

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**UČINKI VKLJUČEVANJA PODJETIJ V PANOŽNE KOMPETENČNE
CENTRE**

Ljubljana, december 2013

TAJA ŽUNA

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Taja Žuna, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Učinki vključevanja podjetij v panožne kompetenčne centre, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem dr. Robertom Kašetom.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 KOMPETENČNI MODELI	2
1.1 Kompetence	2
1.1.1 Opredelitev kompetenc	2
1.1.2 Vrste kompetenc	3
1.2 Opredelitev kompetenčnega modela	4
1.3 Metode oblikovanja kompetenčnih modelov	5
1.4 Vrste kompetenčnih modelov	6
1.5 Proces oblikovanja kompetenčnega modela	7
1.5.1 Opredelitev ciljev	7
1.5.2 Podpora vpeljavi kompetenčnega modela v organizacijo	9
1.5.3 Razvoj komunikacijskega in izobraževalnega načrta	10
1.5.4 Načrtovanje metodologije	11
1.5.5 Identifikacija kompetenc in oblikovanje kompetenčnega modela	17
1.5.6 Vpeljava kompetenčnega modela v organizacijo	19
1.5.7 Evalvacija in nadaljnji razvoj ter dopolnitev kompetenčnega modela	19
2 KOMPETENČNI CENTER KOT OSNOVA MEDORGANIZACIJSKEGA SODELOVANJA	20
2.1 Načini medorganizacijskega sodelovanja	20
2.2 Mreže	22
2.2.1 Motivi za sodelovanje v mrežah	22
2.2.2 Oblike mreženja	23
2.2.3 Mreže v Sloveniji	24
2.3 Panožni kompetenčni centri v Sloveniji	25
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA PANOŽNIH KOMPETENČNIH CENTROV V SLOVENIJI	26
3.1 Metodologija.....	27
3.2 Potek analize.....	28
3.3 Raziskovalni vprašanji.....	29
4 REZULTATI RAZISKAVE	29
4.1 Analiza panožnih kompetenčnih centrov	29
4.1.1 Kompetenčni center za razvoj kadrov v steklarstvu	30
4.1.2 Kompetenčni center za razvoj kadrov v računovodski dejavnosti.....	34
4.1.3 Kompetenčni center za uvajanje najboljših praks v razvojne procese na področju informacijskih sistemov	37
4.1.4 Kompetenčni center za razvoj in izdelavo robotov in avtomatskih sistemov.....	40
4.1.5 Kompetenčni center kot nosilec tehnološkega razvoja Notranjsko-kraške regije	43
4.1.6 Kompetenčni center za kadre kemične industrije	46

4.1.7	Kompetence za napredne informacijske sisteme in aplikacije	49
4.2	Analiza vključitve v panožni kompetenčni center	51
4.2.1	Razlogi za vključitev v panožni kompetenčni center	53
4.2.2	Odnos med partnerji panožnega kompetenčnega centra	55
4.2.3	Učinki vključitve v panožni kompetenčni center	60
4.2.4	Izobraževanje in prenos znanja znotraj panožnega kompetenčnega centra.....	63
4.2.5	Težave kompetenčnih centrov in ključni faktorji za njihov uspeh	67
4.2.6	Učinki vključitve z vidika zaposlenih.....	68
5	DISKUSIJA	72
5.1	Ključne ugotovitve	72
5.1.1	Razlogi za vključitev	72
5.1.2	Odnos med partnerji	73
5.1.3	Učinki vključevanja	74
5.1.4	Izobraževanje z vidika podjetij	75
5.1.6	Težave kompetenčnih centrov in ključni faktorji za njihov uspeh	76
5.2	Priporočila za delovanje kompetenčnih centrov v prihodnosti	77
5.2.1	Veliko podjetje v vlogi vodilnega partnerja	77
5.2.2	Finančna stabilnost podjetij	78
5.2.3	Oblikovanje modela.....	80
5.2.4	Delovanje kompetenčnega centra po koncu financiranja s strani ESS.....	81
5.2.5	Problem izvedb notranjih usposabljanj.....	82
5.2.6	Negativne posledice dolgih čakalnih rokov za izplačila zahtevkov	83
5.3	Prispevki in omejitve raziskave.....	84
5.4	Priporočila za nadaljnje raziskovanje.....	85
SKLEP.....	86	
LITERATURA IN VIRI.....	89	
PRILOGE		

KAZALO SLIK

Slika 1: Piramidni model kompetenc	4
Slika 2: Primer kolesa kompetenc za vodjo	5
Slika 3: Cilji projekta Kompetenčni centri za razvoj kadrov 2010-2013.....	27
Slika 4: Sodelovanje podjetij v KoC Steklar pred vključitvijo v projekt v %	32
Slika 5: Sodelovanje podjetij v KoC Računovodstvo pred vključitvijo v projekt v %.....	35
Slika 6: Sodelovanje podjetij v KoC RIS pred vključitvijo v projekt v %.....	38
Slika 7: Sodelovanje podjetij v KoC Robotika pred vključitvijo v projekt v %	41
Slika 8: Sodelovanje podjetij v KoC Orodjarstvo pred vključitvijo v projekt v %.....	44
Slika 9: Sodelovanje podjetij v KoCKE pred vključitvijo v projekt v%	47
Slika 10: Sodelovanje podjetij v KoC Kontesa pred vključitvijo v projekt v %.....	50
Slika 11: Razlogi za vključitev v kompetenčni center(povprečna ocena)	53
Slika 12: Najbolj in najmanj pomembni razlogi za vključitev (povprečna ocena glede na velikost podjetja).....	54
Slika 13: Najbolj in najmanj pomembni razlogi za vključitev (povprečna ocena glede na kompetenčni center).....	55
Slika 14: Odnos med podjetji znotraj kompetenčnega centra (povprečna ocena)	56
Slika 15: Vpliv finančne spodbude na nadaljevanje projekta (povprečna ocena).....	56
Slika 16: Odnos med podjetji znotraj kompetenčnega centra (povprečna ocena glede na velikost podjetja).....	57
Slika 17: Vpliv finančne spodbude na nadaljevanje projekta (povprečna ocena glede na velikost podjetja).....	58
Slika 18: Odnos med podjetji znotraj kompetenčnega centra glede na kompetenčni center ...	58
Slika 19: Vpliv finančne spodbude na nadaljevanje projekta (povprečna ocena glede na kompetenčni center).....	59
Slika 20: Delež podjetij znotraj KoC-a, ki so v preteklosti že sodelovala	60
Slika 21: Želja podjetij znotraj KoC po sodelovanju v prihodnosti (povprečna ocena)	60
Slika 22: Učinki vključitev v kompetenčni center(povprečna ocena).....	61
Slika 23: Najbolj in najmanj pomembni učinki vključitve v KoC (povprečna ocena glede na velikost podjetja).....	62
Slika 24: Najbolj in najmanj pomembni učinki vključitve v KoC (povprečna ocena glede na kompetenčni center).....	63
Slika 25: Vlaganje sredstev v izobraževanje pred in po zaključku projekta KoC v %	64
Slika 26: Izobraževanje zaposlenih z vidika podjetij na splošno (povprečna ocena)	65

Slika 27: Izobraževanje zaposlenih (povprečna ocena glede na velikost podjetja)	66
Slika 28: Izobraževanje zaposlenih (povprečna ocena glede na kompetenčni center)	67
Slika 29: Težave, s katerimi so se podjetja soočala (povprečna ocena)	67
Slika 30: Dejavniki za uspeh kompetenčnega centra (povprečna ocena)	68
Slika 31: Izobraževanje zaposlenih z njihovega vidika (povprečna ocena).....	69
Slika 32: Odnosi med zaposlenimi znotraj podjetja in kompetenčnega centra (povprečna ocena).....	69
Slika 33: Pomen izobraževanja zaposlenih po kompetenčnih centrih (povprečna ocena)	70
Slika 34: Ocena vsebine in koristnosti izobraževanj z vidika zaposlenih (povprečna ocena) .	71
Slika 35: Primerjava zadovoljstva in mreženja zaposlenih (povprečna ocena glede na kompetenčni center).....	72

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vzorec identifikacije cilja	9
Tabela 2: Pregled metod pridobivanja podatkov	14
Tabela 3: Področja uporabe kompetenčnega modela.....	19
Tabela 4: Kompetenčni center Steklar	30
Tabela 5: Kompetenčni center Računovodstvo	34
Tabela 6: Kompetenčni center RIS	37
Tabela 7: Kompetenčni center Robotika.....	40
Tabela 8: Kompetenčni center Orodjarstvo	43
Tabela 9: Kompetenčni center KoCKE	46
Tabela 10: Kompetenčni center Kontesa	49
Tabela 11: Respondenti glede na kompetenčni center in velikost podjetja	52
Tabela 12: Število respondentov (zaposleni) glede na kompetenčni center	52

UVOD

V Sloveniji, ki se že zadnjih pet let sooča s težko gospodarsko situacijo, je trend varčevanja, med drugim tudi pri vlaganju v razvoj kadrov, le posledica izrazitega krčenja stroškov in eden izmed prvih odgovorov na krizo, v kateri smo se znašli in iz katere še nismo našli prave poti. Problematiko varčevanja na področju vlaganja v kadre in izobraževanja kadrov so zaznali tako na ravni Evrope kot Slovenije in zato je Slovenija leta 2010 iz Evropskega socialnega sklada pridobila sredstva za projekt oblikovanja kompetenčnih centrov. Prvi projekt je trajal od leta 2010 pa do letošnjega leta, ko se je razpis ponovil, drugi projekt pa bo trajal do leta 2015.

S projektom kompetenčnih centrov želijo izvajalci in pobudniki razpisa podjetjem dokazati, da varčevanje ni vedno edina pot za izhod iz krize, temveč da se z vlaganjem v izobraževanja in usposabljanja kadrov, ki temeljijo na sistematični analizi trenutnega stanja v panogi in definiranju kompetenčnih profilov za izbrane poklice in delovna mesta v panogi, lahko poveča tako strokovno usposobljenost kot dvig kompetenc, ki vodita k dvigu učinkovitosti in konkurenčnosti podjetij. Osnova za oblikovanje kompetenčnih centrov znotraj panoge je podrobna analiza kompetenc in oblikovanje kompetenčnega modela, ki ustreza določeni panogi, nato pa implementacija modela s ciljem uspešnega medorganizacijskega sodelovanja v smislu izmenjave znanj in dobrih praks in posledično doseganje višje usposobljenosti zaposlenih v podjetjih in povečanje konkurenčnosti podjetij v panogi.

Namen magistrske naloge je poglobljeno predstaviti pomen in razvoj področja kompetenc, kompetenčnega modela in medorganizacijskega povezovanja ter prenosa znanja med organizacijami. Kljub temu, da je raziskovalno področje zelo aktualno, saj podjetja v času hitrih sprememb in izzivov, ki sta jih prinesli globalizacija in svetovna kriza, iščejo nove načine za izboljšanje uspešnosti poslovanja, tudi na področju razvoja kadrov s pomočjo vpeljave kompetenčnih modelov v organizacijo in vključitvi v panožne kompetenčne centre v Sloveniji še ni bilo opravljene raziskave in tako ni konkretnih empiričnih dokazov o učinkih, ki jih takšna praksa lahko prinese. Z raziskavo v okviru magistrske naloge želim doprinesiti k strokovni literaturi na tem področji in ugotoviti, kako uspešen je model kompetenčnih centrov v Sloveniji. Rezultati naloge bodo uporabni predvsem za izvajalce projekta "Kompetenčni centri za razvoj kadrov", Javni sklad Republike Slovenije za razvoj kadrov in štipendij in za podjetja, ki so se ali se v prihodnosti želijo vključiti v kompetenčne centre ali oblikovati svoje panožne kompetenčne centre.

Cilj magistrske naloge je ugotoviti na kakšen način so bili oblikovani panožni kompetenčni centri, kakšne so njihove značilnosti in ključne prednosti, kakšni so bili rezultati vključitve v omenjeni projekt in kakšne so možnosti za izboljšanje obstoječega panožnega kompetenčnega modela. Poleg tega želim tudi raziskati odnose med partnerji in analizirati načine in vrste izobraževanj znotraj kompetenčnih centrov z namenom prenosa znanja med podjetji in poiskati učinke, ki so nastali zaradi vključitve v panožne kompetenčne centre. Projekt vključitve v panožne kompetenčne centre bom ovrednotila tako z vidika podjetij, kot z vidika zaposlenih, ki so bili vanj vključeni.

V teoretičnem delu bom pregledala literaturo s področja medorganizacijskega povezovanja in kompetenčnih modelov in preverila, kako se je model spreminjal skozi čas ter kakšni so koraki oblikovanja in implementacije kompetenčnega modela v organizacijo. Na podlagi teoretičnih izhodišč sem oblikovala tudi inštrumente za raziskovanje preučevanega področja.

V empirični raziskavi panožnih kompetenčnih centrov v prvem delu analiziram vsak kompetenčni center z vidika ciljev, poteka oblikovanja panožnega kompetenčnega modela in načina oblikovanja le-tega, raziskujem odnos in komunikacijo med partnerji znotraj kompetenčnega centra ter možnosti za nadaljnji razvoj in sodelovanje partnerjev po zaključku financiranja s strani ESS in države. V drugem delu empirične raziskave se osredotočam predvsem na primerjavo med vključenimi podjetji in organizacijami na splošno, primerjavo glede na velikost vključenih podjetij in organizacijami ter na primerjavo glede na kompetenčne centre. Primerjam razloge za vključitev v panožne kompetenčne centre, odnose med partnerji, učinke vključitev v panožne kompetenčne centre in področje izobraževanja. Identificiram tudi ključne težave, s katerimi so se vključeni partnerji soočali, ter ključne dejavnike, ki so pomembni za uspešen razvoj in delovanje kompetenčnega centra.

Magistrsko delo zaključujem s ključnimi ugotovitvami in predlogi za izboljšanje panožnih kompetenčnih centrov.

1 KOMPETENČNI MODELI

1.1 Kompetence

1.1.1 Opredelitev kompetenc

Ko ocenjujemo uspešnost posameznika, imajo kompetence poleg formalnega znanja ključno vlogo (McClelland, 1973). O kompetentnosti posameznika tako govorimo, ko ima ta sposobnost uporabe znanja, spretnosti, sposobnosti, vedenja in osebnih lastnosti (tako mentalnih kot intelektualnih, kognitivnih, socialnih, emocionalnih, vedenjskih, fizičnih kot psihomotoričnih) za uspešno opravljanje kritičnih delovnih nalog, posebnih funkcij ali določene vloge in položaja (Dubuis, 1993). Poleg osebnih značilnosti nekateri avtorji pripisujejo velik pomen tudi zunanjim vplivom, kot so delovno okolje in odnosi na delovnem mestu kot tudi motiviranost za opravljanje dela in percepcija posameznika do dela, ki ga opravlja. Glede na različne opredelitve lahko strnemo, da so kompetence specifične osebnostne lastnosti, ki vplivajo na učinkovitost oziroma boljšo zmogljivost.

O kompetencah je v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja prvi začel bolj podrobno pisati ameriški psiholog David McClelland (1973), ki je kritiziral tradicionalni pristop testov za merjenje inteligentnosti in osebnih lastnosti, ker je trdil, da na podlagi tovrstnih testov ni moč napovedati uspešnosti posameznika. McClelland (1973) je zato oblikoval svoj pristop, kjer je sprva identificiral kazalce, ki razločijo med dobrimi in slabimi rezultati in je nato te kazalce

oziroma tako imenovane kompetence združil v skupine, kot so komunikacijske sposobnosti, sposobnost postavljanja ciljev ipd.. Avtor je poudarjal, da se kompetence za določeno delovno mesto lahko identificirajo le z natančno vedenjsko analizo, s katero posameznik opravlja delovni proces in analizo rezultata tega procesa. McClelland (1973) je verjel, da je prav v tej povezavi ključna prednost njegovega modela, čeprav so kasneje to povezavo pogosto označili za neuspešno, ker naj bi bil njegov proces povezovanja kompetenc skozi strogo analizo dela preveč rigiden (Schippmann et al., 2000). Po objavi članka leta 1973, ki je bil zaradi inovativnega pristopa zelo odmeven, ga je k sodelovanju poklicalo veliko podjetij, med drugimi pa tudi upravni organi ZDA. Analiziral je vedenje najbolj uspešnih funkcionarjev in nato na podlagi analiz oblikoval model, ki je določal kompetence, ki so potrebne za določen položaj. Njegovega modela za selekcijo in razvoj funkcionarjev niso nikoli zares uporabili, se je pa njegov model izkazal za uspešnega v ameriški mornarici in še nekaterih drugih organizacijah (Berger & Berger, 2003).

1.1.2 Vrste kompetenc

V teoriji se je razvilo veliko klasifikacij kompetenc. Tako glede na raven kompetenc ločimo ključne, poklicno specifične in organizacijsko specifične kompetence (Rozman, Svetlik, Kohot, Gorišek, & Brank, 2005).

Ključne (temeljne, generične) kompetence, predstavljajo osnovni nivo kompetenc, ki so potrebne za funkcioniranje posameznika na različnih področjih življenja in potrebne za sobivanje in delovanje v družbi. Tovrstne kompetence so prenosljive in uporabne na veliko področjih v življenju in posamezniku omogočajo doseg različnih ciljev. Primeri takšnih kompetenc so socialne kompetence, obvladovanje maternega jezika, sposobnost divergentnega mišljenja, kritičnega presojanja in ustvarjalnosti, medkulturna kompetentnost, obvladovanje števil, analitičnega mišljenja in druge (Rozman et al., 2005).

Poklicno specifične kompetence so potrebne za uspešno opravljanje določenega delovnega mesta oziroma naloge in temeljijo na formalnem in neformalnem znanju in sposobnostih. Delovno specifične kompetence ne moremo prenašati na druga področja v organizaciji (npr. iz prodajne v finančno funkcijo) in so zato uporabna le za specifično delovno mesto. Primer takšne kompetence za delovno mesto viličarja je opravljen izpit za upravljanje stroja viličarja. Opravljen izpit za viličarja je tako nujno potreben za opravljanje tega delovnega mesta, je pa popolnoma neuporaben na drugem delovnem mestu, npr. na delovnem mestu knjigovodja (Rozman et al., 2005).

Organizacijske specifične kompetence so tiste kompetence, ki posamezniku omogočajo učinkovito prilagajanje njegovega delovanja organizacijski kulturi. Organizacijsko specifične kompetence so delno prenosljive. Tovrstne kompetence izvirajo iz poslanstva, vrednot in strategije kot tudi iz vrednot in norm organizacije (Rozman et al., 2005).

Glede na dimezije kompetenc le te razlikujemo glede na pričakovane, dejanske, opisane in razlikovalne (Rozman et al., 2005).

Pričakovane kompetence so tiste kompetence, ki jih od posameznika pričakuje družba (razvite ključne kompetence) ali organizacija (razvite organizacijske in poklicno specifične kompetence), v kateri deluje (Rozman et al., 2005).

Dejanske kompetence so tiste, ki jih posameznik v danem trenutku dejansko ima. Razlika med pričakovanimi in dejanskimi kompetencami predstavlja praznino, ki jo je moč zapolniti z učenjem in razvojem posameznika (Rozman et al., 2005).

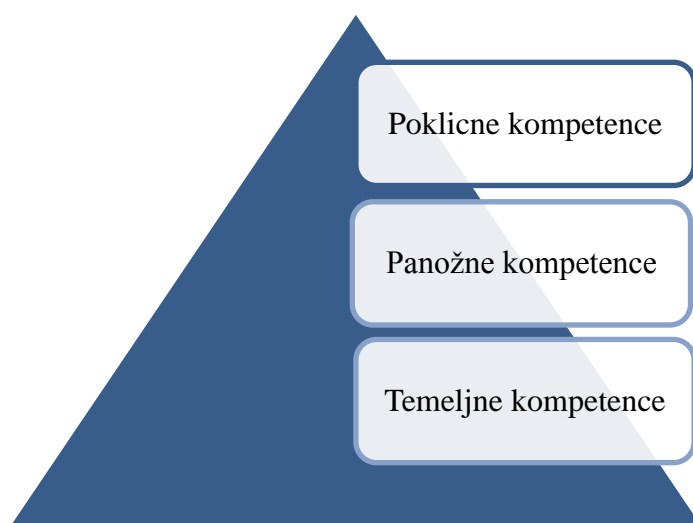
Opisane kompetence predstavljajo normativ, ki ga postavi organizacija in so postavljene skladno s cilji, vizijo, strategijo ter normami in vrednotami organizacije (Rozman et al., 2005).

Razlikovalne kompetence (stopnjevalne) so prikazane v intervalih in omogočajo razlikovanje uspešnosti posameznikov pri opravljanju določenih delovnih nalog znotraj delovnega mesta. Z njimi lahko tudi pripravimo transparentno povratno informacijo posamezniku glede na njegovo uspešnost in in načrtujemo njegov nadaljnji razvoj (Rozman et al., 2005).

1.2 Opredelitev kompetenčnega modela

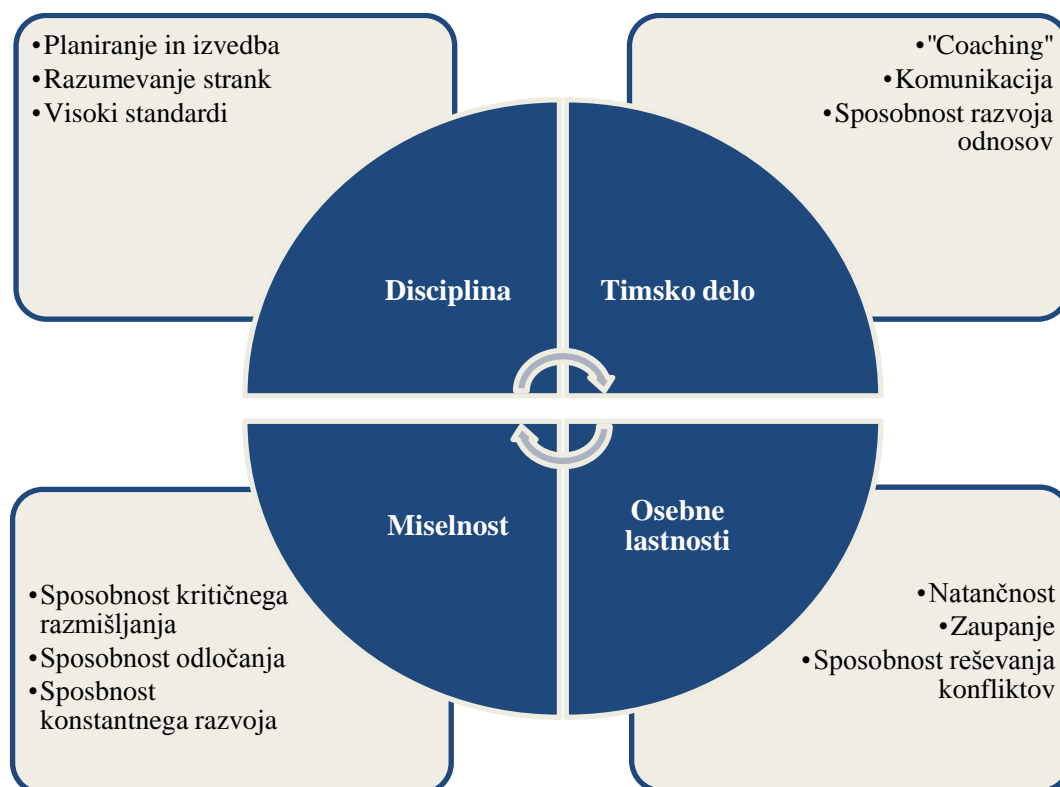
Kompetenčni model je opisno orodje, ki opredeljuje kompetence, potrebne za delovanje v določeni vlogi znotraj delovnega mesta ali poklica ali organizacije ali industrije. Kompetenčni model tako predstavlja vedenjski opis dela, ki je opredeljen za vsako poklicno funkcijo in vsako delovno mesto (Fogg, 1999). Glede na delovne naloge in organizacijsko okolje se običajno opredeli skupina oziroma kategorija od 7 do 9 kompetenc za posamezno delovno mesto, ki se običajno tudi ilustrativno prikažejo na različne načine (kolo kompetenc, piramida kompetenc, hierarhija kompetenc, model, ki je prikazan po funkcijah in skupinah kompetenc idr). Sliki 1 in 2 prikazujeta piramidni model kompetenc in kolo kompetenc:

Slika 1: Piramidni model kompetenc



Vir: 12. CareerOneStop – American jobcentre, 2013.

Slika 2: Primer kolesa kompetenc za vodjo



Vir: D. McCarthy, *How to develop a leadership competency model*, 2007.

Skozi razvoj modela so se pojavile različne vrste kompetenčnih modelov, se pa vsi raziskovalci iz tega področja strinjajo, da gre razlikovati med opisom delovnega mesta (angl. *job analysis*) in kompetenčnim modelom. Oba izraza se namreč na področju ravnanja z ljudmi pri delu pogosto izmenjujeta in dopolnjujeta, zato je razlikovanje obeh pojmov pomembno. Analiza delovnega mesta se nanaša na opis delovnih mest, kot so v danem trenutku v organizaciji, poleg tega analiza delovnega mesta ne identificira problemov v organizaciji (Sanchez & Levine, 2009). Kljub teoretičnem razlikovanju pojmov pa so si orodja, s katerimi organizacije v realnosti razpolagajo, zelo podobna. To potrjujejo tudi dodatne potrebe po razvoju modela, predvsem s praktičnega vidika. Stroka s tega področja si je zato čedalje bolj enotna, da je potrebno oba pojma konceptualizirati kot eno od tehnik analize dela (Sackett & Laczó, 2003; Schippmann et al., 2000).

1.3 Metode oblikovanja kompetenčnih modelov

Razvoj modela skozi desetletja je vplival tudi na metode, s katerimi ga lahko oblikujemo. Prvo metodo je predstavil začetnik na tem področju, McClelland (1973), ki je kompetence posameznega delovnega mesta identificiral s klasično analizo delovnega mesta (Campion et al., 2011).

Drugi način, ki se je tudi uveljavil, je izgradnja modela kompetenc na podlagi zbiranja podatkov s pomočjo vnaprej definiranih kompetenc, ki so jasno opredeljene po stopnjah strokovnosti (Campion et al., 2011).

Tretji način pa so pristopi k oblikovanju kompetenčnega modela, ki temeljijo na hierarhiji in tipologiji (organizacijam omogoča analitični pristop, ki razlikuje med posebnimi in splošnimi lastnostmi posameznika, vodstvenimi in funkcionalnimi lastnostmi in razlikuje vedenje od spretnosti), ki omogoča organizacijam, da ustrezno uravnotežijo kompetence po organizaciji (primer: posameznik, ki ima tako menedžerske in funkcionalne kompetence, je primeren za tehničnega direktorja) (Ennis, 2008).

Poleg omenjenih pristopov je danes zelo pogosto uporabljena metoda merjenja kompetenc z metodo 360 stopinj, ki ocenjuje posameznika z vseh možnih vidikov: samoocena, ocena vodje, ocena kolegov in sodelavcev in metoda intervjuja ter uporaba splošnega generičnega modela, kjer organizacija že obstoječ uveljavljen model, ki je njej soroden, vpelje v svojo prakso (Biro Praxis, 2013).

K razvoju kompetenčnega modela sta prispevala tudi razvoj dveh drugih, povezanih področij – razumevanje in vrednotenje funkcije vodenja in razvoj ključnih kompetenc na ravni organizacije (Rodriguez, 2002). Pri procesu razumevanja in ocenjevanja vodstvenih procesov je mejnik predstavljal preskok od nalog h kompetencam v smislu pristojnosti. Preskok je povzročilo razmišljanje o načinu dela, ki ga opravljajo vodstveni kadri. Ta zahteva hitro prilagoditev trenutnim dogodkom, tako notranjim kot zunanjim in več mehkega znanja in zato je zaradi kompleksnosti nemogoče takšna delovna mesta analizirati po tradicionalni metodi, ki temelji na nalogah in procesih (Biro Praxis, 2013).

Danes je pojem kompetenc na področju ravnanja s človeškimi viri eno izmed najbolj zanimivih področij tako na ravni posameznika kot organizacije, saj 40 let od razvoja prvega kompetenčnega modela več kot polovico podjetij, ki so se uvrstila na seznam Fortune 500 (najuspešnejša podjetja na svetu), uporablja ta pristop (Mansfield, 2005).

1.4 Vrste kompetenčnih modelov

Zelo raznolike metode in pristopi k oblikovanju kompetenčnega modela so pripeljale do tega, da težko razlikujemo kompetenčne modele po različnih vrstah, saj je veliko svetovalnih družb in tudi podjetij skozi čas model prilagajalo in oblikovalo glede na svoje potrebe. Danes pogosto zasledimo štiri različne modele, ki se razlikujejo glede na področje implementacije modela v organizaciji (Kramer Consulting Solutions, 2013):

Model osrednjih kompetenc opredeljuje ključne sposobnosti, znanja in veščine, ki so potrebne za vse posameznike, ki delujejo znotraj organizacije. Takšen tip kompetenčnega modela v organizaciji predstavlja standarde delovanja in je običajno opredeljen po nivojih, ki omogočajo razlikovanje uspešnosti in služijo kot smernice pri napredovanju.

Funkcijski model kompetenc opredeljuje ključne kompetence po funkcijah, kot so prodaja, marketing, finance idr. V tem modelu so natančno opredeljene kompetence za vsako delovno mesto znotraj določene funkcije.

Model kompetenc za posamezno delovno mesto opredeljuje kompetence za vsako delovno mesto v organizaciji. S takšnim modelom se lahko izvaja učinkovita evalvacija zaposlenih in identificira šibka področja pri posameznikih, kjer je potreben nadaljnji razvoj. Poleg tega lahko s tako podrobno opredeljenem modelom hitro in uspešno identificiramo posameznike, na katerih bo organizacija v prihodnje gradila v smislu napredovanja na bolj zahtevna delovna mesta.

Model vodstvenih kompetenc opredeljuje kompetence, ki jih za uspešno opravljanje dela potrebuje vodilni kader v organizaciji. Za posameznike na vodilnih položajih se izdelava individualni karierni načrt, kjer je opredeljen njihov razvoj in področja, kjer se morajo razviti, če želijo karierni razvoj implementirati skladno s kariernim načrtom. Omenjen model je izredno učinkovit na področju ravnanja s talenti (*anlg. talent management*) in svetovalnega mentorstva za vodilne kadre (*angl. executive coaching*).

1.5 Proces oblikovanja kompetenčnega modela

Kot že opisano, se je v praksi razvilo kar nekaj metod oblikovanja kompetenčnega modela, zato se med seboj razlikujejo tudi procesi njegovega oblikovanja. Generalno lahko proces opišemo v sedmih korakih, ki v praksi ne potekajo nujno v tem zaporedju, saj lahko določene aktivnosti potekajo tudi sočasno (Marrelli, Tondora, & Hoge, 2005).

1.5.1 Opredelitev ciljev

Prvi in najbolj pomembni korak je jasna in izrecna opredelitev ciljev. Pri postavljanju ciljev je potrebno poiskati odgovore na 4 ključna vprašanja (Marrelli et al., 2005):

Zakaj je potrebno oziroma zakaj želimo razviti kompetenčni model za preučevano organizacijo? Ko iščemo odgovore na to vprašanje, je potrebno identificirati probleme, s katerimi se bomo morebiti soočili v procesu oblikovanja kompetenčnega modela ter poiskati potencialne priložnosti in koristi, ki jih organizacija lahko pridobi z aplikacijo modela. Ker oblikovanje modela in njegova aplikacija zahteva veliko resursov, tako finančnih kot časovnih, mora biti potreba po modelu jasno izražena in močna ter podprta s strani vodstva.

Kaj je preučevana enota? Ali cilj predstavlja določitev kompetenc, potrebnih za učinkovito izvajanje podobnih in povezanih delovnih mest, določeno delovno mesto ali za določeno funkcijo. Preučevano enoto lahko predstavlja tudi združenje organizacij v določeni panogi ali pa vsi člani, ki opravljajo podoben poklic v določenem preučevanem okolju ali panogi.

Kakšen je relevantni časovni okvir? Potrebno je določiti, katere kompetence bo organizacija vključila v model. Lahko se odloči tako za kompetence, ki so trenutno aktualne, kot tudi za kompetence, za katere je v prihodnosti pričakovati, da bodo potrebne za uspešno opravljanje

določenega delovnega mesta. Sposobnost predvidevanja potrebnih kompetenc v prihodnosti je odvisna od stopnje spreminjanja kot tudi drugih dejavnikov, ki vplivajo na spremembe v panogi, v kateri organizacija deluje. Tako bo npr. težje predvideti spremembe v IT panogi, kot v steklarski panogi, kjer ni pričakovati revolucionarnih sprememb v proizvodnih procesih.

Kako bo model kompetenc uporabljen in apliciran v organizacijo? Model kompetenc se lahko uporablja za strateško načrtovanje razvoja, usposabljanja in nagrajevanja kadrov v organizacijah, kot tudi v procesih izbora, selekcije in iskanja novih kadrov. Služi lahko tudi kot orodje pri merjenju uspešnosti procesov (angl. *performance management*). Glede na področje uporabe modela, je potrebno prilagoditi tudi metodologijo modela. Tabela 1 prikazuje vzorec identifikacija cilja, kjer je jasno opredeljena potreba, cilj in aplikacija:

Tabela 1: Vzorec identifikacije cilja

<p style="text-align: center;">Potreba</p>	<p>Zaradi sprememb, ki so nastale v zadnjih letih na področju zdravstvenega sistema, organizacijskih dejavnikov, predpisov in zakonodaje, so se zahteve glede dela koordinatorjev za kakovost v zdravstvenih ustanovah (angl. <i>clinical supervisors</i>) bistveno spremenile. Pričakujejo se nadaljnje spremembe in zato je potrebno ustrezno spremeniti delovne procese, nadgraditi znanje kadra, ki deluje na tem področju in organizirati procese tako, da bodo koordinatorji za kakovost lahko svoje delo opravljali strokovno in tako povečali kakovost oskrbe pacientov. Problemi, ki so nastali na področju oskrbe pacientov, so številni in v veliki večini izvirajo iz nezadostnega in nesistematičnega spremljanja delovnih procesov s strani koordinatorjev za kakovost, ki bi morali kontrolirati ostalo osebje v zdravstvenih ustanovah.</p>
<p style="text-align: center;">Cilj (merljiv, časovno opredeljen)</p>	<p>Identifikacija kompetenc, ki so ključne in nujno potrebne za učinkovito opravljanje dela koordinatorjev za kakovost v 10 centrih za duševno zdravje, ki bodo uporabljene takoj in uporabne še naslednja 3 leta.</p>
<p style="text-align: center;">Aplikacija modela</p>	<p>Identificirane kompetence bodo uporabljene:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pri izbiri novih koordinatorjev za kakovost, bodo ti morali dokazati kompetence, ki so ključne za uspešno opravljanje delovnega mesta; • za upravljanje in vrednotenje delovanja koordinatorjev za kakovost; • za opredelitev razvojnih potreb trenutnih koordinatorjev za kakovost in ustvarjanje ustreznih razvojnih programov.

Vir: A. Marrelli, J. Tondora, & M. Hoge, *Strategies for developing competency models*, 2005, str. 535.

1.5.2 Podpora vpeljavi kompetenčnega modela v organizacijo

Poleg postavitve ciljev je ključnega modela pridobiti podporo za izvedbo modela. Podporo moramo pridobiti ali s strani vodstva in/ali s strani vodij oddelka, programa ali drugih ključnih akterjev znotraj organizacije, ki imajo vpliv in moč, da lahko zagotovijo sodelovanje zaposlenih

v podjetju in dostop do potrebnih informacij. Za uspešno pridobitev podpore je potrebno razumeti (Marrelli et al., 2005):

- Kakšne specifične organizacijske potrebe bodo identificirane v modelu kompetenc?
- Kako bo model obravnaval omenjene potrebe?
- Kakšna bo dodana vrednost aplikacije modela?
- Kako se bo model razvil in zakaj se bo uporabil tovrsten pristop?
- Kako bodo vključeni zaposleni, managerji, strokovnjaki in drugi deležniki?
- Kako dolgo bo trajal razvoj in aplikacija modela?
- Kakšne ukrepe bo potrebno sprejeti za zagotovitev uspeha tako na področju razvoja kot aplikacije modela?
- Na katere ovire lahko naletimo in kakšen je načrt reševanja?
- Kakšni so stroški razvoja modela?

Razdelati je potrebno tako stroške dovoljenj, čas osebja, prostor in materialov ter druge stroške, s ciljem zagotovitve podpore. Tovrstne informacije je priporočljivo predstaviti tako v ustni kot pisni obliki (Marrelli et al., 2005).

Podporo vodstva in vodij določenih področij je smiselno pridobiti tudi zato, ker so prav oni najbolj seznanjeni s strategijo in cilji organizacije in vedo, kakšna je vizija za razvoj organizacije v prihodnje, zato je izjemno pomembno, da se model kompetenc sklada z njimi, saj je le na tak način mogoče kompetenčni model v prihodnosti uporabiti kot orodje za doseg želenih ciljev organizacije (Orr, Sneltjes, & Dai, 2010). Od vodilnih kadrov sicer ne gre pričakovati, da bodo znali identificirati ključne kompetence, zato mora biti sodelovanje tako njih, kot odgovornih za pripravo modela, vzajemno (Orr & Sack, 2009).

1.5.3 Razvoj komunikacijskega in izobraževalnega načrta

Pomemben element uspeha je prepričati udeležence, da bodo z vključitvijo v projekt pridobili pozitivne izkušnje v smislu znanja in kompetenc. Ker smo si ljudje različni in ker po naravi ne maramo sprememb, je običajno težko pričakovati popolno podporo vseh udeležencev. Pred samo implementacijo modela je tako potrebno oceniti verjetnost podpore vpeljavi modela, ki se pričakuje od posameznika ali skupine. Oceno oblikujemo tako, da udeležence neformalno klasificiramo glede na pričakovano ravnanje. Ločimo privržence projektu, ki so zainteresirani in bodo prostovoljno sodelovali pri zbiranju podatkov ali pilotnem testiranju in bodo pripravljeni zagotoviti podporo tako finančnih kot drugih resursov. Ustrežljive udeležence lahko identificiramo tako, da bodo storili to, kar od njih pričakujemo, vendar v projekt ne bodo vložili več kot je nujno potrebno. Nasprotniki projekta bodo le tega zavračali, ne bodo želeli sodelovati niti priskrbeti nujno potrebnih informacij, lahko bodo celo poskušali zaustaviti projekt. Pasivni nasprotniki pa bodo navzven sicer delovali kot ustrežljivi udeleženci, vendar pa bodo navznoter delovali kot nasprotniki (Lucija & Lepsinger, 1999).

Komunikacijski načrt je potreben predvsem zaradi reševanja morebitnih problemov, ki jih lahko prinese vpeljava kompetenčnega modela. Primer potencialnega problema lahko predstavlja strah vodstva, da bodo izgubili avtonomijo pri odločanju, ker bo model jasno definiral kriterije za sprejetje odločitev, zato je potrebno komunicirati, da model ne podaja togih kriterijev temveč le smernice, na podlagi katerih bodo odgovorni lažje sprejeli odločitve. Pri komunikacijskem načrtu je potrebna sestava razporeda za komuniciranje s posamezno skupino udeležencev in planirati vrsto in količino informacij, ki bodo podane posamezni skupini. Informacije morajo biti tekom projekta podane v rednih časovnih intervalih, udeleženci pa morajo biti ves čas obveščeni o razvoju in napredku projekta. Za širši pogled na projekt je koristno zagotoviti primerjave z drugimi organizacijami in vključevanje udeležencev z rednimi sestanki, konferenčnimi klici, elektronsko pošto, interno revijo in drugimi komunikacijskimi kanali. Na pomembnost komunikacije vpliva tudi oseba, ki prenaša sporočila, zato je pomembno, s katere strani bodo udeleženci prejeli obvestila. Sporočila, poslana s strani generalnega direktorja, bodo obravnavana z večjo resnostjo kot sporočila, ki jih bo komunicirala služba za korporativno komuniciranje (Marrelli et al., 2005).

1.5.4 Načrtovanje metodologije

Podlaga za uspešen razvoj kompetenčnega modela je načrtovanje metodologije. Načrtovanje zajema naslednja področja: izbira vzorca, izbira metode za pridobivanje podatkov, izbira metode za zbiranje pridobljenih podatkov in analiza podatkov. V nadaljevanju so omenjena področja načrtovanja metodologije podrobneje opisana. Področja so opisana na primerih delovnih mest, čeprav isto načrtovanje velja tudi takrat, ko govorimo o skupini delovnih mest znotraj določene funkcije oziroma znotraj panoge (Marrelli et al., 2005).

1.5.4.1 Izbira vzorca

Pri zbiranju podatkov je ključno, da zagotovimo podatke o delovnem mestu, ki so zbrani tako s strani kadra, ki dotično delovno mesto opravlja, kot s strani ostalih, ki jim je delovno mesto poznano. Ko namreč raziskujemo kompetence, ki so potrebne za opravljanje določenega delovnega mesta, lahko prihaja do razlik, saj posamezniki, ki določeno delovno mesto opravljajo, pogosto težijo k bolj kompleksnemu opisu potrebnih kompetenc. Kot primer lahko navedemo posameznika, ki kot ključno kompetenco za opravljanje delovnega mesta opiše reševanje problemov, čeprav je dejansko potrebna kompetenca upoštevanje navodil. S tega razloga je potrebno v preučevano skupino vključiti ne le tiste, ki delajo na preučevanem delovnem mestu, temveč tudi managerje, ki so odgovorni za preučevana delovna mesta. Objektivnost lahko zagotovimo tudi s pridobivanjem podatkov s strani drugih partnerjev, od strank in poslovnih partnerjev, če preučujemo delovno mesto, katerega ključna vloga je sodelovanje z njimi, kot tudi od drugih članov tima, če preučujemo delovno mesto znotraj njega (Marrelli et al., 2005).

Natančnost zbranih podatkov je močno odvisna od posameznikov, od katerih pridobivamo podatke. S tega vidika je potrebna osredotočenost na uspešne posameznike, ki so ustrezno

seznanjeni s cilji projekta in zakaj so informacije, ki jih želimo pridobiti od njih, pomembne za uspešno izvedbo. Z modelom kompetenc želimo namreč identificirati tiste kompetence, s katerimi bo lahko posameznik opravljal delo odlično in ne povprečno ali celo podpovprečno. Pridobivanje podatkov s tradicionalno metodo analize delovnih mest vključuje vse zaposlene, tako tiste, ki svoje delo opravljajo nadpovprečno, kot vse ostale, tudi tiste, ki niso najbolj uspešni. Tako pridobimo veliko podatkov, ki pa niso popolnoma relevantni, saj tisti, ki svoje delo opravljajo povprečno ali podpovprečno, niti ne razumejo, kaj je potrebno za odlično opravljanje dela. Najbolj idealni predstavnik vzorca je tisti zaposleni, ki je odlično opravljal preučevano delovno mesto in je sedaj zaradi napredovanja pozicioniran na višjem, nadrejenem delovnem mestu (Marrelli et al., 2005)

Zaželeno je, da imajo vključeni v vzorec, poleg tega, da so nadpovprečno uspešni, tudi izjemne analitične sposobnosti in so uspešni pri pisnem in ustnem izražanju. To so ključne kompetence, ki jih vključeni potrebujejo, če želimo uspešno identificirati kompetence, ki so potrebne za uspešno opravljanje preučevanega delovnega mesta. Seveda to lahko predstavlja problem, saj je veliko delovnih mest, kjer za uspešno opravljanje dela ne potrebujejo tovrstnih kompetenc, so pa potrebne za uspešen proces oblikovanja kompetenčnega modela (Marrelli et al., 2005).

Točnost zbranih podatkov je odvisna od tega, kako natančno vzorec predstavlja celotno preučevano populacijo. uspešni posamezniki, ki so naše vodilo pri identifikaciji potrebnih kompetenc, kot tudi njihovi managerji in nadzorniki, morajo biti izbrani sorazmerno s preučevano populacijo v smislu odgovornosti in področja delovanja, kot tudi z vidika narodnosti, etične pripadnosti, spola in ostalih značilnosti, ki so pomembne za preučevano delovno mesto. V kolikor študija obravnava več nivojev delovnega mesta (pripravnik, specialist, mentor ipd.), je treba zagotoviti vzorec, ki vključuje zaposlene na vseh ravneh (Marrelli et al., 2005).

1.5.4.2 Izbira metode za pridobivanje podatkov

V procesu identifikacije kompetenc je potrebno uporabiti vsaj dve metodi zbiranja podatkov, saj ima vsak način prednosti in slabosti in lahko z uporabo večjega števila metod nadomestimo pomanjkljivosti, ki jih ima vsaka posamična metoda. V kolikor so si podatki, zbrani z različnimi metodami, podobni, to zagotavlja večjo kredibilnost zbranih podatkov in tudi večjo natančnost. Poleg tega pri uporabi večjega števila metod minimiziramo možnost, da kakšno kompetenco izpustimo (Marrelli et al., 2005).

Pri izbiri metode je potrebno upoštevati naslednje dejavnike (Marrelli et al., 2005).

- Veljavnost: ali obstaja možnost, da specifična metoda lahko bolj natančno poda podatke, vezane na preučevano delovno mesto?
- Zanesljivost: ali bo metoda zagotovila podobne podatke, tudi če ponovimo zbiranje?
- Aplikacija: kako se bo uporabilo opredeljene kompetence? Če se bodo kompetence uporabljale za namen selekcije in ocenjevanja kadra, je potrebnih več dokazov, da je metoda in posledično model ustrezen, kot v primeru uporabe modela za strateško načrtovanje ali nagrajevanje kadrov.

- Učinkovitost: koliko časa in drugih resursov bo zahtevala metoda za zbiranje, upravljanje in obdelavo podatkov?
- Praktičnost: ali bo metoda lahko izvedena kljub omejitvam, kot so npr. geografska razpršenost in različni urniki zaposlenih?
- Sprejemljivost: ali bodo vsi udeleženci, tako zaposleni kot managerji, sprejeli metodo kot sprejemljiv način zbiranja podatkov? Kakšna je verjetnost sodelovanja udeležencev pri uporabi določene metode?

V Tabeli 2 so prikazane najpogostejše metode zbiranja podatkov, ki so uporabne pri oblikovanju kompetenčnega modela. Predstavljene so tako prednosti kot omejitve uporabe vsake posamične metode.

Tabela 2: Pregled metod pridobivanja podatkov

Metoda zbiranja podatkov	Opis	Prednosti	Omejitve
Pregled literature	Preliminarni pristop, s katerim preverimo obstoječe študije na tem področju.	<ul style="list-style-type: none"> • Če študije obstajajo, lahko dobimo zelo koristne informacije, ki so ugodne tako s finančnega kot časovnega vidika. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ni nujno, da študija za naše preučevano področje sploh obstaja.
Fokusne skupine	Skupinske diskusije, kjer moderator na različne načine pridobiva relevantne informacije (z vprašanji vodi strukturirano razpravo, preverja že zbrane rezultate ipd). S to metodo lahko nadgradimo informacije, ki bi jih prejeli z metodo individualnih intervjujev.	<ul style="list-style-type: none"> • Zaradi vpletenosti večjega števila udeležencev lahko dobimo veliko količino podatkov, ki jih je moč hitro in relativno poceni zbrati. • Povezovanje sodelujočih v skupine spodbuja udeležence, da prispevajo več informacij kot bi jih sami. • Udeleženci gradijo na idejah drug drugega in zagotavljajo širšo perspektivo, ki je ni moč zagotoviti z individualnimi intervjuji. 	<ul style="list-style-type: none"> • Težko združiti veliko udeležencev ob istem času na istem kraju. • Moderatorji morajo biti usposobljeni za spodbujanje razprave, kjer vsi udeleženci sodelujejo. • Udeleženci so pri odgovarjanju v skupinah manj iskreni, kot bi bili, če bi imeli individualni intervju. • Bolj ekstrovertirani člani skupine lahko onemogočijo ostalim članom možnost razprave. • Lahko nastane t. i. "Group think" problem, ki omeji razmišljanje. • Zaradi velike količine podatkov je težje pripraviti analizo.
Strukturiran intervju	Poteka na podlagi vnaprej pripravljenih vprašanj. Intervju izvedemo tako z zaposlenimi na določenem delovnem mestu, kot njihovimi nadrejenimi in ostalimi, ki poznajo delovno mesto. Zelo koristni so tudi primerjalni intervjuji znotraj drugih organizacij z istimi delovnimi mesti, ki lahko ponudijo širšo sliko.	<ul style="list-style-type: none"> • Če je oseba, ki intervjuja, sposobna vzpostaviti korekten odnos z osebo, ki jo intervjuja, lahko pridobi popolnoma odkrite odgovore. Intervjuvanci so tudi bolj odkriti, ko so sami, kot če bi odgovarjali v skupini. • Pri intervjuju lahko opazujemo tudi neverbalno komunikacijo, ki lahko razkrije čustva in stališča o določenih področjih. 	<ul style="list-style-type: none"> • Potrebno je usposabljanje oseb, saj se morajo naučiti voditi produktivni pogovor. • Težko je oceniti relevantnost informacij, če tisti, ki izvaja in vodi intervju, ne pozna dobro področja. • Draga in časovno zahtevna metoda. • Obstaja nevarnost pristranskosti.

se nadaljuje

nadaljevanje

Metoda zbiranja podatkov	Opis	Prednosti	Omejitve
Vedenjski intervju	<p>Oblika intervjuja, pri kateri želimo ugotoviti, kako so intervjuvanci delovali, mislili in čutili v preteklih situacijah in kako bi trenutno. Predpostavljamo, da bodo tudi v prihodnje delovali tako, kot so v preteklosti. Kompetence lahko skozi vedenjski intervju izluščimo iz njihove zgodbe, ki opisuje, kako so ravnali v določeni situaciji. Primer vprašanja: Povejte mi o dogodku, ko ste imeli opraviti z izjemno zahtevno stranko ipd.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zagotovitev poglobljene perspektive izzivov, s katerim se soočajo posamezniki na določenih delovnih mestih, in odkrivanje ključnih kompetenc. • Nudijo zelo specifične opise učinkovitih in neučinkovitih vedenj. • Omogoča osnovo, na podlagi katere lahko razvijemo metode za usposabljanja, kot so študije primerov, igranje vlog ali druge simulacije. 	<ul style="list-style-type: none"> • Časovno zahtevna metoda, tako sam proces izvedbe kot čas, ki je potreben za zbiranje in obdelavo podatkov. • Oseba, ki vodi vedenjski intervju, mora biti visoko usposobljena in imeti sposobnosti in izkušnje pri identifikaciji kompetenc. • Osredotočenost na pretekla in trenutna vedenja se lahko razlikujejo od prihodnjih. • Poudarek je na kritičnih dogodkih, kar lahko privede do tega, da ne uspemo zabeležiti kompetenc, ki so potrebne za opravljanje rutinskih del.
Anketa	<p>Anketni vprašalnik temelji na predhodnih raziskavah, ki smo jih izvedli ali z intervjuji, fokusnimi skupinami ali pregledom literature. Običajno v anketnem vprašalniku prosimo udeležence za dodelitev ocene za vsako navedeno kompetenco (kako kritična je kompetenca, kako pogosto se uporablja ipd.). Anketiranci so običajno tudi pozvani, da navedejo kakršno koli dodatno informacijo, ki se jim zdi pomembna.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Podatke lahko pridobimo hitro in poceni. • Informacije lahko zlahka zberemo kljub geografski razpršenosti anketirancev. • Vprašalnik lahko prilagodimo glede na skupine anketirancev. • Anonimnost spodbuja iskrenost anketirancev. • Izbirna vprašanja, na katere se odgovarja vrednostno (ocena, lestvica), omogočajo enostavno analizo kvalitativnih podatkov. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zbrani podatki so omejeni le na vsebino ali kompetence, ki smo jih vključili v raziskavo. Anketiranci morajo dodatne informacije navesti sami. • Ni mehanizma, ki bi preverjal, če anketiranci razumejo vprašanje. • Stopnja odzivnosti je običajno nizka. • Težko je povzeti in analizirati odgovore na odprte tipe vprašanj.

se nadaljuje

nadaljevanje

Metoda zbiranja podatkov	Opis	Prednosti	Omejitve
Opazovanje	Opazovanje se izvede na tistih, ki svoje delo opravljajo nadpovprečno dobro. Pri rutinskih delih, kjer se iste delovne naloge pojavljajo skozi cel dan, že z samo nekajurnih opazovanjem pridobimo zadostne informacije, pri bolj kompleksnih pa je potrebno opazovanje, ki lahko traja tudi več tednov, celo mesecev. Za ugotavljanje uspešnosti lahko vključimo v proces opazovanja tudi (pod) povprečno uspešnega zaposlenega in na podlagi razlik identificiramo kompetence za uspešnost.	<ul style="list-style-type: none"> • Pogosto uporabljamo to metodo za pridobitev prvih informacij, kot preliminarno študijo. Opazovanje služi kot odlična orientacija za nadaljnjo raziskovanje. • V kolikor je zagotovljen reprezentativen vzorec, lahko pridobimo zelo točne in konkretne informacije. • Ponuja nam možnost opazovanja tako verbalne kot neverbalne komunikacije in vedenja. • Opazovanje sodelovanja opazovanca z ostalimi (tako nadrejenimi, sodelavci, kupci idr.) omogoča širši pogled. 	<ul style="list-style-type: none"> • Časovno in finančno zahtevna metoda. • Če je opazovani vzorec majhen, je kredibilnost in veljavnost težko zagotovljena. • Zbiratelj podatkov mora biti strokovno zelo usposobljen in imeti analitične sposobnosti, da lahko natančno sklepa iz opazovanja. • Velika možnost pristranskosti. • Opazovanci se lahko počutijo neprijetno, ker vedo, da jih nekdo opazuje in lahko zato spremenijo svoje vedenje. Običajno se po nekaj urah opazovanja vrnejo v normalno stanje.
Delovni dnevnik	Delovni dnevnik predstavlja urnik, kjer so zabeležene ure in aktivnosti, ki jih opazovanec opravlja ob navedeni uri. Glede na kompleksnost se dolžina in podrobnost delovnih aktivnosti lahko močno razlikuje.	<ul style="list-style-type: none"> • Zagotavlja odličen pregled delovnih aktivnosti in časovno sosledje aktivnosti. • Večina razume, kaj želimo zbrati z delovnim dnevnikom, poleg tega ga ni zahtevno izpolniti. • So dober nadomestek opazovanja v kolikor le-tega ni mogoče izvesti. 	<ul style="list-style-type: none"> • Opazovanci morajo imeti močno spodbudo za vestno izpolnjevanje dnevnika, saj jim izpolnjevanje lahko hitro postane dolgočasno in predstavlja odvečno delo. • Pogoste so napake pri poročanju, saj običajno opazovanci ne vnašajo podatkov vestno in sproti. • Analiza je kompleksna in časovno zahtevna.
Podatkovne baze kompetenc	Svetovalna podjetja in založniki imajo že pripravljene modele in sezname kompetenc za določena delovna mesta oz. področja. Te kompetence so zbrane v podatkovnih bazah, po katerih lahko dostopamo in si oblikujemo seznam na podlagi vnaprej pripravljenih predlog.	<ul style="list-style-type: none"> • Enostavno za uporabo, časovno nezahtevna in poceni metoda. • Sezname kompetenc lahko služijo kot preliminarne informacije na podlagi katerih bo moč lažje in bolj kakovostno izpeljati druge metode, kot so anketni vprašalniki, intervjuji in fokusne skupine. 	<ul style="list-style-type: none"> • Težko zagotoviti veljavnost za konkretne primere, saj lahko prihaja do velikih razlik med delovnimi okolji, kulturami, specifičnimi delovnimi mesti ipd. • Metodo nujno potrebno kombinirati z ostalimi metodami.

Vir: A. Marrelli, J. Tondora, & M. Hoge, *Strategies for developing competency models*, 2005, str. 545-552.

1.5.4.3 Izbira metode za zbiranje pridobljenih podatkov in analiza podatkov

Že pred samim začetkom pridobivanja podatkov je potrebno načrtovati, v kakšni obliki bodo pridobljeni podatki zbrani in zato je potrebno že v fazi izbora metode za pridobivanje podatkov pripraviti načrt za zbiranje podatkov. Potrebno je zagotoviti, da se vsi podatki natančno dokumentirajo in nato zberejo v določeni bazi, ki bo osnova za analizo. Za proces zbiranja in analize podatkov je potrebno zavedanje, da bo ta del časovno zelo obsežen, v praksi skoraj vedno trajal dlje, kot se sprva pričakuje (Marrelli et al., 2005).

Pilotna analiza zbranih podatkov bo omogočala preverjanje ustreznosti uporabljenih metod in kakovost zbranih podatkov, zato je priporočljivo, da se pred samo analizo lotimo tega postopka, ki lahko hitro pokaže, kakšno vrsto podatkov in kakšno širino informacij lahko pričakujemo (Marrelli et al., 2005).

1.5.5 Identifikacija kompetenc in oblikovanje kompetenčnega modela

Na tej stopnji je potrebno definirati opis delovnega mesta, na podlagi katerega se identificirajo ključne kompetence za učinkovito opravljanje delovnega mesta, ki jih nato opišemo in zberemo v kompetenčnem modelu (Marrelli et al., 2005).

1.5.5.1 Opis delovnega mesta

Osnova za opredelitev ključnih kompetenc je natančna opredelitev delovnega mesta. Pri opisu delovnega mesta je potrebno pregledati razpoložljivo dokumentacijo (opis delovnega mesta, študije, ki so bile opravljene v preteklosti, postopke, organizacijske sheme, priročnike idr.) ter zbrati ključne naloge in odgovornosti (Marrelli et al., 2005).

Za opis delovnega mesta obstaja kar nekaj metod; nekatere so bolj osredotočene na ugotavljanje nalog in zadolžitev, druge pa se bolj osredotočajo na delovne procese in produkte (Marrelli et al., 2005). Za bolj celovit pregled lahko uporabimo metodo, kjer v opisu zajamemo naslednja področja (Langdon, 2000): delovni vložki (viri), procesi (s katerimi bo ustvarjen produkt), produkti (proizvodi in storitve), rezultati (želeni s strani strank in organizacije), povratne informacije (komunikacija, vezana na opravljeno delo), pogoji dela (pravilniki, predpisi, politike). Tak pristop zagotavlja celovit opis delovnega mesta, ki je ključen za nadaljnje korake oblikovanja kompetenčnega modela.

1.5.5.2 Identifikacija kompetenc

Opisu delovnega mesta neposredno sledi identifikacija kompetenc. Kompetence opredelimo glede na metodo opisa delovnega mesta: če opis delovnega mesta sestavlja šest korakov (od delovnih vložkov do delovnih pogojev), potem opredelimo kompetence za vsakega od teh elementov. Če je opis delovnega mesta sestavljen iz nalog in zadolžitev, potem se identifikacija kompetenc začne s prvo nalogo in konča z zadnjo. Metode za določanje kompetenc so si različne, večinoma pa vsebujejo naslednja področja (Marrelli et al., 2005):

- Identifikacija znanja, spretnosti in sposobnosti ter osebnih lastnosti, ki so potrebne za uspešno opravljanje delovnih nalog.
- Združitev podobnih oz. sorodnih znanj, spretnosti in sposobnosti ter osebnih lastnosti z namenom ustvariti kategorijo kompetenc. Primer kategorije kompetenc je na primer: deluje uspešno pod pritiskom, ohranja produktivnost v težkih razmerah, ali deluje dobro pod stresom ipd.
- Kategorije, ki se redko omenja, odstranimo iz seznama in osredotočenost preusmerimo na bolj pogosto omenjene.
- Vsaka kategorija kompetenc je sestavljena iz posamičnih kompetenc.
- V kolikor se kompetence ponavljajo na več ravneh v organizaciji, jih je potrebno ustrezno ločiti in ustvariti seznam za vsako stopnjo posebej.
- Za vsako kompetenco potrebno opredeliti definicijo, s katero jo natančno opišemo.

1.5.5.3 Oblikovanje modela kompetenc

Ko oblikujemo kategorije kompetenc, jih nato združimo v grozde, s katerimi se izognemo problemu nepreglednosti in prevelike obsežnosti. Cilj ni ustvariti izčrpen seznam kompetenc, ampak seznam najbolj kritičnih kompetenc, ki so uporabne pri vsakodnevem opravljanju dela na določenem delovnem mestu. Nabor 20 kompetenc ali manj, ki so jasno opredeljene, predstavlja model kompetenc (Marrelli et al., 2005).

1.5.5.4 Revidiranje modela kompetenc

Model kompetenc je potrebno preveriti s strokovnjaki iz določenega področja, ki imajo bogate izkušnje in poznajo vsebino dela. Vsak model je potrebno preveriti z več strokovnjaki, ki vsak s svojega zornega kota poda dopolnitve in komentarje. Najbolje je, da je strokovnjak, ki preverja kompetenčni model, nekdo, ki je odlično opravljal delovno mesto, ki ga kompetenčni model opisuje in je zaradi uspešnosti napredoval na višjo raven. Pri pregledu kompetenčnega modela je potrebno predstaviti, kaj je model kompetenc, za kaj se bo uporabljal, preveriti ciljna delovna mesta in njihove odgovornosti ter ga umestiti v organizacijo in predstaviti proces identifikacije ključnih kompetenc, vključno s predstavitvijo preliminarno določenega seznama kompetenc (Marrelli et al., 2005).

1.5.5.5 Razvoj praktičnih primerov

Ko končujemo razvoj kompetenčnega modela, je smiselno oblikovati praktične primere za vsako kompetenco, ki ponazarjajo, kako so določene kompetence potrebne za uspešno opravljanje dela na določenem delovnem mestu. Končan model kompetenc tako vključuje kompetence, ki so razvrščene glede na tip (osnovne, osebnostne lastnosti, tehnična znanja ipd.) in so opredeljene tako z definicijo kot tudi s praktičnimi primeri (Marrelli et al., 2005).

1.5.6 Vpeljava kompetenčnega modela v organizacijo

Prava vrednost kompetenčnega modela se pokaže šele v fazi vpeljave modela v prakso. Več področij pokriva model, večja je njegova vrednosti. Ko bodo vsi zaposleni vedeli, zakaj so določene kompetence potrebne, kaj so cilji in kako jih uspešno doseči in za kakšen cilj se bo spremljala njihova delovna aktivnost in uspešnost, je kompetenčni model dosegel svoj namen. V tabeli 3 so podana nekatera področja aplikacije kompetenčnega modela (Marrelli et al., 2005).

Tabela 3: Področja uporabe kompetenčnega modela

Področje aplikacije modela	Uporaba kompetenčnega modela
Strateško načrtovanje kadrov	Razvoj orodij za evaluacijo, s katerimi je moč ugotoviti, če ima trenutni kader kompetence, ki so potrebne za učinkovito opravljanje dela na določenem delovnem mestu in za izpolnjevanje organizacijskih ciljev
Izbor kadrov	Razvoj meril in kriterijev za evaluacijo kadrov na podlagi potrebnih kompetenc, pomagamo si oblikovati izbirne preizkuse znanja in lažje načrtujemo vprašanja za izbirne intervjuje.
Usposabljanje in razvoj kadrov	Na podlagi kompetenčnega modela lahko oblikujemo učni načrt za usposabljanje in razvoj kadrov in druge aktivnosti. S preizkusi usposobljenosti lahko identificiramo trenutno stanje kadrov in načrtujemo nadaljnji razvoj. Na podlagi modela lahko oblikujemo priročnike, ki so dostopni vsem zaposlenim in v katerih je zabeleženo, na kakšen način lahko okrepite določene kompetence.
Vodenje s cilji	Oblikovanje priročnikov za managerje, s katerimi si lahko pomagajo voditi in izvesti pogovore z zaposlenimi, vezano na njihovo uspešnost in kompetence. Z oblikovanjem sistema ocenjevanja za vsako kompetenco lahko zagotovimo večjo objektivnost in nepristranski model evaluacije zaposlenih.
Planiranje	Z oblikovanjem orodij za ocenjevanje ključnih kompetenc lahko vrhni management planira, kdo so ključni posamezniki, ki bodo v prihodnosti opravljali ključne funkcije v podjetju. Poleg tega se lahko oblikuje priročnik, v katerem so opisani višji nivoji v organizaciji, sistemi napredovanja in potrebne kompetence za vsak korak pri napredovanju.
Nagrajevanje	Z oblikovanjem programa evaluacije, ki temelji na ocenjevanju kompetenc, lahko ustvarimo nepristranski model nagrajevanja. Na isti način lahko ustrezno ocenimo, kateri zaposleni si je zaradi določenih kompetenc prislužil povišico.

Vir: A. Marrelli, J. Tondora, & M. Hoge, *Strategies for developing competency models*, 2005, str. 545-552.

1.5.7 Evalvacija in nadaljnji razvoj ter dopolnitev kompetenčnega modela

Ko kompetenčni model vpeljemo v organizacijo, je potrebno spremljati in ocenjevati tako razvoj kompetenčnega modela kot rezultatov, ki jih je ta prinesel organizaciji. S stalnim spremljanjem

in ocenjevanjem lahko ugotovimo, kje so še možnosti za izboljšane modela (Marrelli et al., 2005).

Kompetenčni model je proces, ki se kontinuirano spreminja in če želimo, da je uporaben, je potrebno model revidirati, če se spremenijo organizacijske strategije, pogoji dela, obseg dela na določenem delovnem mestu, predpisi in drugi ključni dejavniki. Ti dejavniki se v panogah in področjih različno hitro spreminjajo (npr. v IT so spremembe hitrejše kot v steklarski industriji) in zato se razlikujejo tudi roki trajanja modelov. Z načrtovanjem časovnega plana revizije modela lahko zagotovimo, da je model vseskozi aktualen in če ugotovimo, da je prišlo do sprememb, ponovimo proces od začetka, v kolikor so se zgodile velike spremembe, ali pa od zbiranja podatkov za določeno področje, kjer so nastale spremembe (Marrelli et al., 2005).

2 KOMPETENČNI CENTER KOT OSNOVA MEDORGANIZACIJSKEGA SODELOVANJA

2.1 Načini medorganizacijskega sodelovanja

Danes se organizacije srečujejo s številnimi izzivi in so zato primorane iskati nove načine, s katerimi bodo ostala konkurenčna tako na lokalnem kot globalnem, še bolj neizprosнем trgu. Možnosti, kako povečati uspešnost poslovanja, je veliko in ena izmed njih je zagotovo povezovanje med organizacijami na različne načine. Te namreč niso neodvisne enote in za obstoj in razvoj je potrebno sodelovanje z drugimi organizacijami, tako na področju nabave, prodaje, trženja in kadrovanja kot tudi razvoja. Iz ekonomskega vidika se organizacije povezujejo v partnerstva predvsem zaradi nižjih transakcijskih stroškov, boljšega dostopa do resursov in dostopa do znanja in sposobnosti (Parmigiani & Rivera-Santos, 2011), poleg tega pa je medorganizacijsko sodelovanje ena izmed učinkovitih rešitev problema teorije agenta, saj lahko z medorganizacijskim sodelovanjem (npr. agent izvaja principialovo dejavnost kot franšizing) rešimo konflikt interesov, ki nastane med lastnikom organizacije oz. t. i. principalom in managementom oz. t. i. agentom (Blair & Lafontaine, 2005). Iz organizacijskega vidika pa partnerstva med organizacijami omogočajo izboljšanje tako ugleda kot legitimnosti, pridobitev novih zaveznikov, pomagajo pridobivati nove povezave z drugimi organizacijami in dostop do večjega in bolj raznolikega vira socialnega kapitala (Uzzi, 1996).

Medorganizacijski odnosi tako nastopajo v številnih oblikah, glede na način in motiv sodelovanja pa jih delimo na strateške povezave, skupna vlaganja, sporazume o dobavi, licenciranje, franšizing, med-sektorska partnerstva, mreže, panožna združenja in konzorcije in druge (Todeva & Knoke, 2005).

Strateške povezave (angl. *strategic alliance*) so v teoriji med najbolj pogosto omenjenimi pojmi, ko govorimo o sodelovanju med organizacijami, čeprav je sam pojem zelo ohlapen in definicija strateških povezav opisuje kakršno koli sodelovanje med dvema ali več organizacijami s ciljem opraviti nalogo, ki vključuje več aktivnosti kot le enkratni stik (Rivera-Santos & Inkpen, 2009), kot tudi sodelovanje, ki temelji na kratkoročnih pogodbah ter sodelovanje, ki se zaključi z

združitvijo dveh ali več organizacij (Contractor & Lorange, 2002). Pregled strateških povezav v praksi pa predvsem kaže, da gre za platforme učenja o in med partnerji in da so te pomembne pri prenosu znanja, ki je bolj kompleksen ter specifičen za neko panogo (Inkpen & Tsang, 2007). Strateške povezave so uspešne, ko vključeni partnerji delujejo na komplementarnih področjih in vsi med seboj ne konkurirajo, in kjer obstajajo učinkoviti mehanizmi upravljanja povezav (Ahuja, Lampert, & Tandon, 2008).

Skupna vlaganja (angl. *joint venture*) opisujejo obliko medorganizacijskega sodelovanja, ki vključuje v skupni lasti organizacijsko ločen subjekt, kjer si partnerji delijo tako tveganja kot koristi (Contractor & Lorange, 2002). Nova organizacija, ki je ustanovljena s strani partnerjev, je upravljana ločeno neodvisno in služi specifičnim potrebam starševskih podjetij, kot je npr. razvoj in raziskave ali trženje. Skupna vlaganja zahtevajo visoko stopnjo predanosti in so kot taka primerna za večje organizacije (Todeva & Knoke, 2005).

Vertikalne povezave, med njimi sporazum o dobavi (angl. *buyer-supplier agreements*), licenciranje (angl. *licensing*) in partnersko povezovanje blagovnih znamk (angl. *co-branding*), se od ostalih medorganizacijskih oblik sodelovanja razlikujejo zaradi narave njihovih odnosov, ki jih določa dobavna veriga. Motivacija za sodelovanje je tako zgolj ekonomska, vendar je glede na značilnosti sodelovanja v odnosu kupec–dobavitelj moč najti vzporednice z ostalimi oblikami medorganizacijskega sodelovanja – pri obeh najdemo poudarek na tehnologiji in znanju (McCutcheon & Stuart, 2000). Podobno je pri zunanjem izvajanjem storitev (angl. *outsourcing*), kjer je motiv za medorganizacijsko sodelovanje v znižanju transakcijskih stroškov in dostopu do komplementarnih dobrin (Holcomb & Hitt, 2007).

Pri **licenciranju oz. licenčni pogodbi** govorimo o odnosu med organizacijo, ki najame znanje druge organizacije, ki ji pomaga pri razvoju in prodaji produkta v zameno za plačilo pavšalnega zneska oziroma licenčnine (Brouthers & McNicol, 2009).

Partnersko povezovanje blagovnih znamk predstavlja dolgoročne sodelovanje med organizacijami na področju marketinga, ko dve ali več organizacij poskuša z obstoječimi blagovnimi znamkami poiskati dodatne prednosti (Helmig, Huber, & Leeflang, 2008). Primer takšnega sodelovanja je podjetje Nike, ki je skupaj z Applom uspešno iztržil prepoznavnost obeh blagovnih znamk in jih združil v produktu Nike+iPod (Apple, 2006).

Franšizing je oblika partnerstva, kjer vsak partner prispeva različne, nujno potrebne resurse za uspeh organizacije: franšizodajalec prispeva blagovno znamko in sistem vodenja franšize, medtem ko franšizojemalec prispeva lokalno poznavanje trga in znanje, ki prispeva tako k obstoju kot poslovnemu uspehu in širjenju franšize na določenem trgu (Blair & Lafontaine, 2005). Pri franšizingu so pristojnosti in odgovornosti zelo natančno in konkretno določene, kjer franšizodajalec odobri uporabo blagovne znamke na določenem trgu, vendar pa ohrani kontrolo nad izvajanjem cenovne politike, marketinga in postavljanjem standardov in norm (Todeva & Knoke, 2005).

Medsektorsko partnerstvo povezuje gospodarske družbe, nevladne organizacije in državne inštitucije, s ciljem rešiti nek socialni problem, ki se v družbi pojavi. Takšna partnerstva so znana tudi kot socialna partnerstva (angl. *social alliances*) in lahko povezujejo zelo različna števila partnerjev v projekte, ki trajajo zelo različno dolgo, vsem pa je skupna osredotočenost na socialno uspešnost, ki jo postavljajo pred ekonomsko uspešnostjo (London, Rondinelli, & O'Neill, 2006). Motivov za vključitev v takšno partnerstvo je več: gospodarske družbe so motivirane za tovrstno partnerstvo, ker z vključitvijo pridobijo na ugledu in legitimnosti in na tak način privlačijo bolj uspešno delovno silo, neprofitne organizacije želijo vplivati na razvoj nekega socialnega vprašanja in si oblikovati status v družbi, državne inštitucije pa so odgovorne za razvoj in rešitev problematičnih področij v družbi (Parmigiani & Rivera-Santos, 2011).

Mreže (angl. *network*) sestavlja veliko partnerjev z istim ciljem – pridobiti informacije in resurse ter znanje iz določenega področja (Sorenson & Stuart, 2008). Najbolj poznani obliki tovrstnega sodelovanja med organizacijami sta konzorcij in panožno združenje. Panožno združenje pomaga in združuje organizacije, ki delujejo v določeni panogi na področju izobraževanja, prenosa dobrih praks, povezovanja idr. Konzorcij podobno združuje več partnerjev, od gospodarskih družb, organizacij ali vlad z namenom izkoriščanja skupnih virov za doseg cilja. Običajno so organizacije združene v konzorcij za čas trajanja večjih projektov in vsebujejo vodilnega člana, ki ga predstavlja organizacija, ki ima največ znanja in najvišjo stopnjo inovativnosti na določenem projektu (Parmigiani & Rivera-Santos, 2011). Panožni kompetenčni modeli, ki so se razvili v Slovenji, imajo značilnosti mrež, zato v nadaljevanju podrobneje razčlenjujemo omenjeno obliko sodelovanja.

2.2 Mreže

Literatura na področju podjetniških mrež je zelo obsežna, so pa si vse definicije podobne pri pojmi, ki opredeljujejo omrežje in se običajno nanašajo na socialno interakcijo med člani različnih organizacij, povezovanje in skupinske aktivnosti zaupanje in sodelovanje (Provan, Fish, & Sydow, 2007). Brass (2004) definira mreže zelo splošno, in sicer kot niz vozlišč, ki predstavljajo neko razmerje, na drugi strani pa avtorja Barringer in Harrison (2000) opisujeta mreže zelo podrobno, saj jih opredelita kot skupno zavezništvo, ki temelji na dogovoru med dvema ali več organizacijami, ki niso lastniško povezane. V ekonomski teoriji razumemo mreženje kot način podjetniškega oziroma managerskega delovanja, saj nenehne spremembe v poslovnem okolju zahtevajo vlaganja v razvoj in izobraževanje ter dostop do informacij in trgov. Vsi ti faktorji motivirajo posameznike (ki zastopajo organizacije), da se povezujejo oziroma mrežijo (Roblek, 2007).

2.2.1 Motivi za sodelovanje v mrežah

Motivi za povezovanje podjetij v medorganizacijske mreže so si lahko precej različni, vendar jih generalno lahko razdelimo na dve skupini (Ebers, 1997).

Na eni strani imamo motive, ki izvirajo iz namere organizacij, da povečajo svoje prihodke. Z mreženjem se tako organizacije poslužujejo različnih tehnik, da dosežejo cilj. Ena izmed taktik je

z združenjem organizacij ustvariti zavezništvo in delovati proti skupnemu konkurentu ali pa z zavezništvom zmanjšajo konkurenco na trgu (Porter & Fuller, 1986). Poleg tega lahko organizacije dostopajo do dodatnih resursov in lahko zagotovijo boljše upravljanje resursov, ki so ključni zanjo in na ta način izboljšajo produktivnost in povečajo konkurenčnost, pridobijo boljši in hitrejši dostop do novih trgov in tako povečajo svoje prihodke (Zajac & Olsen, 1993).

Na drugi strani je motiv mreženja znižanje stroškov. Prihranke je moč doseči zaradi ekonomije obsega, ki je lahko dosežena na različnih področjih – od skupnih raziskav, trženja, proizvodnje in na drugih področjih (Håkansson & Snehota, 1995). Poleg ekonomije obsega je velika prednost mreženja dostop do novih znanj, ki jih je moč doseči na hiter in učinkovit način (Dodgson, 1993). Zmanjšanje tveganja je prav tako pomembno področje, ko govorimo o zmanjševanju stroškov in mreženje lahko zagotavlja tudi to. Ta vidik je pomemben predvsem takrat, ko govorimo o večjih razvojnih projektih, ki so lahko posledično zelo tvegani in z večjim številom vključenih organizacij se tveganje porazdeli med njih in je tako veliko manjše, kot če bi bil za projekt odgovorna le ena organizacija (Mariti & Smiley, 1983).

Zanimiva je tudi interpretacija motivov avtorice Oliver, ki razdeli glavne motive na šest področij (Oliver, 1990):

- obvezno sodelovanje organizacij, ko so te prisiljene sodelovati zaradi zakonov in predpisov;
- asimetrija, ki omogoča eni izmed organizacij izvajanje nadzora nad drugimi organizacijami ali nad resursi, od katerih so organizacije odvisne;
- vzajemnost, ko organizacije z mreženjem uresničujejo skupne vzajemne cilje in interese;
- učinkovitost, ko organizacije z mreženjem dosegajo boljše rezultate (z manj vhodnih resursov ustvarijo več produktov in storitev);
- stabilnost, ki jo prinese sodelovanje na področju analiziranja trenutnega stanja, napovedovanja stanj v prihodnosti in zmanjšanje negotovosti, ki bi lahko vplivala na poslovanje;
- legitimnost, ko organizacije z mreženjem vzpostavljajo in krepijo medsebojne odnose in gradijo ugled v širši javnosti.

2.2.2 Oblike mreženja

Ker je mreženje zelo abstrakten pojem, se v teoriji in praksi pojem medorganizacijskega mreženja uporablja za zelo različne odnose med organizacijami, kot so npr. skupna vlaganja, strateške zveze, konzorcij, socialne mreže, panožna združenja in druge (Oliver, 1990).

Glede na raven sodelovanja ločimo:

Mrežne organizacijske povezave med organizacijami, med katere uvrščamo medorganizacijske in medpodjetniške mreže. Medorganizacijsko mrežo sestavljajo številne organizacije, med katerimi obstaja nek odnos in smisel povezovanja. Takšno mrežo lahko tvorijo tako podjetja kot združenja, univerze, agencije idr (Munih, 2003). Glede na pravni vidik ločimo **formalne** in **neformalne** oblike mreženja organizacij. V primeru formalnih povezav gre za

povezave med organizacijami, ki so usklajene z zakonodajo držav, kjer so organizacije registrirane oziroma kjer poslujejo. Neformalne povezave med organizacijami pa nastanejo na osebni ravni z namenom sodelovanja za krajše, daljše ali projektno obdobje. Neformalne oblike mreženja so prav tako organizirane in vodene in običajno delujejo in ravnajo skladno z pravili, ki jih medsebojno določijo (Roblek, 2007). Neformalno povezovanje običajno predstavlja oblika mreženja, ki jo imenujemo **grozdenje** (skupina organizacij, ki so si tako panožno kot lokacijsko blizu) (Bell, 2005), formalno povezovanje pa običajno predstavlja **strateške zveze** ali partnerstva (povezave, ki so formalno urejene in združujejo organizacije zaradi izkoriščanja ključnih organizacijskih kompetenc in dostopa do ključnih resursov) (Whipple & Frankel, 2000).

Mrežne organizacijske povezave med posamezniki (povezave na osebni ravni), ki jih poimenujemo osebne organizacijske mreže ali podjetniške mreže (Roblek, 2007). Obstajajo trije nivoji mrežnih organizacijskih povezav, in sicer **operativni nivo**, ko mreženje posamezniku pomaga bolje opravljati zadolžitve, ki jih ima znotraj organizacije, **osebni nivo**, ko posameznik z mreženjem želi napredovati in pridobiti nova znanja in povezave izključno s ciljem, da doseže svoja pričakovanja in cilje tako znotraj kot zunaj organizacije, in **strateški nivo**, ko posameznik strateško načrtuje mreženje v imenu organizacije s ciljem pridobiti nove posle in poslovne priložnosti (Ibarra & Hunter, 2007).

Mrežne organizacijske povezave znotraj organizacije, poznane kot mrežne organizacijske strukture, so prav tako lahko formalne kot neformalne (Kovač, 1999). V tem kontekstu je ključno vprašanje, ali formalno in predvsem neformalno povezovanje med člani določene organizacije prispeva k boljši uspešnosti podjetja.

2.2.3 Mreže v Sloveniji

V Sloveniji je na področju mreženja med organizacijami nastalo že veliko povezav, ki so primeri dobre prakse. Eden od takšnih primerov je tudi panožni kompetenčni model, ki bo bolj podrobno predstavljen v nadaljevanju naloge. Običajno pa mreženje med organizacijami v Sloveniji spodbujajo tako državne inštitucije, kot so Ministrstvo za gospodarstvo, Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, Agencija za razvoj kadrov in štipendij, Evropski socialni sklad, kot obrtne zbornice, tehnološki parki in inkubatorji in druge ustanove, ki želijo organizacije povezati in tako omogočiti večjo konkurenčnost tako same organizacije kot panoge in posledično celotnega trga.

Grozdenje podjetij je bilo že v letih od 2000 dalje izjemno (finančno) spodbujeno s strani države in tako se je razvilo veliko grozdov – od orodjarskega, avtomobilskega, logističnega, lesarskega, kongresnega, gradbenega, ekološkega idr. Raziskava s področja grozdenja v Sloveniji od leta 2001 do 2003 je pokazala, da so se v grozde povezovala tista podjetja, ki so do neke mere sodelovala že pred združitvijo, kar je olajšalo razvoj grozda. Poleg tega je bilo ugotovljeno, da so učinki grozdenja dolgoročni; odražajo se predvsem na področju komunikacije in prenosa znanja; da je bil glavni razlog vključitve v grozd povečana možnost pridobivanja finančnih sredstev; in da se tovrstni projekti brez vladne podpore ne bi zgodili, sodelovanje pa naj bi se tudi po preteku vladne podpore nadaljevalo (Jaklič, Svetina, & Zagoršek, 2004).

Panožna združenja združujejo podjetja znotraj istega področja delovanja in so običajno ustanovljena in financirana s strani članov združenja. V Sloveniji panožna združenja predstavlja Gospodarska zbornica Sloveniji, ki je razdeljena po panogah na energetska zbornico, združenje za gozdarstvo, medijsko zbornico, turistično gostinsko zbornico in druge. Gospodarska zbornica zastopa člane in interese podjetij v odnosu z državo in sindikati ter zagotavlja pogoje za gospodarski razvoj, priložnosti za prodor na tuje trge in ostalo podporo pri poslovanju podjetij (Gospodarska zbornica Slovenije, 2013).

Mikro podjetja in samostojni podjetniki so združeni v **Obrtno-podjetniški zbornici Slovenije**, ki podobno kot Gospodarska zbornica Slovenije zastopa interese članov pred državo, jih informira in svetuje ter opravlja druge storitve, kot so organizacija sejmov, izobraževanje in ostalih srečanj. Obrtno-podjetniška zbornica ima pa tudi nekatera javna pooblastila, in sicer od vodenja postopka izdaje, spremembe in prenehanja veljavnosti obrtnih dovoljenj, vodi obrtni register, izdaja določena potrdila in certifikate idr. Obrtno zbornico sestavljajo sekcije in odbori, ki združujejo obrtnike, ki delujejo v isti panogi, kot so sekcija avtoserviserjev, elektro dejavnosti, čistilcev objektov, fotografov, frizerjev, optikov idr. (Obrtno-Podjetniška zbornica Slovenije, 2013).

Združenje organizacij v **tehnoloških parkih** novoustanovljenim podjetjem služi kot podporno okolje tako na področju svetovanja, kot pri iskanju strateških partnerjev, poleg tega pa članom omogoča povezovanje z drugimi člani znotraj podjetja, kot tudi s finančnimi inštitucijami, raziskovalnimi inštituti in industrijo (Tehnološki park Ljubljana, 2013). V Sloveniji je zelo aktiven Tehnološki park v Ljubljani, Primorski, Štajerki in Pomurski tehnološki park, ki delujejo na področju visokotehnološkega podjetništva.

2.3 Panožni kompetenčni centri v Sloveniji

Za uspešnost organizacije ni dovolj le alokacija sredstev za razvoj in usposabljanje zaposlencev, temveč je zelo pomembno, da se organizacije učijo in prenašajo znanje ena od druge, še posebej na področju razvoja človeških virov (Kang, Morris, & Snell, 2007), saj raziskave iz tega področja kažejo, da organizacije, ki vlagajo v razvoj zaposlenih skladno z oblikovano kadrovske politiko, dolgoročno dosegajo višje donose (Huselid, Jackson, & Schuler, 1997). Panožni kompetenčni centri v Sloveniji so se oblikovali prav z razlogom spodbujanja medorganizacijskega sodelovanja in prenašanja znanja znotraj panog.

Kompetenčni center v obravnavanem slovenskem primeru sestavljajo podjetja iz iste panoge. Glavni motiv za sodelovanje v kompetenčnem centru je primerjava kompetenc zaposlenih med podjetji v isti panogi, ki služi kot osnova za definiranje obstoječega stanja v panogi. Na podlagi posnetka obstoječega stanja podjetja opredelijo potrebne kompetence za ključna delovna mesta in njihov nivo, na podlagi katerih se določi načrt izobraževanja in usposabljanja. Ob uspešno zaključenem procesu podjetja pričakujejo tako zvišanje strokovne usposobljenosti in splošnih kompetenc, višjo kakovost opravljenih storitev, boljšo prilagodljivost, učinkovitost in konkurenčnost podjetij in tudi večjo prepoznavnost in ugled dejavnosti s promocijami na trgu.

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA PANOŽNIH KOMPETENČNIH CENTROV V SLOVENIJI

V empirični raziskavi sem preučevala podjetja, ki so se združila v panožne kompetenčne centre z namenom oblikovanja strategije izobraževanja in usposabljanja kadra. Strategijo so oblikovali s pomočjo kompetenčnih modelov, ki so bili v preučevanem primeru uporabljeni za identifikacijo ključnih panožnih poklicev in kompetenc. Razpis je izvedel Javni sklad Republike Slovenije za razvoj kadrov štipendije, financiral pa ga je Evropski Socialni Sklad v okviru prve razvojne prioritete, ki je namenjena spodbujanju podjetništva in prilagodljivosti ter prednostne usmeritve, ki se nanaša na usposabljanje in izobraževanje za konkurenčnost in zaposljivost.

Prvi razpis je potekal v obdobju od 2010–2013. Na podlagi tega razpisa se je oblikovalo 7 panožnih kompetenčnih centrov, vključenih je bilo 93 podjetij in 7 drugih organizacij, projekt pa je bil vreden 3.046.352,31 EUR, od tega je sofinanciranje znašalo 2.750.000,00 EUR (Javni sklad RS za razvoj kadrov in štipendij, 2013).

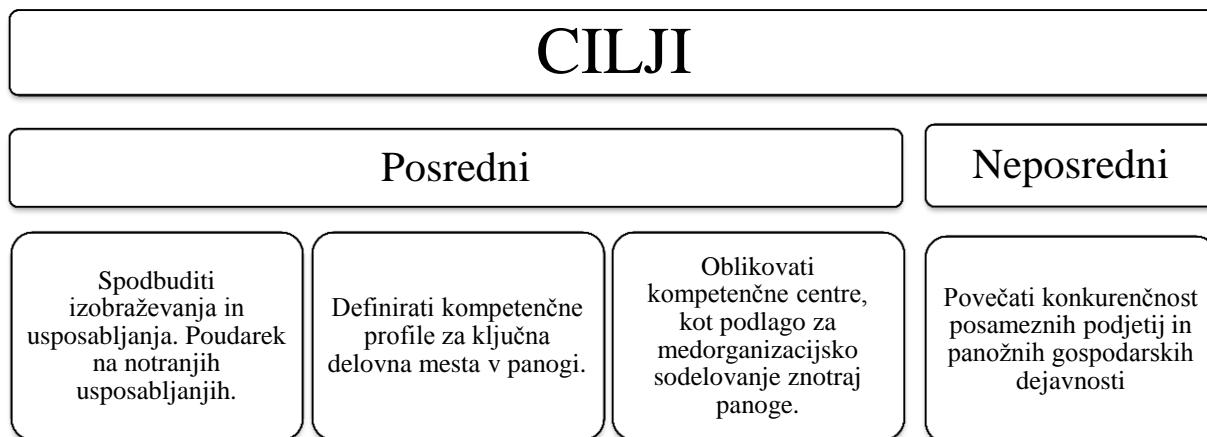
Oblikovali so se kompetenčni centri iz naslednjih panog:

- **Steklarstvo: KoC Steklar** – Kompetenčni center za razvoj kadrov v steklarstvu
- **Računovodstvo: KoC Računovodstvo** – Kompetenčni center za razvoj kadrov v računovodski dejavnosti
- **Informacijski sistemi: KoC RIS** – Kompetenčni center za uvajanje najboljših praks v razvojne procese na področju informacijskih sistemov
- **Robotika: KoC Robotika** – Kompetenčni center za razvoj in izdelavo robotov in avtomatskih sistemov
- **Orodjarstvo: KoC Orodjarstvo** – Kompetenčni center kot nosilec tehnološkega razvoja Notranjsko-kraške regije
- **Kemijska industrija: KoCCKE** – Kompetenčni center za kadre kemične industrije
- **Telekomunikacije: KoC Kontesa** – Kompetence za napredne informacijske sisteme in aplikacije

Vključeni partnerji, ki so sodelovali v posamičnem panožnem kompetenčnem centru, so opisani v Prilogi 1.

Cilji projekta so bili predvsem posredni in so temeljili na prenosu znanja ter sistematičnemu izobraževanju zaposlenih znotraj kompetenčnih centrov; in neposredni, ki so temeljili predvsem na povečanju konkurenčnosti tako vključenih podjetij kot panog, znotraj katerih so se oblikovali kompetenčni centri. Slika 3 v nadaljevanju natančneje opisuje glavne cilje projekta Kompetenčni centri za razvoj kadrov 2010–2013:

Slika 3: Cilji projekta Kompetenčni centri za razvoj kadrov 2010-2013



Vir: Javni sklad RS za razvoj kadrov in štipendije, *Kompetenčni centri za razvoj kadrov 2010-2013*, 2013.

3.1 Metodologija

V prvem delu je raziskava potekala na ravni panoge, kjer so primerjane značilnosti modela med različnimi kompetenčnimi centri po dejavnostih, drugi del pa se osredotoča na povezovanje med podjetji znotraj kompetenčnega centra in učinki vključitve na ravni posameznega podjetja in na ravni zaposlenih, ki so bili vključeni v projekt.

V prvem delu raziskave sta uporabljene dve raziskovalni metodi, ki se medsebojno dopolnjujeta, in sicer metoda evalvacije na podlagi sekundarnih podatkov in kvalitativna raziskava panožnih kompetenčnih centrov na podlagi primarnih podatkov. Namen uporabe dveh metod je zmanjšati pomanjkljivosti, ki jih ima vsaka posamična metoda in zagotoviti večjo relevantnost in objektivnost analize.

Sekundarni podatki so bili pridobljeni iz naslednjih virov:

- teoretično gradivo na temo kompetenc, kompetenčnih modelov, korakov oblikovanja kompetenčnih modelih ter povezanih tem;
- gradivo, pripravljeno za namen razpisa "Kompetenčni centri za razvoj kadrov 2010–2013",
- obstoječe gradivo (sporočila za javnost, poročilo o dogodkih ipd.), pridobljeno s strani kompetenčnih centrov;
- obstoječe gradivo, pridobljeno s strani Javni sklad RS za razvoj kadrov in štipendij (opisi panog, opisi panožnih kompetenčnih centrov, cilji in rezultati projekta, zaključno poročilo).

Kvalitativna raziskava v panožnih kompetenčnih centrih je bila opravljena na podlagi primarnih podatkov, pridobljenih s pomočjo intervjuja. Intervju je bil opravljen z odgovornimi osebami za projekt oziroma s predstavniki kompetenčnih centrov (kadrovske strokovnjak ali projektni vodja). Skupno je bilo opravljenih 7 intervjujev (z enim ali več predstavniki vsakega od kompetenčnih centrov).

Intervju je bil osredotočen na naslednja področja: 1) model kompetenc (postopek oblikovanja in vpeljava v organizacijo), 2) medorganizacijsko sodelovanje podjetij znotraj kompetenčnega centra, 3) razlogi in motivacija podjetij za vključitev v projekt, 4) povratne informacije o vrednosti in učinkih projekta. Okvirna vprašanja za izvedbo intervjuja prilagam v Prilogi številka 4.

V drugem delu raziskave je uporabljena metoda evalvacija na podlagi sekundarnih podatkov in kvantitativna metoda, pri kateri so primarni podatki pridobljeni z anketnimi vprašalniki. Sekundarni podatki so bili pridobljeni iz že zgoraj opisanih virov in so v tem delu služili kot osnova za oblikovanje anketnih vprašalnikov ter kot izhodišče, na podlagi katerega je študija nadgrajena z rezultati, pridobljenimi s kvantitativno metodo.

Kvantitativna metoda je temeljila na dveh tipih anketnih vprašalnikov, ki so bili izvedeni med vključenimi organizacijami panožnih kompetenčnih centrov in med zaposlenimi, ki so bili vključeni v projekt. Anketna vprašalnika sta podana v Prilogi številka 2 (anketni vprašalnik za podjetja) in Prilogi številka 3 (anketni vprašalnik za zaposlene).

Teme anketnega vprašalnika so bile: 1) medorganizacijsko sodelovanje in odnos med partnerji znotraj kompetenčnega centra; 2) razlogi za vključitev v kompetenčni center; 3) ključni faktorji uspeha kompetenčnega centra; 4) področja in vrsta izobraževanja; 5) ocena učinkov vključitve in 6) ocena zadovoljstva zaposlenih.

Anketa je imela 7 različic, za vsak kompetenčni center je bila namreč oblikovana prilagojena različica vprašalnika, ki se je razlikovala le v delu, kjer so naštet podjetja, vključena v kompetenčni center in kjer je bilo potrebno ovrednotiti odnose med njimi. Po vsebini se vprašalniki niso razlikovali.

Tema anketnega vprašalnika, ki je bil posredovan zaposlenim, pa je bila ocena projekta in zadovoljstvo s projektom, v katerega so bili vključeni.

Vprašanja so bila v večini primerov zaprtega tipa, merska lestvica pa 5-stopenjska, Likertova. Za analizo je bil uporabljen program za statistične analize SPSS in metoda analiza variance ter Bonferronijev test, ki pove, ali so med povprečnimi vrednostmi statistično značilne razlike. Omenjeni statistični test je bil uporabljen zato, ker analizira značilnosti razlik med povprečnimi vrednostmi za več kot dva vzorca, pri čemer so vzorci med seboj neodvisni. V raziskavo sem zajela vsa podjetja in zaposlene, ki so bili vključeni v projekt kompetenčnih centrov. Zaposlenim sem anketne vprašalnike poslala preko vključenih podjetij.

3.2 Potek analize

V prvem delu evalvacije je analiziran vsak panožni kompetenčni center, ki je bil oblikovan v obdobju 2010–2013 na podlagi razpisa "Kompetenčni centri za razvoj kadrov 2010–2013".

Vsak model je sprva opisan in identificiran glede na njegove značilnosti, kot so vrsta oblikovanega modela, število vključenih podjetij in posameznikov, število vključitev in

podobno, nato pa sem za vsak model izvedla analizo postopka oblikovanja modela, področja in načine izvedenega izobraževanja ter pregled komunikacijskih poti znotraj kompetenčnega centra.

Drugi del evalvacije se osredotoča predvsem na učinke vključitev v kompetenčne centre na naslednjih področjih: razlogi za vključitev v projekt, odnosi med partnerji znotraj kompetenčnega centra, izobraževanje, učinki vključitve v projekt tako z vidika podjetij kot z vidika zaposlenih.

3.3 Raziskovalni vprašanji

Jedro magistrskega dela predstavlja iskanje odgovorov na dve temeljni raziskovalni vprašanji:

- Ali obstajajo razlike v procesu oblikovanja in vsebini kompetenčnih modelov, ki so se oblikovali znotraj posameznih panog in ali je mogoče obstoječe kompetenčne modele, ki so temelj panožnih kompetenčnih centrov, še na kakšen način izboljšati?
- Kakšni so učinki vključitve podjetij v kompetenčne centre z vidika medorganizacijskega sodelovanja na področju ravnanja človeškimi viri ter prenosa znanja in kompetenc, izkoriščanju sinergij in zadovoljstva zaposlenih, ki so bili vključeni v projekt?

4 REZULTATI RAZISKAVE

V tem delu raziskave analiziram vsak kompetenčni center z vidika ciljev, načinov oblikovanja modela, izobraževanja, ki je potekalo med in s partnerji, komunikacije ter možnosti za nadaljnji razvoj modela in sodelovanja partnerjev, ki so vanj vključeni. Ob koncu poglavja podajam tudi predloge za izboljšavo modela.

4.1 Analiza panožnih kompetenčnih centrov

Panožni kompetenčni centri so bili oblikovani na podlagi kompetenčnih centrov, ki so jih razvili. V prvi fazi je oblikovanih sedem panožnih kompetenčnih centrov, ki jih v nadaljevanju analiziram.

4.1.1 Kompetenčni center za razvoj kadrov v steklarstvu

Tabela 4 v nadaljevanju povzema ključne lastnosti kompetenčnega centra Steklar:

Tabela 4: Kompetenčni center Steklar

Vodilni partner	Steklarna Hrastnik
Število vključenih podjetij/organizacij	10
Vključeni partnerji po velikosti	Mikro 4 Malo 4 Srednje 0 Veliko 2
Ključni razlog za vključitev	Pomanjkanje novega, mladega strokovnega kadra v steklarski panogi. Šibko znanje obstoječega kadra.
Vsebinski cilji	<ul style="list-style-type: none"> • Oblikovati kompetenčni mode. • Identificirati ključna delovna mesta, katerih razvoj bi najhitreje prinesel pozitivne učinke na poslovanje. • Identificirati kritična področja, kjer je deficit znanja največji in z izobraževanjem le za deficit zmanjšati.
Tip modela kompetenc	Model kompetenc za posamezno delovno mesto.
Metodologija	Vedenjski intervju. Anketni vprašalnik.
Pomanjkljivost kompetenčnega centra	Znotraj kompetenčnega centra sta se oblikovali 2 jedri. Eno okoli vodilnega partnerja, Steklarne Hrastnik, in eno okoli drugega velikega podjetja, Steklarna Rogaška. Priporočljiva bi bila večja povezanost vseh vključenih partnerjev.

Vir: Kompetenčni center Steklar, Panožni kompetenčni model za steklarsko dejavnost, 2011, str. 3-45.

Gospod Knežak iz Steklarne Hrastnik, s katerim sem izvedla intervju, je izpostavil, da je bil zasnovan kompetenčni center Steklar zasnovan zaradi težav na področju razvoja znanja za potrebe steklarske panoge, saj so poklicni programi zelo nezanimivi za vpis srednješolcev, poleg tega pa je praktično znanje tistih, ki so opravili poklicne programe, izjemno šibko. Poleg deficita znanja v panožnih poklicih, je bila želja tudi po dodatnem izobraževanju kadrov na področju prodaje in vodenja.

Cilji vzpostavitve kompetenčnega centra steklar so bili: izdelati panožni kompetenčni profil za izbrane poklice v steklarstvu, izdelati panožni kompetenčni profil za izbrane poklice v panogi, izvedba programov usposabljanja na različnih področjih, kot so steklarstvo, orodjarstvo,

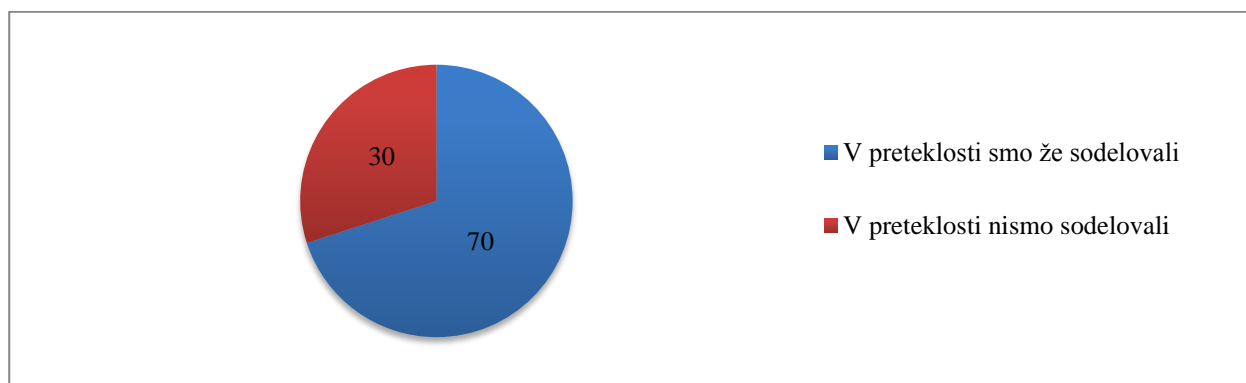
oblikovanje stekla, komercialna znanja, kakovost, vodenje, IKT, jeziki in drugo (Kompetenčni center Steklar, 2013).

Tekom intervjuja je Knežak pojasnil, da je projekt predvideval vključitev 1028 zaposlenih (420 žensk in 608 moških) v vključenih podjetjih in predvidoma 6 ur usposabljanja na vključenega. Dejansko pa se je tekom projekta pokazalo, da je izobraževanje v podjetjih postala vrednota, kar pričajo tudi dejanske številke in podatki, ki veljajo za Steklarno Hrastnik, saj je bilo v podjetju namesto 6 ur usposabljanja na zaposlenega izvedenih skupaj preko 23.400 ur usposabljanj, kar znese povprečno 52 ur na zaposlenega, izvedenih je bilo 196 delavnic, izobraženih 29 novih mentorjev. Partnerstvu je bilo skupno odobrenih 208.185 € nepovratnih sredstev.

Knežak je v intervjuju povedal, da je Steklarna Hrastnik, kot vodilni partner projekta, dala pobudo za prijavo na razpis, ker se je ta popolnoma skladal z novo vizijo in cilji družbe. Od leta 2009, ko je v podjetje prišlo novo vodstvo, so se namreč lotili celovite prenove strateškega operativnega načrta za kadrovske področje na podlagi vpeljave kompetenčnega modela, ki so ga v tej fazi oblikovali za vsa delovna mesta, kjer je razvoj kompetenc zaposlenih najhitreje prispeval k uspešnosti družbe. Da je nova vizija družbe temeljila na razvoju potenciala, ki ga imajo zaposleni v podjetju, priča tudi podatek, da so pred prihodom novega vodstva za izobraževanje v Steklarni Hrastnik namenili 0,04 % sredstev od celotnih prihodkov, v letih od 2010 do 2012 pa je višina sredstev za izobraževanje narasla na 0,5 % sredstev od celotnih prihodkov. Poudarjajo, da bi se projekta vpeljave kompetenčnega modela lotili tudi, če razpisa za dodatna sredstva ne bi bilo, le da sredstev za izobraževanje verjetno ne bi mogli zagotoviti v takšni meri, kot so jih zaradi pridobljenih nepovratnih sredstev.

V intervjuju je Knežak poudaril, da so se v projekt vključile družbe, ki sodelujejo ali s Steklarno Hrastnik ali s Steklarno Rogaška, tako da so se partnerji poznali vsaj eno od omenjenih družb in so v preteklosti že sodelovali. Na podlagi anketnega vprašalnika je moč razbrati, da se manjši partnerji med seboj ne poznajo dobro in da tudi niso bili veliko v stiku tekom projekta, imajo pa vsi partnerji redne stike z eno od omenjenih, večjih družb. Glede na rezultate anketnega vprašalnika, je kar 70 % vseh vključenih podjetij v preteklosti že sodelovalo. Poudarjajo, da si med seboj niso konkurenti, da pa imajo vsi potrebo po specifičnem znanju, ki ga je na trgu težko dobiti. Prenos znanja med organizacijami je potekal v veliki meri in na različnih področjih, predvsem pa so želeli tiho znanje, ki je treba v organizacijah zbrati in evidentirati, ter z vzpostavljenimi programi mentorstev prenašati med zaposlenimi in med partnerji. Slika 4 v nadaljevanju prikazuje delež podjetij, ki so glede na podatke, zbrane z anketnim vprašalnikom, pred vključitvijo v kompetenčni center že sodelovala, in delež podjetij, ki pred vključitvijo niso sodelovala.

Slika 4: Sodelovanje podjetij v KoC Steklar pred vključitvijo v projekt v %*



Legenda: * Število podjetij, ki so pred vključitvijo v kompetenčni center že sodelovala v primerjavi z vsemi vključenimi podjetji v kompetenčnem centru.

Glede komunikacije je gospod Knežak poudaril, da je Steklarna Hrastnik vodila komunikacijo s svojimi, že poznanimi partnerji, Steklarna Rogaška pa s svojimi. Administracijo pa je v celoti vodil vodilni partner, Steklarna Hrastnik.

Knežak je pojasnil, da je bil kompetenčni model oblikovan za ključne profile, za katere so menili, da bo njihov razvoj najhitreje prispeval k uspešnosti podjetja. Uporabljena metoda za identifikacijo kompetenc je bila metoda vedenjskega intervjuja, konkretno Flanaganova metoda, kjer so vodje spraševali o uspešnih dogodkih (npr. opis idealnega sodelavca ipd.). Na podlagi intervjuja so oblikovali anketni vprašalnik, ki so ga izpolnili relevantni zaposleni in iz rezultatov oblikovali kompetence za preučevane profile. Za vsak profil so nato oblikovali kompetenčne matrike, kjer so opredelili strokovne, osebne in kjer je bilo potrebno še managerske kompetence. Vsem navedenim kompetencam so določili zelene vrednosti in dejanske vrednosti ciljne kompetence. Na podlagi razkoraka so določili program usposabljanj in izobraževanj (Kompetenčni center Steklar, 2011).

Knežak je povedal, da so bila izobraževanja organizirana iz različnih vsebin, predvsem so se usmerili na notranja usposabljanja, kjer so s prenosom znanja med podjetji reševali problematiko pomanjkanja formalnega, tehničnega usposabljanja kadra, ki je zaposlen v proizvodnih procesih, saj med mladimi ni zanimanja po poklicnem usposabljanju na področju steklarstva, starejša delovna sila pa v večini primerov po zaključku formalnega usposabljanja ni imela več možnosti izpopolnjevanja tehničnega znanja in usposabljanja. Poleg delavnic in usposabljanj tehničnih delavnic, so imeli zaposleni na voljo tudi usposabljanja iz drugih področij, ki so bila skozi Kompetenčni model prepoznana za deficitna. Organiziranih je bilo veliko delavnic iz področja mehkih veščin, poleg načrtovanih, obveznih usposabljanj, pa so bile organizirana tudi brezplačna in prostovoljna usposabljanja (npr. iz področja računalništva), ki so bila presenetljivo dobro obiskana.

Kot primer dobre prakse Knežak navaja primer podjetja Forstek, ki je specializirano za popravilo in razvoj orodij, ki jih uporabljajo v steklarski panogi in že dolgo sodeluje s Steklarno Hrastnik. Steklarni Hrastnik je podjetje Forstek dalo znanje o popravilu orodij (zaposleni podjetja Forstek

so učili zaposlene podjetja Steklarna Hrastnik) in tako imajo sedaj zaposleni Steklarne Hrastnik veliko več znanja ter sposobnosti za popravilo orodij in tako velik del okvar, ki bi jih sicer odpravljalo podjetje Forstek, popravijo sami. Na drugi strani pa je Steklarna Hrastnik podjetju Forstek posredovala vso tehnološko podporo za razvoj novih orodij. Na eni strani so se tako stroški popravila orodij v Steklarni Hrastnik zmanjšali iz 400.000 € (podatek za 2010) letno na 130.000 € v lanskem letu, letos pa predvidevajo še dodatno zmanjšanje stroškov na okvirno 65.000 €. Na drugi strani pa je kljub izpadu tega dela prihodka v podjetju Forstek moč opaziti rast prihodkov v letu 2012 v primerjavi z letom 2011 za okvirno 3,2 % letno (Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, 2013).

Ali bo kompetenčni center živel še naprej, je v tem trenutku težko napovedati. Zagotovo v panogi ostaja potreba po razvoju ključnih, tehničnih kadrov, še posebej, ker zanimanje za formalno izobraževanje na tem področju močno upada in bodo podjetja skorajda prisiljena sodelovati, če bodo želela nadaljevati politiko usposabljanj in izobraževanj zaposlenih. Glede na rezultate anketnih vprašalnikov pa je moč razbrati, da podjetja, ki pred in med projektom med seboj niso sodelovala, ne bodo sodelovala tudi v prihodnje, bodo pa vezi, ki so bile ustvarjene že pred projektom, ostajale tudi naprej. Konkretno to pomeni, da bodo podjetja, ki so kakor koli povezane s Steklarno Hrastnik in Steklarno Rogaška, ostala povezana še naprej, za kompetenčni center pa glede na rezultate ni velikega potenciala, da se bo razvijal in deloval še po zaključku projekta, čeprav so vsa podjetja, ki so sodelovala v anketi, odgovorila, da bi se v tovrstni projekt vključila še enkrat.

4.1.2 Kompetenčni center za razvoj kadrov v računovodski dejavnosti

Tabela 5 v nadaljevanju povzema ključne lastnosti kompetenčnega centra Računovodstvo:

Tabela 5: Kompetenčni center Računovodstvo

Vodilni partner	UNIJA računovodska hiša								
Število vključenih podjetij/organizacij	13								
Vključeni partnerji po velikosti	<table> <tr> <td>Mikro</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>Malo</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Srednje</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Veliko</td> <td>0</td> </tr> </table>	Mikro	12	Malo	1	Srednje	0	Veliko	0
Mikro	12								
Malo	1								
Srednje	0								
Veliko	0								
Ključni razlog za vključitev	Pomanjkanjem predpisov, ki bi urejali pogoje za delovanje v računovodski dejavnosti. Šibko znanje obstoječega kadra. Nezaupljivost strank zaradi neusposobljenega kadra								
Vsebinski cilji	<ul style="list-style-type: none"> • Povečati prilagodljivost, učinkovitost in konkurenčnost podjetij in zaposlenih v računovodski panogi. • Dvigniti usposobljenost in temeljne veščine zaposlenih. • Dvigniti kakovost opravljenih storitev. • Zmanjšati primanjkljaje kompetenc zaposlenih. • Dvigniti prepoznavnosti in ugled računovodske dejavnosti. 								
Tip modela kompetenc	Model kompetenc za posamezno delovno mesto.								
Metodologija	Skupinske delavnice. Katalog znanj in model splošnih kompetenc. Anketni vprašalnik za ugotavljanje dejanskega stanja.								
Pomanjkljivost kompetenčnega centra	Za oblikovanje modela kompetenc je bil uporabljen seznam kompetenc, ki je bil podan že vnaprej; zaposleni so sicer sodelovali pri identifikaciji ključnih kompetenc, ni pa bila uporabljena nobena izmed metod, ki bi vključevala opazovanje dela zaposlenih.								

Vir: Kompetenčni center Računovodstvo, Projekt oblikovanja kompetenčnih modelov, metod ocenjevanj in načrtov usposabljanj, 2011, str. 3-11.

Panožni kompetenčni center za razvoj kadrov v računovodski dejavnosti je bil zasnovan zato, ker so se podjetja v panogi soočala s pomanjkanjem predpisov, ki bi urejali pogoje za delovanje v računovodski dejavnosti. Poleg tega je formalno znanje, ki ga je moč pridobiti na tem področju

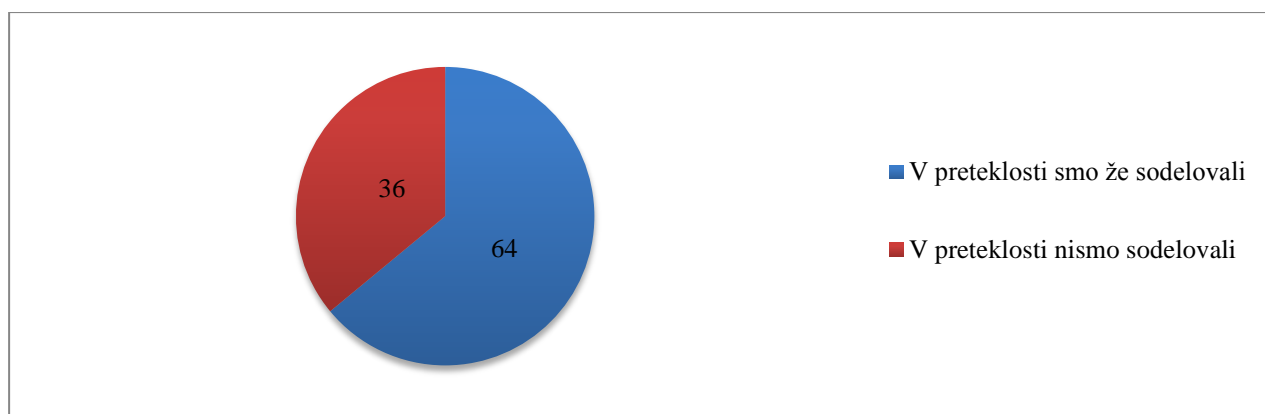
preskopo za uspešno opravljanje dela, usposabljanj je malo, zaposlenim pa primanjkuje tudi osnovnih veščin (Kompetenčni center Računovodstvo, 2013).

Glavni cilji projekta so bili povečanje prilagodljivosti, učinkovitosti in konkurenčnosti podjetij in zaposlenih v panogi, dvigniti usposobljenost in temeljne veščine zaposlenih v računovodski dejavnosti, zmanjšati primanjkljaj kompetenc in dvigniti kakovost opravljenih storitev (Kompetenčni center Računovodstvo, 2013).

Tekom intervjuja z vodilnim partnerjem, ki ga je zastopala Božnarjeva, je bilo pojasnjeno, da je projekt predvideval 2191 vključitev, povprečno 25 vključitev na zaposlenega, kar pomeni vsaj 100 ur izobraževanja. V podjetju Unija, d. d., poudarjajo, da je izobraževanje v njihovem podjetju in na splošno v panogi stalnica, saj morajo neprestano slediti spremembam zakonom in novim smernicam, tako da so njihovi zaposleni že pred projektom bili vajeni kontinuiranega izobraževanja.

Rezultati anketnega vprašalnika kažejo, da je 64 % vključenih partnerjev v preteklosti že sodelovalo, partnerji pa so se srečevali večkrat, tako na delavnicah in izobraževanjih. V stiku so bili večkrat mesečno, kar kaže na veliko povezanost vseh članov znotraj kompetenčnega centra. Ta povezanost je predvsem posledica načrtovanja usposabljanj in izobraževanj, ki so bila pomembna za vse partnerje in so bila smotrno organizirana za vse partnerje hkrati. Slika 5 v nadaljevanju prikazuje delež podjetij, ki so glede na anketni vprašalnik pred vključitvijo v kompetenčni center že sodelovala, in delež podjetij, ki pred vključitvijo niso sodelovala.

*Slika 5: Sodelovanje podjetij v KoC Računovodstvo pred vključitvijo v projekt v %**



Legenda: * Število podjetij, ki so pred vključitvijo v kompetenčni center že sodelovala v primerjavi z vsemi vključenimi podjetji v kompetenčnem centru.

Božnarjeva je pojasnila, da je vsa komunikacija je potekala iz projektne pisarne do skrbnika projekta, ki ga je določil vsak partner znotraj svojega podjetja. Skrbnik je nato dalje obvestil svoje sodelavce o projektu, datumih in vsebini usposabljanj in drugih, relevantnih informacijah.

Božnarjeva je še izpostavila, da je bil kompetenčni model oblikovan za pet ključnih profilov v računovodski dejavnosti, ki so prisotni v vseh partnerskih podjetjih. Oblikovanje kompetenčnega centra so se lotili tako, da so za specifične kompetence opredelili kataloge znanja, za splošne

kompetence pa model splošnih kompetenc. Ključna znanja in kompetence so identificirali tako, da so na skupinskih delavnicah, kjer so bili prisotno predstavniki vključenih podjetij, ki zastopajo različna področja, naredili seznam znanj in kompetenc in na koncu oblikovali kompetenčni model in katalog znanja. Za namen ugotovitve deficita so nato med zaposlenimi izvedli testiranje in na podlagi ugotovljenega stanja pripravili načrt usposabljanj in izobraževanj.

Dalje je Božnarjeva pojasnila, da so si zaradi dodatnih sredstev lahko privoščili tudi delavnice iz računalništva in mehkih veščin, ki so se izkazale za zelo potrebne in zaželeno. V planu usposabljanj so bile določene teme, v okviru katerih so se izvedla usposabljanja in izobraževanja. Poleg teh tem pa so si lahko zaposleni izbrali tudi poljubna področja, za katera so osebno menili, da bi jim koristila. Omejitev je sicer predstavljal Zakon o javnem naročanju, saj so prvotno načrtovali, da bi si partnerji lahko izbrali lokalnega ponudnika izobraževanja, vendar se je na koncu izkazalo, da so se morali vsi partnerji odločiti za enega, izbranega izvajalca. Zaposleni so se izobraževali znotraj delovnega časa, saj je bila frekvenca izobraževanj visoka in bi konstantno izobraževanje zunaj delovnega časa prineslo preveliko tveganje za nezadovoljstvo zaposlenih. Razvoj in napredek zaposlenih so spremljali z anketami, vsako leto pa v Uniji uporabljajo 360⁰ metodo ocenjevanja.

Božnarjeva meni, da ima kompetenčni center dobra izhodišča za nadaljnji razvoj, saj je v anketnem vprašalniku večina vključenih podjetij odgovorila, da bo z ostalimi člani kompetenčnega centra še naprej sodelovala, tudi v primeru, ko se pred vključitvijo v projekt niso poznali. Vsi, razen enega podjetja, ki se ni opredelilo, pa so se pripravljani v podoben projekt vključiti ponovno, kar kaže na zadovoljstvo in pozitivne rezultate, ki jih je omenjeni projekt prinesel. Poleg sodelovanja na specifičnih področjih, na katerih so določena podjetja specializirana, se že dogaja, da si podjetja med seboj pomagajo tudi na področju prodora na tuje trge. Računovodstvo je tudi edina panoga, ki je pri oblikovanju ustanovila ločeno pravno organizacijo Kompetenčni enter za razvoj kadrov v računovodski dejavnosti, d. o. o., ki po trenutno dostopnih podatkih še vedno posluje (Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, 2013).

4.1.3 Kompetenčni center za uvajanje najboljših praks v razvojne procese na področju informacijskih sistemov

Tabela 6 v nadaljevanju povzema ključne lastnosti kompetenčnega centra RIS.

Tabela 6: Kompetenčni center RIS

Vodilni partner	ComTrade										
Število vključenih podjetij/organizacij	11										
Vključeni partnerji po velikosti	<table> <tr> <td>Mikro</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Mali</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Srednji</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Veliki</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Drugi</td> <td>1</td> </tr> </table>	Mikro	5	Mali	5	Srednji	0	Veliki	1	Drugi	1
Mikro	5										
Mali	5										
Srednji	0										
Veliki	1										
Drugi	1										
Ključni razlog za vključitev	Pomanjkanje usposobljenosti kadra, predvsem na področju naprednih, uporabnikom prijaznih rešitev. Primanjkljaj ugotovljen v vseh fazah razvoja produkta. Primanjkljaji znanja predstavljajo glavno oviro razvoja v panogi.										
Vsebinski cilji	<ul style="list-style-type: none"> • Identificirati, razviti in izmenjavati skrito znanje med partnerji. • Vzpostaviti kompetenčni center kot temelj za sodelovanje podjetij v panogi. • Dvigniti nivo usposobljenosti zaposlenih. • Povečati konkurenčnost panoge in vključenih podjetij. 										
Tip modela kompetenc	Funkcijski model kompetenc.										
Metodologija	Pregled literature (osnova model Claringhouse). Metoda viharjenja možganov. Anketni vprašalnik za ugotavljanje dejanskega stanja.										
Pomanjkljivost kompetenčnega centra	Podjetja znotraj KoCa so med seboj konkurentje, kar je lahko velika ovira pri izmenjavi znanj, predvsem na področju internih usposabljanj. Kompetenčni center je tako izvajal veliko zunanjih usposabljanj in izobraževanj, cilja o izmenjavi notranjega, tihega znanja med podjetji pa tako ni bilo mogoče popolnoma realizirati.										

Vir: Kompetenčni center RIS, Kompetenčni model kompetenčnega centra za uvajanja najboljših praks na področju informacijskih sistemov, 2011, str. 4-19.

Panožni kompetenčni center za uvajanje najboljših praks v razvojne sisteme na področju informacijskih sistemov se je oblikoval zaradi pomanjkanja usposobljenega kadra, kar po mnenju članov kompetenčnega centra predstavlja ključno oviro pri razvoju podjetij v tej panogi.

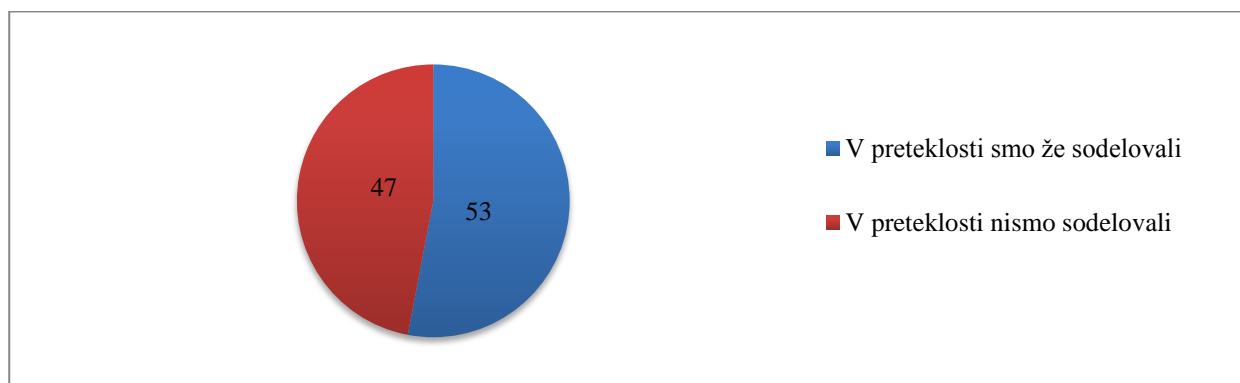
Pomanjkanje znanja je bilo zaznано v vseh fazah razvoja produkta, tako na področju tehničnih specialističnih kot interdisciplinarnih znanj (Kompetenčni center RIS, 2013).

Glavni cilji projekta so: vzpostavitev panožnega kompetenčnega centra s ciljem razvoja kadrov v panogi in priprava referenčnega modela kompetenc; postaviti osnove za nadaljnji razvoj in delovanje kompetenčnega centra; vzpostaviti kulturo zaupanja in izmenjevanja podatkov in znanj med podjetji znotraj kompetenčnega centra (Kompetenčni center RIS, 2013).

Gorjupova iz podjetja Comtrade, je v intervjuju povedala, da je kompetenčni center predvideval vključitev vsaj 50 % vseh zaposlenih v vključenih podjetjih, dejansko pa je bilo izvedenih še veliko več izobraževanj, saj so poleg zunanjih izvedli še veliko notranjih usposabljanj.

Kot je še povedala Gorjupova, je večina partnerjev, vključenih v kompetenčni center, v preteklosti že sodelovala z vodilnim partnerjem, podjetjem Comtrade. So pa potem nekatera pridružena podjetja priporočila še druga in tako se je oblikoval kompetenčni center. Na podlagi anketnega vprašalnika lahko sklepam, da so bila vsa podjetja pogosto v stiku tekom trajanja projekta, kar potrjuje dejstvo, da so partnerji organizirali skupna izobraževanja in delavnice prenosov znanja. Ker vključena podjetja delujejo na sorodnih, konkurenčnih področjih, so v izogib tveganju morebitnih prevzemov ključnih kadrov s strani konkurenčnih podjetij pred samim začetkom projekta podpisali sporazum, da si kadrov ne bodo prevzemali. Tako so si zagotovili osnovo, na kateri so nato gradili zaupanje in uspeli vzpostaviti partnerstvo, ki je omogočalo prenos in delitev znanja in izkušenj. Slika 6 v nadaljevanju prikazuje delež podjetij, ki so sodeč po odgovorih na anketni vprašalnik, pred vključitvijo v kompetenčni center že sodelovala, in delež podjetij, ki pred vključitvijo niso sodelovala.

*Slika 6: Sodelovanje podjetij v KoC RIS pred vključitvijo v projekt v %**



Legenda: * Število podjetij, ki so pred vključitvijo v kompetenčni center že sodelovala v primerjavi z vsemi vključenimi podjetji v kompetenčnem centru.

Gorjupova je tekom intervjuja predstavila tudi zanimiv način komuniciranja med partnerji. Kompetenčni center je namreč za namen komunikacije med partnerji razvil platformo oziroma portal, kjer lahko vsi partnerji preko spleta dostopajo do dokumentacije in preko katerega je (poleg elektronske pošte) potekala vsa komunikacija in prenos potrebnih dokumentov (zahtevkov, poročil ipd.). Zagotovili so tudi visoko stopnjo varnosti, saj niso uporabili že obstoječih platform, ki na trgu obstajajo za ta namen, temveč so razvili svojo, ki bo v primeru

nadaljevanja kompetenčnega centra zagotovo še naprej predstavlja glavni komunikacijski kanal.

Kompetenčni model se je po besedah Gorjupove oblikoval za ključne profile, ki so potrebni za povečanje dodane vrednosti produkta. Model tako vključuje štiri osnovne skupine profilov: poslovni del profilov, profile za oblikovanje uporabniške izkušnje, profile razvojnega dela in profile vodenja. Za izhodišče so si izbrali ameriški piramidni kompetenčni model (Claringhouse), ki vključuje ključne osebne lastnosti, spretnosti in znanja, ki so podlaga za uspešno delovanje posameznika v podjetju. Model je oblikovala projektna skupina, ki je z metodo viharjenja možganov (angl. *brainstorming*). kompetenčni model oblikovala tako, da je uporaben za vsa podjetja znotraj kompetenčnega centra. So se pa dogovorili, da ga bodo sistematično obnavljali na vsakih šest mesecev, saj je model potrebno neprestano prilagajati hitro spreminjajočem okolju, v katerem vključena podjetja delujejo. Po identifikaciji in opredelitvi ključnih kompetenc za obravnavane profile je sledila analiza trenutnega stanja, ki je bila izvedena na podlagi osebnih pogovorov, ocen vodilnih oseb v organizaciji in zaposlenih na področju razvoja znanja ter z uporabo aplikacij za določanje vrzeli znanja. Na podlagi prioritarnih potreb po razvoju kompetenc in na podlagi vrzeli v znanju, so bila načrtovana usposabljanja za razvoj splošnih in specifičnih kompetenc.

Gorjupova je poudarila, da je panoga, v kateri delujejo, usmerjena visoko razvojno, zato je največji strošek izobraževanj predstavljal čas zaposlenih, ki je bil porabljen za izvedbo izobraževanj. Prav zato je bilo ključno, da je bilo vsako izobraževanje in usposabljanje izvedeno premišljeno in z razlogom. Ker je bilo na voljo veliko več sredstev za izobraževanje kot sicer, so si lahko privoščili tudi predavanja, izvedena s strani svetovno pomembnih imen na tem področju, kar je na koncu predstavljalo veliko dodano vrednost. Izkoristili so tudi priložnosti za obiske strokovnih konferenc in tako zaposlenim omogočili sledenje trendom, kar je za panogo ključnega pomena. Izobraževanja so se zato tekom projekta tudi prilagajala omenjenim dogodkom. Podjetje Comtrade priznava, da je bilo leto 2010 za njih težko in da so bili prisiljeni zmanjšati vlaganje v izobraževanja, so pa zato bolj izkoristili notranje potenciale in izvedli več notranjih izobraževanj in vzpostavili dobre prakse internega prenosa znanja (primer je uvedba četrtkovih delavnic). Ker pa je vključenost v projekt prinesla odlične rezultate, je podjetje Comtrade spremenilo politiko vlaganja v izobraževanja in sedaj ni več tako velikega pritiska na zmanjševanje sredstev v ta namen in višina sredstev se kljub temu, da ni več sofinanciranja, ni zmanjšala.

Gorjupova pravi, da želijo po zaključku financiranja s projektom nadaljevati, poleg tega pa vanj povabiti tudi druga podjetja, so pa že sedaj začeli sodelovati tudi na drugih področjih (npr. povabilo na konference idr.). Kljub temu pa rezultati anketnih vprašalnikov kažejo, da, razen sodelovanja z vodilnim partnerjem, podjetjem Comtrade, podjetja v veliki večini niso prepričana, ali bodo v prihodnosti še medsebojno sodelovala. To potrjuje tudi Gorjupova, saj izkušnje kažejo, da razen sodelovanja na področju razvoja in prenosa znanja, na drugih področjih (npr. prodor na tuje trge, skupna nabava idr.) v prihodnje ni pričakovati

4.1.4 Kompetenčni center za razvoj in izdelavo robotov in avtomatskih sistemov

Tabela 7 v nadaljevanju povzema ključne lastnosti kompetenčnega centra Robotika.

Tabela 7: Kompetenčni center Robotika

Vodilni partner	Roboti, c. s.								
Število vključenih podjetij/organizacij	14								
Vključeni partnerji po velikosti	<table> <tr> <td>Mikro</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Mali</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Srednji</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Veliki</td> <td>1</td> </tr> </table>	Mikro	10	Mali	2	Srednji	1	Veliki	1
Mikro	10								
Mali	2								
Srednji	1								
Veliki	1								
Ključni razlog za vključitev	<p>Izjemno kompleksno multidisciplinarno področje, ki zahteva znanja tako iz matematike, fizike, mehanično in električno inženirstvo in druga znanja.</p> <p>Za uspešno delovanje v panogi potreba po nenehnem izobraževanju strokovnjakov, ki pa je izredno drago.</p>								
Vsebinski cilji	<ul style="list-style-type: none"> • Vzpostaviti kompetenčni center kot temelj za sodelovanje podjetij v panogi. • Dvigniti nivo usposobljenosti zaposlenih. • Povečati konkurenčnost panoge in vključenih podjetij. 								
Tip modela kompetenc	Model osrednjih kompetenc.								
Metodologija	<ul style="list-style-type: none"> • Opazovanje zaposlenih pri delu. • Svetovanje strokovnjakov. • Anketni vprašalnik med zaposlenimi za ugotavljanje ključnih kompetenc. • Metoda viharjenja možganov. • Testiranje z vnaprej določenim ocenjevalnim listom za ugotavljanje primanjkljaja znanja. 								
Pomanjkljivost kompetenčnega centra	<p>Vodilni partner je bilo mikro podjetje, kar se ni izkazalo za najbolj pametno rešitev, saj mikro podjetje nima resursov (čas, denar, strokovni kader) kot jih imajo večja podjetja.</p> <p>Problem je nastopil na operativni ravni. in sicer zaradi finančne nestabilnosti podjetij, nekateri partnerji so namreč zašli v resne finančne težave, kar je skupaj z dolgimi roki za povračilo sredstev povzročilo strah in nezaupanje v nadaljnje vlaganje sredstev v izobraževanje, zato kompetenčni center ni izkoristil vseh sredstev, ki so bila odobrena.</p>								

Vir: Kompetenčni center Robotika, Model kompetenc, 2011, str. 4-11.

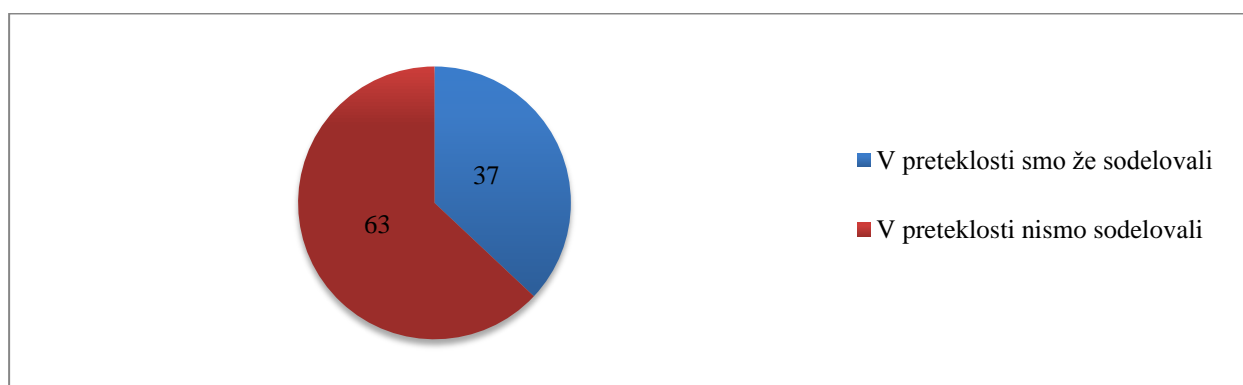
Kompetenčni center za razvoj in izdelavo robotov in avtomatskih sistemov se je oblikoval zaradi premajhne konkurenčnosti panoge na trgu, saj je za uspešno delovanje potreben cel spekter prepletajočih se znanj iz področja fizike, mehničnega in električnega inženirstva, matematike in računalništva (Kompetenčni center Robotika, 2011).

Glavni cilji projekta so vzpostavitev prvega panožnega kompetenčnega centra, priprava referenčnega modela kompetenc za ključna delovna mesta in postaviti temelje za dolgoročno sodelovanje podjetij znotraj centra predvsem na področju raziskav in razvoja (Kompetenčni center Robotika, 2011).

Kot je v intervjuju povedal vodja projektne pisarne, Pongračič, je projekt predvideval vključitev vsaj 49 % vseh zaposlenih v podjetjih znotraj panožnega kompetenčnega centra, kar predvidoma predstavlja vsaj 152 zaposlenih in izvedbo od 450 – 600 vključitev v usposabljanja. Tekom projekta se je panoga in nekaj podjetij, ki delujejo na tem področju, znašla v finančnih težavah, zato niso bila izvedena vsa izobraževanja in sredstva, namenjena v ta namen, niso bila v celoti porabljena.

Glede na anketni vprašalnik je dobra tretjina podjetij, ki so se odločila sodelovati v kompetenčnem centru, v preteklosti že medsebojno sodelovala, kar potrjuje tudi Pogračič. Ker je panoga robotike izjemno multidisciplinarna, vključena podjetja med seboj niso konkurentje, kar je omogočalo izvedbo notranjih usposabljanj. Komunikacija z vključenimi podjetji je potekala s strani projektne pisarne do kontaktnih oseb vključenih podjetij, ki so nato obveščali svoje zaposlene. Slika 7 v nadaljevanju prikazuje delež podjetij, ki so glede na rezultate anketnega vprašalnika, pred vključitvijo v kompetenčni center že sodelovala in delež podjetij, ki pred vključitvijo niso sodelovala.

*Slika 7: Sodelovanje podjetij v KoC Robotika pred vključitvijo v projekt v %**



Legenda: * Število podjetij, ki so pred vključitvijo v kompetenčni center že sodelovala v primerjavi z vsemi vključenimi podjetji v kompetenčnem centru.

Model kompetenc je bil oblikovan na podlagi delovnih vlog. Na podlagi opazovanj delovnih procesov so analizirali obstoječe opise delovnih mest in jih nato v okviru delovne skupine, kjer so bili vključeni predstavniki vključenih podjetij, dopolnili s, po njihovem mnenju, potrebnimi znanji za uspešno opravljanje določene vloge. Po naboru kompetenc so izvedli anketiranje z

zaposlenimi, ki opravljajo določene vloge, kjer so jih prosili, da izberejo potrebne kompetence in jih razvrstijo po pomembnosti. Nato so na podlagi zbranih podatkov izvedli metodo viharjenja možganov in ugotavljali, katera znanja in specifične lastnosti imajo povprečno in nadpovprečno uspešni zaposleni. To je predstavljajo osnovo za oblikovanje kompetenčnega modela, ki so ga zasnovali na popolnoma drugačen način kot ostali kompetenčni centri. Opredelili so namreč tri skupine kompetenc (tehnične/tehnološke, poslovno/organizacijske in vedenjske) in znotraj vsake opredelili vedenjske indikatorje. Za vsako vlogo so izdelali še ocenjevalni list, ki je služil za oceno dejanskega stanja in podlogo za izvedbo izobraževanj (Kompetenčni center Robotika, 2011).

Pongračič je povedal, da so bila pred začetkom projekta predvidena predvsem notranja izobraževanja (75 %) in so bila organizirana na skupnih dogodkih. Kljub ambicioznemu planu izvedbe notranjih usposabljanj, pa se je ključno podjetje za njihovo izvedbo znašlo v prisilni poravnavi, zato do realizacije v planiranem obsegu ni prišlo. Zunanja usposabljanja so bila izvedena predvsem iz področij mehkih veščin (prodaja, predstavitvene veščine, vodstvene veščine ipd.) in so bila organizirana za vse partnerje hkrati, poleg tega pa je kar nekaj zunanjih usposabljanj bilo izvedenih v lastni organizaciji podjetij.

Kompetenčni center je ob samem začetku imel vizijo o nadaljevanju sodelovanja vsaj še pet let, in sicer z ustanovitvijo tehnološke platforme na področju robotike, z včlanitvijo v evropsko tehnološko platformo, mreženjem in povezovanjem s podobnimi inštitucijami, razvojem dolgoročnega programa permanentnega usposabljanja idr. (Kompetenčni center Robotika, 2011). Kljub temu rezultati kažejo, da kar tri četrtine podjetij ne ve, ali bo v prihodnosti še sodelovala z drugimi podjetji, medtem ko bo ena četrtna verjetno ali pa celo zagotovo v prihodnje še sodelovala.

4.1.5 Kompetenčni center kot nosilec tehnološkega razvoja Notranjsko-kraške regije

Tabela 8 v nadaljevanju povzema ključne lastnosti kompetenčnega centra Orodjarstvo.

Tabela 8: Kompetenčni center Orodjarstvo

Vodilni partner	Kovinoplastika Lož										
Število vključenih podjetij/organizacij	11										
Vključeni partnerji po velikosti	<table> <tr> <td>Mikro</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>Mali</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Srednji</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Veliki</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Drugi</td> <td>1</td> </tr> </table>	Mikro	8	Mali	1	Srednji	1	Veliki	1	Drugi	1
Mikro	8										
Mali	1										
Srednji	1										
Veliki	1										
Drugi	1										
Ključni razlog za vključitev	Na trgu malo usposobljenega kadra je znanje težko pridobiti, saj ni ustreznih izobraževalnih institucij. Malo zanimanja mladih kadrov za delovanje v panogi.										
Vsebinski cilji	<ul style="list-style-type: none"> • Vzpostaviti kompetenčni center kot temelj za sodelovanje podjetij v panogi. • Prenášati znanja (predvsem notranje) med podjetji. • Organizirati interna in eksterna izobraževanja. • Povečati konkurenčnost panoge in vključenih podjetij. <ul style="list-style-type: none"> • Promovirati orodjarski poklic. 										
Tip modela kompetenc	Funkcijski model kompetenc (tehnični, poslovni profili)/Model kompetenc za posamezno delovno mesto.										
Metodologija	<ul style="list-style-type: none"> • Osnova je sistematizacija delovnih mest. • Skupina strokovnjakov z metodo viharjenja možganov opredeli ključne kompetence. • Testiranje zaposlenih za ugotavljanje primanjkljaja znanja. 										
Pomanjkljivost kompetenčnega centra	<p>Sistematizacija delovnega mesta je lahko izhodišče, vendar zaposlenih niso vključili v proces oblikovanja kompetenčnega modela. Priporočljivo bi bilo poleg izbrane metode dodati vsaj še eno metodo, ki vključuje zaposlene (npr. opazovanje, vedenjski intervju ipd.).</p> <p>Druga pomanjkljivost je neizpolnjevanje cilja prenosa internega znanja. Kot so vsi vključeni partnerji ugotovili, je v panogi kritično pomanjkanje strokovnega znanja, ki ga na trgu ni moč dobiti, zato bi bilo nujno potrebno izvesti notranja izobraževanja.</p>										

Vir: Kompetenčni center Orodjarstvo, Model kompetenc: Kompetenčni center "Orodjarstvo kot nosilec tehnološkega razvoja Notranjsko-Kraške regije", 2011, str. 1-12.

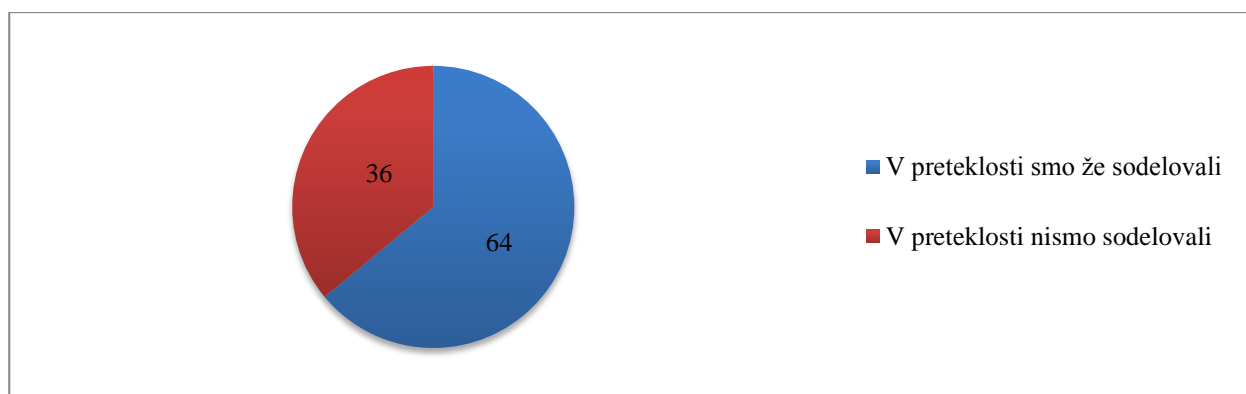
Panožni kompetenčni center Orodjarstvo se je oblikoval zaradi potrebe povezovanja podjetij iz Notranjsko-kraške regije v želji nadgradnje ključnih in specifičnih kompetenc, saj so vsa podjetja občutila ceno globalizacije, ko je težko zagotoviti konkurenčnost, če je trg, na katerem deluješ, praktično omejen na celi svet (Kompetenčni center Orodjarstvo, 2013).

Glavni cilji projekta so ohranjanje visoke dodane vrednosti, ki jo je moč dosegati v tej panogi le z nenehnim razvojem in zato je ključno, da podjetja znotraj kompetenčnega centra delijo svoja znanja. Poleg tega želijo s projektom povečati zanimanje mladih za orodjarske in sorodne poklice, saj so podobno kot pri kompetenčnem centru Steklar ugotovili, da zanimanje za tradicionalne poklice upada (Kompetenčni center Orodjarstvo, 2013).

Pred izpeljavo projekta je bila predvidena vključitev vsaj 30 % zaposlenih v podjetjih, ki sestavljajo panožni kompetenčni center, to predstavlja približno 390 zaposlenih. Na zaposlenega je bila predvidena povprečna vključitev v obsegu 32 ur tako notranjega kot zunanega usposabljanja. Od celotnega usposabljanja je predvideni delež notranjega usposabljanja predstavljal več kot 56 % (Kompetenčni center Orodjarstvo, 2013).

Mihelčičeva, ki je bila odgovorna za vodenje kompetenčnega centra, je v intervjuju povedala, da je pobudo za ustanovitev dal vodilni partner, Kovinoplastika Lož, skupaj z Regionalno razvojno agencijo Notranjsko-kraške regije. V partnerstvo so vključili eno hčerinsko podjetje Kovinoplastike Lož, gre za podjetje Dynacast Lož, ostali partnerji pa so bili izbrani na podlagi dveh kriterijev: eden od njih je predstavljal lokacijo delovanja, saj so se osredotočili predvsem na Notranjsko-kraško regijo, drug kriterij pa je predstavljala panoga, v kateri podjetja delujejo (orodjarstvo, kovinarstvo). Sodeč po anketnem vprašalniku so podjetja v večini že sodelovala z dvema velikima podjetjema, s Kovinoplastiko Lož, d. d., in s podjetjem Kolektor Orodjarno, d. o. o., poleg tega je skorajda polovica podjetij že bila v stiku z ostalimi podjetji znotraj kompetenčnega centra. Slika 8 v nadaljevanju prikazuje delež podjetij, ki so glede na rezultate ankete, pred vključitvijo v kompetenčni center že sodelovala in delež podjetij, ki pred vključitvijo niso sodelovala.

*Slika 8: Sodelovanje podjetij v KoC Orodjarstvo pred vključitvijo v projekt v %**



Legenda: * Število podjetij, ki so pred vključitvijo v kompetenčni center že sodelovala v primerjavi z vsemi vključenimi podjetji v kompetenčnem centru.

Mihelčičeva je povedala, da je bila regionalna razvojna agencija Notranjsko-kraške regije v kompetenčni center vključena kot podpora centru, sami namreč niso koristili sredstev za izobraževanje. Vključitev razvojne agencije se je izkazala za zelo uspešno, saj ima ta pregled nad gospodarstvom v tej regiji in tudi znanje za zagotavljanje podpore takšnim projektom. Komunikacija med partnerji je tako potekala s strani vodilnega partnerja ali s strani regionalne razvojne agencije.

Mihelčičeva je poudarila, da je bil kompetenčni model oblikovan za dve skupini profilov: tehnične profile (tehnolog, konstruktor, idr.) ter za poslovne profile (tehnični komercialist, projektni vodja, direktor idr.). Znotraj kompetenčnega centra se je oblikovala delovna skupina, ki je za osnovo določanja kompetenc uporabila podatke iz sistematizacije delovnih mest, na podlagi katere so opredelili potrebna znanja in veščine. Delovna skupina je nato z uporabo metode viharjenja možganov poiskala ključne kompetence za obravnavane profile. Po uskladitvi kompetenc je sledilo testiranje zaposlenih z namenom ugotovitve deficita znanja. Glede na velikost primanjkljaja znanja je bil oblikovan načrt izobraževanj.

Mihelčičeva je tudi prepričana, da vsi partnerji delijo mnenje, da je specifično, tehnično znanje na trgu izjemno težko dobiti, zato je bil prvoten namen delitev notranjih znanj. Kljub temu bilo na koncu organiziranih veliko več zunanjih izobraževanj, ker je bil deficit na nekaterih področjih tako velik, da so najhitreje in najlažje izvedli omenjen način izobraževanj. Poleg tega notranje izobraževanje in prenos znanja pomeni veliko obremenitev ključnih kadrov, ki morajo najprej pripraviti vsebino, nato pa še izvesti izobraževanje. Sprva je bil velik poudarek na tehničnih znanjih (uporaba specialnih programov v strojništvu za področja konstruiranja, modeliranja, simulacijah idr.), vendar se je izkazalo, da je velik primanjkljaj tudi na področju vodenja (predvsem Kovinoplastika Lož) in na področju organiziranja vitke proizvodnje (ostali partnerji), zato se je velik del sredstev namen tudi v ta namen. Ker je bilo na voljo veliko več sredstev za izobraževanje kot sicer, so si partnerji lahko privoščili veliko tečajev in izobraževanj, za katere sicer ne bi bilo sredstev (nekateri partnerji so izvedli delavnice tujih jezikov, saj prodirajo na tuje trge ipd.). Razvoj zaposlenih so neprestano spremljali in končni rezultat izobraževanj in usposabljanj kaže, da so v povprečju zaposleni iz vseh vključenih delovnih mest dosegli povečanje kompetenc za 0,21 točke (ocenjevalna lestvica od 1 – 5).

Mihelčičeva je v intervjuju povedala, da si kompetenčni center prizadeva za sodelovanje tudi po koncu projekta, in sicer tako, da bi v kompetenčni center vključili podjetja iz celotne Slovenije. Ključni problem, ki ga imajo, je namreč ta, da je formalno znanje za izobraževanje ključnih, tehničnih oseb, težko najti na trgu, mladi pa se čedalje manj odločajo za poklicno izobraževanje. Zato si tudi želijo ustanoviti Medpodjetniški izobraževalni center (MIC), ki nastaja pod okriljem Šolskega centra Postojna in Srednje gozdarske in lesarske šole Postojna. Namen navedenega šolskega centra bi bil, da bi na podlagi identifikacije potreb gospodarstva po specifičnih znanjih organiziral programe izobraževanj. Željo po nadaljnjem sodelovanju so partnerji izrazili tudi v anketnih vprašalnikih, saj si veliko vključenih partnerjev želi nadaljnje sodelovanje s podjetji znotraj kompetenčnega centra, tudi v primeru, da pred projektom niso sodelovali.

4.1.6 Kompetenčni center za kadre kemične industrije

Tabela 9 v nadaljevanju povzema ključne lastnosti kompetenčnega centra KoCKE.

Tabela 9: Kompetenčni center KoCKE

Vodilni partner	GZS Dolenjske in Bele krajine										
Število vključenih podjetij/organizacij	21										
Vključeni partnerji po velikosti	<table> <tr> <td>Mikro</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>Mali</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Srednji</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Veliki</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Drugi</td> <td>3</td> </tr> </table>	Mikro	8	Mali	3	Srednji	6	Veliki	4	Drugi	3
Mikro	8										
Mali	3										
Srednji	6										
Veliki	4										
Drugi	3										
Ključni razlog za vključitev	Ogrožena konkurenčnost kemične industrije v Slovenije še posebej zaradi nove evropske zakonodaje, ki je ena najstrožjih na svetu. Nekateri pomembni poklici v panogi že deficitni. Pomanjkanje mladih kadrov.										
Vsebinski cilji	<ul style="list-style-type: none"> • Povečati produktivnost, konkurenčnost in varnost panoge. • Izboljšati komunikacijo in sodelovanje podjetij v panogi. • Promovirati poklice panoge in povečati vhodni kadrovskega potenciala. 										
Tip modela kompetenc	Model kompetenc za posamezno delovno mesto.										
Metodologija	<p>Funkcijska analiza.</p> <p>Delavnice (vodje, strokovnjaki, zaposleni), kjer so definirali kompetence in določili prioritete ter zahtevane razvitosti.</p> <p>Ocenjevanje trenutnega stanja ravni kompetenc z Delphi metodo.</p> <p>Analiza stanja in načrt usposabljanja.</p>										
Pomanjkljivost kompetenčnega centra	<p>Veliko izobraževanj in usposabljanj realizirano ob koncu in podaljšanju razpisa. Če podaljšanja razpisa ne bi bilo, sredstev ne bi izkoristili.</p> <p>Delež notranjih usposabljanj bi bil lahko višji, sploh če predpostavimo dejstvo, da so bile v kompetenčni center vključene tudi izobraževalne ustanove in veliko strokovnjakov.</p>										

Vir: Kompetenčni center KoCKE, Kompetenčni center kemijske industrije: Model kompeten in načrt usposabljanj, 2011, str. 5-18.

Kompetenčni center za kadre kemične industrije se je oblikoval z namenom povečanja konkurenčnosti slovenske kemične industrije, ki je izjemno pomembna, saj predstavlja osnovo tudi za številna druga področja. Trenutno v Sloveniji primanjkuje ključnih kadrov iz kemične

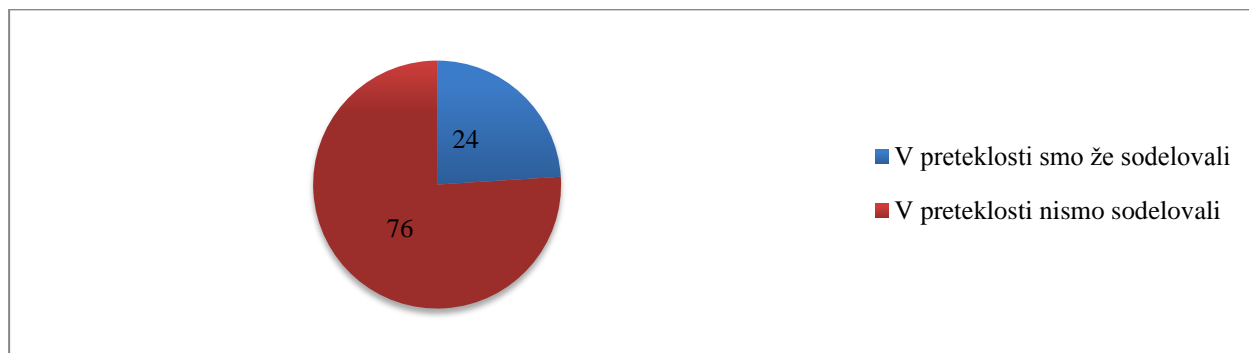
industrije, o čemer pričajo tudi podatki o poklicnih deficitih Zavoda RS za zaposlovanje. Mladih kadrov ni dovolj na voljo, poleg tega jim primanjkujejo praktična znanja, starejših, izkušenih kadrov pa je čedalje manj (Kompetenčni center KoCKE, 2013).

Glavni cilji projekta panožnega kompetenčnega centra kemijske industrije so predvsem povečanje produktivnosti in konkurenčnosti kemijske industrije v Sloveniji, s povečevanjem promocije panoge povečati zanimanje za industrijo (pomembno predvsem zaradi potrebe po mladem kadru), pridobiti nove izkušnje in znanja in jih kasneje razširiti tudi na ostala podjetja v panogi (Kompetenčni center KoCKE, 2013).

V intervjuju z Darjo Boštjančič, direktorico GZS-Združenje kemijske industrije in Tomažem Kordišem, direktorjem GZS- Dolenjske in Bele krajine sem izvedela, da je bilo pred začetkom projekta predvideno v notranja in zunanja usposabljanja vključiti 41 % zaposlenih v vseh partnerskih podjetjih, kar predstavlja okoli 1000 zaposlenih. Dejansko pa so cilje presegli, saj so center oblikovali na zelo uspešen način. Za samo vodenje, koordinacijo in tudi nadzor nad kompetenčnim centrom je glavno vlogo prevzela Gospodarska zbornica (GZ Dolenjske in Bele Krajine in Združenje kemijske industrije), ki sami niso bili deležniki koriščenja sredstev za izobraževanja. Njihova izkušnja kaže, da je dobro, da je vodja projekta neodvisna organizacija (zbornica, združenje), saj podjetja nimajo časa, da bi se ukvarjala z birokratskimi zahtevami razpisa in potrebujejo nekoga, da ves čas bdi nad njimi in jim pomaga voditi projekt. Neodvisna organizacija ima tudi moč, da pravično razporeja denar in sankcionira neracionalno rabo.

Boštjančičeva je povedala, da je vodilni partner, GSZ, ob razpisu pozvala vsa podjetja iz kemijske panoge, da se vključijo v projekt. Po tem, ko se je oblikovalo jedro kompetenčnega centra, so izvedli 5 pripravljalnih delavnic, kjer so identificirali potrebe podjetij in oblikovali cilje vključitev. Glede na rezultate anketnega vprašalnika je pred projektom sodelovalo 24 % podjetij, 76 % podjetij pa pred tem ni imelo stika z drugimi podjetji. Za komuniciranje o poteku projekta in dogodkih je bil odgovoren vodilni partner, ki je poleg standardnih poti (elektronska pošta, komunikacija preko telefonov) izdala tudi publikacije in revije ter tedenske e-novice. Slika 9 v nadaljevanju prikazuje delež podjetij, ki so glede na rezultate ankete, pred vključitvijo v kompetenčni center že sodelovala in delež podjetij, ki pred vključitvijo niso sodelovala.

*Slika 9: Sodelovanje podjetij v KoCKE pred vključitvijo v projekt v%**



Legenda: * Število podjetij, ki so pred vključitvijo v kompetenčni center že sodelovala v primerjavi z vsemi vključenimi podjetji v kompetenčnem centru.

Kompetenčni model je vključeval delovna mesta iz vseh hierarhičnih nivojev, ki so prisotna v večini vključenih organizacij in so bila določena v okviru pripravljanih delavnic, kjer so bili prisotni strokovnjaki posameznih področij, vodje in zaposleni na obravnavanih delovnih mestih. Pri prepoznavanju kompetenc so težili k prepoznavanju tistih, ki so skupne pripadnikom posameznih poklicnih skupin in sorodnih delovnih mest, ne glede na to, v kateri organizaciji se opravlja delo. Na tak način so identificirali generične kompetence kemijske panoge. Sam potek oblikovanja modela temelji na funkcijski analizi (kaj mora biti zaposleni na določenem mestu sposoben narediti in katere standarde mora doseči), ki je temeljila na funkcijah in ne na posameznih opravilih. V drugem koraku so v okviru delavnic identificirane ključne kompetence za obravnavana delovna mesta, poleg teh pa so vključili tudi osebne oz. vedenjske kompetence, s katerimi so zajeli osebne lastnosti, vrednote in druge delovne lastnosti, ki jih imajo zaposleni. Po identifikaciji kompetenc so tudi določili prioritete in zahtevane ravni razvitosti posamezne kompetence. Nato so izvedli ocenjevanje trenutnega stanja ravni kompetenc z Delphi metodo (napoved in ocenjevanje neznanih parametrov) in ocenjevalnimi lestvicami. Na podlagi ocenjevanja so oblikovali analizo razkoraka med dejanskim in želenim stanjem in pripravili načrt izobraževanja (Kompetenčni center KoCKE, 2011).

Kompetenčni center ima vizijo še naprej delovati predvsem na področju usposabljanj in izobraževanj in po koncu projekta so že začeli z aktivnostmi privabljanja drugih podjetij iz panoge. Želja po nadaljnjem sodelovanju je bila močno izražena tudi na zaključni prireditvi kompetenčnega centra. Tudi rezultati ankete dokazujejo uspešnost kompetenčnega centra, saj ima kar 42 % vseh podjetij namen še sodelovati v prihodnje, 58 % podjetij še ne ve, ali bodo sodelovali v prihodnosti, prav nihče pa ni odgovoril, da s podjetji znotraj kompetenčnega centra ne bo več sodeloval, kar kaže na dobre izkušnje in uspešno medorganizacijsko sodelovanje. Glede na to, da je pred vključitvijo v projekt sodelovalo le 24 % podjetij, se je delež potencialnega sodelovanja v prihodnosti tako zelo povečal.

4.1.7 Kompetence za napredne informacijske sisteme in aplikacije

Tabela 10 v nadaljevanju povzema ključne lastnosti kompetenčnega centra Kontesa.

Tabela 10: Kompetenčni center Kontesa

Vodilni partner	Aviat								
Število vključenih podjetij/organizacij	13								
Vključeni partnerji po velikosti	<table> <tr> <td>Mikro</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>Mali</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Srednji</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Veliki</td> <td>1</td> </tr> </table>	Mikro	8	Mali	3	Srednji	1	Veliki	1
Mikro	8								
Mali	3								
Srednji	1								
Veliki	1								
Ključni razlog za vključitev	<p>Panoga (raziskave in razvoj) zahteva ogromno vloženih sredstev v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.</p> <p>Skupna izobraževanja so cenejša in tudi bolj intenzivna in obširna, saj omogočajo prenos notranjih znanj.</p>								
Vsebinski cilji	<ul style="list-style-type: none"> • Povečati konkurenčnost vključenih podjetij tako lokalno kot globalno. <ul style="list-style-type: none"> • Razviti ključne panožne profile. • Spodbujati notranja izobraževanja in usposabljanja. • Vzpostaviti skupne baze izobraževalnih gradiv. • Izboljšati komunikacijo in sodelovanje podjetij v panogi. 								
Tip modela kompetenc	Model kompetenc za posamezno delovno mesto.								
Metodologija	<ul style="list-style-type: none"> • Opis delovnih mest. • Opazovanje zaposlenih. • Oblikovanje kataloga kompetenc. • Merjenje z uporabo vedenjske lestvice frekvenc kompetenc. • Analiza trenutnega stanja z elektronsko podprtim orodjem, kjer so iskali razlike med želenimi in dejanskimi vrednostmi kompetenc. 								
Pomanjkljivost kompetenčnega centra	<p>Največji problem so bili partnerji, ki k projektu niso pristopili resno in so zato povzročili kar nekaj nevednosti; od tega, da sredstva niso bila v celoti poročana, do organizacijskih in administrativnih zapletov.</p> <p>Drugi problem je konkurenčnost med podjetji, zato je prišlo do zadrževanja znanj in nepripravljenosti do delitve dobrih praks.</p>								

Vir: Kompetenčni center Kontesa, Kompetenčni model: Kompetence za napredne informacijske in telekomunikacijske sisteme in aplikacije, 2011, str. 2-10.

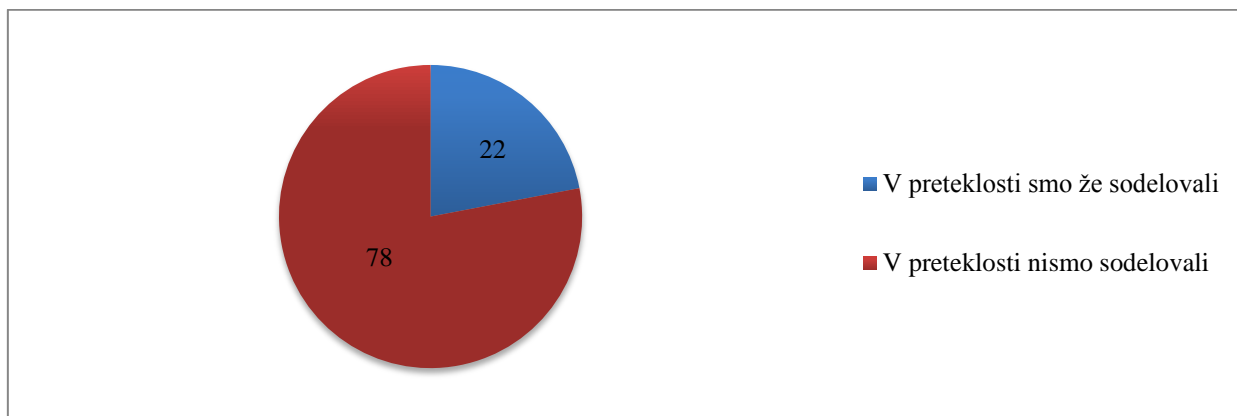
Kompetenčni center panoge za napredne informacijske sisteme in aplikacije se je oblikoval z namenom reševanja problema razdrobljenega znanja med različnimi organizacijami, in sicer tako, da jih bi povezal in omogočil učinkovito mreženje in izmenjavo znanj. Poleg tega želijo s projektom članom kompetenčnega centra omogočiti skupen prodor na nove trge, povezovanje z izobraževalnimi ustanovami in inštituti (Kompetenčni center Kontesa, 2013).

Glavni cilji panožnega kompetenčnega centra so povečanje konkurenčnosti in spodbujanje notranjih usposabljanj z namenom izmenjave znanja, vzpostavitve virtualnega učnega okolja za člane in vzpostavitve odnosa, ki bo omogočala skupne raziskave in razvoj (Kompetenčni center Kontesa, 2013).

Mihelj Coustaury-eva iz vodilnega partnerja Aviat, je v intervjuju povedala, da je bilo pred začetkom projekta predvideno vsaj 340 vključitev, od tega je bilo predvidenih 38 % notranjih usposabljanj. Dejansko so dosegli 518 vključitev, kar je več kot sprva predvideno, vendar je bilo od 14,5 ur dodatnih izobraževanj na zaposlenega dejansko izvedeno 11,32 ur, saj nekatera podjetja v partnerstvu k projektu niso pristopila dovolj resno, kar se izraža tudi na številu ur izobraževanja.

Kar nekaj partnerjev se je pred vključitvijo v kompetenčni center že poznalo, čeprav rezultati ankete kažejo, da je v preteklosti sodelovalo 23 % vseh podjetij. Mihelj Coustaury-eva pravi, da je komunikacija potekala na več načinov: preko rednih sestankov, preko elektronske komunikacije, ustanovili pa so tudi projektno spletno stran, kjer so hranili vse potrebne dokumente, objavljali aktualne dogodke, poročila in zapisnike in je dostopna izključno članom projektne skupine in vodstvu vključenih podjetij. Slika 10 v nadaljevanju prikazuje delež podjetij, ki so glede na rezultate ankete, pred vključitvijo v kompetenčni center že sodelovala in delež podjetij, ki pred vključitvijo niso sodelovala.

*Slika 10: Sodelovanje podjetij v KoC Kontesa pred vključitvijo v projekt v %**



Legenda: * Število podjetij, ki so pred vključitvijo v kompetenčni center že sodelovala v primerjavi z vsemi vključenimi podjetji v kompetenčnem centru.

Kot je povedala Mihelj Coustaury-jeva, je bil kompetenčni model oblikovan za ključna delovna mesta, ki so skupna vsem vključenim partnerjem, poleg tega so vključili še tri delovna mesta, ki so prisotna pri nekaterih od njih. Izhodišče oblikovanja modela kompetenc je predstavljal opis

delovnih mest, na podlagi katerih je nato vodja opazoval in ocenil zaposlene in nato dodal še ostale kompetence, ki jih je tekom opazovanja uspel identificiral. Na podlagi zbranih informacij so oblikovali katalog kompetenc. Katalog kompetenc so oblikovali za vodje na vseh ravneh upravljanja za njihovo načrtovanje, upravljanje in analiziranje kompetenc zaposlenih in za ugotavljanje uspešnosti. Kompetenco so vedno zapisali v vedenjski obliki in tako so tudi merjenje kompetenc opravili z uporabo lestvice vedenjske frekvence kompetence, ki meri pogostost izvajanja določenega vedenja na dnevni ravni. Ob koncu procesa so opredelili kritična delovna mesta, za katera so nato opredelili temeljne naloge in standarde ter zahtevane kompetence in stopnje pogostosti. Analizo trenutnega stanja so izvedli z elektronsko podprtim orodjem, kjer so iskali razlike med želenimi in dejanskimi vrednostmi kompetenc, ki jih ima vsak posameznik. Na podlagi ugotovljenih deficitov so nato opredelili področja, kjer so bila izvedena izobraževanja (Kompetenčni center Kontesa, 2011).

Po podatkih Mihelj Coustaury-jeve, vodilni partner ocenjuje, ocenjuje, da so zaradi vključitve v projekt in pridobitve dodatnih sredstev, za izobraževanje namenili od 70–80 % več sredstev, kot bi jih sicer. Podjetje tudi izvaja anketo zadovoljstva zaposlenih in zaradi večjega obsega izobraževanj so opazili povečanje zadovoljstva, ker podjetje vlaga v njihov razvoj (4,53 od 5 možnih točk). Veliko izobraževanj je bilo izvedenih iz področja mehkih veščin, saj so opazili, da je velika večina zaposlenih izjemno dobro podkrepljenih v tehničnih znanjih, manjkajo pa jim veščine, kot so pogajalske sposobnosti, coaching, projektno vodenje, komunikacijske veščine idr.

Kot je povedala Mihelj Coustaury-jeva, podjetja v prihodnosti še vidijo možnosti sodelovanja, predvsem, ker so se projekta lotili dobro in celovito in zato želijo z njim nadaljevati tudi v prihodnje, čeprav ne z vsemi od partnerjev. Poleg tega vidijo tudi možnosti sodelovanja na drugih področjih (npr. Aviat pušča odprte možnosti za sodelovanje s podjetjem Gorenje design, ki bi lahko za njih oblikoval njihove produkte).

4.2 Analiza vključitve v panožni kompetenčni center

Analiza vključitve v panožni kompetenčni center temelji na primarnih podatkih, ki so bili pridobljeni z anketnimi vprašalniki. Daljša različica anketnega vprašalnika je bila namenjena podjetjem, ki so bila vključena v kompetenčni center, krajša pa zaposlenim znotraj vključenih podjetij. Anketni vprašalnik, ki je bil namenjen podjetjem, je izpolnilo 59 respondentov. Število rešenih anketnih vprašalnikov po kompetenčnih centrih in velikosti podjetij prikazuje Tabela 11.

Tabela 11: Respondenti glede na kompetenčni center in velikost podjetja

Kompetenčni center	Število rešenih vprašalnikov glede na KOC (% od vseh vključenih podjetij)	Velikost podjetja	Število rešenih vprašalnikov glede na velikost podjetja (% od vseh vključenih podjetij)
Steklar	4 (40)	Mikro	24 (44)
Računovodstvo	8 (62)	Majhno	18 (95)
RIS	9 (82)	Srednje	12 (92)
Robotika	5 (36)	Veliko	5 (50)
Orodjarstvo	8 (73)	Drugo	0 (00)
Kocke	13 (62)		
Kontesa	12 (92)		
SKUPAJ	59 (65)		59 (61)

Anketni vprašalnik, ki je bil namenjen zaposlenim, je izpolnilo 326 respondentov, ki so bili v okviru podjetja vključeni v kompetenčni center. Za analizo je bilo popolnoma uporabnih (odgovori na vsa zastavljena vprašanja) 306 rešenih vprašalnikov, ostali so bili rešeni delno. Število rešenih anketnih vprašalnikov po kompetenčnih centrih prikazuje Tabela 12:

Tabela 12: Število respondentov (zaposleni) glede na kompetenčni center

Kompetenčni center	Število rešenih anketnih vprašalnikov (% od vseh vključenih zaposlenih)
Steklar	48 (05)
Računovodstvo	60 (63)
RIS	58 (15)
Robotika	8 (04)
Orodjarstvo	10 (02)
Kocke	34 (03)
Kontesa	81 (43)
Ne vem	27 (00)
SKUPAJ	326 (09)

Namen anketnega vprašalnika je bil preveriti strinjanje s trditvami, ki so opisovale teme znotraj raziskovalnih področij. Strinjanje respondentov s trditvami je bilo preverjeno s pomočjo 5-stopenjske Likertove lestvice, kjer je ocena 1 pomenila, da se respondent s trditvijo nikakor ne strinja, 2 da se ne strinja, 3 da se niti strinja niti ne strinjam 4 da se strinja in 5 popolnoma se strinja.

Rezultati daljših anketnih vprašalnikov, pridobljenih s strani podjetij, so bili analiziranih po treh kriterijih: analiza vseh podatkov na splošno, analiza na podlagi kompetenčnega centra, v katerega so bila podjetja vključena in analiza na podlagi velikosti podjetja. Rezultati krajših anketnih vprašalnikov, pridobljenih s strani zaposlenih, ki so bili vključeni v projekt kompetenčnih centrov, so bili analizirani na splošno in glede na kompetenčni center, v katerega so bili zaposleni vključeni. Rezultati so prikazani opisno (analiza podatkov na splošno ter analiza po kompetenčnih centrih) ter grafično (analiza po kompetenčnih centrih).

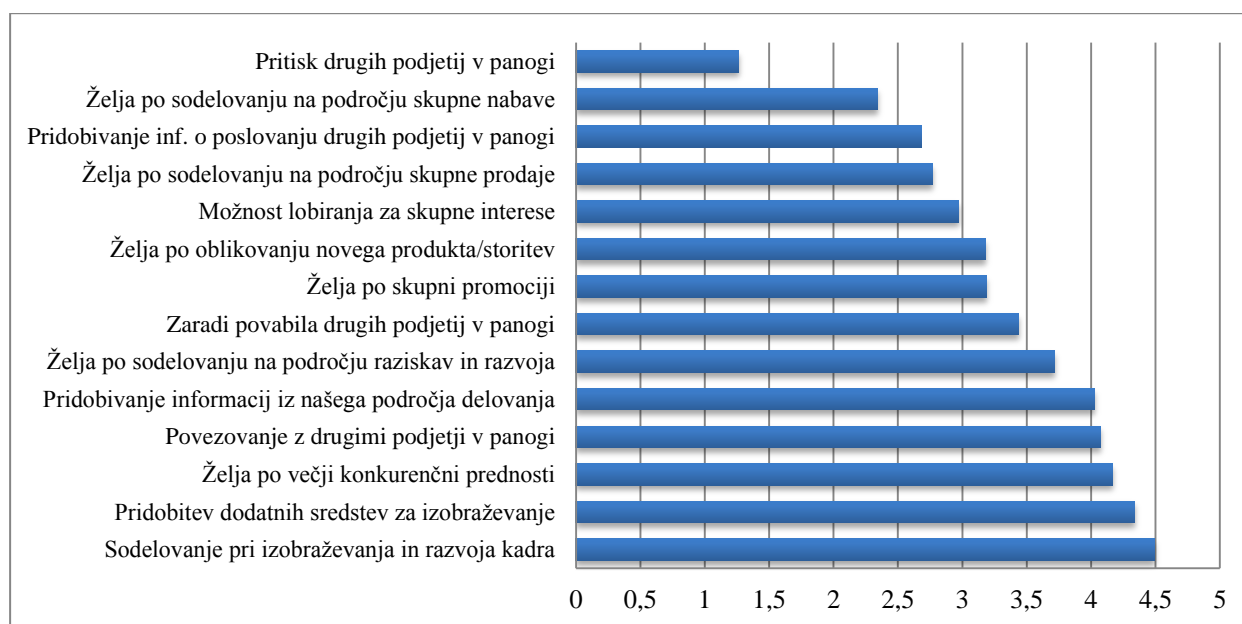
4.2.1 Razlogi za vključitev v panožni kompetenčni center

Poglavje o razlogih za vključitev v panožni kompetenčni center opisuje glavne razloge podjetij na splošno, glede na velikost podjetja in na kompetenčni center. Rezultati potrjujejo glavni cilj razpisa, ki je spodbujanje izvajanja izobraževanj in usposabljanj zaposlenih.

4.2.1.1 Razlog za vključitev na splošno

Analiza vseh vključenih podjetij, ne glede na kompetenčni center in velikost, kaže, da je bil glavni razlog za vključitev želja podjetij po sodelovanju na področju izobraževanja in razvoja kadra (4,49), motivacijo za vključitev pa predstavlja tudi finančna spodbuda v obliki dodatnih sredstev za izobraževanje (4,34) in pričakovanje po povečani konkurenčni prednosti (4,17). Vprašana podjetja pravijo, da podjetja v panogi nikakor niso pritiskala nanje, da bi se vključili v projekt (1,26), niti niso imeli namena sodelovati na področju nabave (2,34) in prodaje (2,68). To so podjetja potrdila tudi v intervjujih, saj večina kompetenčnih centrov kljub temu, da delujejo v isti panogi, proizvaja popolnoma drugo skupino produktov in zato skupna nabava ne pride v poštev, kar se tiče prodaje, pa so v nekaterih kompetenčnih centrih že razmišljali o skupni udeležbi na sejmih, tudi v tujini, vendar do realizacije po mojih podatkih še ni prišlo. Slika 11 prikazuje razloge za vključitev v kompetenčni center po pomembnosti.

Slika 11: Razlogi za vključitev v kompetenčni center (povprečna ocena)

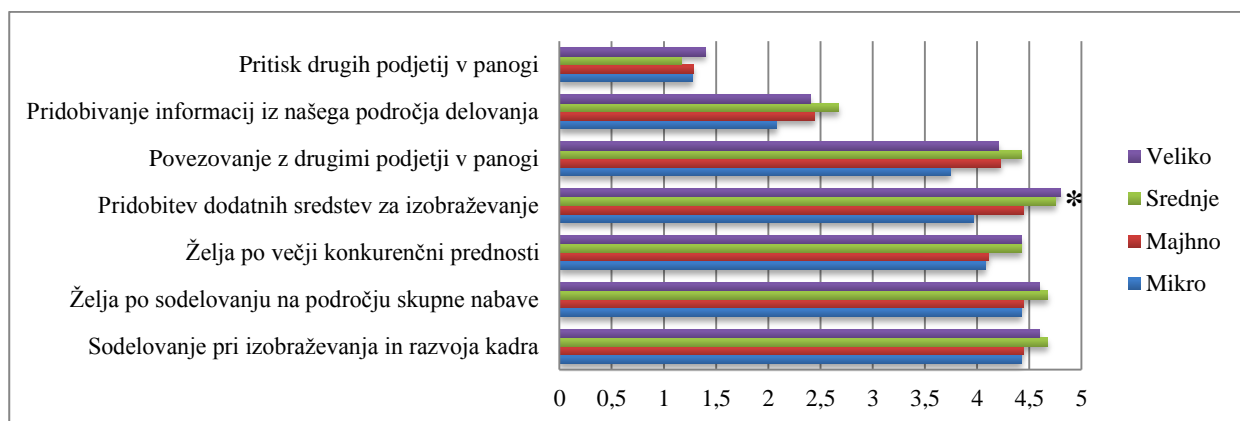


4.2.1.2 Razlog za vključitev glede na velikost podjetja

Analiza ključnih razlogov za vključitev v kompetenčni center glede na velikost podjetja kaže, da je bil glavni razlog srednje velikih in velikih podjetij predvsem pridobitev dodatnih sredstev za izobraževanje (4,75 in 4,8), tudi majhna podjetja so kot glavni razlog za vključitev navedla isti razlog (4,44) poleg želje po sodelovanju na področju izobraževanja in razvoja kadrov (4,44), ki

je najpomembnejši razlog vključitve mikro podjetij (4,42). Kot že pri analizi na splošno, se tudi pri analizi glede na velikost podjetja nihče od vključenih ne strinja, da so se v kompetenčni center vključili zaradi pritiska drugih podjetij iz panoge in zaradi želje po sodelovanju na področju nabave in prodaje. Razlika je statistično značilna pri razlogu "zaradi pridobitve dodatnih sredstev za izobraževanje" ($p = 0,042$), sicer statično značilnih razlik ni. Slika 12 prikazuje glavne razloge za vključitev v kompetenčni center in razloge, zaradi katerih se podjetja zagotovo niso vključila v kompetenčni center. Podatki so prikazani glede na velikost podjetja.

Slika 12: Najbolj in najmanj pomembni razlogi za vključitev (povprečna ocena glede na velikost podjetja)

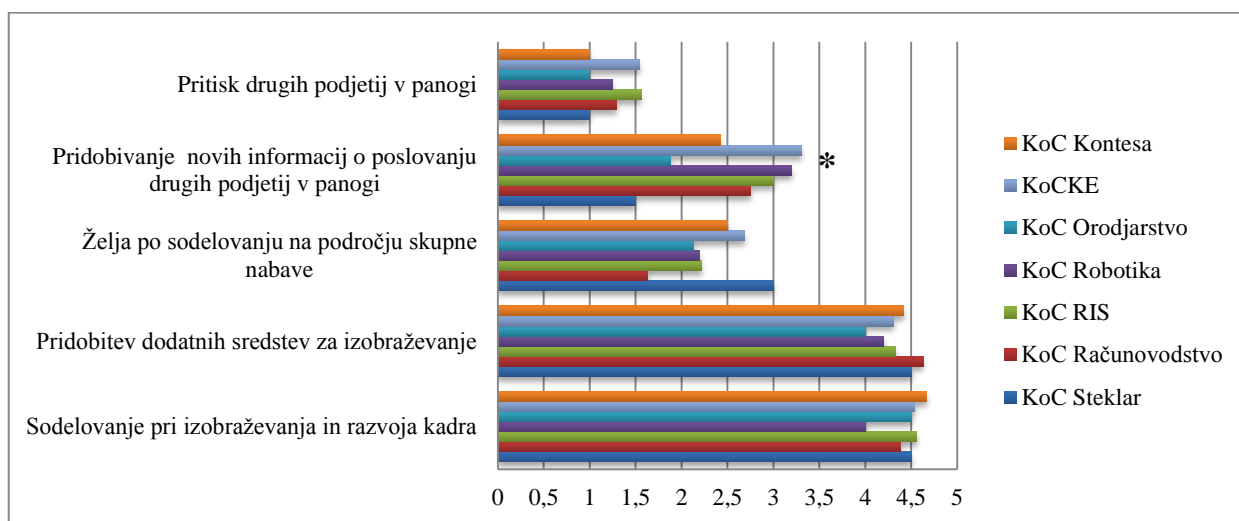


Legenda: * Razlika je statistično značilna.

4.2.1.3 Razlog za vključitev glede na kompetenčni center

Pri analizi ključnih razlogov za vključitev v kompetenčni center glede na kompetenčni center je bilo ugotovljeno, da je bil glavni razlog pri Kontesi vključitev zaradi želje po sodelovanju in področju izobraževanja in razvoja znanja (4,67), isti razlog je glavni tudi pri ostalih kompetenčnih centrih, razen pri KoC Robotika in KoC Računovodstvo, kjer je bil glavni razlog pridobitev dodatnih sredstev za izobraževanje (4,63 in 4,2). Kot najbolj nepomemben razlog so kompetenčni centri navedli pritisk drugih podjetij v panogi, razen pri kompetenčnem centru Računovodstvo in Robotika, kjer so navedli, da je kot omenjeni, še bolj nepomemben razlog sodelovanje na področju skupne nabave (1,63 in 2,2). Kompetenčni center KoCKE (3,31) in Robotika (3,2) sta kot razlog vključitve navedla tudi pridobivanje novih informacij o poslovanju z drugimi podjetji v panogi, čeprav daleč od tega, da bi bil to glavni razlog za vključitev. Ostali kompetenčni centri omenjenega razloga niso prepoznali, najmanj pa se z omenjenim razlogom strinjajo v KoC Steklar. Razlika je statistično značilna pri razlogu "zaradi pridobivanja novih informacij o poslovanju drugih podjetij v panogi" ($p = 0,029$), kjer sta KoC Robotika in KoCKE izrazili večji pomen novih informacij, kot ostali. Slika 13 prikazuje najbolj in najmanj pomembne razloge za vključitev glede na Kompetenčni center.

Slika 13: Najbolj in najmanj pomembni razlogi za vključitev (povprečna ocena glede na kompetenčni center)



Legenda: * Razlika je statistično značilna.

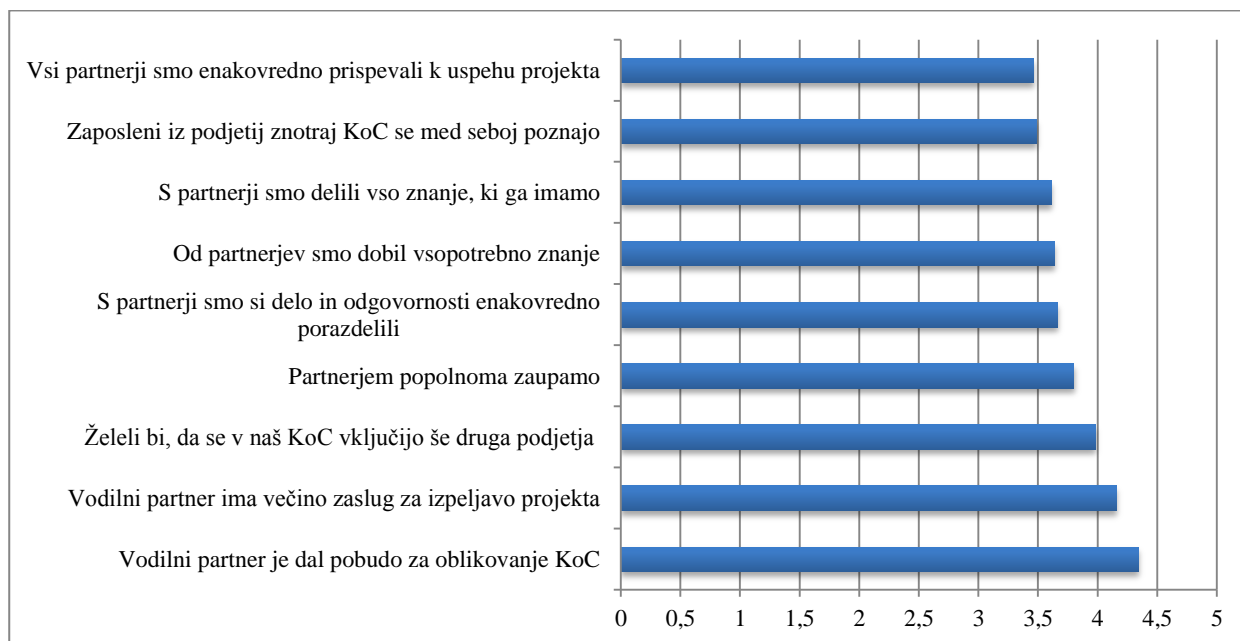
4.2.2 Odnos med partnerji panožnega kompetenčnega centra

Poglavje o odnosih med partnerji panožnega kompetenčnega centra opisuje odnose med njimi in potrjuje ključno vlogo vodilnega partnerja za uspeh kompetenčnega centra.

4.2.2.1 Odnos med partnerji panožnega kompetenčnega centra na splošno

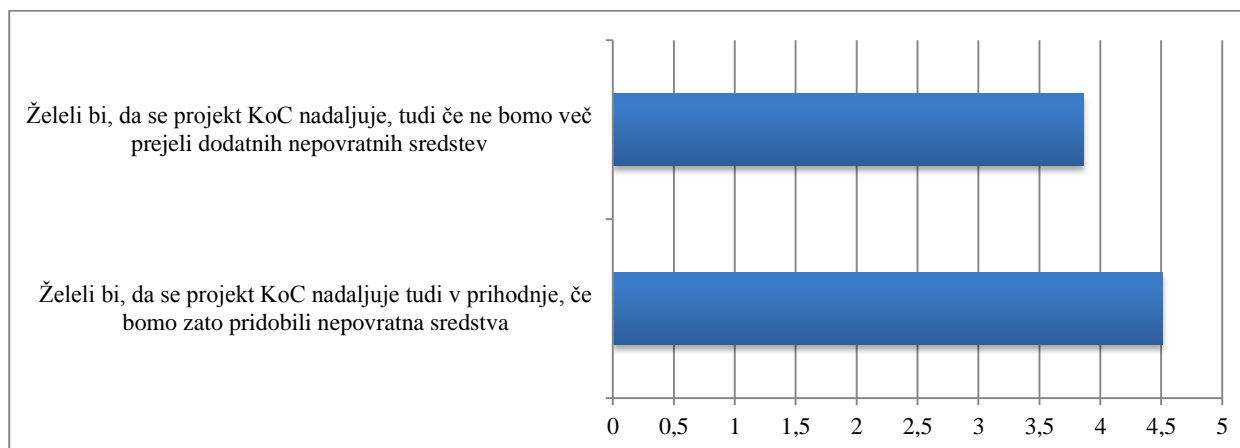
Analiza odnosa med partnerji panožnih kompetenčnih centrov na splošno kaže, da je vodilni partner kompetenčnega centra dal pobudo za njegovo oblikovanje (4,34) in da vodilnim partnerjem vsa podjetja priznavajo večino zaslug za izpeljavo projekta (4,16). Podjetja, gledano na splošno, si želijo, da bi se v njihov kompetenčni center vključila še druga podjetja iz panoge (3,98), partnerjem znotraj kompetenčnega centra pa dokaj zaupajo (3,8). Na drugi strani so podjetja imela tudi nekaj slabih izkušenj s partnerji znotraj kompetenčnega centra, kar odraža tudi najslabše ocenjena trditev, da so vsi partnerji enakovredno prispevali k uspehu projekta (3,46). Slika 14 prikazuje strinjanje podjetij s trditvami, ki se nanašajo na partnerski odnos med podjetji znotraj kompetenčnega centra.

Slika 14: Odnos med podjetji znotraj kompetenčnega centra (povprečna ocena)



Glede delovanja kompetenčnega centra v prihodnosti obstaja velik interes, vendar le, če bodo za ta namen podjetja pridobila nepovratna sredstva (4,51), so pa podjetja splošno gledano manj prepričana, da bi s projektom kompetenčnih centrov nadaljevala, če za to ne bi dobili nepovratnih sredstev (3,86). Slika 15 prikazuje opisano razliko o nadaljevanju projekta v odvisnosti od prejemanja nepovratnih sredstev.

Slika 15: Vpliv finančne spodbude na nadaljevanje projekta (povprečna ocena)

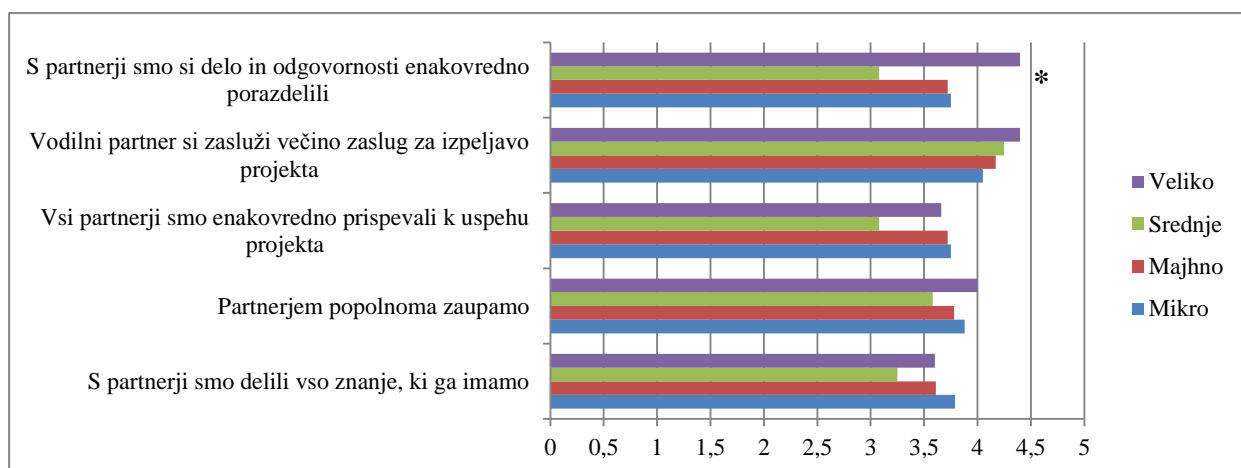


4.2.2.2 Odnos med partnerji panožnega kompetenčnega centra glede na velikost podjetja

Analiza ključnih trditev, ki se nanašajo na odnose med partnerji panožnih kompetenčnih centrov glede na velikost podjetja, kaže, da so velika podjetja najboljše ocenila trditev, da si vodilni partner zasluži večino zaslug za izpeljavo projekta (4,4). Ker so bila velika podjetja v veliki večini vodilni partnerji projekta, lahko sklepamo, da je razlog za dobro ocenjeno trditev prav v tem. S trditvijo, da so vsi partnerji enakovredno prispevali k uspehu podjetja, se velika, majhna

in mikro podjetja strinjajo v približno enakem obsegu, medtem ko se do trditve ne želijo opredeliti srednje velika podjetja (3,08). Nasprotno pa so o enakovredni delitvi dela in odgovornosti najbolj prepričana velika podjetja (4,4), najmanj pa srednje velika podjetja (3,08). Glede na razgovore s kompetenčnimi centri in rezultati ankete lahko sklepam, da so bila najbolj obremenjena vodilna podjetja, ki pa so imela resurse za vodenje projekta in so pogosto nudila veliko oporo manjšim podjetjem, predvsem mikro in malim, saj so jih pogosto povabila v kompetenčni center zaradi dodatnih točk, ki so jih zaradi vključitve dosegli na razpisu. Srednje velika podjetja na drugi strani imajo namreč več zaposlenih, več prihodkov in ostalih potrebnih resursov (znanja, finančni viri, prostori idr), da so bila pogosto tudi odgovorna za izpeljavo projekta in so določene postopke morala voditi sama. Izhajajoč iz omenjenega dejstva lahko predvidevamo, da zato srednje velika podjetja ostalim zaupajo manj kot ostala podjetja (3,58) in zato tudi niso bila tako zelo odprta pri deljenju znanja z ostalimi podjetji (3,25). Razlika je statistično značilna pri trditvi "S partnerji smo si delo in odgovornosti enakovredno porazdelili" ($p = 0,037$). Slika 16 grafično prikazuje opisane razlike med podjetji glede na njihovo velikost.

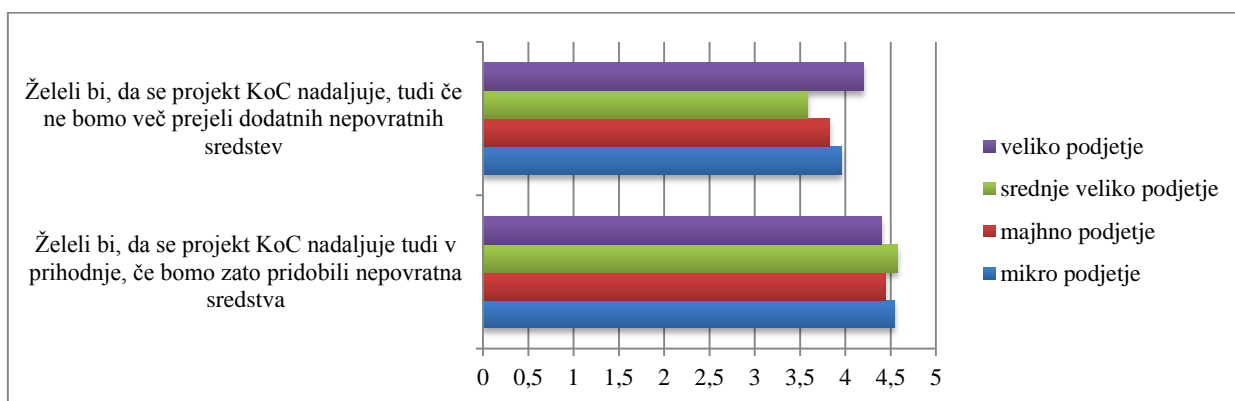
Slika 16: Odnos med podjetji znotraj kompetenčnega centra (povprečna ocena glede na velikost podjetja)



Legenda: * Razlika je statistično značilna.

Glede delovanja kompetenčnega centra v prihodnosti obstaja velik interes, vendar je ta veliko večji v primeru, da bi za delovanje dobili nepovratna sredstva, ne glede na to, za kakšno velikost podjetij gre. Projekt bi brez nepovratnih sredstev nadaljevala predvsem velika podjetja (4,2), tudi mikro (3,96) in mala podjetja (3,83), medtem ko so na splošno srednje velika podjetja nekoliko manj navdušena nad nadaljevanjem projekta brez dodatnih nepovratnih sredstev (3,58). Opisane razlike niso statistično značilne, saj je $p > 0,05$. Slika 17 prikazuje opisane razlike na področju nadaljevanja projekta v odvisnosti od prejemanja nepovratnih sredstev glede na velikost podjetja:

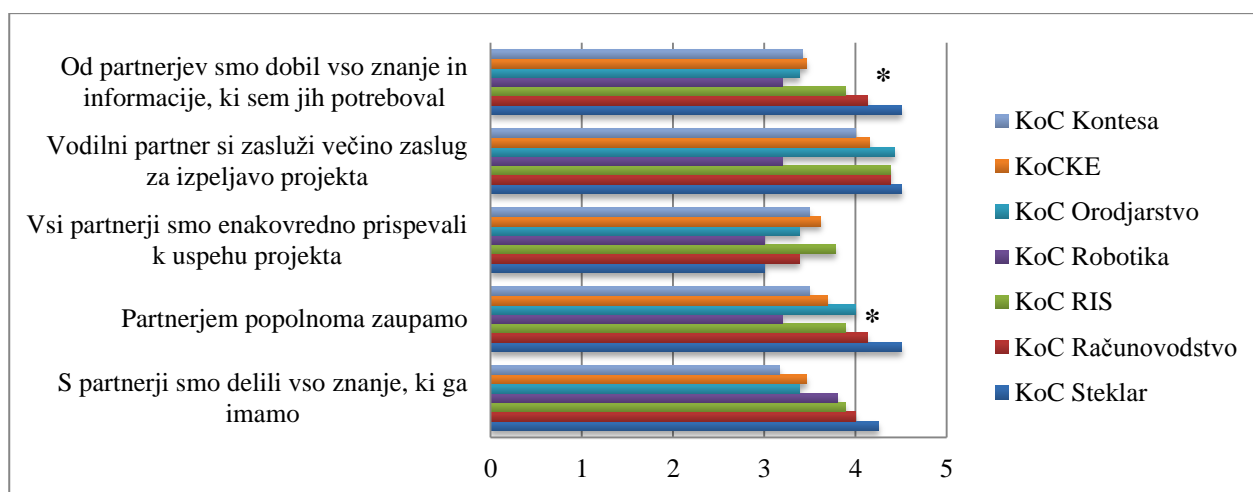
Slika 17: Vpliv finančne spodbude na nadaljevanje projekta (povprečna ocena glede na velikost podjetja)



4.2.2.3 Odnos med partnerji panožnega kompetenčnega centra glede na kompetenčni center

Analiza odnosov glede na kompetenčni center dokazuje, da je bilo največje zaupanje med partnerji znotraj kompetenčnega centra Steklar (4,5) ter Računovodstvo (4,13), najmanjše zaupanje pa je bilo med partnerji kompetenčnega centra Robotika (3,2). Vsi kompetenčni centri razen Robotika vodilnemu partnerju priznavajo večino zaslug za izpeljavo projekta, najboljšo oceno pa je kot vodilni partner kompetenčnega centra Steklar dobilo podjetje Steklarna Hrastnik (4,5). Zaupanje se odraža tudi na znanju, ki so ga podjetja delila med seboj in tako ne preseneča, da tudi v kategoriji deljenja in prenosa znanja najboljše ocene dosega kompetenčni center Steklar (4,25). Primerjava enakovrednosti prispevka podjetij znotraj kompetenčnih centrov kaže, da so se na splošno vsi partnerji kompetenčnega centra Ris najbolj angažirali pri projektu (3,78), največ razlik v obsegu dela pa je moč zaslediti pri kompetenčnem centru Robotika in Steklar (oba 3,0). Razlike so statistično značilne pri trditvi "Od partnerjev smo dobil vso znanje in informacije, ki sem jih potreboval" ($p = 0,024$) in pri trditvi "Partnerjem popolnoma zaupamo" ($p = 0,047$). Slika 18 prikazuje odnose med partnerji po kompetenčnih centrih.

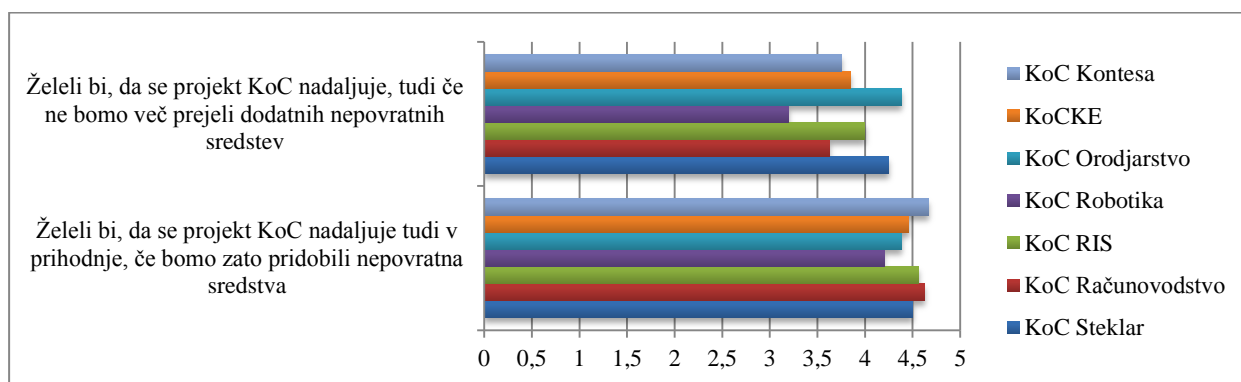
Slika 18: Odnos med podjetji znotraj kompetenčnega centra glede na kompetenčni center



Legenda: * Razlika je statistično značilna.

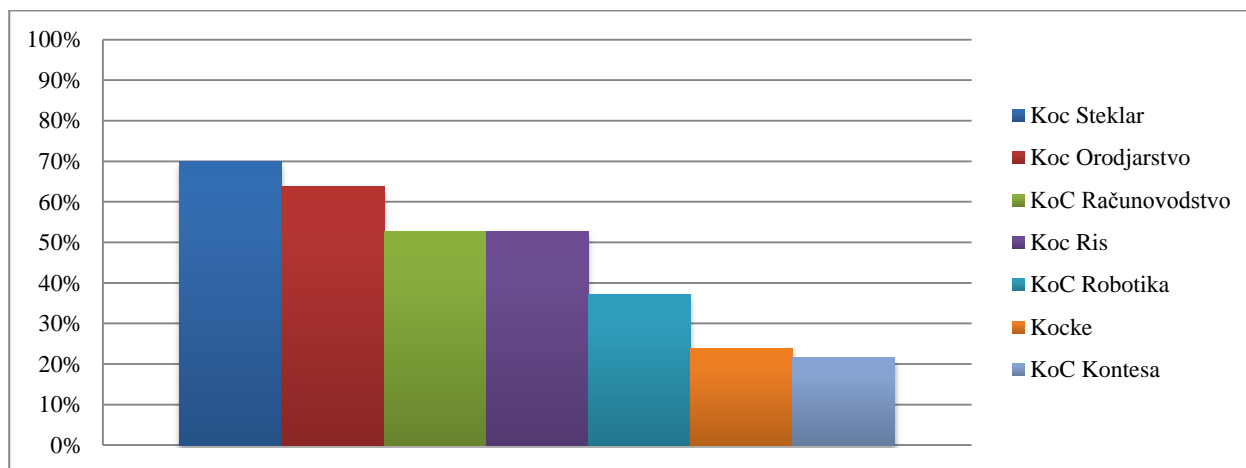
Najbolj motivirani za nadaljevanje kompetenčnega centra so v Kontesi (4,67), najmanj pa v kompetenčnem centru Robotika (4,2), vendar pod pogojem, da bodo za nadaljevanje projekta pridobili nepovratna sredstva. Željo po nadaljnjem sodelovanju partnerjev v kompetenčnem centru, in to ne glede na to, ali bi dobili nepovratna sredstva ali ne, imajo v kompetenčnem centru Orodjarstvo (v obeh primerih 4,38), kar potrjujejo tudi sami, saj želijo v okviru kompetenčnega centra sodelovati pri ustanovitvi medpodjetniškega izobraževalnega centra. Motivacija za nadaljevanje kompetenčnega centra brez nepovratnih sredstev ja najmanjša pri kompetenčnem centru Robotika in Računovodstvo, saj v tem primeru povprečna ocene pade kar za 1,0, in pri Kontesi, kjer se povprečna ocena zniža za 0,92. Opisane razlike niso statistično značilne, saj je $p > 0,05$. Slika 19 v nadaljevanju prikazuje opisane razlike pri željah o nadaljevanju projekta in finančnih spodbudah:

Slika 19: Vpliv finančne spodbude na nadaljevanje projekta (povprečna ocena glede na kompetenčni center)



V analizi odnosov je bil raziskan tudi delež podjetij, ki so pred vključitvijo v kompetenčni center že sodelovala. Omenjeni delež je predstavljen že v analizi posameznega kompetenčnega centra, v nadaljevanju pa sledi primerjava po kompetenčnih centrih. V kompetenčnem centru Steklar je med seboj v preteklosti sodelovalo že 70 % vseh vključenih partnerjev, v kompetenčnem centru Orodjarstvo pa 64 %. Delež podjetij, ki so v preteklosti sodelovala, je isti v Kompetenčnem centru Računovodstvo in RIS, najmanjši delež sodelujočih podjetij v preteklosti pa imajo v kompetenčnem centru Robotika (37 %), KoCCKE (24 %) in Kontesa (22 %). Razlike so statistično značilne ($p < 0,05$). Slika 20 grafično prikazuje opisane razlike po kompetenčnih centrih.

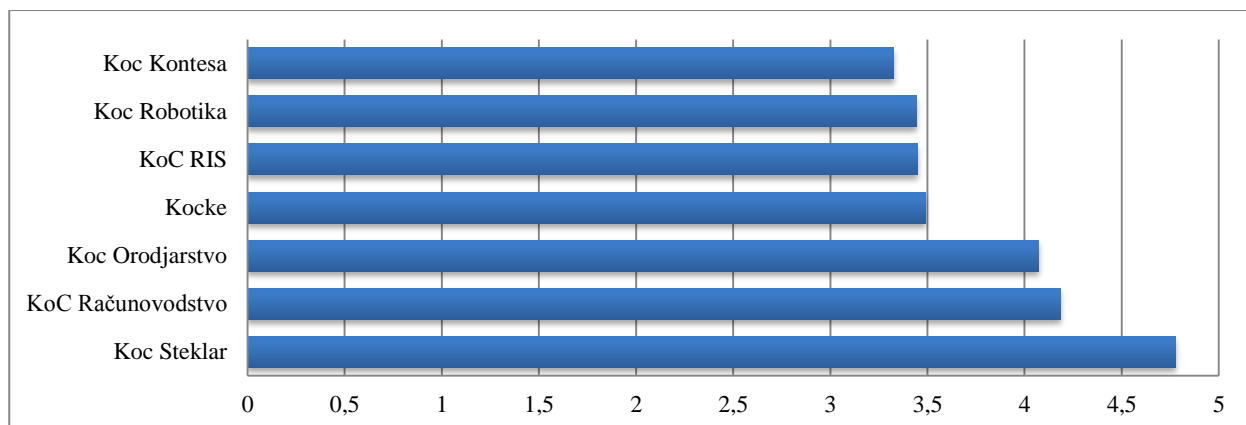
Slika 20: Delež podjetij znotraj KoC-a, ki so v preteklosti že sodelovala*



Legenda: * Število podjetij, ki so pred vključitvijo v kompetenčni center že sodelovala v primerjavi z vsemi vključenimi podjetji v kompetenčnem centru.

V analizi odnosov znotraj kompetenčnih centrov je bilo tudi raziskano, koliko podjetij ima namen sodelovati s partnerji znotraj kompetenčnega centra tudi v prihodnosti. Sodelovanja v prihodnosti si najbolj želijo podjetja znotraj kompetenčnega centra Steklar (4,8), Računovodstvo (4,2) in Orodjarstvo (4,1), medtem ko podjetja ostalih kompetenčnih centrov sodelovanja ne želijo tako močno, najmanj pa v kompetenčnem centru Kontesa (3,3), kjer so imeli z nekaterimi od partnerjev slabe izkušnje. Razlike so statistično značilne ($p < 0,05$). Slika 21 v nadaljevanju prikazuje željo po sodelovanju podjetij, ki so bila vključena v panožne kompetenčne centre.

Slika 21: Želja podjetij znotraj KoC po sodelovanju v prihodnosti (povprečna ocena)



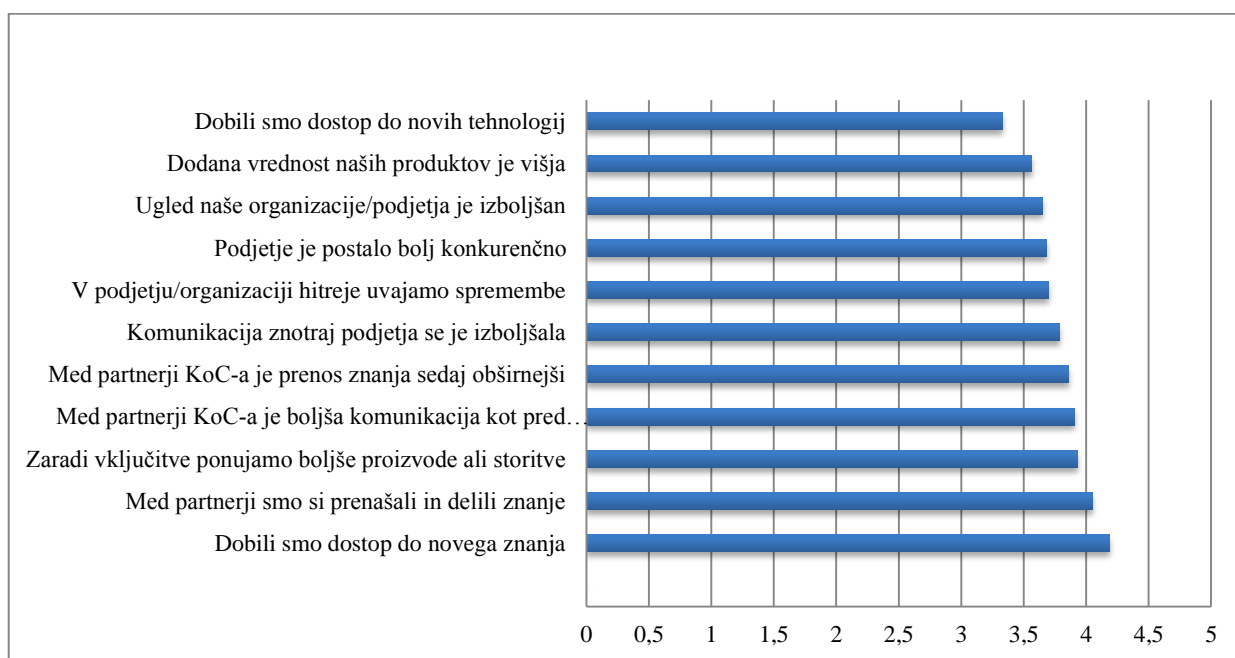
4.2.3 Učinki vključitve v panožni kompetenčni center

Poglavje o učinkih vključitve v panožni kompetenčni center podaja rezultate vključitev podjetij. Med učinki, ki so bili zaznani v največjem obsegu, je dostop do novega znanja, ki so ga podjetja pridobila zaradi vključitve v projekt, podjetja pa so med seboj tudi uspešno prenašala znanja. Omenjeno pomeni, da je bil glavni cilj projekta dosežen.

4.2.3.1 Učinki vključitve v panožni kompetenčni center na splošno

Glede učinkov, ki so nastali zaradi vključitve v kompetenčni center, ugotavljam, da so podjetja na splošno kot največji učinek prepoznala dostop do novega znanja (4,19), zaradi katerega sedaj ponujajo boljše proizvode in storitve (3,93). Pričakovati je bilo tudi, da se bo odnos med podjetji, ki so bila vključena v kompetenčni center, izboljšal, kar dokazuje tudi strinjanje podjetij s trditvijo, da je s partnerji boljša komunikacija kot je bila pred vključitvijo v projekt (3,91), poleg tega je tudi prenos znanja obširnejši kot je bil pred vključitvijo (3,86). Zanimivo je tudi, da se je zaradi vključitve v kompetenčni center izboljšala tudi komunikacija znotraj podjetij (3,79), kar je lahko posledica velikega števila izobraževanj iz mehkih veščin, tudi komunikacijskih veščin kot tudi dejstva, da so zaposleni zaradi dodatnih izobraževanj preživeli skupaj več časa (tudi prostega) in so zaradi tega oblikovali močnejše medsebojne vezi. Podjetja nekoliko manj prepričljivo potrjujejo, da sedaj hitreje uvajajo spremembe (3,7) in da je podjetje postalo nekoliko bolj konkurenčno (3,68). Zaradi vključitve v kompetenčni center se je malce povečal ugled podjetij in organizacij, ki so bile vanj vključene (3,65). Od vseh trditev pa se najmanj strinjajo s trditvijo, da so dobili dostop do novih tehnologij (3,33) in da so razvili nove proizvode in storitve (3,3). Slika 22 v nadaljevanju prikazuje strinjanje podjetij z zgoraj opisanimi učinki, ki so nastali zaradi vključitve v kompetenčni center.

Slika 22: Učinki vključitev v kompetenčni center (povprečna ocena)

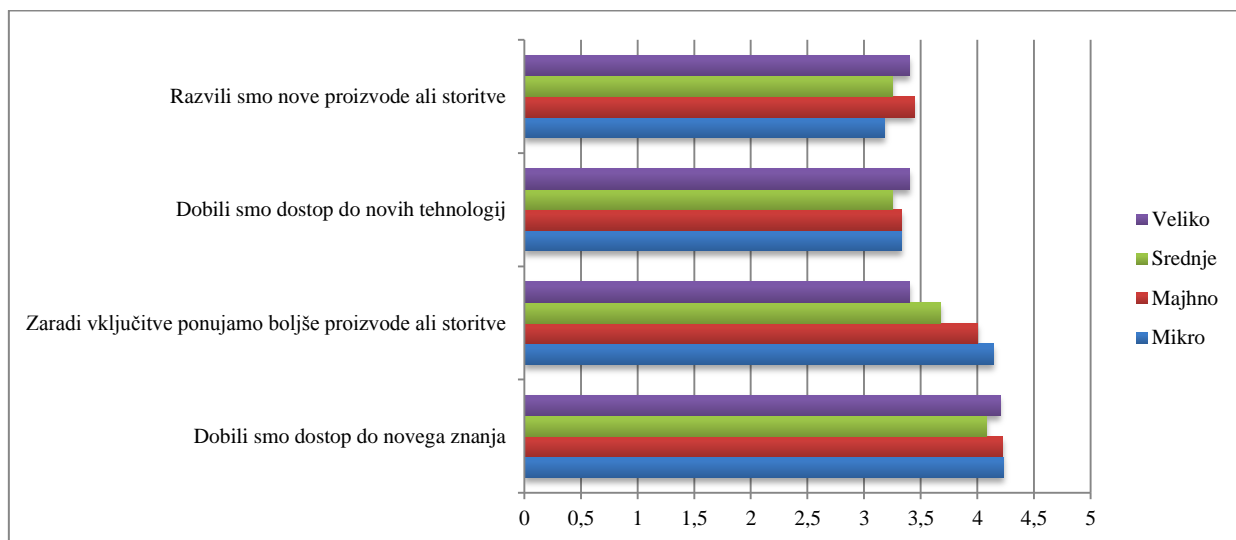


4.2.3.2 Učinki vključitve v panožni kompetenčni center glede na velikost podjetja

Učinke, s katerimi so se podjetja na splošno najbolj in najmanj strinjala, v nadaljevanju analiziram glede na velikost podjetja. Ugotavljam, da so mikro podjetja dosegla najboljše rezultate, saj so od vseh tipov podjetij glede na velikost pridobila največji obseg novega znanja (4,23), zaradi vključitve v kompetenčni center in izobraževanja sedaj posledično proizvajajo tudi boljše proizvode ali storitve (4,14). Pri primerjavi učinkov, ki so jih podjetja na splošno najmanj

pozitivno ocenila, ugotavljam, da podjetja ne glede na njihovo velikost niso zelo prepričljiva, ko jih sprašujemo o dostopu do novih tehnologij (3,25–3,4) niti ni bilo zaznati, da so zaradi vključitve v kompetenčni center razvila nove produkte (3,18–3,4). Opisane razlike niso statistično značilne, saj je $p > 0,05$. Slika 23 prikazuje opisane učinke:

Slika 23: Najbolj in najmanj pomembni učinki vključitve v KoC (povprečna ocena glede na velikost podjetja)

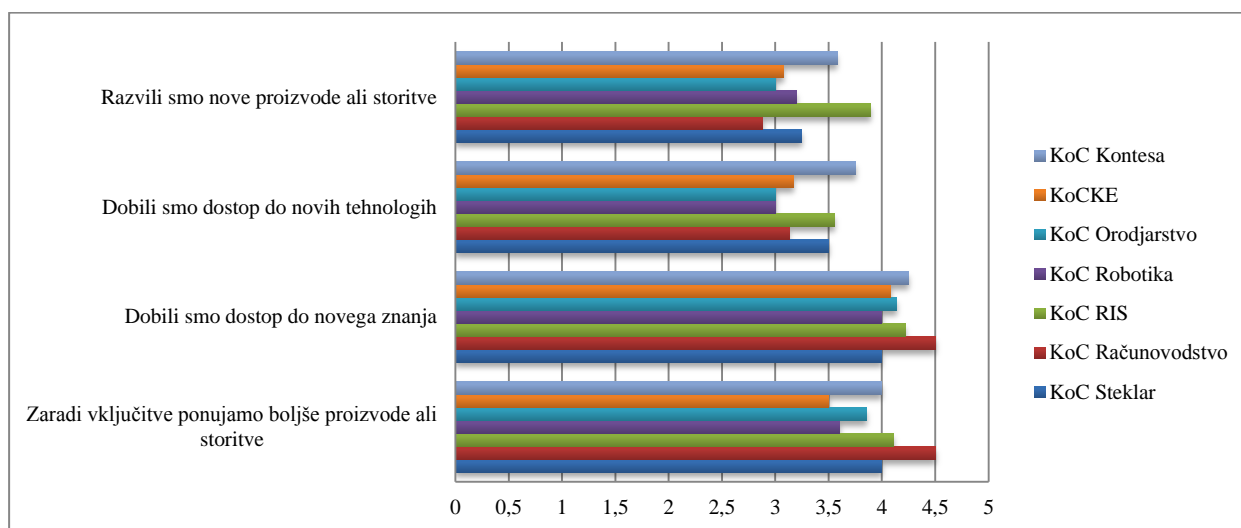


4.2.3.3 Učinki vključitve v panožni kompetenčni center glede na kompetenčni center

Učinki, s katerimi so se podjetja na splošno najbolj in najmanj strinjala, so v nadaljevanju analizirani glede na kompetenčni center, v katerega so bila podjetja vključena. Ugotovljeno je bilo, da je največji učinek zabeležil kompetenčni center Računovodstvo, ki zaradi vključitve v kompetenčni center sedaj ponuja boljše storitve (4,5), poleg tega pa so zaposleni dobili dostop do novega znanja v največjem obsegu (4,5). Tudi v kompetenčnem centru Kontesa so zaposlenim z izobraževanjem omogočili dostop do novega znanja v veliki meri (4,25), kar je najbolj opazen učinek tudi v kompetenčnem centru RIS (4,22) Orodjarstvo (4,14), KoCKE (4,08), Steklar (4,0) in Robotika (4,0). Izobraževanje in usposabljanje v okviru kompetenčnih centrov je imelo pozitiven učinek tudi na izboljšanje kakovosti proizvodov in storitev, kot že omenjeno, pri kompetenčnem centru Računovodstvo, pa tudi pri Steklarju (4,0) in Kontesi (4,0).

Pri primerjavi učinkov, ki so jih podjetja na splošno najmanj pozitivno ocenila, je bilo ugotovljeno, da je kompetenčni center RIS dosegel največji učinek, ko govorimo o razvoju novih proizvodov in storitev (3,89), kar je za panogo, v kateri delujejo, tudi moč pričakovati, medtem ko nasprotno, v kompetenčnem centru Računovodstvo niso razvili novih produktov ali oblikovali novih storitev (2,88), kar je lahko posledica panoge, v kateri delujejo. Pri kompetenčnem centru Robotika, pa kljub temu, da delujejo v visokotehnološki panogi, ne vedo, ali so zaradi vključitve imeli dostop do novih tehnologij niti ne vedo, ali so razvili nove proizvode ali storitve (3,00). Opisane razlike niso statistično značilne, saj je $p > 0,05$. Slika 24 prikazuje zgoraj opisane razlike zaznanih učinkov zaradi vključitve v kompetenčni center glede na kompetenčni center:

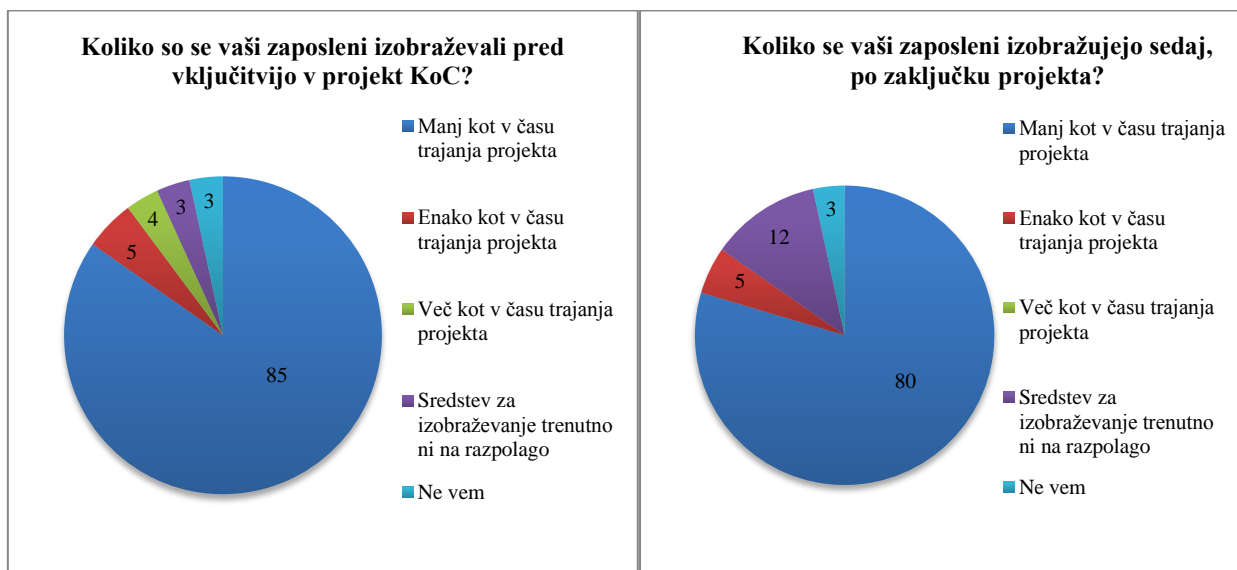
Slika 24: Najbolj in najmanj pomembni učinki vključitve v KoC (povprečna ocena glede na kompetenčni center)



4.2.4 Izobraževanje in prenos znanja znotraj panožnega kompetenčnega centra

Podjetja so bila vprašana o obsegu izobraževanja, ki so ga zaposlenim nudili pred vključitvijo v projekt kompetenčnih centrov in sedaj, ko se je projekt končal. Na podlagi anketnega vprašalnika ugotavljam, da so vsa vključena podjetja na splošno s projektom pridobila veliko sredstev za izobraževanje in so tako svojim zaposlenim omogočila veliko večji obseg izobraževanja, ki so jim ga omogočala pred projektom, kot tudi sedaj, po koncu projekta kompetenčnih centrov. Opazna je še ena velika sprememba, in sicer da je v letu 2010, pred začetkom projekta, bilo še vedno na voljo več sredstev za izobraževanje, kot jih je sedaj po koncu projekta, saj se je delež podjetij, ki sredstev za izobraževanje trenutno nimajo na razpolago, povečal za 9 odstotnih točk. Slika 25 prikazuje opisane razlike v deležu vlaganj v izobraževanje pred začetkom projekta kompetenčnih centrov in po njegovem zaključku.

Slika 25: Vlaganje sredstev v izobraževanje pred in po zaključku projekta KoC v %*

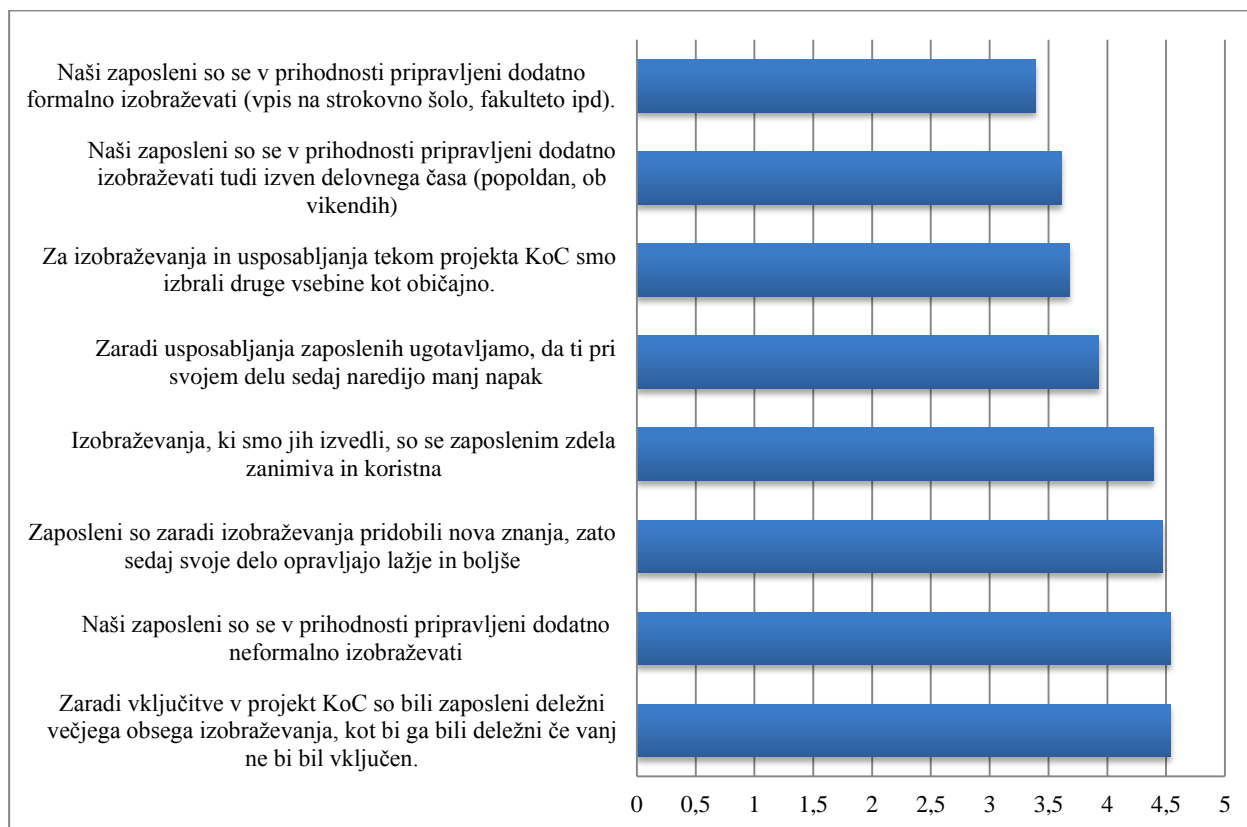


Legenda: *Delež podjetij, katerih zaposlenih so se pred in po vključitvijo v koc izobraževali manj, enako ali več kot tekom projekta kompetenčnih sredstev oz. sredstev za izobraževanje ni bilo oz. trenutno ni na voljo, v primerjavi s celotnim številom podjetij.

4.2.4.1 Izobraževanje, mreženje in zadovoljstvo zaposlenih znotraj kompetenčnega centra na splošno

V analizi podjetij na splošno na temo o izobraževanju zaposlenih je bilo ugotovljeno, da se podjetja najbolj strinjajo s trditvijo, da so bili njihovi zaposleni zaradi vključitve v projekt deležni večjega obsega izobraževanja, kot bi ga bili, če vanj ne bi bili vključeni (4,54). Poleg tega so podjetja zelo močno prepričana, da so se njihovi zaposleni pripravljani dodatno neformalno izobraževati (4,54), medtem ko se najmanj strinjajo s trditvijo, da so se njihovi zaposleni pripravljani dodatno formalno izobraževati (3,39). Podjetja so tudi opazila, da zaposleni zaradi novih znanj svoje delo sedaj opravljajo lažje in boljše (4,47), pri delu pa zaposleni sedaj delajo tudi manj napak (3,93). Podjetja so tudi zelo močno prepričana, da so zaposlenim nudila izobraževanja, ki so se jim zdela zanimiva in koristna (4,39), so pa bili zaposleni v nekaterih primerih deležni izobraževanj iz drugih vsebin kot običajno (3,68). Malo manj so podjetja prepričana, da bi bilo njihovim zaposlenim v interesu dodatno izobraževanje tudi izven delovnika (3,61). Slika 26 prikazuje strinjanje podjetij na splošno glede trditev, povezanih z izobraževanjem.

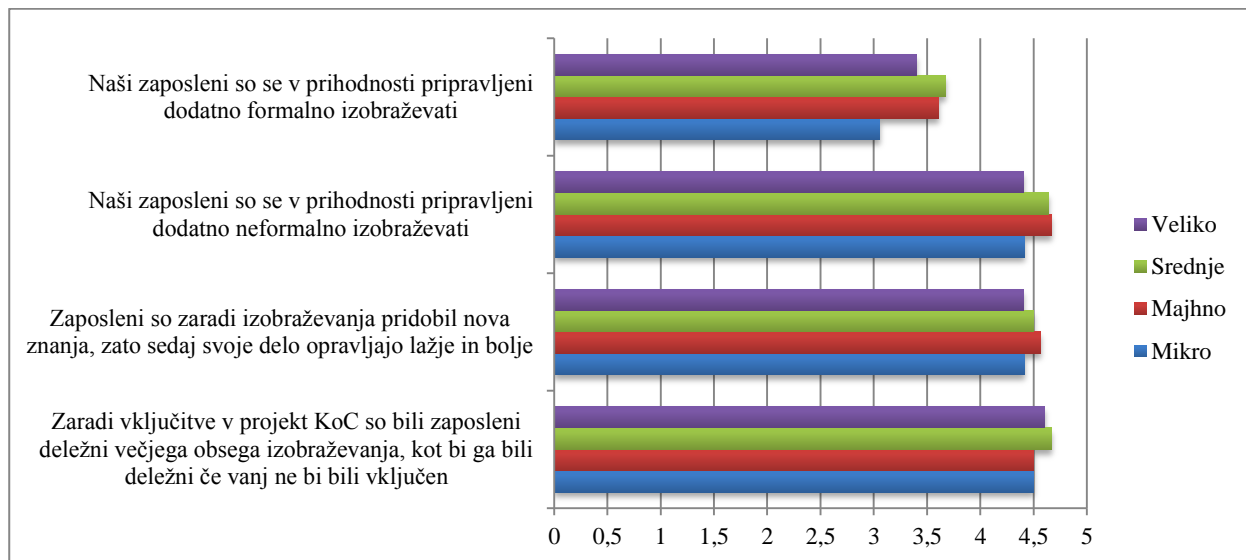
Slika 26: Izobraževanje zaposlenih z vidika podjetij na splošno (povprečna ocena)



4.2.4.2 Izobraževanje zaposlenih in prenos znanja znotraj kompetenčnega centra glede na velikost podjetja

V analizi področja izobraževanja, ki sem jo opravila glede na velikost podjetja in kjer sem izbrala najbolj ključna področja, ugotavljam, da se srednje majhna podjetja najbolj strinjajo, da si njihovi zaposleni želijo še dodatno neformalno izobraževati (4,67), tudi vsa ostala podjetja, ne glede na velikost, pa so področju neformalnega izobraževanja pripisala največjo težo. Zanimivo je, da se podjetja ne glede na velikost najmanj strinjajo, da si njihovi zaposleni želijo dodatnega formalnega izobraževanja, še najmanj pa se s to trditvijo strinjajo mikro podjetja, kjer očitno formalna izobrazba ne igra velike vloge. Večjih razlik glede na velikost podjetij ni opaziti. Opisane razlike niso statistično značilne, saj je $p > 0,05$. Slika 27 prikazuje opisane značilnosti na temo izobraževanj.

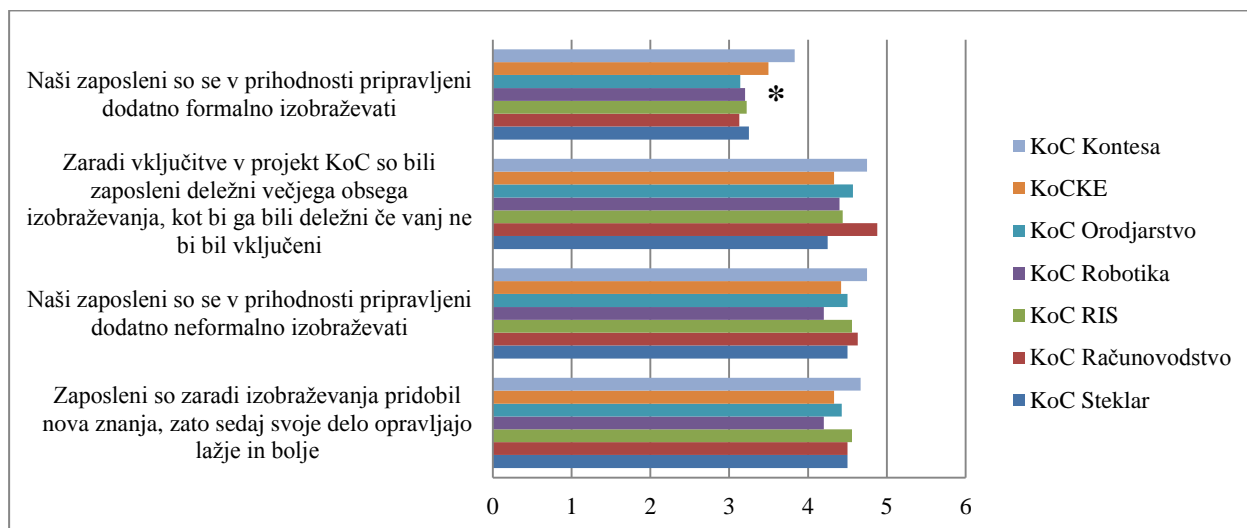
Slika 27: Izobraževanje zaposlenih (povprečna ocena glede na velikost podjetja)



4.2.4.3 Izobraževanje zaposlenih in prenos znanja znotraj kompetenčnega centra glede na kompetenčni center

Analiza rezultatov anketnega vprašalnika na temo izobraževanja zaposlenih po kompetenčnih centrih razkriva, da so v kompetenčnem centru Računovodstvo najbolj prepričani, da si bili njihovi zaposleni deležni veliko večjega obsega izobraževanja zaradi vključitve v projekt (4,88). Tudi drugi kompetenčni priznavajo isto dejstvo in to zelo močno tako v kompetenčnem centru Kontesa (4,75) kot v kompetenčnem centru Orodjarstvo (4,57). Kot že v analizi glede na velikost podjetja in na splošno, se tudi v analizi glede na kompetenčni center pojavlja isti fenomen, in sicer so podjetja znotraj kompetenčnih centrov prepričana, da so se njihovi zaposleni močno pripravljene še dodatno neformalno izobraževati, medtem ko so veliko manj prepričljivi, ko govorimo o formalnem izobraževanju zaposlenih. V kompetenčnem centru Kontesa so močno prepričani, da zaposleni zaradi izobraževanja in pridobivanja novega znanja svoje delo sedaj opravljajo lažje in bolje (4,67), v isto so prepričani tudi v kompetenčnem centru RIS (4,56) in Računovodstvo (4,2). Najmanj prepričljivi pa so v kompetenčnem centru Robotika, kjer se kljub vsemu še vedno strinjajo z omenjeno trditvijo (4,2). Glede vsebine izobraževanja najbolj izstopa kompetenčni center Računovodstvo, kjer so bili najbolj prepričljivi pri vprašanju o vsebini izobraževanj, ki so bila tekom kompetenčnega centra drugačna kot običajno (4,75). Razlika je statistično značilna pri trditvi "Za izobraževanja in usposabljanja tekom projekta KoC smo izbrali druge vsebine kot običajno" ($p = 0,05$). Slika 28 prikazuje opisane razlike v izobraževanju glede na kompetenčni center, v katerega so bila podjetja vključena.

Slika 28: Izobraževanje zaposlenih (povprečna ocena glede na kompetenčni center)

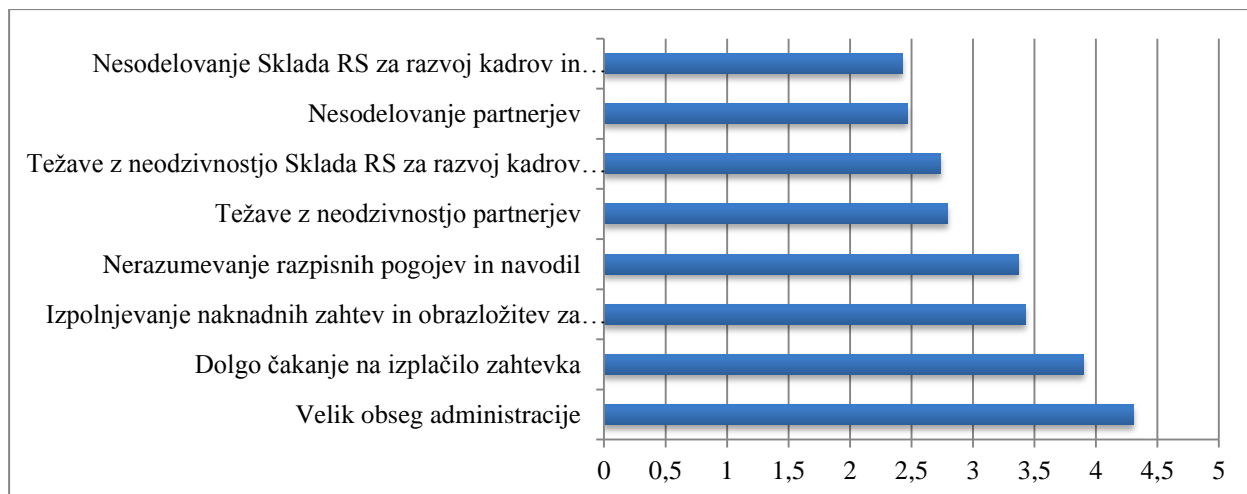


Legenda: * Razlika je statistično značilna.

4.2.5 Težave kompetenčnih centrov in ključni faktorji za njihov uspeh

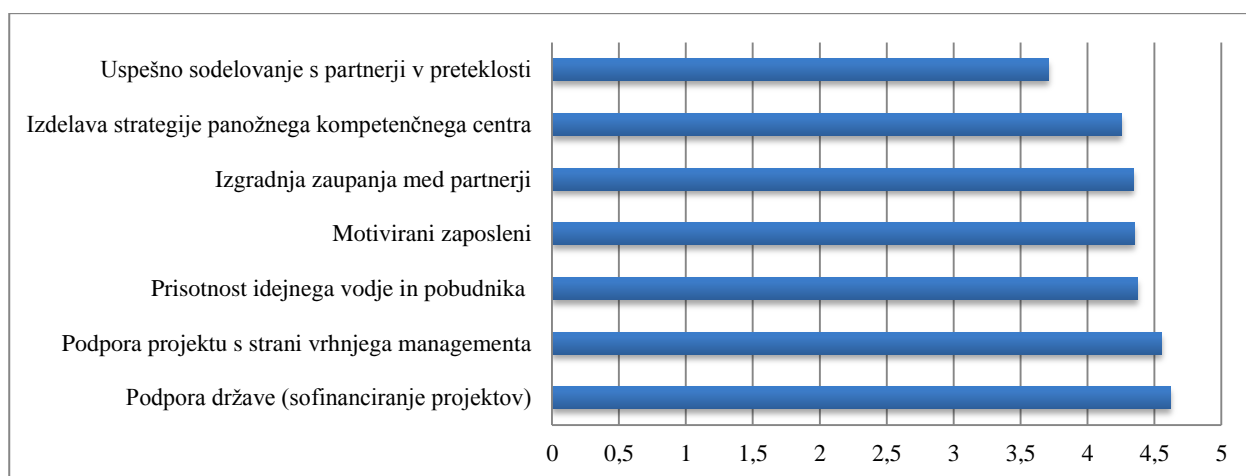
Težave, s katerimi so se kompetenčni centri soočali in ključne faktorje za uspeh, so analizirane na ravni celotnega vzorca na splošno. Največja težava, s katero so se podjetja soočala tekom projekta kompetenčnih centrov, je velik obseg administracije (4,31), sledi pa mu dolgo čakanje na izplačilo zahtevka (3,9), saj so podjetja stroške izobraževanja morala kriti sama, nato pa na podlagi zahtevka za izplačilo počakati povrnitev stroškov. Nejevoljo in težave je podjetjem povzročalo tudi naknadno izpolnjevanje zahtev in obrazložitev. Kar nekaj podjetij je imelo tudi težave z razumevanjem razpisnih pogojev in navodil (3,37). Glede na rezultate ankete lahko sklepam, da podjetja niso imela težav z odzivnostjo in sodelovanjem z izvajalcem razpisa, Javnim Skladom RS za razvoj kadrov in štipendij, prav tako so s partnerji znotraj kompetenčnega centra sodelovali brez večjih težav. Opisane težave, razvrščene po pomembnosti, prikazuje tudi slika 29 v nadaljevanju.

Slika 29: Težave, s katerimi so se podjetja soočala (povprečna ocena)



V nadaljevanju sledi identifikacija dejavnikov, ki so potrebni za uspeh kompetenčnega centra. Podjetja menijo, da je za delovanje in uspeh kompetenčnega centra najbolj ključna podpora države, v smislu sofinanciranja projekta (4,62), nato pa so kot drugi najbolj pomemben razlog navedla podporo s strani vrhnjega managementa (4,55) ter prisotnost idejnega vodje in pobudnika, ki je lahko ali posameznik ali organizacija (4,37). Zanimivo je, da so podjetja kot najmanj pomemben razlog navedla uspešno sodelovanje s partnerji v preteklosti (3,71) in izdelavo strategije panožnega kompetenčnega centra (4,25), čeprav se strinjajo, da je omenjeno pomemben dejavnik za uspeh. Veliko vlogo igra tudi zaupanje med partnerji (4,34) in motivirani zaposleni (4,35). Slika 30 prikazuje strinjanje podjetij o ključnih dejavnikih uspeha kompetenčnega centra.

Slika 30: Dejavniki za uspeh kompetenčnega centra (povprečna ocena)



4.2.6 Učinki vključitve z vidika zaposlenih

Glede na rezultate anketnega vprašalnika lahko sklepamo, da so vsi zaposleni (95 %) vedeli, da so vključeni v projekt, kar dokazuje, da so vsi kompetenčni centri dobro obvestili svoje zaposlene o namenu in poteku ter ciljnih projekta. Učinke z vidika zaposlenih primerjam na splošno in glede na kompetenčni center.

4.2.6.1 Pomen izobraževanja, vpliv na delovno uspešnost ter mreženje zaposlenih na splošno

Vsi zaposleni, ki so bili vključeni v projekt kompetenčnih centrov, se najbolj strinjajo s trditvijo, da so se v prihodnosti pripravljani še dodatno neformalno izobraževati (4,44), tudi če gre za izobraževanje zunaj delovnega časa (3,79), medtem ko so malo manj navdušeni nad nadaljevanjem formalnega izobraževanja (3,32). Izobraževanja na splošno so se jim v veliki meri zdela zanimiva in koristna (4,27), zavedajo pa se, da so bili zaradi vključitve v projekt deležni večjega obsega izobraževanja kot bi ga bili, če vanj ne bi bili vključeni (4,24). Zaposleni tudi menijo, da svoje delo sedaj opravljajo lažje in bolje (4,04), čeprav pa so na drugi strani malo manj prepričljivi, ko gre za vprašanje o zmanjšanju števila napak (3,56). Opaziti je tudi povečanje delovne motivacije zaposlenih (3,7). Razlike so statistično značilne pri vseh trditvah ($p < 0,05$), razen pri trditvi "V prihodnosti sem se pripravljen še dodatno formalno izobraževati".

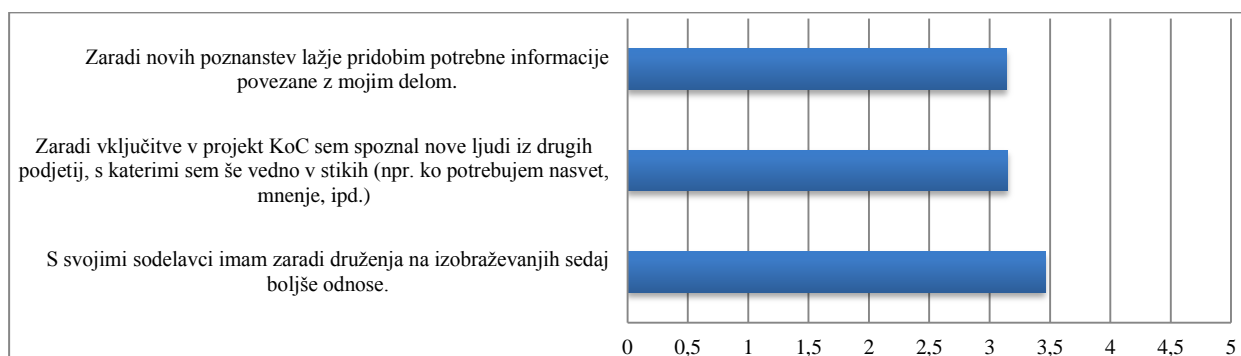
Slika 31 prikazuje strinjanje zaposlenih s trditvami, ki se nanašajo na izobraževanje in na njihovo zadovoljstvo in delovno uspešnost.

Slika 31: Izobraževanje zaposlenih z njihovega vidika (povprečna ocena)



Pri analizi medsebojnih odnosov in mreženja zaposlenih na splošno ugotavljam, da se je na tem področju najbolj izboljšal odnos med sodelavci znotraj podjetij, saj so se dodatno družili tudi med izobraževanji (3,46), medtem ko je le malo zaposlenih prepričanih, da zaradi novih poznanstev sedaj lažje dobijo informacije, povezane z njihovim delom (3,14), prav tako pa niso prav pogosto v stiku z zaposlenimi iz drugih podjetij znotraj kompetenčnega centra (3,15). Nobena od navedenih trditev pa ni statistično značilna, saj je $p > 0,05$. Slika 32 prikazuje strinjanje zaposlenih s trditvami o medsebojnih odnosih znotraj podjetja in kompetenčnega centra.

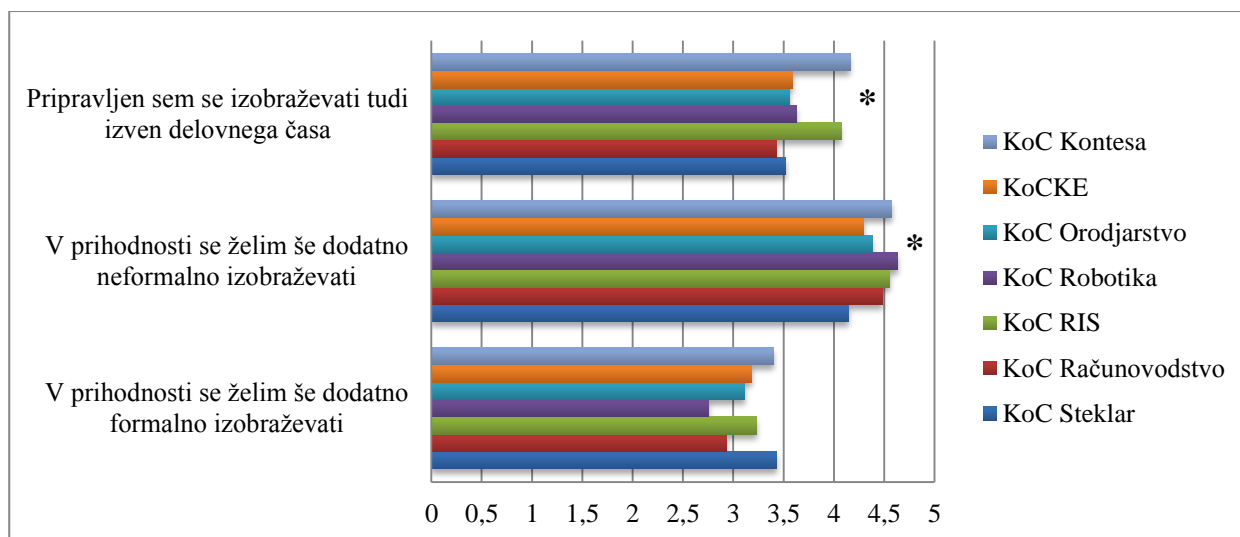
Slika 32: Odnosi med zaposlenimi znotraj podjetja in kompetenčnega centra (povprečna ocena)



4.2.6.2 Pomen izobraževanja in vpliv na delovno uspešnost glede na kompetenčni center

V analizi izobraževanja zaposlenih z njihovega vidika je bilo ugotovljeno, da si dodatnega neformalnega izobraževanja najbolj želijo v kompetenčnem centru Robotika in Ris, najmanj pa zaposleni znotraj kompetenčnega centra Steklar, vendar je ocena kljub temu še vedno visoka (4,14). Zanimivo pa je, da je slika pri formalnem izobraževanju ravno nasprotna, saj si zaposleni znotraj kompetenčnega centra Steklar najbolj želijo še dodatno formalno izobraževati, medtem ko si tega najmanj želijo v kompetenčnem centru RIS (2,75). Da je izobraževanje nujno potrebno, tudi če gre za izobraževanje zunaj delovnega časa, se najbolj zavedajo zaposleni znotraj podjetij v Kontesi (4,16), ki delujejo v visokotehnološki panogi, najmanj pa so se pripravljene dodatno izobraževati zunaj delovnega časa zaposleni znotraj kompetenčnega centra Računovodstvo (3,43), kar potrjujejo tudi pri Uniji računovodstvo, saj med drugim na to vpliva tudi razlog, da imajo zaposlenih veliko žensk, ki prosti čas posvečajo svojim družinam. Razlika je statistično značilna pri trditvi "Pripravljen sem se izobraževati tudi izven delovnega časa" in "V prihodnosti sem se pripravljen še dodatno neformalno izobraževati," saj je $p < 0,05$. Slika 33 prikazuje omenjene razlike po kompetenčnih centrih.

Slika 33: Pomen izobraževanja zaposlenih po kompetenčnih centrih (povprečna ocena)



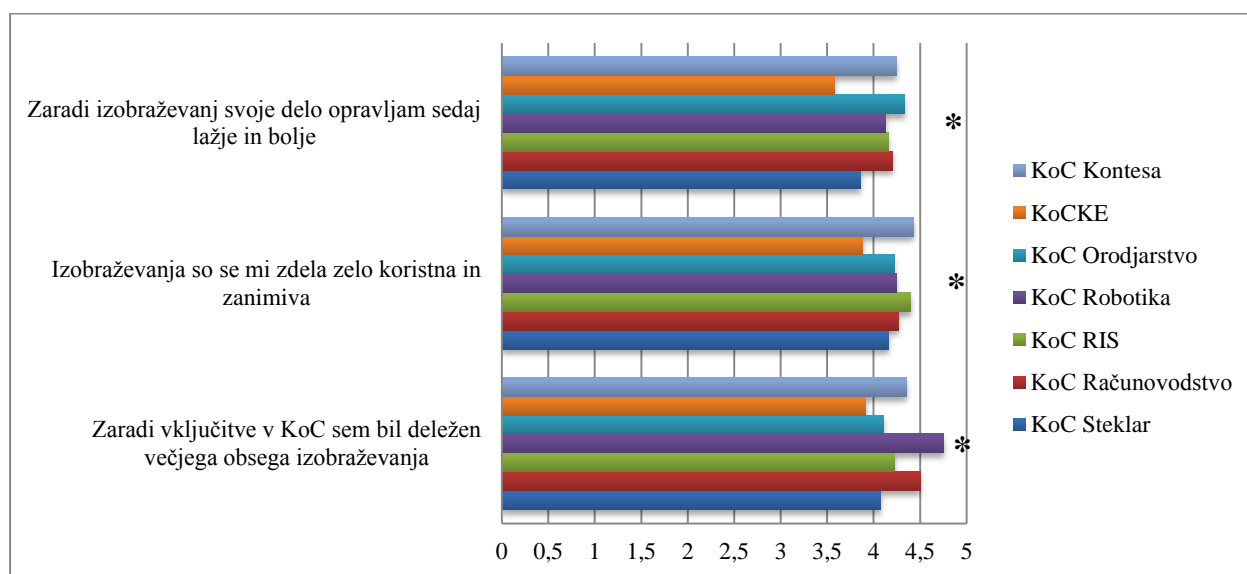
Legenda: * Razlika je statistično značilna.

Vsi zaposleni, ne glede na kompetenčni center, se v veliki meri strinjajo (4,14), da so bili zaradi vključitve v projekt deležni večjega obsega izobraževanja, kot bi ga bili sicer in ocenjujejo, da so bile vsebine zanimive in koristne (4,27) ter da zaradi dodatnih izobraževanj in usposabljanj sedaj zaposleni svoje delo opravljajo lažje in bolje (4,04). Potrjujejo tudi, da so bili deležni tudi drugih vsebin izobraževanj, kot bi jih bili, če ne bi bili vključeni v projekt kompetenčnih centrov (3,82).

Pri primerjavi istih trditev po kompetenčnih centrih je bilo ugotovljeno, da se zaposleni kompetenčnega centra Robotika (4,75) in Računovodstvo (4,5) najbolj strinjajo s trditvijo, da so bili zaradi vključitve v kompetenčni center deležni večjega obsega izobraževanja, najbolj zanimiva in koristna izobraževanja so po mnenju zaposlenih organizirali v kompetenčnem centru

Kontesa (4,43) in Ris (4,40). Kompetenčni center Kontesa (4,19) in Robotika (4,13), sta zaposlenim najbolj omogočila vplivanje na izbor vsebin izobraževanja, medtem ko so najmanj vpliva imeli zaposleni v kompetenčnem centru Steklar (3,02). Največji napredek pri uspešnosti opravljanja dela zaradi dodatnih izobraževanj so opazili zaposleni znotraj podjetij v kompetenčnem centru Orodjarstvo (4,33), najmanjši napredek izmed kompetenčnih centrov pa je bil ocenjen s strani zaposlenih v kompetenčnem centru KoCKE (3,58). Zaradi dodatnih izobraževanj so po mnenju zaposlenih število napak najbolj zmanjšali zaposleni znotraj kompetenčnega centra Računovodstvo (3,75) in zaposleni znotraj kompetenčnega centra Kontesa (3,72). Vse opisane razlike so statistično značilne, saj je $p < 0,05$. Slika 34 prikazuje opisana področja o vsebini in pomenu izobraževanj po kompetenčnih centrih.

Slika 34: Ocena vsebine in koristnosti izobraževanj z vidika zaposlenih (povprečna ocena)



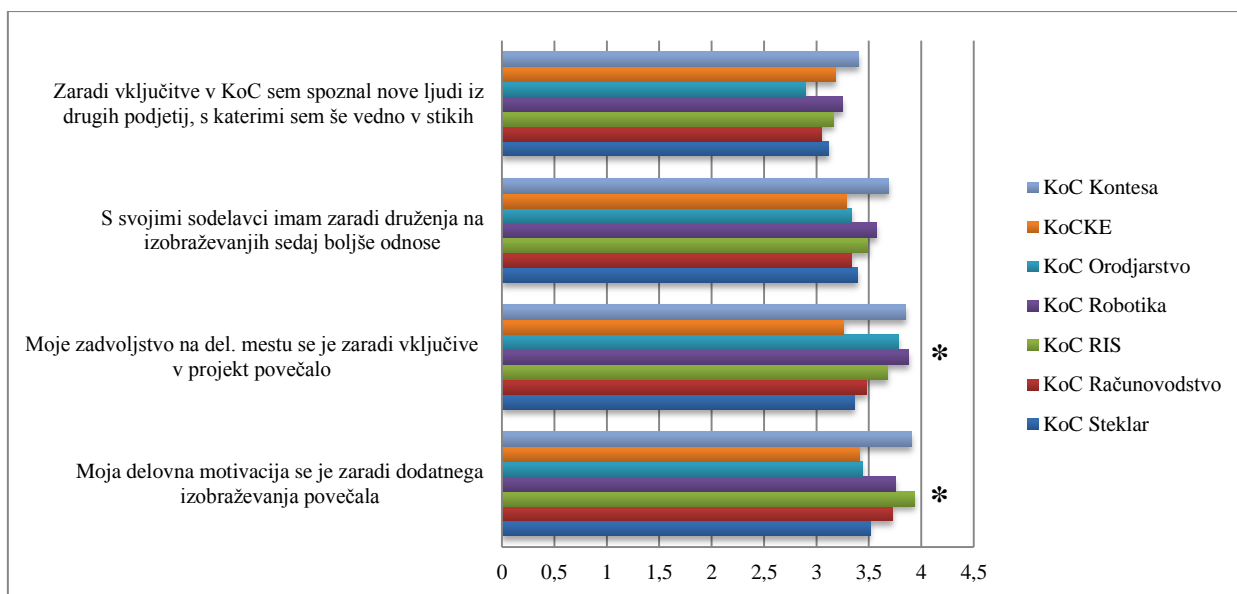
Legenda: * Razlika je statistično značilna.

4.2.6.3 Zadovoljstvo zaposlenih in mreženje zaposlenih glede na kompetenčni center

Splošno gledano se je motivacija (3,7) in zadovoljstvo (3,57) na delovnem mestu zaradi dodatnega izobraževanja nekoliko povečala. Zaposleni se tudi strinjajo, da imajo zaradi druženja v okviru izobraževanj s sodelavci sedaj boljše odnose (3,46), niso pa prepričani, da so si tekom izobraževanj pridobili nova poznanstva iz drugih podjetij, s katerimi so še vedno v stiku (3,15), niti se ne odločajo za pridobivanje novih informacij s strani zaposlenih v drugih podjetjih znotraj kompetenčnega centra (3,14). Delovna motivacija zaposlenih se je najbolj povečala znotraj kompetenčnega centra RIS (3,93) in Kontesa (3,91), zadovoljstvo zaposlenih pa pri zaposlenih kompetenčnega centra Robotika (3,88) in Kontesa (3,85). Odnose med sodelavci so si najbolj izboljšali zaposleni kompetenčnega centra Kontesa (3,69), najmanj pa zaposleni kompetenčnega centra KoCKE (3,29). Zaposleni znotraj Kontese so si tudi spletli največ novih vezi z drugimi zaposlenimi v vključenih podjetjih (3,4), najmanj pa so bili pri mreženju aktivni zaposleni v orodjarskem kompetenčnem centru (2,89). Razlika je statistično značilna pri trditvi "Na splošno se je moje zadovoljstvo na delovnem mestu zaradi vključitve v projekt izboljšalo" in "Moja

delovna motivacija se je zaradi dodatnega izobraževanja povečala," saj je $p < 0,05$. Slika 35 prikazuje opisane ugotovitve po kompetenčnih centrih.

Slika 35: Primerjava zadovoljstva in mreženja zaposlenih (povprečna ocena glede na kompetenčni center)



Legenda: * Razlika je statistično značilna.

5 DISKUSIJA

V diskusiji podajam ključne ugotovitve, ki so rezultat podrobne analize, izvedene na podlagi intervjujev in anketnih vprašalnikov. Poleg ključnih ugotovitev podajam tudi ključne prednosti in pomanjkljivosti raziskave ter priporočila za nadaljnje raziskave na obravnavanem področju.

5.1 Ključne ugotovitve

5.1.1 Razlogi za vključitev

Glavni razlog za vključitev podjetij v kompetenčne centre je želja po sodelovanju na področju izobraževanja in razvoja kadra, poleg omenjenega pa zelo močan motiv predstavljajo tudi finančna sredstva za izobraževanja, ki so bila vključenim podjetjem na voljo. Podjetja so se namreč znašla v težkem obdobju finančne krize in kot odgovor nanjo so v veliki večini med prvimi zmanjšala sredstva za izobraževanje in tako jim je omenjena finančna pomoč s strani ESS predstavljala ogromno spodbudo za vključitev v projekt.

Tudi pri pregledu razlogov za vključitev glede na velikost podjetja in glede na kompetenčni center ugotavljam, da sta bila zgoraj opisana motiva ključna za vključitev v kompetenčni center, čeprav je finančni motiv pri velikih in srednje velikih podjetjih veliko bolj prisoten kot pri mikro

podjetjih, kjer so v prvi vrsti želeli pridobiti dostop do novih znanj s sodelovanjem v kompetenčnem centru. Prav tako je bil omenjeni razlog najbolj močan pri vseh kompetenčnih centrih, razen pri Robotiki in Računovodstvu, kjer je prevladoval finančni motiv.

Vsa podjetja, ki so bila vključena v kompetenčni center, se splošno gledano ne strinjajo, da so se vanj vključila zaradi pritiska drugih podjetij, niti niso imela cilja sodelovati na drugih področjih, npr. na področju nabave in prodaje. Razlog, da sodelovanje na teh področjih praktično ni mogoče, tiči v tem, da v kompetenčni center vključena podjetja sicer delujejo v isti panogi, vendar v veliki večini niso med seboj konkurentje in posledično ne proizvajajo istih produktov. S tega razloga predvsem skupna nabava ne bi bila mogoča, čeprav tudi pri prodaji ne vidijo veliko možnosti izkoriščanja sinergij na teh področjih. Kot že opisano, pa so sedaj po koncu projekta kljub temu našla področja, kjer bodo določena podjetja sodelovala v prihodnosti (sodelovanje pri vzpostavitvi novega izobraževalnega centra, oblikovanje produktov, pomoč pri prodoru na tuje trge ipd.).

5.1.2 Odnos med partnerji

Na podlagi rezultatov analize je moč sklepati, da je vodilni partner dal pobudo za oblikovanje kompetenčnega centra, poleg tega pa vodilnim partnerjem pripada večina zaslug za izpeljavo projekta. Vodilni partnerji so bili v veliki večini velika podjetja in ta se najbolj strinjajo, da večina zaslug pripada prav vodilnim partnerjem.

Na drugi strani imajo najmanj zaupanja do ostalih podjetij srednje velika podjetja, ki so bila tudi najmanj odprta za deljenje znanja. Glede na razgovore s kompetenčnimi centri in rezultati ankete lahko sklepam, da je razlog za takšen rezultat ta, da so vodilna (velika) podjetja nudila ogromno podpore majhnim in mikro podjetjem, ki so bila v projekt velikokrat vključena prav zaradi točk, ki so jih kompetenčnemu centru prinesla na razpisu. Mikro in majhna podjetja tako s samim vodenjem in administrativno podporo projektu niso imela veliko dela, medtem ko se je od srednje velikih podjetij pričakovala večja angažiranost in podpora, saj zaradi velikosti razpolagajo z večjem številom zaposlenim in tako lahko sama izpeljejo določene postopke. Tudi razkorak v motivaciji za nadaljevanje projekta v prihodnje, če bi za to bila ali ne bi bila na voljo dodatna finančna sredstva, je največji pri srednje velikih podjetjih, medtem ko si velika podjetja želijo nadaljevanja v obeh primerih približno enako.

Pri primerjavi odnosov znotraj kompetenčnih centrov ugotavljam, da je največje zaupanje med partnerji kompetenčnega centra Steklar in Računovodstvo, najmanjše pa med partnerji kompetenčnega centra Robotika. Problemi v zaupanju so logična posledica tako finančnih kot organizacijskih težav, s katerimi so se soočali znotraj kompetenčnega centra Robotika, saj je nekaj partnerjev zašlo v finančne težave, očitno pa je problem predstavljal tudi vodilni partner, ki je bil po velikosti mikro podjetje in očitno svoje vloge ni mogel izpeljati po pričakovanju partnerjev. Le v tem primeru so zato partnerji ocenili, da vodilni partner nima ključnih zaslug za vodenje projekta. Na drugi strani pa imamo kompetenčni center Steklar, kjer je vodilni partner, Steklarna Hrastnik, očitno več kot dobro izpolnil pričakovanja svojih partnerjev, saj so partnerji ocenili, da si Steklarna Hrastnik kot vodilni partner zasluži večino zaslug pri izpeljavi projekta.

Dobro izpeljan projekt se kaže tudi pri zaupanju med partnerju in znanju, ki so si ga podjetja med seboj delila in tako ne preseneča, da so najboljše rezultate dosegli v kompetenčnem centru Steklar. Vlogo vodilnega partnerja so poleg omenjenega primera dobro izpeljali tudi v kompetenčnem centru Orodjarstvo, RIS in Računovodstvo.

Odnosi med partnerji pa vplivajo tudi na željo po nadaljevanju projekta. Na tem področju je želja najmanjša v kompetenčnem centru Robotika, največja pa v kompetenčnem centru Kontesa, vendar le, če bi za nadaljevanje projekta pridobili dodatna sredstva. Želja po nadaljevanju projekta, ne glede na to, ali bi dodatna finančna sredstva dobili ali ne, je največja v kompetenčnem centru Orodjarstvo in Steklar. To potrjujejo tudi njihovi načrti za sodelovanje podjetij v prihodnosti, ki predvsem temeljijo na vzpostavitvi novega izobraževalnega centra in na področju razvoja specifičnega znanja, ki ga je na trgu težko pridobiti.

Pri primerjavi deležev podjetij, vključenih v kompetenčni center, ki so pred projektom že sodelovala, sem ugotovila, da je delež najvišji v kompetenčnem centru Steklar in Orodjarstvo, najmanjši pa v KoCKE in Kontesi. Na drugi strani pa se zaporedje ponovi tudi pri vprašanju o sodelovanju s podjetji znotraj kompetenčnega centra, saj so v KoC Steklar najbolj prepričani, da bodo še sodelovali, sledijo pa KoC Računovodstvo in Orodjarstvo. Omenjeno potrjujejo tudi cilji kompetenčnih centrov za delovanje v prihodnje, ki so še posebej ambiciozni v kompetenčnem centru Steklar in Orodjarstvo. V ostalih kompetenčnih centrih pa so malo manj prepričljivi, da bodo še sodelovali v prihodnosti, najmanj v Kontesi. Vodilni partner v Kontesi je že sam izpostavil, da so zaradi težav z odzivnostjo in kooperativnostjo nekaterih partnerjev zagotovo zaključili sodelovanje s temi podjetji, čeprav na drugi strani vidijo potencial za sodelovanje s podjetji, ki so sodelovala pri projektu in kjer je možnost sinergij (primer sodelovanja Gorenje Design in Aviat).

5.1.3 Učinki vključevanja

Med učinki, ki so nastali v podjetjih zaradi vključitve v kompetenčni center, so podjetja na splošno najbolj prepoznala dostop do novega znanja, zaradi katerega sedaj ponujajo boljše proizvode in storitve. Izboljšal se je odnos med podjetji, na drugi strani pa so podjetja opazila, da se je izboljšala tudi komunikacija in odnos med zaposlenimi znotraj podjetij. Na podlagi raziskave lahko sklepam, da je posledica izboljšanja odnosa znotraj podjetij druženje zaposlenih v večjem obsegu kot sicer, saj so bili v stiku pogosteje zaradi organiziranih izobraževanj in usposabljanj, poleg tega pa je bilo veliko sredstev vloženi v izobraževanja s področja mehkih veščin (tudi komunikacijskih), ki so si jih podjetja lahko privoščila zaradi dodatnih sredstev. Večina podjetij je namreč pred vključitvijo v projekt organizirala le izobraževanja iz specifičnih potrebnih znanj, področje mehkih veščin pa je bilo večinoma vedno izpuščeno, saj ni primarno povezano z dejavnostjo, se je pa izkazalo, da so bila omenjena izobraževanja še kako potrebna.

Če primerjam učinke glede na velikosti podjetij, večjih razlik ni moč opaziti, se pa razlike v učinkih pojavijo pri primerjavi kompetenčnih centrov med seboj. Največji učinek je zaznal kompetenčni center Računovodstvo, ki zaradi vključitve v kompetenčni center in posledično dodatnega izobraževanja sedaj ponuja boljše storitve, poleg tega pa so zaposleni dobili dostop do

novega znanja. Slednje v veliki meri opažajo tudi v vseh ostalih kompetenčnih centrih. Tudi v kompetenčnem centru Steklar in Kontesa ugotavljajo, da so zaradi dodatnega znanja sedaj zmožni ponuditi višjo kakovost produktov in storitev. Med učinki, ki so bili na splošno ocenjeni kot najmanj zaznani, so predvsem razvoj novih storitev in produktov. Tako v kompetenčnem centru Računovodstvo ocenjujejo, da omenjenega učinka ni bilo, kar je glede na panogo, v kateri delujejo, moč pričakovati. Nasprotje pa je kompetenčni center RIS, kjer se vključena podjetja strinjajo, da so razvila nove produkte in storitve, kar ponovno lahko pojasnimo z vplivom panoge, v kateri delujejo (visokotehnološka). Nasprotno pa tudi kompetenčni center Robotika deluje v visokotehnološki panogi, kjer je razvoj novih produktov stalnica, sami pa ne potrjujejo razvoja novih produktov, kar lahko utemeljimo z nekoliko manj uspešno izvedbo projekta in neizkoriščenostjo sredstev za izobraževanja in posledično neaktivnost na področju raziskav in razvoja.

5.1.4 Izobraževanje z vidika podjetij

Na podlagi raziskave ugotavljam, da so vključena podjetja pridobila veliko dodatnih sredstev za izobraževanje, saj je bilo teh tekom projekta na voljo več kot pred in sedaj po njegovem zaključku. Opažam tudi, da je bilo v letu 2010 pred začetkom projekta na voljo še vedno več sredstev za izobraževanje kot jih je na voljo sedaj po koncu projekta, saj se je delež podjetij, ki sredstev za izobraževanje trenutno nima, zmanjšal za skoraj desetino. To dejstvo kaže na še bolj izostrene razmere v gospodarstvu in še večje krčenje stroškov.

Splošno gledano se podjetja najbolj strinjajo, da so bili zaposleni deležni večjega obsega izobraževanja kot bi ga bili, če v kompetenčne centre ne bi bili vključeni. Poleg tega so podjetja zelo močno prepričana, da se njihovi zaposleni želijo dodatno neformalno izobraževati, medtem ko so nasprotno najmanj prepričana, da se njihovi zaposleni želijo še dodatno formalno izobraževati. Podjetja so tudi prepričana, da zaposleni zaradi dodatnih izobraževanj sedaj svoje delo opravljajo lažje in bolje, pri svojem delu pa delajo manj napak.

Glede na velikost podjetja ni bistvenih odstopanj od ugotovitev na splošno, je pa nekaj razlik, ko primerjamo področja izobraževanja med kompetenčnimi centri. Ugotavljam, da so predvsem v kompetenčnem centru Računovodstvo, Kontesa in Orodjarstvo prepričani, da so bili njihovi zaposleni zaradi vključitve v projekt deležni veliko večjega obsega izobraževanja, kot bi ga bili deležni, če vanj ne bi bili vključeni. V kompetenčnem centru Kontesa, RIS in Računovodstvo tudi ugotavljajo, da zaposleni zaradi dodatnega izobraževanja sedaj svoje delo opravljajo bolje in lažje. Najmanj so prepričljivi v kompetenčnem centru Robotika, kjer pa priznavajo, da je bil obseg izobraževanja zaradi vključitve večji. Zanimiva je tudi primerjava po kompetenčnih centrih, kjer so podjetja ponovno izjemno prepričana, da si njihovi zaposleni želijo dodatno neformalno izobraževati, na drugi strani pa menijo, da si dodatnega formalnega izobraževanja ne želijo.

5.1.5 Izobraževanje z vidika zaposlenih

Ista vprašanja na temo izobraževanja smo zastavili tudi zaposlenim, ki se na splošno najbolj strinjajo, da se želijo še dodatno neformalno izobraževati, tudi če gre za izobraževanje izven delovnega časa, medtem ko potrjujejo domneve podjetij, da se niso pripravljene vpisati v šolske zavode in se dodatno formalno izobraževati. Izobraževanja in usposabljanja so se vključenim zaposlenim zdela koristna in zanimiva, malo manj kot podjetja pa se zavedajo, da gre zasluga po večjem obsegu usposabljanj predvsem dejstvu, da so bili vključeni v panožne kompetenčne centre. Zaposleni so prepričani, da zaradi dodatnega vlaganja svojega časa v izobraževanje sedaj svoje delo opravljajo bolje, so pa manj prepričljivi, ko je vprašanje o zmanjšanju števila napak. Opaziti je tudi povečanje delovne motivacije zaposlenih, tudi sami pa opažajo, da se je njihov odnos s sodelavci izboljšal.

Pri primerjavi zaposlenih znotraj različnih kompetenčnih centrov ugotavljam, da si dodatnega neformalnega izobraževanja najbolj želijo v kompetenčnem centru RIS in Robotika, najmanj a še vedno močno pa v kompetenčnem centru Steklar. Ko pa sem zaposlene spraševala o njihovi želji po dodatnem formalnem izobraževanju, pa je slika ravno nasprotna, saj si ravno zaposleni v kompetenčnem centru Steklar najbolj želijo formalnega izobraževanja, čeprav še vedno manj kot neformalnega, v kompetenčnem centru RIS pa si dodatnega formalnega izobraževanja sploh ne želijo. Razlog verjetno tiči v izobrazbeni strukturi zaposlenih, saj lahko predvidevamo, da je v kompetenčnem centru Steklar več zaposlenih z nižjo stopnjo izobrazbe, medtem ko je za visokotehnološko panogo, v kateri deluje RIS, običajno značilna višja stopnja izobrazbe. Posledično si želijo manj izobraženi pridobiti tudi višjo formalno izobrazbo, bolj izobraženi pa specialna znanja, ki so predmet neformalnih izobraževanj.

Ugotavljam tudi, da so se izven delovnega časa najbolj pripravljene izobraževati v kompetenčnem centru Kontesa, saj delujejo v panogi, kjer je sledenje trendom in nenehno izobraževanje stalnica. Na drugi strani pa so se izven delovnega časa najmanj pripravljene izobraževati v kompetenčnem centru Računovodstvo, kar so potrdili tudi sami, saj pravijo, da je v računovodskih podjetjih zaposlenih veliko uslužbenk ženskega spola, ki imajo družine in jim je poleg službe pomembno tudi zasebno življenje.

5.1.6 Težave kompetenčnih centrov in ključni faktorji za njihov uspeh

Največja težava, s katero so se podjetja soočala tekom projekta kompetenčnih centrov, je velik obseg administracije in dolgi čakalni roki na izplačilo zahtevka za povrnitev stroškov izobraževanja. Kar nekaj nevšečnosti so podjetjem povzročali naknadni zahtevki za namen kontroliranja s strani MDDSZ, poleg omenjenega pa so se podjetja soočala tudi z nerazumevanjem razpisnih pogojev in navodil, vendar to ni predstavljalo večjih težav. Glede na rezultate ankete lahko sklepam, da podjetja niso imela težav z odzivnostjo in sodelovanjem z izvajalcem razpisa, Javnim Skladom RS za razvoj kadrov in štipendij, prav tako so s partnerji znotraj kompetenčnega centra sodelovali brez večjih težav.

Pri identifikaciji ključnih dejavnikov za uspeh kompetenčnega centra podjetja menijo, da je najbolj ključna finančna podpora države v smislu sofinanciranja projektov, poleg tega pa mora za uspeh projekta podporo le-temu izraziti tudi management vključenih podjetij. K uspešnosti pripomore tudi prisotnost idejnega vodje in pobudnika ter motivirani zaposleni, pomembno pa je tudi, da se med partnerji stke vez zaupanja. Kot najbolj pomemben razlog se podjetjem zdi uspešno sodelovanje s partnerji v preteklosti.

5.2 Priporočila za delovanje kompetenčnih centrov v prihodnosti

V nadaljevanju podajam ključna priporočila za rešitev težav, ki so bile izpostavljene tekom intervjujev s podjetji in izražene v anketnih vprašalnikih. Identificirala sem šest ključnih področij, kjer bi lahko s preprostimi ukrepi uspešnost delovanja kompetenčnih centrov v prihodnje še izboljšali.

5.2.1 Veliko podjetje v vlogi vodilnega partnerja

5.2.1.1 Identifikacija problema

Kljub temu, da je bil razpis in tudi sredstva primarno namenjena mikro in malim podjetjem, se je v večini primerov kot vodilni partner prijavilo veliko podjetje (na primer pri KoC Steklar je vodilni partner Steklarna Hrastnik, pri KoC Računovodstvo je vodilni partner Unija Računovodstvo, Kovinoplastika Lož je bil vodilni partner kompetenčnega centra Orodjar itd.). Da je vodilni partner veliko podjetje, je sicer pozitivno vplivalo na uspešnost projekta, kar dokazuje tudi analiza učinkov po kompetenčnih centrih, kjer so kompetenčni centri z velikim podjetjem na čelu dosegali zavidljive učinke, na drugi strani pa je najmanjše pozitivne učinke zaznal kompetenčni center Robotika, kjer je bil vodilni partner mikro podjetje. Ker je po podatkih vodilnih partnerjev za koordinacijo projekta potrebnega veliko časa in tudi izkušenj iz različnih področij (organizacija, finance, kadrovanje), velika podjetja lažje prevzamejo to vlogo, saj imajo zaradi večjega števila zaposlenih tudi na voljo več kadra in resursov, ki omenjeni projekt lažje obvladuje. Za mikro podjetja lahko že namreč izobraževanje predstavlja tudi izpad proizvodnje, saj ena oseba v mikro podjetju običajno opravlja delovne naloge večjega števila profilov (od direktorja do prodajalca in proizvodnega delavca).

Problem, ki nastopi pri vodenju kompetenčnega centra s strani velikega podjetja, pa je, da vodilno podjetje stremi k izdelavi kompetenčnega modela, ki bi kar najbolj ustrezal njegovim potrebam in kar se da najbolje zajel ključne profile v njegovem podjetju. Podjetja, ki so bila združena v kompetenčni center, so običajno različne velikosti; njihova dejavnost je sicer sorodna, vendar ne konkurenčna, zato se v podjetjih znotraj kompetenčnega centra pojavljajo različni profili zaposlenih. Poleg omenjenega dodatno težavo predstavlja tudi dejstvo, da ima veliko podjetje zaposlenih veliko več ljudi kot majhno in zato tudi bolj natančno in podrobno razdeljene delovne vloge ter veliko število profilov, ki delovne naloge opravljajo. Mikro in majhna podjetja pa na drugi strani zaposlujejo le nekaj ljudi, ki opravljajo delo številnih profilov in imajo veliko večji obseg delovnih nalog.

Veliko podjetje kot vodilni partner je tako v veliko primerih v oblikovanje vključilo le nekaj predstavnikov ostalih podjetij, ki so bila vključena v kompetenčni center, predstavniki mikro in majhnih podjetij pa običajno niso prispevala veliko k oblikovanju kompetenčnih centrov. Sicer so se vsi kompetenčni centri trudili, da bi vključili v kompetenčni model profile, ki so prisotni v vseh vključenih podjetij, ali so ključni v določeni panogi, ali pa njihovo izobraževanje najhitreje prinese konkretne rezultate. Omenjeno težavo sem poimenovala sindrom velikana.

5.2.1.2 Predlog rešitve problema

Odlično rešitev opisanega problema vidim v strukturi kompetenčnega centra KoCKE, kjer je tako vodilno vlogo kot tudi vlogo nadzornika prevzela Gospodarska zbornica Slovenije. Omenjena in neodvisna inštitucija je podjetja sprva združila v kompetenčni center, nato v celoti administrativno in organizacijsko vodila projekt, sredstev za izobraževanje pa ni koristila, saj so želeli na tak način obdržati svojo neodvisno vlogo. Omenjeni kompetenčni center je imel največ partnerjev, ciljem so od samega začetka uspešno sledili in uspeli izvesti največ izobraževanj in vključitev med vsemi kompetenčnimi centri. Z neodvisnim vodilnim partnerjem, ki pozna panogo, v kateri podjetja delujejo, je uspeh kompetenčnega centra v takšni organizacijski obliki zagotovljen.

Izvajalcem razpisa priporočam, da pozovejo še ostale sekcije GZS-ja in poskušajo še z drugimi organizacijami, kot so razvojne agencije in tehnološki parki, da se vključijo v naslednje razpise in tako še bolj intenzivno pomagajo uresničevati poslanstvo, ki temelji na pomoči gospodarstva.

Podjetjem na drugi strani priporočam, da tudi sama bolj aktivno sodelujejo z organizacijami in ustanovami, katerih namen je pomoč podjetjem in se odzovejo na povabila k sodelovanju pri projektih, saj so sredstva za spodbujanje poslovnega okolja in gospodarstva na voljo, a črpanje zahteva aktivnost vseh deležnikov.

5.2.2 Finančna stabilnost podjetij

5.2.2.1 Identifikacija problema

Za funkcioniranje kompetenčnega modela je poleg ostalih dejavnikov izjemno pomembna tudi finančna stabilnost podjetij. Če so podjetja želela pridobiti finančna sredstva za izobraževanja, so skladno z razpisnimi pogoji stroške izobraževanj in usposabljanj sprva morala poravnati sama, nato pa počakati na izplačilo zahtevka. Časovno obdobje od plačila stroška in izplačila zahtevka je bilo sploh na začetku projekta dolgo, po poročanju vključenih podjetij od par mesecev do pol leta in več. Zaradi šibkih finančnih tokov nekaterih, predvsem manjših podjetij, so se ta po prvi oddaji zahtevka zbal, da izplačila ne bo, kar je negativno vplivalo na nadaljnjo izvajanje izobraževanj.

Primer kompetenčnega centra, ki se je soočalo s tovrstnimi težavami, je kompetenčni center Robotika, kjer je v finančne težave zašlo kar nekaj od vključenih podjetij, med njimi tudi vodilno, zato dodeljena finančna sredstva niso bila izkoriščena, projekt je podjetjem prinesel

manj pozitivnih učinkov. Vključena podjetja so bila tako nezadovoljna z delovanjem nadzornih institucij, ki so jim po njihovem mnenju ovirale postopek pridobivanja sredstev, motivacija za nadaljnje sodelovanje podjetij pa je nizka.

Glede na opisano izkušnjo je ključno, da je podjetje finančno stabilno, da deluje na zdravih temeljih, sicer se lahko hitro znajde v nezavidljivi situaciji, ko se mora boriti za preživetje in obstoj, v takšnem obdobju pa časa in sredstev za vlaganje in razvoj zaposlenih še kako primanjkuje.

Dejstvo je, da smo se v Sloveniji v obdobju, v katerem so se oblikovali kompetenčni centri, znašli v gospodarski krizi, ki je močno zaznamovala finančno stanje naših podjetij. Kljub temu pa bi morali pri izboru ustreznih podjetij za vključitev v projekt kompetenčnih centrov dati veliko težo tudi finančnemu stanju podjetja in, če ta ni najboljša, preveriti načrte uprav podjetij oz. vodilnih za sanacijo stanja.

Če podjetju ne kaže dobro in če ni motivacije za njegovo rešitev, potem bi morale biti tako nadzorne institucije projekta kot tudi ostala podjetja v kompetenčnem centru previdna pri vključitvi tveganih podjetij v kompetenčne centre. Če pa obstaja upanje, da bo podjetje s pomočjo dodatnih sredstev premostilo težave, je finančna podpora takšnim projektom smiselna. Odličen primer podjetja, ki se mu sprva ni obetala rožnata prihodnost, je Steklarna Hrastnik, ki je kljub temu, da je bila prihodnost podjetja negotova, uspela z jasno vizijo, ki je poleg ostalih korektivnih ukrepov temeljila na razvoju zaposlenih. Tudi po zaslugi vpeljave kompetenčnega modela, na podlagi katerega je bilo organizirano sistematično izobraževanje zaposlenih in njihov razvoj, so uspeli tako razviti nove produkte kot tudi zmanjšati stroške ter konstantno povečevati prihodke (Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, 2013a).

Drugi dober primer je tudi podjetje Comtrade. Tudi v tem podjetju so se ob srečanju s krizo in upadom prihodkom srečali z restriktivnimi ukrepi, eden od prvih je bil krčenje proračuna za izobraževanja zaposlenih, ki je podjetje prisilil k dodatnem izkoriščanju notranjih resursov (več notranjih izobraževanj, manj zunanjih). Ker so se vključili v projekt kompetenčnih centrov, pa so pridobili dodatna sredstva, s katerimi so lahko nato izvedli veliko dodatnih zunanjih izobraževanj. Ker je bila izkušnja podjetja z izobraževanjem zaposlenih tako dobra (ugotovili so, da se je vsak vložen evro v izobraževanje več kot povrnil), so se tudi po zaključku projekta odločili, da bodo še naprej vlagali isti delež sredstev v izobraževanje, kot so ga (s pomočjo sofinanciranja ESS in države) tekom projekta.

5.2.2.2 Predlog rešitve problema

Glede na opisane primere iz prakse lahko sklepamo, da tudi če podjetja niso v preveč dobri finančni kondiciji, morajo imeti jasno vizijo o prihodnosti in motivacijo, da bo podjetje uspešno delovalo tudi v prihodnosti. Če te motivacije ni in če podjetja k projektu ne pristopijo resno, je bolje, da so že v začetni fazi iz njega izločena. Previdnost za vključitev ustreznih podjetij je priporočljiva tako na strani izvajalcev razpisa kot na strani podjetij, ki tvorijo posamični kompetenčni center.

Izvajalcem razpisa v bodoče priporočam spremljanje finančnega stanja podjetij, vključenih v projekt, in sicer vsaj na letni ravni. Zadovoljiva bonitetna ocena podjetja bi po mojem mnenju morala predstavljati potreben pogoj za izbor podjetja v projekt.

Podjetjem na drugi strani svetujem, da pred vključitvijo v projekte, kot je bil projekt "Kompetenčni centri za razvoj kadrov 2010–2013," resno razmislijo tako o dolžnostih, časovni obremenitvi kadra in finančnih obremenitvah, če sploh imajo potrebne resurse. Najbolj pomembno pa se mi zdi, da se podjetja za vključitev odločijo, ker se projekt sklada z vizijo in cilji družbe. Le tako bodo sredstva porabljena upravičeno in, kar je najbolj pomembno, učinkovito.

5.2.3 Oblikovanje modela

5.2.3.1 Identifikacija problema

Za oblikovanje modela kompetenc so vsi kompetenčni centri razen enega izbrali zunanje izvajalce, ki so izpeljali cel proces oblikovanja kompetenčnega modela. Kompetenčni center RIS je namreč za oblikovanje modela zadolžil vodilnega partnerja, podjetje Comtrade, ki je skupaj z ostalimi člani kompetenčnega centra oblikovalo model kompetenc. Podjetje Comtrade ima namreč poleg kadrovske službe v podjetju zaposleno dodatno osebo, ki skrbi za razvoj zaposlenih in njihovih kompetenc in tako ima znanje in ustrezne kadre za vodenje tovrstnih projektov. Na tem področju je tako še veliko maneverskega prostora, saj če sledimo trendom tujih, večjih podjetij, se področje kadrovanja razvija prav v podjetjih, ki sama razvijajo modele in nove pristope v kadrovanju, pri nas pa so se podjetja odločila za zunanje izvajanje oz. outsourcing modela kompetenc, saj očitno sama nimajo dovolj razpoložljivih resursov (tako v številu zaposlenih kot v obsegu znanja in izkušenj na tem področju).

Tudi sam postopek oblikovanja kompetenčnega modela je bil dokaj poenostavljen in ima še veliko možnosti za razvoj in dodelavo modela na vsakem izmed korakov pri oblikovanju modela.

Pri primerjavi ključnih delovnih mest in profilov, ki so bila zajeta v model kompetenc, je bilo ugotovljeno, da so kompetenčni centri te izbrali na različne načine: od tistih delovnih mest, katerih razvoj bo prinesel najhitrejše rezultate, do identifikacije delovnih mest, ki so ključna za izpeljavo procesa od razvoja do prodaje produkta, do preseka ključnih delovnih mest, ki so skupna vsem vključenim podjetjem in podobno. Vsem modelom je skupno, da nobena organizacija ali podjetje, ki je bila vključena, nima v kompetenčnem modelu opisanih vseh delovnih mest, saj je bilo to v okviru tega projekta neizvedljivo.

Tudi identifikacija kompetenc je zaradi opisanih razlogov potekala v bolj omejenem obsegu, saj so v veliki večini identifikacije ključnih kompetenc vodili predstavniki podjetij, ki so na podlagi lastnih izkušenj ali na podlagi vnaprej določenih kompetenc identificirali ključne. Sicer so nekateri kompetenčni centri uporabili anketni vprašalnik, ki je bil izveden med zaposlenimi,

vendar bi lahko model izpopolnili z uporabo večjega števila metod, kot so npr. strukturirani intervjuji, opazovanje, vedenjski intervjuji in druge.

Tudi vpeljava kompetenčnega modela v organizacijo ni bila izvedena v celoti, kar je sicer skladno z izhodišči razpisa. Kompetenčni model je namreč služil le za identifikacijo deficita znanja, v veliki večini pa ni bil širše uporabljen še na drugih, komplementarnih področjih, kot so strateško načrtovanje kadrov, izbor kadrov, vodenje s cilji in planiranje in druga področja. Razlog, zakaj ne more biti bolj vpeljan v organizacijo, je tudi ta, da je panožni kompetenčni model splošen in zato ne dovolj konkreten za uporabo znotraj podjetja.

Razpis je sicer predvideval vpeljavo le na omenjenem področju, bi pa bilo vredno premisliti, kakšna bi bila dodana vrednost za spodbujanje vpeljave kompetenčnega modela še na druga področja.

5.2.3.2 Predlog rešitve problema

Odločitev podjetij, da oblikovanje kompetenčnega modela v veliki večini prepustijo zunanjim izvajalcem, bi lahko spremenili, če bi pri naslednjih razpisih/oblikovanjih kompetenčnega modela, izvajalec razpisa organiziral usposabljanja in izobraževanja na temo oblikovanja kompetenčnega modela. Tako bi podjetjem omogočili izobraževanje ključnih oseb v tej smeri, da bi jim bolj podrobno predstavili sam model in proces oblikovanja ter vrste in pristope, ki so najbolj pogosti v praksi. Na tak način bi podjetja poleg panožnega modela kompetenc dobila tudi znanje za razvoj in oblikovanje kompetenčnega modela. Podjetja bi se v tem primeru verjetno pogosteje odločala za oblikovanje individualnega modela kompetenc, ki bi bil popolnoma prilagojen njihovi organizaciji in bi ga lahko potem lažje uvedla v prakso in vpela v širša področja delovanja podjetja.

Če bi vsaka organizacija ali podjetje na podlagi dobre prakse panožnega kompetenčnega modela oblikovala svoj, individualen kompetenčni model, bi ta zagotovo bil bolj pogosto uporabljen in lažje vpeljan v organizacijo, poleg tega pa tudi bolj koristen, saj bi bil lahko uporabljen tudi za druga področja in ne zgolj za ugotavljanje deficita znanja zaposlenih.

5.2.4 Delovanje kompetenčnega centra po koncu financiranja s strani ESS

5.2.4.1 Identifikacija problema

Glede na to, da so podjetja za uspešnost kompetenčnega centra kot najbolj ključen razlog navedla podporo države in da so med najbolj pomembne razloge za vključitev navedla pridobitev dodatnih sredstev za izobraževanje, lahko sklepamo, da je najbolj močan motiv za oblikovanje kompetenčnega modela prav finančni. Zaradi tega je veliko manjša motivacija za delovanje kompetenčnega centra po koncu financiranja projekta in posledično večja verjetnost, da kompetenčni center po koncu projekta neha delovati. Še posebej v centrih, kjer projekt ni bil izpeljan skladno s pričakovanji, so se odnosi med podjetji ohladili in ni pričakovati nadaljnjega sodelovanja niti na drugih področjih. Največji problem so po mnenju sogovornikov, ki so bili

vpleteni v delovanje kompetenčnih centrov, predstavljala podjetja, ki so zašla v nezavidljive finančne položaje, ali pa podjetja, ki so bila nezanesljiva in ki so celo ogrozila delovanje kompetenčnega centra. Takšna podjetja so si še poslabšala možnosti za sodelovanje z ostalimi podjetji v panogi v prihodnosti.

5.2.4.2 Predlog rešitve problema

Delovanje kompetenčnega centra v prihodnosti glede na obravnavane kompetenčne modele ni omejeno le na področje izobraževanja, temveč so se v veliki večini razvila nova partnerstva, ki prinašajo sinergije na drugih področjih. Kljub temu, da so podjetja na vprašanja o razlogih za vključitev na področju nabave in prodaje odgovorila, da to ni bil razlog za vključitev, se sedaj v nekaterih primerih dogaja, da gre razvoj partnerstev prav na ta, ostala področja.

Kar nekaj podjetij, ki pred vključitvijo v kompetenčni center ni sodelovalo, se je namreč med projektom povezalo in našlo skupne interese tako na področju izobraževanja kot na drugih področjih. Tako se v kompetenčnem centru Orodjarstvo skupaj zavzemajo za nov izobraževalni center, v kompetenčnem centru Kontesa so partnerji našli skupne točke na področju oblikovanja produktov, v kompetenčnem centru RIS partnerji sedaj sodelujejo bolj povezano in članom kompetenčnega centra omogočajo določene ugodnosti (npr. participacija na dogodkih, izobraževanjih) in podobno.

Motivacijo za sodelovanje in razvoj kompetenčnega centra po koncu financiranja imajo glede na rezultate tista partnerstva, ki so našla medsebojne sinergije tudi na drugih področjih. Prav iskanju sinergij bi morala podjetja in izvajalci razpisa posvetiti večjo pozornost, saj bi bila posledično veliko večja možnost za nadaljevanje projekta tudi po koncu financiranja tovrstnih projektov.

5.2.5 Problem izvedb notranjih usposabljanj

5.2.5.1 Identifikacija problema

Eden izmed glavnih ciljev razpisa je bila izvedba notranjih usposabljanj in prenos znanj. Omenjeni cilj so se kompetenčni centri sicer trudili implementirati, vendar je prihajalo do veliko težav. Največjo oviro je podjetjem predstavljalo dejstvo, da je oseba znotraj podjetja potrebovala veliko več časa za pripravo notranjega izobraževanja, kot je bilo za to povrnjenih sredstev. Drugi problem je podjetjem predstavljala administrativni postopek, ki je bil po njihovem mnenju v primeru notranjih upodabljanj in izobraževanj preveč zakompliciran, potrebno je bilo namreč podati cel kup informacij. Poleg tega so notranja izobraževanja običajno želeli izvesti s strani strokovnjakov v podjetju, ki imajo veliko specifičnih in tehničnih znanj iz področja, na katerem delujejo, so pa pogosto šibki pri veščinah, kot so javno nastopanje, andragogika, predstavitev in podobno. Tretji problem pa predstavlja dejstvo, da je relevantna oseba za notranja izobraževanja tisti zaposleni v podjetju, ki ima največ izkušenj in največ znanja in zato vsaka ura tako pomembnega zaposlenega predstavlja velik izpad. Zaradi omenjenih razlogov so se podjetja tako raje odločila za zunanja izobraževanja, kjer so le izbrala izvajalca, ki je nato izvedel izobraževanja, sama pa so bila minimalno obremenjena.

5.2.5.2 Predlog rešitve problema

Zagotovo prenos znanj med podjetji in notranja usposabljanja predstavljata največjo priložnost za razvoj kompetenčnih centrov in prav v ljudeh znotraj panoge se skriva ključno znanje, ki predstavlja največji, še ne izkoriščen potencial.

Rešitev, za katero bi lahko poskrbeli izvajalci razpisa, bi bila v poenostavitvi administrativnih postopkov in povečanju finančnih spodbud za izvedbo notranjih izobraževanj, vendar nujno s smiselno izvedbo le-teh. Podjetja bi pred začetkom projekta tako morala izpostaviti ključne posameznike, ki bi določena izobraževanja izvedli, izvajalci razpisa pa bi za te kadre lahko organizirali pripravljalno delavnico, kako ustrezno izbrati vsebino in jo smiselno predstaviti ostalim zaposlenim. Ker gre za tako kritično področje, bi bilo smiselno uvesti tudi obvezne minimalne deleže notranjih usposabljanj.

Podjetja na drugi strani pa se morajo zavedati enako, in sicer, da je ključno znanje skrito v njihovih zaposlenih in da je pomembno, da s partnerji delijo dobre prakse, saj lahko na tak način dobijo dostop do znanja, ki ga izobraževalne ustanove ne morajo ponuditi.

5.2.6 Negativne posledice dolgih čakalnih rokov za izplačila zahtevkov

5.2.6.1 Identifikacija problema

Glede na to, da je cilj razpisa pomagati podjetjem, ki niso nujno v najboljši finančni kondiciji in ki so si po velikosti prihodkov zelo različna, je nujno, da čas povračila zahtevkov ni predolg. Podjetja so namreč opozorila, da so bili problemi predvsem ob začetku projekta, ko so nekatera na prve zahtevke čakala tudi več kot pol leta. To je na eni strani povzročil strah, da povračila ne bodo dobila, na drugi strani pa je negativno vplivalo na finančni tok, saj morajo podjetja konstantno skrbeti za zadostno količino obratnih sredstev, da lahko normalno poslujejo.

5.2.6.2 Predlog rešitve problema

Rešitev problema je skrajšanje čakalnih rokov izplačil vsaj na mesečno raven. Če to ni mogoče, je nujna odkrita komunikacija izvajalcev razpisa z vsemi vključenimi partnerji, kjer naj podjetjem, če je le mogoče, že vnaprej pojasnijo o razlogih za dolge roke povračil in predvidene časovne okvire.

Na drugi strani pa morajo podjetja k črpanju pristopiti premišljeno. Nekatera podjetja so namreč ob podpisu pogodbe in višini sredstev, ki jim je na voljo, takoj začela izvajati izobraževanja v tako visokih zneskih, da je to posledično vplivalo na njihov finančni tok. Podjetja naj se v prihodnje že vnaprej pozanimajo o čakalnih rokih za izplačilo in postopkih in si pripravijo načrt financiranja in porabe sredstev ter s tem minimizirajo tveganja, ki jih lahko prinesejo nepričakovane situacije kot je bila omenjena.

5.3 Prispevki in omejitve raziskave

Namen magistrskega dela je poglobljeno predstaviti pomen in razvoj področja kompetenc, kompetenčnega modela in medorganizacijskega povezovanja ter prenosa znanja med organizacijami. Kljub temu, da je raziskovalno področje zelo aktualno, saj podjetja v času hitrih sprememb in izzivov, ki sta jih prinesli globalizacija in svetovna kriza, iščejo nove načine za izboljšanje uspešnosti poslovanja, tudi na področju razvoja kadrov s pomočjo vpeljave kompetenčnih modelov v organizacijo in vključitvi v panožne kompetenčne centre, v Sloveniji še ni bilo opravljene raziskave in tako ni konkretnih empiričnih dokazov o učinkih, ki jih takšna praksa lahko prinese. Z raziskavo v okviru magistrskega dela želim doprinesti k strokovni literaturi na tem področju in ugotoviti, kako uspešen je model kompetenčnih centrov v Sloveniji. Rezultati dela bodo uporabni predvsem za izvajalce projekta "Kompetenčni centri za razvoj kadrov," Javni sklad Republike Slovenije za razvoj kadrov in štipendij in za podjetja, ki so se ali se v prihodnosti želijo vključiti v kompetenčne centre ali oblikovati svoje panožne kompetenčne centre.

Največjo omejitev predstavlja dejstvo, da raziskave na področju kompetenčnih centrov v Sloveniji še ni bilo, prav tako ni moč zaslediti primerljive raziskave iz tujine, zato sem inštrumente za zbiranje podatkov (ankete, intervjuje) oblikovala individualno, brez predhodno že preizkušenih vprašalnikov. To dejstvo predstavlja tveganje, da nisem uspela pridobiti zelenih podatkov ali da anketiranci niso razumeli vprašanj oz. so jih interpretirali drugače, kot je bilo mišljeno. Navedeni problemi tako lahko privedejo do slabe kakovosti zbranih podatkov. Ker sem želela omenjeno tveganje v največji možni meri eliminirati, sem pripravila poskusno anketiranje z izvajalci projekta, za mnenje in povratno informacijo o kakovosti vprašalnika pa prosila tudi svetovalca pri mojem magistrskem delu.

Pri zbiranju podatkov mi je omejitev predstavljal odzivnosti in verodostojnosti izpolnitve vprašalnikov, kar sem poskušala zmanjšati tako, da sem anketne vprašalnike poslala podjetjem s strani Javnega sklada Republike Slovenije za razvoj kadrov in štipendij. Omenjeni inštituciji morajo namreč podjetja, ki so prejemniki sredstev, poročati o projektu in rezultatih. S predhodno najavo raziskave s strani navedene inštitucije sem tudi uspešno pridobila termine za intervjuje s predstavniki kompetenčnih centrov. Kljub temu sem pri nekaterih kompetenčnih centrih uspela zbrati manj odgovorov, kot sem sprva predvidevala (pri KoC Steklar sem pridobila le 4 odgovore podjetij, čeprav je bilo skupaj vključenih 10 podjetij, pri KoC Robotika mi je odgovorilo na vprašalnik 5 od 14 podjetij) in tako tvegala relevantnost raziskave predvsem pri analizi omenjenih kompetenčnih centrov.

Ker so izsledki raziskave pomembni tudi za Javni sklad Republike Slovenije za razvoj kadrov in štipendij in ker imam tako do njih obveznosti, ki so časovno konkretno določene, mi je veliko omejitev predstavljal tudi rok izvedbe, ki je bil dokaj kratek.

5.4 Priporočila za nadaljnje raziskovanje

Glede na to, da se je razpis za oblikovanje kompetenčnih centrov ponovil še v večjem obsegu (na voljo je več sredstev), bi bilo smiselno postopek analize ponoviti po koncu drugega projekta. Poleg tega obstaja še veliko neraziskanega, predvsem analiza konkretnih finančnih učinkov, ki so nastali zaradi vključitve v kompetenčne centre, primerjava modela med različnimi državami, primerjava uspešnosti kompetenčnih centrov z ostalimi oblikami medorganizacijskega sodelovanja (npr. grozdi).

SKLEP

Kompetence predstavljajo osnovo za oblikovanje kompetenčnega modela, ki je lahko oblikovan na različne načine: od kolesa kompetenc do hierhičnih modelov kompetenc.

V konketnem slovenskem preučevanem primeru model kompetenc služi kot osnova za oblikovanje panožnega kompetenčnega modela, ki je bolj splošen in zajema le del delovnih mest ali profilov, ki so prisotna v podjetjih, vendar je zato bolj univerzalen in kot tak služi prvotnemu namenu – na podlagi identifikacije ključnih kompetenc izvesti testiranje zaposlenih in tako pridobiti dejansko raven kompetenc, ki jih imajo zaposleni, ugotovljeni manjko znanja in kompetenc pa nato zapolniti z načrtovanjem izobraževanj.

Ugotavljam, da je na področju oblikovanja in izvedbe modela kompetenc kot osnove za povezovanje podjetij in organizacij v panožne kompetenčne prostore še veliko maneverskega prostora, predvsem na področju oblikovanja modela, ki bi bil ob dodatnem izobraževanju podjetij izveden tudi brez pomoči svetovalnih podjetij. Na tak način bi podjetja in organizacije pridobila potrebna znanja in bi lahko sama oblikovala individualen model kompetenc, ki bi bil popolnoma skladen z njihovimi potrebami in cilji. Individualni model kompetenc bi bil tako v večji meri vpeljan v organizacijo in uporabljen tudi na drugih področjih (strateško planiranje kadrov, izbor kadrov, vodenje s cilji idr.) in ne samo na področju izobraževanja. Oblikovanja modela bi se lahko partnerji lotili tudi z večjim številom metodoloških pristopov, ki bi izničili negativne učinke, ki jih prinaša vsaka metoda.

Na uspešnost kompetenčnega centra močno vpliva tudi vodilni partner, ki mora imeti resurse (tako ljudi kot znanje) za vodenje in koordinacijo tako obsežnega projekta. Izkazalo se je, da velika podjetja lažje in bolj uspešno vodijo partnerstvo v takšni obliki kot majhna in mikro podjetja, zelo uspešna zgodba pa je kompetenčni center, kjer je kot vodilni član nastopala Gospodarska zbornica Slovenije in kot neodvisen vodilni partner izvajala tako koordinacijo kot kontrolo nad panožnim kompetenčnim centrom.

Izjemno pomemben faktor predstavlja tudi finančna stabilnost podjetij, saj morajo biti v podjetju vzpostavljene normalne delovne razmere, v nasprotnem primeru lahko izdatek za izobraževanje skupaj z daljšim časovnim rokom do povrnitve sredstev močno vplivata na finančni tok podjetja in lahko celo ogrozita njegovo poslovanje.

Na podlagi raziskave ugotavljam, da je največja motivacija za vključitev v kompetenčni center pridobitev dodatnih sredstev za izobraževanje, ki so v časih krize najbolj okrnjena. Tudi motivacija za delovanje v prihodnje je zelo močna v primeru pridobitve dodatnih sredstev, medtem ko si sodelovanja v prihodnje želijo tudi brez omenjenih sredstev tista partnerstva, ki so spleta močne medsebojne vezi, ki ne temeljijo le na finančni osnovi.

Učinki, ki so jih vključeni partnerji zaznali, potrjujejo, da so zadani cilji v velikem obsegu izpolnjeni, saj so podjetja dobila dostop do novih znanj, posledično sedaj ponujajo boljše proizvode in storitve, kar povečuje njihovo konkurenčno prednost, predvsem pa so se kljub težki

situaciji nemoteno razvijala. Podjetja tudi pravijo, da je znanje postala vrednota in da se zaposleni zelo zavedajo, da dodatno pridobljene kompetence predstavljajo konkurenčno prednost tako individualno kot na ravni podjetja. To potrjuje tudi dejstvo, da so se zaposleni pripravljani še dodatno izobraževati, tudi če gre za izobraževanje izven delovnega časa.

Ne nazadnje pa uspešnost projekta potrjujejo tudi vsi vključeni zaposleni, ki se jim je zaradi zavesti, da podjetja vlagajo v njihovo znanje in razvoj, povečala motivacija za delo, izboljšali pa so se tudi odnosi med zaposlenimi.

Za izboljšanje delovanja kompetenčnih centrov pa v delu predlagam rešitev za šest ključnih pomanjkljivosti projekta.

Ko je vodilni partner veliko podjetje, ima glede na rezultate to številne pozitivne učinke, saj so takšni kompetenčni centri praviloma uspešnejši kot tisti, ki imajo za vodilne partnerje mikro in majhna podjetja. Problem nastopi le, ko želi veliko podjetje kompetenčni model oblikovati tako, da je kar najbolj prilagojen njegovim potrebam, zato je ključna udeležba vseh partnerjev pri procesu oblikovanja. Zelo dober primer rešitev tega problema pa je kompetenčni center KoCKE, kjer je kot vodilni partner nastopila neodvisna organizacija GZS, ki je prevzela tako vodilno vlogo kot tudi vlogo nadzornika kompetenčnega centra.

Na uspešnost močno vpliva tudi finančna stabilnost vključenih partnerjev, ki bi morala biti predpogoj za vključitev v projekt. Pri kompetenčnem centru Robotika, ki je zabeležil najmanj pozitivnih učinkov, je bil velik problem prav finančna stabilnost nekaterih partnerjev, ki so tekom projekta zašli v stečaj. Nujno je torej spremljanje finančnega stanja podjetij, saj sredstev ni smiselno vlagati v podjetja, ki nimajo prihodnosti.

Pri oblikovanju modela so kompetenčni centri sledili priporočilom izvajalcev razpisa, so pa bili v veliki večini (razen pri enem kompetenčnem centru) modeli oblikovani s strani zunanjih izvajalcev. Če bi izvajalci razpisa organizirali delavnice na temo oblikovanja kompetenčnih modelov, bi lahko podjetja te oblikovala sama, poleg tega pa še pridobila znanje, da bi lahko kompetenčni model kasneje oblikovala za individualna podjetja. Takšni kompetenčni modeli bi bili tako lahko bolj celovito vpeljani v organizacijo in ne bi služili le kot podlaga za izvedbo sistematičnih izobraževanj.

Delovanje kompetenčnega centra po koncu financiranja je v veliki večini primerov dokaj ogroženo; verjetno bodo nadaljevali le tisti, ki so imeli tudi druge, ne zgolj finančne motive. Takšen je primer kompetenčnega centra Orodjarstvo, kjer želijo nadaljevati sodelovanje in rešiti ključen problem panoge, ki je pomanjkanje izobraženega kadra in zanimanja za panožne poklice z ustanovitvijo izobraževalnega centra.

Velik problem razpisa predstavlja neizpolnitev cilja izvedbe notranjih uposabljanj in izobraževanj, na katerih bi moral biti poudarek. Zaradi nizke finančne spodbude, velikega obsega administracije in pomanjkanja ključnih znanj za izvedbo usposabljanj s strani strokovnjakov v panogi, so se podjetja raje odločala za zunanja izobraževanja. Tako je resnično pomembno notranje znanje ostalo znotraj podjetij in prenosa dobrih praks ni bilo, vsaj ne v zadovoljivem

obsegu. Nujna je dodatna finančna spodbuda, celo uvedba minimalnih kvot notranjih usposabljanj in izvedba delavnic in izobraževanj za ključne kadre iz osnov andragogike ter razvoj predstavitvenih sposobnosti in javnega nastopanja.

Negativne posledice predstavlja tudi dolga čakalna doba na izplačila zahtevkov, s katerimi so se podjetja srečevala predvsem na začetku razpisa. To je omajalo zaupanje v razpis in povečalo strah, da ne bodo dobili povrnjenih sredstev in posledično pri nekaterih podjetjih zmanjšalo aktivnost in obseg izvedbe izobraževanj. Priporočljivo je izplačilo v rednih časovnih intervalih, vsaj na mesečni ravni. Če to ni mogoče, pa odkrita komunikacija s podjetji, zakaj prihaja do zamud in kdaj lahko pričakujejo povračila.

Kljub nekaterim področjem, kjer so se tako podjetja kot izvajalci razpisa soočali s problemi, pa interes podjetij za takšne oblike spodbud obstaja in je zelo močan, saj si skorajda vsa vključena podjetja želijo ponovno sodelovati na takšnem razpisu. Prav zato si želim še veliko podobnih projektov v prihodnosti, saj je varčevanje kratkoročen ukrep, z vlaganjem v razvoj znanja in kompetenc pa bomo lahko dosegli dolgoročno konkurenčno prednost, ki si je tako zelo želimo.

LITERATURA IN VIRI

1. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (2013). Javna objava letnih poročil. Najdeno 25. septembra 2013 na spletnem naslovu https://www.ajpes.si/JOLP/prikaz.asp?id_prikaza=2&keyword=
2. Ahuja, G., Lampert, C. M., & Tandon, V. (2008). Moving beyond Schumpeter: Management research on the determinants of technological innovation. *Academy of Management Annals*, 2(1), 1-98.
3. Apple. (2006, 23. maj). Apple Press Releases. Najdeno 23. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www.apple.com/pr/library/2006/05/23Nike-and-Apple-Team-Up-to-Launch-Nike-iPod.html>
4. Barringer, B. R., & Harrison, J. S. (2000). Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*, 26(3), 367-403.
5. Bell, G. (2005). Cluster, Networks and Firm Innovativeness. *Strategic Management Journal*, 26(3), 287-295.
6. Berger, L. A., & Berger, D. R. (2003). *Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*. New York: McGraw Hill Professional.
7. Biro Praxis. (2013). Določanje kompetenčnega modela. Najdeno 1. julija 2013 na spletnem naslovu <http://www.biro-praxis.si/dolocanje-kompetencnega-modela.html>
8. Blair, R. D., & Lafontaine, F. (2005). *The Economics of franchising*. New York: Cambridge University Press.
9. Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: A multilevel. *Academy of Management Journal*, 47(06), 795-817.
10. Brouthers, L. E., & McNicol, J. P. (2009). International franchising and licensing. V M. Kotabe & K. Helsen (ur.), *The Sage handbook of international marketing* (str. 183-197). Thousand Oaks, California: Sage.
11. Champion, M., Fink, A., Ruggenberg, B., Carr, L., Phillips, G., & Odman, R. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 53(3) 225-262.
12. *CareerOneStop – American jobcentre*. Najdeno 11. novembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.careeronestop.org/competencymodel/careerpathway/CPWGenInstructions.aspx>
13. Contractor, F. J., & Lorange, P. (2002). The growth of alliances in the knowledge-based economy. V F. J. Contractor, & P. Lorange (ur.), *Cooperated strategies and alliances* (str. 3-24). Oxford: Elsevier.
14. Dodgson, M. (1993). Learning, Trust, and Technological Collaboration. *Human Relations*, 46(1), 77-95.
15. Dubuis, D. D. (1993). *Competency-based performance improvement: A strategy for organizational change*. Amherst, Massachusetts: HRD Press.

16. Ebers, M. (1997). Explaining Inter-Organizational Network Formation. V M. Ebes (ur.), *The Formation of Inter-Organizational Networks* (str. 3-29). New York: Oxford University Press.
17. Ennis, M. R. (2008, 29. januar). Competency models: A review of the literature and the role of the Employment and Training Administration. *Americas careers*. Najdeno 28. maja 2013 na spletnem naslovu http://www.americascareers.com/CompetencyModel/Info_Documents/OPDRLiteratureReview.pdf
18. Fogg, D. C. (1999). *Implementing your strategic plan: How to turn "intent" into effective action for sustainable change*. New York: American Management Association.
19. Gospodarska zbornica Slovenije. (2008). O Gospodarski zbornici Slovenije. Najdeno 20. avgusta 2013 na spletnem naslovu http://www.gzs.si/slo/o_gzs/52897
20. Ha°kansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. Boston: International Thompson Press.
21. Helmig, B., Huber, J., & Leeflang, P. S. (2008). Co-branding: The state of the art. *Schmalenbach Business Review*, 60(1), 359-377.
22. Holcomb, T. R., & Hitt, M. A. (2007). Toward a model of strategic outsourcing. *Journal of Operations Management*, 25(2), 464-481.
23. Huselid, M., Jackson, S., & Schuler, R. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
24. Ibarra, H., & Hunter, M. (2007). How Leaders Create and Use Networks. *Harvard Business Review*, 85(1), 101-103.
25. Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. (2007). Learning and strategic alliances. *Academy of Management Annals*, 12(4), 479-511.
26. Jaklič, M., Svetina, C. A., & Zagoršek, H. (2004, november). *Evalvacija ukrepov za spodbujanje razvoja grozdov v Sloveniji v obdobju 2001 – 2003* (zaključno poročilo). Ljubljana: Inštitut za konkurenco in sodelovanje, Ekonomska fakulteta.
27. Javni sklad RS za razvoj kadrov in štipendije. (2013). Kompetenčni centri za razvoj kadrov 2010-2013. Najdeno 1. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://www.sklad-kadri.si/si/razvoj-kadrov/kompetencnicentri/koc2010-13/>
28. Kang, S., Morris, S., & Snell, S. (2007). Relational archetypes, organizational learning, and valuecreation: Extending the human resource architecture. *Academy of Management Review*, 32(1), 236-256.
29. Kompetenčni center KoCKE. (2011). *Kompetenčni center kemijske industrije: Model kompeten in načrt usposabljanj* (interno gradivo).Ljubljana: KoCKE.
30. Kompetenčni center KoCKE. (2013). Kompetenčni center za kadre kemijske industrije. Najdeno 2. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://kocke.gzs.si/slo/>
31. Kompetenčni center Kontesa. (2011). *Kompetenčni model: Kompetence za napredne informacijske in telekomunikacijske sisteme in aplikacije* (interno gradivo). Trzin: Kompetenčni center Kontesa.

32. Kompetenčni center Kontesa. (2013). Kompetence za Napredne Informacijske in Telekomunikacijske Sisteme in Aplikacije. Najdeno 1.aprila 2013 na spletnem naslovu <http://www.kc-kontesa.si/>
33. Kompetenčni center Orodjarstvo. (2011). *Model kompetenc: Kompetenčni center "Orodjarstvo kot nosilec tehnološkega razvoja Notranjsko-Kraške regije"* (interno gradivo). Lož: Kompetenčni center Orodjarstvo.
34. Kompetenčni center Orodjarstvo. (2013). Kompetenčni center Orodjarstvo kot nosilec tehnološkega razvoja Notranjsko-kraške regije. Najdeno 1. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://www.koc-rodjarstvo.si/>
35. Kompetenčni center Računovodstvo. (2011). *Projekt oblikovanja kompetenčnih modelov, metod ocenjevanj in načrtov usposabljanj* (interno gradivo). Brezovica pri Ljubljani: Kompetenčni center Računovodstvo.
36. Kompetenčni center Računovodstvo. (2013). Kompetenčni center za razvoj kadrov v računovodski dejavnosti. Najdeno 1. aprila na spletnem naslovu <http://www.koc-ra.si/>
37. Kompetenčni center RIS. (2011). *Kompetenčni model kompetenčnega centra za uvajanje najboljših praks na področju informacijskih sistemov* (interno gradivo). Ljubljana: Kompetenčni center RIS.
38. Kompetenčni center RIS. (2013). Kompetenčni center za uvajanje najboljših praks v razvojne procese na področju informacijskih sistemov. Najdeno 1. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://www.koc-ris.si/>
39. Kompetenčni center Robotika. (2011). *Model Kompetenc* (interno gradivo). Maribor: Kompetenčni center Robotika.
40. Kompetenčni center Steklar. (2011). *Panožni kompetenčni model za steklarsko dejavnost* (interno gradivo). Hrastnik: Kompetenčni center Steklar.
41. Kompetenčni center Steklar. (2013). KoC Steklar. Najdeno 1. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://koc-steklar.si/>
42. Kovač, J. (1999). Mrežne Organizacije. V Kovač, J. (ur.), *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij* (str. 321-338). Kranj: Moderna organizacija.
43. Kramer Consulting Solutions. (2013). Competencies are the Core of our Business. Najdeno 20. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://www.kramerconsulting.net/competencies.cfm>
44. Langdon, D. (2000). *Aligning performance: Improving people, systems and organizations*. San Francisco: Jossey- Bass/Pfeiffer.
45. London, T., Rondinelli, D. A., & O'Neill, H. (2006). Strange bedfellows: Alliances between corporations and nonprofits. V O. Shenkar, & J. Reuer (ur.), *Handbook of strategic alliances* (str. 353-366). Thousand Oaks, California: Sage.
46. Lucija, A., & Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass/ Pfeifer.
47. Mansfield, R. S. (2005). Practical Questions in Building Competency Models. *Reserch Notes*. Najdeno 24. maja 2013 na spletnem naslovu <http://d1sf7ccifibmqv.cloudfront.net/resources/practical%20questions%20building%20models.pdf>

48. Mariti, P., & Smiley, P. (1983). Co-operative Agreements and the Organization of Industry. *The Journal of Industrial Economics*, 31(4) 437-451.
49. Marrelli, A., Tondora, J., & Hoge, M. (2005). Strategies for developing competency models. *Administration and Policy in Mental Health*, 32(5), 533-561.
50. McCarthy, D. (2007, 10. september). How to develop a leadership competency model. *HRM Today*. Najdeno 7. oktobra 2013 na spletnem naslovu <http://www.hrmtoday.com/leadership/how-to-develop-a-leadership-competency-model/>
51. McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
52. McCutcheon, D., & Stuart, F. I. (2000). Issues in the choice of supplier alliance partners. *Journal of Operations Management*, 18(3), 279-301.
53. Munih, S. Š. (2003). *Medorganizacijske in medpodjetniške mreže- pregled in smernice za nadaljne raziskave* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
54. Obrtno-Podjetniška zbornica Slovenije. (2013). O zbornici. Najdeno 22. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://www.ozs.si/Ozbornici/Sekcijeinodbori.aspx>
55. Oliver, C. (1990). Determinants of Interorganizational Relationship: Integration and Future Directions. *Academy of Management Review*, 15(2), 241-265.
56. Orr, J., & Sack, K. (2009). *Setting the stage for success: Building the leadership skills that matter*. Minneapolis: Korn/Ferry International.
57. Orr, J., Sneltjes, C., & Dai, G. (2010). *The Art and Science of Competency Modeling: Best Practices in Developing and Implementing Success Profiles*. Los Angeles: The Korn/Ferry Institute.
58. Parmigiani, A., & Rivera-Santos, M. (2011). Clearing a Path Through the Forest: A Meta-Review of Interorganizational Relationships. *Journal of Management*, 37(4), 1108-1136.
59. Porter, M., & Fuller, M. (1986). Coalitions and Global Strategy. V M. Porter (ur.), *Competition in Global Industries* (str. 315-344). Boston: Harvard Business School Press.
60. Provan, G., Fish, A., & Sydow, J. (2007). Empirical, Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. *Journal of Management*, 33(3), 479-516.
61. Rivera-Santos, M., & Inkpen, A. (2009). Joint ventures and alliances. V M. Kotabe, & K. Helsen (ur.), *The Sage handbook of international marketing* (str. 198-217). California: Sage.
62. Roblek, V. (2007). Strategija za Vzpostavitev in Vodenje Managersko-Podjetniške Mreže. *Management*, 2(3), 231-251.
63. Rodriguez, D. P. (2002). Developing competency. *Human Resource Management*, 41(3), 309-324.
64. Rozman, B., Svetlik, I., Kohot, A., Gorišek, K. L., & Brank, B. (2005). *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: PlanetGV.
65. Sackett, P. R., & Laczó, R. M. (2003). Job and work analysis. V W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (ur.), *Handbook of psychology* (str. 21-37). Hoboken: Wiley.
66. Sanchez, J. I., & Levine, E. L. (2009). What is (or should be) the difference between competency. *Human Resource Management Review*, 19(2), 53-63.

67. Schippmann, J. S., Ash, R., Batjtsta, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., Sanchez, J. I. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53(3), 703-740.
68. Sorenson, O., & Stuart, T. E. (2008). Entrepreneurship: A field of dreams? *Academy of Management Annals*, 2(1), 517-543.
69. Tehnološki park Ljubljana. (2013). O nas. Najdeno 22. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://www.tp-lj.si/o-nas>
70. Todeva, E., & Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. *Management Decision*, 43(1), 123-148.
71. Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations. *American Sociological Review*, 61(4), 674-698.
72. Whipple, J., & Frankel, R. (2000). Strategic Alliance Success Factors. *Journal of Supply Chain Management*, 36(2), 21-28.
73. Zajac, E., & Olsen, C. (1993). From Transaction Cost to Transactional Value Analysis: Implications for the Study of Interorganizational Strategies. *Journal of Management Studies*, 30(1), 131-145.



PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Pregled vključenih partnerjev po kompetenčnih centrih	1
Priloga 2: Anketni vprašalnik za podjetja, ki so bila vključena v kompetenčne centre	5
Priloga 3: Anketni vprašalnik za zaposlene, ki so bili vključeni v kompetenčne centre.....	14
Priloga 4: Vprašanja za izvedbo intervjujev s predstavniki kompetenčnih centrov	17



Priloga 1: Pregled vključenih partnerjev po kompetenčnih centrih

Tabela 13: Pregled vključenih partnerjev po kompetenčnih centrih

Kompetenčni center	Vodilni partner	Sodelujoči partnerji
<p>KOC Steklar</p>  <p>KOC Steklar</p>	<p>Steklarna Hrastnik d.d.</p>	<p>FORSTEK d.o.o. Strojno ključavničarstvo Strašek Marjan s.p. MOZAIK Ciril Zobec s.p. GLESIA oblikovanje stekla d.o.o. Vetro Emba, trženje in storitve d.o.o. GRAVIART, Tanja Valenčak s.p. STEKLARSKI HRAM trgovina d.o.o. Steklarna Hrastnik – Opal d.o.o. Steklarna Rogaška d.d.</p>
<p>KOC Računovodstvo</p> 	<p>UNIJA računovodska hiša d.d.</p>	<p>LEITNER + LEITNER d.o.o. SOVA d.o.o. ALIN d.o.o. RAFIS d.o.o. SVILAR - BOHORIČ & PARTNERJI d.o.o. SALDO PLUSd.o.o. KOM & COM d.o.o. Izola KOMPETENČNI CENTER ZA RAZVOJ KADROV V RAČUNOVODSKI DEJAVNOSTI d.o.o. FACTA - RAČUNOVODSKA HIŠA, Aleksander Štefanac s.p. FIRABA d.o.o. MOVENS družba za investicije d.o.o. PROKONT d.o.o.</p>



se nadaljuje

nadaljevanje

Kompetenčni center	Vodilni partner	Sodelujoči partnerji
<p>KOC RIS</p> 	<p>Comtrade d.o.o.</p>	<p>Domenca Labs d.o.o. Gooie d.o.o. Guardiaris d.o.o. Klika d.o.o. Medius d.o.o. Parsek d.o.o. Premisa d.o.o. XLab d.o.o. Acros d.o.o. Asiitech d.o.o. GZS, Združenje za informatiko in telekomunikacije</p>
<p>KOC Robotika</p> 	<p>Roboti c.s. d.o.o.</p>	<p>Comland d.o.o. Astron d.o.o. Editor d.o.o. Em.Tronic d.o.o. Hidex d.o.o. Komunikacije prihodnosti d.o.o. Tritim d.o.o. RR&CO d.o.o. Sineton d.o.o. Štajerski tehnološki park d.o.o. Tamepa d.o.o. Amis d.o.o. Elektrokovina PN d.o.o.</p>



se nadaljuje

nadaljevanje

Kompetenčni center	Vodilni partner	Sodelujoči partnerji
<p>KOC Orodjarstvo</p> 	<p>Kovinoplastika Lož d.d.</p>	<p>Kolektor Orodjarna d.o.o. ORO 3 CNC d.o.o. LMP d.o.o. IRIO d.o.o. DAPZ d.o.o. ORO d.o.o. CME Orodjarstvo d.o.o. TCR Inpro d.o.o. Dynacast Lož d.o.o. K in K KOV d.o.o. RRA Notranjsko-kraške regije d.o.o.</p>
<p>KOCKE</p> 	<p>Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine</p>	<p>AHA Plastik delkov d.o.o. Akripol .o.o. Belinka Kemostik d.o.o. Brikplastika d.o.o Demit d.o.o. Gospodarska zbornica Slovenije- združenje kemijske industrije Helios Tblus d.o.o. Henkel Slovenija d.o.o. Montaža in vzdrževanje Jaka Janez Medved s.p Orodjarstvo in Kovinoplastika Janko Pintarič s.p. JUB d.o.o. Juteks d.d. Kabis d.o.o. Kovinoplast Laharnar d.o.o. Luncaplast d.o.o.</p>

se nadaljuje

nadaljevanje

Kompetenčni center	Vodilni partner	Sodelujoči partnerji
<p>KOCKE</p>  <p>KOCKE Kompetenčni center za kadre kemijske industrije</p>	<p>Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine</p>	<p>Melamin kemična tovarna d.d. Plastika Peter Durjava s.p. SchäferRolls d.o.o. Sindikat kemične, nekovinske in gumarske industrije Slovenije TIM Svetloba invalidsko podjetje d.o.o. TKK d.d. Unitplast d.o.o. Visoka šola za tehnologijo polimero</p>
<p>KONTESA</p>  <p>Kontesa Kompetenčni Center Kompetence za Napredne Informacijske in Telekomunikacijske Sisteme in Aplikacije</p>	<p>Aviat d.o.o.</p>	<p>EMSISO d.o.o. Svetovanje in razvoj d.o.o. Alpineon d.o.o. ABAK.NET d.o.o. Gorenje design studio d.o.o. NOEMA COOPERATING d.o.o. RAP-ing d.o.o. RC IRC Celje, d.o.o. EZŽ d.o.o. Globtel d.o.o. Perftech, d. o. o. S&T Slovenija d.d.</p>

Vir: Javni sklad RS za razvoj kadrov in stipendije, Kompetenčni centri za razvoj kadrov 2010-2013, 2013.

Priloga 2: Anketni vprašalnik za podjetja, ki so bila vključena v kompetenčne centre

Anketni vprašalniki so bili prilagojeni za vsak KoC posebej v delu, kjer so našeta vključena podjetja in je bilo potrebno ovrednotiti odnos med partnerji. Priložen anketni vprašalnik je bil izveden med podjetji Kompetenčnega centra Steklar.

ANKETA 1 (Izvedena med podjetji, ki so sodelovala v projektih Kompetenčni center za razvoj kadrov 2010-2013) za KOC Steklar

Spoštovani,

z Javnim skladom Republike Slovenije za razvoj kadrov in štipendije sodelujem pri evalvaciji projekta "Kompetenčni center za razvoj kadrov 2010-2013" v katerega ste bili vključeni.

Vljudno prosim da rešite anketo, saj so vaši odgovori ključnega pomena, da pridobimo vpogled in povratno informacijo o projektu ter podamo priporočila za nadaljnji razvoj projekta.

Anketni vprašalnik je anonimen, za izpolnitev pa boste potrebovali največ 10 minut. Zbrani podatki bodo obravnavani zaupno in analizirano na splošno (in nikakor ne na ravni odgovorov posameznika).

Za sodelovanje se vam zahvaljujem.

Lep pozdrav,
Taja Žuna

*KOC= Kompetenčni center za razvoj kadrov

Prosimo označite, iz katerega podjetja prihajate:

- FORSTEK d.o.o.
- Strojno ključavničarstvo Strašek Marjan s.p.
- MOZAIK Ciril Zobec s.p.
- GLESIA oblikovanje stekla d.o.o.
- Vetro Emba d.o.o.
- GRAVIART, Tanja Valenčak, s.p.
- STEKLARSKI HRAM trgovina, d.o.o.
- Steklarna Hrastnik – Opal d.o.o.
- Steklarna Rogaška d.d.
- Steklarna Hrastnik d.d.

Prosimo označite velikost vašega podjetja/organizacije glede na št. zaposlenih:

- Miro** (povprečno število zaposlenih v poslovnem letu ne presega 10)
- Majhna** (povprečno število zaposlenih v poslovnem letu ne presega 50)
- Srednja** (povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 250)

- Velika** (ni ne mikro, ne majhna ali srednja družb)

RAZLOGI ZA VKLJUČITEV V PROJEKT

1. Zakaj ste se odločili, da se vključite v projekt "Kompetenčni center za razvoj kadrov 2010-2013"?

	1 (nikakor se ne strinjam)	2 (ne strinjam se)	3 (niti se ne strinjam niti ne strinjam)	4 (strinjam se)	5 (popolno ma se strinjam)
Zaradi povabila drugih podjetij v panogi.	1	2	3	4	5
Zaradi pritiska drugih podjetij v panogi.	1	2	3	4	5
Zaradi pridobitve dodatnih sredstev za izobraževanje.	1	2	3	4	5
Zaradi želje po sodelovanju na področju izobraževanja in razvoja kadra.	1	2	3	4	5
Zaradi želje po sodelovanju na področju skupne prodaje.	1	2	3	4	5
Zaradi želje po sodelovanju na področju raziskav in razvoja.	1	2	3	4	5
Zaradi želje po sodelovanju na področju skupne nabave.	1	2	3	4	5
Zaradi želje po skupni promociji.	1	2	3	4	5
Zaradi možnosti lobiranja za skupne interese.	1	2	3	4	5
Zaradi pridobivanja novih informacij o poslovanju drugih podjetij v panogi.	1	2	3	4	5
Zaradi pridobivanja novih informacij o področju, na katerem delujemo.	1	2	3	4	5
Zaradi želje po povezovanju z drugimi podjetji v panogi.	1	2	3	4	5
Zaradi želje po oblikovanju novega produkta/storitev.	1	2	3	4	5
Zaradi želje po večji konkurenčni prednosti.	1	2	3	4	5
Drugo:					

ODNOS MED PARTNERJI KOC-A

2. Prosimo označite, s katerim od partnerjem znotraj KoC ste že sodelovali v preteklosti (pred vključitvijo v KoC).

Partner	V preteklosti nismo sodelovali.	V preteklosti smo že sodelovali.
FORSTEK d.o.o.		
Strojno ključavničarstvo Strašek Marjan s.p.		
MOZAIK Ciril Zobec s.p.		
GLESIA oblikovanje stekla d.o.o.		
Vetro Emba d.o.o.		
GRAVIART, Tanja Valenčak, s.p.		
STEKLARSKI HRAM trgovina, d.o.o.		
Steklarna Hrastnik – Opal d.o.o.		
Steklarna Rogaška d.d.		
Steklarna Hrastnik d.d.		

3. Prosimo označite, kako pogosto ste sodelovali s podjetji tekom projekta KoC.

Partner	Tekom projekta nismo bili v stiku.	Srečali smo se na delavnicah, izobraževanjih in dogodkih.	V stiku smo bili večkrat mesečno.	V stiku smo bili večkrat tedensko.	V stiku smo bili skoraj vsak dan.
FORSTEK d.o.o.					
Strojno ključavničarstvo Strašek Marjan s.p.					
MOZAIK Ciril Zobec s.p.					
GLESIA oblikovanje stekla d.o.o.					
Vetro Emba d.o.o.					
GRAVIART, Tanja Valenčak, s.p.					
STEKLARSKI HRAM trgovina, d.o.o.					
Steklarna Hrastnik – Opal d.o.o.					
Steklarna Rogaška d.d.					
Steklarna Hrastnik d.d.					

4. Prosimo označite, s katerimi od partnerjev želite še sodelovati v prihodnosti.

Partner	S partnerjem zagotovo ne bom več sodeloval.	S partnerjem verjetno ne bom več sodeloval.	Ne vem ali bom ali ne bom sodeloval.	S partnerjem bom verjetno še sodeloval.	S partnerjem bom zagotovo še sodeloval.
FORSTEK d.o.o.					
Strojno ključavničarstvo Strašek Marjan s.p.					
MOZAIK Ciril Zobec s.p.					
GLESIA oblikovanje stekla d.o.o.					
Vetro Emba d.o.o.					
GRAVIART, Tanja Valenčak, s.p.					
STEKLARSKI HRAM trgovina, d.o.o.					
Steklarna Hrastnik – Opal d.o.o.					
Steklarna Rogaška d.d.					
Steklarna Hrastnik d.d.					

5. Prosimo ocenite vaš odnos s partnerji znotraj kompetenčnega centra.

	1 (nikakor se ne strinjam)	2 (ne strinjam se)	3 (niti se ne strinjam niti ne strinam)	4 (strinjam se)	5 (popolnoma se strinjam)
Zaposleni različnih podjetij znotraj KoC se med seboj poznajo.	1	2	3	4	5
Zaposleni različnih podjetij znotraj KoC so v stiku tudi izven dogodkov in izobraževanj, ki so bili organizirani tekom projekta.	1	2	3	4	5
S partnerji smo delili vso znanje, ki ga imamo.	1	2	3	4	5
Od partnerjev smo dobili vse znanje in informacije, ki sem jih potrebovali.	1	2	3	4	5
Partnerjem popolnoma zaupamo.	1	2	3	4	5
S partnerji smo si delo in odgovornosti enakomerno porazdelili.	1	2	3	4	5
Vsi partnerji smo enakovredno prispevali k uspehu projekta.	1	2	3	4	5

Vodilni partner v KoC si zasluži večino zaslug, ki jih je projekt prinesel.	1	2	3	4	5
Vodilni partner KoC je dal pobudo za oblikovanje KoC-a.	1	2	3	4	5
Želel bi, da se v naš KoC vključijo še druga podjetja iz panoge.	1	2	3	4	5
Želel bi, da se projekt KoC nadaljuje tudi v prihodnje, če bomo zato pridobili nepovratna sredstva.	1	2	3	4	5
Želel bi, da se projekt KoC* nadaljuje, tudi če ne bomo več prejeli dodatnih nepovratnih sredstev.	1	2	3	4	5
Drugo:					

IZOBRAŽEVANJE V SKLOPU PROJEKTA KOČ

6. Na kakšen način ste izbirali vsebine izobraževanja v času izvajanja KoC? Možnih je več odgovorov.

- Glede na želje in predloge delavcev.
- Glede na predloge kadrovske strokovnjakov.
- Glede na predloge vodstva.
- Drugo: _____

7. Prosimo razvrstite področja izobraževanja po tem, kako ste jim dali prednost (ocena 5- to področje je bilo tekom projekta najbolj zastopano, Ocena 1- področje je bilo najmanj zastopano).

	Ocenite (1-5).	Katera (naštejte par ključnih področij ali nazivov usposabljanj)	Obrazložite za skupino z oceno 1 in oceno 5 – (zakaj je najbolj pomembno in zakaj najmanj)
Strokovnim panožnim izobraževanjem (npr. tehnična usposabljanja za inženirje s področja dela)			
Strokovnim usposabljanjem, ki so posredno povezana s panogo (npr. trženje, ... varnost pri delu)			
Računalniškimi izobraževanjem			
Jezikovnim izobraževanjem (tuji jeziki)			

Izobraževanjem na področju mehkih veščin (nastopanje, komuniciranje, timsko sodelovanje, vodenje sestankov, ...)			
--	--	--	--

8. Kako pogosto ste preverili usposobljenost zaposlenih? Možnih je več odgovorov.

- Ob začetku izvajanj usposabljanj v okviru projekta KoC
- Tekom izvajanja usposabljanj v okviru projekta KoC
- Ob koncu izvajanja usposabljanj v okviru projekta KoC
- Po vsaki delavnici, izobraževanju ipd., ki ste jo organizirali v okviru projekta KoC
- Nikoli
- Drugo: _____

9. Na kakšen način ste preverili usposobljenost?

- Preizkus znanja
- Opazovanje vedenja
- Merjenje učinkov (npr. čas izdelave produkta)
- Anketa o zadovoljstvu udeleženca usposabljanja
- Samoocena
- Zadovoljstvo strank
- Drugo: _____

10. Koliko so se vaši zaposleni izobraževali pred vključitvijo v projekt KoC?

- Sredstev za izobraževanje ni bilo na razpolago zato se niso izobraževali.
- Manj, kot v času trajanja projekta.
- Enako, kot v času trajanja projekta.
- Več, kot v času trajanja projekta..
- Drugo: _____

11. Koliko se vaši zaposleni izobražujejo sedaj, po zaključku projekta?

- Sredstev za izobraževanje trenutno ni razpolago, zato se ne izobražujejo.
- Manj, kot v času trajanja projekta.
- Enako, kot v času trajanja projekta.
- Več, kot v času trajanja projekta..
- Drugo: _____

12. Prosimo ocenite vaše strinjanje z spodaj navedenimi trditvami vezanimi na izobraževanje tekom projekta z vidika vaših zaposlenih.

	1 (nikakor se ne strinjam)	2 (ne strinjam se)	3 (niti se ne strinjam niti ne strinjam)	4 (strinjam se)	5 (popolnoma se strinjam)
Zaradi vključitve v projekt KoC so bili zaposleni deležni večjega obsega izobraževanja, kot bi ga bili deležni če vanj ne bi bil vključen.	1	2	3	4	5
Za izobraževanja in usposabljanja tekom projekta KoC smo izbrali druge vsebine kot običajno (npr. običajno se ne izobražujemo)	1	2	3	4	5

iz področja vodenja, zaradi vključitve smo si to lahko privoščili ipd.)					
Zaposleni so se v projekt KoC vključili prostovoljno.	1	2	3	4	5
Izobraževanja, ki smo jih izvedli, so se zaposlenim zdela zanimiva in koristna	1	2	3	4	5
Zaposleni so si lahko izbrali vrsto izobraževanja.	1	2	3	4	5
Zaposleni so zaradi izobraževanja pridobil nova znanja, zato sedaj svoje delo opravljajo lažje in boljše.	1	2	3	4	5
Zaradi usposablja zaposlenih ugotavljamo, da le ti pri svojem delu delajo manj napak.	1	2	3	4	5
Delovna motivacija zaposlenih se je zaradi dodatnega izobraževanja povečala.					
Naši zaposleni so se v prihodnosti pripravljene neformalno izobraževati (tečajji, seminarji, delavnice).	1	2	3	4	5
Naši zaposleni so se v prihodnosti pripravljene formalno izobraževati (vpis na strokovno šolo, fakulteto, ipd).	1	2	3	4	5
Naši zaposleni so se v prihodnosti pripravljene dodatno izobraževati tudi izven delovnega časa (popoldan, ob vikendih).	1	2	3	4	5
Zaposleni so zaradi vključitve v projekt KoC spoznal nove ljudi iz drugih podjetij, s katerimi so še vedno v stikih (npr. ko potrebujejo nasvet, mnenje)	1	2	3	4	5
Zaradi novih poznanstev zaposleni lažje pridobijo potrebne informacije za opravljanje dela.	1	2	3	4	5
Zaposlenimi imajo s svojimi sodelavci zaradi druženja na izobraževanjih sedaj boljše odnose.	1	2	3	4	5
Na splošno se je zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu zaradi vključitve v projekt izboljšalo.	1	2	3	4	5

UČINKI VKLJUČITVE

13. Prosimo ocenite, če za vas držijo navedeni učinki, ki so nastali zaradi vključitve v projekt "Kompetenčni center za razvoj kadrov 2010-2013".

	1 (nikakor se ne strinjam)	2 (ne strinjam se)	3 (niti se ne strinjam niti ne)	4 (strinjam se)	5 (popolnoma se strinjam)

			strinam)		
Med partnerji je zaradi vključitve v KoC boljša komunikacija kot pred vključitvijo.	1	2	3	4	5
Med partnerji smo si prenašali in delili znanje	1	2	3	4	5
Prenos znanja med partnerji je obširnejši kot pred vključitvijo v KoC.	1	2	3	4	5
Prenos znanja je potekal tudi od nosilcev znanja (šol, fakultet, ipd.) do partnerjev.	1	2	3	4	5
Ugled naše organizacije/podjetja je izboljššan.	1	2	3	4	5
Zaradi vključitve ponujamo boljše proizvode ali storitve.	1	2	3	4	5
Razvili smo nove proizvode ali storitve.	1	2	3	4	5
Dobili smo dostop do novih tehnologij.	1	2	3	4	5
Dobili smo dostop do novega znanja.	1	2	3	4	5
Komunikacija znotraj podjetja se je izboljšala.	1	2	3	4	5
V podjetju oziroma organizaciji sedaj hitreje uvajamo spremembe.	1	2	3	4	5
Podjetje je postalo bolj konkurenčno.	1	2	3	4	5
Dodana vrednost naših produktov je višja.	1	2	3	4	5
Drugo:					

O PROJEKTU KOC

14. Prosimo ocenite, katere težave so vam tekom projekta povzročale največ nevšečnosti.

	1 (nikakor se ne strinjam)	2 (ne strinja m se)	3 (niti se ne strinja m niti ne strinam)	4 (strinja m se)	5 (popolnom a se strinjam)
Velik obseg administracije.	1	2	3	4	5
Nerazumevanje razpisnih pogojev in navodil.	1	2	3	4	5

Dolgo čakanje na izplačilo zahtevka.	1	2	3	4	5
Težave z neodzivnostjo partnerjev.	1	2	3	4	5
Težave z neodzivnostjo Sklada RS za razvoj kadrov in štipendij.	1	2	3	4	5
Nesodelovanje partnerjev.	1	2	3	4	5
Nesodelovanje Sklada RS za razvoj kadrov in štipendij.	1	2	3	4	5
Izpolnjevanje dodatnih zahtevkov za potrebe Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti.	1	2	3	4	5
Drugo:					

15. Bi se na razpis prijavi še enkrat?

- Da
- Ne
- Ne vem

16. Prosimo vaše predloge za izboljšavo projekta KoC.

Hvala za povratno informacijo.

V kolikor vas zanimajo rezultati raziskave, prosim vpišite vaš elektronski naslov, kamor vam jih bomo posredovali: _____@_____

Priloga 3: Anketni vprašalnik za zaposlene, ki so bili vključeni v kompetenčne centre

ANKETA 2 (Izvedena med zaposlenimi, ki so sodelovali v projektu Kompetenčni center za razvoj kadrov 2010-2013)

Spoštovani,

z Javnim skladom Republike Slovenije za razvoj kadrov in štipendije sodelujem pri evalvaciji projekta "Kompetenčni center za razvoj kadrov 2010-2013" v katerega ste bili vključeni.

Vljudno prosim da rešite anketo, saj so vaši odgovori ključnega pomena, da pridobimo vpogled in povratno informacijo o projektu ter podamo priporočila za nadaljnji razvoj projekta.

Anketni vprašalnik je anonimen, za izpolnitev pa boste potrebovali največ 5 minut. Zbrani podatki bodo obravnavani zaupno in analizirano na splošno (in nikakor ne na ravni odgovorov posameznika).

Za sodelovanje se vam zahvaljujem.

Lep pozdrav,

Taja Žuna

1. Ali ste že slišali za projekt "Kompetenčni centri za razvoj kadrov"

- Da
- Ne

2. Ali ste bili vključeni v projekt "Kompetenčni centri za razvoj kadrov"

- Da
- Ne
- Ne vem

3. Če ste na zadnje vprašanje odgovorili z da, prosimo ocenite vaše strinjanje s spodaj navedenimi trditvami.

	1 (nikakor se ne strinjam)	2 (ne strinjam se)	3 (niti se ne strinjam niti ne strinam)	4 (strinjam se)	5 (popolnoma se strinjam)
Zaradi vključitve v projekt KoC sem bil deležen večjega obsega izobraževanja, kot bi ga bil deležen če vanj ne bi bil vključen.	1	2	3	4	5
Zaradi vključitve v projekt KoC sem bil deležen izobraževanj iz drugih vsebin kot bi jih bil sicer (npr. lahko sem se dodatno izobraževal s področja tujih jezikov, mehkih veščin ipd.)	1	2	3	4	5

V projekt KoC sem se vključil prostovoljno.	1	2	3	4	5
Izobraževanja, ki sem se jih udeležil, so bila zelo koristna in zanimiva.	1	2	3	4	5
Vrsto izobraževanja sem si lahko izbral.					
Tekom izobraževanja sem pridobil nova znanja, zato sedaj svoje delo opravljam lažje in boljše.	1	2	3	4	5
Ker sem se dodatno usposabljal, pri delu sedaj delam manj napak.	1	2	3	4	5
Moja delovna motivacija se je zaradi dodatnega izobraževanja povečala.	1	2	3	4	5
V prihodnosti sem se pripravljen še dodatno neformalno izobraževati (tečajji, seminarji, delavnice).	1	2	3	4	5
V prihodnosti sem se pripravljen še dodatno formalno izobraževati (vpis na strokovno šolo, fakulteto, ipd).	1	2	3	4	5
V prihodnosti sem se pripravljen še izobraževati tudi izven delovnega časa (popoldan, ob vikendih).	1	2	3	4	5
Zaradi vključitve v projekt KoC sem spoznal nove ljudi iz drugih podjetij, s katerimi sem še vedno v stikih (npr. ko potrebujem nasvet, mnenje, ipd.)	1	2	3	4	5
Zaradi novih poznanstev lažje pridobim potrebne informacije za opravljanje dela.	1	2	3	4	5
Z svojimi sodelavci imam zaradi druženja na izobraževanjih sedaj boljše odnose.	1	2	3	4	5
Na splošno se je moje zadovoljstvo na delovnem mestu zaradi vključitve v projekt izboljšalo.	1	2	3	4	5

Vključeni smo v panožni kompetenčni center:

- Steklarstvo: KoC Steklar
- Računovodstvo: KoC Računovodstvo
- Informacijski sistemi: KoC RIS
- Robotika: KoC Robotika
- Orodjarstvo: KoC Orodjarstvo
- Kemijska industrija: KoCKE
- Telekomunikacije: KoC Kontesa

Prosimo označite velikost vašega podjetja/organizacije glede na št. zaposlenih:

- Miro** (povprečno število zaposlenih v poslovnem letu ne presega 10)
- Majhna** (povprečno število zaposlenih v poslovnem letu ne presega 50)
- Srednja** (povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 250)
- Velika** (ni ne mikro, ne majhna ali srednja družb)

Hvala za povratno informacijo.

V kolikor vas zanimajo rezultati raziskave, prosim vpišite vaš elektronski naslov, kamor vam jih bomo posredovali: _____@_____

Priloga 4: Vprašanja za izvedbo intervjujev s predstavniki kompetenčnih centrov

SPLOŠNE INFORMACIJE:

Ime in Priimek:

Vloga v podjetju/organizaciji:

Vloga v KoC-u:

Splošno o projektu

1. Na kakšen način skrbite za razvoj zaposlenih v vašem podjetju?
2. Kakšen vpliv je imelo sodelovanje v projektu KOC?
3. Kako je kriza vplivala na izvajanje kadrovske politike oz. opišite način dela na vašem področju?
4. Kje je po vašem mnenju največji primanjkljaj pri zaposlenih (znanja, kompetence, pripadnost podjetju, drugo)?
5. Kaj lahko podjetje naredi, da zmanjša primanjkljaje, ki ste jih našli pri prejšnjem vprašanju?
6. Katere so glavne omejitve pri implementaciji rešitev navedenih v prejšnjem vprašanju?
7. Zakaj ste se prijavi na razpis?
8. Ali so bila vaša pričakovanja glede projekta Koc izpolnjena (s stališča podjetja in kadrovskega delavca)?
9. Kaj so prednosti sodelovanja v KoC-u?
10. Kaj so omejitve pri izvajanju projekta KoC?
11. Kašen je odnos med partnerji KoCa in kako je potekalo sodelovanje med partnerji KoCa?
12. Ali boste s partnerji v prihodnje še sodelovali?
13. Kakšen odnos imate s MDDSZ in Javnim Skladom RS za razvoj kadrov in štipendij in kako je potekalo sodelovanje?
14. Ali ste dobili dovolj strokovne podpore s stran Sklada RS za razvoj kadrov in štipendij?
15. Kakšne informacije in podporo bi si še želeli z njihove strani?
16. Predlogi za naprej?

1. Oblikovanje panožnega kompetenčnega centra

2. Zakaj ste se odločili oblikovati kompetenčni model za vašo panogo? Kakšni so bili cilji?
3. Menite, da ste z oblikovanjem dosegli zadane cilje? Kakšni so bili cilji, v kolikšni meri ste jih dosegli?
4. Kdo je bil odgovoren za oblikovanje kompetenčnega modela? Na kakšen način je potekala priprava?
5. Kaj je bila preučevana enota (delovno mesto, skupina povezanih delovnih mest, oddelek, idr.)?
6. Na kakšen način ste izbrali delovna mesta, za katere so bile identificirane ključne kompetence?
7. Na kakšen način ste identificirali kompetence (aplikacija v teoriji že razvitega kompetenčnega modela, skupinske diskusije z zaposlenimi, intervjuji, uporaba vedenjskega intervjuja, anketa, opazovanje, delovni dnevnik, in podobno)?
8. Ko ste analizirali določeno delovno mesto, od koga vse ste pridobili podatke na podlagi katerih ste identificirali kompetence (zaposlenih na tem delovnem mestu, le od uspešnih posameznikov, ki opravljalo delo na tem delovnem mestu, nadrejenih, strokovnjakov s tega področja idr.)?

9. Ali ste poleg zbiranja ključnih kompetenc pripravili tudi opise delovnih mest za preučevana delovna mesta? Če da, na kakšen način ste opisali delovna mesta? Koliko ključnih kompetenc ste identificirali za posamično delovno mesto?
10. Ali ste kompetenčni model (in ključne kompetence) predstavili zaposlenim ki opravljajo delovna mesta, ki jih kompetenčni model zajema?
11. Če da, na kakšen način ste jim predstavili kompetence (opisali, podali praktične primere, idr)?
12. Ali ste, oziroma boste, kompetenčni model uporabili tudi na naslednjih področjih: strateško načrtovanje kadrov, izbor novih kadrov, usposabljanje in razvoj kadrov, vodenje s cilji, planiranje, nagrajevanje?
13. Ali ste ob koncu vpeljave kompetenčnega modela naredili oceno modela? Če da, kakšna je bila?
14. Kakšne so po vašem mnenju pomanjkljivosti panožnega kompetenčnega modela, ki ste ga oblikovali?
15. Kakšne so po vašem mnenju prednosti panožnega kompetenčnega modela, ki ste ga oblikovali?
16. Kakšni so bili rezultati vpeljave kompetenčnega modela v panogo?

Izobraževanje in prenos znanja znotraj KoC-a

1. Koliko zaposlenih je bilo vključeno v projekt? Ali ste pred izvedbo planirali več ali manj usposabljanja in vključitev? Koliko? Za kaj je prišlo do sprememb?
2. Na kakšen način ste izbrali vsebino izobraževanja tekom projekta KoC? Je bila vsebina in področje drugačno kot sicer?
3. Katere inštitucije so izvajale zunanja usposabljanja in katera področja so pokrivala (tuji jeziki, tečajji vodenja ipd.)? tip institucij, število institucij, ali so bile to institucije s katerimi ste predhodno sodelovali ali druge?
4. Na katerih področjih je bilo organizirano notranje usposabljanje?
5. Ste spremljali ali so zaposleni napredovali v znanju in kompetencah? Kako?
6. Kakšni so rezultati izobraževanj zaposlenih zaradi projekta KoC?

Komunikacija

1. Ali ste izdelali komunikacijski načrt projekta? Na kakšen način?
2. Na kakšen način ste obveščali udeležence o projektu (sestanki, emaili, idr) in kako pogosto?
3. Kdo je komuniciral informacije o projektu znotraj podjetij (npr. vodstvo, kadrovska služba, odgovorna oseba, ipd)?
4. Ali ste dobili podporo udeležencev projektu ali ste naleteli tudi na nasprotnike projektu? Kako ste rešili tovrstne probleme?