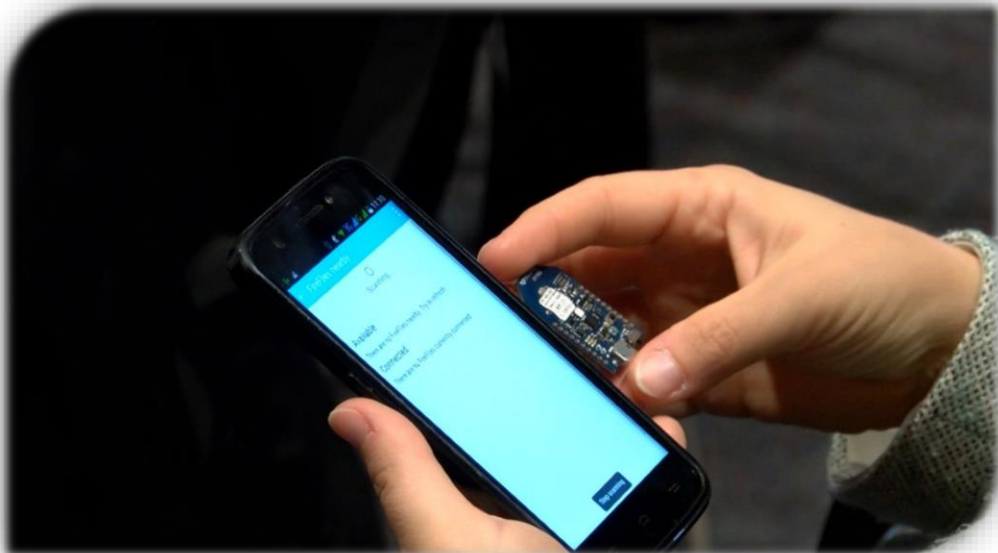


Kompetenčni center za razvoj kadrov v elektroindustriji

KOC EEI 4.0

POVZETEK MODELA KOMPETENC



Julij 2017

Model kompetenc je v sodelovanju s projektno pisarno in partnerji projekta KOC EEI 4.0 pripravila:

Gospodarska zbornica Slovenije
Zbornica elektronske in elektroindustrije



Zbornica elektronske
in elektroindustrije

VSEBINA

	str.
1 UVOD	4
2 METODOLOGIJA DELA.....	5
3 PANOŽNI KOMPETENČNI PROFILI	6
4 KLJUČNA PODROČJA USPOSABLJANJ IN NAČRT IZVEDBE	14
5 MERJENJE NAPREDKA V KOMPETENCAH	16

1 UVOD

Cilj vsakega podjetja je, da zaposleni delajo prave stvari in pri tem je model kompetenc izjemno uporaben, saj pojasni in artikulira, kaj je potrebno za učinkovito delovanje in pomaga organizaciji prilagoditi notranja vedënja in veščine s strateškimi cilji organizacije kot celote.

Pričujoči **panožni model kompetenc** predstavlja skupni model panožnih podjetij **KOC EEI 4.0**, katerih osnovna dejavnost je **proizvodnja električnih naprav (C27)** in z njo povezana **proizvodnja računalnikov, elektronskih in optičnih izdelkov (C26)**.

Kompetenčni center za razvoj kadrov v elektroindustriji KOC EEI 4.0 združuje naslednje **partnerje**:

- TECES, Tehnološki center za električne stroje (nosilni partner)
- Fundacija za izboljšanje zaposlitvenih možnosti PRIZMA (kadrovski partner)
- BSH Hišni aparati d.o.o.
- Domel d.d.
- ETI Elektroelement d.d.
- Gorenje d.d.
- Iskra d.d.
- Kolektor Sikom d.o.o.
- Kolektor KFH d.o.o.
- Kolektor Ascom d.o.o.
- Kolektor Micro-Motor d.o.o.
- Bartec Varnost d.o.o.
- ELPRO Križnič d.o.o.
- Elvez d.o.o.
- STRIP'S d.o.o.
- TEM Čatež d.o.o.
- ELPRO Lepenik & Co. d.o.o.
- Piktronik d.o.o.

Po klasifikaciji velikosti gre za 1 mikro, 1 malo, 5 srednjih in 9 velikih podjetij, kar po strukturi in številu pomeni 16 različnih vstopnih točk kadrovskih strategij podjetij pri obravnavanju razvoja kadrov. Pri izdelavi modela so panožna podjetja prispevala znanja in izkušnje glede na kompleksnost in razvitost metod in načinov ravnanja s kadri ter načrtovanja usposabljanj na karierni poti svojih zaposlenih.

Model kompetenc sestavlja 5 izbranih **panožnih profilov**, ki so bili izbrani kot ključni poklici v slovenski elektroindustriji bližnje prihodnosti, ter 2 profila, ki podpirata izvajanje poslovnih procesov in prispevata k uspešnemu delovanju podjetja:

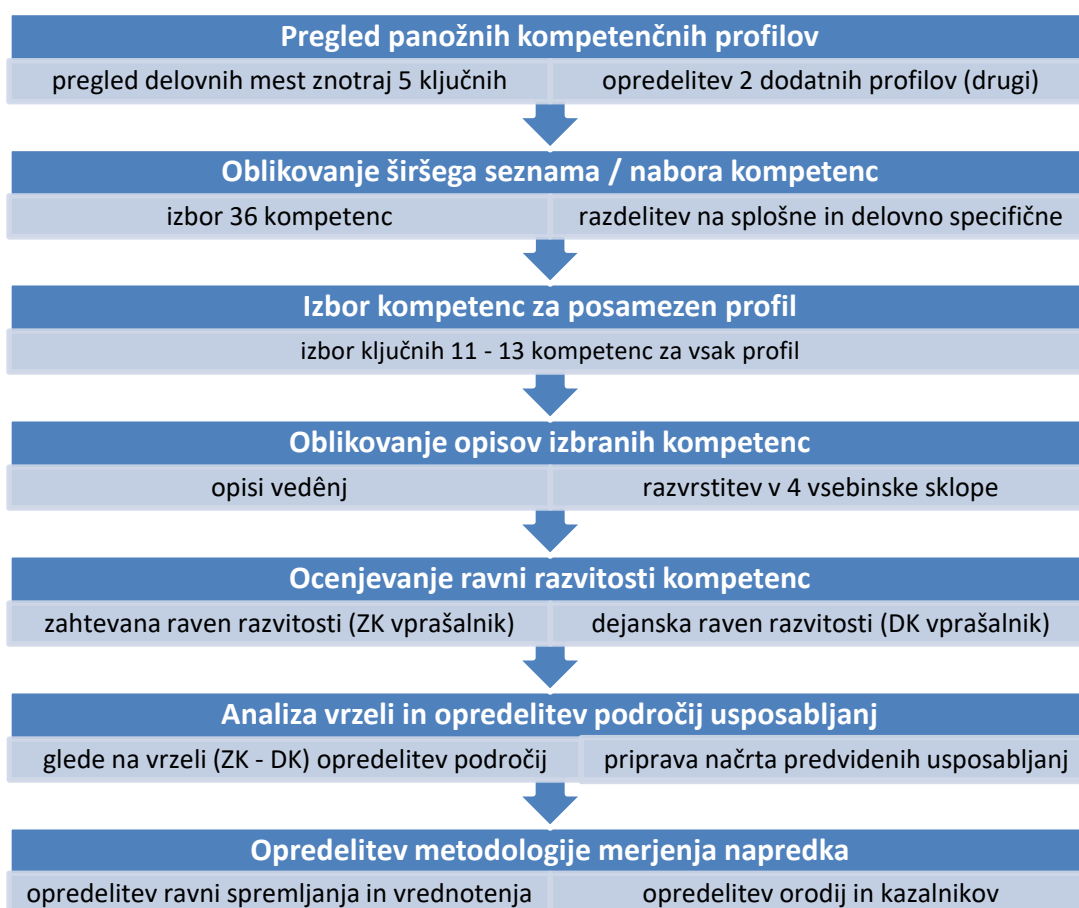
1. **Proizvodni delavec**
2. **Prodajni strokovnjak**
3. **Produktni vodja**
4. **Razvojni strokovnjak**
5. **Vodja oddelka/linijski**
6. Kadrovik
7. Strokovni sodelavec/referent

2 METODOLOGIJA DELA

V pripravo modela kompetenc je Projektna pisarna KOC EEI 4.0 vključila zunanjšega izvajalca, GZS Zbornico elektronske in elektroindustrije (GZS ZEE), ki strokovno pokriva panogo elektroindustrije in ima izkušnje z napovedovanjem kompetenc prihodnosti v okviru projekta **Karierna platforma za zaposlene**. Zraven izbranega zunanjšega izvajalca GZS ZEE in partnerjev v projektni pisarni, je bila v pripravo modela kompetenc aktivno vključena Delovna skupina za postavitve modela panožnih kompetenc, v kateri so sodelovali člani Projektnega sveta KOC EEI 4.0, imenovani in potrjeni na uvodnem sestanku panožnih partnerjev.

Na uvodnem sestanku panožnih partnerjev KOC EEI 4.0 sta kadrovski partner Fundacija PRIZMA in izbrani zunanji izvajalec GZS ZEE predstavila načrtovan potek priprave modela kompetenc. Tako so panožna podjetja dobila jasno predstavo o poteku in vsebini priprave modela ter njegovi uporabnosti.

Nadaljnje aktivnosti priprave so vključevale:



3 PANOŽNI KOMPETENČNI PROFILI, ANALIZA TRENUTNEGA STANJA KOMPETENC TER PREDVIDENA PODROČJA USPOSABLJANJ

Med ključne poklice v slovenski elektroindustriji bližnje prihodnosti, ki bodo najbolj množično zastopani, spadajo glede na svetovne napovedi in trende ter izkazane potrebe podjetij naslednji **panožni profili** elektroindustrije:

- proizvodni delavec,
- prodajni strokovnjak,
- produktni vodja,
- razvojni strokovnjak,
- vodja oddelka/linijski in
- drugi (kadrovik in strokovni sodelavec/referent).

Za izbrane panožno specifične profile so izdelani **kompetenčni profili**, ki so sestavljeni iz kombinacije splošnih in delovno specifičnih kompetenc ter zahtevane stopnje razvitosti posamezne kompetence na določenem delovnem mestu.

Da bi se izognili pretiranemu fokusu na obstoječa ali celo pretekla vedênja, smo pri naboru kompetenc izhajali iz ugotovitev **Modela dolgoročnejšega napovedovanja kompetenc v elektronski in elektroindustriji**, ki se nanašajo na prihodnjo pomembnost kompetenc. Za vsak profil je bilo izbranih **11 – 13 ključnih splošnih in delovno specifičnih kompetenc**, ki smo jih v skladu z omenjenim modelom razvrstili v **4 vsebinske sklope**: 1) domenske/tehnične kompetence, 2) poslovno podjetniške kompetence, 3) kompetence za uspešno delovanje v dobi digitalizacije in 4) osebne in medosebne kompetence.

Pri opredeljevanju **zahtevane ravni razvitosti kompetenc** so sodelovali predstavniki podjetij, vključenih v partnerstvo, pri čemer so se posvetovali z zaposlenimi na dotičnih delovnih mestih in njihovimi vodji.

Ocenjevanje **dejanske ravni razvitosti kompetenc** so zaposleni na delovnih mestih, ki jih pokrivajo izbrani profili, ter njihovi neposredni vodje izvedli s pomočjo anketnih vprašalnikov (spletnih in klasičnih), katerih rezultate je obdelal zunanji izvajalec.

Pri obdelavi podatkov in izračunavanju povprečnih ocen za posamezno kompetenco smo se odločili le-te prikazati v številih z eno decimalko, saj prikazujejo bolj natančno vrednost, kar je pri ugotavljanju vrzeli pri tako malem razponu ocen (0-4) precej pomembno.

V nadaljevanju so prikazani **posamezni panožni kompetenčni profili z navedbo zahtevane ravni razvitosti kompetence in vrzeli**, pri čemer smo **kompetence razvrstili glede na višino zahtevane razvitosti kompetence in višino primanjkljaja** tako, da so v vsakem sklopu na vrhu tiste kompetence, katerim bo zaradi pomembnosti in primanjkljaja tekom usposabljanja dan **največji poudarek**. Glede na kompetence so opisana tudi **področja usposabljanj**, ki pa se lahko tekom izvajanja projekta dopolnjujejo v skladu s spremembami in trendi razvoja panoge.

Profil 1: PROIZVODNI DELAVEC

Oznaka komp.	Naziv kompetence	Ocena zahtevane ravni razvitosti	Odstopanje oz. vrzel	Predvidena področja usposabljanj
Sklop 1: OSEBNE IN MEDOSEBNE KOMPETENCE				
S10	Večopravilnost	3,0	1,1	<i>Usposabljanje za krepitev pripravljenosti na večopravilnost ter uporabo različnih orodij, naprav in strojev v elektro industriji.</i>
S3	Motorična in psihična pripravljenost	2,9	0,8	<i>Usposabljanje za krepitev odgovornosti za lastno zdravje, dobro počutje in telesno pripravljenost ter nudenje podpore drugim.</i>
H1	Medosebni odnosi	2,7	0,7	<i>Usposabljanje s področja obvladovanja konfliktov ter gradnje pozitivnega vzdušja in odprtih odnosov s sodelavci, s poudarkom na uporabi tehnik nevrolingvističnega programiranja.</i>
H3	Vseživljenjsko učenje	2,6	1,0	<i>Usposabljanje za krepitev zavesti o pomenu vseživljenjskega učenja in njegovo uresničevanje v lastni delovni karieri, ki vključuje tako sprejemanje kot prenašanje znanj, veščin in spretnosti.</i>
H2	Usmerjenost v izboljšave in razvoj	2,6	0,9	<i>Usposabljanje s področja prepoznavanja možnosti za izboljšave, razvojnega potenciala ter njihovega uresničevanja s poudarkom na tehnikah kreativnega razmišljanja ter razmišljanja izven okvirjev.</i>
S5	Organiziranje	2,3	0,4	<i>Usposabljanje s področja upravljanja s časom in organiziranja lastnega dela in dela drugih.</i>
S2	Komunikacija	2,2	0,3	<i>Usposabljanje s področja učinkovite komunikacije in sporazumevanja v jezikih trgov, kjer se izvaja poslovanje podjetja.</i>
Sklop 2: POSLOVNO – PODJETNIŠKE KOMPETENCE				
S4	Obvladovanje novosti in sprememb	2,7	0,8	<i>Usposabljanje za krepitev zavesti o pomenu sprememb in učinkovitem upravljanju s spremembami.</i>
Sklop 3: DOMENSKÉ KOMPETENCE				
D21	Upravljanje s stroji, napravami in orodji	3,2	1,1	<i>Usposabljanje za varno, pravilno in učinkovito delo s stroji, napravami in orodji ob upoštevanju postopkov njihovega vzdrževanja.</i>
S9	Usmerjenost v kakovost	2,9	0,7	<i>Usposabljanje za krepitev zavedanja pomena kakovosti in posledic napak ter za delovanje v skladu s poslovníkom in standardi kakovosti.</i>
D10	Optimizacija proizvodnega procesa	2,6	1,0	<i>Usposabljanje s področja poznavanja proizvodnega procesa in njegovih sestavin, uvajanja principov vitke proizvodnje ter iskanja možnosti za izboljšave in uvajanja tehnoloških rešitev.</i>
D5	Delo z dokumentacijo	2,7	0,4	<i>Usposabljanje s področja poznavanja, razumevanja, sprejemanja in odgovornega ravnanja z delovno dokumentacijo, ter njihovo vsebinsko in oblikovno prilagajanje v skladu z zahtevami razvoja in kupcev.</i>
Sklop 4: KOMPETENCE DOBE DIGITALIZACIJE				
D6	Digitalna transformacija	2,3	1,2	<i>Usposabljanje za osnovno digitalno pismenost in transformacijo, ki omogoča kolaborativnost s stroji brez strahu.</i>

Profil 2: PRODAJNI STROKOVNJAK

Oznaka komp.	Naziv kompetence	Ocena zahtevane ravni razvitosti	Odstopanje oz. vrzel	Predvidena področja usposabljanj
Sklop 1: OSEBNE IN MEDOSEBNE KOMPETENCE				
D2	Delo s kupci	3,6	0,8	<i>Usposabljanje za vzpostavljanje in vzdrževanje dobrega odnosa do kupcev, prepoznavanja njihovih potreb in oblikovanje ustreznega odziva, tudi s pomočjo tehnik nevrolingvističnega programiranja.</i>
S2	Komunikacija	3,4	0,8	<i>Usposabljanje s področja učinkovite komunikacije in sporazumevanja v jezikih trgov, kjer se izvaja poslovanje podjetja.</i>
H1	Medosebni odnosi	3,3	0,7	<i>Usposabljanje s področja obvladovanja konfliktov ter gradnje pozitivnega vzdušja in odprtih odnosov s sodelavci, s poudarkom na uporabi tehnik nevrolingvističnega programiranja.</i>
S8	Timsko delo	3,3	0,5	<i>Usposabljanje za učinkovito delo v timih, tudi izven okvirjev podjetja in dejanske prisotnosti.</i>
H3	Vseživljenjsko učenje	3,2	0,9	<i>Usposabljanje za krepitev zavesti o pomenu vseživljenjskega učenja in njegovo uresničevanje v lastni delovni karieri, ki vključuje tako sprejemanje kot prenašanje znanj, veščin in spretnosti.</i>
S5	Organiziranje	3,1	0,7	<i>Usposabljanje s področja upravljanja s časom in organiziranja lastnega dela in dela drugih.</i>
H2	Usmerjenost v izboljšave in razvoj	2,9	0,6	<i>Usposabljanje s področja prepoznavanja možnosti za izboljšave, razvojnega potenciala ter njihovega uresničevanja, s poudarkom na tehnikah kreativnega razmišljanja ter razmišljanja izven okvirjev.</i>
Sklop 2: POSLOVNO – PODJETNIŠKE KOMPETENCE				
D14	Raziskovanje trga	3,4	1,3	<i>Usposabljanje s področja značilnosti delovanja panoge, spremljanja trendov razvoja ter analiziranja stanja na trgu, vključno s trgov del.</i>
D19	Trženje / marketing	3,2	1,1	<i>Usposabljanje s področja principov trženja/promocije/trženjskih poti, krepitev blagovne znamke, strategij trženja ter grajenja in ohranjanja dobrih odnosov s kupci.</i>
S4	Obvladovanje novosti in sprememb	3,2	0,7	<i>Usposabljanje za krepitev zavesti o pomenu sprememb in učinkovitem upravljanju s spremembami.</i>
S6	Osmišljanje in vizionarstvo	3,1	0,7	<i>Usposabljanje za krepitev sposobnosti širšega vpogleda in multidisciplinarnega povezovanja pri oblikovanju razvojnih vizij.</i>
Sklop 3: DOMENSKE KOMPETENCE				
D9	Obvladovanje prodajnega procesa	3,5	1,2	<i>Usposabljanje s področja poznavanja prodajnega procesa ter izvajanja prodajnih in nabavnih aktivnosti v sodelovanju z različnimi oddelki in procesi.</i>
Sklop 4: KOMPETENCE DOBE DIGITALIZACIJE				
D7	Digitalno trženje in prodaja	3,1	1,2	<i>Usposabljanje za uporabo načel in metod e-trženja/e-prodaje, ki vključuje tudi digitalno pismenost in digitalno prisotnost.</i>

Profil 3: PRODUKTNI VODJA

Oznaka komp.	Naziv kompetence	Ocena zahtevane ravni razvitosti	Odstopanje oz. vrzel	Predvidena področja usposabljanj
Sklop 1: OSEBNE IN MEDOSEBNE KOMPETENCE				
H3	Vseživljenjsko učenje	3,7	1,2	<i>Usposabljanje za krepitev zavesti o pomenu vseživljenjskega učenja in njegovo uresničevanje v lastni delovni karieri, ki vključuje tako sprejemanje kot prenašanje znanj, veščin in spretnosti.</i>
H1	Medosebni odnosi	3,7	1,0	<i>Usposabljanje s področja obvladovanja konfliktov ter gradnje pozitivnega vzdušja in odprtih odnosov s sodelavci, s poudarkom na uporabi tehnik nevrolingvističnega programiranja.</i>
S8	Timsko delo	3,5	0,6	<i>Usposabljanje za učinkovito delo v timih, tudi izven okvirjev podjetja in dejanske prisotnosti.</i>
S5	Organiziranje	3,3	0,9	<i>Usposabljanje s področja upravljanja s časom in organiziranja lastnega dela in dela drugih.</i>
S2	Komunikacija	3,3	0,7	<i>Usposabljanje s področja učinkovite komunikacije in sporazumevanja v jezikih trgov, kjer se izvaja poslovanje podjetja.</i>
S1	Inovativnost in ustvarjalnost	3,2	0,8	<i>Usposabljanje s področja inovacijskih procesov, kreativnega razmišljanja in razmišljanja izven okvirjev, ki vključuje sodobne metode in modele spodbujanja inovativnosti.</i>
H2	Usmerjenost v izboljšave in razvoj	3,2	0,5	<i>Usposabljanje s področja prepoznavanja možnosti za izboljšave, razvojnega potenciala ter njihovega uresničevanja.</i>
Sklop 2: POSLOVNO – PODJETNIŠKE KOMPETENCE				
D14	Raziskovanje trga	3,4	1,2	<i>Usposabljanje s področja značilnosti delovanja panoge, spremljanja trendov razvoja ter analiziranja stanja na trgu, vključno s trgom dela.</i>
D13	Projektni management	3,4	1,0	<i>Usposabljanje s področja organiziranja in vodenja projektov.</i>
S4	Obvladovanje novosti in sprememb	3,3	0,9	<i>Usposabljanje za učinkovito delo v timih, tudi izven okvirjev podjetja in dejanske prisotnosti.</i>
D16	Reševanje kompleksnih problemov	3,2	0,7	<i>Usposabljanje na področju prepoznavanja in iskanja rešitev za kompleksne probleme ter njihovo implementacijo.</i>
Sklop 3: DOMENSKE KOMPETENCE				
D1	Analiziranje produktov in procesa dela	3,3	1,0	<i>Usposabljanje s področja delovanja procesa dela in načrta toka vrednosti procesov, materialov in podatkov ter analiziranja uporabe produktov.</i>
Sklop 4: KOMPETENCE DOBE DIGITALIZACIJE				
S7	Računalniška / digitalna pismenost	3,2	0,7	<i>Usposabljanje s področja uporabe programov in orodij za krepitev digitalne pismenosti in odgovorne digitalne prisotnosti ter razumevanja digitalizacije.</i>

Profil 4: RAZVOJNI STROKOVNJAK

Oznaka komp.	Naziv kompetence	Ocena zahtevane ravni razvitosti	Odstopanje oz. vrzel	Predvidena področja usposabljanj
Sklop 1: OSEBNE IN MEDOSEBNE KOMPETENCE				
S1	Inovativnost in ustvarjalnost	3,5	1,2	<i>Usposabljanje s področja inovacijskih procesov, kreativnega razmišljanja in razmišljanja izven okvirjev, ki vključuje sodobne metode in modele spodbujanja inovativnosti.</i>
H2	Usmerjenost v izboljšave in razvoj	3,4	1,0	<i>Usposabljanje s področja prepoznavanja možnosti za izboljšave, razvojnega potenciala ter njihovega uresničevanja.</i>
H3	Vseživljenjsko učenje	3,4	1,0	<i>Usposabljanje za krepitev zavesti o pomenu vseživljenjskega učenja in njegovem uresničevanju v lastni delovni karieri, ki vključuje tako sprejemanje kot prenašanje znanj, veščin in spretnosti.</i>
S8	Timsko delo	3,3	0,7	<i>Usposabljanje za učinkovito delo v timih, tudi izven okvirjev podjetja in dejanske prisotnosti.</i>
H1	Medosebni odnosi	3,1	0,5	<i>Usposabljanje s področja obvladovanja konfliktov ter gradnje pozitivnega vzdušja in odprtih odnosov s sodelavci, s poudarkom na uporabi tehnik nevrolingvističnega programiranja.</i>
Sklop 2: POSLOVNO – PODJETNIŠKE KOMPETENCE				
D16	Reševanje kompleksnih problemov	3,4	1,1	<i>Usposabljanje na področju prepoznavanja in iskanja rešitev za kompleksne probleme ter njihovo implementacijo.</i>
S4	Obvladovanje novosti in sprememb	3,3	0,9	<i>Usposabljanje za krepitev zavesti o pomenu sprememb in učinkovitem upravljanju s spremembami.</i>
S6	Osmišljanje in vizionarstvo	3,3	0,9	<i>Usposabljanje za krepitev sposobnosti širšega vpogleda in multidisciplinarnega povezovanja pri oblikovanju razvojnih vizij.</i>
D13	Projektni management	3,1	1,2	<i>Usposabljanje s področja organiziranja in vodenja projektov.</i>
Sklop 3: DOMENSKÉ KOMPETENCE				
D4	Delo s tehnologijami in materiali	3,4	1,3	<i>Usposabljanje s področja poznavanja, optimizacije in uvajanja tehnoloških postopkov in materialov, ki so potrebni za izdelavo končnega produkta.</i>
D3	Delo s tehnično dokumentacijo	3,4	1,2	<i>Usposabljanje s področja priprave tehnične dokumentacije, njene uporabe, vzdrževanja in dokumentiranja, tudi za pridobitev različnih certifikatov.</i>
D15	Razvojna usmerjenost in dizajniranje	3,1	1,3	<i>Usposabljanje s področja razvoja tehnologij, raziskovanja in testiranja ter dizajniranja industrijske opreme in alternativnih energetskih sistemov.</i>
Sklop 4: KOMPETENCE DOBE DIGITALIZACIJE				
D6	Digitalna transformacija	3,2	1,3	<i>Usposabljanje s področja uporabe pametnih tehnologij in okolij ter programov za digitalno podprto proizvodnjo.</i>

Profil 5: VODJA ODDELKA / LINIJSKI

Oznaka komp.	Naziv kompetence	Ocena zahtevane ravni razvitosti	Odstopanje oz. vrzel	Predvidena področja usposabljanj
Sklop 1: OSEBNE IN MEDOSEBNE KOMPETENCE				
D23	Vodenje ljudi	3,6	1,1	<i>Usposabljanje s področja razvoja in usmerjanja ljudi z namenom doseganja zadanih ciljev.</i>
H1	Medosebni odnosi	3,4	0,9	<i>Usposabljanje s področja obvladovanja konfliktov ter gradnje pozitivnega vzdušja in odprtih odnosov s sodelavci, s poudarkom na uporabi tehnik nevrolingvističnega programiranja.</i>
S5	Organiziranje	3,4	0,8	<i>Usposabljanje s področja upravljanja s časom in organiziranja lastnega dela in dela drugih.</i>
H2	Usmerjenost v izboljšave in razvoj	3,2	0,8	<i>Usposabljanje s področja prepoznavanja možnosti za izboljšave, razvojnega potenciala ter njihovega uresničevanja.</i>
H3	Vseživljenjsko učenje	3,1	0,8	<i>Usposabljanje za krepitev zavesti o pomenu vseživljenjskega učenja in njegovem uresničevanju v lastni delovni karieri, ki vključuje tako sprejemanje kot prenašanje znanj, veščin in spretnosti.</i>
S2	Komunikacija	3,1	0,8	<i>Usposabljanje s področja učinkovite komunikacije in sporazumevanja v jezikih trgov, kjer se izvaja poslovanje podjetja.</i>
S1	Inovativnost in ustvarjalnost	2,8	0,7	<i>Usposabljanje s področja inovacijskih procesov, kreativnega razmišljanja in razmišljanja izven okvirjev, ki vključuje sodobne metode in modele spodbujanja inovativnosti.</i>
Sklop 2: POSLOVNO – PODJETNIŠKE KOMPETENCE				
D16	Reševanje kompleksnih problemov	3,2	1,0	<i>Usposabljanje na področju prepoznavanja in iskanja rešitev za kompleksne probleme ter njihovo implementacijo.</i>
D17	Sledenje poslovnemu načrtu	3,2	0,8	<i>Usposabljanje s področja poslovnega načrtovanja in ciljnega vodenja.</i>
S4	Obvladovanje novosti in sprememb	3,1	0,8	<i>Usposabljanje za krepitev zavesti o pomenu sprememb in učinkovitem upravljanju s spremembami.</i>
Sklop 3: DOMENSKE KOMPETENCE				
D8	Obvladovanje kakovosti	3,4	0,9	<i>Usposabljanje s področja standardov in certifikatov kakovosti in izboljšanja kakovosti na delovnem mestu.</i>
D22	Vodenje in optimizacija proizvodnih procesov	3,2	0,9	<i>Usposabljanje s področja proizvodnih tehnologij, zaporednih procesov in postopkov za učinkovito organiziranje dela in uvajanje izboljšav v skladu s tehnološkimi napredkom.</i>
Sklop 4: KOMPETENCE DOBE DIGITALIZACIJE				
S7	Računalniška / digitalna pismenost	3,2	1,0	<i>Usposabljanje s področja uporabe programov in orodij za krepitev digitalne pismenosti in odgovorne digitalne prisotnosti ter razumevanja digitalizacije.</i>

Profil 6: KADROVIK

Oznaka komp.	Naziv kompetence	Ocena zahtevane ravni razvitosti	Odstopanje oz. vrzel	Predvidena področja usposabljanj
Sklop 1: OSEBNE IN MEDOSEBNE KOMPETENCE				
H1	Medosebni odnosi	3,7	1,0	Usposabljanje s področja obvladovanja konfliktov ter gradnje pozitivnega vzdušja in odprtih odnosov s sodelavci, s poudarkom na uporabi tehnik nevrolingvističnega programiranja.
H2	Usmerjenost v izboljšave in razvoj	3,2	0,5	Usposabljanje s področja prepoznavanja možnosti za izboljšave, razvojnega potenciala ter njihovega uresničevanja, s poudarkom na tehnikah kreativnega razmišljanja ter razmišljanja izven okvirjev.
H3	Vseživljenjsko učenje	3,7	1,2	Usposabljanje za krepitev zavesti o pomenu vseživljenjskega učenja in njegovem uresničevanju v lastni delovni karieri, ki vključuje tako sprejemanje kot prenašanje znanj, veščin in spretnosti.
S2	Komunikacija	3,3	1,3	Usposabljanje s področja učinkovite komunikacije in sporazumevanja v jezikih trgov, kjer se izvaja poslovanje podjetja.
S5	Organiziranje	3,4	0,9	Usposabljanje s področja upravljanja s časom in organiziranja lastnega dela in dela drugih.
Sklop 2: POSLOVNO – PODJETNIŠKE KOMPETENCE				
S4	Obvladovanje novosti in sprememb	3,3	1,0	Usposabljanje za krepitev zavesti o pomenu sprememb in učinkovitem upravljanju s spremembami.
D11	Poslovna usmerjenost pri upravljanju s človeškimi viri	2,7	0,8	Usposabljanje za razumevanje poslovnih procesov in funkcij ter njihove povezanosti z upravljanjem človeških virov. Usposabljanje za krepitev notranjega zaznavanja poslovnih priložnosti in podjetnega odziva nanje.
D12	Povezovanje podjetja in zaposlenih	3,8	1,0	Usposabljanje s področja krepitev pripadnosti, zavzetosti ter zdravja in dobrega počutja zaposlenih.
D14	Raziskovanje trga	3,4	0,7	Usposabljanje s področja značilnosti delovanja panoge, spremljanja trendov razvoja ter analiziranja stanja na trgu, vključno s trgom dela.
D16	Reševanje kompleksnih problemov	3,1	0,7	Usposabljanje s področja prepoznavanja in iskanja rešitev za kompleksne probleme ter njihovo implementacijo.
D20	Upravljanje človeških virov	3,8	1,1	Usposabljanje s področja upravljanja zaposlenih, ki vključuje uporabo novih orodij in metodologij s področja razvoja kadrov, še posebej razvoja talentov in perspektivnih kadrov, v večgeneracijskem delovnem okolju.
Sklop 3: DOMENSKE KOMPETENCE				
D8	Obvladovanje kakovosti	2,9	0,7	Usposabljanje s področja standardov in certifikatov kakovosti in izboljšanja kakovosti na delovnem mestu.
Sklop 4: KOMPETENCE DOBE DIGITALIZACIJE				
S7	Računalniška / digitalna pismenost	3,1	0,8	Usposabljanje s področja uporabe programov in orodij za krepitev digitalne pismenosti in odgovorne digitalne prisotnosti ter razumevanja digitalizacije.

Profil 7: STROKOVNI SODELAVEC / REFERENT

Oznaka komp.	Naziv kompetence	Ocena zahtevane ravni razvitosti	Odstopanje oz. vrzel	Predvidena področja usposabljanj
Sklop 1: OSEBNE IN MEDOSEBNE KOMPETENCE				
S8	Timsko delo	3,5	1,0	<i>Usposabljanje za učinkovito delo v timih, tudi izven okvirjev podjetja in dejanske prisotnosti.</i>
S2	Komunikacija	3,5	1,0	<i>Usposabljanje s področja učinkovite komunikacije in sporazumevanja v jezikih trgov, kjer se izvaja poslovanje podjetja.</i>
H2	Usmerjenost v izboljšave in razvoj	3,4	1,3	<i>Usposabljanje s področja prepoznavanja možnosti za izboljšave, razvojnega potenciala ter njihovega uresničevanja, s poudarkom na tehnikah kreativnega razmišljanja ter razmišljanja izven okvirjev.</i>
H3	Vseživljenjsko učenje	3,4	1,2	<i>Usposabljanje za krepitev zavesti o pomenu vseživljenjskega učenja in njegovem uresničevanju v lastni delovni karieri, ki vključuje tako sprejemanje kot prenašanje znanj, veščin in spretnosti.</i>
S5	Organiziranje	3,4	1,1	<i>Usposabljanje s področja upravljanja s časom in organiziranja lastnega dela in dela drugih.</i>
H1	Medosebni odnosi	3,4	0,9	<i>Usposabljanje s področja obvladovanja konfliktov ter gradnje pozitivnega vzdušja in odprtih odnosov s sodelavci, s poudarkom na uporabi tehnik nevrolingvističnega programiranja.</i>
Sklop 2: POSLOVNO – PODJETNIŠKE KOMPETENCE				
D16	Reševanje kompleksnih problemov	3,4	1,4	<i>Usposabljanje s področja prepoznavanja in iskanja rešitev za kompleksne probleme ter njihovo implementacijo.</i>
S4	Obvladovanje novosti in sprememb	3,1	1,1	<i>Usposabljanje za krepitev zavesti o pomenu sprememb in učinkovitem upravljanju s spremembami.</i>
Sklop 3: DOMENSKE KOMPETENCE				
D18	Strokovnost	3,4	1,1	<i>Usposabljanje za pridobivanje in uporabo strokovnih znanj in veščin ter razumevanje predpisov in pravil stroke.</i>
D8	Obvladovanje kakovosti	3,3	1,3	<i>Usposabljanje s področja standardov in certifikatov kakovosti in izboljšanja kakovosti na delovnem mestu.</i>
Sklop 4: KOMPETENCE DOBE DIGITALIZACIJE				
S7	Računalniška / digitalna pismenost	3,3	1,0	<i>Usposabljanje s področja uporabe programov in orodij za krepitev digitalne pismenosti in odgovorne digitalne prisotnosti ter razumevanja digitalizacije.</i>

4 KLJUČNA PODROČJA USPOSABLJANJ IN NAČRT IZVEDBE

Ključna področja usposabljanj oziroma razvoja zaposlenih glede na primanjkljaje

Pri ugotavljanju vrzeli med zahtevano in dejansko ravno razvitosti kompetenc panožnih profilov je bilo opaziti, da so na splošno primanjkljaji višji pri delovno specifičnih kompetencah ter kompetencah dobe digitalizacije.

Na ravni vseh profilov partnerstva bo glede na primanjkljaje oziroma vrzeli med zahtevano in dejansko ravno razvitosti kompetenc poudarek še posebej na usposabljanjih:

- za krepitev zavesti o pomenu vseživljenjskega učenja in njegovo uresničevanje v lastni delovni karieri, ki vključuje tako sprejemanje kot prenašanje znanj, veščin in spretnosti,
- za krepitev pripravljenosti na večopravnost ter uporabo različnih orodij, naprav in strojev v elektro industriji,
- s področja delovanja procesa dela in načrta toka vrednosti procesov, materialov in podatkov ter analiziranja uporabe produktov,
- s področja priprave tehnične dokumentacije, njene uporabe, vzdrževanja in dokumentiranja, tudi za pridobitev različnih certifikatov,
- s področja poznavanja, optimizacije in uvajanja tehnoloških postopkov in materialov, ki so potrebni za izdelavo končnega produkta,
- s področja uporabe pametnih tehnologij in okolij ter programov za digitalno podprto proizvodnjo,
- za osnovno digitalno pismenost in transformacijo, ki omogoča kolaborativnost s stroji brez strahu,
- za uporabo načel in metod e-trženja/e-prodaje, ki vključuje tudi digitalno pismenost in digitalno prisotnost,
- s področja standardov in certifikatov kakovosti in izboljšanja kakovosti na delovnem mestu,
- s področja poznavanja prodajnega procesa ter izvajanja prodajnih in nabavnih aktivnosti v sodelovanju z različnimi oddelki in procesi,
- s področja poznavanja proizvodnega procesa in njegovih sestavin, uvajanja principov vitke proizvodnje ter iskanja možnosti za izboljšave in uvajanja tehnoloških rešitev,
- s področja krepitev pripadnosti, zavzetosti ter zdravja in dobrega počutja zaposlenih,
- s področja organiziranja in vodenja projektov,
- s področja značilnosti delovanja panoge, spremljanja trendov razvoja ter analiziranja stanja na trgu, vključno s trgov delu,
- s področja razvoja tehnologij, raziskovanja in testiranja ter dizajniranja industrijske opreme in alternativnih energetskega sistemov,
- s področja prepoznavanja in iskanja rešitev za kompleksne probleme ter njihovo implementacijo,
- za pridobivanje in uporabo strokovnih znanj in veščin ter razumevanje predpisov in pravil stroke,
- s področja principov trženja/promocije/trženjskih poti, krepitev blagovne znamke, strategij trženja ter grajenja in ohranjanja dobrih odnosov s kupci,
- s področja upravljanja zaposlenih, ki vključuje uporabo novih orodij in metodologij na področju razvoja kadrov, še posebej razvoja talentov in perspektivnih kadrov, v večgeneracijskem delovnem okolju,
- za varno, pravilno in učinkovito delo s stroji, napravami in orodji ob upoštevanju postopkov njihovega vzdrževanja,
- s področja razvoja in usmerjanja ljudi z namenom doseganja zadanih ciljev.

Ključna področja usposabljanj oziroma razvoja zaposlenih glede na kompetence prihodnosti

Po napovedih **Svetovnega gospodarskega foruma** nam bo do leta **2020** četrta industrijska revolucija prinesla napredno robotiko in avtonomni transport, umetno inteligenco, napredne materiale, biotehnologijo in genomiko. To bo vneslo spremembe tudi v našem načinu življenja in dela. Tudi v **panogi elektronske in elektroindustrije** prihaja do vse večje kompleksnosti, ki je posledica vse večje povezanosti med sistemi. Tehnološki napredek prinaša nove načine dela in vse pogostejše globalno ter virtualno poslovanje.

Glede na napovedan tehnološki napredek bo ključna naloga kadrovske službe, da razvija strategijo, s katero bo **zmanjšala odpor do sprememb**. Boj proti spremembam in sovražstvo do teh je potrebno spremeniti v mnenje zaposlenih, da so kot individualne osebe in tudi kot ekipa še vedno pomemben člen vsakega podjetja.

Dizajnersko razmišljanje (design thinking), **vitko organiziranje**, **agilne metode**, hackathoni (**preigravanje poslovnih situacij**) in **inovativni trženjski pristopi** ter **izmenjava praktičnih izkušenj** so ključne vsebine, ki jih bo KOC EEI 4.0 oblikoval v sodobna in učinkovita usposabljanja za partnerje in za celotno slovensko elektroindustrijo.

Iz navedenega glede kompetenc prihodnosti lahko strnemo, da so ključna področja usposabljanj predvsem **digitalne kompetence**, kompetence povezane z **obvladovanjem sprememb in prilagajanjem**, **kreativnostjo in inoviranjem**, **reševanjem kompleksnih problemov** ter kompetence **učinkovitega sodelovanja z drugimi**.

Načrt usposabljanj

Na podlagi razvojnih usmeritev in ciljev podjetij ter ugotovljenih primanjkljajev (ključnih področij usposabljanj) ter ob upoštevanju kompetenc prihodnosti smo pripravili obširen načrt izvedbe usposabljanj zaposlenih, ki se nanaša na razvoj tako ključnih splošnih kot tudi delovno specifičnih kompetenc. Pri tem je potrebno izpostaviti, da bo poudarek na usposabljanjih za panožne profile od 1 – 5, medtem ko bosta profila 6 in 7, ki sta bila tekom izdelave Modela kompetenc izoblikovana v kategoriji drugih profilov, deležna manjšega obsega usposabljanj.

Področju notranjega prenosa znanj, dobrih praks, orodij in metodologij so dala panožna podjetja velik poudarek. To se izkazuje tudi z izbrano kompetenco *Vseživljenjsko učenje*, ki vključuje element **prenosa in uporabe pridobljenih znanj, veščin, in spretnosti v delovnem okolju**, in je kot splošna horizontalna kompetenca umeščena v vse kompetenčne profile. Krepitev te kompetence bo pomembno vplivala na možnost in kakovost prenosa znanj znotraj podjetij, hkrati pa tudi na izvajanje notranjih usposabljanj med podjetji.

Na podlagi oblikovanih kompetenc in njihovih opisov ter zaznanih področij za usposabljanje, bo projektno partnerstvo tekom izvajanja projekta oblikovalo tudi **povpraševanja po programih**, ki bodo specifično naslavljali panogo in njene potrebe.

Glede novih programov usposabljanj je potrebno izpostaviti profil *Produktnega vodje*, za katerega se je partnerstvo že odločilo pripraviti predlog za **razvoj nacionalne poklicne kvalifikacije**, in se je v zvezi s tem že povežalo s Centrom za poklicno izobraževanje, pri katerem bo aktivno vključeno v proces prenove poklicnih kvalifikacij na področju elektro panoge.

5 MERJENJE NAPREDKA V KOMPETENCAH

Za ugotavljanje napredka v kompetencah je pomembno redno spremljanje in vrednotenje učinkovitosti usposabljanja. V partnerstvu KOC EEI 4.0 smo se odločili, da bomo enotno vrednotenje izvedli na dveh ravneh, ki izhajata iz Kirkpatrick-ovega modela vrednotenja:

- Vrednotenje odziva posameznika na usposabljanje in prenos znanja v delovno okolje
(na tej ravni bomo ugotavljali stališča in mnenja udeležencev o usposabljanju, v katerega bodo vključeni. Zanimalo nas bo predvsem, kako bodo na splošno zadovoljni s programom in njegovo izpeljavo. Razen vprašanj o zadovoljstvu (z vsebino, prostorom, predavateljem, ipd.) bomo preverili tudi možnosti uporabe na delovnem mestu.)
- Vrednotenje rezultatov in vplivov na poslovanje
(na tej ravni bomo merili in analizirali vplive usposabljanja na ravni posameznika in na ravni poslovanja. Na ravni posameznika bomo pred zaključkom projekta ponovno izmerili dejansko stopnjo razvitosti kompetenc, ki so bile opredeljene kot ključne splošne in delovno specifične kompetence posameznega profila. Po opravljenem ocenjevanju, ki bo izvedeno na enak način kot ocenjevanje ob pripravi modela kompetenc, bomo primerjali rezultate in ugotavljali napredek v razvitosti kompetenc. Na ravni podjetij bomo učinke usposabljanja ugotavljali s spremljanjem podatkov o prodaji, produktivnosti, kakovosti, zadovoljstvu strank, reklamacijah, fluktuaciji zaposlenih, idr. V projektnem partnerstvu bodo ključni rezultati enotno zastavljeni in se bodo zbirali letno (vir podatkov bodo poslovna poročila).)