0.470	0.386	0.459	0.477	0.346	0.408	0.429	0.455	0.365	0.470	0.450	0.434	0.530	0.647	
Napomena: sve korelacije su značajne na nivou značajnosti 0.001 (p<0.001)															

7. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

7.1. Dokaz hipoteze

Da bi se obezbedio odgovarajući povraćaj na investiciju u obuku i njen transfer, potreban je sistematski pristup učenju i razvoju zaposlenih, a u tom kontekstu neophodna je adekvatna procena potreba za kompetencijama. Bez procene potreba za kompetencijama nije moguće razviti koherentan sistem učenja u organizaciji. Procena potreba za kompetencijama treba da specificira koje tačno kompetencije je potrebno razviti u procesu učenja i razvoja.

Uvidom u literaturu može se zaključiti da je prvi korak, procena kompetencija zaposlenih najvažniji element celog ciklusa od koga zavisi celokupna postavka procesa učenja.

Predmet istraživanja je primena okvira i standarda kompetencija u učenju i razvoju zaposlenih kroz analizu potreba za kompetencijama.

Cilj istraživanja je razvoj primenjivog pristupa procene potreba za kompetencijama zaposlenih, upotrebom: generičkog okvira kompetencija Korn Ferry Instituta i međunarodno priznatog standarda zanimanja u oblasti menadžmenta i liderstva- CFA Skills Management and Leadership National Occupational Standards (2012). Da bi se uspešno analizirale potrebe za kompetencijama, neophodan je adekvatan metodološki pristup i upotreba pouzdanih izvora informacija. Navedena dokumenta su predstavljala pouzdane izvore informacija (videti: str. 9) kako za razvoj instrumenta za ispitivanje tako i za upoređivanje sa rezultatima našeg istraživanja.

Prvi korak u istraživanju je bio kritička analiza naučne i stručne literature i prakse u navedenoj oblasti. Na osnovu ovog dela istraživanja je dat pregled pristupa kompetencijama kao i pristupima u upravljanju učinkom i analizi potreba za kompetencijama. Detaljno je predstavljen bihevioralni model kompetencija u svim svojim aspektima. Uočeno je da različiti autori imaju različite stavove i pristupe konceptu kompetencija i da postoji značajna razlika u američkom i britanskom pristupu i primeni kompetencija u organizacijama.

U disertaciji je posebna pažnja posvećena kreiranju klastera kompetencija primenom faktorske analize, na osnovu koje je moguće kreirati odgovarajući okvir kompetencija. Brojni su primeri u literaturi gde su pomoću metoda multivarijacione analize identifikovane potrebe za kompetencijama i kreirani odgovarajući okviri kompetencija (videti: Tett et al., 2000; Borman i Brush, 1993).

Kao dokaz postavljene hipoteze sprovedeno je empirijsko istraživanje čiji je predmet bila analiza potreba za kompetencijama primenom okvira i standarda kompetencija.

Sve analize sprovedene su prema odgovarajućim delovima upitnika.

U prvom delu istraživanja korišćen je generički okvir kompetencija Korn Ferry Instituta. Generički okviri kompetencija su konceptualni okviri onih kompetencija koje su istraživači uspeali da deriviraju, upotrebom različitih metodologija i standardizuju za dalju primenu u razvoju zaposlenih. Primenom ovog okvira identifikovan je tekući jaz u kompetencijama što pokazuju rezultati u nastavku. Meren je trenutni nivo kompetencija zaposlenih, po osnovu toga kako ispitanici vide sebe i svoje kompetencije u okviru radnog mesta. U tom kontekstu ispitanici su dali svoje mišljenje i o važnosti standardizovanih generičkih kompetencija za obavljanje poslova radnog mesta. Utvrđeno je da postoji statistički značajna razlika između trenutnog nivoa i važnosti kompetencija za većinu navedenih kompetencija (što se vidi iz činjenice da su p-vrednosti manje od 0.05, čak u većini slučajeva manje od 0.001) tj. utvrđeno je da postoji jaz u kompetencijama na individualnom nivou što direktno indukuje potrebe za učenjem i razvojem. Najveću razliku između trenutnog nivoa i važnosti pokazuje kompetencija *Izgradnja mreže* a zatim kompetencija *Optimizacija radnih procesa*. U ovoj fazi istraživanja merena je zavisnost između učinka zaposlenih i njihovog trenutnog nivoa kompetencija. Utvrđeno je da korelacije imaju pozitivan uticaj svih kompetencija na učinak zaposlenih, uglavnom srednje jačine. Da bi se dublje ušlo u ovu analizu, napravljen je linearni regresioni model uticaja kompetencija na ukupan učinak zaposlenih. Regresioni model je pokazao da najznačajniji uticaj ima kompetencija *Motivisanje drugih*. U okviru ovog istraživanja, interesantno je bilo meriti međusobne korelacije kompetencija, imajući u vidu teorijsko utemeljenje, da svaka kompetencija ima interakciju sa drugom. Najznačajnija korelacija (po važnosti za posao) može da se uoči između para kompetencija *Integritet i poverenje* i *Samosvest* ($\rho=0.671$). Takođe, u ovom delu rada primenjena je faktorska analiza (Varimax) kako bi se pronašli klasteri kompetencija. Analiza je urađena na osnovu trenutnog nivoa kompetencija (odjeljak 6.5.5.1), važnosti kompetencija (odjeljak 6.5.5.2), kao i jaza u nivou kompetencija, kao razlike između važnosti kompetencija i sadašnjeg nivoa kompetencija ispitanika (odjeljak 6.5.5.3). Vrednost Kaiser-Meyer-Olkin testa je bila iznad ili oko 0.9, što se smatra izuzetnim rezultatom.

Na osnovu dobijenih rezultata istraživanja i njihove analize dokazana je sledeća posebna hipoteza: moguće je primenom okvira kompetencija analizirati i utvrditi potrebe za kompetencijama.

U drugom delu istraživanja, meren je nivo kompetencija superiornog i prosečnog zaposlenog, po osnovu toga kako zaposleni vide svoje kolege u kontekstu radnog učinka. Stavljanje u odnos superiornog i prosečnog performerera, je teorijski i praktično utemeljen pristup u identifikaciji seta (klastera) kompetencija koje determinišu superiorni učinak u okviru modela kompetencija. Izvršeno je istraživanje akutnog jaza u kompetencijama između superiornog i prosečnog zaposlenog, koje je utvrdilo postojanje više statistički značajnih razlika u kompetencijama, prema grupama zaposlenih i tipu kompetencija. Najveći jaz u kompetencijama, u ovom delu istraživanja, je identifikovan za kompetencije *Odgovornost; Upravljanje inovacijama; Orijehtacija na akciju; Upravljanje rezultatima*. U ovom poglavlju su dati rezultati faktorske analize (Varimax), koja je korišćena kako bi se formirali klasteri kompetencija. Analiza je urađena na osnovu nivoa kompetencija superiornog zaposlenog (odjeljak 6.6.3.1), prosečnog zaposlenog (odjeljak 6.6.3.2), kao i jaza u kompetencijama između superiornog i prosečnog zaposlenog (odjeljak 6.6.3.3). Klasteri kompetencija su korisni pri kreiranju odgovarajućeg okvira kompetencija, posebno na osnovu jaza u nivou kompetencija između superiornog i prosečnog zaposlenog. U sva tri slučaja vrednost Kaiser-Meyer-Olkin testa je preko 0.9 (KMO=0.944), što se smatra izuzetnim rezultatom i pokazateljem veoma visokog kvaliteta dobijenih rezultata. Kao istraživački najinteresantniju izdvajamo faktorsku analizu na osnovu jaza superiornog i prosečnog zaposlenog koja je identifikovala 3 klastera kompetencija u kome je prvi klaster sa 13 kompetencija inicijalno obuhvatio 53% objašnjene varijanse.

Na osnovu dobijenih rezultata istraživanja i njihove analize dokazana je sledeća posebna hipoteza: moguće je poređenjem superiornog i prosečnog zaposlenog analizirati potrebe i identifikovati klaster kompetencija koje u najvećoj meri objašnjavaju učinak zaposlenih.

U trećem delu istraživanja cilj je bio da se pokaže kako se standardi kompetencija mogu koristiti za analizu potreba za učenjem i razvojem. U ovu svrhu je urađena analiza sadržaja standarda zanimanja za menadžment i liderstvo koji ima oko 610 strana (Skills CFA Management and Leadership National Occupational Standards, 2012). Na osnovu analize sadržaja je izrađena biheviornalna matrica sa nazivima kompetencija i pripadajućim indikatorima koja je poslužila kao osnova za kreiranje trećeg dela instrumenta za ispitivanje.

Matrica je kreirana na osnovu analize frekvencija ponašanja u okviru pomenutog standarda i obuhvatila je sve biheviornalne kompetencije i sva ponašanja u pomenutom standardu. Ukupno je identifikovano 15 biheviornalnih kompetencija koje su potrebne liderima i rukovodiocima sa ukupno 108 indikatora ponašanja. Zbog velikog broja indikatora ponašanja po kompetenciji nisu svi mogli da budu uključeni u instrument već je slučajnim uzorkom izabrano 3 indikatora po kompetenciji.

U ovom delu istraživanja, vršeno je ispitivanje na osnovu indikatora ponašanja koji se mogu identifikovati kod rukovodilaca na osnovu ocene zaposlenih. Merena je frekvencija određenog ponašanja kod rukovodilaca kao i koliko je to konkretno ponašanje važno za obavljanje njihovih rukovodećih poslova. Sva ponašanja koja su ocenjivana su data kroz biheviornalne indikatore pridružene kompetencijama. Istraživanje je utvrdilo da postoji statistički značajna razlika, za sve indikatore, između učestalosti i važnosti ponašanja (p -vrednosti uvek manje od 0.001). Za sve indikatore ponašanja može se primetiti da je značajno viša važnost ponašanja za rukovodioce nego što ih oni ispoljavaju tj. da postoji jaz u kompetencijama prema datim indikatorima. Najveći jaz je u sledećim biheviornalnim indikatorima: *Redovno obaveštava kolege o planovima i događajima; Trudi se da razume potrebe i motivaciju drugih; Vodi računa o uticaju sopstvenih akcija na druge*. U ovom delu rada rađena je faktorska analiza (Varimax) za učestalost ponašanja, važnost ponašanja kao i za učestalost i važnost skala kompetencija. Svi faktori značajno opisuju varijansu. Dodatno, korišćenjem modela multivarijacione analize kreirani su klasteri menadžerskih indikatora ponašanja. Cilj ovog dela rada je da se istaknu klasteri važnijih kompetencija, čime je kreiran generički okvir kompetencija, prema važnosti u poslovnim organizacijama u Srbiji. Da bi smo izvršili analizu na nivou kompetencija, sabiranjem odgovarajućih indikatora ponašanja prema učestalosti pojavljivanja kod rukovodilaca, kao i prema važnosti ponašanja za rukovodioce, kreirali smo skale kompetencija sa svojim vrednostima. Vrednosti Cronbach's alpha koeficijenta su za sve kompetencije (osim jedne) veće od 0.8, što je pokazatelj veoma dobre konzistentnosti skala. Takođe, u ovom istraživanju je rađena analiza koliko je percepcija ispitanika o važnosti odgovarajućih skala kompetencija u skladu sa onim što je prezentovano u literaturi. Na osnovu dokumentacije CFA Skills standarda zanimanja i biheviornalne matrice utvrđena je važnost skala kompetencija iz literature. U tu svrhu, kreirana je promenljiva Važnost kompetencija LIT – koja predstavlja zabeleženu važnost kompetencija iz literature (Instructus Skills CFA, 2012). Dalje je ova mera stavljena u korelaciju sa učestalosti skala kompetencija kod rukovodilaca i važnosti skala kompetencija

za rukovodioce. Između ostalog, utvrđeno je da važnost kompetencija u literaturi jeste u statistički značajnoj korelaciji sa važnosti skala kompetencija ponašanja za rukovodioce, kako tu važnost vide ispitanici ($\rho=0.479$). U okviru ovog dela istraživanja izvršena je faktorska analiza dobijenih skala kompetencija koje su formirane na osnovu ocena pripadajućih indikatora ponašanja. Analiza je urađena na osnovu učestalosti skala kompetencija ponašanja primećenih kod rukovodilaca (odjeljak 6.7.4.1), važnosti skala kompetencija ponašanja za rukovodioce (odjeljak 6.7.4.2) kao i jaza između učestalosti i važnosti skala kompetencija ponašanja za rukovodioce (odjeljak 6.7.4.3). Vrednost Kaiser-Meyer-Olkin testa za sve tri analize nije bila ispod 0.954 što pokazuje izuzetan kvalitet dobijenih rezultata. Rezultatima faktorske analize na osnovu učestalosti skala kompetencija kod rukovodilaca, identifikovana su 2 faktora, odnosno 2 klastera kompetencija ponašanja. Prvi klaster inicijalno obuhvata čak 70.7% objašnjene varijanse. Skale kompetencija koje čine ovaj prvi faktor su: *Samovođenje, Donošenje odluka, Strateško razmišljanje, Politička svest, Upravljanje odnosima, Uverljivost, Upravljanje znanjem i Fokus na rezultate*.

Na osnovu dobijenih rezultata istraživanja i njihove analize dokazana je sledeća posebna hipoteza: moguće je analizom sadržaja standarda zanimanja za rukovodioce, bihevioralne indikatore grupisati u kompetencije i primeniti bihevioralnu matricu sa indikatorima ponašanja kao osnovu za procenu potreba za kompetencijama rukovodilaca

Potvrđene posebne hipoteze i dobijeni rezultati sprovedenog empirijskog istraživanja među zaposlenima u preduzećima u Srbiji u poglavlju 6. ovog rada dovode do zaključka da je osnovna hipoteza ove doktorske disertacije: dokazana.

Dokazi hipoteze u vidu rezultata ovog istraživanja su u saglasnosti sa stavovima koji važe u razvijenim ekonomijama a koji se odnose na, postojanje sve većeg jaza između zahteva radnih mesta i postojećeg nivoa kompetencija zaposlenih.

7.2. Zaključna razmatranja i predlozi za dalja istraživanja

Istraživanje je pokazalo da okviri i standardi kompetencija mogu biti koristan i primenjiv alat u uspostavljanju koherentnog i konzistentnog sistema učenja i razvoja zaposlenih. Takođe, istraživanje je pokazalo potrebu za sistematskim pristupom učenju i razvoju kroz identifikaciju i analizu nedostajućih kompetencija. Kroz teorijski i empirijski deo istraživanja naglašena je značajna upotreba naprednih statističkih metoda u proceni potreba za kompetencijama za šta je navedeno više relevantnih referenci. Kroz rad je pokazana

integrativna uloga kompetencija kao gradivne jedinice u razvoju ljudi. Kompetencije teže da budu procenjivane. I ako ne lake za procenu, može se reći da je to jedan od njihovih osnovnih atributa kojim dobijaju na vrednosti.

Ono što se može zaključiti pregledom literature u vezi sa analizom potreba za kompetencijama i njihovim modelovanjem je da, među opisanim pristupima nedostaje postupak procene kompetencija na bazi bihevioralnih indikatora deriviranih iz standarda kompetencija kroz analizu sadržaja, izradu i primenu bihevioralne matrice. Nadamo se da će ova doktorska disertacija barem delimično doprineti da se veći broj istraživača zainteresuje za sprovođenje istraživanja u ovom pravcu.

Istraživanje je pokušalo da integriše resurse koje pruža funkcionalni pristup kompetencijama i bihevioralni pristup, koji ima rastući trend u svetu, i da pokaže praktičnu primenjivost u kontekstu razvoja zaposlenih.

Za organizacije je prikazana procedura procene i analize deficita u kompetencijama zaposlenih, uz primenu okvira i standarda kompetencija, korisna iz više razloga. Prvi jer su okviri i standardi kompetencija dobar izvor informacija koji je razvijen primenom rigoroznih metoda uz validaciju eksperata u okviru resursnih panela ili fokus grupa. Drugi razlog je taj što organizacije mogu da koriste javno dostupan i kvalitetan resurs i ne moraju da kreću od „nule“ u razvoju alata za razvoj zaposlenih. Organizacije dobijaju resurs koji je relevantan za određenu oblast rada i ono što je potrebno je da primenom određene metode, prilagode postojeće indikatore ponašanja, grupišu ih i razviju primenjive pristupe i alate u razvoju zaposlenih. Treći razlog se odnosi na smanjene troškove razvoja okvira kompetencija i drugih alata primenom javno dostupnih resursa čime se postiže da ukupni troškovi primene i razvoja validnog sistema za procenu kompetencija budu značajno niži u odnosu da se takva usluga kupuje na tržištu.

Kompetencije nisu važne samo za organizacije i pojedince koji se za njih nagrađuju na tržištu rada. Nadamo se da će ova doktorska disertacija doprineti stavu da je ukupna baza kompetencija jednog naroda, važan element ekonomskog razvoja i njegovog opstanka. Bez razvoja ukupne baze kompetencija, ne može biti opstanka naroda ni razvoja društva.

Na samom kraju želimo da naglasimo da istraživanje nije konačno i ne pretenduje da je obuhvatilo celokupnu oblast procene kompetencija. Naprotiv, ono ostavlja istraživačima u ovoj oblasti, puno mogućnosti za dalja istraživanja u predloženom i drugim pravcima.

8. LITERATURA

1. Agut, S. & Grau, R. (2002), 'Managerial competency needs and training requests: the case of the Spanish tourist industry', *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 31-51.
2. Agut, S., Grau, R., & Peiro, J.M. (2003) 'Individual and Contextual Influences on Managerial Competency Needs', *Journal of Management Development*, 22(10), 906–918.
3. A Global Competency Framework Human Resources Implementation Guide (2014), *Workitect*, Florida, USA.
4. APM Competency Framework (2008), *Association for Project Management*.
5. Armstrong, M. & Baron, A. (2008) 'Managing Performance: Performance management in action', *Chartered Institute of Personnel and Development*, London.
6. Armstrong, M. (2011) 'Armstrong's handbook of strategic human resource management', *Kogan Page Publishers*, ISBN 9780749463946, London-Philadelphia-New Delhi.
7. Armstrong, M. (2006) 'A Handbook of Human Resource Management Practice', *Kogan Page*, 10th edition, ISBN 0 7494 4631 5, London & Philadelphia, UK & USA.
8. Armstrong, M. (2009) 'Armstrong's Handbook Of Performance Management An Evidence-based Guide To Delivering High Performance', *Kogan Page*, ISBN 978 0 7494 5392 3, UK & USA.
9. Barbazette, J. (2006) 'Training Needs Assessment: Methods, Tools, and Techniques', *Pfeiffer*.
10. Barrett, G. V. & Depinet, R. L. (1991) 'A Reconsideration of Testing for Competence Rather Than for Intelligence', *American Psychologist*, 46(10), 1012-1024.
11. Becker, B.E., Huselid, M. A., Pickus, P.S. & Spratt, M.F. (1997) 'HR as a Source of Shareholder Value', *Human Resource Management*, 36(1), 39–47.
12. Bee, F. & Bee, R. (2003) 'Learning Needs Analysis and Evaluation', *Chartered Institute of Personnel and Development*, UK.
13. Benner, P. (1984) 'From novice to expert: Excellence and power in clinical nursing practice', *The American Journal of Nursin*, 13-34.
14. Berger, L.A. & Berger, D.R. (2017) 'The Talent Management Handbook, Third Edition: Making Culture a Competitive Advantage by Acquiring, Identifying, Developing, and Promoting the Best People', *McGraw-Hill Education*, 3, Chapter 4.

15. Berke D. (2005) 'Succession Planning and Management: A Guide to Organizational Systems and Practices', *Centre for Creative Leadership*.
16. Bernardin, H.J., Hagan, C. & Kane, J. (1995) 'The Effect of a 360 Degree Appraisal System on Managerial Performance', *Proceedings of the 10th annual conference of the Society for Industrial and organizational psychology*, Orlando, FL.
17. Bersin, J. (2007, January) 'The role of competencies in driving financial performance', Oakland, CA: Bersin& Associates.
18. Bloom, B. S. (1954) 'Taxonomy of Educational Objectives', New York: Longman's, Green & Company.
19. Blumberg, M. & Pringle, C. (1982) 'The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance', *The Academy of Management Review*, 7(4), 560-569.
20. Boak, G. (1991) 'Developing Managerial Competences: The Management Learning Contract Approach', London: Pitman.
21. Bolden R. & Gosling J. (2006) 'Leadership Competencies: time to change the tune?', *Leadership*, 2(2), 147-163.
22. Borman, W.C. & Vallon, W. (1974) 'A View of What Can Happen When Behavioral Expectation Scales are Developed in One Setting and Used in Another', *Journal of Applied Psychology*, 59, 197-201.
23. Boroman, W.C. & Brush, D.H. (1993) 'More Progress Toward a Taxonomy of Managerial Performance Requirements', *Lawrence Erlbaum Associates, Inc*, 1-21.
24. Boyatzis, R.E. (1982) 'The competent manager: A model for effective performance', *Wiley*, New York.
25. Boyatzis, R.E. (1993) 'Beyond competence- the choice to be leader', *Human Resource Management Review*, 3(1), 1-14.
26. Boyatzis, R.E. (2009) 'Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence', *Journal of Management Development*, 28(9), 749-770, <https://doi.org/10.1108/02621710910987647>
27. Boyatzis, R.E., (2008) 'Competencies in the 21st century', *Journal of Management*.
28. Boydell, T. & Leary M. (1996) 'Identifying Training Needs', *Institute of Personal Development*.
29. Bray, D., Campbell, R. & Grant, D. (1974) 'Formative years in business: A long-term AT&T study of managerial lives', *John Wiley & Sons Inc*.

30. Briscoe, D.B. & Claus, L.M. (2008) 'Employee performance management: policies and practices in multinational enterprises', in Varma, A., Budwah, P.S. & DeNisi, A. (eds) *Performance Management Systems: A global perspective*, Abingdon: Routledge, 15-39.
31. Brown, T. (2006) 'Stop competency blunders', *Training and Development*, 60(1), 20-22.
32. Burgoyne J., Wendy, H. & Sadie, W. (2004) *The Development of Management and Leadership Capability and its Contribution to Performance: The evidence, the prospects and the research need*, Research Report RR560, Department for Education and Skills, Lancaster University.
33. Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H. & Sager, C. E. (1993) 'A theory of performance, Personnel selection in organisation', *Jossey-Bass*, 35-70, San Francisco.
34. Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Arvey, R.D. & Hellervik, L.V. (1973) 'The Development and Evaluation of Behaviorally Based Rating Scales', *Journal of Applied Psychology*, 57, 15-22.
35. Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg B. J., Carr, L., Phillips, G. M. & Odman, R. B. (2011) 'Doing competencies well: best practices in competency modeling', *Personnel Psychology*, 64, 225-262.
36. Carretta, T.R. & Walters, L.C. (1991) *The Development of Behaviourally Anchored Rating Scales (Bars) For Evaluating Usaf Pilot Training Performance*, Human Resource Directorate Manpower And Personnel Research Division, Brooks Air Force Base, TX 78235-5000.
37. Cascio, F. W. (1992) 'Managing Human Resources- productivity, quality of work life, profits', *Mc Graw Hill*, 3, USA.
38. Catano, V.M., Darr, W. & Campbell, C.A. (2007) 'Performance Appraisal of Behavior-Based Competencies: A Reliable and Valid Procedure', *Personnel Psychology*, 60(1), 201-230.
39. Caupin, G., Knoepfel, H., Koch, G., Pannenbacker, K., Perez-Polo, F. & Seabury, C. (2006), 'ICB – IPMA Competence Baseline, version 3.0', *International Project Management Association*.
40. Cheetham, G. & Chivers, G. (1996) 'Towards a holistic model of professional competence', *Journal of European Industrial Training*, 20(5), 20-30: <https://doi.org/10.1108/03090599610119692>

41. Cheetham, G. & Chivers, G. (1998) 'The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches', *Journal of European Industrial Training*, 22(7), 267-276: <https://doi.org/10.1108/03090599810230678>
42. Cheetham, G. & Chivers, G., (2005) 'Professions, competence and informal learning', *Edward Elgar Publishing*.
43. Cheng, M.S. (2012) *A competency model for Culinary graduates: Evaluation of the Research Chefs Association's Bachelor of Science in Culinary core competencies*, Graduate Theses and Dissertations at Iowa State University Digital Repository
44. Chouhan, V.S. & Srivastava, S. (2014) *Understanding Competencies and Competency Modeling. A Literature Survey*, *IOSR Journal of Business and Management*, 16(1), 14-22.
45. Clark, L. P. & Weitzman, M. (2008) *Making millions by mining management competency data* [White paper], Minneapolis: Korn Ferry International.
46. Cole, G. A. (1997) 'Personnel Management: Theory and Practice', *Letts Educational*, pg. 272.
47. Cook, K.W. & Bernthal P. (1998) *Job/Role competency practice survey report*, Bridgeville, PA: DDI.
48. CPS HR Consulting: http://www.cps.ca.gov/workforce_planning.html#step3,
49. Cripe, E.J. (2011) 'Making Performance Management a Positive Experience', *Workitech, Inc.*
50. Dalziel, M.M. (2004) 'Competencies: The First Building Block of Talent Management', Chapter 5 in *The Talent Management Handbook*, McGraw Hill, New York.
51. Debnath, S.C., Tandon, S. & Lee, B.B. (2015) 'Fifty Years and Going Strong: What Makes Behaviorally Anchored Rating Scales So Perennial as an Appraisal Method', *International Journal of Business and Social Science*, 5(2).
52. Deming, E. W. (1996) 'Kako izaći iz krize', *Privredni pregled*, str. 374.
53. DiLauro, T. (1979) 'Training needs assessment: Current practice and new directions', *Public Personnel Management*, 8(6), 350-35
54. Doran, G. (1981) 'There's a SMART way to write management's goals and objectives', *Management Review*, 70(11), 35-36.
55. Doyle, F.P (1990) 'People Power: The Global Human Resource Challenge for the 90's', *Columbia World Business*, 25, 36-45.

56. Draganidis, F. & Mentzas, G. (2006) 'Competency based management: A review of systems and approaches', *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51-64.
57. Dubois D. D. (1993) 'Competency-Based Performance Improvement: A Strategy for Organizational Change', *ERIC*.
58. Dunnette, M. D. (1966) 'Personnel selection and placement', Belmont: Wadsworth.
59. Ennis, M. R. (2008) *Competency Models: A Review of the Literature and The Role of the Employment and Training Administration (ETA)*, U. S. Department of Labor, Office of Policy Development and Research, n.a.
60. Evelyn Orr, J., Sneltjes, C. & Dai, G. (2010) 'The Art and Science of Competency Modeling: best practices in developing and implementing success profiles', *The Korn/Ferry Institute*.
61. Flanagan J. C. (1954) 'The critical incident technique', *Psychological Bulletin*, 51, 327–359.
62. Fogg, C. D. (1999) 'Implementing your strategic plan: How to turn "intent" into effective action for sustainable change', *Amacom*.
63. Gillen, T. (2007) 'Performance Management and Appraisal', *CIPD Publishing*, London.
64. Gold, J., Thorpe, R. & Mumford, A. (2010) 'Leadership and Management Development', *Chartered Institute of Personnel and development*, London.
65. Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B. & Cardy, R. L. (2010), 'Managing human resources', *Pearson Education/Prentice Hall*, 7.
66. Grubić-Nešić, L. (2005) 'Razvoj ljudskih resursa', *AB Print*, Novi Sad, Srbija.
67. Guest, D. E. (1996) *The Management of Performance*, Address to the annual conference of in institute of personnel and development, October, Harrogate.
68. Hallenbeck, G. S. & Eichinger, R.W. (2006) 'Interviewing right: How science can sharpen your interviewing accuracy', *Lominger Limited*.
69. Harrison, R. (2009), 'Learning and Development', *CIPD*, UK.
70. Heffernan, M. M. & Flood P. C. (2000) 'An exploration of the relationships between the adoption of managerial competencies, organisational characteristics, human resource sophistication and performance in Irish organisations', *Journal of European Industrial Training*, 24(2/3/4), 128-136: <https://doi.org/10.1108/03090590010321098>
71. Hirsh, W. & Bevan S. (1988) *What makes a manager?: in search of a language for management skills*, the results of research.

72. Hoge, M.A., Tondora, J. & Marrelli, A.F. (2005) 'The fundamentals of workforce competency: Implications for behavioral health', *Administration and Policy in Mental Health*.
73. Hondeghem, A. & Vandermeulen, F. (2000) 'Competency Management in the Flemish and Dutch civil service', *MCB UP, Ltd*.
74. Horton, S. (2000a) 'Competency management in the British civil service', *The International Journal of Public Sector Management*, 13(4), 354-368.
75. Horton, S. (2000b) 'Introduction – the competency movement: its origins and impact on the public sector', *The International Journal of Public Sector Management*, 13(4), 306-318.
76. Houtzagers, G. (1999) 'Empowerment, using skills and competence management', *Participation and Empowerment: An International Journal*, 7(2), 27-32.
77. <https://www.consultancy.uk/news/1028/hay-group-the-20-best-global-companies-for-leadership>; Pristupljeno: 10. 01. 2019.
78. <https://www.consultancy.uk/news/1028/hay-group-the-20-best-global-companies-for-leadership>, Pristupljeno: 11.05.2018.
79. Hunter, J. E., Schmidt, F. L. & Judiesch, M.K. (1990) 'Individual differences in output variability as a function of job complexity', *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 28-42.
80. Ivanchevich, M. J. (1998) 'Human Resource Management', *Irwin McGraw- Hill, USA*.
81. Jacobs, R., Kafry, D. & Zedeck, S. (1980) 'Expectations of Behaviorally Anchored Rating Scales', *Personnel Psychology*, 33(3), 201-230.
82. John, W.J., Brian, D.S. & Douglas W.B. (1991) 'Applying Psychology in Business: The Handbook for Managers and Human Resource Professionals', *Lexington Books, New York*.
83. Kanungo, R.N. & Misra, S. (1992) 'Managerial Resourcefulness: A Reconceptualization of Management Skill', *Human Relations*, 45(12), 1311–1332.
84. Kell, H.J., Martin-Raugh, M.P., Carney, L.M., Inglese, P.A., Chen, L. & Feng, G. (2017) *Exploring Methods for Developing Behaviorally Anchored Rating Scales for Evaluating Structured Interview Performance*, Educational Testing Service No. 28, Princeton, NJ.
85. Kenney, J. & Reid, M. (1986) 'Training Interventions', *Institute of Personnel and Development*, 4, London.

86. Kevin, R. M. & Jeanette, N. C. (1995) 'Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives', *SAGE Publications*, California, US.
87. Klemp, G.O. (1980) *The Assessment of Occupational Competence*, Report to the National Institute of Education, Washington, DC.
88. Korn Ferry Leadership Architect Global Competency Framework Legacy Mapping (2014).
89. *Korn Ferry Leadership Architect: Research Guide and Technical Manual* (2016), The Korn Ferry Institute, item number: 82277, version 14.3a—10/2017.
90. Kurz, B. & Bartram D. (2002) 'Competency and Individual Performance: Modelling the World of Work', in Robertson, I.T., Callinan M. & Bartram D. (eds) *Organizational Effectiveness: The Role of Development*, John Wiley & Sons Ltd., 27(1), 5-12.
91. Laird, D. (2003) 'Approaches to training and Development, Third Edition Revised and Updated', *Perseus Publishing*.
92. Langdon, D.G. & Marrelli, A.F. (2002) 'A new model for systematic competency identification', *Performance Improvement*, 16-23.
93. Latham, G.P. & Wexley K.N. (1977) 'Behavioral observation scales for performance appraisal purposes', *Personnel Psychology*, Wiley Online Library.
94. Lawler, E. E. (1993) 'From job-based to competency based organizations', *Centre for Effective Organizations*, G 93-8 (228).
95. Lawler, E.E. & Ledford, G.E. (1992) 'A skill Based Approach to Human Resource Management', *European Management Journal*, 10, 383-391.
96. Lawler, E.E. (1992) 'The Ultimate Advantage', *Jossey-Bass*, San Francisco.
97. Le Deist, F. D. & Winterton, J. (2005), 'What is Competence', *Human Resource Development International*, 8(1), 27-46:
<https://doi.org/10.1080/1367886042000338227>
98. Le Deist, F. D., Winterton, J. & Stringfellow E. (2006), 'Typology of knowledge, skills and competences: clarification of the concept and prototype', *Cedefop Reference series*, 64.
99. Lester, S. (1994) 'Management Standards: A Critical Approach', *Competency*, 2(1), 28–31.
100. Lievens, F. & Anseel, F. (2004) 'Confirmatory factor analysis and invariance of an Organizational Citizenship Behaviour measure across samples in a Dutch-speaking context', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 299-306.

101. Lindsay, P. R. & Stuart, R. (1997) 'Reconstruing competence', *Journal of European Industrial Training*, 21(9), 326-332: <https://doi.org/10.1108/03090599710189216>
102. Lodge, M. & Hood, C. (2005) 'Symposium introduction: Competency and higher civil servants', *Public Administration*, 83(4), 779-787.
103. Loew, L. (2016) *Competency Management: Challenges and Benefits*, Training.
104. Lombardo, M. M. & Eichinger, R.W. (2000) 'For Your Improvement- Coacing and Development Guide'.
105. Lombardo, M. M. & Eichinger, R.W. (2002) *The leadership machine*, Minneapolis: Lominger Limited Inc.
106. Lucia, A. D. & Lepsinger, R. (1999) 'The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations', *Wiley*.
107. Malos, S.B. (1998) 'Current legal issues in performance appraisal' in Smither, J.W. (ed) *Performance appraisal: State of the art in practice*, Jossey-Bass, 49-94.
108. Management toolkit on TNA and programme design (2002), *European Training Foundation*, Torino.
109. Mansfield, B. (1989) 'Competence and standards' in Burke, J. W. (ed) *Competency based education and training*, 26-38, England: Routledge.
110. Mansfield, B. (2001) *Linking Vocational Education and Training Standards and Employment Requirements- An International Manual*, *European Training Foundation*, PRIME Research and Development Ltd.
111. Mansfield, R. (2007) 'Competency Modeling Steps', *Workitect Inc*.
112. Mansfield, R. S. (2005) *Practical questions in building competency models*, Research Notes, Workitect Inc.
113. Mansfield, R.S. (1996) 'Practical Questions in Building Competency Models', *Workitect, Inc*.
114. Markus, L. H., Cooper-Thomas, H.D. & Allpress, K. N. (2005) 'Confounded by Competencies? An Evaluation of the Evolution and Use of Competency Models', *New Zealand Journal of Psychology*, 34(2).
115. Marrelli, A.F. (2001) 'Introduction to competency modeling', New York: American Express.
116. Marrelli, A.F., (1998) 'Introduction to competency analysis and modeling', *Performance Improvement*, May-June.

117. Marrelli, A.F., Tondora, J. & Hoge, M.A. (2005) *Strategies for Developing Competency Models*, Administration and Policy in Mental Health Services Research, 32.
118. McClelland, D.C. & Winter, G. D. (1969) 'Motivating Economic Achievement', New York: Free Press, pg. 409.
119. McClelland, D.C. (1973) 'Testing for competence rather than for intelligence', *American Psychologist*, 28, 1–14.
120. McClelland, D.C. (1998) *Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews*, Psychological Society, Boston University, 9(5).
121. McConnell, J.H. (2002) 'How to Identify Your Organization's Training Needs : A Practical Guide to Needs Analysis', *AMACOM books*, NY, USA.
122. McLagan, P. A. (1988) 'Flexible job models: A productivity strategy for the Information Age' in Campbell J. P. & Associates (eds) *Productivity in organizations: New perspectives from industrial organizational psychology*, Jossey-Bass.
123. Miller, J.A. & Osinski, D.M. (1996) *Training Needs assessment*, SHRM.
124. Miller, L., Rankin, N. & Neathey, F. (2001) *Competency Frameworks in UK Organisations: Research Report*, Chartered Institute of Personnel and Development, London
125. Milliman, J., Nason S., Zhu C. & De Cieri H. (2002) 'An exploratory assessment of the purposes of performance appraisals in North and Central America and the Pacific Rim', *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 40, 105–122.
126. Mirabile, R. J. (1997) 'Everything you wanted to know about competency modeling', *Training and Development*, 51 (8) , 73-77.
127. Op de Beeck, S. & Hondeghem, A. (2011) 'Upravljanje kompetencijama u državnoj upravi', *OECD*.
128. Oxford Business English Dictionary for learners of English Dictionary, *Oxford University Press*, 978-0-19-431617-0.
129. Ozcelik & Ferman (2006) 'Competency Approach to Human Resource Management Outcomes and Contributions in a Turkish Cultural Context', *Human Resource Development Review*, 5(1), 72-91.
130. Parry, S.B. (1996) 'The Quest for Competencies', *Training (New York, N.Y.)*, 33(7), 48-54

131. Performance Management in Action: Current Trends and Practice Report (2007), *CIPD*.
132. Pluzdrak, N. (2007) *The correlation of leadership competencies and business results: A case study on the ROI of leadership competencies*, Dissertation Abstracts International, 68(2), n.p. (UMI No. 3252724).
133. Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990) 'The Core Competence of the Corporation', *Harvard Business Review*, May-June.
134. Prien, E. P., Goodstein, L.D., Gamble, L. G. & Goodstein J. (2009) 'A practical guide to job analysis', *Pfeiffer publ.*, USA.
135. Pristupljeno: 25.01.2017.
136. Purcell J. (2003), 'Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box', *CIPD*, London, UK.
137. Purcell J., (2003), 'Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box', *CIPD*, London, UK.
138. Rainer, K. & Bartram, D. (2008) 'Competency and Individual Performance: Modelling the World of Work', in Robertson, I.T., Callinan M. & Bartram D. (eds) *Organizational Effectiveness: The Role of Psychology*, John Wiley & Sons Ltd., 227 – 255.
139. Rankin, N. (2002) *Raising performance through people: The ninth competency survey*, Competency and Emotional Intelligence, 2-21.
140. Rankin, N. (2004) *The New Prescription for Performance: The Eleventh Competency Benchmarking Survey*, Competency & Emotional Intelligence Benchmarking Supplement, 2004/2005, London: IRS.
141. Rao, T., V. (2010) 'Managers who Make a Difference', IIMA Book Series, *Random House*, New Delhi.
142. Rathbar-Daniels, D., Erickson, M. & Dalik, A. (2001) 'Here to stay: Taking competencies to the next level', *World at work Journal*, 70–77.
143. Raven, J. (2001) 'The McClelland/McBer Competency Models', Chapter 15 in Raven, J. & Stephenson, J. (eds) *Competence in the Learning Society*, Peter Lang, 225-235.
144. Roberts, G. (1997) 'Recruitment and Selection: A Competency Approach', *IPD*, London.
145. Robertson, I.T., Callinan, M. & Bartram, D. (2002) 'Organizational effectiveness: The Role of Psychology', *John Wiley and Sons, Ltd.*

146. Robson, F. (2009) *CIPD Learning Needs Analysis*, Chartered Institute of Personnel and Development, London, Velika Britanija.
147. Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D. & Gowing, M.K. (2002) 'Developing Competency Models to Promote Integrated Human Resource Practices', *Human Resource Management*, 41(3), 309–324, Wiley Periodicals, Inc. Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com)
148. Rossett, A. (2002) *Training Needs Assessment*, Educational Technology, 9.
149. Rothwell, W. & Kazanas, H. (1998) 'Mastering the Instructional Design Process: A Systematic Approach', *Jossey-Bass*, 2.
150. Rothwell, W. J. (2004) 'Beyond Training and Development', *AMACOM*, New York, USA.
151. Rothwell, W.J. & Dubois, D.D. (2000) 'The Competency Toolkit', *HRD Press*
152. Rothwell, W.J. & Lindholm J. E. (1999) 'Competency identification, modeling and assessment in the USA', *International Journal of Training and Development*, 3(2), 90 – 105.
153. Ruggeberg, B. J. (2007, April) 'A consultant's perspective on doing competencies well: Methods, models, and lessons' in Fink, A. (ed) *Doing competencies well*, Symposium presented at the Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New York.
154. Rummler, G.A. & Brache, A.P. (1995) 'Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart', *CA: Jossey – Bass*, 2.
155. Russell, C. J. (2001) 'A longitudinal study of top-level executive performance', *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 560–573.
156. Ruyle, K. E. & Orr, J. E. (2011) 'Fundamentals of competency modeling' in Berger L. A. & Berger D. R. (eds) *The talent management handbook*, New York: McGraw-Hill Companies Inc., (2), 22–32.
157. Sackett, P. R. & Laczko, R. M. (2003) 'Job and work analysis' in Borman W. C., Ilgen D. R. & Klimoski R. J. (eds) *Handbook of psychology*, Wiley, 12, 21–37.
158. Sanchez, J.I. & Levine, E.L. (2009) 'What is (or should be) the difference between competency modeling and traditional job analysis?', *Human Resource Management Review*, 19(2).
159. Sanghi, S. (2016) 'The Handbook of Competency Mapping : Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations', *Sage Publications*.

160. Schippmann, J.S., Ash, R.A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L.D. & Hesketh, B. (2000) 'The practice of competency modeling', *Personnel psychology*, 53, 703–740.
161. Schoonover, S., Schoonover, H., Nemerov, D. & Ehly, C. (2000) *Competency-based HR applications: Results of a comprehensive survey*, personal correspondence from Stephen Schoonover, August 23, 2011.
162. Schoonover, S., Schoonover, H., Nemerov, D. & Ehly, C. (2000) *Competency-based HR Applications: Results of a Comprehensive Survey*, Schoonover Associates Inc., August 23, 2011.
163. Schroder High Performance Management Competency Framework (1989), <https://www.getfeedback.net/hrmanagers/The-Schroder-High-Performance-Managerial-Competencies-framework>; Pristupljeno: 23. 04. 2018.
164. Schwab, D.P., Heneman III, H.G. & DeCotiis, T.A. (1975) 'Behaviorally Anchored Rating Scales a Review of Literature', *Personnel psychology*, 28, 549-562.
165. Senge, P. M. (2003) 'Peta disciplina: umeće i praksa organizacije koja uči', *Adižes*, Novi Sad.
166. Seol, I., Sarkis, J. & Lafley F. (2011) 'Factor Structure of the Competency Framework for Internal Auditing (CFIA) Skills for Entering Level Internal Auditors', *International Journal of Auditing*, 15, 217–230.
167. Shah, R. C. (2016) *Competency Mapping and its impact on Organization Effectiveness with special reference to Sales Staff of Pharmaceutical Industry of Ahmedabad Region*, Doctoral Thesis, Gujarat Technological University.
168. Shippman, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., Kehoe, J., Pearlman, K. & Sanchez, J. I. (2000) 'The practice of competency modeling', *Personnel Psychology*, 53(3), 703-740.
169. Sihna, D. & Sinha, S. (2009) 'Personal Growth and Training and Development', *Global Media*, pg. 146, Lucknow, India.
170. Skills CFA, 'Management and Leadership National Occupational Standards', March 2012, www.skillsca.org
171. Sloman, M., Opie, R., Taylor, D.H. & Howe, M. (2008) *Reflections on the 2008 learning and development survey- Latest trends in learning, training and development*, CIPD, London.
172. Smith, P. C. & Kendall, L. M. (1963) 'Retranslation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales', *Journal of Applied Psychology*, 47(2), 149-155: <http://dx.doi.org/10.1037/h0047060>

173. Smither, J.W. (1998) 'Performance appraisal: State of the art in practice', *Jossey-Bas*, San Francisco.
174. Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993) *Competence at work*, New York: Wiley, pg. 372.
175. Spencer, L.M. (1997), 'Competency Assessment Methods', in Bassi, L.J. & Russ-Eft, D.F. *Assessment, Development and Measurement*, Chapter 1, pg. 186.
176. Stalk, G., Evans, P.E. & Shulman, L.E. (1992) 'Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy', *Harvard Business Review*, 70(2), 57-69.
177. Stevens G. W. (2012) 'A Critical Review of the Science and Practice of Competency Modeling', *Human Resource Development Review*, 12(1), 86–107.
178. Stone, T.H., Webster, B.D. & Schoonover, S. (2013) 'What Do We Know About Competency Modeling?', *International Journal of Selection and Assessment*, 21(3).
179. Talent Management Study (2016), *Brandon Hall Group*: <http://go.brandonhall.com/1/8262/2016-02-15/52mjsz>
180. Tett, R.P., Guterman, H.A., Bleier, A. & Murphy, P.J. (2000) 'Development and Content Validation of a "Hyperdimensional" taxonomy of Managerial Competence', *Lawrence Erlbaum Associates, Inc*, 205-251.
181. Torrington, D., Hall L. & Taylor S. (2004) 'Menadžment ljudskih resursa', *Data Status*, Beograd, Srbija.
182. Towler, A. & Britt, T. (2006, May) *Leadership competencies and organizational outcomes: A longitudinal study*, Paper presented at the Annual Conference for the Society of Industrial and Organizational Psychology, Dallas, TX.
183. Training Industry Report 2018- About This Study (2018), *Training Magazine, Association for Talent Development (ASTD)*, November – December.
184. Turrell, M. (1980) *Training Analysis*, Macdonald & Evans, USA.
185. Tziner, A., Latham, G.P., Price, B.S. & Haccoun, R. (1996) 'Development and validation of a questionnaire for measuring perceived political considerations in performance appraisal', *Journal of Organizational Behavior*, 17, 179–190.
186. Van Beirendonck, L. (2009) 'Iedereen competent – Het handboek voor competentie management', *Leuven by Lannoo Campus*.
187. Van der Klink, M. & Boon, J. (2002) 'The investigation of competencies within professional domains', *Human Resource Development International*.
188. Van Eerde, W., Simon Tang, K.C. & Talbot, G. (2008) 'The Mediating Role of Training Utility in the Relationship Between Training Needs Assessment and

- Organizational Effectiveness', *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 63-73.
189. Vazirani, N. (2010) 'Review Paper Competencies and Competency Model-A Brief overview of its Development and Application', *SIES Journal of Management*, 7(1), 121-131.
190. Vroom, V. (1964) 'Work and Motivation', *John Wiley & Sons Inc.*
191. Whiddett, S. & Hollyforde, S. (2003) 'A practical guide to Competencies: how to enhance individual and organisational performance', *CIPD*, London, UK, pg.5.
192. Whiddett, S. & Hollyforde, S. (2007), 'Competencies: Toolkit- everything you need to design, deliver and evaluate', *CIPD*, UK.
193. Wickramasinghe, V. & Zoyza D. N. (2009) 'A comparative analysis of managerial competency needs across areas of functional specialization', *Journal of Management Development*, 28(4), 344-360.
194. Wickramasinghe, V. & Zoyza D. N. (2009) 'An assessment of managerial competency needs: empirical evidence from a Sri Lankan telecommunication service provider', *The International Journal of Human Resource Management*, 20(12), 2547-2567.
195. Wickramasinghe, V. & Zoyza D. N. (2011) 'Managerial competency requirements that enhance organisational competences: a study of a Sri Lankan telecom organisation', *The International Journal of Human Resource Management*, 22(14), 2981-3000.
196. Wilson P. J. (2005) 'Human Resource Development- Learning and Training for Individuals and Organizations', *Kogan Page*, 2, London, UK.
197. Winterton, J. & Winterton, R. (1996), *The Business Benefits of Competence-Based Management Development*, Department for Education and Employment, London: HMSO.
198. Winterton, J. & Winterton, R. (1997), 'Does management development add value?', *British Journal of Management*, 8(S65-76).
199. Winterton, J. & Winterton, R. (1999) 'Developing Managerial Competence', New York:Routledge.
200. Workitect Research Report (2012) *Key questions to answer before building competency models*, Workitect Inc.

201. Woodruffe, C. (1993) 'What Is Meant by a Competency?', *Leadership & Organization Development Journal*, 14(1), 29-36: <https://doi.org/10.1108/eb053651>.
202. Workitect Research Report (2017) *Blueprints*, Workitect Inc.
203. Young, M. & Dulewicz, V. (2009) 'A study into leadership and management competencies predicting superior performance in the British Royal Navy', *Journal of Management Development*, 28(9), 794-820.
204. Zedeck, S., Imparato, N., Krausz, M. & Oleno, T. (1974) 'Development of Behaviourally Anchored Scales As a Function of Organizational Level', *Journal of Applied Psychology*, 59, 249-252.

9. PRILOZI

9.1. Instrument za ispitivanje - Upitnik

Primena koncepta kompetencija u učenju i razvoju zaposlenih

Upitnik se sastoji od dva dela. Prvi deo obuhvata opšte podatke, i u njemu je potrebno označiti odgovor ili upisati tražene podatke.

Drugi deo upitnika sadrži 5 tabela u kojima se vrši ocenjivanje u petostepenoj skali, u skladu sa postavljenim pitanjima.

Prve četiri tabele imaju identičnu 1. i 2. kolonu. U 1. koloni se nalazi naziv kompetencije a u 2. opis (deskriptor) radi lakše procene. Pitanja i opisi skala ocenjivanja su dati uz tabele.

Kompetencije u listi su identifikovane na bazi višegodišnjih istraživanja Korn Ferry Instituta.

Molimo Vas popunite Vaše opšte podatke:

Pol	<input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> Ž
Broj godina radnog iskustva	
Okvirni nivo u organizaciji	<input type="checkbox"/> Juniorska pozicija <input type="checkbox"/> Stručnjak/Profesionalac <input type="checkbox"/> Menadžer prve linije <input type="checkbox"/> Srednji menadžment <input type="checkbox"/> Viši menadžment/Neposredni izvršiooci
Veličina organizacije u kojoj ste zaposleni	<input type="checkbox"/> Veliko (više od 250 zaposlenih) <input type="checkbox"/> Srednje (od 50 do 250 zaposlenih) <input type="checkbox"/> Malo /do 50 zaposlenih)
Kom sektoru pripada organizacija u kojoj radite	<input type="checkbox"/> Privatni sektor <input type="checkbox"/> Javna uprava <input type="checkbox"/> Javna preduzeća <input type="checkbox"/> Ostalo
Osnivački kapital preduzeća/organizacije	<input type="checkbox"/> Isključivo domaći <input type="checkbox"/> Isključivo strani <input type="checkbox"/> Većinski domaći <input type="checkbox"/> Većinski inostrani <input type="checkbox"/> Mešovito

Tabela 1: Ocena kompetencija

Molimo Vas da izvršite procenu svojih kompetencija (I kolona) za koje su dati opisi (deskriptori) radi lakše samoprocene. Ocenite sadašnji nivo svojih kompetencija kao i važnost te kompetencije za uspešno obavljanje vašeg posla .		Skala za ocenjivanje: 5-veoma visok nivo ili veoma visoka važnost 4-visok nivo ili visoka važnost 3-prosečan nivo ili prosečna važnost 2-nizak nivo ili niska važnost 1-ne postoji	
Kompetencija	Deskriptor (opis)	Sadašnji nivo kompetencija	Vажnost za Vaš posao
Poslovna svest	Poznaje principe funkcionisanja poslovanja	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Fokusiranost na klijente	Uspostavlja i održava efikasne veze sa klijentima	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Upravljanje kompleksnošću	Koristi logiku i metode da reši složene probleme	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Donošenje kvalitetnih odluka	Donosi/Predlaže odluke na bazi analize i iskustva	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Upravljanje inovacijama	Brzo pronalazi put da ideje prenese na tržište	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Strateško razmišljanje	Analizira okruženje i kreira konkurentne strategije	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Orijentacija na akciju	Uočava šanse, pun je energije, ne plaši se izazova	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Organizovanje	Organizuje ljude, resurse i koristi informacije	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Usmeravanje drugih	Uspostavlja ciljeve i alokira radno opterećenje	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Postavljanje prioriteta	Fokusira se na bitne i hitne stvari	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Optimizacija radnih procesa	Dizajnira efikasne procese i procedure	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Odgovornost	Preuzima odgovornost za teške zadatke	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Upravljanje rezultatima	Inicira sebe i druge ka postizanju rezultata	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Saradljivost	Pronalazi zajedničku osnovu sa kolegama	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Upravljanje konfliktima	Suočava se sa konfliktima i vidi ih kao šanse	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Interpersonalne veštine	Izgrađuje konstruktivne, otvorene i iskrene odnose	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Izgradnja mreže (networking)	Kreira i održava stratešku mrežu kontakata	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Razvoj saradnika direktno podređeni	Dodeljuje razvojne zadatke i usmerava saradnike	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Vrednovanje različitosti	Prihvata različita uverenja, stavove i mišljenja	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Timski rad	Kreira timove kroz zajedničke vrednosti i moral	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Efikasno komuniciranje	Asertivno prenosi poruke da ostvare željeni efekat	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Motivisanje drugih	Kreira klimu u kojoj većina teži svom maksimumu	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Organizaciona agilnost	Neguje efikasnost i postizanje rezultata	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Pregovaranje	Pregovara po win-win principu, spreman na ustupke	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Upravljanje vizijom i svrhom	Inspiriše i motiviše, optimističan je i deli viziju	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Aktivno Liderstvo	Daje direktan feedback i ne boji se negativne akcije	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Integritet i poverenje	Iskren i poverljiv je, priznaje greške, govori istinu	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Samosvest	Poznaje svoje vrline i mane, otvoren je za kritiku	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Samorazvoj i učenje	Prepoznaje potrebe za ličnom promenom	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Upornost i prisebnost	Uporan je i radi sa energijom da završi poslove	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Tabela 2: Ocena nivoa kompetencija zaposlenog koji ostvaruje superioran i prosečan učinak

<p>Molimo Vas da, se setite 2 konkretne osobe iz vašeg radnog okruženja, jedne koja ostvaruje superioran i druge koja ostvaruje prosečan učinak i da izvršite vrednovanje njihovih kompetencija prema datoj skali.</p> <p>Važno je da se fokusirate na realne osobe, a ne na apstraktne zaposlene.</p>		<p>Skala za ocenjivanje: 1 – Ne zadovoljava 2 – Povremeno ispunjava očekivanja 3 – Ispunjava očekivanja 4 – Prevazilazi očekivanja 5 – Veoma prevazilazi očekivanja</p>									
Kompetencija	Deskriptor (opis)	Zaposleni koji ostvaruje superioran učinak					Zaposleni koji ostvaruje prosečan učinak				
Poslovna svest	Poznaje principe uspešnog poslovnog rada	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Fokusiranost na klijente	Uspostavlja i održava efikasne veze sa klijentima	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Upravljanje kompleksnošću	Koristi logiku i metode da reši složene probleme	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Inovativnost	Testira i predlaže nove načine rada	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Orijentacija na akciju	Uočava šanse, pun je energije, ne plaši se izazova	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Organizovanost	Organizuje sebe, svoje radno mesto i resurse	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Postavljanje prioriteta	Fokusira se na bitne i hitne stvari	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Optimizacija radnih procesa	Predlaže redizajn radnih procesa i procedura	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Odgovornost	Preuzima odgovornost za teške zadatke	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Orijentacija na rezultat	Inicira sebe i druge ka postizanju rezultata	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Saradljivost	Pronalazi zajedničku osnovu sa kolegama	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Upravljanje konfliktima	Suočava se sa konfliktima i vidi ih kao šanse	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Interpersonalne veštine	Izgrađuje konstruktivne, otvorene i iskrene odnose	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Izgradnja mreže (networking)	Kreira i održava stratešku mrežu kontakata	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Vrednovanje različitosti	Prihvata različita uverenja, stavove i mišljenja	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Timski rad	Kreira timove kroz zajedničke vrednosti i moral	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Efikasno komuniciranje	Asertivno prenosi poruke da ostvare željeni efekat	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Motivisanje drugih	Kreira klimu u kojoj većina teži svom maksimumu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Organizaciona agilnost	Neguje efikasnost i postizanje rezultata	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Pregovaranje	Pregovara po win-win principu, spreman na ustupke	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Upravljanje vizijom i svrhom	Inspiriše i motiviše, optimističan je i deli viziju	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Aktivno Liderstvo	Daje direktan feedback i ne boji se negativne akcije	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Integritet i poverenje	Iskren i poverljiv je, priznaje greške, govori istinu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Samosvest	Poznaje svoje vrline i mane, otvoren je za kritiku	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Samorazvoj i učenje	Prepoznaje potrebe za ličnom promenom	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Upornost i prisebnost	Uporan je i radi sa energijom da završi poslove	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Tabela 3: Analiza biheviornalnih indikatora u standardima kompetencija rukovodilaca

Cilj ovog pitanja je da ocenite učestalost ispoljavanja ponuđenih ponašanja kod rukovodilaca i važnost tog ponašanja na bazi međunarodno priznatog standarda kompetencija za menadžere.	Skala za ocenjivanje: 5- Veoma često 4- Često 3- Ponekad 2- Retko 1 – Nije primećeno	Skala za ocenjivanje: 5 - veoma visoka važnost 4 - visoka važnost 3 - prosečna važnost 2 - niska važnost 1 - ne postoji
Kompetencije sa indikatorima ponašanja	Ocenite koliko često primećujete navedeno ponašanje kod rukovodilaca u Vašoj organizaciji	Ocenite važnost datog ponašanja/stava za rukovodioca (generalno)
Prilagodljivost i inovativnost		
Traži prilike za poboljšanje učinka	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Podstiče, proizvodi i prepoznaje inovativna rešenja	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Ispituje nove načine rada	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Komunikacija		
Aktivno sluša, postavlja pitanja, razjašnjava i parafrizira nedoumice kako bi osigurao obostrano razumevanje	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Prezentuje informacije kratko, jasno i tačno i na način koji je razumljiv saradnicima	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Redovno obaveštava kolege o planovima i događajima	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Briga za druge		
Pokazuje empatiju prema potrebama, osećanjima i motivaciji kolega	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Podržava druge da efikasno koriste svoje sposobnosti	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Prepoznaje dostignuća i uspeh drugih	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Fokus na klijente		
Pokazuje razumevanje za različite potrebe kupaca/klijenata	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Razvija i prilagođava proizvode i usluge imajući u vidu identifikovane potrebe klijenata/kupaca	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Preuzima ličnu odgovornost za rešavanje problema klijenata/kupaca	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Želja za učenjem		
Razvija znanje, veštine i učinak na sistematičan način u svojoj okolini	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Ohrabruje i priželjkuje povratnu informaciju (feedback) od drugih i koristi je na konstruktivan način	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Podstiče želju za učenjem kod drugih	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Preduzetništvo		
Traži nove poslovne prilike	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Prepoznaje i koristi mogućnosti za dobijanje resursa	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Preduzima različite akcije kako bi prevazišao prepreke	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Etički stav		
Pridržava se i osigurava da se drugi pridržavaju pravnih zahteva, industrijskih propisa, organizacionih politika i profesionalnih kodeksa	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Iskazuje integritet, pravednost i doslednost u donošenju odluka	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Identifikuje i podstiče etička pitanja	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Kompetencije sa indikatorima ponašanja	Ocenite koliko često primećujete navedeno ponašanje kod rukovodilaca u Vašoj organizaciji	Ocenite važnost datog ponašanja/stave za rukovodioce (generalno)
Fokus na rezultate		
Koncentriše se na ciljeve i planira rad kako bi efikasno iskoristio vreme i sredstva	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Jasno postavlja šta se očekuje od drugih i obavezuje ih na odgovornost	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Prati kvalitet rada i napredak u skladu sa planom i preduzima adekvatne korektivne akcije, ukoliko je neophodno	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Informacije i upravljanje znanjem		
Efikasno koristi raspoložive izvore informacija	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Analizira i organizuje informacije da razvije znanje koje se može deliti	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Pružna odgovarajuće informacije i znanje onima kojima je to potrebno i koji imaju pravo na to	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Uverljivost		
Trudi se da razume potrebe i motivaciju drugih	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Predstavlja ideje i argumente uverljivo, uz uključivanje drugih	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Radi na win-win rešenjima	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Politička svest		
Priznaje različite stavove i nastoji da postigne opštu saglasnost	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Vodi računa o internim i eksternim politikama koje mogu uticati na polje rada	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Nastoji da utiče na klimu i kulturu organizacije	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Upravljanje odnosima		
Razjašnjava sopstvena i očekivanja drugih u međusobnim odnosima	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Podstiče ponašanje koje inspiriše druge da pokažu poštovanje, pomoć i saradnju	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Poštuje svoje obaveze prema drugima	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Samovođenje		
Koristi raspoložive resurse na efikasan način	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Vodi računa o uticaju sopstvenih akcija na druge	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Odgovara pozitivno i kreativno na prepreke	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Strateško razmišljanje		
Identifikuje snage, slabosti, šanse i pretnje u radu	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Identifikuje sistemske greške i traži način da ublaži njihov uticaj na učinak	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Koristi različite liderske stilove u skladu sa različitim ljudima i situacijama	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Donošenje odluka		
Testira različite opcije pre donošenja odluke	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Donosi pravovremene odluke koje su prigodne situaciji	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Preduzima teške i/ili nepopularne odluke kada je neophodno	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Tabela 4: Ocena važnosti kompetencija za napredovanje u karijeri i uspeh organizacije

Ovim pitanjem ispitujemo uticaj kompetencija na napredovanje u karijeri i važnost za sveukupni organizacioni učinak i uspeh organizacije. Molimo Vas da:		Skala za ocenjivanje: 5 - veoma visoka važnost 4 - visoka važnost 3 - prosečna važnost 2 - niska važnost 1 - ne postoji	
Kompetencija	Deskriptor (opis)	Ocena važnosti kompetencije za napredovanje u karijeri	Ocena važnosti kompetencije za učinak organizacije
Poslovna svest	Poznaje principe funkcionisanja poslovanja	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Fokusiranost na klijente	Uspostavlja i održava efikasne veze sa klijentima	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Upravljanje kompleksnošću	Koristi logiku i metode da reši složene probleme	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Donošenje odluka	Donosi/Predlaže odluke na bazi analize i iskustva	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Upravljanje inovacijama	Brzo pronalazi put da ideje prenese na tržište	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Strateško razmišljanje	Analizira okruženje i kreira konkurentne strategije	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Orijentacija na akciju	Uočava šanse, pun je energije, ne plaši se izazova	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Organizovanje	Organizuje ljude, resurse i koristi informacije	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Usmeravanje drugih	Uspostavlja ciljeve i alocira radno opterećenje	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Postavljanje prioriteta	Fokusira se na bitne i hitne stvari	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Optimizacija radnih procesa	Dizajnira efikasne procese i procedure	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Odgovornost	Preuzima odgovornost za teške zadatke	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Upravljanje rezultatima	Inicira sebe i druge ka postizanju rezultata	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Saradljivost	Pronalazi zajedničku osnovu sa kolegama	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Upravljanje konfliktima	Suočava se sa konfliktima i vidi ih kao šanse	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Interpersonalne veštine	Izgrađuje konstruktivne, otvorene i iskrene odnose	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Izgradnja mreže (networking)	Kreira i održava stratešku mrežu kontakata	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Razvoj saradnika	Dodeljuje razvojne zadatke i usmerava saradnike	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Vrednovanje različitosti	Prihvata različita uverenja, stavove i mišljenja	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Timski rad	Kreira timove kroz zajedničke vrednosti i moral	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Efikasno komuniciranje	Asertivno prenosi poruke da ostvare željeni efekat	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Motivisanje drugih	Kreira klimu u kojoj većina teži svom maksimumu	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Organizaciona agilnost	Neguje efikasnost i postizanje rezultata	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Pregovaranje	Pregovara po win-win principu, daje ustupke	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Upravljanje vizijom i svrhom	Inspiriše i motiviše, optimističan je i deli viziju	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Aktivno liderstvo	Daje direktan feedback i ne boji se negativne akcije	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Integritet i poverenje	Iskren i poverljiv je, priznaje greške, govori istinu	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Samosvest	Poznaje svoje vrline i mane, otvoren je za kritiku	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Samorazvoj i učenje	Prepoznaje potrebe za ličnom promenom	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Upornost i prisebnost	Uporan je i radi sa energijom da završi poslove	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Da li Vaše preduzeće primenjuje neki oblik upravljanja kompetencijama (okvir kompetencija, ocenjivanje učinka, opisana poželjna ponašanja uz opise radnih mesta i sl.)		<input type="radio"/> Da	<input type="radio"/> Ne

9.2. Bihevioralna matrica na osnovu standarda zanimanja za menadžment i liderstvo

Kompetencije	Frekvencija
Kompetencija: Prilagodljivost i inovativnost	
Odgovara na različite zahteve bez gubljenja fokusa ili energije	3
Koristi prilike pružene od različitih ljudi	10
Pokušava da neočekivane događaje pretvori u prilike, a ne u pretnje	3
Prepoznaje promene u okolnostima na vreme i prema tome prilagođava planove i aktivnosti	19
Brzo odgovara na krizne situacije i probleme, uz predlog smera akcije	3
Traži prilike za poboljšanje učinka	21
Konstruktivno osporava status quo i traži bolje opcije	2
Podstiče, proizvodi i prepoznaje inovativna rešenja	4
Ispituje nove načine rada	4
Pronalazi praktične načine za prevazilaženje prepreka	16
Kompetencija: Komunikacija	
Identifikuje potrebe ljudi za informacijama	7
Aktivno sluša, postavlja pitanja, razjašnjava i parafrazira nedoumice kako bi osigurao obostrano razumevanje	22
Identifikuje načine komunikacije koje ljudi najčešće koriste	11
Koristi medije i stilove komunikacije pogodne različitim ljudima i situacijama	11
Predstavlja informacije kratko, jasno i tačno i na način koji je razumljiv ljudima	42
Redovno obaveštava ljude o planovima i događajima	21
Kompetencija: Briga za druge	
Pokazuje empatiju prema potrebama, osećanjima i motivacijama drugih i brine se o njihovim interesima	9
Dostupan je za podršku drugima	4
Poštuje stavove i akcije drugih ljudi	10
Podržava druge da efikasno koriste svoje sposobnosti	6
Ohrabruje druge da samostalno donose odluke, u prikladnim okolnostima	4
Daje povratne informacije drugima kako bi im pomogao da održe i poboljšaju svoj učinak	6
Podržava druge da ostvare svoj potencijal i da dostignu lične ciljeve	2
Prepoznaje dostignuća i uspeh drugih	5
Kompetencija: Fokus na klijente	
Pokazuje jasno razumevanje za različite kupce i njihove realne i uočene potrebe	11
Razvija i prilagođava proizvode i usluge imajući u vidu zadovoljenje potreba kupaca	3
Održava ravnotežu između različitih potreba različitih kupaca	2
Ohrabruje osoblje da rešava probleme klijenata sa jasno razgraničenim autoritetom	2
Preuzima ličnu odgovornost za rešavanje problema klijenata na koje su mu drugi ukazali	2
Prepoznaje ponavljajuće probleme i promoviše promene u strukturi, sistemima i procesima kako bi ih rešio	2
Neprekidno unapređuje proizvode i usluge	4
Brani interese klijenata unutar organizacije	2
Kompetencija: Želja za učenjem	
Razvija znanje, razumevanje, veštine i učinak na sistematičan način	2

Ohrabruje i priželjkuje feedback od drugih i koristi ga na konstruktivan način	5
Razmišlja o svojim iskustvima i koristi lekcije da upravlja odlukama i akcijama	2
Podstiče želju za učenjem kod drugih	4
Kompetencija: Preduzetništvo	
Traži nove poslovne prilike	4
Održava ravnotežu između rizika i koristi koja može nastati preuzimanjem rizika	4
Prepoznaje i koristi mogućnosti za dobijanje sredstava	4
Ponavlja ili preuzima različite akcije kako bi prevazišao prepreke	3
Kompetencija: Etički stav	
Pridržava se i osigurava da se drugi pridržavaju pravnih zahteva, industrijskih propisa, organizacionih politika i profesionalnih kodeksa	34
Radi u granicama svog autoriteta	20
Obraća se odgovarajućim ljudima za pitanja izvan granica svog autoriteta	5
Pazi na potencijalne rizike i opasnosti	6
Preuzima akcije za podržavanje prava drugih	1
Iskazuje integritet, pravednost i doslednost u donošenju odluka	15
Odbija nerazumne zahteve	2
Brani svoj stav jasno i samouvereno u konfliktnim situacijama	2
Blagovremeno preispituje pitanja učinka i rešava ih sa ljudima koji su uključeni u to	7
Identifikuje i podstiče etička pitanja	5
Kompetencija: Fokus na rezultate	
Dogovara izazovne ali ostvarive ciljeve	1
Koncentriše se na ciljeve i planira rad kako bi efikasno iskoristio vreme i sredstva	11
Ažurno predviđa rizike i osigurava da neželjeni događaji nemaju uticaj na ostvarenje ciljeva	6
Preuzima ličnu odgovornost za sve što se desi	4
Jasno postavlja šta se očekuje od drugih i obavezuje ih na odgovornost	20
Proverava posvećenost pojedinaca njihovim ulogama i odgovornostima	4
Štiti sopstveni rad i rad drugih od negativnih uticaja	2
Prati kvalitet rada i napredak u skladu sa planom i preuzima adekvatne korektivne akcije, ukoliko je neophodno	14
Fokusira pažnju na specifične detalje koje su ključne za postizanje pozitivnih rezultata	3
Ponosi se postizanjem kvalitetnog i ispravnog rada	3
Kompetencija: Informacije i upravljanje znanjem	
Koristi novčano, vremenski i etički efikasne načine da prikupi, očuva i pronađe informacije	6
Efikasno koristi raspoložive izvore informacija	10
Čuva poverljivost i sigurnost informacija	6
Proverava tačnost i validnost informacija	17
Traži konkretne informacije u nejasnim situacijama	1
Analizira i organizuje informacije da razvije znanje koje se može deliti	3
Pružna odgovarajuće informacije i znanje onima kojima je to potrebno i koji imaju pravo na to	13
Razvija sisteme za dobijanje i upravljanje informacijama i znanjem efektivno, efikasno i etički	8
Ohrabruje druge da dele informacije i znanje na poverljiv način	6
Kompetencija: Ubedljivost	
Nastoji da razume potrebe i motivaciju drugih	12
Stvara osećaj zajedničkog cilja	11

Prenosi viziju koja podstiče entuzijazam i privrženost	3
Zalaže se za dostizanje zajedničkog cilja	2
Jasno saopštava vrednost i koristi predloženog pravca akcije	15
Predstavlja ideje i argumente ubedljivo i uz uključivanje drugih	4
Koristi različite zakonske strategije i taktike uticaja na druge ljude	2
Radi na win-win rešenjima	13
Kompetencije: Politička svest	
Priznaje različite stavove i nastoji postići opštu saglasnost	1
Vodi računa o internim i eksternim politikama koje mogu uticati na polje rada	3
Nastoji da utiče na klimu i kulturu organizacije	2
Kompetencije: Upravljanje odnosima	
Identifikuje i radi sa ljudima i organizacijama koji mogu podržati njegov rad	7
Upoznaje ljude i organizacije sa zajedničkim interesima	1
Razjašnjava sopstvena i očekivanja drugih u međusobnim odnosima	5
Podstiče ponašanje koje inspiriše druge da pokažu poštovanje, pomoć i saradnju	16
Poštuje svoje obaveze prema drugima	6
Prepoznaje gde su konflikti, priznaje osećanja i stavove svih strana i usmerava energiju ljudi ka zajedničkom cilju	5
Kompetencije: Samovođenje	
Pokazuje svesnost o sopstvenim vrednostima, motivacijama i emocijama	0
Dosledno i pouzdano radi	0
Prepoznaje i daje svoj maksimum	0
Prepoznaje svoja ograničenja i nastoji da umanjí njihov uticaj	0
Koristi raspoloživa sredstva na efikasan način	3
Traži nove izvore podrške kada je neophodno	2
Vodi računa o uticaju sopstvenih akcija na druge	2
Odgovara pozitivno i kreativno na prepreke	4
Kompetencije: Strateško razmišljanje	
Identifikuje snage, slabosti, šanse i pretnje sadašnjem i budućem radu	0
Identifikuje sistemske greške i traži način da ublaži njihov uticaj na učinak	1
Prepoznaje potrebe i interese stejkholdera i efikasno upravlja njima	5
Koristi različite liderske stilove u skladu sa različitim ljudima i situacijama	2
Predviđa moguće buduće scenarije bazirane na realističnoj analizi trendova i razvoja	3
Radi prema jasno definisanoj viziji budućnosti	3
Kompetencije: Razmišljanje i donošenje odluka	
Identifikuje različite elemente situacije i na koji način oni utiču jedni na druge	14
Identifikuje uticaje ili posledice neke situacije	17
Stvara verodostojnu sliku na osnovu ograničenih podataka	1
Precizira rizike i pretpostavke vezane za razumevanje situacije	11
Testira različite opcije pre donošenja odluke	2
Donosi pravovremene odluke koje su prigodne situaciji	23
Donosi odluke u neizvesnim situacijama ili bazirane na nedovoljnoj količini informacija kada je neophodno	3
Preduzima i primenjuje teške i/ili nepopularne odluke kada je neophodno	6

9.3. Primer okvira kompetencija (Trim d.o.o. Jagodina)

1. POZNAVANJE POSLA (KNOW HOW)

Znanje, veštine, stavovi koji su potrebni da biste obavljali Vaš posao u skladu sa standardima i pomogli drugima u obavljanju njihovih dužnosti i zadataka.

NIVO RUKOVODILACA (NIVO 1)

- Razume oblast svog rada i ciljeve svoje radne uloge kako bi uspešno mogao da planira, organizuje, kontroliše i vodi aktivnosti i ljude
- Primenuje efikasno specijalističke veštine u dnevnom radu kako bi osigurao kvalitet proizvoda
- Sposoban je da koristi znanja o organizaciji rada i organizacione procedure/procese radi rešenja određenih problema
- Koristi strukturiran pristup u donošenju odluka i rešavanju problema
- Pronalazi rešenja za otklanjanje uzroka problema u samoj osnovi, a ne samo za otklanjanje simptoma problema
- Koristi analizu troškova i koristi, pronalazi alternativna održiva rešenja, uzimajući u obzir rizike, prioritete, resurse i ograničenja
- Razume širi kontekst i sposoban je da vidi veću sliku kada preuzima odgovarajuće akcije ili donosi odluke
- Prikuplja, organizuje i strukturiira informacije i postavlja prioritete

NIVO IZVRŠILACA (NIVO 2)

- Razume oblast svog rada i ciljeve svoje radne uloge kako bi uspešno mogao da ostvari svrhu svog radnog mesta
- Primenuje efikasno specijalističke veštine u dnevnom radu kako bi osigurao kvalitet proizvoda
- Preuzima odgovornost za kvalitet svog rada- traži vođenje kada mu je potrebno
- Zna gde da traži savet, koga i kada da konsultuje
- Razmišlja opširnije, šire od svojih zaduženja u ukupnom procesu, vodeći računa o povezanosti različitih radnih oblasti
- Aktivno sprovodi analizu uzroka problema i kombinuje analizu sa predlozima rešenja
- Prikuplja, organizuje i strukturiira informacije i komunicira predloge prioriteta

2. FOKUSIRANOST NA KLIJENTE

Koristi poznavanje i razumevanje potreba klijenata da usmerava poslovne akcije i svoj rad.

NIVO RUKOVODILACA (NIVO 1)

- Promoviše, obučava i uvodi unapređenja u radu sa klijentima u okviru celog poslovanja
- Prikuplja informacije o potrebama i perspektivama klijenata, vrši predviđanje budućih potreba klijenta i ugrađuje ih u planove
- Efikasno upravlja očekivanjima klijenata (napr. preoblikuje netačne ili neodgovarajuće pretpostavke, koriguje nerealistične rokove i dr.)
- Osigurava da svi u organizaciji razumeju značaj klijenta za uspešno poslovanje
- Daje visok prioritet rešavanju reklamacija i obezbeđuje razvoj i primenu procedura za rešavanje reklamacija klijenata
- Oblikuje politike, sisteme, procese i prioritete u odnosu na zahteve i poslovni potencijal klijenata
- Radi na razvoju proizvoda koji zadovoljavaju potrebe klijenata, obezbeđujući kontinualnu analizu i osiguranje kvaliteta

NIVO IZVRŠILACA (NIVO 2)

- Pridržava se standarda i najbolje prakse brige o klijentima i primenjuje pravila i procedure da održi pozitivne relacije sa klijentima
- Sa klijentima, internim ili eksternim, radi ljubazno i sa energijom, u svakom trenutku, gradeći pozitivne radne relacije
- Odgovara adekvatno (ljubazno, asertivno) na upite klijenata
- Aktivno upravlja odnosima sa klijentima koji imaju poslovni potencijal
- Traži povratne informacije i utvrđuje potrebe klijenata kako bi unapredio procese i proizvode
- Radi sa ciljem da ispuni očekivanja klijenata
- Koristi segmentaciju klijenata da razume i kategorizuje njihove zahteve i potrebe

3. INOVATIVNOST I KONTINUIRANO UNAPREĐENJE POSLOVANJA

Ohrabruje generisanje ideja u cilju kontinuiranog unapređenja poslovanja i upravljanja promenama.

NIVO RUKOVODILACA (NIVO 1)

- Pronalazi načine da unapredi sisteme i strukture kako bi racionalizovao upotrebu resursa
- Redovno analizira procedure ili sisteme sa timom da bi identifikovao moguća unapređenja i optimizovao procese i odlučivanje
- Aktivno ohrabruje, pohvaljuje i nagrađuje generisanje ideja u cilju poboljšana poslovnih performansi
- Nudi nove ideje i rešenja tekućih problema i uvodi promene gde su one neophodne
- Pomaže saradnicima da razumeju potrebu izvođenja projekata organizacionih promena i da izvrše njihovu primenu u radnom okruženju
- Koristi veštine, znanja i metode za kontinualno unapređenje poslovanja
- Brzo prevodi ideje sa potencijalnim poslovnim koristima u akcije

NIVO IZVRŠILACA (NIVO 2)

- Analizira radnu praksu i predlaže ideje koje unapređuju načine obavljanja poslova
- Uči i zna da primeni nove procedure, traži načine za upotrebom novih tehnologija i pomaže kolegama da to isto rade
- Saradljiv je i otvoren za uvođenje promena i razmatra načine primene promena u okviru svoje radne uloge
- Spreman je da napusti ustaljene metode i načine rada nakon usvajanja unapređenja ili revizije procedura
- Konstruktivno pristupa saradnji sa rukovodiocima u pogledu primene promena i uticaja koje one imaju na njegovu radnu ulogu
- Testira nove ideje samostalno ili u saradnji sa kolegama

4. LIDERSTVO

Oslanja se na stil upravljanja koji promovira individualne sposobnosti, saradnju i vrednosti kompanije, i gradi kulturu koja je bazirana na poverenju i transparentnosti.

NIVO RUKOVODILACA (NIVO 1)

- Prepoznat od drugih kao uzor, neko na koga se kolege mogu ugledati i od koga se može učiti
- Pravilno procenjuje razvojni nivo zaposlenih, balansirajući između fokusa na ljude i fokusa na zadatke
- Konzistentan je u očekivanjima od drugih i obezbeđuje jasno, pošteno i fer liderstvo
- Osigurava pozitivan uticaj i postavlja standarde ponašanja za sve kolege kroz kompetentan pristup poslu i primenu poslovnih vrednosti organizacije
- Zrači energijom i entuzijazmom u procesu ostvarivanja ciljeva poslovanja sa pristupima „mogu“ i „hoću“
- Razume svoj liderski stil i uspešno ga adaptira u različitim situacijama
- Investira vreme i energiju u članove svog tima da bi ih inspirisao da razviju svoj potencijal
- Preuzima odgovornost za odluke i akcije, uključujući i teške ali neophodne

NIVO IZVRŠILACA (NIVO 2)

- Sa energijom i optimizmom učestvuje u procesu ostvarivanja ciljeva poslovanja sa pristupima „mogu“ i „hoću“
- Svojim ponašanjem osigurava pozitivan uticaj na druge zaposlene i pokreće ljude da urade stvari za koje nisu verovali da mogu da ih urade
- Prihvata viziju i poslovne vrednosti organizacije i demonstrira ih u svom ponašanju
- Čvrsto usmerava sebe i druge ka rezultatima
- Doprinosi timskim odlukama
- Zna kada treba da traži pomoć za kompleksne teme i koga da konsultuje
- Traži povratnu informaciju od drugih i koristi svoje iskustvo, samosvest i refleksiju (preispitivanje) da vodi proces sopstvenog učenja i razvoja, ohrabrujući druge da to isto rade

5. KONTINUIRANO UČENJE

Kontinuirano teži da unapredi svoje veštine, znanje i način na koji radi.

NIVO RUKOVODILACA (NIVO 1)

- Analizira jaz u kompetencijama zaposlenih i vrednuje prioritete za kontinuiranim učenjem na individualnom, timskom i organizacionom nivou, preduzimajući akcije da smanji jaz u kompetencijama
- Prepoznat od strane kolega kao učitelj (coach)- posvećuje vreme za mentoring, obuku i podršku i pruža povratne informacije
- Postavlja razvojne ciljeve svom timu i članovima tima i prati njihovo ostvarenje
- Poznaje i primenjuje koncepte iskustvenog učenja na radnom mestu, koristi tehnike, alate i metode za ličnu promenu i podučava zaposlene u primeni istih
- Upravlja transferom naučenog u praksu i deluje kao uzor i pokretač promena u ponašanju i stavovima
- Promoviše deljenje znanja u okviru organizacije ili svog tima
- Uspostavlja organizaciju zasnovanu na znanju i dokumentuje stečeno znanje kroz iskustvo, izradom uputstava, pravila, procedura i drugih dokumenata.

NIVO IZVRŠILACA (NIVO 2)

- Koristi samorefleksiju da bi identifikovao vlastiti jaz u kompetencijama i spreman je sebi da postavi lične razvojne ciljeve
- Aktivno koristi tehnike i metode iskustvenog učenja, lične promene i oslobađanja od loših navika
- Aktivno učestvuje u događajima učenja na radnom mestu i transferiše naučeno u radno okruženje primenom alata za transfer
- Preuzima odgovornost za ličnu promenu i učenje
- U kratkim periodima vremena sposoban je da ovlada novim kompetencijama, kroz intenzivne procese učenja kako bi unapredio sebe i produkovao rezultat za organizaciju
- Identifikuje greške u svom radu i sposoban je da nauči iz grešaka i uspeha, kao i iz povratne informacije koja mu je upućena
- Nesebično i sa energijom deli znanje sa kolegama

6. UPRAVLJANJE UČINKOM

Promoviše kulturu učinka koja je bazirana na ostvarenju definisanih ciljeva, partnerstvu zaposlenih i rukovodilaca i ličnom razvoju

NIVO RUKOVODILACA (NIVO 1)

- Razvija kulturu učinka u okviru tima i organizacije- postavlja jasne planove i ciljeve kako bi unapređivao učinak iz godine u godinu (ili iz perioda u period)
- Preuzima odgovornost za sprovođenje aktivnosti u okviru sistema za upravljanje učinkom sa visokim nivoom prioriteta (održavanje sastanaka radi postizanja dogovora o ciljevima, nadgleda napredak, daje konstruktivnu povratnu informaciju i dr.)
- Ohrabruje i obezbeđuje konstruktivnu povratnu informaciju da bi unapredio učinak
- Dosledno upravlja učinkom, na osnovu indikatora i ciljeva, na dnevnoj bazi, konstruktivno, pošteno i brzo
- Otvoreno priznaje i nagrađuje dobar učinak, prepoznaje i nagrađuje (pohvaljuje) produktivno ponašanje
- Brzo i pošteno radi na rešavanju loših performansi, u odnosu na one iz standarda i ciljeva

NIVO IZVRŠILACA (NIVO 2)

- Redovno traži povratne informacije i u skladu s tim vrši promene u svom radu i ponašanju
- Otvoren je za dobijanje povratne informacije i razume da je ona razvojni alat koji mu omogućava da se kontinuirano profesionalno razvija i unapredi svoj učinak
- Razume uticaj svog ponašanja na druge i prilagođava svoje ponašanje različitim situacijama
- Postavlja pitanja da bi utvrdio očekivanja
- Informiše sve relevantne strane o svom napretku u realizaciji zadataka
- Pravilno postavlja prioritete u radu i aktivno upravlja vremenom da bi ispunio postavljene ciljeve

7. KOOPERATIVNOST (SARADLJIVOST)

Održavanje pozitivnog timskog duha za dobro organizacije, sa razumevanjem različitosti u veštinama, razmišljanjima i karakterima. Ponašanje u kome nema razmišljanja „Mi i oni“.

NIVO RUKOVODILACA (NIVO 1)

- Osnažuje radno okruženje koje promovise poštenje, saradnju, lojalnost, međusobno poštovanje i fer odnos
- Ulaže sopstveni napor i vreme da generise zajednički fokus i istinski timski duh među članovima tima
- Aktivno promovise saradnju između organizacionih delova, inicirajući projekte koji prožimaju celu organizaciju
- Pokazuje lični integritet - drži se dogovora i njegove/njene reči su u skladu sa delima
- Posедуje razumevanje za lične probleme zaposlenih i, u meri u kojoj može, pomaže da se oni reše
- Ukazuje na negativnosti „Mi i oni“ razmišljanja i destimulise ga.
- Prepoznaje tenzije unutar tima i pokušava da ih reši timski sa svojim saradnicima
- Uzima u obzir ličnost (ne samo stručnost) prilikom timskog rada
- Pokazuje interesovanje za one sa kojima radi - za njihovo pređašnje iskustvo, veštine i interesovanja

NIVO IZVRŠILACA (NIVO 2)

- Spreman da pomogne kolegama u okviru i van tima, pokazujući svojim ponašanjem posvećenost, poštovanje, podršku, poštenje i fer odnos.
- Pokazuje lični integritet - drži se dogovora i njegove reči su u skladu sa njegovim delima
- Učestvuje u timskim dijalozima, konstruktivno razgovara i pokušava da pridobije druge za svoje stavove na osnovu argumentacije
- Daje prioritet timskim ciljevima u odnosu na lične ciljeve, kada je to potrebno, kroz spremnost na kompromis
- Obezbeđuje razmenu i protok informacija sa drugim članovima tima
- Radi na pronalaženju rešenja za izazove zajedno sa saradnicima/u timu
- Pokušava da u grupne radne procese aktivno uključi i druge sektore, odeljenja, grupe i pojedince
- Pokazuje interesovanje za one sa kojima radi- za njihovo pređašnje iskustvo, veštine i interesovanja