

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Urška Bobnar

**Konkurenčnost slovenskih kadrov: kompetenčni centri za razvoj
kadrovo**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2020

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Urška Bobnar

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

Konkurenčnost slovenskih kadrov: kompetenčni centri za razvoj kadrov

Diplomsko delo

Ljubljana, 2020

Zahvala

I would like to thank my mentor who is the most committed professor to students I have met throughout my studies, and I think I could not have chosen a better mentor - Doc. dr. Branko

Ilić, you are appreciated.

Last but not least, I wanna thank me.

I wanna thank me for believing in me

I wanna thank me for doing all this hard work

I wanna thank me for having no days off

I wanna thank me for never quitting.

Konkurenčnost slovenskih kadrov: kompetenčni centri za razvoj kadrov

Na uspešnost in konkurenčnost podjetij močno vplivajo njihovi zaposleni, ki so pomemben vir znanja, v kolikor se pravilno usposablajo in izobražujejo. Obravnavali bomo pojem konkurenčnost, ki ga bomo povezali z zaposlenimi, ter upoštevali, kako KOC vplivajo na konkurenčnost zaposlenih in posledično podjetja. V diplomski nalogi poudarjam da so zaposleni glaven vir uspeha in povečanja konkurenčnosti podjetja. Tiste organizacije, ki se osredotočajo na konstanten razvoj človeškega kapitala in vseživljenjskega učenja, lahko dosežejo konkurenčno prednost, ki si je tako zelo želimo. V empiričnem delu sem ugotovila, da kompetenčni centri za razvoj kadrov bistveno prispevajo k večji konkurenčnosti podjetja, in da se z vključevanjem v usposabljanja in izobraževanja večja človeški kapital posameznika, ki se nato odraža v bolj usposobljenih, sposobnih in zadovoljnih zaposlenih.

Ključne besede: Konkurenčnost države, kadri, kompetenčni centri, ekonomski razvoj, slovenski kadri.

Competitiveness of Slovenian Personnel: Competence Centers for Personnel Development

The success and competitiveness of companies are strongly influenced by their employees who are an important source of knowledge when they are properly trained and educated. We will discuss the concept of competitiveness which we will connect with employees and take into account how KOCs affect the competitiveness of employees and, consequently, companies. In my bachelor's thesis, I emphasize that employees are the main source of success and increase the competitiveness of the company. Those organizations that focus on the constant development of human capital can achieve the competitive advantage they so desperately want. In the empirical section, I found that competence centers for human resources development contribute to greater competitiveness of the company significantly and that engaging in training and education increases the human capital of the individual, which is then reflected in more qualified, capable, and satisfied employees.

Keywords: Competitiveness of the state, personnel, competence centers, economic development, Slovenian personnel.

KAZALO VSEBINE

1. UVOD	7
2. OPREDELITEV KONKURENČNOSTI	9
2.1. Konceptualizacija konkurenčnosti	10
2.2. Konceptualizacija konkurenčnosti v Sloveniji	11
2.3. Konceptualizacija konkurenčnosti po Michael Porterju	12
2.4. Merjenje konkurenčnosti	14
2.5. Konkurenčni položaj Slovenije po metodologijah IMD in WEF	15
2.5.1.Raziskava IMD World Competitiveness Yearbook 2017	15
2.6. Skupine osnov konkurenčnih prednosti	16
2.6.1.Vzorčenje 18	
2.6.2.Ugotovitve	18
2.7. Pomen Lizbonske strategije za evropsko konkurenčnost	19
2.7.1.Cilji integracije EU	19
2.8. Konkurenčnost države	20
2.8.1.Mikro dimenzija	21
3. KONKURENČNOST KADROV	23
3.1. Opredelitev konkurenčnosti kadrov	23
3.2. Dejavniki konkurenčnosti kadrov	24
3.3. Človeški kapital kot vir konkurenčnosti v podjetju	25
3.3.1.Opredelitev kompetenc kot del človeškega kapitala	25
3.3.2.Vlaganje v človeški kapital kot konkurenčna prednost	26
3.4. Razvoj kadrov	28
3.5. Identifikacija kompetenc na delovnem mestu	29
3.6. Vojne za dobre kadre	30
3.6.1.Povrnitev investicije v kadre	31
4. KOMPETENČNI CENTRI ZA VEČJO KONKURENČNOST	33
4.1. Primer dobre prakse: Kompetenčni center Logins	33
4.1.1.Skupni interesi	34
4.2. Kompetenčni centri kot prednost podjetja pri povezovanju med podjetji	35
4.3. Kompetentna Slovenija	36

4.3.1.Subjektivni pristop.....	37
4.3.1.1.Inkluzivni pogled	37
4.3.1.2.Ekskluzivni pogled	37
4.4. Uveljavljene prakse uporabe kompetenčnih centrov	38
4.5. Modeli kompetenc centrov za razvoj	39
4.5.1.Definicija kompetenčnega modela	40
4.5.2.Postopek izdelave in uvajanja kompetenčnega modela.....	41
4.6. Raziskovanje vpliva kompetenčnih centrov na razvoj kadrov.....	42
5. ANALIZA KOMPETENČNIH CENTROV PRI KONKURENČNOSTI KADROV...	44
5.1. Opis podjetja	44
5.2. Razlogi za uvedbo sistema kompetenc.....	45
5.3. Načrt uvajanja kompetenc.....	46
5.4. Uvajanje modela	46
5.5. Evalvacija in rezultati uvedbe sistema kompetenc	46
6. ZAKLJUČEK IN UGOTOVITVE	47
7. VIRI	49
PRILOGA.....	54
Priloga A: Intervju z direktorjem steklarskega podjetja v Sloveniji.....	54
KAZALO SLIK	
Slika 3.1: Konkurenčne prednosti organizicije.....	22
Slika 3.2: Model človeškega kapitala	25
Slika 3.3: Prikaz vlaganja v izobraževanje v S-Invest podjetju po letih	27

1. UVOD

Kompetenčni centri za razvoj kadrov pomembno prispevajo k povečanju kompetenc zaposlenih pri njihovem delu. Vsaka dobra organizacija se zaveda, da so lahko samo kompetentni zaposleni tisti, ki so upravljalci sprememb, in bistveno prispevajo k dvigu konkurenčnosti svojih podjetij. To pa se najbolj odraža pri dvigu dodane vrednosti izdelkov v podjetju, ali storitev, na domačem in mednarodnem trgu. Pojem kompetenca stoji za kvalifikacije, zmožnosti, sposobnosti, znanje, spretnosti, znanje, veščine, itd. Glede na to, da je povpraševanje in ponudba vedno bolj dinamična, se tako soočamo z novimi in težjimi izzivi ter kratkročnimi politikami, pri čemer nam zmanjkuje časa za kreiranje dolgoročnih ukrepov in strategij za bolj konkurenčen kader. Spremembe so tako ključne za razvoj, ki je pomembna komponenta na vse bolj konkurenčnem trgu. Pri razvoju organizacije je treba upoštevati, kljub tehnologiji, še ljudi s svojimi "potrebami, motivi, lastnostmi, s svojo osebnostjo, stališči, izobrazbo in izkušnjami" (Florjančič in Vukovič, 1999, str. 133).

Uspešno podjetje se med drugim ukvarja tudi z načrtovanjem, pridobivanjem, zbiranjem in razvojem zaposlenih. Te dejavnosti so v veliki meri skladne s poslovno strategijo in cilji organizacije, ali so pravilno izvedene in predstavljene, pa lahko izvemo z merjenjem kompetenc, veščin in sposobnosti zaposlenih, ki so posledično kazalnik uspešnosti podjetja.

Namen diplomske naloge je oblikovati celovit in sistematičen pregled konkurenčnosti kadrov in opozoriti predvsem na okoliščine, ki botrujejo uveljavljanju kompetenc, in na njihov specifičen pomen za področje izobraževanja, predvsem pa kako na konkurenčnost kadrov vplivajo kompetenčni centri za razvoj na osnovi novejših znanstvenih literatur. Pri tem je ključno raziskovalno vprašanje, katere kadrovske prakse konkurenčnosti kadrov imajo ključno vlogo pri zagotavljanju poslovne prednosti ter uspešnosti organizacije. Prav tako želimo opozoriti, da je razvoj in napredek v organizaciji v veliki meri pogojen z razvojem zaposlenih.

V empiričnem delu diplomske naloge sem izbrala metodološki okvir kvalitativnega intervjuja. Opravila sem ga z osebo X, ki je lastnik podjetja in pobudnik udeleževanja izobraževanj in usposabljanj. Oseba X se je v preteklosti udeleževala KOC ampak je želela ostati anonimna.

Na podlagi intervjuja sem preverjala naslednji hipotezi:

H1: Sodelovanje organizacij s kompetenčnimi centri za razvoj v Sloveniji bistveno poveča konkurenčnost kadrov

H2: Kompetence, ki jih posamezniki pridobijo pri KOC za razvoj kadrov, so enako pomembne za posameznika, kot za podjetje, saj delujejo vzajemno

Pri prvi hipotezi nas zanima kako kompetenčni centri za razvoj v Sloveniji s svojim delovanjem prispevajo k večji konkurenčnosti kadrov, tako da bomo pregledali njihovo delovanje. Pri drugi hipotezi pa se bomo osredotočili na kadre kot celoto in posameznike, ki sestavljajo te kadre ter prepoznali kako pridobljene kompetence posameznikov vplivajo na izboljšanje človeškega kapitala posameznikov in posledično konkurenčnosti podjetja, v katerem so zaposleni.

V prvem (teoretičnem) delu se naloga osredotoča na obravnavo relativnih pojmov in teorij, delitev pojma konkurenčnosti (kadrov) ter njena umeščenost, ter predstavitev uveljavljenih kadrovske praks kompetenčnih centrov za razvoj za povečanje konkurenčnosti slovenskih kadrov. V drugem (empirični) delu na podlagi obravnave znanstvene literature, ter analize empirične raziskave potrdim obe hipotezi. Uporabljena je kvantitativna metoda, ki služi za prikaz obravnave organizacij praks kompetenčnih centrov za razvoj za povečanje konkurenčnosti kadrov v Sloveniji, in kako uporabljene metode in prakse programov KOC povečajo konkurenčnost kadrov. Kvalitativna metoda bo uporabljena z namenom odgovora na raziskovalna vprašanja.

2. OPREDELITEV KONKURENČNOSTI

Pojem konkurenčnost je zelo težko definirati, saj zaradi hitro razvijajoče ekonomije pridobiva na svoji razsežnosti. Tako postajajo definicije konkurenčnosti vedno bolj kompleksne, in se selijo iz poudarka na mikroekonomski ravni na makroekonomsko raven države. Nekateri pravijo, da je zaradi različnih pristopov h konkurenčnosti prišlo do več definicij tega pojma. Nekateri razlike govorijo iz dejstev, da se nekateri raziskovalci osredotočajo bolj na vire sredstev konkurenčnosti, nekateri na kakovost proizvodov, drugi pa na učinkovitost organizacijskih proizvodov (Hämäläinen, 2003, str. 9).

Po teh zametkih definicij so se začeli pojavljati različni pogledi in perspektive na konkurenčnosti ter njene dejavnike. Karl Marx (1867) je poudarjal, da socialno-politično okolje vpliva na ekonomski napredovanje, Max Weber (1905) pa se je osredotočal na povezave med vrednotami in ekonomsko uspešnostjo narodov ter verskimi prepričanji. Joseph Schumpeter (1942) je v ospredje in kot signifikanten dejavnik konkurenčnosti postavil podjetnika, inovativnost in tehnološke napredke (Sušjan, 2006, str. 149–156, 196–200). Peter Drucker (1969) kot faktor z velikim pomenom konkurenčnosti navaja management, medtem ko Robert Solow v svojih delih omenja pomen izobrazbe in tehnološkega napredka za rast gospodarstva (Kovačič, 2004, str. 14).

Leta 1990 je s pomočjo 'Porterjevega diamanta' Michael Eugene Porter želel predstaviti definicijo nacionalne konkurenčnosti ter poskušal opredeliti, kako države dosežajo konkurenčno prednost in kako jo je mogoče zadržati. Država je konkurenčna kadar so njena podjetja konkurenčna, takšno konkurenčno prednost pa si je mogoče zagotoviti z inoviranjem. Porter poveže štiri determinante, ki v povezavi z notranjimi dejavniki podjetja ustvarjajo okolje (t.i. Porterjev diamant), v katerem se podjetje razvija, uspešno deluje in konkurira z drugimi podjetji.¹ Te štiri determinante so stanje na strani produkcijskih faktorjev, stanje na strani domačega povpraševanja, sorodne in podporne obrti, taktike podjetij, sestave ter tržna

konkurenca domačega trga (Jaklič, 2002, str. 38).¹

Vsi dejavniki 'Porterjevega diamanta' pa med seboj ustvarjajo soodvisnost, saj s svojim delovanjem vplivajo en na drugega. Visoko kvalitetno poslovno okolje in prisotnost temeljitega grozdenja močno vplivata na zmožnosti podjetij, izbrane in implementirane konkurenčne odločitve in proizvodnjo outputa z lastnim premoženjem (Schwab in Porter, 2007, str. 54). Prav tako pa na konkurenčnost vpliva sodelovanje s sosednjimi državami, kar je lahko orodje za izboljšanje okolja poslovanja, kot tudi za razširitev trga in investiranje (Schwab in Porter, 2007, str. 55). Okolje zelo pomembno prispeva h konkurenčni prednosti, saj spodbuja akumulacijo specializiranih faktorjev in zmožnosti, poveča se informacijski pretok, kateri je hitrejši, pričakuje pa se tudi konstanten napredek podjetij, ki tako vseskozi raste.

Porter ugotavlja, da se gospodarstvena konkurenčnost veča s povečevanjem kakovosti izdelkov in storitev, spremembo izdelkov in izboljšanjem kakovosti tehnoloških procesov. Dvig plač pa tako posredno vpliva na povečanje življenjskega standarda, to pa je tudi odvisno od priznanih cen izdelkov na tujih trgih (mednarodno okolje). Če država upošteva omenjene pogoje, je na dobri poti k zagotavljanju visokega in hitro rastočega življenjskega standarda svojih državljanov (Porter, 1990, str. 831).

2.1. Konceptualizacija konkurenčnosti

Sam izraz *konkurenčnost* pa kot izpeljanka besede konkurenca pomeni lastnost oziroma značilnost nečesa, kar je konkurenčno (Čater, 2003, str. 10). Pogoj podjetij za doseganje prednosti pred konkurenco so določene osnove, katera mora podjetje dobro izkoristiti, da je zmožno postati konkurenčno v primerjavi s svojimi tekmeci in doseže položaj konkurenčnosti (Čater, 2003, str. 13).

Feurer in Chaharbaghi (1994, str. 94), definirata konkurenčnost z mnenjem, da je le-ta relativna in odvisna od tega, kako podjetje presoja svoje stranke in lastnike, od finančne zmožnosti

¹ Tem osnovnim dejavnikom pa Porter doda še dve zunanji spremenljivki, najključja (gre za morebitne nepredvidljive in tvegane dogodke, ki so izven nadzora podjetij, kot npr. vojne in večje spremembe na trgu) in vlado, ki lahko bistveno vplivata na dogajanje v gospodarskem sistemu in tako tudi na delovanje podjetij. Vlada vpliva na vse segmente poslovnega okolja pri gospodarskem razvoju.

podjetja, katera determinira sposobnost akcije in reakcije v okolju konkurenčnosti, ter od potenciala ljudi in tehnologije v podjetju. Po mnenju omenjenih avtorjev lahko konkurenčnost trajno obstaja le v primeru, da so si faktorji, katere smo omenili, v vsebini nasprotujoči ter funkcionirajo v ravnovesju.

Koncept konkurenčnih prednosti nam praviloma predstavi, kje ima podjetje možnost ustvarjanja večje dodane vrednosti kot njegovi tekmeci. Konkurenčna prednost je prednostni položaj, ki si ga podjetje ustvari glede na nasprotnike ter se na zunaj kaže kot trajnostna prednost na trgu.

Če si organizacija želi preživeti v tem dinamičnem okolju, bo po mnenju profesorja CK Prahalada primorana uporabiti vedno znova in znova nove pristope upravljanja in vodenja (Prahalad in Ramaswamy, 2004). Povezovati bo morala dva nasprotujoča si koncepta: jasen strateški vidik, dolgoročno mišljenje in operativno odličnost ter rezistentnost. Edini uporaben pristop bo postal predvidevanje in izdelovanje. Zato bo uspešnejša organizacija tista, katera bo uspela združiti dva pomembna strateško konkurenčna trenda, ki sta senzibilnost ter fleksibilnost, česar pa se morajo naučiti in implementirati tudi zaposleni (Štempihar in Bračun, 2010).

2.2. Konceptualizacija konkurenčnosti v Sloveniji

Z vstopom Slovenije v EU je slovensko gospodarstvo vedno bolj izpostavljeno vplivom združenega evropskega trga. Konkurenčnost spodbuja tekmovalnost drugih evropskih podjetij. Konkurenčni produkti in storitve drugih evropskih podjetij bodrijo slovenska podjetja, da napredujejo v novih segmentih procesa in tako povečajo lastno učinkovitost v nadaljnjih poslovnih procesih. Večanje konkurenčnega procesa direktno vpliva na politiko zaposlovanja, saj se implementirajo novi načini produkcije ter vzpostavljajo nove zahteve po bolj celovitih človeških virih. Evropski integracijski procesi so na skupni imenovalec vzpostavili monetarni (konvergenčni kriteriji za sprejem evra) in institucionalni pogled (*Acquis Communautaire*), ter makroekonomsko stabilnost v pristopnih državah. Za Slovenijo to pomeni večji izziv na mikro ravni dejavnikov konkurenčnosti, med katerimi so najpomembnejši dejavniki podjetništvo, fleksibilnost na trgu dela in ustvarjanje novih znanj. Za opazovanje diferenc

slovenskega gospodarstva je potrebno upoštevati zakonodajni okvir priključitve v EU. Regulaijski okvir se je v primeru Slovenije prilagodil evropskemu tako, da lahko Slovenija posledično postane bolj konkurenčno naravnana ostalim državam (Kovačič, 2005).

2.3. Konceptualizacija konkurenčnosti po Michael Porterju

Konkurenčnost je unikatno povezana z gospodarstvom. Za splošno razumevanje konkurenčnosti lahko vzamemo za primer Porterjev koncept konkurenčnosti držav (Porter 1990). Institucije, katere se ukvarjajo z beleženjem konkurenčnosti držav, razumejo le-to kot pogoj, ki ima vpliv na zmožnost držav, da ustvarijo in ohranjajo okolje, katero omogoča ustvarjanje vrednosti za podjetja in prosperitete svojim državljanom oziroma kot nabor institucij, politik in značilnosti, ki določajo gospodarsko produktivnost. Tako določa raven blaginje, ki jo država lahko doseže (IMD 2015; WEF 2015). To pomeni, da države, katere so zmožne ustvariti pogoje za napredek institucij, politik in značilnosti, katere določajo produktivnost v nekem gospodarstvu in omogočajo prosperiteto, rastejo eksplozivneje od držav, katere teh pogojev niso zmožne zagotoviti. Michael Porter v svojem modelu predstavi pet silnic, ki vplivajo na sestavo obrti in s tem tudi na privlačnost za vstop. Prva silnica je tekmovalnost med že obstoječimi podjetji (panožna konkurenca), druga silnica je predstavljena kot možnost pojava novih substitutov, tretja silnica je pogajalska zmožnost uporabnikov, četrta silnica je pogajalska zmožnost dobaviteljev in zadnja, peta silnica predstavlja vstopne ovire v panogo (potencialna konkurenca).

Moč vsake posamezne silnice predstavlja nalogo posamezne panoge in njene karakteristike. Vsaka od njih vpliva na privlačnost obrti (Porter, 1998, str. 6).

Pred vstopom v panogo je potrebno poznati kvantiteto podjetij oziroma obstoječo konkurenco. Večje kot je število, večja je konkurenca, saj se vsa podjetja borijo za določeno skupino kupcev in vire, katere črpajo za njihove izdelke. Tekmovalnost se še poveča, če so si podjetja podobna v tržnem deležu, saj se vsa borijo za prvo mesto na strani kupca. Omeniti pa velja tudi, da je z večanjem stopnje tekmovalnosti med podjetji, rast panoge posledično počasnejša. Če panoga raste ekspresno, potem to pomeni, da lahko podjetja ustvarjajo dobiček zaradi prihoda novega vala porabnikov oziroma naročnikov, zato tekmovanje ni tako pomembno. Če

ima podjetje visoke fiksne stroške v sklopu celotnih stroškov, je v slabšem položaju, saj mora prodati več izdelkov oziroma storitev kot podjetje, ki nima visokih fiksnih stroškov. Tako se poveča tudi rivalstvo med tekmeci. Podjetje mora za doseg konkurenčne prednosti v nekem gospodarstvu imeti za to določene pogoje. Ko jih zna transformirati v eno izmed oblik konkurenčnih prednosti, si lahko omogoča uspešnost (Čater, 2007).

Paradigma konkurenčnosti države vedno bolj pridobiva na pomenu v ekonomski teoriji in ekonomski politiki.²

Spremljanje njene konkurenčnosti lahko zelo vpliva na javno mnenje, oblikovanje ekonomskih politik in širšo javnost. Prav tako pa zaradi teh razlogov postaja konkurenčnost države eden izmed najbolj izpostavljenih referenčnih družbenih razvojnih parametrov. Organizacija WEF (2007, str. 3) s sedežem v Ženevi, opredeljuje konkurenčnost kot skupek institucij, politik in faktorjev, ki določajo raven produktivnosti izbrane države. Raven produktivnosti določa doseženo investicijsko stopnjo donosa in trajnostno raven blaginje, ki jo lahko določena država dosega. Produktivnost lahko ohranja visoko raven dohodka, prav tako pa je ena izmed temeljnih determinant donosnosti investicij. Koncept tekmovalnosti tako vključuje dinamični in statični sestavni del.

Koncept nacionalne konkurenčnosti želi vključiti gospodarske in socialne poglede razvoja, pri katerem je nacionalna konkurenčnost dinamična kategorija, ki upošteva tudi kvalitativne dejavnike, kot so človeški kapital, inovacije, informiranost, marketing, organizacija in tehnološki napredek (Kovačič, 2004, str. 369).

Nacionalna konkurenčnost se predvsem odraža v poslovanju podjetij in kakovosti poslovnega okolja. Ta vidi napredek pri poslovanju podjetij in kakovosti poslovnega okolja kot edino pot za zagotovitev izboljšav na področju učinkovitosti, kakovosti izdelkov in novih poslovnih priložnosti, ki podpirajo rastoč življenjski standard državljanov. Dejavniki kot so odprt trg in privatizacija, politična stabilnost, ustrezna makroekonomska politika, pomembno vplivajo na konkurenčnost, a niso zadovoljivi (Arab Planning Institute, 2003, str. 1).

² Na primer, če je država uspešna pri industriji mleka, ima to dvojen pomen. Ker industrija mleka pridobiva na pomenu, tak uspeh ugodno vpliva na celoten izvoz. Uspeh v mednarodni menjavi pa je odvisen od povečanja konkurenčnosti. Izvoz se poveča, v kolikor se poveča povpraševanje na svetovnem trgu, ugodna strukturna sprememba v svetu in konkurenčni učinek (Porter, 1998).

2.4. Merjenje konkurenčnosti

Konkurenčnost držav merijo sistemi ekonomskih in neekonomskih kazalnikov, s katerimi se ocenjujejo agregatni indeksi. Agregatni indeksi nam ponudijo linearen pregled dejavnikov rasti in razvoja ter omogočijo medsebojno primerjavo različnih gospodarstev. Interpretacija in določanje konkurenčnosti se med državami razlikujejo in stalno razvijajo. Ker je paradigma konkurenčnosti države kompleksna, lahko sproža dileme, dvome in zavračanja zaradi nejasnih opredelitev in omejitev sistemov merjenja. Osrednja sistema ocenjevanja agregatne konkurenčnosti države sta Svetovni ekonomski forum (WEF) in Institut za napredovanje menedžmenta (IMD). Razlike v merjenju konkurenčnosti nastanejo predvsem zaradi različne definicije konkurenčnosti inštituta IMD in WEF. Načeloma lahko rečemo, da WEF spodbuja in poudarja dolgoročno stopnjo gospodarske rasti zaradi vključevanja socialnih in okoljskih pokazateljev. Na skali se pojavljajo države, ki so konstantno uvrščene na vrh (skandinavske države), medtem ko so pri IMD države z dobro razvitim socialnim modelom uvrščene nekoliko nižje, saj ta poudarja privlačnost za domače in tuje investitorje, kar pomeni, da uporabljajo metode, ki so kratkoročno orientirane (Kovačič, 2005, str. 12).

Osnovne teoretične vidike za napredovanje agregatne konkurenčnosti države IMD omenja sledeče, in sicer so klasični ekonomisti prepoznali štiri vhodne faktorje: zemljo, naravne vire, kapital in delo. (Smith, 1776). Ricardo (1817) je z zakonom konkurenčnih prednosti opredelil naravo tekmovalnosti med narodi. Marksistični ekonomisti so poudarili vpliv socialno-političnega okolja na gospodarsko napredovanje, od koder izvira komunistična ideja, da naj bo politični kontekst določen pred ekonomskim ravnanjem. (Marx, 1867). Weber (1905), nemški sociolog, je demonstriral razmerje med vrednotami, gospodarsko uspešnostjo narodov in verskimi prepričanji. Schumpeter (1942) je izpostavil vlogo podjetnika kot faktorja konkurenčnosti in je poudarjal, da je napredek rezultat neravnotežij, ki so naklonjena inovacijam in tehnološkim izboljšavam. Negroponte (1995) in številni moderni ekonomisti so prečistili koncept znanja, kot zadnjega vključenega vhodnega faktorja konkurenčnosti. Porter (1990) je vse te ideje združil v že prej omenjeni sistematični model, poimenovan 'diamant konkurenčnosti'.

2.5. Konkurenčni položaj Slovenije po metodologijah IMD in WEF

Ocenjevanje slovenske konkurenčnosti postaja v zadnjem času vse bolj aktualno. Zanima nas delovanje celotnega sistema, kjer igra pomembno vlogo vlada, prav tako pa menedžment v podjetjih, saj dobro zastavljene politike vlade lahko prispevajo k izboljšanju okolja v katerem podjetja delujejo. Kakor je bilo omenjeno je za Slovenijo postala konkurenca še večja, predvsem od priključitve Slovenije v EU. Slovensko gospodarstvo sedaj deluje v skupnem evropskem trgu na mednarodni ravni, kjer je konkurenca večja. Konkurenčno pa je lahko le tisto podjetje, ki omogoča svojim poslovnim procesom dobre pogoje za napredovanje.

Podjetja izpostavljena globalizaciji in odprtosti trgov, so prisiljena h konstantnemu napredku ter konkurenčnemu boju. Vsako trenutno ekonomsko bogastvo države je odvisno od poslovnih dosežkov in akumulacije kapitala predhodnih generacij. Scott in Lodge menita, da ima premik gospodarskih dejavnosti k dejavnostim, katera temeljijo na znanju (elektronika, kemična industrija), večjo težo tehnologiji, kapitalskim naložbam ter izobraženi delovni sili. Ti dejavniki razvoja so bolj prisotni v državah, ki imajo močno podjetniško kulturo, liberalizirano mednarodno izmenjavo in investicijske zakone, razvito znanstveno in tehnološko infrastrukturo in uspešen izobraževalni sistem (Lloyd-Reason in Wall, 2000, str. 21).

Leta 2016 je Slovenija na lestvici svetovne konkurenčnosti, ki jo objavlja švicarski inštitut za napredovanje menedžmenta (IMD), med 61 sodelujočimi državami v raziskavi, zasedla 43. mesto, kar je za šest mest bolje kot leta 2015. IMD raziskave ocenjujejo države po štirih področjih: gospodarska uspešnost, vladna uspešnost, poslovna uspešnost in infrastruktura. Na področju poslovne učinkovitosti še vedno ostajajo odnosi in vrednote v družbi najšibkejši pogled, kar vodi do zaprtosti družbe, ki je neprilagodljiva za izzive in nenaklonjena reformam.

2.5.1. Raziskava IMD World Competitiveness Yearbook 2017

Poročilo IMD World Competitiveness Yearbook 2017 in analiza rezultatov slovenske konkurenčnosti po standardih IMD WORLD COMPETITIVENESS YEARBOOK 2017, navajajo oziroma izpostavljajo naslednje izzive Slovenije predvsem na področju demografskih sprememb in vpliv na trajnostno fiskalno stabilnost in trg dela, področje reforme davčnega sistema in povečanje dostopnosti Slovenije za tuje, izobražene kadre, področje nadaljnjih izboljšav učinkovitosti okolja poslovanja z zmanjševanjem administrativnih in reg-

ulatornih ovir, področje privatizacije in prestrukturiranje državnih podjetij za večjo učinkovitost poslovanja in večje NTI, izboljššan dostop podjetij do (nebančnih) finančnih virov, ter na področju krepitve tehnološke infrastrukture in okvira za tehnologijo (IMD 2017; WEF 2017).

Slovenija se je povzpela kar za 14 mest višje pri produktivnosti in učinkovitosti. Na področju javnih financ je Slovenija zabeležila napredek za osem mest, na področju družbenega okvirja, ter na področju osnovne infrastrukture pa se je Slovenija povzpela za šest mest. Na inštitutu za ekonomsko rast menijo, da so izstopajoči dejavniki privlačnosti Slovenije visoka stopnja izobrazbe, zanesljiva infrastruktura in usposobljena delovna sila.

2.6. Skupine osnov konkurenčnih prednosti

V nadaljevanju zaključnega dela bom opisala analizo vpliva ugotovljenih skupin osnov konkurenčne prednosti na vrste konkurenčne prednosti in učinkovitosti podjetja. Podrobneje bom skušala najprej oblikovati konstruktivne skupine osnov konkurenčne prednosti s pomočjo raziskovalnih člankov in znanstvene literature ter zatem utemeljiti vpliv teh osnov na konkurenčno prednost in učinkovitost podjetja.

Temelji konkurenčne prednosti v strokovni literaturi navajajo štiri glavne šole, in sicer šola na osnovi industrijske organizacije, šola na osnovi virov, šola na osnovi sposobnosti ter osnovi znanja (Čater 2003). Za šolo industrije je pomembno postavljanje nekih zunanjih osnov, ki se navadno navezujejo na tiste deležnike, ki so značilni za določeno obrt, še posebej gre tu za pogajalsko zmožnost kupcev in dobaviteljev, ter tveganje za vstop novih bolj konkurenčnih podjetij v obrti (Porter, 1979). Te zunanje osnove pa so lahko tudi gospodarske značilnosti v opazovani državi, kot so določeni pogoji in pravila, ki jih postavljajo domači proizvodni deležniki glede na sedanjo ponudbo in potrebe končnih uporabnikov, pa tudi rivalstva med podjetji (Porter 1990). Kasnejši avtorji (Porter, 1981) v okviru bolj modernih različic šol poudarjajo pomen notranjih osnov, ki izhajajo iz okolja in so predstavljene kot strategije (Lado, Boyd in Wright, 1992; Gadhoum, 1998).

Šola na temelju industrijske organizacije je čisto nasprotje preostalih šol, katere temeljijo na pogojih, kot so nepopolna mobilnost, redkost, trajnost, vrednost, heterogenost in nezmožnost posnemanja (Čater, 2001, 76-85). Pri virih konkurenčne prednosti kot eno izmed osnov na-

jvečkrat delimo na fizične, človeške, organizacijske in finančne. Dodatno pa jih razvrstimo na oprijemljive (fizične, finančne) ter neoprijemljive (Michalisin, Smith in Kline 1997) vire. Šola na temelju sposobnosti, kot že pove izraz, pomeni jedro konkurenčne prednosti sposobnosti podjetja (Stalk, Evans in Shulman, 1992). To so sposobnosti vodje, ki se vežejo na poslovni proces in si jih lasti posameznik. Zagotoviti je potrebno zadostno kompleksnost (Bartness in Cerny, 1993, str. 78–103), da podjetje prepreči kakršnokoli posnemanje.

Šola znanja se navaja na predpostavki, da živimo v svetu ekstremnih sprememb in da je edina prava prednost pred konkurenco znanje (Pučko 1998, str. 70). Intelektualni kapital podjetja je moč razporediti po razredih, pri katerih sta z vidika doseganja konkurenčne prednosti pomembni predvsem razvrstitvi znanja na človeški kapital (znanje posameznikov) in strukturni kapital (znanje, ki je povezano s podjetjem kot eno) (Edvinsson, 1997), oziroma na eksplicitno in nemo znanje. Iz vidika ustvarjanja strategij in konkurenčnosti je pomemben predvsem strukturni kapital, človeški kapital je namreč bolj rizičen in tiho znanje (eksplicitno znanje namreč konkurenti lažje kopirajo) (McAulay, Russell in Sims, 1997).

Pri oblikah konkurenčne prednosti naj bi bilo tako, da podjetje kupca obdrži (1) v kolikor ima ponudbo, katere konkurent (še) nima, (2), oziroma če jim ponuja nekaj, kar lahko dobi pri konkurentih, le da bo cena drastično manjša (Čater, 2003). Takšno gledanje na konkurenčno prednost podjetja imenujemo pozicijsko gledanje (Day in Wensley, 1988). Gre se za to, da si podjetje v pogledu s smeri kupca ustvari podobo, da kupuje nekaj z dodano vrednostjo, ker gre za redki izdelek na trgu, ali pa kupcem ponudi podoben izdelek za manjšo vsoto denarja (Woodruff, 1997). Pri tem segmentu so obravnavali dve osnovni obliki konkurenčne prednosti podjetja in sicer nižje cene ter diferenciacijo. Za namen ugotavljanja konkurenčne prednosti je bila izvedena empirična raziskava, ki so jo izvedli na vzorcu 225 slovenskih podjetij. Postavili pa so naslednje štiri raziskovalne hipoteze:

H1a: Različne skupine osnov konkurenčne prednosti imajo različno močan vpliv na konkurenčno prednost (oziroma njene glavne pojavne oblike).

H1b: Z vidika vpliva na konkurenčno prednost (oziroma njene glavne pojavne oblike) so bolj kot zunanje pomembne notranje osnove konkurenčne prednosti.

H2a: Različne skupine osnov konkurenčne prednosti imajo različno močan vpliv na uspešnost

podjetja.

H2b: Z vidika vpliva na uspešnost podjetja so bolj kot zunanje pomembne notranje osnove konkurenčne prednosti.

2.6.1.Vzorčenje

Za vzorec so vzeli slovenska podjetja, pri čemer so za merilni okvir uporabili bazo podatkov o slovenskih podjetjih Gospodarskega vestnika leta 2002 (Bajt in Štiblar, 2002). Pri izbiri enot so se zatekli k stratificiranemu vzorčenju. Glavne ugotovitve empirične raziskave so, da se glavne komponente, ki predstavljajo neke skupine osnov konkurenčne prednosti, med seboj ločujejo po dveh kriterijih, ki se nanašajo na to ali izvirajo iz podjetja (notranje osnove) ali iz okolja (zunanje osnove). Izpostavili so, da obstaja med posameznimi kazalci uspešnosti večinoma pozitivna korelacija, razen pri kazalcih fluktuacije zaposlenih in kazalcu deleža reklamacij v vseh izdobavah, kjer je ta korelacija negativna, kar pa je normalno, saj nižja fluktuacija in manj reklamacij kažejo na večjo učinkovitost podjetja. Raziskava pokaže tudi, da so posamezni merilci učinkovitosti najbolj odvisni od notranjih, neoprijemljivih, na posameznike vezanih osnov, najmanj pa, kot je bilo predvidevano, od zunanjih, na narodno gospodarstvo vezanih osnov. Različne skupine osnov konkurenčne prednosti različno vplivajo na konkurenčno prednost, oziroma njene glavne pojavne oblike, kot tudi na finančno in nefinančno uspešnost organizacije.

2.6.2.Ugotovitve

Skozi opravljeno analizo so izpostavili, da imajo notranje osnove konkurenčne prednosti (tiste, ki izhajajo iz podjetja in ne iz okolja) precej večji pozitiven vpliv na konkurenčno prednost in učinkovitost podjetja kot zunanje osnove konkurenčne prednosti. Skupino notranjih osnov predstavljajo predvsem sposobnosti, vezane na poslovni proces, organizacijski viri in znanje. Glede na raziskave s podobnimi nameni, rezultati kažejo, da imajo in notranje in tudi zunanje osnove konkurenčne prednosti resnično brezobziren vpliv na učinkovitost. Ne glede na vse, pa večjo pozornost dobivajo notranje osnove, saj je z njimi moč razložiti relativno večje deleže variiranja uspešnosti. Pri merjenju konkurenčne prednosti nikoli ni možno pričakovati popolnih informacij, saj so določene konkurenčne prednosti dobro prikrite in jih

tako posledično ni moč meriti na celostno objektivni način. (Spanos in Lioukas, 2001, str. 907–934)

2.7. Pomen Lizbonske strategije za evropsko konkurenčnost

V tej točki dela, predstavimo vlogo Lizbonske strategije in vrednotimo slovensko razvojno strategijo glede na evropske smernice. Gospodarska strategija EU si želi, da EU v prihajajočih letih pridobi najmodernejšo in bolj kompetitivno gospodarstvo, primarno v primerjavi z ZDA. Lizbonska strategija napoveduje dvig konkurenčnosti, kar veleva tudi na Slovenijo. Kot je bilo že omenjeno, so v ospredju predvsem novosti na področju podjetništva, fleksibilnosti na trgu dela in ustvarjanje novih znanj (Kovačič, 2005). To predstavlja odpiranje novih načinov delovanja ter odprto usklajevanje, kar posledično ustvarja tudi visoko stopnjo konvergence med politikami članic na delih, ki niso področje skupne politike Unije.

2.7.1. Cilji integracije EU

Glavna namena integracije EU v vse večje integracije EU sta dvig globalne tekmovalnosti (konkurence) in doseganje razvojno-tehnološke stopnje kot jo imajo ZDA. Še vedno je možno občutiti, da reforme niso izpolnile zastavljenih ciljev, ampak so z deregulacijo, denacionalizacijo in tekmovalnostjo naredile napredek. Najmočnejši globalizacijski pristisk je najbolj moč občutiti v razvitih ekonomijah pri intenzivnih delovnih obrteh. Razlog tega je nizko kvalificirana internacionalizacija trga delovne sile iz srede 90. let. Lizbonska strategija planira liberalizacijo trga z uporabo novih pričakovanih finančnih perspektiv, prav tako pa tudi ohranitev manj izrazitih socialnih evropskih modelov (Rodrigues, 2002).

Lizbonska strategija se fokusira na konkurenčnost gospodarstva ter napoveduje naslednje smernice (Rodrigues, 2002) in sicer izboljšanje življenjskega standarda prebivalstva s politiko informacijske družbe na podlagi temeljitih izboljšav na področjih, kot so javne storitve, izobraževanje, elektronsko poslovanje, zdravstvo in upravljanje mest, pospeševati informacijsko tehnologijo z večjim dostopom do svetovnega spleta na eni strani in s približevanjem evropske kulturne in znanstvene podlage izzivom s katerimi se sooča informacijska tehnologija na drugi, okrepiti razvojno-raziskovalne politike predstavljeno kot večje povezovanje v evropskem raziskovalnem prostoru in dosežati čim višje število evropskih patentov, okrepiti

podjetniške politike na področju usmerjanja z obstoječimi programi evropske družbe s poslanstvom zagotavljanja boljših pogojev za podjetništvo (poenostavitev administrativnih ovir, dostop do tveganega kapitala, menedžersko izobraževanje - MBA izobraževalne institucije).

Med načrtovanimi spremembami je tudi želja po uvedbi gospodarske reforme z namenom ustvarjanja višje gospodarske rasti in inovativnosti, izboljšati funkcioniranje kapitalskih trgov za pomoč novim vlaganjem in uresničevati skupni evropski trg, postaviti nov socialni model, ki bo temeljil na dveh vzvodih razvoja, t.j. več investicijskih vlaganj v ljudi in aktiviranje socialnih politik za napredovanje ter izbor nove prioritete izobraževalnih sistemov z namenom preobrazbe klasične šole v izobraževalne centre na voljo vsem in e-pismenost. Med seznamom želja je tudi izvajanje aktivne politike zaposlovanja z večjo pozornostjo na vseživljenjskem izobraževanju, povečanje deleža zaposlenih v storitvenem sektorju, izboljšanje življenjskih pogojev in zagotavljanje enakih zaposlitvenih zmožnosti za ženske in moške, spodbujanje večjega usmerjanja med članicami pri posodobitvi socialne zaščite ter pri reševanju obstoječih problemov (pokojninska reforma), modelirati nacionalne načrte za boj proti socialni izključenosti z večjo osredotočenostjo na razvoju željenih področij (zdravstvo, izobrazba, bivalne kapacitete), izboljšati socialni dialog na stopnji podjetništva in zagotavljanje večje podpore podjetjem, katera imajo visoko socialno odgovornost in podpora trajnostnemu napredovanju in vse večja integracija okoljske politike z energetiko, transportom in kmetijstvom. Trajnostno napredovanje pa je potrebno implementirati na daljši rok ob posebnem poudarku na zaščiti prebivalstva in okolja (Rodrigues, 2002).

2.8. Konkurenčnost države

Da bi si lažje predstavljali ekonomsko teorijo in da znamo oceniti kompetativnost države, je potrebno vključiti interdisciplinirano razumevanje napredovanja in agregatnega povezovanja njegovih deležnikov. Garellli (2003) paradigmo predstavi kot najmočnejši koncept v moderni ekonomski misli.

Jedro državne konkurenčnosti vključuje vsaj tri poglede, ki ponazarjajo bolj ali manj naključno razvito dimenzijo ekonomske teorije ocenjevanja razvoja družbe, in sicer evolucija

pojma, ki je iz splošne uporabe prešel v ekonomsko teorijo, evolucija ekonomske paradigme v sklopu ekonomske teorije v drugi polovici dvajsetega stoletja, ter evolucija zasnove interdisciplinarnega sistema pokazateljev razvoja in rasti, kateri se je preobrazil v ocenjevanje agregatnih seznamov (globalne, svetovne) konkurenčnosti države (Garelli, 2003).

Na začetku se je besedna zveza »konkurenčnost države« razvila v različne komponente, ko so naslavljali napredovanje družbe, ki se je postopoma razvila v normativno ekonomsko paradigmo in v pozitivni sistem beleženja dejavnikov razvoja in rasti družb. Tako se uporabljajo številčni pojmi, kateri naslavljajo paradigmo za agregatne spiske, ter sistemov beleženja dejavnikov konkurenčnosti: nacionalna konkurenčnost države, konkurenčnost poslovnosti, globalna konkurenčnost, sposobnosti rasti in razvoja, svetovna konkurenčnost, ter prosperiteta tekmovalnosti idr. Da bi vlada lahko v celoti razumela globalno konkurenčnost, se postavlja v vlogo upravljanja podjetja, ki naj deležnikom zagotovi uspeh. Vlade tako izvajajo delno interventne oziroma več ali manj razvojne konkurenčnostne politike (Chiaiutta, 2007).

Namen sistemov ocenjevanja državne konkurenčnosti je ocenjevanje faktorjev in zgradbe razvoja in rasti države v času in z zgradbo v vzporedbi z drugimi državami. Indekse globalne konkurenčnosti držav obdaja cela vrsta državnih in zasebnih inštitutov, nevladne organizacije po svetu, večina vlad ter diferenčne interesne skupine (podjetja v gospodarstvu, stranke in politiki, menedžerji, lastniki, sindikati, nevladne organizacije, delavci, novinarji, umetniki, kulturni delavci...) (Chiaiutta, 2007).

Analiziranje konkurenčnosti na makro stopnji in razlogi za to v sklopu ekonomske teorije, so razvoj globalizacije in uporaba pojma tekmovalnosti za institucije, regije in države v globalnem svetu, kljub temu, da med ekonomska realnost med podjetji in državami prihaja do velikih razlik.

2.8.1. Mikro dimenzija

Pri obrazložitvi tekmovalnosti bom za trenutek pozornost namenila mikro dimenziji, katera navaja, da sodelujoči v trgu v tržnih procesih konkurence in povezovanju v raziskovanju mikro odnosov dosegajo jasen nivo konkurenčnosti, za kar obstaja mnogo razumevanj pojma konkurenčnosti na mikro ravni.

Feurer in Charabaghi (1994) v svojih delih opisujeta konkurenčnost kot relativno in ne abso-

lutno enoto. Po njunem mnenju je konkurenčnost odvisna od postavljenih cen blaga in storitev ali npr. na kapitalskem trgu od vrednosti delnic, finančne sposobnosti podjetja, ki določa zmožnost ravnanja v konkurenčnem okolju, človeškega potenciala in tehnologije za implementacijo zahtevanih strateških sprememb. Le kadar prihaja do primerne ravnovesja med nasprotujočimi, je lahko podjetje trajno konkurenčno«.

Buckley in drugi (1988) navajajo, da konkurenčnost vsebuje tako uspešnost kot tudi učinkovitost. Pri učinkovitosti se osredotoča na doseganje ciljev z najnižjimi možnimi stroški, pri uspešnosti pa je namen imeti prave naloge. Pri tem je ključna izbira industrijskih ciljev, zato konkurenčnost zajema tako cilje kot sredstva za doseganje teh ciljev.

3. KONKURENČNOST KADROV

V modernem poslovnem okolju sta uspešnost organizacij in njihova konkurenčnost vse bolj odvisni od pozornosti zaposlenih ter internih socialnih stikov. Razvoj zaposlenih mora biti jasno strateško opredeljen z organizacijsko usmeritvijo, kot aktiven del segmenta podjetja. Konkurenčni kadri so kadri, kateri bodo uporabili pristop *predvidevaj in ustvari*, zato je za zmagovalno organizacijo pomembnega pomena, da ima sposobnost razvijati dve pomembni strateški konkurenčni sposobnosti in sicer fleksibilnost ter senzibilnost. Senzibilnost ponazarja zaposlene, ki imajo zmožnost hitrega zaznavanja, razumevanja in soustvarjanja sprememb v njenem okolju. Fleksibilnost oziroma elastičnost pa predstavlja sposobnost hitrega notranjega prestrukturiranja za opravljanje potrebnih sprememb v njenem okolju. Eden najpomembnejših vzvodov konkurenčnosti je točno napredovanje kadrov, kajti brez ustrezno kompetentnih kadrov ni možno učinkovito razvijati in implementirati drugih vzvodov konkurenčnosti (Štempihar in Bračun, 2010).

3.1. Opredelitev konkurenčnosti kadrov

Če želi podjetje osvojiti konkurenčnost, morajo biti delavci podjetja inovativni in agilni, procesi pa vitki. Zagotavljanje stalne konkurenčnosti je brez dvoma eden osrednjih elementov uspešnosti in dolgoročnega obstoja vsake organizacije. V večini so proizvodni procesi avtomatizirani, nenaden napredek informacijske tehnologije pa nam zagotavlja obdelavo ogromnih količin informacij, kot tudi dostop do velikega števila podatkov. Posledično tako ljudje postajajo s svojimi veščinami, znanji, sposobnostmi, vrednotami in vedenjskim potencialom grozanskega pomena za uspeh vsakega posameznega podjetja (Drucker, 2001).

Vsako dinamično podjetje se zaveda, da je neprestano učenje stalnica v našem življenju, saj znanje večja prednost pred konkurenco. Za doseg popolne konkurenčnosti je potrebno zaposlene pred vstopom v delovni proces najprej izobraziti, nato jih dodatno izobraževati ob samem vstopu in jim nujno nuditi stalno izobraževanje ter usposabljanje tudi potem, ko že aktivno sodelujejo v delovnem procesu (Rant, 2002, str. 296–302).

Na konkurenčnost med kadri se osredotoča management človeških virov, ki vsebuje aktivnosti

kot so učenje, napredovanje, izobraževanje in usposabljanje zaposlenih (Treven, 1998).

Učenje se kaže kot posledica izkušnje in prakse in ga ovrednotimo kot več časa trajajočo spremembo v vedenju. Napredovanje temelji na modifikaciji in uresničevanju sposobnosti posameznika na podlagi učenja in izkušenj, ki si jih ta pridobi v procesu usposabljanja. Izobraževanja pa omogočajo posameznikom, da skozi načrtovano in sistematično spremembo vedenja, dosežejo zahtevano željeno znanje, spretnosti in sposobnosti za učinkovito izvedbo svojega dela ter posledično povečanje konkurenčnosti podjetja (Treven, 1998).

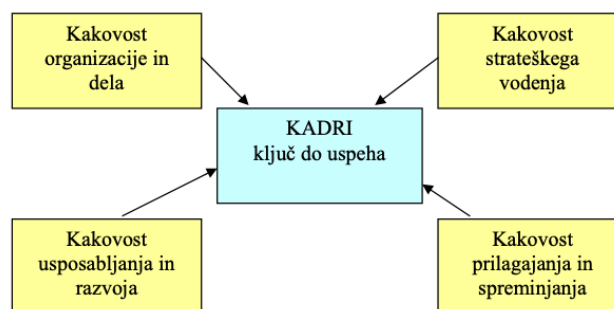
3.2. Dejavniki konkurenčnosti kadrov

Ključni kadri imajo izreden pomen in lahko bistveno prispevajo k povečanju konkurenčne prednosti podjetja. Signifikantno je, da se zaposleni poenotijo s cilji podjetja, da bodo lahko svoje delo opravljali po svojih najboljših sposobnostih.

Konkurenčni kadri predstavljajo trajnejši prednostni položaj oziroma konkurenčno prednost, ki si jo podjetje ustvari v primerjavi s preostalimi podjetji v panogi, in ki se na zunaj kaže kot takšna ali drugačna dolgoročna prednost na trgu (Bamberger, 1989, str. 80).

Dejavniki, kot je npr. vir konkurenčne prednosti, so tehnološke in finančne narave, zdaj pa so pogosto zamenjani s človeškim kapitalom. Dejavniki, ki vplivajo na konkurenčnost kadrov, so odvisni torej tudi od vedenja zaposlenih, njihovih veščin in kompetenc. Zaposleni tako postajajo dolgotrajen vir prednosti pred konkurenco, vendar ob predpostavki dobrega vodenja. Zaposleni tako s svojimi spretnostmi in znanjem omogočajo podjetju pridobivanje konkurenčne prednosti na trgu (Treven, 1998, str. 11).

Slika 3.1: Konkurenčne prednosti organizacije



Vir: Možina (2002, str. 8).

3.3. Človeški kapital kot vir konkurenčnosti v podjetju

Človeški kapital izrazito pripomore h konkurenčnosti podjetja, kar je atraktivno že najmanj zadnjih 50 let, nekateri zapisi pomembnosti pa so se pojavili že v delih Adama Smitha v 18. stoletju, kjer je v delu Bogastvo narodov zapisal, da je izobraževanje kot del človeškega kapitala prvotni dejavnik izboljšanja produktivnosti zaposlenih, ker tako kot naložbe povečujejo proizvodnjo in učinkujejo na povečanje dohodka in bogastva (Bevc, 1991, str. 129).

Vlaganje v človeški kapital se je veliko časa postavljalo na stranski tir, saj so predpostavljali, da je ekonomski vidik izobraževanja zanemarljiv. Dejstvo je, da se današnji posamezni podjetniški viri spreminjajo in da se vloga najpomembnejšega podjetniškega vira s finančnega kapitala prelaga na človeški kapital. Eden izmed glavnih vidikov konkurenčnosti podjetja tako postajajo delavci in njihova znanja ter sposobnosti. Ta pa temeljijo na emocionalnih sposobnostih, izkušnjah in vrednotah. Kakorkoli si interpretiramo, so vedno ljudje tisti, ki prihajajo do novih idej in uresničitve le-teh (Tomažič, 2003, str. 27).

3.3.1. Opredelitev kompetenc kot del človeškega kapitala

Glede na stopnjo kompetenc ločimo ključne, poklicno specifične in organizacijsko specifične kompetence (Gorišek, 2005). V nadaljevanju bomo podrobneje opisali vsako izmed kompetenc.

Ključne (temeljne, generične) kompetence so tiste, ki predstavljajo osnovni sloj kompetenc in so obvezne za funkcioniranje posameznika na različnih področjih življenja, za delovanje in sobivanje v družbi. Takšne kompetence se lahko pridobijo in prenesejo, lahko jih uporabimo na veliko področjih v življenju. Posamezniku omogočajo doseg različnih ciljev. Ene izmed takšnih kompetenc so socialne kompetence, medkulturna kompetentnost, obvladovanje materne jezika, obvladovanje števil, sposobnost divergentnega mišljenja, kritičnega presojanja in ustvarjalnost, sposobnost analitičnega mišljenja in druge (Rozman in drugi, 2005).

Organizacijske specifične kompetence so tiste kompetence, ki posamezniku omogočajo, da se učinkovito prilagodi novemu okolju v novi organizacijski kulturi. Organizacijsko specifič-

ne kompetence so delno prenosljive in izvirajo iz poslanstva, vrednot in strategije kot tudi iz vrednot in norm organizacije (Rozman in drugi, 2005).

Poklicno specifične kompetence temeljijo na formalnem in neformalnem znanju in so ključne za uspešno opravljanje določenega delovnega mesta. To so tiste delovno specifične kompetence, ki jih ne moremo prenašati na druga področja v organizaciji in se jih lahko uporabi le za točno določeno delovno mesto. Lahko je to izpit za tovornjak, ki ne more biti uporabljen namesto klasičnega vozniškega dovoljenja za vožnjo motorja. Nujno je torej potreben, ni pa uporaben za opravljanje dela na drugem delovnem mestu, npr. na delovnem mestu šefa informacijskega pooblaščenca (Rozman in drugi, 2005).

Pričakovane kompetence so tiste kompetence, ki jih od nas pričakuje družba ali organizacija. To so razvite ključne in organizacijsko-poklicne specifične kompetence.

Dejanske kompetence so tiste, ki jih posameznik v točno določenem trenutku poseduje in je razlika med pričakovanimi in dejanskimi kompetencami, ki jo je mogoče zapolniti z učenjem ter razvojem posameznika (Rozman in drugi, 2005).

Opisane kompetence so standardi, ki so postavljeni s strani organizacij s skladno z vizijo, cilji, strategijo in normami ter vrednotami organizacije (Rozman in drugi, 2005).

Razlikovalne kompetence (stopnjevalne) so prikazane v intervalih in omogočajo razlikovanje uspešnosti posameznikov pri opravljanju določenih delovnih nalog znotraj delovnega mesta. To so kompetence, ki nam lahko podajo transparentno povratno informacijo za posameznika glede na njegovo uspešnost, na podlagi katere lahko načrtujemo njegov nadaljnji napredovanje (Rozman in drugi, 2005).

3.3.2. Vlaganje v človeški kapital kot konkurenčna prednost

Danes se organizacije srečujejo s številnimi izzivi, zato so primorane iskati nove načine, s katerimi bodo ostala konkurenčna tako na lokalnem kot globalnem, še bolj neizprosnem, trgu. Načinov in možnosti za izboljšanje poslovanja je veliko, vendar je zelo pomembno, da se organizacije vseživljenjsko učijo in prenašajo znanje iz enega zaposlenega na drugega, še posebej na področju razvoja človeških virov (Kang, Morris in Snell, 2007), saj raziskave iz tega področja kažejo, da organizacije, ki vlagajo v napredovanje zaposlenih skladno z oblikovano

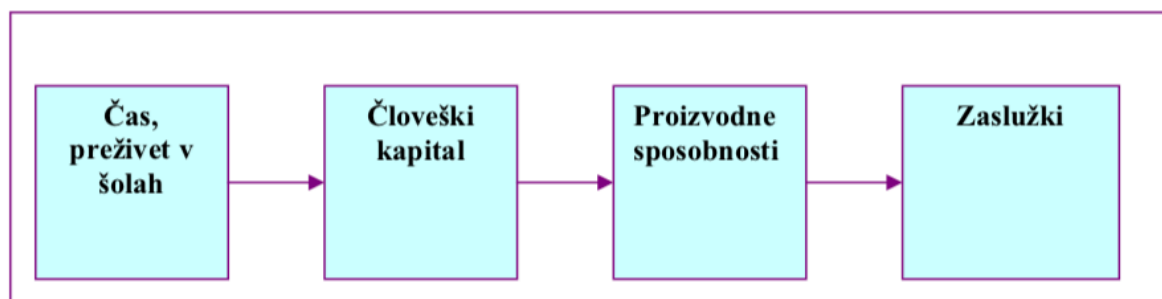
kadrovsko politiko, dolgoročno dosegajo višje donose (Huselid, Jackson in Schuler, 1997). Temelje teorije človeškega kapitala so v šestdesetih postavili Schultz, Becker in Mincer (Bevc, 1991, str. 23).

Theodore Schultz je prvi, ki je začel uporabljati izraz »človeški kapital«, da bi pojasnil pomen izobraževanja in znanja za večanje blaginje naroda. Pojem »človeški kapital« je uvedel Theodore Schultz in z njim utemeljil vlogo in pomen človeškega faktorja kot kvalitativnega vidika ekonomije (Fitz-enz, 2000, str. 18).

Schultz celoten kapital razdeli na človeški kapital in na ostali kapital. Po Schultzovem mnenju se človeški kapital imenuje človeški zato, ker je del človeka, kapital pa zato, ker je vir prihodnjih zaslužkov. V nadaljevanju navaja, da sta človek in njegov kapital neločljiva. Oseba mora biti vedno prisotna, kadar izvaja storitve, ki se nanašajo na njen človeški kapital (Schultz, 1972, str. 5–8).

Model človeškega kapitala nam prikazuje posameznika, ki z vlaganjem v lastno izobraževanje poveča sedanjo vrednost svojega življenjskega dohodka (Bevc 1991, str. 29).

Slika 3.2: Model človeškega kapitala



Vir: Bevc (1991, str. 273)

Za model človeškega kapitala po Bevčevi veljata dve teoriji in sicer prva pravi, da so plače enake mejni produktivnosti dela in naraščajo skladno z njo, druga pa pravi, da izobraževanje nima posrednih učinkov. Pri tem je potrebno upoštevati še popolno konkurenco na trgu dela, homogenost človeškega kapitala kot produkcijskega faktorja ter da je izobrazba ključen dejavnik na ravni zaslužkov. Za točnost omenjenega modela zadošča, da je skupina posameznikov, ki opravlja isti poklic, plačana po povprečni mejni produktivnosti te skupine, ali če je posameznik plačan po mejnem proizvodu celotnega življenja. Rezultat tega naj bi bil,

da so mlajši delavci plačani manj od svojega mejnega proizvoda, medtem ko starejši prejemejo več. (Malačič, 1984, str. 273).

V poslovni terminologiji pa je definicija človeškega kapitala sestavljena iz kvalitet posameznika, ki jih implementira v svoje delo: inteligenca, energija, pozitivna stališča, zanesljivost, pripadnost, sposobnosti posameznika, da se uči: nadarjenost, spretnost, ustvarjalnost, domišljija, iznajdljivost in intalekt ter motiviranost posameznika, da deli informacije in pridobljena znanja: timski duh in ciljna usmerjenost.

Vlaganje v človeški kapital za podjetje pomeni dolgoročno naložbo v ustvarjanje lastne konkurenčne prednosti.

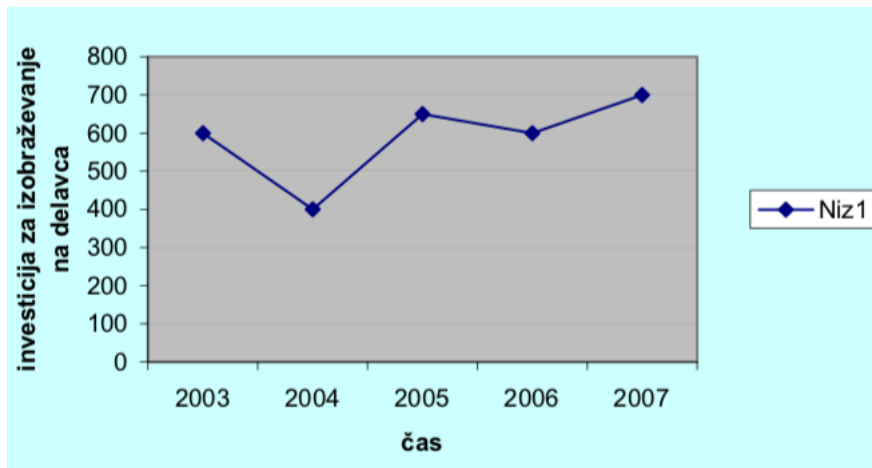
3.4. Razvoj kadrov

Trajnostno vlaganje v napredovanje kadrov ter prilaganje novim tehnologijam in načinom proizvodnje so ključni za uvrstitev med najsodobnejše in uspešne organizacije na svetu. Tehnološka opremljenost podjetja seveda omogoča izvedbo delovnih procesov, kar omogoča da se predvideni projekti izvedejo v najbolj optimalnem časovnem okviru z optimalnimi sredstvi. Za uporabo te tehnološke opreme so potrebni strokovnjaki, ki skušajo s svojim znanjem zadovoljiti potrebe tržišča in vzpostaviti konkurenčnost na tem izjemno aktivnem grafičnem trgu. Preden se zaposleni poslužujejo tehnološke opreme pa morajo biti z njo seznanjeni, zato je nujno izobraževanje in usposabljanje kadrov za točno določeno delovno mesto, ki zahteva določene sposobnosti.

Rada bi izpostavila podjetje S-Invest d.o.o., ki je eno izmed vodilnih nepremičninskih podjetij v Sloveniji. Podjetje dobro poznam, saj sem v njem redno zaposlena in lahko rečem, da direktorica veliko vложи v napredovanje in nadgradnjo sposobnosti zaposlenih. Redno se udeležujemo izobraževanj, seminarjev in specifičnih predavanj, ki prispevajo k poglobljenemu znanju, ki ga lahko nato uporabimo na lokalni ali mednarodni ravni. Po udeležitvi izobraževanj, usposabljanj ali seminarjev moramo poročati o pridobljenih kompetencah in posledično napredku, tako na osebnem kot tudi na poslovnem področju. Na raznih izobraževanjih so prav vsi zaposleni, največ se jih je izobraževalo in usposabljal na seminarjih, tečajih marketinga, tujih jezikov in z udeležbo na raznih webinarjih. Nekaj pa je bilo tudi usposabljanja na po-

dročju informatike, pri uporabi programov Excel, Word in drugih. Vsak zaposleni je bil v povprečju deležen 23,4 ur izobraževanja ali usposabljanja, ki je bilo v celoti plačano s strani podjetja, nekateri tečajji pa so bili financirani v polovičnem znesku.

Slika 3.3: Prikaz vlaganja v izobraževanje v S-Invest podjetju po letih



Vir: lastni izpis grafa po podatkih iz podjetja S-Invest d.o.o.

Kot je torej prikazano na sliki 3.3, se je investicija v izobraževanje delavca spreminjala, a še vseeno je bil največji vložek v zaposlenega v letu 2007. Direktorica podjetja je namreč povedala, da je bilo v tistem letu podjetje S-Invest d.o.o. zelo uspešno, zato je tudi želela investirati nazaj v zaposlene, saj se zaveda, da je podjetje najbolj uspešno takrat, ko so posamezniki najbolj uspešni.

3.5. Identifikacija kompetenc na delovnem mestu

Kompetence na delovnem mestu opredelimo glede na metodo opisa delovnega mesta, ki večinoma vsebujejo naslednja področja (Marelli, 2005):

- Identifikacija znanja, spretnosti in sposobnosti in 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 je potrebno opredeliti definicijo, s katero jo natančno opišemo.

Ko oblikujemo kompetence za določeno delovno mesto, je pomembno, da jih združimo v smiselno celoto, da se izognemo nepreglednosti in prevelike obsežnosti. Cilj ni, da navedemo izčrpen seznam kompetenc, ampak da so te za konkurenčnost podjetja najpomembnejše in najbolj kritične, za vsakodnevno opravljanje dela na določenem delovnem mestu (Marelli, 2005).

3.6. Vojne za dobre kadre

Za tiste organizacije, ki so pripravljene vlagati v delavce, to pomeni, da bodo zaposleni bolj konkurenčni in posledično na trgu dela bolj zaželeni, kar pa lahko pripelje do vojne za dobre kadre.

Eden izmed večjih izzivov, s katerimi se danes soočajo podjetja, je zadrževanje dobrih kadrov. Ključni zaposleni posedujejo kompetence, sposobnosti, specifično znanje, talent, ki so bistveni za penetracijo na trgu in uvrstitev med elitne delavce v organizaciji. Človeški kapital tako postaja čedalje bolj cenjen, saj ima bistven vpliv pri ustvarjanju dodane vrednosti poslovne uspešnosti. Pred leti je obstajala vseživljenjska zaposlitev, kjer so delavci ostali v organizaciji desetletja, medtem ko se trenutno ubadamo z izredno prekarnimi zaposlitvami, ter fleksibilnostjo. Zato morajo podjetja poiskati različne možnosti, kako zadržati tiste zaposlene, ki se tudi sami zavedajo svojih zmožnosti in jih zadržati za dlje časa kot konkurenca. To pa pomeni, da mora organizacija v svoje zaposlene vlagati čas in finančna sredstva, da si zagotovi lojalnost in obstoj v njihovi organizaciji. Temu velikokrat rečemo »vojna za dobre kadre«. Po mnenju strokovnjakov so ugled podjetja, konkurenčna plača ter zanimivo in odgovorno delo trije glavni dejavniki za pridobivanje in ohranjanje ključnih kadrov (Cvetko,

2002).

3.6.1. Povrnitev investicije v kadre

Pri vprašanju zakaj je potrebno vlagati v kadre se odgovor glasi kot dejstvo, da se vsako podjetje v sodobnem času srečuje z dotokom novih znanj, saj živimo v tehnološko dovršeni družbi. Če želijo podjetja pridobiti konkurenčno prednost, morajo konstantno slediti zadnjim trendom, kar pa med drugim pomeni tudi prilagajanje in izobraževanje vseh zaposlenih.

Vsak zaposleni je s strani nadrejenih vodljiv in lahko postane dober vir konkurenčne prednosti, če jih nadrejeni ustrezno motivirajo in usposablajo. Ko vodstveni del podjetja zaposlenih ne usmerja v napredek in napredovanje in v aktivnosti na področja razvoja kadrov, aktivnosti ne bodo mogle biti izpeljane v praksi. Podjetje mora imeti zagotovljen tak sistem razvoja kadrov, ki bo ciljno usmerjen na način, ki bo bistveno prispeval k stalnemu strokovnemu razvoju zaposlenih.

Vlaganje v kadre ne pomeni samo izobraževanje zaposlenih, temveč je nabor prijemkov, ki zaposlenim poleg strokovne omogočajo tudi osebno rast. Glede na to, da so dobri kadri gradnik uspešnega podjetja, je za dobro opravljeno delo pomembno, da jim omogočimo počasen prehod iz izobraževanja v delo. Mladim je pri vključevanju v redno delo v organizaciji pomembno omogočiti mentorstvo, izobraževanje in usposabljanje, saj tako dosežejo hitrejše rezultate. Prav tako je pomembno, da spremljamo napredek in napredovanje vsakega novega zaposlenega, saj se lahko določene sposobnosti in talenti prepoznajo šele po nekaj delovnih dneh. Te sposobnosti je potrebno nadgrajevati, saj talentov ni veliko, zato je pomembno, da jih prepoznamo in pravilno koordiniramo. Kadri morajo biti dobro načrtovani, kar pa pomeni, da jih je potrebno usmeriti v področje, kjer bodo s svojim delom dosegli občutne rezultate.

Vlaganje v kadre se na daljši rok povrne, saj kaže na poslovno uspešnost podjetja in na kratkoročni strošek. Tisti zaposleni, ki bodo to investicijo prepoznali, bodo ostali v podjetju in bodo na daljši rok povrnili vložek v svoje izobraževanje. Ko posamezniki enkrat pridobijo novo znanje, ga lahko prenesejo tudi na druge zaposlene. Tako bodo kadri postali produktivnejši, manjša bo fluktuacija. Posameznik bo tako omejena prepričanja spremenil v bolj spodbudna, kar bo povečalo njegovo učinkovitost, da bo lahko gradil na samopodobi in samozaupanju ter dopolnjeval svoje znanje in izmenjeval pozitivno prakso. To pozitivno

prakso zaposleni največkrat izmenjajo na srečanjih kompetenčnih centrov za napredovanje, saj se zavedajo, da je investiranje v napredovanje kadrov na trgu delovne sile prvotna naloga vodstvenega upravljanja. Poročila kažejo, da se podjetja, katera investirajo v kadre na področju izobraževanj in usposabljanj, dolgoročno izkažejo kot najboljša povrnjena investicija za uspešno prihodnost podjetja (Wright, 1994).

4. KOMPETENČNI CENTRI ZA VEČJO KONKURENČNOST

Da bi zvišali usposobljenost zaposlenih ter poglobili sodelovanje za pridobivanje novih kompetenc za večjo konkurenčnost, se podjetja v posameznih panogah povezujejo preko kompetenčnih centrov za razvoj kadrov. KOC v Sloveniji pomagajo in vplivajo na sodelovanje že nekaj let, v ta namen pa se pripravljajo razpisi za sredstva iz Javnega štipendijskega, razvojnega, invalidskega in preživninskega sklada RS, ki je odgovoren za uresničevanje programa. Na podlagi teh programov, nastane več izjemnih partnerskih povezav, med podjetji, ki so si med seboj sicer močna konkurenca. S sodelovanjem pri takšnih programih pa prihaja do sodelovalne podjetniške klime. S svojim delovanjem KOC skušajo pridobiti še nedosežene kompetence za zaposlene za večjo konkurenco. Gre se za partnersko sodelovanje, kjer zaposleni pridobivajo večjo usposobljenost v posamezni panogi. S tem pridobijo nove kompetence ali nadgradnjo obstoječih, kar privede do zvišanja konkurenčnosti zaposlenega v posamezni panogi. V praksi to pomeni, da si neposredni konkurenti izmenjujejo dobre prakse, nasvete in so si na voljo pri morebitnih težavah. (Ilar, 2018).

Vsakemu podjetju so skupni sorazmerno isti cilji in sicer potreba po širitvi, prepoznavnosti in uveljavljenosti. Na področju kadrov si tako vsako podjetje želi širjenja znanja med partnerji in dvig obstoječih sposobnosti na specifičnih področjih za možnost razvoja v še bolj konkurenčne kadre. Vsako podjetje pridobi in izmenja sebi nujne veščine, ki so potreben pogoj za povečanje konkurenčnosti. Glede na to da je trg dinamičen in pogojen s tehnološkim napredkom je potreben nenehen razvoj kompetenc, predvsem strokovnih ter uvajanje novih tehnologij. Podjetja morajo v ta namen sama poskrbeti, da so sposobna dohajati novo tehnologijo, saj izobraževalne ustanove tega ne morejo prevzeti.

4.1. Primer dobre prakse: Kompetenčni center Logins

Kompetenčni center Logins je del Programa Kompetenčni centri za razvoj kadrov, ki ga sofinancirata Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti ter Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada.

Sestavlja ga kar 31 malih, srednjih in velikih podjetij, ki so že vrsto let uspešni na področju

logistike in se zavedajo, da so zaposleni kot človeški vir in njegov razvoj, ključni pri ustvarjanju konkurenčnosti podjetja ter, da je vlaganje v znanje zaposlenih lahko ključ do večje kakovosti in konkurenčnosti celotne panoge, zato bomo predstavili Kompetenčni center Logins kot primer dobre prakse.

Kompetenčni center LOGINS se je programa KOC za razvoj kadrov posluževal v obdobju 2013-2015 in se zavedajo, da je pridobljeno znanje pri programu le osnova za nadgradnjo. Uspešno nadgrajujejo dosedanje uspešno delo kompetenčnega centra za razvoj kadrov. Zavzemajo se predvsem za področje razvoja. Strmijo k temu, da so njihovi zaposleni zavzeti in kompetentni, da delujejo v smeri dolgoročne poslovne stabilnosti, korporativne integritete predvsem pa da imajo omogočeno varno delovno okolje. To so opredelili tudi kot ključne kompetence partnerstva.

Projekte KOC, kot že rečeno, sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada, cilji projekta pa so povezovanje podjetij in izmenjava dobrih praks, pridobitev in izboljšanje kompetenc zaposlenih za dvig kakovosti logističnih storitev, izboljšanje poslovnega okolja partnerstva, sodelovanje z izobraževalnimi organizacijami in oblikovalci področja, izboljšana kakovost in optimizacija poslovanja ter razvoj novih poslovnih modelov, večja mednarodna konkurenčnost in prepoznavnost podjetij ter večji ugled panoge.

S sodelovanjem, izmenjavo izkušenj, znanj in dobrih praks, enotno kadrovske podpora in prenosom informacij o potrebah po znanju in zaposlovanju v panogi je delovanje potencialnih partnerstev učinkovito prispevalo k razvoju panoge. Ta je esencialna za uspeh ter posledično, za globalno pozicioniranje proizvodov slovenske industrije (Mrlak, 2019).

4.1.1. Skupni interesi

Projekt Kompetenčni center Logins je odgovor za vsa tista podjetja, ki se združujejo na področju panoge logistike s področja razvoja ustreznih znanj in veščin za uspešno poslovanje. Logistika je storitvena panoga, kjer so zaposleni ključni vir za doseganje poslovnih rezultatov. Potrebe po ustrezni usposobljenosti zaposlenih na področju logistike se kažejo predvsem kot pritisk na slovenska podjetja po zagotavljanju konkurenčnosti na mednarodnem logističnem trgu.

Skupni interesi partnerstva predstavljajo vzpostavitev sistema stalnega strokovnega usposabl-

janja, priprava modela kompetenc za ključne panožne profile, razvijanje in uvajanje modela mentorstev v podjetja, mreženje in razvoj novih poslovnih odnosov, prenos dobre prakse med podjetji, dvig ugleda panoge, sodelovanje z izobraževalno sfero za sooblikovanje poklicnih standardov in katalogov znanj za panožne profile.

Dolgoročno pa je, kot že prej omenjeno, najbolj pomemben razvoj, in sicer razvoj novih poslovnih modelov, optimizacija poslovanja, nižanje stroškov, povečevanje obsega poslovanja, dvigovanje dodane vrednosti in večja konkurenčnost.

4.2. Kompetenčni centri kot prednost podjetja pri povezovanju med podjetji

Celota je več kot vsota posameznih delov, zato se večina podjetij zaveda, da se z združevanjem znanja, novitet in izkušenj večih oseb, vse to izraža v razvoju in napredku. **Povezovanje med podjetji in ustrezno usposabljanje** zaposlenih sta največji prednosti kompetenčnih centrov za razvoj kadrov. Zmanjšanje negotovosti lahko dosežemo v kolikor sodelujemo s podjetji, ter s tem tudi zmanjšamo tveganje in učinkovito izrabimo geografske razlike in znanja, ki jih imajo druga podjetja. Tako je lahko povezovanje in sodelovanje podjetij še posebej pomembno in učinkovito za mikro podjetja, za katera je predvidena počasna rast. V sodelovanju z drugimi podjetji pa si omogočijo hitrejšo rast na podlagi pridobljenih lastnosti drugih hitro rastočih podjetij. Seveda pa mora doseganje koristi potekati obojestransko. Obe partnerski podjetji morata imeti možnost presegati svoje primanjkljaje s pomočjo zavezniškega odnosa (Čehovin, 2005, str. 34).

Glavna naloga kompetenčnih centrov je usposabljanje zaposlenih v partnerskih podjetjih. To pomeni, kot smo že omenili, da se podjetja znotraj posameznih panog oziroma obrti povezujejo in prepoznavajo potrebe ter definirajo tiste kompetence, za katere presodijo, da jih potrebujejo v svojem podjetju. Kompetenčni centri omogočijo dodatno vlaganje v usposabljanje zaposlenih in spodbujajo razvojne spremembe v podjetjih ter krepijo mreženje in povezovanje podjetij. Na ta način neposredno prispevajo k dvigu konkurenčnosti slovenskega gospodarstva in izboljšanju položaja zaposlenih na trgu dela.

V letu 2019 je bil izpeljan program kompetenčni centri za razvoj kadrov 2.0., kjer so dosegli veliko presežkov. Vzpostavili so 17 kompetenčnih centrov, kjer je bilo vključenih več kot

17.500 oseb, skupaj pa je bilo kar 37.856 vključitev. Vsi vključeni so pridobili nove strokovne kompetence in mehke veščine. Velikokrat se iz takšnih programov razvijejo tudi aktivnosti izven kompetenčnih centrov, kjer se predstavljajo domači in tuji strokovnjaki v sklopu Kompetentna Slovenija, kjer je več kot 2000 vključitev (Javni študentski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije, 2019).

4.3. Kompetentna Slovenija

Vsa gospodarstva Evropske unije se zaradi globalizacije soočajo z novimi izzivi. To pomeni da se morajo zaposleni državljani Evropske Unije nenehno prilagajati spremembam, to pa lahko naredijo le, če imajo širok nabor ključnih kompetenc v tem dinamičnem svetu. Ena izmed možnosti vključitve je, da so sočasni z napredkom. V kolikor se vključujejo v različne delavnice, ki so omogočene vsem posameznikom ne glede na družbene, kulturne in gospodarske razlike, si lahko pridobijo konkurenčno prednost. Kompetenčni centri za razvoj kadrov 3.0 je eden izmed ciljev Kompetentne Slovenije, ki omogoči dostop do novodobnih poslovnih znanj in veščin brezplačno in kot že omenjeno, ne glede na kulturne, gospodarske ali družbene razlike.

Kompetentna Slovenija pokriva področja pozitivne in ustvarjalne organizacijske klime, vodenje kadrov, dizajn menedžment in znamčenje, poslovne izboljšave in spodbujanje inovativnosti, menedžment inovacij, osnovne učinkovitosti, krožno gospodarstvo, zero waste, komercializacijo znanj in prodajne veščine/trženje, digitalizacija idr.

Posameznikom omogočijo razvoj ključnih kompetenc, ki jih potrebujejo oziroma jih bodo potrebovali za uspešno nadaljevanje svoje karijerne poti.

Kompetentna Slovenija je del operacije Kompetenčni centri za razvoj kadrov, kjer potekajo delavnice in usposabljanja, za zaposlene oziroma posameznike, ki menijo, da imajo še prostor za napredek in bi želeli dodatno okrepiti svoje sposobnosti na področju vsakodnevnih službenih obveznosti, podjetniškega udejstovanja ali pri iskanju novega dela. Delavnice so namenjene tistim posameznikom, ki imajo željo po strokovnem in osebnostnem razvoju.

4.3.1. Subjektivni pristop

V subjektivnem pristopu razvoja kompetenc kadrov so v ospredju postavljeni ljudje in njihov človeški kapital, ki prispeva k dodani vrednosti podjetja in je ključnega pomena za uspešno delovanje podjetja. Avtorji pri tem razlikujejo med konceptom razvoja strokovnih in osebnih sposobnosti na področju vseh zaposlenih v organizaciji (inkluzivni pogled) in konceptom le določenih posameznikov, ki imajo visoke zmogljivosti ter potenciala (ekskluzivni pogled) (Iles in drugi 2010).

4.3.1.1. Inkluzivni pogled

Pri tem pogledu obravnavamo vse zaposlene v organizaciji, kjer ima vsak posameznik določene sposobnosti ter veščine, kar lahko ob pravilnem ravnanju in vodenju ustvari dodano vrednost organizaciji (Gallardo-Gallardo, 2013, str. 295).

Namen inkluzivnega pogleda je v tem, da se poglobimo v posameznika in njegove vrline ter pomoč pri razvoju poklicnih sposobnosti, da lahko pridobljeno znanje pretopi v nove veščine, ki bodo organizaciji prinesle nove uspehe za nadaljnje poslovanje (Iles in drugi, 2010).

4.3.1.2. Ekskluzivni pogled

V primerjavi z inkluzivnim pogledom je ekskluzivni pogled bolj ostro razdeljen, in se dotika področja delovne sile. Veščine in sposobnosti posameznika razlaga kot elitno podskupino vseh zaposlenih v organizaciji. Ti posamezniki pa so tisti, ki lahko prinesejo razlike pri organizacijski uspešnosti, bodisi skozi njihov neposredni vložek, ali pa na dolgi rok z dokazovanjem svojih (nadpovprečnih) zmožnosti. Pri tem pogledu pridobijo posamezniki več pozornosti v smislu višine sredstev, ki jim omogočijo da nadgradijo trenutno znanje in veščine, saj podjetja pričakujejo, da se jim bodo vložena sredstva povrnila (Gallardo-Gallardo, 2013).

Možina in drugi (2002) upravljanje človeških virov opredelijo kot proces programov in aktivnosti, s katerimi želimo zagotoviti uspešno delo zaposlenih, ki se odraža v organizacijski uspešnosti. Pri tem se aktivnosti nanašajo na načrtovanje kadrovskih virov, selekcijo kadrov, razvoj zaposlenih (izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje), sistem nagrajevanja ter oblikovanje organizacijske klime.

4.4. Uveljavljene prakse uporabe kompetenčnih centrov

Opravljenе aktivnosti v okviru Kompetenčnih centrov za razvoj kadrov prispevajo k povečanju delovno uspešnost zaposlenih, pustijo pa sledi na področju, ki jih bomo predstavili kot primer dobre prakse. Sprva se s pomočjo evropskih sredstev podjetja podjetja, ki delujejo v posamezni gospodarski panogi, povežejo in dobijo priložnost usposabljanja glede na potrebe, ki jih pokaže pregled usposobljenosti med zaposlenimi in za pripravo modela kompetenc, s pomočjo usposobljenega strokovnjaka. V okviru projekta se tako raziskuje in ugotavlja, kje podjetju primanjkuje usposobljenosti in kje je mesto za izboljšavo oziroma napredek, pri tem pa se upoštevajo tudi nasveti konkurenčnih podjetij. Oblikuje se okvirni načrt usposabljanj, ki se realizira po potrditvi in postane vodilni model kompetenc za določeno panogo (Javni študentski, razvojni, invalidski in preživitinski sklad Republike Slovenije, 2019).

Projektna pisarna je odgovorna, da so vsa dokončno izbrana usposabljanja primerna in da resnično povezujejo in spodbujajo delodajalce, da napotijo zaposlene k usposabljanju. Pri izvajanju drugega razpisa je sklad okrepil podporo in organizira četrtletna srečanja, ki naslavljajo tako administrativno-finančna vprašanja kot vsebinska (npr. merjenje učinkov usposabljanj, revitalizacija podjetij in vlogo vodstva).

Podjetja se velikokrat ne odločijo za usposabljanja, saj predstavljajo finančno breme za podjetje in ga dojemajo kot strošek, še posebej v času gospodarske krize in prestrukturiranja. Zato projekti kot so kompetenčni centri za razvoj kadrov predstavljajo pomembno investicijo ter obenem tudi spodbudo delodajalcem, da se usposabljanj poslužijo kot strateško orodje. Eni izmed dosežkov posluževanja strategij, ki jih ponujajo kompetenčni centri za razvoj, so tudi vzpostavljanje novih povezav znotraj panog in delitve znanja v okviru notranjih usposabljanj (Javni študentski, razvojni, invalidski in preživitinski sklad Republike Slovenije, 2019).

V začetnem obdobju se med podjetij oblikuje odnos ki temelji na zaupanju med podjetji znotraj panoge, in se nato razvije v drugi polovici izvajanja usposabljanj. Deluje tako na zunanjih in notranjih področjih, se stopnjuje, proti koncu projekta pa obstaja mnogo možnosti za nadaljevanje sodelovanja pri že obstoječih praksah. Takšen način sodelovanja se je že izkazal za uspešnega pri nekaterih praksah kot so steklarstvo, kemijska industrija, lesna industrija in drugi), kjer so sredstva imela velik vpliv v obliki sofinanciranja usposabljanj, kar se lahko izkaže za cenejše kot v primeru subvencije podjetjem. (Javni študentski, razvojni, invalidski

in preživninski sklad Republike Slovenije, 2019).

Kompetenčni centri za razvoj kadrov so tako projekti, ki revalitizirajo slovenske panoge, podjetja in posameznike ter so dosegli pomembne rezultate na ravni panog, ter posameznih podjetij.

Skupaj se je tako oblikovalo 19 panožnih modelov kompetenc, k čemur so prispevali Kompetenčni centri za razvoj in so dragoceni pripomočki Centru RS na področju poklicnega izobraževanja pri določanju potreb usmeritev razvoja sistema poklicnega in strokovnega izobraževanja.

Pri usposabljanjih je predvsem pomembna vsebina, ki se je zaposleni lahko naučijo, najpogosteje je 50 % tistih, ki so se vključili v panožna strokovna usposabljanja, 15% pa v druga strokovna znanja ter 15 % v razvoj mehkih veščin. (Javni študentski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije, 2019).

Učili in računali so povrnitev investicije v kadre, medtem ko so v nekaterih primerih odkrili odlična razmerja (Steklarna Hrastnik je vsak evro podeseterila). Prav tako veliko število podjetij z obsegom investicij nadaljuje. Z dodatnim usposabljanjem in odkrivanjem novih znanj so kompetenčni centri za razvoj kadrov sprožili nove razvojne procese pri podjetjih in jih spodbudili k novim designom, ciljem in pristopom. (Javni študentski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije, 2019).

Kot smo že večkrat omenili živimo v naprednem svetu, ki se mora konstantno prilagajati spremembam na trgu, zato so potrebna nova znanja in veščine, ki bodo zadovoljevale potrebe zahtevnejšega trga, ter spremenjeni trgovinski in logistični tokovi. Celoten proces sproži nova sodelovanja in globoke vezi v z drugimi panožnimi podjetji, ki prihajajo skupaj do novih strategij, ki se v praksi izkažejo za učinkovite in potrebne.

4.5. Modeli kompetenc centrov za razvoj

Modeli kompetenc centrov za razvoj skušajo usmeriti razmišljanje podjetij k preoblikovanju ciljev podjetja v dosežke. Pri tem je ključnega pomena vključitev zaposlenih, aktivnosti in realizacija sredstev, saj dajejo aktivnostim namen ter jih postavljajo za ključne cilje. Eni iz-

med ključnih ciljev so omogočiti odlično izkušnjo vključenim v projektu, definirati področja, kjer je potreba po usposabljanju najmočnejša, dosegati večje usposobljenosti zaposlenih v panogi in prispevati k sodelovanju in kroženju znanj, doseganje trajnih rezultatov ter izmeritev oziroma opis učinkov projekta.

Modeli povezujejo vse dejavnike (znanje, sposobnosti, veščine, osebnostne značilnosti in mnoge druge) ter jih združijo v smiselno celoto. Kompetenčni modeli tako postanejo pomenen koncept, ki se vsakič izkaže za učinkovitega pri upravljanju s človeškimi viri. Ključno vlogo imajo pri izvajanju kadrovske dejavnosti in vplivajo na zaposlene pozitivno. Že samo vrednotenje kompetenc lahko v organizaciji ustvari pozitiven vpliv na zaposlene. Lahko pa tudi poveča motivacijo zaposlenih in njihovo željo po dodatnem usposabljanju in izobraževanju.

4.5.1. Definicija kompetenčnega modela

Lucia in Lepsinger (1999) sta kompetenčne modele povzela kot izjemno uporabne pri zagotavljanju tega, da zaposleni delajo prave stvari. Kompetenčni modeli postajajo vodilo pri oblikovanju dejavnikov, ki lahko izboljšajo delovanje in pomagajo organizaciji pri izboljšanju kadrov, vedenja, veščin in odnosov, ki vplivajo na človeški kapital posameznikov in njegovo učinkovitost pri delu v določeni organizaciji kar smo tudi videli pri primeru dobre prakse. Kompetenčni modeli poskrbijo, da je za določen del kadrov specifično opredeljeno, kakšen del je potreben, da se oblikuje pravilna kombinacija znanja, veščin in sposobnosti so potrebne za maksimiziranje učinka opravljanja dela na poziciji. Kompetenčni modeli se uporabljajo tudi kot orodja za upravljanje človeških virov za namene zaposlovanja, usposabljanja in razvoja, ocenjevanja in planiranja nasledstev (Lucia in Lepsinger, 1999, str. 4–5).

Dubois in Rothwell (2004, str. 23) definirata kompetenčni model kot zapisan opis kompetenc potrebnih za popolnoma uspešno ali zgledno delovanje za določeno delo, delovno skupino, oddelek, divizijo ali organizacijo. Identifikacija kompetenc pri posamezniku v organizaciji lahko pomeni začetno točko pri vzpostavljanju novega kompetenčnega modela.

Lahko rečemo, da so kompetenčni modeli sestavljeni iz karakteristik, kot so znanje, veščine, sposobnosti, ki so potrebne za uspešno delovanje na posameznih delovnih mestih, prav tako pa se uporabljajo za številne namene znotraj kadrovskega področja v organizaciji.

4.5.2. Postopek izdelave in uvajanja kompetenčnega modela

Postopek uvedbe kompetenčnega modela za razvoj kadrov zahteva skrben razmislek, saj jih je več, ki se med sabo bolj ali manj razlikujejo. V nadaljevanju bom predstavila na kakšne načine lahko uvajamo modele kompetenc v organizacijo in kako prepoznati najučinkovitejšega.

Zgledovala se bom po primeru izdelave kompetenčnega modela po Majcnovi (2009), ki svetuje, da se proces izdelave kompetenčnega modela začne z usposabljanjem ekipe, katerega se bo posluževala ter s seznanitvijo nalog, ki jih bo vsak posameznik imel. V kompetenčnem modelu morajo biti zapisana vsa delovna mesta, njihovi opisi ter splošna organiziranost organizacije. Pri sestavi modela se morajo upoštevati tudi zdravstvene zahteve, ki jih mora posameznik izpolnjevati za določeno delo, v delovnem procesu ali za uporabo posameznih sredstev za delo. Pri procesu uveljavljanja morajo biti vsi udeleženci seznanjeni s točnim pomenom in definicijo pogosto uporabljenih pojmov pri samem procesu. To so: kultura, lastnost, nadarjenost, osebna lastnost, sposobnost, spretnost, talent, veščina, vrednota, zmogljivost, zmogljiv, zmožen, značaj in značilnost. Majcnova (2009) znanja razdeli na tri velike sklope in sicer: strokovna znanja, delovne izkušnje, ter funkcionalna znanja. Pri sestavljanju seznama kompetenc je pomembno vključiti tudi ideologijo in vrednote organizacije, saj te določajo neke vrste cilje in ideale. Nato sledi pregled predlaganih in obstoječih podatkov, kjer je potrebno za vsako kompetenco izdelati definicijo, ki bo potem služila kot vodilo za doseganje ustrezne kompetence za posamezna delovna mesta.

Ključne kompetence za delovno mesto se določi z izborom kompetenc iz predhodno narejenega seznama kompetenc in s preučevanjem organizacijskega vedenja zaposlenih. Naslednja faza je kritičen pregled in usklajevanje celotnega pripravljene gradiva, kjer se primerja, dopolnjuje, usklajuje, odstranjuje kompetence za posamezna delovna mesta.

Ko je seznam uspešno dopolnjen in usklajen, sledi ureditev vseh gradiv v obliko kompetenčnega modela, ki ga lahko posreduje zaposlenim za določeno delovno mesto. Vsebovati mora uvod in izhodišče z opredeljenim namenom, definicije kompetentnosti kadrov, opozorili, kje se nahajajo podatki o vrednotah podjetja, znanjih zahtevanih za delovna mesta, zdravstvenih zahtevah za posamezna delovna mesta. Prav tako naj vključuje uvod in izhodišče z opredeljenim namenom, ki naj zajemajo definicije kompetentnosti kadrov ter opozorili, kje se

nahajajo podatki o vrednotah podjetja, znanjih zahtevanih za delovna mesta ter zdravstvenih zahtevah za posamezna delovna mesta (Majcen, 2009, str. 111–147).

4.6. Raziskovanje vpliva kompetenčnih centrov na razvoj kadrov

Za vseživljenjsko učenje za vse starostne skupine pri formalnih in neformalnih oblikah učenja, posodobitvi znanja, spretnosti in kompetenc delovne sile, je dobro oblikovan kompetenčni model ključen pri krepitevi konkurenčnosti slovenskega gospodarstva.

Podjetja znotraj sorodnih področij, oziroma znotraj panog, pogosto prepoznavajo potrebo po razvoju določenih kompetenc, ki bi jih želeli videti tudi na strani svojih zaposlenih, vendar jih zaradi pomanjkanja znanja in veščin ne vidijo. S tem namenom so nastali KOC, saj se z njihovo pomočjo slovenska podjetja povezujejo v partnerstva za strateški razvoj kadrov. Obenem pa predstavlja tudi spodbudo delodajalcem pri vlaganju v človeški kapital in velja za pomemben vir financiranja. Podjetja se KOC poslužujejo kot preverjeno strateško orodje za doseganje boljših poslovnih rezultatov.

Progrean KOC 2.0. je v letih 2017-2019 tako financiral potrebe podjetij z dobrimi 4 milijoni evrov, kjer je podprl 17 kompetenčnih centrov. V projekt KOC 2.0. je bilo vključenih preko 300 podjetij, ki so svojim zaposlenim omogočila 35.758 udeležb v različnih programih usposabljanj (Promo Delo, 2019).

Tomaž Kordiš, direktor Gospodarske zbornice Dolenjske in Bele krajine, je predstavil KOC skozi oči projektne pisane. Izpostavil je, da je povezovanje med podjetji in vlaganje v kadre ključno za nadaljnji razvoj in konkurenčno prednost podjetja. Sara Košič, strokovna sodelavka za kadre in kadrovske projekte v Odelu Slovenija, d. o. o., je izpostavila, da potrebujemo kompetence, da je pomembno, da ohranjamo in razvijamo znanje ter da smo konkurenčni na trgu. Znotraj kompetenčnega centra so nadgradili kompetence v profile, povezali so tehnične in strokovne kompetence, ter jih povezali s kompetencami prihodnosti. Uroš Makarić iz Varnosti Vič, d. d., je povedal, da se je njihov kvartalni poslovni rezultat, na račun sodelovanja v panožnem kompetenčnem centru za tehnično varovanje in usposabljanja zaposlenih, izboljšal za 11 odstotkov. Prav tako so se izboljšali odnosi znotraj podjetja, beležijo dvig produktivnosti zaposlenih za 7 odstotkov, nadgradili pa so tudi nekatere poslovne procese. (Javni

štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije, 2019).

5. ANALIZA KOMPETENČNIH CENTROV PRI KONKURENČNOSTI KADROV

Temeljni cilj diplomske naloge je razumeti pomembnost izobraževanj in usposabljanj zaposlenih, ki bistveno prispevajo k povečanju konkurenčnosti podjetja. Želela sem intervjuvati osebo, ki se je vključevala v izobraževanja in k tem spodbudila tudi druge zaposlene. Intervju je bil opravljen z direktorjem podjetja XY. V nadaljevanju bom predstavila ključne ugotovitve kako kompetenčni centri za povečanje konkurenčnosti kadrov dejansko prispevajo k dosegu tega cilja. Te ugotovitve bodo predstavljene na podlagi razlogov za uvedbo sistema kompetenc, načrtovanja kompetenc, uvajanje modela, ter evelvacije in rezultatov sistema kompetenc. V ta namen sem opravila intervju s posameznikom, ki se je vključeval v izobraževanja in usposabljanja kompetenčnih centrov za razvoj kadrov v kategoriji steklarstva.

5.1. Opis podjetja

V podjetju XY, ki se ukvarjajo s steklarsko dejavnostjo, se zavedajo, da so motivirani zaposleni, opremljeni z znanjem in jasno vizijo podjetja, njihova ključna konkurenčna prednost. Zato spodbujajo učečo kulturo in skrbno načrtujejo karierni razvoj zaposlenih. Imajo timsko naravnano kulturo podjetja, ki vodi do dobrih odnosov in medsebojnega spoštovanja. Prav tako skrbijo, da spodbujajo rast in željo po novih znanjih pri zaposlenih ter nagrajujejo njihovo inovativnost. Na splošno so ciljno naravnano podjetje, kjer je prispevek posameznika prepoznan in nagrajen. Njihovi sodelavci sodelujejo na vodilnih domačih in mednarodnih branžnih sejmih, konferencah in dogodkih. Steklarna XY je podjetje, kjer tradicijo prepleta znanje, inovativnost ter napredna in okolju prijazna tehnologija. V podjetju je 8 zaposlenih. Za usposabljanja in pridobivanje novega znanja, ter veččin pa so lani namenili več kot 40 delovnih ur na posameznika, ter znaten odstotek sredstev od prodaje. Tako so model učečega podjetja vpeljali ne kot le projekt, temveč kot miselno filozofijo podjetja, ki je postala del organizacijske kulture. Zavedajo se, da je izredno pomembna usposabljenost kadrov. Zavedajo se, da za kvalitetno opravljanje delovnega mesta potrebujejo zaposleni ne le formalno znanje ampak tudi neformalno znanje, kar pomeni poznavanje kulture, vedenja in omike, ter filozofije dolgoročnega učenja. Ta filozofija se je ugreznila v posameznike do te mere, da so samoizobraževanje in znanje postali eni izmed glavnih vrednot podjetja.

5.2. Razlogi za uvedbo sistema kompetenc

S kompetencami lahko dosežajo kakovostnejše zadovoljevanje potreb zunanjih in notranjih strank, ter tako omogočajo da z znanjem, spretnostmi, sposobnostmi in predvsem hotenji po udejanjanju naštetih lastnosti dosežajo boljše rezultate in konkurenčno prednost. S tem ko uvajajo kompetence pridobijo posameznike na pravem mestu, ki bodo skrbeli za ohranjanje in izboljševanje tržne konkurenčnosti. Tako se strategija podjetja uresničuje z znanjem zaposlenih, ki dosežajo delovne rezultate podjetja in njihove vrednote. Sistem kompetenc so v podjetju XY uvedli predvsem zaradi boljšega ravnanja z ljudmi pri delu, ki temelji na 4 dejavnikih:

- a) Ocenjevanje delovne uspešnosti: sistem spremljanja kompetenc zaposlenih pomeni spremljanje kakovosti dela zaposlenih, kako zaposleni dosežajo delovne rezultate in kje se pojavljajo odmiki. Tako pridejo do skupka kompetenc, ki so najbolj vplivale na dosežene rezultate in kompetence, ki so osnova načrta razvojnih aktivnosti in ki bodo lahko v prihodnosti vplivale na delovno uspešnost.
- b) Razvoj zaposlenih: Direktor podjetja gospod X je opredelil razvoj zaposlenih kot eno izmed potreb, ki opredeljuje razliko med pričakovanim in izkazanimi kompetencami. Na tem mestu so pomembne kompetence na individualni ravni in na ravni podjetja za strateško doseganje ciljev in pri uveljavljanju procesa pridobivanja in gospodarjenja z znanjem.
- c) Zaposlovanje: S procesom zaposlovanja lahko posamezniki z lastnimi kompetencami uresničujejo poslovno poslanstvo podjetja. Zato v podjetju XY naprej opredelijo znanje, ki se pričakuje od kandidata, njegove veščine in sposobnosti, ter pričakovan odnos kandidata do njegove okolice. Intervjujanec je ta postopek opisal z besedami »knowledge«, »skills«, »attitude«,
- d) Razvoj ključnih talentov in načrtovanje karijerne poti: razvojni paneli naj bi ocenjevali morebitne naslednike za ključna delovna mesta.

5.3. Načrt uvajanja kompetenc

Uvajanje kompetenc v podjetju XY poteka skladno s strategijo razvoja podjetja in zajema osem osnovnih kompetenc, ki temeljijo na osnovnih korporativnih vrednotah (poslovna odličnost, skrb za stranke, odprtost, organiziranost, poslovnost, osebna in poslovna integriteta, ter družbena odgovornost). V praksi se uveljavi s predstavitvenimi delavnicami, letnimi ocenjevalnimi razgovori, ocena delovne uspešnosti in kompetenc posameznika, dogovor o razvojnih potrebah in aktivnostih posameznika in določitev ciljev in dodatnih delovnih nalog za prihodnje obdobje. Pri tem v podjetju XY določajo nekatere kompetence, ki so ključne vsem zaposlenim: naravnost k strankam, timsko delo, usmerjenost k ciljem in rezultatom in iniciativnost.

5.4. Uvajanje modela

V podjetju XY pravijo, da je pri uvajanju modela z vidika njihovih izkušenj najpomembnejše razumevanje vpletenih v proces. Za to pa je potrebno razumevanje vsakega posameznika: zakaj se uvaja model, kakšne prednosti prinaša posamezniku in podjetju, ter kako je to povezano s poslovno strategijo podjetja in njegovimi vrednotami. Tukaj je želel direktor poudariti da jim je pomemben odziv, kakšne prednosti ima model kompetenc pri ocenjevanju in razvijanju lastne delovne uspešnosti zaposlenih.

5.5. Evalvacija in rezultati uvedbe sistema kompetenc

Največje koristi uvedbe sistema v podjetju XY se trenutno kažejo pri pripravi in izvajanju razvojnega načrta zaposlenih, ki pa je že dodobra vpleten v letne ocenjevalne razgovore, ki pomenijo boljše organizacijsko klimo, delovno in poslovno učinkovitost ter pozitivno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Direktorju X sem zastavila preprosto vprašanje in sicer kako model kompetenc pomaga pri lažjem in bolj učinkovitem procesu zaposlovanja. Odgovoril je da nenehno iščejo zglede še boljšega ravnanja z ljudmi pri delu, in da jim model kompetenc pomaga pri tem, saj se ta proces nenehno razvija in se pravzaprav nikoli ne more končati.

6. ZAKLJUČEK IN UGOTOVITVE

V empiričnem delu je bilo predstavljeno podjetje ki se poslužuje modela kompetenc, njihova vizija, poslanstvo in strateški cilji podjetja. Zanimalo me je kako z modelom kompetenc dosežajo boljše rezultate in so kot podjetje bolj konkurenčni. Presenetilo me je, kako direktor postavlja v ospredje zadovoljstvo zaposlenih in išče načine kako povečati njihove sposobnosti in razvoj. Zaveda se, da le kompetentni zaposleni lahko dosežajo dolgoročne strategije podjetja.

Ugotovila sem, da so cilji vključevanja kompetenčnih centrov za povečanje konkurenčnosti kadrov predvsem posredni in temeljijo na prenosu znanja ter sistematičnemu izobraževanju zaposlenih znotraj kompetenčnih centrov. Prav tako je gospod X potrdil, da na uspešnost in konkurenčnost podjetja močno vplivajo njihovi zaposleni in so pomemben vir znanja, v kolikor se jim nameni dovolj pozornosti v smislu usposabljanj in izobraževanj. V kvalitativni raziskavi podjetja sem skušala preveriti hipotezi ali *Sodelovanje organizacij s kompetenčnimi centri za razvoj v Sloveniji poveča konkurenčnost kadrov, ter ali so kompetence, ki jih posamezniki pridobijo pri KOC za razvoj kadrov, enako pomembne za posameznika, kot za podjetje*. V tem delu evalvacije se predvsem osredotočamo na učinke na podjetje zaradi vključitve v kompetenčne centre na naslednjih področjih: razlogi za vključitev v projekt, izobraževanje, učinki vključitev v projekt tako z vidika podjetij kot zaposlenih. V podjetju XY menijo, da zaposleni odražajo uspeh ali neuspeh podjetja, zato jim je pomembno, da zaposleni predstavljajo dobro usposobljene in sposobne posameznike, ki so zadovoljni s svojim delom in željni vseživljenjskega učenja.

Zagotovo se kompetenčni centri za razvoj kadrov kažejo kot bistven prispevek k povečanju konkurenčnosti podjetja in posledično vpliva na njegovo uspešnost. Obenem lahko trdimo, da so kadri vir sposobnosti in znanj, ki se s pravilnim vodenjem lahko izkažejo za ekskluzivne. V vsakem podjetju obstaja mesto za napredek, še posebej na področju tehničnih kadrov, kjer zanimanje za formalno izobraževanje upada in bodo prej ali slej podjetja primorana k dodatnem usposabljanju zaposlenih. Glede na opravljen intervju z direktorjem X, ki je sodeloval v programu Kompetenčni centri za razvoj kadrov, lahko rečemo, da so se oblikovale posebne vezi, ki bodo pomembne za nadaljnje poslovne odnose in odločitve. To pomeni, da bodo pod-

jetja ostala povezana, njihov potencial pa se bo razvijal in deloval tudi po zaključku projekta.

Podjetja, ki se poslužujejo praks kompetenčnih centrov ponotranjijo vrednote, ki so jih pridobili skozi usposabljanja in izobraževanja in tako delujejo na principu *samoizobraževanja* in *iniciative*. Centri za razvoj v Sloveniji s svojim delovanjem prispevajo k večji konkurenčnosti kadrov. Prav tako smo ugotovili, da tisti posamezniki, ki se radi učijo in izobražujejo, postanejo zaželeni kader v konceptu *vojna za kadre*. To pomeni, da se investicija v kadre povrne v obliki povečanje konkurenčnosti na individualni ravni in ravni podjetja, saj tako dobimo zaposlene, ki maksimalno izkoričajo svoje potenciale.

Vključitev podjetij v kompetenčne centre kaže željo po sodelovanju na področju izobraževanja in razvoja kadrov, kakor tudi pričakovanje po povečani konkurenčni prednosti. Gospod X je v intervjuju povedal, da se zaveda, da živimo v dinamičnem, hitro spreminjajočem svetu, ter da je za uspeh pomembna motivacija vseživljenjskega učenja. Pri tem vključuje vse zaposlene, saj se zaveda da so dobro izobraženi kadri ključ do uspeha in povečanja konkurenčnosti na lokalnem in globalnem trgu.

7. VIRI

1. Arab Planning Institute – Kuwait. (2003). *E – Conference on Arab competitiveness*. Dostopno prek <http://www.competitiveness.gov.jo/arabic/files/electronic%20commerce-conf%20kuwait.pdf>
2. Bajt, A. in Štiblar, F. (2002). Ekonomija - ekonomska analiza in politika. *Bančni vestnik*, 51 (1/2), 66–67.
3. Bamberger, I. (1989). Developing competitive advantage in small and medium- size firms. *Long Range Planning*, 22(5), 80–88.
4. Barney, J. B. (1991). Types of Competition and The Theory of Strategy. Toward an Integrative Framework. *Academy of Management Review*, 16(4), 791–800.
5. Bartmess, A. in Cerny, K. (1993). Building Competitive Advantage through a Global Network of Capabilities. *California management review*, 35(3), 78–103.
6. Bevc, M. (1991). *Ekonomski pomen izobraževanja*. Radovljica: Didakta.
7. Boyd, N. G., Lado, A. A. in Wright, P. (1992). A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration. *Journal of Management*, 18(1), 77–91.
8. Buckley, P. J., Pass, C. L. in Prescott, K. (1988). Measures of International Competitiveness: A Critical Survey. *Journal of Marketing Management*, 4(2), 175-200.
9. Čater, T. (2001). Management znanja kot pripomoček za razvijanje konkurenčne prednosti podjetja. *IB revija*, 36(2), 76–85.
10. Čater, T. (2007). Dejavniki konkurenčne prednosti in uspešnosti podjetja. *Naše gospodarstvo*, 53(1–2), 18–27.
11. Čater, T. 2003. *Osnove konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Čehovin, T. (2005). *Učinkovite strategije medpodjetniškega povezovanja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Chiaietta, A. A. (2006). *Paradigma konkurenčnosti držav in analiza Slovenije po sistemih WEF in IMD za leto 2006*. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.
14. Cvetko, R. (2002). *Razvijanje delovne kariere*. Koper: Znanstveno-raziskovalno središče RS.

15. Day, G. S. in Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 52, 1–20.
16. Dubois, D. D. in Rothwell, W. J. (2004). *Competency-Based Human Resource Management: Discover a New System for Unleashing the Productive Power of Exemplary Performers*. London: Davies-Black Pub.
17. Edvinsson, L. in Malone, M. (1997). *Intellectual Capital*. New York: Harper Business.
18. Feurer, R. in Chaharbaghi, K. (1994). Defining Competitiveness A Holistic Approach. *Management Decision*, 32(2), 49–58.
19. Feurer, R., Chaharbaghi, K. (1994). Defining Competitiveness: A Holistic Approach. *Management Decision*, 32(2), 49–58.
20. Fitz-enz, J. (2000). *The ROI of human capital: measuring the economic value of employee performance*. New York: Amacon, American Management Association.
21. Florjančič, J. in Vukovič, G. (1999). *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Založba Moderna organizacija v okviru FOV Kranj.
22. Gallardo-Gallardo, E. (2013). What is the meaning of talent in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300.
23. Garelli, S. (2003). *Competitiveness of Nations: The Fundamentals*. Lausanne: IMD World Competitiveness Yearbook.
24. Gorišek, K. (2005). *Določitev in razvoj kompetenc na podlagi zahtev in standardov za sisteme vodenja*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
25. Hämmäläinen, T. J. (2003). *National Competitiveness and Economic Growth: the changing determinations of economic performance in the world economy*. London: Edward Elgar.
26. Huselid, M., Jackson, S. in Schuler, R. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171–188.
27. Ilar, P. (2018, 27. oktober). Razvijali bomo prednostne kompetence. *Dnevnik*. Dostopno prek <https://www.dnevnik.si/1042845000>.
28. Iles, P., Chuai, X. in Preece, D. (2010). Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45(2), 179–189.
29. Jaklič, M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

30. Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije. (2019). *Zaključna konferenca KOC 2.0*. Dostopno prek <https://www.srips-rs.si/razvoj-kadrov/kompetencni-centri-za-razvoj-kadrov-koc/aktualno/zakljucna-konferenca-2019>
31. Kang, S., Morris, S. in Snell, S. (2007). Relational archetypes, organizational learning, and valuecreation: Extending the human resource architecture. *Academy of Management Review*, 32(1), 236–256.
32. Kovačič, A. (2004). *Globalna konkurenčnost Slovenije v času njenega vključevanja v Evropsko Unijo* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Kovačič, A. (2005). *Konkurenčnost slovenskega gospodarstva in dolgoročni razvojni dejavniki*. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja.
34. Kramžar, Tomaž. 2010. Intervju z avtorico. Ljubljana, 23. avgust.
35. Lloyd-Reason, L. (2000). *Dimensions of Competitiveness, Issues and Policies*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.
36. Lucia, A. D. in Lepsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
37. Majcen, M. (2009). *Management kompetenc Izdelava modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev*. Ljubljana: GV Založba.
38. Malačič, J. (1984). Teorija »človeškega kapitala«. *Ljubljana: Ekonomska revija*, 35(2/3), 271–288.
39. Marrelli, A. F. (2005). Strategies for developing competencies models. *Administration and policy in mental health*, 32(5/6), 533-561.
40. Marx, K. (1867). *Capital: A Critique of Political Economy*. German: Progress Publishers, Moscow, USSR.
41. McAulay, L., Russell, G. in Sims, J. (1997). *Tacit knowledge for competitive advantage*. London: Management Accounting.
42. Michalisin, M. D., Smith, R. D. in Kline, D. M. (1997). In Search of Strategic Assets. *The International Journal of Organizational Analysis*, 5(4), 360–387.
43. Možina, S. (2002). *Management – nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
44. Mrlak, S. (2019). *Povezovanje je pot do uspeha - kompetenčni centri za razvoj kadrov 2.0. - primer dobre prakse*. Dostopno prek https://kompetenca.si/nase_novice/79/

[povezovanje_je_pot_do_uspeha_kompetencni_centri_za_razvoj_kadrov_2_0_primer_dobre_prakse/](#)

45. Negroponte, N. (1995). *Being Digital*. New York: Alfred A. Knopf, Inc.
46. OECD. (1997). *Industrial Competitiveness in the Knowledge - based Economy, The New Role of Governments*. Paris: OECD.
47. Porter, M. E. (1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 65(3), 43–59.
48. Porter, M. E. (1990). *The Competitiveness Advantage of Nations*. New York: Free Press.
49. Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
50. Prahalad, C. K. in Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers, *Strategy & Leadership*, 32(3), 4–9.
51. Promo delo. (2019, 3. junij). Kompetenčni centri za razvoj kadrov že devet let spodbujajo razvoj podjetij in pospešujejo konkurenčnost slovenskega gospodarstva. *Delo. Dostopno prek* <https://www.delo.si/novice/slovenija/kompetencni-centri-za-razvoj-kadrov-ze-devet-let-spodbujajo-razvoj-podjetij-in-pospesujejo-konkurencnost-slovenskega-gospodarstva-190608.html>
52. Pučko, D. (1998). *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
53. Rant Ž. (2002). Ljudje v procesni organizaciji. *Organizacija*, 35, 296–302.
54. Ricardo, D. (1817). *Principles of Political Economy and Taxation*. London: John Murray.
55. Rodrigues, M. J. (2002). European Strategy at the Turn of the Century. *Portuguese Journal of Social Sciences*, 1, 40–61.
56. Rozman, B., Svetlik, I., Kohot, A., Gorišek, K. L. in Brank, B. (2005). *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: Planet GV.
57. Schultz, T. W. (1972). Human Capital: Policy Issues and Research Opportunities. *Economic Research: Retrospect and Prospect*, 6, 1–84.
58. Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper & Brothers.
59. Schwab, K. in Porter, M. E. (2007). *The Global Competitiveness Report 2007–2008*. Geneve: World Economic Forum.
60. Smith, A. (1776). *The Wealth of Nations*. London: W. Strahan and T. Cadell.

61. Spanos, Y. E. in Lioukas, S. (2001). An examination into casual logic of rent generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and the Resource-Based perspective. *Strategic Management Journal*, 22, 907–934.
62. Stalk, G., Evans, P. in Shulman, L. E. (1992). Competing on Capabilities: The New Rule of Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 70(2), 57–69.
63. Štampihar, A. in Bračun, F. (2010). *Poslovni pristopi prihodnosti*. Kranj: Založba Askit.
64. Sušjan, A. (2006). *Uvod v zgodovino ekonomske misli*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
65. Tomažič, E. (2003, 21. oktober). Z informacijami o neotipljivih virih podjetja do večjih kakovosti letnih poročil. *Finance*, 27–30.
66. Treven, S. (1998). *Management Človeških Virov*. Ljubljana: Založba GV.
67. Weber, M. (1905). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. New York: Courier Dover Publications
68. Woodruff, R. B. (1997). Customer Value: The Next Source of Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 139–153.
69. World Economic Forum (WEF). (2004). *The Global Enabling Trade Report 2012*. Dostopno prek http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf
70. World Economic Forum (WEF). (2007). *The Global Enabling Trade Report 2012*. Dostopno prek http://www3.weforum.org/docs/WEF_AnnualReport_2007-08.pdf
71. World Economic Forum (WEF). (2015). *The Global Enabling Trade Report 2012*. Dostopno prek http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf
72. World Economic Forum (WEF). (2017). *The Global Enabling Trade Report 2012*. Dostopno prek <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017-2018.pdf>
73. Wright, P. (1994). The Persuasion Knowledge Model: How people cope with persuasion attempts. *Journal of Consumer Research*, 21(1), 1–31.

PRILOGA

Priloga A: Intervju z direktorjem steklarskega podjetja v Sloveniji

1. Opišite vaše podjetje?

Smo sodobno steklarsko podjetje, ki se ukvarja s storitvami na področju vseh vrst stekla. Smo izredno povezano podjetje, ki temelji na inovativnem in dovršenem delu, cilj podjetja pa je, da so naše stranke zadovoljne in da je naše delo kvalitetno opravljeno. Glede na to, da je podjetje majhno, nam je izredno pomembno, da smo obkroženi z pozitivno energijo, ki se odraža v bolj produktivnem delu in zadovoljnih zaposlenih. Naše podjetje prepleta znanje, inovativnost, ter napredna in okolju prijazna tehnologija. V podjetju je 8 zaposlenih, usposabljanj in izobraževanj pa se vključujejo vsi posamezniki. Tako so naši zaposleni, vključno z mano v preteklem letu imeli več kot 40 delovnih ur na posameznika, ter znaten odstotek od prodaje. Pomembno nam je, da model učečega se podjetja vpeljemo kot miselno filozofijo podjetja. Vemo, da so sposobni zaposleni najpomembnejši faktor konkurenčnosti zato naše podjetje temelji na samoizobraževanju, ter znanju, ki sta postali eni izmed glavnih vrednot podjetja.

2. Kakšni so vaši razlogi za uvedbo sistema kompetenc?

Zavedamo se da so kompetentni zaposleni tisti, ki lahko dosegajo dolgoročne boljše rezultate in konkurenčno prednost. Z uvedbo sistema kompetenc tako posameznikom omogočijo, da dobijo kompetence za njihovo delovno mesto in lahko udeležijo predvidene cilje in konkurenčno prednost. Z modelom kompetenc v našem podjetju se strategija podjetja tako uresničuje hitreje in bolj učinkovito. Predvsem pa smo model sistema kompetenc uvedli zato, ker želimo dosežti čim boljše ravnanje z ljudmi pri delu, ki temelji na 4 dejavnikih. To so ocenjevanje delovne uspešnosti, razvoju zaposlenih, zaposlovanju in razvoju ključnih talentov in načrtovanje karijerne poti.

3. Kakšen je vaš načrt uvajanja kompetenc?

V našem podjetju poteka uvajanje kompetenc skladno s strategijo razvoja podjetja, ki zajema 8 kompetenc in temeljijo na osnovnih korporativnih vrednostah. Med te vrednote spadajo poslovna odličnost, skrb za stranke, odprtost, organiziranost, poslovnost, osebna in poslovna integriteta, ter družbena odgovornost. Želimo, da so zaposleni z načrtom sproščeni, zato tudi

opravljamo letne intervjuje/razgovore, kjer se pogovarjamo o njihovih že pridobljenih kompetencah ter področjih, kjer imajo še maneverskega prostora za pridobitev novih znanj. Strmimo pa k tem, da imajo vsi zaposleni skupne vrednote skozi celoten proces, ki se skladajo s strategijo podjetja in sicer naravnost k stankam, timsko delo in usmerjenost k ciljem in rezultatom in iniciativnost.

4. Kakšno je uvajanje modela kompetenc v vašem podjetju?

Tukaj smo pozorni predvsem na to, katere sposobnosti pri posamezniku prevladujejo, ter kje lahko te sposobnosti še bolj razvijemo. Zato morajo zaposleni razumeti proces, ter prednosti, ki jih le ta prinaša njim na individualni ravni kot na ravni podjetja. Moram poudariti, da se modeli kompetenc izkažejo kot izredno koristne, tudi pri ocenjevanju in razvijanju lastne delovne uspešnosti zaposlenih.

5. Kje ste opazili največje spremembe pri uporabi modela kompetenc?

Največje spremembe se po našem mnenju dogajajo ravno na ravni posameznikov in njihovega razvojnega načrta, ki je že dobro vpleten v letne razgovore, ki pomenijo tudi boljše timsko delo in organizacijsko klimo. Še enkrat želim poudariti da nenehno iščemo zglede boljšega ravnanja z ljudmi pri delu, pri tem pa nam pomaga model kompetenc, saj se nenehno razvija in se nikoli ne more končati.