

## KOMPETENCAM NA POT TOWARDS COMPETENCIES

Tudi v Sloveniji kot pred desetletjem v tujini spoznavamo, da so na področju ravnanja z ljudmi in upravljanja delovne uspešnosti kompetence postale izredno pomembne. Neprestano razvijanje sposobnosti, spretnosti in znanj posameznika in posledično skupin je v današnjem tekmovalnem in spreminjajočem svetu ključnega pomena za obstoj in razvoj praks zdravstvene nege, babiške nege in oskrbe. Pritiski in spremembe so in bodo ostali del kliničnega okolja, kar pomeni, da se bo nadaljevala tudi potreba po razvoju novih kompetenc in spretnosti v omenjenih dejavnostih.

Izraz kompetenca je ime za že poznane pojme: znanje, veščine in sposobnosti, ki so že dolgo prepoznani kot temelj uspešnega upravljanja delovnih nalog. To, kar je dobrega pri uvajanju termina kompetenca, je vsekakor usmerjanje pozornosti na delovno uspešnost oziroma na obnašanje (vedenje) pri delu. Namesto osredotočanja na specifične razlike v sposobnostih in osebnosti (kognicija in temperament), ki so lahko (posredno) povezane z obnašanjem pri delu, se namreč določanje osebnih kompetenc neposredno povezuje s ključnimi dejavniki uspešnosti pri delu.

Ena od definicij kompetence pravi, da gre za zmožnost (kapaciteto) osebe, da demonstrira (prikaže) izvajanje neke naloge ali delovne operacije v skladu z določenim standardom. Kompetence torej vključujejo specifična znanja, veščine, sposobnosti, osebnostne značilnosti in motiviranost posameznika, kar lahko zaznamo v obliki uspešno opravljenega konkretnega dela. Kompetenca pomeni tudi dobro in kakovostno opravljanje določenega dela, ustrežanje pogojem za zaposlitev in zahtevam za opravljanje določenih nalog. Kompetence so vse sposobnosti uporabe znanja in druge zmožnosti, ki so potrebne, da nekdo uspešno in učinkovito ter v skladu s standardi delovne uspešnosti izvrši določeno nalogo, opravi delo, uresniči cilje ali odigra vlogo v poslovnem procesu. Kompetence obsegajo tako znanja kot tudi veščine, spretnosti, osebnostne in vedenjske značilnosti, prepričanja, motive, vrednote, samopodobo ipd. Vse to skupaj je precej večje jamstvo za delovni uspeh, kot je le znanje samo po sebi. Še najenostavneje bi kompetence definirali kot nekakšne vedenjske zapise vlog v delovnih procesih (Gruban, 2004).

Mednarodni svet medicinskih sester International Council of Nurses (ICN) (2003) je definiral kompetenco kot »raven uspešnosti, ki kaže učinkovito uporabo znanja, veščin in presoje«. Na ravni posamezni-

ka so kompetence ključne značilnosti in vedenja zaposlenih, ki so osnova za učinkovito delovanje v določeni organizaciji ali službi.

Poleg zmožljivosti (sposobnosti, spretnosti in znanj) pojem kompetenc zajema tudi motiviranost in odgovornost za neko nalogo, osebni stil in relacijo do koncepta samega sebe. Kompetence jasno določajo odgovornosti poklicev v zdravstveni in babiški negi. Tudi 55. člen Zakona o zdravstveni dejavnosti (2005) pravi, da »zdravstveni delavec lahko samostojno opravlja vsako delo, za katero ima ustrezno izobrazbo in je za zanj usposobljen ter ima na razpolago ustrezno opremo. Za svoje delo prevzema etično, strokovno, kazensko in materialno odgovornost«. Zatorej lahko v okviru posameznega poklica oseba sprejme samo tiste naloge, za katere ima ustrezno izobrazbo in je za njihovo izvajanje kompetentna. V tem primeru nosi tudi polno odgovornost.

Kompetence lahko razumemo kot sposobnosti in zmožnosti, ki so potrebne, da nekdo uspešno in učinkovito opravi določeno delo ali vlogo. Pri pojmu kompetence je pomembno predvsem, da se osredotočamo na vedenje in ne na razlike v sposobnostih in osebnosti posameznika. Tako se pojem kompetence neposredno povezuje z dejavniki učinkovitosti ter uspešnosti pri delu.

Kompetentnost obsega vsa znanja, spretnosti in sposobnosti, potrebne za izvajanje nalog v določenem poklicu, ki so bile pridobljene s formalnim ali kontinuiranim izobraževanjem, pri delu ali z drugimi izkušnjami (Pezdir, 2005).

Kadar se ukvarjamo s kompetencami, moramo upoštevati, da se kompetence merijo in obravnavajo glede na specifično delovno nalogo v določenem kliničnem okolju, da kompetenca pomeni izkazovanje določenega vedenja, ki je opazno navzven in da je kompetenca, ki je potrebna za določeno nalogo, povezana z večjo učinkovitostjo ter uspešnostjo pri delu.

Ne obstaja splošno sprejeta definicija kompetenc niti njihova enotna delitev. Ena od zanimivejših razdelitev jih deli v štiri kategorije: intelektualne (strateška perspektiva, analiza in presoja, planiranje in organiziranje), medosebne (upravljanje z ljudmi, prepričljivost, asertivnost in odločnost, medosebna občutljivost, govorno komuniciranje), prilagoditvene (adaptabilnost oz. sposobnost, da se nekdo hitro prilagodi in si hitro opomore), usmerjene k cilju (energija in iniciativnost, motiviranost za dosežek, občutek za delo).

Druga delitev kompetenc pomeni delitev po področjih: metodološke (upravljanje s časom, komuniciranje, odločanje), socialne (karizma, prepričljivost), voditeljske (vodenje ljudi in procesov), stališčne oz. vrednostne (uveljavljanje vrednot), učne (naučiti se učiti), specifične kompetence (razlikovalne); in delitev po obsegu: ključne – veljavne za vse (pismenost), generične – veljavne za skupine delovnih mest (vodje), in delovno specifične – veljavne za posamezno delovno mesto.

V zdravstveni negi, babiški negi ter oskrbi se uporabljajo različni modeli kompetenc: splošni model (obvladovanje dela in časa, zavzetost za rezultate in odgovornost, pozitiven odnos do sprememb in stalno učenje, uporaba znanja in izkušenj), osebni in vedenjski model (odkrivanje in odziv na priložnosti, kreativno mišljenje in izražanje, etičnost, osebni vzgled, odločanje), model za delo z ljudmi (komuniciranje, delegiranje, postavljanje ciljev, obvladovanje konfliktov, delo v timu, pogajanja) in model za delo z informacijami (natančnost, ažurnost, poznavanja delovnih procesov, vodenje projektov, estetski videz, pozicioniranje).

Vedeti moramo, da kompetenco lahko preučujemo samo v okviru določenega dela ali delovne vloge ter v kontekstu določenega specifičnega okolja, v katerem se to delo opravlja; da je kompetenca pozitivno povezana z večjo uspešnostjo, da je kompetenco mogoče opisati skozi specifična obnašanja, ki jih lahko opazimo pri opravljanju nekega dela.

Na splošno kompetence pojmuje kot kombinacijo večščin (»sposobnost narediti« – t. j. kadarkoli govorimo o kompetenci kot večščini, moramo biti sposobni predstavljati si potencialen konkretni izid; dokler govorimo o znanju ali stališčih, o konkretnih izidih navadno ne razmišljamo), znanja in stališč, ki jih je mogoče osvojiti v vseh vrstah kontekstov, formalno, neformalno in priložnostno, namerno ali nenamerno. Ključne kompetence predstavljajo prenosljiv večfunkcionalen paket znanja, večščin in stališč, ki jih vsak posameznik potrebuje za osebno izpolnitev oz. razvoj, vključenost in zaposljivost. Razvite bi morale biti do konca obveznega izobraževanja ali usposabljanja in predstavljajo osnovo vseživljenjskemu učenju. Kompetence so zelo pomembne, ker zagotavljajo jasno sliko vloge in odgovornosti izvajalcev zdravstvene nege, babiške nege in oskrbe, vplivajo na proces zagotavljanja zaščite javnosti; pospešujejo prosto globalno gibanje reguliranih poklicev in s tem prost pretok delovne sile; zagotavljajo osnovo za določanje standardov; prispevajo k individualni in poklicni odgovornosti; pojasnjujejo prispevek medicinskih sester in babic v odnosu do prispevka drugih strokovnjakov zdravstvenega varstva in drugih poklicnih strokovnjakov v multidisciplinarnem timu; zagotavljajo temelj za pripravo učnega programa za študij zdravstvene nege in babištva, pomagajo pri določanju poklicnih pričakovanj v zvezi z nalogami v zdravstveni ne-

gi in zagotavljajo osnovo za določitev kriterijev uspešnosti, specifičnih za posamezno delo.

Ne glede na to, pri kateri delitvi ali definiciji začnemo, je pomembno, da se v praksi ukvarjamo z bistvom pojma »*biti kompetenten*« (izpolniti zahteve dela) in ne toliko z vprašanjem »*imeti kompetenco*« (posedovati potrebne osebne značilnosti za kompetentno delo). Tako so pogosto mnogi programi, ki so usmerjeni samo na ugotavljanje kompetenc in jim ne sledi ustrezen program razvoja kompetenc, vnaprej obsojeni na neuspeh (Dekleva, Kobolt, Klemenčič, 2006). Ocena kompetence posameznika je neizogibni sestavni del razvoja njegove uspešnosti. Zavedati se moramo, da je to samo eden od korakov sistematičnega razvoja zaposlenih v zdravstveni dejavnosti.

Definiranje zahtevanih kompetenc v nadvse statičnih opisih delovnih mest (sistemizacija) in analiziranje doseženih kompetenc (letni razgovori) sta največja izziva v modeliranju kompetenc v prakso zdravstvene nege, babiške nege in oskrbe, kjer so še vedno prisotne posledice preteklosti (pomanjkanje višjih in diplomiranih medicinskih sester in diplomiranih babic) in je bila dovoljena »improvizacija«. Potekajoče pospešeno iskanje bližnjic je spogledovanje z resnimi težavami, saj zamujamo dragoceno priložnost, da postanejo prav kompetence temeljni kamen prepotrebne prenove kadrovske strukture v dejavnosti zdravstvene nege, babiške nege ter oskrbe in služijo kot osnova za nov pristop vodenju in ravnanju z ljudmi. Kompetence lahko služijo kot katalizator nove organizacijske kulture in vrednot ter v prvi vrsti kot sistemsko orodje vodij pri učinkovitejšem upravljanju delovne uspešnosti sodelavcev. In katere so najpogostejše pasti? So vodje usposobljeni prispevati svoj odločilni delež pri vedenjski opredelitvi vlog sodelavcev v novih dinamičnih opisih delovnih mest in pri vsebinski preobrazbi?

## Literatura

1. Dekleva B, Kobolt A, Klemenčič MM. Analiza doseženih in zaželenih kompetenc študijskega programa socialna pedagogika na Pedagoški fakulteti v Ljubljani. In: Tancig S, Devjak T, eds. Prispevki k posodobitvi pedagoških študijskih programov. Ljubljana: Pedagoška fakulteta; 2006: 150–69.
2. Gruban B. Uvajanje modelov kompetenc. Zbornik referatov. Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj. 2004: 57–67.
3. ICN. Framework of Competences for Generalist Nurse. Geneva: International Council of Nurses; 2003.
4. Pezdirc SM, ed. Kompetence v kadrovski praksi. 1. natis. Ljubljana: GV Izobraževanje; 2005.
5. Zakon o zdravstveni dejavnosti. Uradni list Republike Slovenije št. 23/2005.

## Priporočeni viri

1. Gruban B. Praktični vidiki uvajanja kompetenc v poslovno prakso. Dostopno na: [www.dialogos.si/slo/objave/clanki/uvajanje-kompetenc](http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/uvajanje-kompetenc) (16. 8. 2008).

2. Gruban B. Kompetence: realnost ali retorika? 2004. Dostopno na: [www.dialogos.si/slo/predavanja/dvd/](http://www.dialogos.si/slo/predavanja/dvd/) (5. 10. 2008).
3. Kaj so kompetence? Dostopno na: [www.biro-praxis.si/?viewPage=20](http://www.biro-praxis.si/?viewPage=20) (5. 10. 2008)
4. Ključne kompetence v na znanju temelječem gospodarstvu: prvi korak k izbiri, opredelitvi in opisu. Predlog delovne skupine za ključne kompetence, ki jo je ustanovila evropska komisija v okviru »poročila o ciljih«; 2002. Dostopno na: [www.zrss.si/doc/MSP\\_Ključne%20kompetence.doc](http://www.zrss.si/doc/MSP_Ključne%20kompetence.doc) (5. 10. 2008)
5. Oblikovanje kompetenčnih profilov. Dostopno na: [www.okconsulting.si/default.asp?pid=kompetence](http://www.okconsulting.si/default.asp?pid=kompetence) (5. 10. 2008)
6. Bagon J. Kompetence, sidra, 3MD. Ključ do boljše uprave je v ljudeh. Dostopno na: [www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju\\_dokumenti/ppt/Kompetence-sidra-3MD.ppt](http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/ppt/Kompetence-sidra-3MD.ppt) (5. 10. 2008).
7. Račnik M. Kompetence. 2008. Dostopno na: [www.vodja.net/index.php?blog=1&title=kompetence&more=1&c=1&tb=1&pb=1](http://www.vodja.net/index.php?blog=1&title=kompetence&more=1&c=1&tb=1&pb=1) (5. 10. 2008).

Dr. Danica Železnik, viš. med. ses.,  
prof. zdr. vzg., viš. pred.