



Katedra za psihologijo dela in organizacije

IZBRANI VPRAŠALNIKI
ZA UPORABO NA PODROČJU
PSIHOLOGIJE DELA IN ORGANIZACIJE

Ugotavljanje kompetenc

Avtorice: Tjaša Fužir in Teja Simčič

Mentorica: dr. Eva Boštjančič

Urednica: Maruška Ozimek

Študijsko leto: 2012/2013

1. Povzetek

Splošno sprejeta definicija med raziskovalci je, da so kompetence osnovne osebne karakteristike, odločilne za visoko učinkovitost ali uspešnost na delovnem mestu. So skupek povezav med znanjem, veščinami in vedenji, ki vplivajo na delo posameznika in se povezujejo z uspešnostjo na delovnem mestu. Glede na vsebino lahko kompetence delimo na osnovne in specifične, pri čemer so osnovne tiste, ki se pričakujejo od vseh zaposlenih ne glede na delovno mesto. Za samo ocenjevanje kompetenc naj bi bila primerna lestvica opazovanega vedenja, s katero ocenjevalci določijo, kako pogosto se določene kompetence pojavljajo pri opazovanem zaposlenem. Izbrani vprašalniki s področja merjenja kompetenc so si med seboj različni tako po načinu ocenjevanja, po ocenjevalnih lestvicah, kot tudi po merskih karakteristikah. Kot najboljše z vidika merskih karakteristik bi izpostavili *Vprašalnik ključnih kompetenc*, *Competence Measure* in *Coping Competence Questionnaire – CCQ*. Vsi omenjeni vprašalniki imajo visoko zanesljivost ($\geq 0,90$), medtem ko pri večini ostalih vprašalnikov podatkov o merskih karakteristikah ni.

Pri nadaljnjem delu na področju merjenja kompetenc bi bilo smiselno, da bi se vprašalniki kompetenc razvijali in sestavili v okviru posameznih podjetij. Zahtevane kompetence za delovna mesta se namreč v različnih organizacijah in podjetjih med seboj razlikujejo (tudi pri enakih delovnih mestih) in so opredeljene na podlagi analize delovnega mesta, pa tudi na podlagi vizije, strategije in poslovnih ciljev konkretne organizacije. Zaradi tega predlagava, da predstavljeni vprašalniki služijo zgolj kot dopolnilno informacijo ali kot primer postavk, na podlagi katerih lahko potem podjetja sestavijo svoje vprašalnike, ali pa kompetence preverjajo na strukturiranih intervjujih z zaposlenimi.

2. Kratka predstavitev področja

Definicije kompetenc se glede na različne raziskovalce razlikujejo, saj je pojem kompetentnosti oziroma kompetenc lahko uporabljan v različnih kontekstih in drugače razumljen v različnih jezikovnih oziroma kulturnih okoljih, pa tudi v različnih profesionalnih okoljih.

V Psihološkem Slovarju (Corsini, 2002, str. 195) je kompetentnost definirana kot *zmožnost izvrševanja določenih nalog v zadovoljivi meri*, kompetenco pa Corsini razlaga kot *zmožnost obdržanja kontrole nad osebnim življenjem, zmožnost uspešnega spoprijemanja s specifičnimi problemi in kot zmožnost vplivanja na spremembe samega sebe in okolja za razliko od prilagajanja okoliščinam. V legalnem smislu je kompetenca zmožnost razumevanja narave dogodkov in prevzemanja odgovornosti za svoja dejanja*.

American Heritage Dictionary definira kompetence kot *stanje ali kakovost biti ustrezno kvalificiran*.

Splošno bolj sprejeta definicija med raziskovalci je, da so *kompetence osnovne osebne karakteristike, ki so odločilne za visoko učinkovitost ali uspešnost na delovnem mestu* (Klemp, 1980; v Lucia in Lepsinger, 1999). Kasneje, na konferenci v Johannesburgu (1995), so strokovnjaki s področja upravljanja z ljudmi pri delu oblikovali naslednjo definicijo: *»Kompetence so skupek povezav med znanjem, veščinami in vedenji, ki vplivajo na delo posameznika in korelirajo z uspešnostjo na delovnem mestu. So skupek povezav, ki so*

merljive z dobro sprejetimi standardi in ki jih lahko izboljšamo z izobraževanjem in razvojem zaposlenih.« (Parry, 1996, v Lucia in Lepsinger, 1999, str. 5).

Z namenom ocenjevanja kompetentnosti za sojenje se je v ameriškem kulturnem prostoru razvilo veliko instrumentov za ocenjevanje, kot so Competency Screening Test (CST), Fitness Interview Test (FIT), Georgia Court Competency Test – Mississippi State Hospital Revision (GCCT-MSH) (Bagby, Nicholson, Rogers, Nussbaum, 1992), vendar pa je pri teh instrumentih glavni problem njihova standardizacija.

Z vidika kadrovika v podjetju se najuporabnejši pristop k kompetencam zdi pristop McClellanda in Boyatzisa (po Spencer in Spencer, 1993), ki kompetence direktno povezujejo z izjemnimi dosežki na delovnem mestu. Boyatzis (2008) razlaga, da je kompetenca definirana kot zmožnost ali sposobnost in pravi, da je to nabor povezanih, a različnih vedenj, organiziranih v konstrukt, ki ga imenujemo »namen«. Vedenja so manifestacije namena v različnih situacijah in v času, enako vedenje pa je lahko vzrok več vrstam namenov. Na osnovi študij različnih raziskovalcev avtor povzema tri klastre kompetenc, ki ločijo izjemne posameznike od povprečnih:

- kognitivne kompetence (sposobnost mišljenja ali analiziranja informacij in situacij, ki pelje k ali je vzrok za dobre rezultate);
- kompetence čustvene inteligentnosti (sposobnost prepoznavanja, razumevanja in uporabe čustvenih informacij o samem sebi, ki pelje k oziroma je vzrok dobrim oziroma izjemnim rezultatom);
- kompetence socialne inteligentnosti (sposobnost prepoznavanja, razumevanja in uporabe čustvenih informacij o drugih, ki pelje k oziroma je vzrok dobrim oziroma izjemnim rezultatom).

Glede na vsebino lahko kompetence delimo na (I) kompetence, specifične za delovno mesto ali organizacijsko enoto, in na (II) osnovne ali bazične kompetence (Lucia in Lepsinger, 1999; v Brenk, 2010). Bazične kompetence so vsa tista vedenja, ki se pričakujejo oziroma zahtevajo od vseh zaposlenih, ne glede na delovno mesto in se ta vedenja lahko razumejo kot edinstvene organizacijske prednosti. Izhajajo iz splošnih organizacijskih vrednot in norm, ki določajo organizacijsko kulturo.

Ključne kompetence zaposlenih

To naj bi bile kompetence, ki izhajajo iz poslovne strategije podjetja in naj bi bile osnova za doseganje dolgoročnih ciljev podjetja, definiranih v strategiji. Te ključne kompetence so za vsako organizacijo unikatne in predstavljajo temeljna vodila, h katerim težijo zaposleni na različnih položajih v organizaciji. Smiselno in potrebno je ključne kompetence integrirati z organizacijskimi vrednotami, saj s tem, ko pretvorimo vrednote v pričakovana vedenja, te postanejo operativne in razumljive, s tem pa povečamo možnost, da jih bodo zaposleni sprejeli za svoje. Hkrati pa upoštevanje vrednot pri procesu identifikacije kompetenc vodi k izbiri ključnih kompetenc, ki so drugačne od konkurence.

Velikih osem kompetenc

Na podlagi multidimenzionalnega skaliranja samoocen in ocen menedžerjev po učinkovitosti na delovnem mestu so Bartram, Robertson in Callinan (2002) postavili model Velikih osem

kompetenc. Skupine osmih kompetenc so sestavljene iz 112 definiranih osnovnih vedenj, ki jih nadalje ni mogoče razstavljati (Bartram, 2005). Teh osem kompetenc med seboj minimalno korelira, delno pa korelirajo z osebnostnimi lastnostmi Velikih pet faktorjev osebnosti (Costigan in Donahue, 2009).

Tabela 1.
Razdelitev Velikih osmih kompetenc po Bartramu

KOMPETENCA	DEFINICIJA	POVEZAVA Z BFQ, MOTIVACIJO IN SPOSOBNOSTJO
Vodenje in odločanje	Prevzema kontrolo in vodi. Začenja akcijo, daje usmeritve in prevzema odgovornost.	Potreba po moči in kontroli, ekstravertnost
Pomoč in kooperativnost	Podpira druge in kaže spoštovanje in pozitiven odnos do drugih v socialnih situacijah. Ljudi daje na prvo mesto, učinkovito dela s posamezniki in skupinami, strankami in osebjem. V vedenju je konsistenten z jasnimi osebnimi vrednotami, ki dopolnjujejo vrednote organizacije.	Sprejemljivost
Interakcija in prezentacija	Učinkovito komunicira in navezuje stike. Uspešno prepričuje in vpliva na druge. V stikih z drugimi je samozavesten in sproščen.	Ekstravertnost, splošne kognitivne sposobnosti
Analiziranje in interpretacija	Razmišlja strogo analitično. Močno se poglobi v kompleksne probleme. Učinkovito uporablja svoja znanja. Hitro se prilagaja na nove tehnologije in učinkovito pisno komunicira.	Splošne kognitivne sposobnosti, odprtost za nove izkušnje
Kreiranje in konceptualiziranje	Dobro sodeluje v situacijah, ki zahtevajo odprtost za nove ideje in izkušnje. Samoiniciativno išče nove možnosti izobraževanja. Situacije in težave rešuje inovativno in kreativno. Razmišlja široko in strateško. Podpira in iniciira organizacijske spremembe.	Odprtost za nove izkušnje, splošne kognitivne sposobnosti
Organizacija in izvrševanje	Načrtuje vnaprej, dela sistematično in organizirano. Sledi natančno opisanim postopkom in navodilom. Osredotoča se na zadovoljstvo strank in vzdržuje pričakovano kakovost storitev ali proizvodov.	Vestnost, splošne kognitivne sposobnosti
Prilagajanje in obvladovanje	Se dobro odziva in prilagaja na spremembe. Dobro prenaša pritiske in se spopada s preprekami.	Čustvena stabilnost

Podjetnost in izvrševanje	Osredotoča se na rezultate in doseganje osebnih ciljev. Najboljše rezultate dosega, kadar je evidentno, da so njegova prizadevanja vplivala na končen rezultat dela. Razume posel, trženje in finance. Išče priložnosti za osebni razvoj in karierno napredovanje.	Potreba po moči, negativna sprejemljivost
---------------------------	--	---

Merjenje kompetenc

Za ocenjevanje kompetenc je primerna lestvica opazovanja vedenja, s katero ocenjevalec določi, kako pogosto se določena kompetenca pojavi pri zaposlenem. Druga, kompleksnejša metoda opisovanja izraženosti posameznikovih kompetenc, pa je lestvica ocenjevanja ključnega vedenja (BARS). Prednost te lestvice je v tem, da se usmerja h ključnim oblikam vedenja in določa, kaj je potrebno za doseganje določene kompetence. Hkrati pa ima tudi nekaj slabosti (Boštjančič, 2011b):

- nabor možnih oblik vedenja je lahko preveč natančen ali splošen (kar oteži prenos informacij na določeno delovno mesto),
- včasih lestvice ne opredeljujejo in nimajo stopenjsko urejenih določenih vrst vedenja,
- določene vrste vedenja so pri posameznih kompetencah dosegljive le vodilnim,
- nekatere lestvice ne vključujejo negativnih opisov.

3. Merski pripomočki

Vprašalnik	Poslovna vedenja vodij (2001) Brečević, D., Krajnc, I., Lipič, O. in Pruša, K.	
Opis	Vprašalnik je bil razvit na operativnih in vodilnih managerjih v poslovnem sistemu, v katerem delajo avtorji vprašalnika z namenom razvoja kadrov s pomočjo modela krožne povratne informacije. Vključuje poslovna vedenja operativnega ter vodilnega managementa.	
	Število postavk	86
	Lestvice	<ul style="list-style-type: none"> - Liderstvo z vizijo in vrednotami družbe - Strateško razmišljanje in delovanje - Komunikacijske veščine - Oblikovanje učinkovitih poslovnih odnosov - Naravnost h kupcem - Uvajanje sprememb in podjetnost - Inoviranje in kreativnost - Določanje prioritet in ciljev ter odločanje - Vodenje timov - Izboljševanje delovne uspešnosti, razvijanje potencialov in prenos znanj (coaching) - Osebni razvoj in kontinuirano učenje - Delovna storilnost in samoorganiziranost
	Ocenjevalna lestvica	6-stopenjska (1 – komaj opazno vedenje, 6 – zelo močno prisotno vedenje)
Aplikacija	Število udeležencev	
	Čas izpolnjevanja	
	Način vrednotenja	Po ključu v navodilih
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Potrebno je dodatno izobraževanje ocenjevalcev zaradi kompleksnejšega vrednotenja.
Merske karakteristike	Norme	Ne
	Zanesljivost	<ul style="list-style-type: none"> - Zanesljivost: $\alpha = 0,98$ - Guttmanov razpolovitveni koeficient = 0,96
	Veljavnost	- Konstruktna veljavnost je zadovoljiva (natančnejšega podatka ni).
Dostopnost in cena	Pri avtorici diplome (Senica, 2003).	
Prednosti	<ul style="list-style-type: none"> - Visoka zanesljivost - Natančen 	
Pomanjkljivosti	<ul style="list-style-type: none"> - Potrebno je dodatno izobraževanje ocenjevalcev - Dolgotrajno reševanje, kompleksnejše vrednotenje 	
Posebnosti	<ul style="list-style-type: none"> - Poleg ocene prisotnosti ocenjevanih vedenj, ocenjevalci na koncu izberejo še 10 ključnih vedenj, ki vodijo pomagajo pri doseganju zastavljenih poslovnih ciljev. - Ocenjuje poslovna vedenja vodij. 	

Vprašalnik	Vprašalnik za prepoznavo ključnih kompetenc (2007) Juričko, A.	
Opis	Vprašalnik je namenjen direktorjem določenega podjetja (ni navedeno, katerega) za prepoznavanje ključnih kompetenc strokovnih in menedžerskih kadrov.	
	Število postavk	25
	Lestvice	<ul style="list-style-type: none"> - Analitičnost - Iskanje informacij - Komunikacijske veščine - Medkulturne spretnosti - Medosebne spretnosti - Mreženje - Načrtovanje in organiziranje - Organizacijska pripadnost - Osebnostna čvrstost - Osebnostna zrelost - Podjetniški čut - Poznavanje podjetja - Prilagodljivost - Samoiniciativnost - Samozavest - Spodbujanje zaposlenih - Storilnostna motivacija - Strateško razmišljanje - Strokovnost - Timsko delo - Usmerjenost na kupce - Ustvarjalnost - Uvajanje sprememb - Voditeljstvo - Vplivnost
	Ocenjevalna lestvica	5-stopenjska (1 – nepomembno, 5 – zelo pomembno)
Aplikacija	Število udeležencev	
	Čas izpolnjevanja	
	Način vrednotenja	Po ključu v navodilih
	Potrebna stopnja usposobljenosti	
Merske karakteristike	Norme	Ne
	Zanesljivost	
	Veljavnost	
Dostopnost in cena	Pri avtorju diplome (Juričko, 2007).	
Prednosti	<ul style="list-style-type: none"> - Dopušča možnost predlogov lastnih kompetenc in ocene na isti, 5-stopenjski lestvici. - Dobri opisi kategorij - Ločeno ocenjevanje vodstvenih in strokovnih kadrov 	
Pomanjkljivosti	- Daljše ocenjevanje	
Posebnosti	- Kompetence se ocenjujejo ločeno za strokovne in vodstvene kadre.	

Vprašalnik	Vprašalnik ključnih kompetenc (2007) Juričko, A.	
Opis	Vprašalnik je namenjen ocenjevanju učinkovitosti na izbranih kompetencah.	
	Število postavk	71
	Lestvice	<ul style="list-style-type: none"> - Strateško razmišljanje - Voditeljstvo - Prilagodljivost - Prepričljivost - Iskanje informacij - Usmerjenost na kupca - Storilnost - Občutljivost za medkulturne razlike - Uvajanje sprememb - Mreženje - Osebnostna čvrstost - Verodostojnost - Strokovnost - Podjetniški čut - Analitičnost - Inovativnost
	Ocenjevalna lestvica	5-stopenjska lestvica (1 – šibka točka, 2 – potrebuje razvoj, 3 – kompetenten, 4 – močna točka, 5 – izstopajoča lastnost)
Aplikacija	Število udeležencev	
	Čas izpolnjevanja	
	Način vrednotenja	Po ključu v navodilih
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Potreben je trening ocenjevalcev, kako vedenje zaposlenega pretvoriti v ključna vedenja iz vprašalnika.
Merske karakteristike	Norme	Ne
	Zanesljivost	- Cronbachov alpha = 0,98
	Veljavnost	- Veljavnost je ustrezna (natančnejšega podatka ni).
Dostopnost in cena	Pri avtorju diplome (Juričko, 2007).	
Prednosti	<ul style="list-style-type: none"> - Vedenja so razumljiva tudi neizkušnemu ocenjevalcu. - Zajemajo vedenja tako strokovnih, kot tudi vodstvenih kadrov na vseh nivojih v podjetju. 	
Pomanjkljivosti	<ul style="list-style-type: none"> - Veliko število postavk - Potrebno je dolgotrajno opazovanje pred ocenjevanjem. 	
Posebnosti	<ul style="list-style-type: none"> - Vsa vedenja so zapisana v pozitivni obliki. - Ni samoocenjevalen vprašalnik. 	

Vprašalnik	Ocenjevalna lestvica kompetenc (2010) Brenk, K.	
Opis	Z vprašalnikom ocenjujemo pomembnost posameznih kompetenc.	
	Število postavk	48
	Lestvice	<ul style="list-style-type: none"> - Timsko delo - Naravnost do prodaje - Storilnostna motivacija - Samozavest - Voditeljstvo - Samoorganiziranost - Podjetnost - Reševanje problemov - Strateško razmišljanje - Strokovnost - Spodbujanje sodelavcev - Analitičnost - Komunikacijske veščine - Verodostojnost - Inovativnost - Vplivnost - Prilagodljivost
	Ocenjevalna lestvica	6-stopenjska (1 – sploh ne drži, 6 – v celoti drži)
Aplikacija	Število udeležencev	
	Čas izpolnjevanja	
	Način vrednotenja	Po ključu v navodilih
	Potrebna stopnja usposobljenosti	
Merske karakteristike	Norme	
	Zanesljivost	- Cronbachov alpha = 0,60
	Veljavnost	- Kriterijska veljavnost je slaba (natančnejšega podatka ni).
Dostopnost in cena	Pri avtorju magistrske naloge (Brenk, 2010).	
Prednosti	- Visoka uporabnost na področju načrtovanja izobraževanj in razvoja kadrov ter na področju načrtovanja nasledstev	
Pomanjkljivosti	<ul style="list-style-type: none"> - Slaba veljavnost - Nizka napovedna moč za uspešnost na delovnem mestu 	
Posebnosti		

Vprašalnik	Competence Measure (2009) Jimeno-Ingrum, D., Berdahl, J.L. in Lucero-Wagoner, B.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Vprašalnik je namenjen merjenju znanja, vodstvenih sposobnosti, delovne etike, želje po dosežku in merjenju skupnih idej za projekt.	
	Število postavk	5
	Lestvice	
	Ocenjevalna lestvica	5-stopenjska lestvica (1 – slabo (poor), 5 – odlično (excellent))
Aplikacija	Število udeležencev	
	Čas izpolnjevanja	
	Način vrednotenja	Po ključu v navodilih
	Potrebna stopnja usposobljenosti	
Merske karakteristike	Norme	Ne
	Zanesljivost	- Notranja konsistentnost = 0,90
	Veljavnost	
Dostopnost in cena	Prosto dostopen v bazi PsycTEST. Za namene izobraževanja in nekomercialnega raziskovanja ga lahko distribuiramo brez dovoljenja avtorja, v nasprotnem primeru pa je potrebno pisno dovoljenje avtorja.	
Prednosti	- Kratek - Časovno ekonomičen	
Pomanjkljivosti	- Majhno število postavk	
Posebnosti	- Vsi v skupini ocenijo vse člane skupine.	

Vprašalnik	Job Element Inventory – JEI (1978) Cornelius, E. T. in Hakel, M. D.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Vprašalnik je namenjen na delavca usmerjeni analizi dela.	
	Število postavk	150
	Lestvice	<ul style="list-style-type: none"> - Odločanje/komunikacija/splošna odgovornost (Decision Making/Communication/General Responsibility) - Usposobljenost za aktivnosti na delovnem mestu (Skilled Job Activities) - Aktivnosti procesiranja informacij (Information Processing Activities) - Fizične aktivnosti/okoljski pogoji (Physical Activities/Related Environmental Conditions) - Uporaba opreme/zagotavljanje storitev (Using Equipment/Providing Service)
	Ocennevalna lestvica	5-stopenjska lestvica (1 – zelo malo (very little), 5 – zelo veliko (very much))
Aplikacija	Število udeležencev	
	Čas izpolnjevanja	
	Način vrednotenja	Po ključu v navodilih
	Potrebna stopnja usposobljenosti	
Merske karakteristike	Norme	Ne
	Zanesljivost	
	Veljavnost	
Dostopnost in cena	Prosto dostopen v bazi PsycTEST. Za namene izobraževanja in nekomercialnega raziskovanja ga lahko distribuiramo brez dovoljenja avtorja, v nasprotnem primeru pa je potrebno pisno dovoljenje avtorja.	
Prednosti	- Pokriva širok spekter kompetenc na različnih področjih in je zato uporaben na različnih delovnih mestih.	
Pomanjkljivosti	- Dolg, veliko število postavk	
Posebnosti		

Vprašalnik	Research Competence Rating Scale (2007) Schlosser, L. Z. in Kahn, J. H.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Vprašalnik meri raziskovalne kompetence. Razvit je bil namene svetovalčevega ali mentorjevega ocenjevanja raziskovalnih kompetenc pri doktorskih študentih psihologije. Obsega kompetence načrtovanja raziskav, analiz in statističnih obdelav s pomočjo računalnika ter večšine pisanja.	
	Število postavk	9
	Lestvice	
	Ocenjevalna lestvica	5-stopenjska lestvica (1 – sploh se ne strinjam (strongly disagree), 5 – popolnoma se strinjam (strongly agree))
Aplikacija	Število udeležencev	
	Čas izpolnjevanja	
	Način vrednotenja	Po ključu v navodilih
	Potrebna stopnja usposobljenosti	
Merske karakteristike	Norme	Ne
	Zanesljivost	- Cronbachov alpha = 0,86
	Veljavnost	
Dostopnost in cena	Prosto dostopen v bazi PsycTEST. Za namene izobraževanja in nekomercialnega raziskovanja ga lahko distribuiramo brez dovoljenja avtorja, v nasprotnem primeru pa je potrebno pisno dovoljenje avtorja.	
Prednosti	<ul style="list-style-type: none"> - Kratek in ekonomičen - Precej visoka zanesljivost - Enostavno vrednotenje, saj višji rezultat pomeni višje izražene kompetence. 	
Pomanjkljivosti	<ul style="list-style-type: none"> - Dolge in kompleksne postavke, ki zajemajo veliko primerov in vedenj - Ocenjevalec mora imeti znanje s področja raziskovanja, da lahko ocenjuje postavke. - Nima lestvic, zato dobimo samo celovito informacijo o kompetencah, ne pa informacij o posameznih bolj specifičnih kompetencah. 	
Posebnosti		

Vprašalnik	Behavioral Attributes of Psychosocial Competence Scale-Condensed Form – BAPC-C (1996) Zea, M. C., Reisen, C. A. in Tyler, F. B.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Vprašalnik je krajša oblika vprašalnika Behavioral Attributes of Psychosocial Competence Scale – BAPC-AR. Namenjen je merjenju kompetentnega spoprijemanja s stresom kot splošne strategije adaptacije in ne nujno odziva na stres.	
	Število postavk	13
	Lestvice	
	Ocenevalna lestvica	Metoda prisilne izbire
Aplikacija	Število udeležencev	
	Čas izpolnjevanja	
	Način vrednotenja	Po ključu v navodilih
	Potrebna stopnja usposobljenosti	
Merske karakteristike	Norme	Ne
	Zanesljivost	- Interna konsistentnost = 0,76 - Test-retest za obdobje 6 tednov = 0,86
	Veljavnost	
Dostopnost in cena	Prosto dostopen v bazi PsycTEST. Za namene izobraževanja in nekomercialnega raziskovanja ga lahko distribuiramo brez dovoljenja avtorja, v nasprotnem primeru pa je potrebno pisno dovoljenje avtorja.	
Prednosti	<ul style="list-style-type: none"> - Kratek (glede na število postavk) - Enostavno vrednotenje, saj višji rezultat pomeni bolj kompetentno spoprijemanje. - Ustrezna zanesljivost 	
Pomanjkljivosti	<ul style="list-style-type: none"> - Odgovarjanje po principu prisilne izbire - Odgovori zajemajo samo nekatera možna vedenja. - Zahteva veliko branja. 	
Posebnosti	<ul style="list-style-type: none"> - Izbrane odgovore vrednotimo z 0 ali 1 točko. - Vnaprej je določeno, kateri odgovor dobi eno točko, tj. odgovor, ki kaže na bolj kompetentno spoprijemanje. 	

Vprašalnik	Coping Competence Questionnaire – CCQ (2004) Schroder, K.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Vprašalnik meri občutja brezupa in nemoči pri spoprijemanju s stresnimi situacijami.	
	Število postavk	12
	Lestvice	
	Ocenjevalna lestvica	4-stopenjska lestvica (1 – sploh ne drži (not at all true), 4 – popolnoma drži (exactly true))
Aplikacija	Število udeležencev	
	Čas izpolnjevanja	
	Način vrednotenja	Po ključu v navodilih
	Potrebna stopnja usposobljenosti	
Merske karakteristike	Norme	Ne
	Zanesljivost	- Cronbachov alpha = 0,92 - Interna konsistentnost = 0,87-0,94
	Veljavnost	
Dostopnost in cena	Prosto dostopen v bazi PsycTEST. Za namene izobraževanja in nekomercialnega raziskovanja ga lahko distribuiramo brez dovoljenja avtorja, v nasprotnem primeru pa je potrebno pisno dovoljenje avtorja.	
Prednosti	- Kratek - Enostavne postavke	
Pomanjkljivosti	- Ni podatkov o merskih karakteristikah. - Dobimo samo splošno informacijo o občutjih nemoči, ne dobimo pa podrobnejše informacije o načinih spoprijemanja.	
Posebnosti	- Vse postavke so v negativni obliki. - Ocene samo seštejemo, višji rezultat pa kaže na manj kompetentno spoprijemanje in večjo možnost pojavljanja občutij nemoči v stresnih situacijah.	

Vprašalnik	Subjective Technical Competence Questionnaire-Short – Short STC (2007) Arning, K. in Ziefle, M.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Vprašalnik je krajša oblika vprašalnika Subjective Technical Competence Questionnaire - STC in je namenjen samooceni posameznikove kompetentnosti za reševanje tehničnih problemov.	
	Število postavk	8
	Lestvice	
	Ocenjevalna lestvica	5-stopenjska lestvica (1 – sploh se ne strinjam (totally disagree), 5 – popolnoma se strinjam (totally agree))
Aplikacija	Število udeležencev	
	Čas izpolnjevanja	
	Način vrednotenja	Po ključu v navodilih
	Potrebna stopnja usposobljenosti	
Merske karakteristike	Norme	Ne
	Zanesljivost	
	Veljavnost	
Dostopnost in cena	Dostopen v bazi PsycTEST. Za namene izobraževanja in nekomercialnega raziskovanja ga lahko distribuiramo brez dovoljenja avtorja, v nasprotnem primeru pa je potrebno pisno dovoljenje avtorja.	
Prednosti	<ul style="list-style-type: none"> - Kratek - Časovno ekonomičen - Enostavne, razumljive postavke - Zaradi nespecifične opredelitve »tehničnih problemov« v postavkah je lahko široko uporaben. 	
Pomanjkljivosti	<ul style="list-style-type: none"> - Ni podatkov o merskih karakteristikah. - Dobimo samo splošno oceno posameznikove zaznane tehnične kompetentnosti. 	
Posebnosti		

Vprašalnik	Self-Perceived Competence Measure (2010) Unzueta, M. M., Lowery, B. S. in Knowles, E. D.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Vprašalnik je namenjen samooceni posameznikove zaznane kompetentnosti za doseganje uspeha.	
	Število postavk	12
	Lestvice	
	Ocenjevalna lestvica	7-stopenjska lestvica (1 – sploh ne (not at all), 7 – zelo (very much))
Aplikacija	Število udeležencev	
	Čas izpolnjevanja	
	Način vrednotenja	Po ključu v navodilih
	Potrebna stopnja usposobljenosti	
Merske karakteristike	Norme	Ne
	Zanesljivost	- Cronbachov alpha = 0,90
	Veljavnost	
Dostopnost in cena	Prosto dostopen v bazi PsycTEST. Za namene izobraževanja in nekomercialnega raziskovanja ga lahko distribuiramo brez dovoljenja avtorja, v nasprotnem primeru pa je potrebno pisno dovoljenje avtorja.	
Prednosti	<ul style="list-style-type: none"> - Kratek - Enostavne postavke - Visoka zanesljivost 	
Pomanjkljivosti	<ul style="list-style-type: none"> - Možno je različno razumevanje pridevnikov v postavkah. - Gre bolj za oceno posameznih lastnosti in posameznika in ne za oceno celovitih kompetenc. 	
Posebnosti	<ul style="list-style-type: none"> - Postavke so posamezni pridevniki, udeleženci pa ocenjujejo, v kolikšni meri jih posamezen pridevnik opisuje. 	

Vprašalnik	Competence Self-Presentation Goal Measures (2007) Park, L. E., Crocker, J. in Kiefer, A. K.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Vprašalnik je namenjen za oceno posameznikovega cilja, da se drugim prikaže kot kompetenten.	
	Število postavk	12
	Lestvice	- Pozitivni atributi (Positive Attributes) - Negativni atributi (Negative Attributes)
	Ocenjevalna lestvica	7-stopenjska lestvica (1 – sploh se ne strinjam (strongly disagree), 7 – zelo se strinjam (strongly agree))
Aplikacija	Število udeležencev	
	Čas izpolnjevanja	
	Način vrednotenja	Po ključu v navodilih
	Potrebna stopnja usposobljenosti	
Merske karakteristike	Norme	Ne
	Zanesljivost	- Cronbachov alpha = 0,92
	Veljavnost	
Dostopnost in cena	Prosto dostopen v bazi PsycTEST. Za namene izobraževanja in nekomercialnega raziskovanja ga lahko distribuiramo brez dovoljenja avtorja, v nasprotnem primeru pa je potrebno pisno dovoljenje avtorja.	
Prednosti	<ul style="list-style-type: none"> - Kratek - Enostavne postavke - Zajema pozitivne in negativne attribute. 	
Pomanjkljivosti	<ul style="list-style-type: none"> - Možno je različno razumevanje pridevnikov v postavkah. - Dobimo samo informacijo, kako kompetentnega se posameznik želi prikazati drugim, ne pa informacije o njegovih dejanskih kompetencah. 	
Posebnosti	- Postavke predstavljajo posamezni pridevniki, udeleženci pa ocenjujejo, v kolikšni meri je zanje v tem trenutku pomembno, da jih drugi zaznajo kot take.	

4. Primerjava med merskimi pripomočki

Izbrani vprašalniki s področja merjenja kompetenc so si med seboj precej različni. Namenjeni so samooceni ali oceni drugih – kateri način ocenjevanja bomo izbrali, je odvisno od tega, ali želimo oceniti posameznikovo zaznano kompetentnost na določenem področju ali želimo oceno kompetenc zunanjega opazovalca.

Nekateri vprašalniki zajemajo več splošnih kompetenc (vsi slovenski vprašalniki), drugi se osredotočajo na posamezne kompetence, npr. raziskovalne ali tehnične kompetence in spoprijemanje s stresom. Vprašalnik *Competence Self-Presentation Goal Measures* pa nam da le oceno, kako kompetentnega se posameznik želi prikazati, ne pa tudi kakšne so njegove dejanske kompetence.

Vsi štirje slovenski vprašalniki imajo tudi večje število postavk. Te sestavljajo več lestvic, ki nam dajo bolj poglobljeno in razdelano sliko razvitosti posameznih kompetenc. Zato tudi zahtevajo dalj časa za ocenjevanje. Izbrani tuji vprašalniki imajo manjše število postavk in nam zato dajo hitro in splošno oceno posamezne kompetence pri posamezniku. Izjema je *Job Element Inventory – JEI*, ki ima 150 postavk in 5 lestvic in je med vsemi izbranimi vprašalniki tudi najdaljši. Je tudi najstarejši, vendar so postavke kljub temu ustrezne in razumljive.

Postavke pa so med vprašalniki sicer različne. Vprašalnika *Self-Perceived Competence Measure* in *Competence Self-Presentation Goal Measures* sta v bistvu samo seznama pridevnikov, za katere posamezniki ocenjujejo izraženost pri sebi oziroma željo po tem, da jih drugi zaznajo kot take. To sicer pomeni, da sta vprašalnika kratka in enostavna za uporabo, vendar lahko med posamezniki pride do različnega razumevanja navedenih pridevnikov, kar lahko zmanjša veljavnost. Po drugi strani pa imata vprašalnika *Research Competence Rating Scale* in *Behavioral Attributes of Psychosocial Competence Scale-Condensed Form – BAPC-C* daljše in bolj kompleksne postavke. Te zahtevajo veliko branja in obsegajo več vedenj, zaradi česar jih je lahko težje oceniti.

Razen vprašalnika *Behavioral Attributes of Psychosocial Competence Scale-Condensed Form – BAPC-C*, pri katerem gre za izbiranje med dvema odgovoroma po principu prisilne izbire, imajo vsi vprašalniki večstopenjsko ocenjevalno lestvico (5, 6 in 7-stopenjske lestvice), kar sicer udeležencem omogoča boljše razlikovanje med posameznimi odgovori, hkrati pa jim da tudi možnost, da so neodločeni (5 in 7-stopenjska lestvica). Vprašalnik za *prepoznavo ključnih kompetenc* poleg ocene kompetenc na 5-stopenjski lestvici omogoča tudi oceno predlogov lastnih kompetenc na isti ocenjevalni lestvici. Pri vprašalniku *Poslovna vedenja vodij* pa na koncu izberemo še deset ključnih vedenj, ki vodji pomagajo pri doseganju zastavljenih poslovnih ciljev.

Na splošno so vprašalniki nezahtevni za uporabo in ne zahtevajo posebnega usposabljanja, razen vprašalnika *Poslovna vedenja vodij*, pri katerem je potrebno dodatno usposabljanje ocenjevalcev zaradi kompleksnejšega vrednotenja, in *Vprašalnika ključnih kompetenc*, pri katerem je ocenjevalce potrebno trenirati za pretvorbo vedenj zaposlenih v ključna vedenja iz vprašalnika. Pri slednjem je potrebno tudi dolgotrajno opazovanje zaposlenih pred ocenjevanjem. Za vprašalnik *Research Competence Rating Scale* stopnja usposobljenosti

sicer ni navedena, je pa potrebno opozoriti, da od ocenjevalca zahteva precej znanja iz metodologije znanstvenega raziskovanja, da lahko ustrezno oceni postavke.

Z vidika merskih karakteristik bi kot najboljše med izbranimi vprašalniki izpostavili vprašalnike z visoko zanesljivostjo ($\geq 0,90$). To so *Poslovna vedenja vodij*, *Vprašalnik ključnih kompetenc*, *Competence Measure*, *Coping Competence Questionnaire – CCQ*, *Self-Perceived Competence Measure* in *Competence Self-Presentation Goal Measures*. Najnižjo zanesljivost izmed tistih, ki imajo zanesljivost navedeno ($\alpha = 0,60$) ima *Ocenjevalna lestvica kompetenc*, ki ima tudi slabo kriterijsko veljavnost in nizko napovedno moč za uspešnost na delovnem mestu. Pri ostalih vprašalnikih ni podatka o merskih karakteristikah ali pa so zanesljivosti srednje visoke. Nobeden izmed vprašalnikov nima razvitih norm.

Za nobenega izmed vprašalnikov nisva našli podatkov o številu udeležencev, okvirnem času reševanja ali načinu vrednotenja. Predvidevava, da nobeden izmed vprašalnikov nima šablone ali kopirnega lista. Nimava tudi podatkov o pogostosti uporabe posameznih vprašalnikov.

Pri iskanju vprašalnikov se je izkazalo kot problematično, da baza PsycTESTS ne vsebuje nekaterih podatkov o vprašalnikih, npr. podatkov o merskih karakteristikah oziroma vsebuje samo podatke o zanesljivosti, navadno pridobljene na omejenem vzorcu študije, ki je vprašalnik uporabila kot pripomoček. Testi so tam tudi prosto dostopni in zato ni nadzora nad pogostostjo uporabe, manjkajo pa tudi povratne informacije o morebitnih uporabah testa. Vprašalnike iz te baze je zato potrebno uporabljati z določeno mero previdnosti.

Slovenski vključeni vprašalniki pa so bili razviti oziroma uporabljeni v okviru diplomskih in enega magistrskega dela za specifična podjetja in so prilagojeni tem organizacijam. Za njihovo širšo uporabo bi bilo potrebno pridobiti dovoljenje podjetja in jih po potrebi tudi spremeniti oziroma prilagoditi.

5. Smernice za nadaljnje delo

Problem merjenja kompetenc z enotnimi, univerzalnimi vprašalniki je, da je za vsako delovno mesto opredeljen specifičen kompetenčni profil. Hkrati pa se lahko tudi zahtevane kompetence za isto delovno mesto v različnih organizacijah nekoliko razlikujejo, saj naj bi bile opredeljene na podlagi analize delovnega mesta pa tudi na podlagi vizije, strategije in poslovnih ciljev določene organizacije. Zato je smiselnost izdelave norm za izbrane vprašalnike kompetenc vprašljiva, saj bi morali izdelati norme za posamezna delovna mesta, pa tudi te ne bi bile splošno uporabne.

Če pa bi se kljub temu odločili za uporabo teh vprašalnikov, bi morali najprej preveriti njihove merske značilnosti in jih po potrebi prilagoditi. Izbrani tuji vprašalniki namreč še niso bili uporabljeni pri nas (o tem vsaj ni podatkov), slovenski pa le v določenih posameznih podjetjih, bolj kot ne v raziskovalne namene. Te vprašalnike torej lahko uporabimo zgolj za hitro oceno ali dopolnilno informacijo, ne pa kot primarni vir informacij o kompetencah posameznika. Bolj primerno pa je, da vsako podjetje zase sestavi vprašalnik ali strukturirani intervju za oceno specifičnih kompetenc zaposlenih. Vprašalniki splošnih kompetenc pa so pri tem lahko vir možnih postavk. V ta namen se lahko prevedejo tudi postavke angleških vprašalnikov.

Ker pa so kompetence nadredni pojem, ki vsebuje strokovna znanja, veščine, osebnostne lastnosti in sposobnosti (Boštjančič, 2011a), je s psihologovega vidika ustrezen pristop tudi ta, da skuša kompetenco razgraditi na osnovne psihološke pojme. Za te imamo namreč velik nabor merskih pripomočkov (osebnostni vprašalniki, testi sposobnosti, vrednot ipd.) z ustreznimi merskimi karakteristikami in normami, ki nam lahko dajo zanesljive in veljavne rezultate o posameznih komponentah določene kompetence.

6. Literatura

- Bagby, R. M., Nicholson, A. R., Rogers, R. in Nussbaum, D. (1992). *Domain of Competency to Stand Trial: A Factor Analytic Study*. *Law and Human Behavior*, 16 (5), 491–507.
- Bartram, D. (2005). *The Great Eight Competencies: A criterion-centric approach to validation*. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1185–1203.
- Bartram, D., Robertson, I. T. in Callinan, M. (2002). *Introduction: A framework for examining*
- Boštjančič, E. (2011a). *Kompetence v teoriji in praksi*. V: E. Boštjančič (ur.), *Merjenje kompetenc: metoda ocenjevalnega centra* (str. 25–37). Ljubljana: Planet GV.
- Boštjančič, E. (2011b). *Merjenje kompetenc*. V: E. Boštjančič (ur.), *Merjenje kompetenc: metoda ocenjevalnega centra* (str. 38–43). Ljubljana: Planet GV
- Brenk, K. (2010). *Razvoj in validacija vprašalnika za merjenje kompetenc*. *Magistrsko delo*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Corsini, R. J. (2002). *The dictionary of psychology*. London: Brunner – Routledge
- Costigan, R. D., Donahue, L. (2009). *Developing The Great eight competencies with leaderless group discussion*. *Journal of management education*. 33, 596–616.
- Lucia, A. D. in Lepsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organisations*. San Francisco: Jossey – Bass.
- Spencer, L. M. in Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: Wiley.

Poslovna vedenja vodij

- Senica, D. (2003). *Kategorije kompetentnosti poslovnih vedenj vodij*. *Diplomsko delo*. Ljubljana: Filozofska fakulteta

Vprašalnik za prepoznavo ključnih kompetenc

- Juričko, A. (2007). *Ključne kompetence kot kriterij delovne učinkovitosti*. *Diplomsko delo*. Ljubljana: Filozofska fakulteta

Vprašalnih ključnih kompetenc

- Juričko, A. (2007). *Ključne kompetence kot kriterij delovne učinkovitosti*. *Diplomsko delo*. Ljubljana: Filozofska fakulteta

Ocenjevalna lestvica kompetenc

- Brenk, K. (2010). *Razvoj in validacija vprašalnika za merjenje kompetenc*. *Magistrsko delo*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.

Competence measure

- Jimeno-Ingrum, D., Berdahl, J. L., in Lucero-Wagoner, B. (2009). *Competence Measure* [Zapis v podatkovni zbirki]. Pridobljeno iz PsycTESTS. doi: 10.1037/t10252-000

Job element inventory – jei

- Cornelius, E. T. in Hakel, M. D. (1978). *Job Element Inventory* [Zapis v podatkovni zbirki]. Pridobljeno iz PsycTESTS. doi: 10.1037/t02286-000

Research competence rating scale

- Schlosser, L. Z., in Kahn, J. H. (2007). *Research Competence Rating Scale* [Zapis v podatkovni zbirki]. Pridobljeno iz PsycTESTS. doi: 10.1037/t00439-000

Behavioral attributes of psychosocial competence scale-condensed form – bapc-c

Zea, M. C., Reisen, C. A., in Tyler, F. B. (1996). *Behavioral Attributes of Psychosocial Competence Scale--Condensed Form* [Zapis v podatkovni zbirki]. Pridobljeno iz PsycTESTS. doi: 10.1037/t08313-000

Coping competence questionnaire – ccq

Schroder, K. (2004). *Coping Competence Questionnaire* [Zapis v podatkovni zbirki]. Pridobljeno iz PsycTESTS. doi: 10.1037/t16072-000

Schroder, K. (2004). Coping competence as predictor and moderator of depression among chronic disease patients. *Journal of Behavioral Medicine*, 27(2), 123–145.

Subjective technical competence questionnaire-short – short stc

Arning, K., in Ziefle, M. (2007). *Subjective Technical Competence Questionnaire--Short* [Zapis v podatkovni zbirki]. Pridobljeno iz PsycTESTS. doi: 10.1037/t13535-000

Self perceived competence measure

Unzueta, M. M., Lowery, B. S., in Knowles, E. D. (2010). *Self-Perceived Competence Measure* [Zapis v podatkovni zbirki]. Pridobljeno iz PsycTESTS. doi: 10.1037/t17447-000

Competence self-presentation goal measures

Park, L. E., Crocker, J., in Kiefer, A. K. (2007). *Competence Self-Presentation Goal Measures* [Zapis v podatkovni zbirki]. Pridobljeno iz PsycTESTS. doi: 10.1037/t18739-000