



Javni štipendijski, razvojni,
invalidski in preživninski
sklad Republike Slovenije



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI SKLAD
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

KOMPETENČNI CENTER TRAJNOSTNI TURIZEM

POVZETEK MODEL KOMPETENC IN NAČRT USPOSABLJANJ

Ljubljana, junij, 2017

Projekt KOC Trajnostni turizem delno financira Evropska unija, in sicer iz Evropskega socialnega sklada v okviru Operativnega programa za izvajanje evropske kohezijske politike za obdobje 2014 -2020. Projekt delno financira Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti.

Vsebina

1. Uvod	2
2. Metodologija razvoja modela kompetenc	4
3. Ključni vsebinski poudarki v modelu kompetenc in kompetence prihodnosti	6
3.1. Kompetence prihodnosti.....	7
4. Primer iz kompetenčnega modela.....	8
4.1. Izbrane ključne splošne kompetence in opredelitev specifičnih kompetenc	8
4.2. Kompetenčni profil - Natakár	9
5. Analiza trenutnega stanja v panogi in načrt usposabljanj.....	12
5.1. Prikaz ocen trenutnega in ciljnega stanja kompetenc za profil Natakár.....	13
6. Načrt usposabljanj in prioriteta usposabljanja.....	14
6.1. Načrt usposabljanj za panožni profil Natakár.....	15
7. Ključne ugotovitve	18
8. Nadaljnji koraki: kazalniki napredka in evalvacija	18



1. Uvod

V zadnjem desetletju je slovenski turizem deležen nadpovprečne rasti in tako postaja vse pomembnejša gospodarska dejavnost, kar priča več kot 12-odstotni delež turizma v BDP Slovenije. Številne izzive je panoga, tudi s pomočjo države, razrešila ter zlasti z zavezo k razvoju trajnostnega turizma, postavila pomembno prelomnico in smernice za nadaljnje spremembe, rast in razvoj. Številni izzivi pa ostajajo še odprti, zlasti vprašanja povezana z izboljšanjem poslovnega okolja za delovanje turistične panoge ter vprašanja povezana z razvojem vse bolj obremenjenih kadrov. Za doseganje rasti in zagotavljanje prihodnosti slovenskega turizma so ključni zaposleni, ki zagotavljajo kakovostne storitve, koriščenje ponudbe in vračanje turistov. Zato je potrebno zaposlenim pomagati razvijati kompetence in ustvarjati nove kompetence, ki bodo omogočale vse večjo učinkovitost pri delu z vse bolj zahtevnimi strankami, ob vse večji konkurenci in težjimi razmerami na trgu dela in v gospodarstvu.

*Z namenom celovitega razvoja znanj in kompetenc za dvig kakovosti, inovativnosti, produktivnosti in konkurenčnosti storitev v panogi turizma, je nastal **Kompetenčni center za trajnostni turizem** (v nadaljevanju *KOC Trajnostni turizem*). Znotraj konzorcija 17 panožnih podjetij se zavzemamo za prepoznavanje in razvoj pomembnih kompetenc ključnih panožnih profilov (vodja, natakar, kuhar, receptor, prodajnik, referent / strokovni sodelavec), ki bodo zagotavljale učinkovitejše opravljanje delovnih nalog, boljše rezultate dela ter posledično večjo uspešnost in potencial za trajnostni razvoj. Ključni izzivi, ki se jih bomo lotili tekom projekta so:*

- dvig usposobljenosti in panožno specifičnih kompetenc zaposlenih za povečanje njihove učinkovitosti, dvig ravni kakovosti izvajanja storitev in s tem povečanje konkurenčnosti podjetij,
- prenos strokovnih znanj in trendov zelenega poslovanja v panožna podjetja,
- povečanje usposobljenost za informacijsko podprto mreženje in trženje ter oblikovanje in znamčenje inovativnih, trajnostnih turističnih produktov,
- dvig ravni vodenja podjetij z razvojem znanj za inovativno upravljanje in procesne inovacije
- povečanje ugleda ključnih poklicev v turizmu.

KOC Trajnostni turizem je sofinanciran s strani Evropske unije, iz sredstev **Evropskega socialnega sklada**, v okviru Operativnega programa za izvajanje evropske kohezijske politike za obdobje 2014 – 2020 ter **Ministrstva RS za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti**. Partnerska podjetja konzorcija:

- Sava Turizem d.d. (nosilec projekta),
- Inštitut C. A. R. d.o.o. (kadrovski partner),
- Casino Kobarid, igre na srečo in gostinstvo, d.d.
- Demaco, organizacija potovanj d.o.o.
- Hit Larix, prirejanje posebnih iger na srečo in gostinstvo, d.d.
- Hoteli Bernardin d.d.,
- Instrabenz turizem, d.d.,
- Planet GV Poslovno izobraževanje d.o.o.,
- Renderspace, agencija za interaktivne storitve, d.o.o.
- Solvera Lynx nove tehnologije za energetiko d.d.



- Sunny studio, Družba za rekreacijo, razvedrilo in kozmetične storitve, d.o.o.
- Tabor Ljubljana, gostinstvo, turizem in opravljanje storitev poslovnim zgradbam, d.o.o.
- Terme Dobrna, termalno zdravilišče d.d.
- TJs turistična agencija, d.o.o.,
- Lepa štorija, turizem in storitve d.o.o.,
- Terme Paradiso, Cvetkovič Marjan s.p.,
- Hotel CUBO, turizem in gostinstvo, d.o.o.,
- Hotel in restavracija Roškar, Karolina Roškar s.p.

Glavni cilji projekta so:

- Vzpostaviti Kompetenčni center za trajnostni turizem.
- **Razviti, izdelati in izvajati kompetenčni model za področje turizma.**
- Izvesti celovit program usposabljanja zaposlenih v partnerskih podjetjih, **z realizacijo več kot 3.000 vključitev v usposabljanja v letih 2017 in 2018.**
- Vzpostaviti program usposabljanj, ki se bodo izvajala tudi po zaključku projekta in tako zagotavljala trajnost rezultatov.
- Vzpostaviti pogoje za dolgoročno delovanje nacionalnega Training centra za turizem.
- Oblikovati pobude za spremembo ali dopolnitev poklicnih standardov, izobraževalnih programov ter nacionalnih poklicnih kvalifikacij na področju gostinstva in hotelirstva ter turizma.

Skupni interes partnerstva kot celote je s povezovanjem in sodelovanjem na področju trajnostnega turizma razširiti obstoječa ter nadgraditi in razviti nova znanja in kompetence za:

- dvig kakovosti storitev
- razvoj inovativnih povezovalnih in trajnostnih produktov,
- usmeriti v trajnostno naravnani turizem,
- višjo dodano vrednost,
- višji tržni potencial,
- tehnološko podprto trženje
- uvajanje sodobnih IKT rešitev.

Opredelili smo **ključne panožne profile**, katerih nadgradnja kompetenc je izrednega pomena za razvoj in uspešnost slovenskega turizma:

1. Kuhar
2. Natakár
3. Receptor
4. Vodja (strežbe, kuhinje, recepcije in drugih služb)
5. Prodajnik
6. Referent / strokovni sodelavec



2. Metodologija razvoja modela kompetenc

Model kompetenc za Kompetenčni center Trajnostni turizem je izvajal zunanji izvajalec, Competo d.o.o. Pri izgradnji modela je sodelovala delovna skupina, ki je vključevala kadrovske strokovnjake iz večjih podjetij ter direktorje manjših podjetij konzorcija. Sestava delovne skupine je bila v različnih stopnjah izgradnje modela kompetenc podobna, nekaterih delavnic pa so se na željo izvajalca udeležili tudi zaposleni, ki opravljajo ali so opravljali delo določenega panožnega profila. Pri sestavi modela so bila vključena partnerska podjetja konzorcija.

1. Oblikovanje izhodišč in zbiranje podatkov za izgradnjo modela kompetenc

Člani delovne skupine (partnerska podjetja) so posredovali opise delovnih mest za izbrane panožne profile oziroma sistemizacijo delovnih mest, organizacijsko strukturo podjetja ter strateške cilje podjetja za povezavo kadrovskega razvoja s poslovnimi cilji. Poleg tega so člani delovne skupine izpolnili kratek vprašalnik o opaženih primanjkljajih v znanju in veščinah zaposlenih, ki ga je pripravil zunanji izvajalec.

2. Priprava izhodiščnih seznamov kompetenc

Na podlagi zbranih opisov in sistemizacije delovnih mest ter izpostavljenih primanjkljajih v znanju, veščinah panožnih profilov, smo skupaj z zunanjim izvajalcem pripravili **izhodiščni seznam delovnih kompetenc**. Na tej osnovi je zunanji izvajalec pripravil **vprašalnik za izbor ključnih kompetenc panožnih profilov**. Vprašalnik je vseboval **46 takih kompetenc, ki v največji meri odražajo strateške in razvojne cilje podjetij** ter podpirajo razvoj kompetenc na področju trajnostnega turizma.

3. Izgradnja modela kompetenc: delo na delavnicah

Izdelava modela kompetenc je potekala na 3 delavnicah. Delovna skupina je bila deležna **predavanja o kompetencah** z namenom osmišljanja uporabe modela kompetenc v podjetjih. **Izbor splošnih kompetenc** za panožne profile je potekal na osnovi **vneprej pripravljenih vprašalnikov** s 46 splošnimi kompetencami. Izbor je potekal v treh fazah, ki so vključevale izbiranje kompetenc, glasovanje o njihovi pomembnosti (seštevanje glasov) in diskusija. Za vsak profil smo določili **končnih 5 – 6 splošnih kompetenc**. Nato so udeleženci v paru po metodi **»appreciative inquiry« izvedli intervju** in sogovornika povprašali o izjemnih izkušnjah z določenim profilom. Sogovornik je opisal svojo izkušnjo in navedel, kakšna **značilna vedenja** je oseba kazala. Odgovori na vprašanja so služili kot izhodišče za nadaljnje delo. Udeleženci delavnice so po omizjih z metodo **»world cafe« pod posamezno kompetenco nanizali vedenja, torej kako posamezen profil v vedenjem pokaže neko kompetenco**. V zadnjem koraku so udeleženci po posameznih omizjih **izbrali ključnih 5 – 6 vedenj**, ki najbolje opisujejo posamezno kompetenco pri posameznem profilu.

Zunanji izvajalec je na podlagi informacij in zapisov z dveh delavnic oblikoval **predlog modela splošnih kompetenc** za šest panožnih profilov, ki smo ga **poslali partnerjem v pregled in dopolnitev**. Partnerji so nam poslali svoje predloge sprememb in dopolnitev k modelu splošnih kompetenc. Po prejetih popravkih in dopolnitvah smo model prečistili in upoštevali smiselne dopolnitve oz. spremembe.



Partnerjem smo posredovali tudi **predlog specifičnih kompetenc za posamezne profile**. Predlog specifičnih kompetenc je **zunanj izvajalec pripravil na podlagi opisa delovnih mest in sistemizacije**. Partnerji so specifične kompetence dali na vpogled vodjem določenega področja, ki so specifične kompetence dopolnili oz. spremenili. Ker smo **želeli upoštevati raznolikost podjetij** in potreb profilov v različnih delovnih okoljih, smo partnerjem **ponudili možnost dopolnitve specifičnih kompetenc, ki so značilne za njihovo podjetje**.

Na 3. delavnici so sledili naslednji koraki: **potrditev modela kompetenc, določanje načinov ocenjevanja kompetenc in postopka implementacije modela v podjetja, določanje ocenjevalnih lestvic ter usposabljanje partnerjev za izvedbo ocenjevanja kompetenc zaposlenih na panožnih profilih**. Izbrali smo 5-stopenjsko lestvico za ocenjevanje splošnih kompetenc (1-zelo slabo razvidna, 2-slabo, 3-dobro, 4-zelo dobro, 5-odlično razvidna kompetenca) in 3-stopenjsko lestvico za ocenjevanje specifičnih kompetenc (1-slabo, 2-dobro, 3-zelo dobro). Odločili smo se tudi za možnost izbire ocene 0 – ni možno oceniti, v primeru, da vedenje pri delu ni razvidno (ga vodja ali zaposleni ne more opaziti).

4. Priprava vprašalnika za ocenjevanje ciljnih in dejanskih kompetenc zaposlenih

Po končni potrditvi modela kompetenc je zunanji izvajalec za partnerje konzorcija pripravil vprašalnik za ocenjevanje kompetenc, ki ga lahko izpolni zaposleni sam (samoocena) oz. ga oceni njegov neposredni nadrejeni (opazovanje z oceno vodje). Vprašalnik smo pripravili v Excel programu, kjer je omogočeno enostavno vnašanje ocen, hiter pregled ter učinkovit izračun povprečnih vrednosti.

5. Nadaljnji koraki: analiza trenutnega stanja

Po končni delavnici in potrditvi modela kompetenc smo s pomočjo kadrovske službe izvedli analizo trenutnega in ciljnega stanja kompetenc panožnih profilov. Kadrovske službe so v sodelovanju z vodji na področju panožnih profilov ovrednotili trenutno stanje kompetenc in ciljno stanje kompetenc. Tako smo dobili pokazatelje o primanjkljajih znotraj panoge turizma.



3. Ključni vsebinski poudarki v modelu kompetenc in kompetence prihodnosti

Na nivoju oblikovanega modela kompetenc za KOC Trajnostni turizem izstopajo nekateri poudarki, ki so skupni celotnemu modelu kompetenc in različnim profilom. **Skupaj s partnerji ocenjujemo, da med temi poudarki najdemo lahko kompetence, ki bodo pomembne v prihodnosti razvoja turizma.**

Prodajne veščine

Prodajna usmerjenost je ena izmed kompetenc, ki niso pomembne zgolj na delovnih mestih v prodaji, temveč izstopajo tudi pri drugih profilih, kjer je potreben celosten pristop do stranke in storitev (npr. natakar, receptor).

Znanje jezikov, razumevanje kulturnih specifik

Dobro znanje tujih jezikov in sposobnost prilagajanja različnim kulturnim navadam in drugim specifikam stranke smo prepoznali pri večini opredeljenih profilov, zlasti pri tistih s pogostim stikom z gosti.

Timsko delo, upravljanje odnosov s strankami, komunikacijske spretnosti

Medosebne kompetence, ki vključujejo uspešno sodelovanje z drugimi sodelavci, učinkovito upravljanje odnosov s strankami in oblikovanje dolgoročnih odnosov, so ene izmed ključnih kompetenc, ki so se izrazile v vseh profilih.

Principi zelenega poslovanja

V različnih izpostavljenih kompetencah (tako splošnih kot tudi specifičnih) se prepletajo principi zelenega poslovanja, ki se nanaša na zagotavljanje poslovanja podjetja na način, da nima negativnega učinka na lokalno in širše okolje ter družbo (npr. usmerjenost v inovacije, zagotavljanje racionalne porabe virov, širše poznavanje lokalne okolice ...).

Iznajdljivost, proaktivnost, inovativnost

Sposobnost delovanja v nepredvidljivih okoliščinah in usmerjenost v iskanje rešitev ter inovativnih pristopov je izstopala pri večini profilov. Ker ta sposobnost močno sovpađa z drugimi kompetencami, je izpostavljena predvsem v vedenjskih indikatorjih pri različnih kompetencah.

Usmerjenost v kakovost

Natančnost, skrb za dosledno upoštevanje standardov in zagotavljanje storitev visoke kakovosti se je pri oblikovanju modela kompetenc izrazila pri različnih profilih, predvsem pri tistih, ki so v vlogi izvajalca storitve (kuhar, natakar, receptor, referent).

Odpornost na stres, obremenilnost

Sposobnost dela v hitrem, fizično zahtevnem in spreminjajočem se okolju je bila v diskusijah pogosto izpostavljena. Pojavlja se pri večini profilov, zlasti pa je pomembna pri profilih, ki so najbolj izpostavljeni tovrstnim zahtevam okolja (npr. receptor, kuhar, natakar).



Računalniško znanje, digitalna pismenost

Pri vseh opredeljenih profilih smo opazili potrebo po računalniških znanjih, bodisi osnovnih računalniških programov, bodisi specifičnih programov, ki jih zaposleni uporabljajo na posameznih delovnih mestih.

3.1. Kompetence prihodnosti

Kadrovske službe partnerskih podjetij v sodelovanju z vodji znotraj panožnih profilov so kot kompetence prihodnosti zlasti ovrednotili sledeče kompetence pri posameznem profilu:

- **Prodajnik:** pogajalske veščine, ciljna usmerjenost, komunikacijske spretnosti in upravljanje odnosov s strankami; med specifičnimi pa spremljanje aktivnosti konkurence, računalniška znanja in znanje tujih jezikov;
- **Natakar:** prodajna usmerjenost, odpornost na stres, timsko delo, komunikacijske spretnosti; med specifičnimi strežba in predstavitev jedi in pijač, znanje tujih jezikov;
- **Kuhar:** natančnost, odpornost na stres, timsko delo; med bolj specifičnimi pa izdajanje, porcioniranje in dekoriranje jedi, poznavanje sodobnih trendov v kulinariki ter zagotavljanje racionalne uporabe virov;
- **Referent/strokovni sodelavec:** komunikacijske spretnosti, prilagodljivost (iznajdljivost);
- **Vodja:** organizacijske zmožnosti, delegiranje, sprejemanje odločitev, ciljno vodenje, reševanje konfliktov; med bolj specifičnimi pa motiviranje, predlaganje in uvajanje novih metod, tehnik, spremljanje novosti in njihova implementacija, znanje tujih jezikov;
- **Receptor:** reševanje konfliktov, komunikacijske spretnosti in stresna odpornost, upravljanje odnosov s strankami ter znanje tujih jezikov



4. Primer iz kompetenčnega modela

V nadaljevanju predstavljamo primer kompetenčnega profila s ključnimi splošnimi in specifičnimi kompetencami. Kompetence smo opisali in jih definirali z vedenjskimi pokazatelji.

4.1. Izbrane ključne splošne kompetence in opredelitev specifičnih kompetenc

Udeleženci delavnic so iz seznama 46 predlaganih kompetenc izbrali **19 kompetenc, ki so razporejene med pet profilov**. Izbrali smo naslednje kompetence:

1. Ciljna usmerjenost
2. Ciljno vodenje
3. Čut za urejenost
4. Delegiranje
5. Komunikacijske spretnosti
6. Natančnost
7. Obremenljivost
8. Odgovornost
9. Odpornost na stres
10. Organizacijske zmožnosti
11. Osebna organiziranost
12. Pogajalske veščine
13. Prilagodljivost
14. Prodajna usmerjenost
15. Reševanje konfliktov
16. Sprejemanje odločitev
17. Storilnostna naravnost
18. Timsko delo
19. Upravljanje odnosov s strankami

Pri opredelitvi **specifičnih kompetenc smo določili 4 ključne sklope znanj, veščin in sposobnosti**: strokovna znanja, računalniška znanja, znanje jezikov in ostala znanja. Pri izbiri sklopov računalniška znanja in znanje jezikov smo upoštevali zahteve po kompetencah prihodnosti, ki se nanašajo na digitalno pismenost in uporabo tehnologije ter sposobnost komunikacije v mednarodnem okolju.



4.2. Kompetenčni profil - Natakár

Izbrane ključne splošne kompetence:

I. Prodajna usmerjenost

Opis kompetence: Aktivno navezuje stike s potencialnimi klienti, predstavlja podjetje in njegove storitve na način, ki drugim pojasni realne koristi in prednosti.

Vedenjski pokazatelji kompetence:

- Zna prepoznati potrebe in želje gosta ter na podlagi tega prilagoditi ponudbo.
- Dobro pozna ponudbo in meni ter jo zna predstaviti gostu.
- Gostu svetuje in mu aktivno ponuja dodatne storitve v okviru gostinske ter druge ponudbe.
- Spremlja novosti, skrbi za lastno informiranje glede produktov/storitev in je pripravljen na dodatna usposabljanja in izobraževanja.
- Gostu svetuje glede širše turistične ponudbe in ponuja informacije o dogodkih, storitvah in značilnostih okolice.

II. Timsko delo

Opis kompetence: Sodeluje z drugimi na način, da prepoznava in spoštuje medosebne razlike, se prilagodi ko je to potrebno, usklajuje aktivnosti in pomaga doseganju skupnih delovnih ciljev.

Vedenjski pokazatelji kompetence:

- Pri delu aktivno sodeluje z drugimi in skrbi za jasno komunikacijo s člani tima ter z drugimi sodelavci.
- Samoiniciativno pomaga drugim članom tima in z njimi deli znanje.
- Pripravljen je prilagoditi svoj delovni čas razmeram.
- Hitro in ustrezno zna oceniti okoliščine in podpreti delo ostalih članov tima, zato da dosežejo skupen cilj – zadovoljen gost.
- Vzpostavlja dobre in spoštljive odnose s člani tima ter ostalimi sodelavci.

III. Čut za urejenost

Opis kompetence: Zna urediti informacije, prepozna potrebo in aktivno prevzema skrb za red, čistočo in urejenost prostora.

Vedenjski pokazatelji kompetence:

- Skrbi za urejenost in čistost delovnega okolja.
- Skrbi za osebno higieno, ki ustreza opredeljenim standardom.
- Vzdržuje čisto delovno obleko/uniformo.
- Pozoren je na odstopanja od predpisanih standardov glede urejenosti okolja in ustrezno ukrepa.



IV. Odpornost na stres

Opis kompetence: Zna ohraniti delovno učinkovitost, umirjenost in treznost vedenja tudi v pogojih večjih pritiskov ali nasprotovanj, ob razočaranjih, kritiki ali zavrnitvi.

Vedenjski pokazatelji kompetence:

- Tudi ko zazna stres, uspešno obvladuje lastna čustva in tega ne pokaže gostom.
- Pod časovnim pritiskom ohrani učinkovitost in pozornost na delovne naloge.
- Sprejema kritiko in pobude k izboljšavam.
- Zna umiriti konfliktno situacijo in poiskati ustrezno rešitev oz. alternativo.

V. Komunikacijske spretnosti

Opis kompetence: Jasno, razumljivo in jezikovno pravilno izraža svoje misli ter jih v ustni ali pisni obliki sporoča posameznikom ali skupini; zna pozorno prisluhniti drugim in razumeti vsebino njihovih sporočil.

Vedenjski pokazatelji kompetence:

- Ohranja očesni stik, ima odprto telesno držo in umirjen ton glasu.
- V komunikaciji z gosti je spoštljiv in se drži ustreznega bontona.
- Komunikacijo prilagodi potrebam in značilnostim gosta.
- Gostinsko ponudbo predstavi na samozavesten in zanimiv način.

Tabela 1: Primer izbranih specifičnih kompetenc za profil Natakar

Strokovna znanja	Priprava in skrb za čistočo gostinskega prostora, opreme in drobnega inventarja za strežbo
	Sprejem, razporejanje gostov in sprejemanje naročil
	Poznavanje gostinske ponudbe in svetovanje gostu pri izbiri
	Strežba in predstavitev jedi in pijač
	Izvajanje zahtevnejših storitev (flambiranje, garniranje, dodelava, ipd.)
	Priprava hladnih in toplih pijač (topli napitki, coctaili, ipd.)
	Sodelovanje pri nabavi in sprejemanju pijač in inventarja v strežbi
	Sprejemanje reklamacij gostov ter reševanje ostopenj od standardov kakovosti
	Skrb za izdajo računov, obračun storitev, gotovinsko in kartično poslovanje
	Zagotavljanje varnega dela in ustrezno izvajanje predpisov iz varstva pri delu
	Poznavanje in izvajanje sanitarno-higienskih predpisov po HACCP sistemu
	Zagotavljanje racionalne uporabe virov (energija, materiali, čas)
Računalniška znanja	Poznavanje programskega okolja (npr. Windows, iOS)
	Poznavanje procesno tehnološkega programa (npr SAP, Pantheon)
	Poznavanje IT programov (Office, Word, Excel, Outlook ipd.)
Znanje jezikov	Aktivno znanje slovenskega jezika
	Aktivno znanje enega tujega jezika
	Pasivno znanje drugega tujega jezika

5. Analiza trenutnega stanja v panogi in načrt usposabljanj

Na podlagi modela kompetenc smo pripravili materiale za ovrednotenje trenutnega in ciljnega stanja kompetenc panožnih profilov znotraj podjetij. Ocene posameznih podjetij smo združili v **povprečne ocene stanja in primanjkljajev na ravni turistične panoge**. To predstavlja osnovo za nadaljnjo uporabo in evalvacijo modela kompetenc (ocenjevanje zaposlenih na panožnih profilih), za načrtovanje usposabljanj in nadaljnjih razvojnih korakov.

V vsakem partnerskem podjetju se je analiza stanja izvedla ob sodelovanju predstavnikov kadrovskih služb in vodij opredeljenih panožnih profilov. V začetni fazi izdelave modela kompetenc in analize trenutnega stanja smo se odločili, da vključimo kadrovske službe in vodje različnih panožnih profilov, ker imajo širši pregled nad razvitostjo kompetenc, nad kazalniki delovne učinkovitosti in s tem povezanimi potrebami. Za posamezne splošne kompetence opredeljene v modelu so določili, **kakšno je ciljno stanje**, ki ga podjetje zasleduje. Osredotočali so se tudi na pomen posamezne kompetence iz vidika prihodnjega razvoja turizma. Potem pa so naredili pregled trenutnega stanja ter določili, **kako se v splošnem kažejo pri delu opredeljene kompetence**. Pri tem so vzeli v obzir **skupine** panožnih profilov in ne posameznikov. Osredotočili so se na splošne kompetence in specifične kompetence opredeljene in definirane v modelu brez vedenj, ki bodo služila za kasnejše ocenjevanje posameznih zaposlenih.

Način ocenjevanja

Kadrovske službe in vodje področij panožnih profilov so pri ocenjevanju dejanskega in ciljnega stanja upoštevali sledeči ocenjevalni lestvici:

- 5-stopenjsko ocenjevalno lestvico (1-zelo slabo, 2-slabo, 3-dobro, 4-zelo dobro, 5-odlično) pri ovrednotenju splošnih kompetenc (za dejanske in ciljne),
- 3-stopenjsko ocenjevalno lestvico (1-slabo, 2-dobro, 3-zelo dobro) pri ovrednotenju specifičnih kompetenc (za dejanske in ciljne).

V nadaljevanju predstavljamo tabelarične prikaze povprečnih ocen ciljnega in dejanskega nivoja splošnih in specifičnih kompetenc za profil natakara ter vrednosti odstopanja ocen. **Povprečne ocene so pridobljene na podlagi ocen posameznih podjetij** o ciljni in dejanski stopnji razvitosti kompetenc na področju opredeljenih panožnih profilov.

5.1. Prikaz ocen trenutnega in ciljnega stanja kompetenc za profil Natakara

Tabela 2: Primer analize trenutnega stanja kompetenc za profil Natakara

Profil: NATAKAR				
SPLOŠNE KOMPETENCE				
Kompetenca		Povprečje ciljni nivo	Povprečje dejanski nivo	Odstopanje
PRODAJNA USMERJENOST		3,8	2,7	1,1
TIMSKO DELO		4,3	3,3	1,0
ČUT ZA UREJENOST		4,6	3,3	1,3
ODPORNOST NA STRES		4,4	3,1	1,3
KOMUNIKACIJSKE SPRETNOSTI		4,3	2,9	1,4
SPECIFIČNE KOMPETENCE				
Kompetenca		Povprečje ciljni nivo	Povprečje dejanski nivo	Odstopanje
STROKOVNA ZNANJA	Priprava in skrb za čistočo gostinskega prostora, opreme in drobnega inventarja za strežbo	3,0	2,4	0,6
	Sprejem, razporejanje gostov in sprejemanje naročil	2,9	2,0	0,9
	Poznavanje gostinske ponudbe in svetovanje gostu pri izbiri	2,8	2,1	0,7
	Strežba in predstavitev jedi in pijač	2,9	2,0	0,9
	Izvajanje zahtevnejših storitev (flambiranje, garniranje, dodelava, ipd.)	2,7	1,4	1,3
	Priprava hladnih in toplih pijač (topli napitki, coctaili, ipd.)	2,7	2,0	0,7
	Sodelovanje pri nabavi in sprejemanju pijač in inventarja v strežbi	2,2	2,0	0,2
	Sprejemanje reklamacij gostov ter reševanje odstopanj od standardov kakovosti	2,5	2,0	0,5
	Skrb za izdajo računov, obračun storitev, gotovinsko in kartično poslovanje	3,0	2,6	0,4
	Zagotavljanje varnega dela in ustrezno izvajanje predpisov iz varstva pri delu	3,0	2,7	0,3
	Poznavanje in izvajanje sanitarno-higienskih predpisov po HACCP sistemu	3,0	2,4	0,6
	Zagotavljanje racionalne uporabe virov (energija, materiali, čas)	2,8	2,0	0,8
RAČ. ZNANJA	Poznavanje programskega okolja (npr. Windows, iOS)	2,0	1,8	0,2
	Poznavanje procesno tehnološkega programa (npr. SAP, Pantheon)	2,8	2,2	0,6
	Poznavanje IT programov (Office, Word, Excel, Outlook ipd.)	2,0	1,6	0,4
TUJI JEZIKI	Aktivno znanje slovenskega jezika	3,0	2,6	0,4
	Aktivno znanje tujega jezika	2,9	1,9	1,0
	Pasivno znanje tujega jezika	2,7	2,0	0,7



Iz tabele so razvidna odstopanja med ciljnimi in dejanskimi ocenami kompetenc pri profilu natakara. Pri splošnih kompetencah so razvidna najvišja odstopanja, zato se kaže **potreba po usposabljanjih na področju vseh splošnih kompetenc**. Zlasti tukaj izstopajo komunikacijske spretnosti, čut za urejenost in sposobnosti upravljanja stresa. Ocene dejanskega nivoja se gibljejo **okrog dobrih**. Nekoliko nižja vrednost je razvidna pri prodajni usmerjenosti, ki je morda za profil natakarja nekoliko novejša kompetenca, ki jo razvijajo pri delu. Težnja podjetij pa je razvoj kompetenc v smeri zelo dobre in odlične razvitosti. Na področju specifičnih kompetenc se tudi kažejo potrebe po usposabljanjih, zlasti pri tistih specifičnih znanjih, kjer so večja odstopanja. Potrebno **je vzeti v poštev vrednosti dejanskih ocen, ki so nižje od 2 ter tistih**, kjer je odstopanje večje od 0,5 točke. Med strokovnimi znanji najdemo večja odstopanja (okrog 1 točke) pri opravljanju zahtevnejših storitev, sprejemu gostov in strežbi, zagotavljanju racionalne porabe virov. Usposabljanja so tudi potrebna pri znanju tujih jezikov.

6. Načrt usposabljanj in prioriteta usposabljanja

Splošne kompetence

Iz ocen ciljnih nivojev splošnih kompetenc je razvidno, da partnerska podjetja pripisujejo **močan pomen zelo dobri razvitosti teh kompetenc**. V splošnem se pri vseh delovnih profilih pojavljajo ciljne ocene splošnih kompetenc, ki so **višje od 4**. To pomeni, da si podjetja želijo zaposlene, ki imajo **zelo dobro in odlično razvite** opredeljene kompetence. Pri teh kompetencah prihaja tudi do **največjega odstopanja med ciljnim in dejanskim stanjem** (v povprečju je odstopanje večje od 1 točke). Iz pregleda ocen dejanskih vrednosti kompetenc vseh profilov lahko sklepamo, da so splošne kompetence **pri večini dobro razvite**, pri nekaterih pa zelo dobro razvite. Podjetja pa si želijo, da bi bile splošne kompetence pri zaposlenih na opredeljenih panožnih profilih razvite več kot dobro (zelo dobro in odlično). **Zaradi tega ocenjujemo, da so prioriteta usposabljanja za krepitev in dodaten razvoj splošnih kompetenc vseh opredeljenih panožnih profilov.**

Specifične kompetence

Veliko večino specifičnih kompetenc vključenih v model, partnerji ocenjujejo kot pomembne, saj si želijo, da bi bile pri panožnih profilih **zelo dobro razvite** (v povprečju so ocene višje od vrednosti 2 in se bolj približujejo vrednosti 3). Ciljne ocene okrog 2 točki se pojavljajo pri tistih kompetencah, ki niso zelo močnega pomena za uspešnost opravljanja nalog znotraj profila. V splošnem so vidna odstopanja med ciljno in dejansko vrednostjo **za vsaj 0,5 točke**. Sklepamo lahko, da so specifične kompetence pri večini profilov **dobro razvite**, vendar podjetja si želijo njihovo **nadgradnjo** v smeri zelo dobre razvitosti. Manj je primerov, kjer se nivo razvitosti specifičnih kompetenc giblje okrog ocene 1 (slabo). Podjetja tako ocenjujejo **ciljno stopnjo** razvitosti pomembnejših specifičnih kompetenc **med 2,5 in 3 točke – pri teh je pomembna izvedba usposabljanj** (zlasti pri dejanskih ocenah nižjih od 2,5 točke). Zlasti pa so prioriteta usposabljanja na področjih, kjer prihaja do **dejanski ocen, ki se gibljejo pod 2 točki in do 2,5 točki**.

6.1. Načrt usposabljanj za panožni profil Natakár

Tabela 3: Primer načrta usposabljanj za posamezne splošne in specifične kompetence profila Natakár

Profil: NATAKAR		
SPLOŠNE KOMPETENCE	Povprečje ciljni nivo	Odstopanje
PRODAJNA USMERJENOST	3,8	1,1
Usposabljanja s področja: <ul style="list-style-type: none"> • učinkovite prodaje, • svetovanja strankam, • novih metod in tehnik na področju prodaje (npr. story telling ...), • učinkovite komunikacije s strankami, • socialnih spretnosti – vzpostavljanja dobrih odnosov, • marketinga, • načinov informiranja o ponudbah, storitvah, novostih. 		
TIMSKO DELO	4,3	1,0
Usposabljanja s področja: <ul style="list-style-type: none"> • učinkovitega sodelovanja, • razvijanja zaupanja, • upravljanja medosebnih odnosov in socialnih veščin, • učinkovite komunikacije, • sprejemanja medosebnih razlik, • upravljanja konfliktov. 		
ČUT ZA UREJENOST	4,6	1,3
Usposabljanja s področja: <ul style="list-style-type: none"> • časovne organizacije, • osebne urejenosti, • urejenosti in čistoče delovnega okolja. 		
ODPORNOST NA STRES	4,4	1,3
Usposabljanja s področja: <ul style="list-style-type: none"> • upravljanja s stresnimi situacijami, obvladovanja stresa in napetosti, • časovne organiziranosti, • iskanja optimalnih rešitev v zahtevnih situacijah, • ohranjanja učinkovitosti v stresnih situacijah, • optimizma in pozitivne naravnosti, • učinkovite komunikacije v stresnih situacijah, • čustvene inteligence. 		
KOMUNIKACIJSKE SPRETNOSTI	4,3	1,4
Usposabljanja s področja: <ul style="list-style-type: none"> • jasne in ustrezne komunikacije (ustne in pisne), • uporabe slovničnih in jezikovnih pravil, • sporazumevanja z različnimi tipi sogovornikov, • komunikacije z zahtevnimi sogovorniki. 		

Tabela 4: Primer načrta usposabljanj za posamezne splošne in specifične kompetence profila Natakara

Profil: NATAKAR		
SPECIFIČNE KOMPETENCE		
STROKOVNA ZNANJA	Povprečje ciljni nivo	Odstopanje
Priprava in skrb za čistočo gostinskega prostora, opreme in drobnega inventarja za strežbo	3,0	0,6
Usposabljanja s področja: <ul style="list-style-type: none"> • urejenosti delovnega okolja, • standardov čistoče delovnih prostorov, • skrbi za in vzdrževanja delovne opreme in ostalih materialov. 		
Sprejem, razporejanje gostov in sprejemanje naročil	2,9	0,9
Usposabljanja s področja: <ul style="list-style-type: none"> • učinkovite in jasne komunikacije, • socialnih veščin – vzpostavljanje dobrih odnosov, • veščin dela z gosti, bontona, • ustrezne komunikacije glede na značilnosti sogovornika. 		
Poznavanje gostinske ponudbe in svetovanje gostu pri izbiri	2,8	0,7
Usposabljanja s področja: <ul style="list-style-type: none"> • učinkovite in jasne komunikacije – predstavitev ponudbe, • novih trendov v gostinski ponudbi, • socialnih veščin. 		
Strežba in predstavitev jedi in pijač	2,9	0,9
Usposabljanja s področja: <ul style="list-style-type: none"> • novih trendov v gostinski ponudbi, • ustreznega govornega izražanja – predstavitev ponudbe, • socialnih veščin. 		
Izvajanje zahtevnejših storitev (flambiranje, garniranje, dodelava, ipd.)	2,7	0,7
Usposabljanja s področja: <ul style="list-style-type: none"> • novih trendov, • določenih zahtevnejših postopkov priprave jedi in pijač. 		
Priprava hladnih in toplih pijač (topli napitki, coctaili, ipd.)	2,7	0,7
Usposabljanja s področja: <ul style="list-style-type: none"> • novih trendov, • določenih postopkov priprave različnih tipov pijač. 		
Sodelovanje pri nabavi in sprejemanju pijač in inventarja v strežbi	2,2	0,2
Usposabljanja s področja: <ul style="list-style-type: none"> • vodenja evidence, • nabave, • učinkovite komunikacije 		

Sprejemanje reklamacij gostov ter reševanje odstopanj od standardov kakovosti	2,5	0,5
Usposabljanja s področja: <ul style="list-style-type: none"> komunikacije z zahtevnimi strankami, reševanja konfliktov / iskanja optimalnih rešitev, ustreznega upravljanja reklamacij in prepoznavanja odstopanj od standardov in pravil 		
Skrb za izdajo računov, obračun storitev, gotovinsko in kartično poslovanje	3,0	0,4
Usposabljanja s področja gostinskega poslovanja: obračuni, izdaje računov, uporabe programov...		
Zagotavljanje varnega dela in ustrezno izvajanje predpisov iz varstva pri delu	3,0	0,3
Usposabljanja s področja zagotavljanja varnega dela.		
Poznavanje in izvajanje sanitarno-higienskih predpisov po HACCP sistemu	3,0	0,6
Usposabljanja s področja sanitarno-higienskih predpisov.		
Zagotavljanje racionalne uporabe virov (energija, materiali, čas)	2,0	0,4
Usposabljanja s področja optimalne porabe virov in ekološkega ravnanja z viri.		

Tabela 5: Primer načrta usposabljanj za posamezne splošne in specifične kompetence profila Natakara

Profil: NATAKAR		
SPECIFIČNE KOMPETENCE		
RAČUNALNIŠKA ZNANJA	Povprečje ciljni nivo	Odstopanje
Poznavanje programskega okolja (npr. Windows, iOS)	2,0	0,2
Poznavanje procesno tehnološkega programa (npr. SAP, Pantheon)	2,8	0,6
Poznavanje IT programov (Office, Word, Excel, Outlook ipd.)	2,0	0,4
Usposabljanja s področja: <ul style="list-style-type: none"> uporabe procesno tehnoloških programov, programov za vodenje blagajne, uporabe programov informacijskih sistemov, uporabe MS Office programov 		
TUJI JEZIKI	Povprečje ciljni nivo	Odstopanje
Aktivno znanje slovenskega jezika	3,0	0,4
Aktivno znanje tujega jezika	2,9	1,0
Pasivno znanje tujega jezika	2,7	0,7
Jezikovni tečajji: <ul style="list-style-type: none"> slovenščine nemščine, angleščine, italijanščine, ruščine drugih jezikov, ki so jeziki strank in zunanjih sodelavcev turističnih podjetij. 		



7. Ključne ugotovitve

Model kompetenc in načrt usposabljanj smo tako zastavili, da **čim bolj optimalno zadostuje ciljem in interesu partnerstva**. V model kompetenc smo vključili kompetence in specifična znanja, ki naslavlajo potrebe in interese partnerstva ter **ob ustrezni nadgradnji doprinesejo k dvigu kakovosti storitev, višji dodani vrednosti, boljši konkurenčnosti ter razvoju inovativnih in sodobnih rešitev**. Tako smo v načrt zaobjeli **širše možnosti usposabljanj**, ki dajejo podjetjem priložnost za rast tako na področju mehkih veščin in odnosa do strank, kot na področju sodobnega trženja, uporabe tehnologije, specifičnih strokovnih znanj kot na področju smotrne porabe virov.

Iz pogovorov in nadaljnje analize ciljnih vrednosti kompetenc in dejanskih vrednosti kompetenc smo ugotovili, da imajo **zlasti opredeljene splošne kompetence pomembno vlogo iz vidika uspešnosti zaposlenih in prihodnjega razvoja panoge turizma**. Ne glede na tehnološki razvoj, bo znotraj turizma vedno ključno zagotavljanje storitev za ljudi. Ker je turizem storitvena dejavnost, ki lahko doseže svoje cilje zgolj s pomočjo strank in njihove pripravljenosti koriščenja ponujenih storitev, so **ključnega pomena vse tiste kompetence, ki dvigujejo učinkovitost dela s strankami**.

8. Nadaljnji koraki: kazalniki napredka in evalvacija

Tekom poletnih mesecev bomo v partnerskih podjetjih izpeljali dodatno, bolj podrobno ocenjevanje kompetenc, ki bo potekalo na **ravni posameznikov** (vodji in zaposlenih) in bo omogočalo ustrezno **implementacijo** modela kompetenc v partnerskih podjetjih. Specifika tega ocenjevanja je v uporabi **konkretnih vedenj** (opredeljenih v kompetenčnem modelu), ki omogočajo opazovanje razvitosti posamezne kompetence pri delu. Vodje in zaposleni bodo s pomočjo vprašalnikov, ki bodo vsebovali tako definicije kompetenc kot specifična vedenja (kako se kompetence kažejo pri delu), ovrednotili razvidnost opredeljenih kompetenc pri delu. Uporabili bomo metodo samoocene in metodo ocenjevanja z opazovanjem (vodja opazuje zaposlene in oceni njihove kompetence; zaposleni opazujejo vodjo in ocenijo njegove kompetence). Tako bomo pridobili podrobnejše ocene o dejanski razvitosti kompetenc posameznikov ter na tej osnovi kompetenc znotraj podjetij. *Analizo trenutnega stanja, ki smo jo do sedaj pripravili na osnovi ocen kadrovske službe in vodij, bomo tako nadgradili z ocenami posameznikov in njihovih specifičnih vedenj na različnih delovnih področjih*. V postopek ocenjevanja nameravamo vključiti veliko večino zaposlenih na panožnih profilih v partnerskih podjetjih. Tak način bo omogočal postopno implementacijo modela kompetenc v podjetja.

Ugotavljanje napredka sledi po izvedbi večine usposabljanj, zato bo predvidoma potekalo v letu 2018 (vsaj leto dni po izvedbi ocenjevanj). Napredek bomo ugotavljali s ponovitvijo ocenjevanja kompetenc ter primerjali vrednosti ocen pred in po usposabljanjih – ugotavljali bomo velikost odstopanj med ciljnim in dejanskimi ocenami kompetenc.