



KoC-PMiS

Povzetek modela kompetenc

Maj, 2017

Vsebina

1. Uvod.....	3
2. Model kompetenc – povzetek.....	6
2.1 Kompetenčni model - povzetek.....	8
2.2 Rang pomembnosti	9
3. Metodologija dela.....	10
4. Analiza trenutnega stanja	11
4.1 Področja, kjer so primanjkljaji v stopnji razvitosti kompetenc največji...	14
5. Cilji in področja kadrovskega razvoja ter načrt usposabljanja.....	16
5.1 Pristop k pripravi načrtov (1. korak).....	17
5.2 Dokument: Načrti usposabljanj 1. korak.....	18
6. Metodologija oz. način merjenja napredka.....	18

1. Uvod

Pametna mesta je koncept, s katerim označujemo mesta, kjer so z učinkovito uporabo digitalnih in telekomunikacijskih tehnologij, v korist svojih prebivalcev in podjetij boljše izrabljena tradicionalna omrežja in storitve. Učinke pametnih mest lahko strnimo v pridobitve kot so: učinkovitejša raba virov, zmanjšanje emisij, izboljšanje gospodarskih pogojev ter kakovosti življenja v mestih.

Glavni dejavnik, preoblikovanja sistemov, poslovanja in izvajanja storitev je nova digitalna tehnologija. Pametno mesto temelji na zbiranju in analizi velikih količin podatkov in napovedovanju dogodkov, s pomočjo IKT.

Partnerska podjetja v KoC PMiS so prepoznala, da lahko zagotavljajo rešitve za ta trg le s pomočjo dodatnih izobraževanj in usposabljanj obstoječega kadra.. Ker gre za novo področje, kadri po zaključenem študiju nimajo ustreznih znanj. Poslovni pogoji, značilni za okvir pametnih mest in skupnosti, pa se razlikujejo od dosedanjih in zahtevajo nove pristope za doseganje poslovne uspešnosti, ki jih obstoječi zaposleni nimajo, ali pa vsaj ne v ustrezni meri. Prav tako v podjetjih prepoznajo potrebo po skupnem nastopu na trgu. Pri tem se posledično pojavlja tudi priložnost sodelovanja na področju prenosa znanja in dobrih praks ter zagotavljanja čim večjih skupnih sinergičnih učinkov.

Podjetja v KOC PMiS

V KOC PMiS je vključenih 29 podjetij; skupno partnerskim podjetjem je, da imajo večinsko (več kot 50%) uradno registrirano primarno dejavnost na področju »Računalniško programiranje, svetovanje in druge s tem povezane dejavnosti«, kar je povsem naravno, saj je sektor IKT gonilna sila na področju digitalne preobrazbe pametnih mest in skupnosti ter ostalih deležnikov v podaljšani verigi vrednosti. Dodatno pa so v konzorcij vključena podjetja, ki posedujejo relevantna znanja na določenih segmentih globalnega trga PMiS in hkrati poznajo bodoče potrebe in zahteve na trgu, ki so povezane s problemi, s katerimi se srečujejo potencialne stranke. Ključna poslovna aktivnost vseh partnerjev je usmerjena na nove proizvode ter nove trge ali nove kupce na obstoječih trgih za razvoj pametnih tehnologij za pametna mesta in skupnosti.

Seznam podjetij vključenih v KOC PMiS:

COSYLAB D.D. - prijavitelj
TERANEP D.O.O. – projektni partner
PLANINCA D.O.O. – kadrovski partner

Partnerska podjetja:
COSYLAB D.D.
ISKRATEL D.O.O.
GEODETSKI ZAVOD CELJE D.O.O.
INKOLTEH D.O.O.
NETICA D.O.O.
NOVA VIZIJA D.D
IGEA D.O.O.
RESEVO D.O.O.
3dMED D.O.O.
MARGENTO R&D D.O.O.
INOVA IT D.O.O

MSG LIFE ODATEAM D.O.O.
COMTRON NAPREDNA RAČUNALNIŠKA TEHNOLOGIJA D.O.O.
RC IRC CELJE D.O.O
LOOP. D.O.O
LANCOM D.O.O.
INTERA D.O.O.
SRC D.O.O.
CRMT D.O.O.
FMC SISTEMSKI INTEGRATOR D.O.O.
VIRIS D.O.O.
SUNESIS
RESULT D.O.O
SEMANTIKA D.O.O.
KIVI COM D.O.O.
FA MAIK TRANSPORT D.O.O.

Glavni namen projekta

je vzpostaviti dolgoročno vzdržen kompetenčni model in izvajati usposabljanja, ki ponudnikom rešitev na področju pametnih mest in skupnosti zagotavljajo uspešnost v domeni. Osredotočamo se na celotno kadrovske vertikalno, znotraj katere želimo izbrane obstoječe kadrovske profile usposobiti in vzpodbujati za inovativno in podjetniško razmišljanje..

Glavni cilji:

- a) *priprava kompetenčnega modela za navedene ključne profile PMiS*
- b) *definicija strokovnih znanj, spretnosti in veščin za izvajanje ključnih poslovnih in razvojnih procesov v PMiS in v sami panogi s poudarkom na razvoju posla,*
- c) *vpeljava sodobnih principov designerskega razmišljanja na področju pametnih storitev v načrtno vodene inovacijske procese podjetij v partnerstvu,*
- d) *identifikacija in definicija kadrovskega profila, potrebnih za delovanje inovacijskega procesa,*
- e) *izmenjati izkušnje vodenja inovacijskih procesov ter med partnerji ustvariti odprt inovacijski ekosistem na področju pametnih tehnologij in*
- f) *izobraziti čim več zaposlenih v vseh partnerskih podjetjih za delovanje v okviru inovacijskega procesa*
- g) *skrajšati čas od identificirane ideje ali problema do implementacije v ciljnem okolju ali na trgu.*

Izbranih 6 profilov

Profili, ki so bili izbrani kot ključni, sledijo inovacijskemu procesu in njegovi umestitvi v poslovni proces podjetij v konzorciju:

Razvijalci poslovnih priložnosti

Vloga: išče nove trge/stranke in jih povezuje s podjetjem s ciljem oblikovanja rešitve za potrebe stranke in dobrobit podjetja

Odgovornosti: vzpostavlja stik s potencialnimi strankami
Predstavlja rešitve

Načrtovalec/razvijalec rešitev, produktov in storitev

Vloga: načrtovanje in razvoj rešitve pisane na kožo stranke in komercialno uspešne

Odgovornosti: Analiza potreb in zahtev, specifikacija, načrtovanje in razvoj storitev, testiranja na osnovi testnih scenarijev

Načrtovalec IT varnostnih rešitev in zasebnosti

Vloga: Skrb za IT arhitekturo varnosti v produktih in rešitvah podjetij

Odgovornosti: Načrtovanje varnosti in zasebnosti, analiza potreb in zahtev, specifikacija, načrtovanje in razvoj storitev s področja varnosti in zasebnosti testiranja na osnovi testnih scenarijev, obvladovanje in ocena tveganj

Tehnološki usmerjevalec

Vloga: skrb za krovno arhitekturo in konsistentno uporabo tehnologij na nivoju podjetja

Odgovornosti: odloča se o tehnologiji, preverja, popravlja smeri, širi tehnološko znanje; skrbi za celovitost

Analitik podatkov, procesov in problemskih področij PMIS

Vloga: na podlagi podatkov pripravi predloge za *odločanje o tehnoloških in poslovnih rešitvah*

Odgovornosti: išče, čisti, predeluje podatke iz različnih virov; zajema vsebine in jo pretaka v tehniko

Vodja kompleksnih in inovativnih projektov

Vloga: Odgovoren za uspešen potek in realizacijo najbolj zahtevnih projektov na področju PMIS

Odgovornosti: strukturiranje projekta, nadzor na časovnim tokom, pridobivanje in skrbna uporaba virov, obvladovanje tveganj.

2. Model kompetenc – povzetek

Model kompetenc PMiS je nabor kompetenc, ki bo v poslovnem okolju PMiS pomembno doprinesel k uspešnosti. Kompetence smo opredelili kot splet znanj, veščin, stališč, vrednot, motivacije, ki se manifestirajo skozi vedenje, in v konkretnem okolju omogočajo uspešnost.

Model kompetenc PMiS je usmerjen v prihodnost in je trajnostno naravnano: izhaja iz sedanje prakse podjetij, vključujoč prihodnje izzive PMiS, ki presegajo časovne okvire projekta, istočasno pa je dovolj robusten, da omogoča potrebne dopolnitve, ki bi bile potrebne ob spremembi strategije PMiS ali pa dosežene ravni razvoja kompetenc.

Sestavljen je iz sklopa kompetenc, ki so skupne za vse profile in kompetenc, ki so izstopajoče pomembne za uspešnost posameznega profila. Število kompetenc ne kaže neposredno na zahtevnost profila (v smislu profil, ki ima več kompetenc, je bolj zahteven); govori le o specifičnosti doseganja uspešnosti na področju. Nekatere kompetence se pojavljajo pri več profilih.

Uporabnost Modela kompetenc PMiS je večplastna:

- služil bo za osredotočeno planiranje usposabljanja na področjih PMiS na tistih delih, ki jih bo konzorcij in posamezno podjetje prepoznalo kot potrebna za nadaljnji razvoj
- hkrati identificirane kompetence utrjujejo in vodijo v nadaljnjo uspešnost partnerskega sodelovanja v kompleksnih projektih PMiS. In bodo dodatno vodilo pri pripravi ustreznih usposabljanj za partnerska podjetja po vsebinski in oblikovni plati.
- Istočasno pa lahko Model kompetenc PMiS v celoti ali v delu, ki je relevanten za področje delovanja podjetja, služi kot osnova za kompetenčni model.
 - ponudniki usposabljanj bodo imeli referenčni okvir znotraj katerega oblikovati programe razvoja kompetenc
 - Pri definiranju novega profila/delovnega mesta v poklicni klasifikaciji bo Model kompetenc PMiS lahko osnova za definiranje znanj in veščin
 - Model kompetenc bo v pomoč kadrovskim strokovnjakom v podjetjih; služil bo lahko kot podlaga pri izbiri novih kandidatov v procesu zaposlovanja; ali pa v naslednjih korakih kariernega razvoja
 - Model bo v pomoč tudi vodjem, pri dajanju povratne informacije ter izbire nadaljnjih poti razvoja sodelavcev.

Ob identifikaciji kompetenc PMiS, smo začeli tudi proces nabora znanj in veščin, ki vodijo k odličnosti in kažejo visoko razvito kompetenco. Dodaten vir potrebnih znanj so načrti usposabljanj, ki so jih posredovala podjetja, celovitejši pregled pa bo predstavljal Model usposabljanj. Model usposabljanj bo namreč temeljil na razvoju kompetenc PMiS, podlaga za razvoj kompetenc bodo v predhodnih korakih prepoznana znanja, dopolnjenih z naborom znanj opredeljenih v najboljših evropskih praksah.



Zaradi velike razlike v sistematizaciji delovnih mest in opisov delovnih mest, med podjetji v konzorciju, ki smo jih identificirali v pripravljalni fazi projekta, in izvirajo tako iz razlike v velikosti podjetij (od 1 zaposlenega do 550), različne procesne delitve dela, ter različnega pristopa k opisu delovnih mest, je nivo profila prvi skupni imenovalac za vsa vključena podjetja. Predlog, da za izhodišče priprave kompetenc uporabimo profil, so podprla tudi vključena podjetja. V kolikor bi v posameznem podjetju želeli kompetence uporabljati na nivoju posameznih delovnih mest, je to seveda mogoče: v tem primeru bi iz nabora kompetenc, ki veljajo za profil, opredelili pomen (rang) kompetence za doseganje uspešnosti na konkretnem delovnem mestu.

V nadaljevanju je prikazan Kompetenčni Model PMiS, ki ima 2 skupini kompetenc: skupne kompetence, ki veljajo za vse profile, in so skupne na ravni panoge, ter kompetence opredeljene za posamezni profil.

2.1 Kompetenčni model - povzetek

Seznam skupnih kompetenc – kompetence za vse profile PMiS

- *Povezovanje
- *Inovativnost
- *Agilnost
- *Kredibilnost
- *Tehnična odličnost

Seznam kompetenc za posamezne profile PMiS

Razvijalci poslovnih priložnosti

- K1: Ustvarjanje poslovne priložnosti
- K2: Povezanost s stranko
- K3: Prodajna naravnost

Načrtovalec/razvijalec rešitev, produktov in storitev

- K1: Učinkovito reševanje izzivov
- K2: Predanost razvoju in kvaliteti
- K3: Osredotočenost na cilj
- K4: Komunikacija
- K5: Povezanost s stranko

Načrtovalec IT varnostnih rešitev in zasebnosti

- K1: Učinkovito reševanje izzivov varnosti in zasebnosti
- K2: Predanost razvoju in kvaliteti
- K3: Osredotočenost na cilj
- K4: Komunikacija
- K5: Povezanost s stranko

Tehnološki usmerjevalec

- K1: Vizionarstvo
- K2: Prepričljivost
- K3: Odgovorno prevzemanje tveganj

Analitik podatkov, procesov in problemskih področij

- K1: Analitičnost
- K2: Spreminjanje optike
- K3: Interpretacija
- K4: Odgovorna uporaba podatkov

Vodja kompleksnih in inovativnih projektov

- K1: Učinkovito reševanje izzivov
- K2: Osredotočenost na cilj
- K3: Koordinacija
- K4: Vodenje tima
- K5: Ustvarjanje inovativnega in kreativnega okolja

2.2 Rang pomembnosti

Vsa podjetja smo povabili, da so rangirala kompetence iz Modela Kompetenc PMiS po pomembnosti v prispevku k doseganju uspešnosti, ki velja za posamezno podjetje. Pri tem so uporabili lestvico od 1-5, pri čemer je 1-nima odločilnega vpliva, 2 – ima manjši vpliv, 3-srednji vpliv, 4- pomembno vpliva, 5- ima izjemen vpliv; pri čemer ne more nobena kompetenca izpasti iz modela, kot nepomembna.

Možnostjo izbire stopnje pomembnosti, torej ranga posamezne kompetence je sodelujočim podjetjem omogočala potrebno individualizacijo.

Pregled, kako so v podjetjih rangirali kompetence (skupni prikaz povprečij)

Rezultati - RANG POMEMBNOSTI posamezne kompetence za konzorcij PMiS:

Seznam skupnih kompetenc PMiS / ima jih vsak profil

SK1: povezovanje	3,5
SK2: inovativnost	4,4
SK3: agilnost	4,2
SK4: kredibilnost	4,3
SK5: tehnična odličnost	4,7

Seznam kompetenc za posamezne profile PMiS

Razvijalci poslovnih priložnosti

K1: Ustvarjanje poslovne priložnosti	4,4
K2: Povezanost s stranko	4,4
K3: Prodajna naravnost	4,2

Načrtovalec/razvijalec rešitev, produktov in storitev

K1: Učinkovito reševanje izzivov	4,3
K2: Predanost razvoju in kvaliteti	4,5
K3: Osredotočenost na cilj	4,0
K4: Komunikacija	3,8
K5: Povezanost s stranko	3,8

Načrtovalec IT varnostnih rešitev in zasebnosti

K1: Učinkovito reševanje izzivov varnosti	4,3
K2: Predanost razvoju in kvaliteti	4,6
K3: Osredotočenost na cilj	4,3
K4: Komunikacija	3,6
K5: Povezanost s stranko	3,5

Tehnološki usmerjevalec

K1: Vizionarstvo	4,6
K2: Prepričljivost	4,1
K3: Odgovorno prevzemanje tveganj	4,1

Analistik podatkov, procesov in problemskih področij

K1: Analitičnost	4,6
K2: Spreminjanje optike	3,5
K3: Interpretacija	4,2
K4: Odgovorna uporaba podatkov	3,8

Vodja kompleksnih in inovativnih projektov

K1: Učinkovito reševanje izzivov	4,4
K2: Osredotočenost na cilj	4,3
K3: Koordinacija	4,2
K4: Vodenje tima	4,4
K5: Ustvarjanje inovativnega in kreativnega okolja	4,3

3. Metodologija dela

Priprava modela kompetenc je potekala v več korakih, z različno stopnjo aktivne vključenosti predstavnikov podjetij.

Model kompetenc PMiS je nastal na osnovi petih virov:

- na osnovi intervjujev z vodstvi partnerskih podjetij in v okviru teh dobljenih informacijah o poslovnem okolju, strateških usmeritvah in izzivih PMiS ter orisa kadrov, ki jih v podjetjih potrebujete za uspešno delovanje na področju PMiS
- na osnovi celodnevne delavnice s predstavniki velikih partnerskih podjetij o kompetencah zaposlenih potrebnih za uspešnost na izbranih 6 profilih
- na osnovi celodnevne delavnice s predstavniki manjših partnerskih podjetij o kompetencah zaposlenih potrebnih za uspešnost na izbranih 6 profilih
- ekspertne analize
- in izkušenj z razvojem in uvajanjem kompetenčnih modelov za različna področja in dejavnosti Lidije Drobež, ki je tudi pripravila Model kompetenc PMiS.

V proces priprave Modela kompetenc PMiS so bila vključeni vsi ključni deležniki:

- V identifikacijo kompetenc vsa partnerska podjetja,
- v fazo verifikacije in testiranja pa 4 podjetja iz konzorcija (Iskratel, Cosylab, GZS in Netica), in Sklad ter CPI

V procesu identifikacije in oblikovanja Modela kompetenc je Alenka Planinc Rozman, v vlogi kadrovskega partnerja, nadzirala kvaliteto modela in skladnost z razpisno dokumentacijo ter bila vez s partnerskimi podjetji.

V fazi priprave kompetenčnega modela PMiS smo predstavili kompetenčni model v Kompetenčnem centru za razvoj kadrov, v Sektorju za razvoj in izvedbo projektov. Po potditi ustreznosti kompetenčnega modela s strani sklada, smo izvedli analizo trenutnega stanja razvoja kompetenc.

Kompetenčni model smo predstavili tudi strokovni organizaciji CPI in dobili potrditev, da je kompetenčni model pripravljen na način, ki bo lahko v prihodnosti pomagal definirati poklicne standarde razvoja izobraževalnih programov za trajnostno delovanje tudi v drugih panogah.

4. Analiza trenutnega stanja

Pristop k analizi trenutnega stanja

Analizo trenutnega stanja razvitosti kompetenc smo opravili s pomočjo raziskave: Merjenje razvitosti kompetenc;

Raziskava je potekala od 15.5. do 20.5.2017

K sodelovanju so bila vabljeni vsa partnerska podjetja.

Podatke smo zbrali s pomočjo vprašalnikov, ki jih je bilo mogoče izpolnjevati elektronsko, prilagojeni tudi mobilnim aplikacijam, s čemer smo želeli povečati možnosti sodelovanja, saj so zaposleni v partnerskih podjetjih pogosto na delu pri strankah in posledično izven pisarne.

Vprašalniki so bili pripravljene na osnovi vedenj, ki opisujejo posamezno kompetenco PMiS. Za izpolnjevanje vprašalnika so potrebovali med 10 in 20 minut, odvisno od tega, koliko profilov je ocenjevani imeli.

Merjenje razvitosti kompetenc je potekalo iz dveh vidikov:

- samoocena: torej, kako pogosto posameznik meni, da pri delu kaže določeno vedenje/dela na tak način
- kako pojavnost/razvitost kompetenc vidijo oziroma zaznavajo drugi: v primeru sodelavcev je to bil vodja; za vodje pa so drug pogled omogočili njihovi sodelavci.

Usposabljanje koordinatorjev za merjenje razvitosti kompetenc in prenos znanja v podjetjih

Pred začetkom merjenja smo izvedli delavnico, v kateri smo udeležence seznanili s cilji raziskave, koraki raziskave in terminskem načrtu. Pojasnili smo način zbiranja podatkov in zagotovili možnost podpore, če bi v procesu izpolnjevanja imeli vprašanja, oziroma naleteli na težave.

Ob zaključku faze pridobivanja podatkov, smo za koordinatorje vseh podjetij organizirali delavnico, kjer so bila predstavljena poročila, ki so jih čez nekaj dni prejeli in način, kako jih brati. Poleg tega smo predstavili tudi naslednji korak, pripravo načrtov za usposabljanje in pristop k razvoju kompetenc ter posebno pozornost namenili odprtim vprašanjem. Pomembno je bilo, da so se vsi koordinatorji počutili pripravljene na pripravo načrtov, in poznali postopek, kako identificirati kompetence, ki jih bodo razvijali v okviru projekta KOC PMiS.

Rezultati merjenja razvitosti kompetenc

Vsako partnersko podjetje je prejelo poročilo o razvitosti kompetenc PMiS za svoje podjetje, in sicer poročilo s skupnimi rezultati (skupaj), in poročili za vsak posamični profil in sicer na način, ki je omogočal vpogled v to, kako vidimo sebe in kako nas vidijo drugi; v poročilu so bili vključeni rezultati povprečij za konzorcij in rezultati podjetij podobne velikosti. Kar je podjetjem omogočalo primerjavo. (v tem koraku nadomestilo razkorak med želeno in dejansko razvitostjo kompetenc.)

Kako brati poročila:

Poročila so vsebovala obilo informacij, zato smo načinu branja poročil posvetili posebno pozornost na v ta namen organizirani delavnici, pa tudi v samem poročilu. Ponovno je bila opisana tudi lestvica, s katero so ocenjevali, kako pogosto se pojavlja/ga opazijo določeno vedenje. Preko pogostosti pojavljanja vedenj lahko sklepamo o razvitosti posamezne kompetence. Menimo namreč, da bi bilo pri prvi uporabi kompetenc in načina merjenja kompetenc preuranjeno določiti standard- to je pričakovano stopnjo razvitosti. Zato smo pri interpretaciji podatkov uporabili ilustrativen prikaz s pomočjo barv semaforja. Mejne vrednosti temeljijo na statistični obdelavi dobljenih rezultatov. Ob prihodnjih merjenjih lahko semafor pretvorimo v kvantitativne rezultate in podjetja lahko tudi že določijo pričakovan standard za posamezno kompetenco.

Kako beremo poročilo

Primerjava ocene s povprečjem podjetij primerljive velikosti. Ikona prikazuje odstopanje med oceno vašega podjetja in oceno podjetja primerljive velikosti vključeno v projekt.

- Znatno odstopanje navzgor
- Zmerno odstopanje navzgor
- Zmerno odstopanje navzdol
- Znatno odstopanje navzdol

Hitri pogled na vašo oceno

- Odlično. → zelen semafor, kadar je vrednost večja od 4
- Dobro, z malo truda lahko odlično. → rumen semafor, kadar je vrednost enaka ali manjša 4 in večja od 3
- Potrebni so ukrepi. → rdeč semafor, kadar je vrednost enaka ali manjša 3

Kadar je prazno polje, to pomeni, da nihče v podjetju ni ocenjeval vedenja ali pa je numerus premajhen (nista izpolnila vsaj 2 osebi za en profil)

Opisna lestvica, po kateri so bila vedenja ocenjena

ne, nikoli
včasih
ponavadi; večkrat ja kot ne
da, vedno
vedno in tudi druge spodbujam k temu

Kako nas vidijo drugi: rezultati vseh ocen pri katerih je ocenjevalec ocenjeval druge sodelavce iz podjetja; izločene so ocene, kjer je ocenjevalec ocenjeval sebe

Kako vidimo sebe: rezultati vseh ocen, kjer je ocenjevalec ocenjeval sebe

Pregled rezultatov

Podjetje je prejelo pregled rezultatov merjenja v ta namen izdelanem poročilu. Primer poročila, del, je prikazan spodaj (prikazano je demo poročilo - rezultati so prirejeni in ne veljajo za nobeno podjetje).

Primer poročila, ki ga je prejelo podjetje - prikazano demo poročilo:

PROFIL	Skupne kompetence - imajo jih vsi profili -																				
KOMPETENCA	Povezovanje		Inovativnost			Agilnost			Kredibilnost		Tehnična odličnost										
VEDENJE	Kaze spoštljiv odnos do drugega in do znanja drugega	Sliši sogovornika, preveri svoje razumevanje; pogovarja se kot enak z enakim	V novim se hitro vključuje in se prilagodi, poišče svojo vlogo, v kateri lahko najbolj prispeva	Velikost podjetja ne jemlje kot vir moči	Je kreativen; stvari vidi na nov način	Odpirja za novo; ne ustrahuje se nove stvari (ne reče: mi vedno tako delamo)	Pripravljen je znanje deliti s sodelavci, in ga posreduje drugim tako, da ga ti razumejo	Stvari opisuje na nov način, da rečim: "O, zdaj vidim!"; "Kako, da tega nisem prej videl?"	Učljivo - hitro najde, se nauči in uporabi novo znanje v praksi	Hitro najde, se nauči in uporabi novo znanje v praksi; hitro prilagodi rešitev, produkt, sbritev	Kaze fleksibilnost, ne začenja iz nič, nadgrajuje že narejeno	Se hitro odloči, ko je potrebno	Skrbi za lahten razvoj, skladno s trendi, ki prihajajo	Spremenbe se ne ustraši, jih pričakuje; pri tem je samoiniciativen, počasi, preveri, ne čaka	Ikče trajnostne rešitve; stranka občutiva rešitve, ki jih ponuja kot emesne, uporabne	Je zanesljiv, zaupanja vreden; drži se dogovorjenega	Naslavlja resnične potrebe stranke	Reče ne, ne vem, ko ne ve; ne zaveja	Je referenčna oseba za področje	Njegovo mnenje je sprejeto kot strokovno	K njemu hodijo po strokovni nasvet
Podjetje	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	
Kako nas vidijo drugi	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	
Kako vidimo sebe	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	
SREDNJE, VELIKO	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	
KONZORCIJ	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	

PROFIL	Načrtovalec IT varnostnih rešitev in zasebnosti					
KOMPETENCA	Učinkovito reševanje izzivov varnosti in zasebnosti	Predanost razvoju in kvaliteti	Osredotočenost na cilj	Komunikacija	Povezanost s stranko	
VEDENJE	Pripravnost in konsistentne rešitve; fleksibilne, da je možna ponovljivost drugih	Uporablja že izdelane rešitve, ne začenja iz nič	Zna si zamisliti, kakšna bo rešitev čez 3-5 let in njena umestitev	Natančen je; ima urejeno kodo, dokumentacijo, upošteva standarde, zakonodajo, obire prakse	Od sebe in od svojih sodelavcev pričakuje kvalitetne rešitve in izvedbe; kvaliteta je več kot brez napak	Testne rešitve pripravi tako, da je mogoča hitra širitev na celoto
podjetja	👍	👍	👍	👍	👍	👍
Kako nas vidijo drugi	👍	👍	👍	👍	👍	👍
Kako vidimo sebe	👍	👍	👍	👍	👍	👍
SREDNJE, VELIKO	👍	👍	👍	👍	👍	👍
KONZORCIJ	👍	👍	👍	👍	👍	👍

4.1 Področja, kjer so primanjkljaji v stopnji razvitosti kompetenc največji

Poročila, ki so jih dobila podjetja in skupni pregled rezultatov poročil pripravljenih za konzorcijska podjetja, nam dajejo podlage, pomembne za pripravo usposabljanj.

Poročila za konzorcij vsebujejo tudi informacijo o tem, kakšna je razvitost v mikro in majhnih podjetjih oz. srednje, velikih podjetjih. S pomočjo rezultatov ozaveščamo na katerih kompetencah so močna podjetja po velikosti in lahko prenesejo znanje, izkušnje tako v okviru projekta kot izven njega.

Primer poročila za profil Razvijalec poslovnih priložnosti:

Razvijalci poslovnih priložnosti

PROFIL	malo, mikro podjetje	srednje, veliko podjetje	KONZORCIJ
Razvijalci poslovnih priložnosti	🟡	🟡	🟡

KOMPETENCA	malo, mikro podjetje	srednje, veliko podjetje	KONZORCIJ	
... ustvarjanje poslovne priložnosti	🟡	🟡	🟡	
VEDENJE	<i>Na nov način vidi, kaj bi stranka potrebovala. Gleda na stvari na drugačen način, ki ga drugi še niso videli</i>	🟡	🟡	
	<i>Povezuje različne stvari, dele, kaj mi zmoremo in kaj bi stranka potrebovala</i>	🟡	🟡	
	<i>Razume potencial tehnologij, ozavešča o podjetju in priložnostih; pri tem je usmerjen v prihodnost</i>	🟡	🟡	🟡
	<i>Pri stranki ustvari interes. Ozavešča o možnostih rešitev, navduši</i>	🟡	🟡	🟡
	<i>Ne sprejema status quo - išče priložnosti</i>	🟡	🟡	🟡
... povezanost s stranko	🟢	🟡	🟡	
VEDENJE	<i>Poistoveti se s stranko; resnično ga zanima, kaj stranka želi doseči z rešitvijo</i>	🟢	🟡	
	<i>Na osnovi razumevanja potreb stranke razmisli o kreativni rešitvi, ki ustreza stranki in podjetju</i>	🟢	🟡	
	<i>Posluša; v podjetju je advokat stranke, s strani stranke je sprejet kot partner</i>	🟡	🟡	🟡
... prodajna naravnost	🟡	🟡	🟡	
VEDENJE	<i>V mislih ima, da je na koncu potrebno podpisat pogodbo</i>	🟡	🟡	
	<i>Prepričljiv je: uveljavi svoje mnenje in pri tem posluša drugega</i>	🟡	🟡	🟡
	<i>Naredi poslovno konstrukcijo (o virih financiranja, natečajih ...): najde rešitev, kako skleniti posel</i>	🟡	🟡	🟡
	<i>Išče povezave med različnimi industrijskimi panogami, regionalnimi področji in širše</i>	🟡	🟡	🟡

SKUPNE KOMPETENCE	malo, mikro podjetje	srednje, veliko podjetje	KONZORCIJ
... povezovanje	🟡	🟢	🟡
... inovativnost	🟡	🟢	🟡
... agilnost	🟡	🟡	🟡
... kredibilnost	🟢	🟡	🟢
... tehnična odličnost	🟡	🟡	🟡

Pregled razvitosti kompetenc PMiS za konzorcij

Z rumeno barvo označen rezultat kaže na možnost za razvoj na vseh kompetencah.

Še posebna pozornost za razvoj je potrebna na naslednjih kompetencah (prikazano po profilih):

- Razvijalci poslovnih priložnosti
 - Ustvarjanje poslovne priložnosti (srednje, velika !!!)
 - Prodajna naravnost (srednje, velika !!!)
- Načrtovalec/razvijalec rešitev, produktov in storitev
 - Učinkovito reševanje izzivov (mala, mikro!!!)
 - Osredotočenost na cilj (mala, mikro!!)
- Načrtovalec IT varnostnih rešitev in zasebnosti
 - Osredotočenost na cilj
 - Povezanost s stranko
- Tehnološki usmerjevalec
 - Vizionarstvo
- Analitik podatkov, procesov in problemskih področij PMiS
 - Spreminjanje optike
 - Interpretacija
- Vodja kompleksnih in inovativnih projektov
 - Osredotočenost na cilj (malo, mikro!!!)
 - Učinkovito reševanje izzivov
 - Ustvarjanje inovativnega in kreativnega okolja

5. Cilji in področja kadrovskega razvoja ter načrt usposabljanja

Čeprav je bil glavni cilj oblikovanje modela kompetenc dobiti podlago za možnost fokusiranega razvoja, smo s tem pridobili tudi številne dodatne prednosti, ki jih podjetja lahko uporabijo na področju kadrovskega razvoja. Tako npr. so udeležena podjetja pridobila prvo izkušnjo merjenja razvitosti kompetenc, dajanje povratne informacije, uporabo kompetenc za načrtovanje razvoja, v nadaljevanju, tudi po projektu pa jih lahko uporabljajo tudi v procesu izbora novih zaposlenih in načrtovanju njihovega razvoja.

Povezovanje usposabljanj s strategijami panožnih podjetij

Povezanost usposabljanj s strategijami podjetij bomo zagotavljali na dva načina: po eni strani je bil že pri pripravi modela kompetenc eden od pomembnih virov strategija podjetij. V tem smislu je strateški vidik inkorporiran že v sam model kompetenc. Dodatno pa je za skladnost med strategijo podjetja in usposabljanji zagotovljeno z načinom, kako so v podjetjih pristopili k pripravi načrta za razvoj. Postavili smo namreč dvostopenjski pristop, v katerem so v podjetjih ob analizi rezultatov merjenja razvitosti kompetenc, se najprej vprašali glede pomembnosti posamezne kompetence in za tem, kam želijo prioritarno usmeriti usposabljanja.

V konzorciju smo povezali mikro, mala in srednja podjetja z velikimi podjetji, kar bo dodatno vplivalo na izboljšano poslovanje in konkurenčnost panožnega podjetja.

Kazalniki, ki jih spremljamo v projektu

- Število partnerjev pri katerih se izvajajo usposabljanja: 25
- Število udeležencev: 662
- Število vključitev 1618 od tega vsaj 293 v notranja usposabljanja

Predvideni udeleženci po profilih:

Razvijalec poslovnih priložnosti	Načrtovalec/razvijalec rešitev, produktov in storitev	Vodja kompleksnih in inovativnih projektov	Analitik podatkov, procesov in problemskih področij PMIS	Tehnološki usmerjevalec	Načrtovalec IT varnostnih rešitev in zasebnosti
117	274	93	89	72	17

5.1 Pristop k pripravi načrtov (1. korak)

Priprave načrtov usposabljanj - podjetja

Pri pripravi načrtov so v podjetjih izhajali iz poročil o razvitosti kompetenc, ki so jih prejeli pred tem. Priprava načrtov je bila hkrati priložnost, da prvič v praksi uporabijo model kompetenc. To je bil prvi korak k zagotavljanju trajnosti modela.

Priprava načrtov je potekala v več fazah:

- Pogovor in poenotenje glede sedanje situacije razvitosti kompetenc - koordinatorji projekta z osebo, ki je zadolžena za razvoj kadrov in/ali vodjo področja za določen profil/direktor
- Izbor kompetenc, ki so za podjetje dejansko najpomembnejša in rangiranje
- Opredelitev ciljnega stanja/ želenega razvoja kompetenc v podjetju

Rezultat je bil načrt razvoja kompetenc 1. korak, ki je vseboval nabor kompetenc, ki jih želijo razvijati, vključno z naborom tem, znanj in veščin, ter pričakovanim rezultatom.

- Izdelava načrtov za konzorcij po profilih/podjetjih (priloga modelu kompetenc)

Na osnovi načrtov 1. koraka bodo pripravljene vsebine/moduli

- usposabljanja designirana na način, ki vzpodbuja razvoj kompetenc/takoj uporabno in prenosljivo v delo
- priložnost, da organiziramo usposabljanja za več partnerjev hkrati/optimiziranje vložka, pospešen prenos znanja, povezovanje
- vključili notranji trg: ponudba /povpraševanje
- pri tem bomo partnerji in konzorcij upoštevali omejitve budgeta

Z omenjenim pristopom sledimo cilju KOC PmiS:

- V vseh podjetjih vzpostavljeni inovacijski procesi za področje pametnih storitev.
- Identificirana področja sodelovanja podjetij pri razvoju pametnih storitev.

5.2 Dokument: Načrti usposabljanj 1. korak

Dokument: Načrti usposabljanja 1. korak je ločen dokument in je priloga Kompetenčnemu modelu PMiS.

Načrt v tej fazi nam daje dobro osnovo za organizacijo usposabljanj. Pri kreiranju usposabljanj bodo vključena še dodatna znanja in aktivnosti potrebna za razvoj določene kompetence.

Sledimo sodobnemu način razvoja kompetenc

- Projektni timi
- Learning by doing
- Učenje iz primerih dobrih praks in slabih praks
- Skozi analizo poslovnih učinkov
- Action learning groups

Ni nujno, da bodo vse že uporabljene v tem projektu, saj imajo člani omejene finančne/časovne resource.

Načrt usposabljanj je živ dokument, ki daje osnovo za celovito razvijanje kompetenc in neposreden prenos v delovno okolje. Sledimo učinkovitosti glede časa in stroškovni učinkovitosti.

Načrt predvidi notranja in zunanja usposabljanja. Vzpostavljamo tržnico znanja (kaj lahko dam, kaj želim dobiti) za podjetja v konzorciju.

6. Metodologija oz. način merjenja napredka

Analiza sedanjega stanja razvitosti kompetenc je služila kot podlaga za določanje vsebin usposabljanj. Seveda pa podjetja tako v vlogi prejemnikov, kot tudi ponudnikov zanima, kakšna je bila dosežena sprememba na področju razvoja kompetenc. S tem namenom bomo v 19.mesecu ponovili merjenje razvitosti kompetenc. Pri tem bomo uporabili enako metodologijo in k merjenju povabili udeležence, ki so sodelovali v prvem merjenju (ter se udeležili usposabljanj).

Pregled dobljenih rezultatov, na ravni posameznih podjetij ter konzorcija, bo dal kvalitetne podlage za odločanje o naslednjih korakih razvoja kompetenc PMiS.

Priloga A – Kompetenčni model PMiS (razširjen za Sklad)