



Javni štipendijski, razvojni,  
invalidski in preživitveni  
sklad Republike Slovenije



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,  
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI



EVROPSKA UNIJA  
EVROPSKI  
SOCIALNI SKLAD  
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

**Kompetenčni center za razvoj kadrov**

# KOC HRANA

## Model kompetenc in vsebinski načrt usposabljanj POVZETEK



Gospodarska  
zbornica  
Slovenije   
Zbornica kmetijskih  
in živilskih podjetij

**maj 2017**

Projekt KOC Hrana delno financira Evropska unija, in sicer iz Evropskega socialnega sklada v okviru Operativnega programa za izvajanje evropske kohezijske politike za obdobje 2014 -2020.

Projekt delno financira Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti.



Model kompetenc je v sodelovanju s projektno pisarno in partnerji projekta KOC Hr ana pripravila:  
Fundacija za izboljšanje zaposlitvenih možnosti PRIZMA



# 1. POVZETEK VSEBINE MODELA KOMPETENC

## 1.1. Uvod

**Kmetijska in živilska podjetja se zavedajo nujnosti vseživljenjskega učenja, ker so le kompetentni zaposleni lahko upravljalci sprememb, ki prispevajo k zagotavljanju konkurenčnega položaja na trgu in dvigu dodane vrednosti. Zato celotna panoga usmerja vse sile v razvoj zaposlenih, ki bodo znali prepoznati in uvesti inovativne tehnologije in procese, se znali odzvati na povpraševanje in potrebe trga ter krepite povezovanje med industrijo in raziskovalno sfero.**

Panožni model kompetenc za kadre zaposlene v kmetijskih in živilskih podjetjih predstavlja dokument oz. študijo, ki odgovarja na vprašanja, katere so ključne kompetence za 7 izbranih panožnih profilov v sedanjosti in tudi v prihodnosti (5-7 let). Panožni model je razvojno naravnani in upošteva globalne gospodarske trende.

Panožni model kompetenc, izdelan v KOC Hrana, je orodje za upravljanje s kompetencami v agroživilski panogi. Poleg ključnih kompetenc za delo v izbranih panožnih profilih vključuje tudi načrt usposabljanj, ki vplivajo na razvoj tistih kompetenc, za katere je bilo ugotovljeno odstopanje med dejansko/trenutno razvitostjo in želeno/ciljano razvitostjo kompetenc. Je temeljni dokument za izboljšanje ključnih kompetenc izbranih panožnih profilov zaposlenih v panogi.

Panožni model kompetenc smo razvili v okviru Kompetenčnega centra KOC Hrana, ki združuje 28 partnerjev:

- Pomurska gospodarska zbornica (PGZ) – prijavitelj projekta
- GZS Zbornica kmetijskih in živilskih podjetij (GZS-ZKŽP)– kadrovski partner in
- 26 partnerskih podjetij:

<ul style="list-style-type: none"><li>- Pekarna Pečjak d.o.o</li><li>- Mlinotest živilska industrija d.d.</li><li>- Mercator-Emba, proizvodnja hrane, d.d.</li><li>- Medex, živilska industrija, d.o.o.</li><li>- Mlekarna Celeia, d.o.o., mlekarnstvo in sirarstvo</li><li>- Mlekarna Planika predelava mleka d.o.o.</li><li>- Pomurske Mlekarne d.d.</li><li>- Evrosad proizvodnja, trgovina, svetovanje d.o.o. Krško</li><li>- Meja kmetijsko podjetje Šentjur d.d.</li><li>- Pivka perutninarstvo d.d.</li><li>- Delamaris Kal, proizvodnja in trgovina, d.o.o.</li><li>- Jata Emona d.o.o.</li><li>- Perutnina Ptuj reja perutnine, proizvodnja krmil, perutninskega mesa in izdelkov, trgovina in storitve d.d.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Panvita kmetijstvo in proizvodnja hrane, d.d.</li><li>- Panvita prašičereja Nemščak d.o.o.</li><li>- Panvita Agromerkur – proizvodnja perutninskega mesa, d.o.o.</li><li>- Panvita Mesna industrija Radgona, d.d.</li><li>- Panvita Kmetijstvo, d.o.o.</li><li>- Meso KAMNIK Mesna industrija d.d.</li><li>- GO-KO, govedoreja, d.o.o.</li><li>- Kodila proizvodnja, trgovina in storitev d.o.o.</li><li>- Friško, podjetje za pridelavo zelenjave, d.o.o.</li><li>- Paradajz, podjetje za proizvodnjo, trgovino, storitve in distribucijo d.o.o.</li><li>- Radgonske gorice Gornja Radgona d.d.</li><li>- SPOVANO, podjetje za pridelavo, organizacijo in trgovino, d.o.o.</li><li>- Pan-nutri, kmetijsko živilski tehnološki center d.o.o.</li></ul>
---	--



Iz grafičnega prikaza je razvidna raznolikost partnerskih podjetij, ki pripadajo petim sektorjem kmetijsko živilskih podjetij, zato je bila izdelava panožnega modela kompetenc še dodaten izziv.

**Panožni model kompetenc je nastal v tesnem sodelovanju s številnimi predstavniki partnerskih podjetij, zato je dobra osnova za pripravo kompetenčnih modelov posameznih podjetij, kot tudi za nadgradnjo že obstoječih kompetenčnih modelov v podjetjih.**

**Vodilo panožnega modela kompetenc:  
varna hrana, kakovost in sledljivost živil**

Pri izdelavi panožnega modela smo sledili tudi naslednjim smernicam:

- Spodbuditi trajnostno pridelavo hrane vrhunske kakovosti,
- Razvoj novih modelov trženja na domačem, evropskem in globalnem trgu
- Vzpostavitev inovativne, kratke dobavljive verige, zagotoviti sledljivost od polja do mize
- Zagotoviti dolgoročno vzdržne pogoje za razvoj sort in kmetijskih praks, prilagojenih slovenskemu prostoru in podnebnim spremembam

## 1.2. Metodologija dela

Strokovno vodenje, usklajevanje in operativna priprava panožnega modela kompetenc za KOC Hrana je bila zaupana zunanjemu izvajalcu: Fundaciji Prizma, Fundaciji za izboljšanje zaposlitvenih možnosti. Pri izdelavi modela smo se z vsemi partnerji dogovorili za spoštovanje petih načel in sicer: načelo vključenosti, sistematičnosti, uporabnosti, prilagodljivosti ter razvojnosti in trajnosti. Razvoj panožnega kompetenčnega modela je potekal v tesnem sodelovanju z vsemi partnerji, vključeni pa so bili tudi drugi strokovnjaki s področja stroke, izobraževalnih in raziskovalnih institucij ter snovalci poklicnih standardov.

Izdelava modela je potekala po naslednjih fazah, ki se med seboj prepletajo in dopolnjujejo:

1. Predstavitev poteka dela izdelave panožnega modela kompetenc sodelujočim partnerjem
2. Definiranje ključnih profilov
3. Priprava najširšega nabora kompetenc za izbrane panožne profile na podlagi različnih baz podatkov
4. Zbiranje in analiza sistemizacij delovnih mest, opisov delovnih mest
5. Ožetje nabora kompetenc za izbrane panožne profile
6. Izbor ključnih kompetenc za izbrane panožne profile
7. Vključevanje strokovnjakov izobraževalnih in raziskovalnih institucij
8. Priprava podrobnih opisov za 77 kompetenc
9. Izdelava vprašalnika za ocenjevanje trenutnih/dejanskih kompetenc za delo in zahtevanih/ciljnih kompetenc
10. Ugotavljanje primanjkljaja/vrzeli v razvitosti kompetenc
11. Izbor vsebin usposabljanj – priprava načrta usposabljanj
12. Odbor za kadre
13. Metodologija merjenja napredka.

V metodologiji dela smo posebej izpostavili tudi smernice razvoja kadrov, opredeljenih v Projektu SRIP Hrana, in navezavo panožnega modela kompetenc na Strategijo pametne specializacije in Operativni program razvoja Slovenije 2014-2020 ter podrobneje razložili napoved kompetenc prihodnosti po metodi Delphi.

## 1.3. Pregled panožnih kompetenčnih profilov

Pri opredelitvi in izdelavi kompetenčnih profilov smo izhajali iz razvojnih trendov in potreb panoge, potreb in strateških ciljev posameznega podjetja, kot tudi iz veljavnih sistemizacij delovnim mest posameznega podjetja in opisov delovnih mest. Opredelili smo 7 profilov, in sicer:

**1. Delavec v prireji/pridelavi, 2. Proizvodni delavec, 3. Tehnolog, 4. Funkcijski vodja, 5. Skrbnik procesov, 6. Strokovnjak tehničnih področij, 7. Razvojniki.**

Za vsak profil smo opredelili 11 kompetenc, ki smo jih po razdelili v 4\* skupine in sicer:

Domenske/delovno specifične kompetence	Poslovno podjetniške kompetence
Osebne in medosebne kompetence	Kompetence digitalne dobe

\* vir: Model dolgoročnejšega napovedovanja potreb po kompetencah (projekt Razvoj karijerne platforme za zaposlene)

Določili smo **tri kompetence, ki so pomembne za vse profile** in smo jih zato posebej izpostavili:

- ✓ Usmerjenost na izboljšave in ravnanje s spremembami
- ✓ Osredotočenost na kupce in druge deležnike
- ✓ Medsebojno sodelovanje

Za vsak profil smo opredelili še dodatnih 8 kompetenc. Spodaj so predstavljeni modeli kompetenc posameznega profila:

<b>Delavec v prireji/pridelavi</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Usmerjenost na izboljšave in ravnanje s spremembami</li><li>✓ Osredotočenost na kupce in druge deležnike</li><li>✓ Medsebojno sodelovanje</li> <li>✓ Delo s pripomočki, strojno opremo in vzdrževanje strojne opreme</li><li>✓ Skrb za kakovost, gospodarnost in odgovorno ravnanje</li><li>✓ Motorične spretnosti in skrb za lastno telesno pripravljenost</li><li>✓ Večopravnost</li><li>✓ Skrb za varno delo</li><li>✓ Skrb za trajnostni razvoj</li><li>✓ Komunikacija</li><li>✓ Digitalna pismenost</li></ul>
<b>Proizvodni delavec</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Usmerjenost na izboljšave in ravnanje s spremembami</li><li>✓ Osredotočenost na kupce in druge deležnike</li><li>✓ Medsebojno sodelovanje</li> <li>✓ Delo s strojno opremo</li><li>✓ Delo z materiali in surovinami</li><li>✓ Skrb za kakovost in odgovorno ravnanje</li><li>✓ Motorične spretnosti in skrb za lastno vzdržljivost</li><li>✓ Digitalna pismenost</li><li>✓ Komunikacija</li><li>✓ Skrb za varno delo</li><li>✓ Skrb za trajnostni razvoj</li></ul>
<b>Tehnolog</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Usmerjenost na izboljšave in ravnanje s spremembami</li><li>✓ Osredotočenost na kupce in druge deležnike</li><li>✓ Medsebojno sodelovanje</li> <li>✓ Učinkovito ravnanje s tehnološko opremo in materiali</li><li>✓ Analitičnost</li><li>✓ Skrb za kakovost in odgovorno ravnanje</li><li>✓ Digitalna pismenost</li><li>✓ Komunikacija in prenos znanj</li><li>✓ Skrb za strokovni razvoj</li><li>✓ Inovativnost</li><li>✓ Skrb za trajnostni razvoj</li></ul>
<b>Funkcijski vodja</b>

- ✓ Usmerjenost na izboljšave in ravnanje s spremembami
- ✓ Osredotočenost na kupce in druge deležnike
- ✓ Medsebojno sodelovanje
  
- ✓ Vodenje
- ✓ Strateška naravnost
- ✓ Odločanje, prevzemanje odgovornosti, gospodarnost
- ✓ Organiziranje/koordiniranje dela
- ✓ Digitalna pismenost
- ✓ Učinkovita komunikacija in delo z ljudmi
- ✓ Skrb za strokovni razvoj
- ✓ Skrb za trajnostni razvoj

#### **Skrbnik procesov**

- ✓ Usmerjenost na izboljšave in ravnanje s spremembami
- ✓ Osredotočenost na kupce in druge deležnike
- ✓ Medsebojno sodelovanje
  
- ✓ Strateška naravnost in poslovnost
- ✓ Učinkovita komunikacija
- ✓ Gospodarnost in ciljna usmerjenost
- ✓ Odločanje in prevzemanje odgovornosti, osebna integriteta
- ✓ Organizacija dela in samostojnost
- ✓ Skrb za strokovni razvoj
- ✓ Digitalna pismenost
- ✓ Skrb za trajnostni razvoj

#### **Strokovnjak tehničnih področij**

- ✓ Usmerjenost na izboljšave in ravnanje s spremembami
- ✓ Osredotočenost na kupce in druge deležnike
- ✓ Medsebojno sodelovanje
  
- ✓ Strokovnost na področju strojev, naprav, opreme in materialov
- ✓ Organizacija lastnega dela in večopravnost
- ✓ Reševanje problemov in inovativnost
- ✓ Skrb za kakovost, gospodarnost in odgovorno ravnanje
- ✓ Skrb za trajnostni razvoj
- ✓ Digitalna pismenost
- ✓ Komunikacija
- ✓ Skrb za strokovni razvoj

#### **Razvojniki**

- ✓ Usmerjenost na izboljšave in ravnanje s spremembami
- ✓ Osredotočenost na kupce in druge deležnike
- ✓ Medsebojno sodelovanje
  
- ✓ Strateška naravnost in usmerjenost v razvoj
- ✓ Inovativnost
- ✓ Vodenje projektov in gospodarnost
- ✓ Učinkovita komunikacija

- ✓ Skrb za strokovni razvoj
- ✓ Skrb za kakovost in odgovorno ravnanje
- ✓ Digitalna pismenost
- ✓ Skrb za trajnostni razvoj

#### 1.4. Analiza trenutnega stanja in ključni primanjkljaji kompetenc

Na podlagi izdelanih kompetenčnih profilov je bila pripravljena anketa za oceno razvitosti trenutnih kompetenc in oceno želene razvitosti kompetenc. Na podlagi ocen vključenih partnerskih podjetij smo izvedli analizo trenutnega stanja razvitosti kompetenc in ugotovili ključne primanjkljaje.

Ker je tudi agroživilska panoga pod nenehnim vplivom digitalizacije, hitrih sprememb v tehnologiji, globalne konkurence in trajnostnega razvoja nas je tudi zanimalo, katere kompetence naj podjetja razvijajo tudi v prihodnosti, da bodo uspešno odgovorila na izzive.

Dejstvo je namreč, da bodo podjetja lahko uspešno sledila temu razvoju in učinkovito odgovarjala na potrebe kupcev le z zaposlenimi, ki se uspešno prilagajajo na spremembe in skozi vseživljenjsko učenje razvijajo potrebne kompetence. Tako smo v okviru KOC Hrana izhajali iz ugotovitev Modela dolgoročnejšega napovedovanja kompetenc v elektronski in elektroindustriji, ki se nanašajo na prihodnjo pomembnost kompetenc. S pomočjo ekspertne skupine, torej raznolikih poznavalcev z ustreznimi strokovnimi kompetencami in primernim domenskim znanjem, upoštevajoč trende in pričakovan razvoj panoge smo identificirali pomembnost posameznih kompetenc, ki bodo podjetjem v tej panogi pomagale dosegati razvoj in ostati konkurenčne.

Tako smo pri kasnejšem oblikovanju načrtov usposabljanj upoštevali pomembnost kompetenc in ugotovljeno trenutno vrzel v razvitosti kompetenc.

Pri analiziranju rezultatov ocenjevanja dejanske in želene razvitosti kompetenc smo prišli do razkoraka med trenutno izraženimi in želenimi stopnjami razvitosti kompetenc. Upoštevali smo tudi rezultate, pridobljene po metodi Delphi, kjer so sodelovali strokovnjaki iz panoge, izobraževalnih in raziskovalnih institucij ter ugotovili največji razkorak na segmentu **domenskih/delovno-specifičnih kompetenc**, in sicer na področju: strokovno specifičnih znanj agroživilske panoge, upoštevanje regulativ in zakonodajnih zahtev; energetska učinkovitost; poznavanje standardov kakovosti; metode/postopki doseganja kakovosti in učinkovitosti; ravnanje in rokovanje z delovnimi pripomočki; ravnanje s surovinami; ponovna predelava in uporaba materialov; ravnanje s stroji, orodji; znanja iz področja trajnostnega razvoja; varno delo; strokovni razvoj; znanja iz področja sledljivosti; metode nadziranja tehnoloških procesov. **Na področju poslovno podjetniških kompetenc** je primanjkljaj opazen na: prepoznavanje potreb kupcev in drugih deležnikov; reševanje reklamacij; prepoznavanje tržnih priložnosti; zmožnost uvajanja sprememb; preverjanje odstopanj; prodajne in pogajalske veščine; znanje tujih jezikov, vodenje projektov; finančna znanja tudi analiziranje podatkov, statistična znanja. **Na področju osebnih in medosebnih kompetenc** je prepoznana vrzel na: delo v timu; višanje samostojnosti in samoiniciativnosti; večopravilnost; prevzemanje odgovornosti; vodenje in odločanje; analitična znanja; usklajevanje in načrtovanje dela; sposobnost prenašanja znanj; psihična in fizična vzdržljivost; ciljna naravnost; učinkovito komuniciranje s sodelavci in strankami; motorične spretnosti. **Na področju kompetenc dobe digitalizacije** je zaznana vrzel pri: uporabi sodobne digitalne tehnologije; poznavanju in uporabi digitalnih orodij; analiziranju in preverjanju virov podatkov, sistemov varovanja osebnih podatkov in zasebnosti; poznavanju in uporabi varnih načinov shranjevanja, zbiranja, prenašanja informacij in podatkov; računalniškem znanju.



## 1.5. Cilji in področja kadrovskega razvoja in načrt usposabljanj

Zgoraj navedena področja bodo v KOC Hrana predstavljala področja kadrovskega razvoja zaposlenih.

Prav zato so podjetja, vključena v KOC Hrana, skupaj definirala področja usposabljanj, ki bodo sledila vsem zapisanim strategijam razvoja.

### **Ključna področja usposabljanja glede na izražen primanjkljaj kompetenc**

- Izpopolnjevanje specifičnih strokovnih znanj
- Izpopolnjevanje na področju sodobnih tehnologij
- Izpopolnjevanje na področju poznavanja in uporabe (novih) materialov in surovin, kemikalij
- Zakonitosti odzivanja materialov v stiku z živili
- Mikrobiološka kemična tveganja, alergeni
- Trajnostni razvoj in razvoj novih izdelkov, embalaže...
- Učinkovito upravljanje strojne opreme, orodij, strojev
- Odgovorno ravnanje in skrb za kakovost
- Raziskave trga in internacionalizacija, razvoj novih modelov trženja
- Dizajnersko razmišljanje
- Sledljivost in varnost živil v verigi
- Ravnanje z odpadki (nevarnimi in nenevarnimi)
- Krožno gospodarstvo (ponovna uporaba odpadkov, uporaba stranskih produktov)
- Izboljšanje učinkovitosti poslovanja
- Optimiziranje dela in delovnih procesov
- Optimiziranje prodajnih izdelkov (oblika, pakiranje, materiali (okolju prijazni), ki zahtevajo manj prostora)
- Izpopolnjevanje tehnoloških znanj in obvladovanje novih trendov v tehnologiji
- Upoštevanje regulativ
- Odpravljanje tehnoloških napak
- Energetska učinkovitost
- Izboljšanje okoljske učinkovitosti
- Digitalna pismenost
- Uporaba novih medijev
- Analitičnost in rudarjenje podatkov, statistične analize
- Adaptivno razmišljanje
- Nadgrajevanje znanj tujih jezikov
- Timsko delo in medsebojna komunikacija na delovnem mestu
- Reševanje konfliktov
- Učinkovita poslovna komunikacija
- Metode in tehnike za dvig motiviranost in zavzetosti, produktivnosti

Podrobnejši načrt usposabljanj in vsebine so razvidne v nadaljevanju.

## 1.6. Metodologija merjenja napredka

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

**Merjenje zadovoljstva udeležencev** (merjenje odgovarja na vprašanje »Kako ste bili zadovoljni z izobraževalnim programom«, tudi »Kako nameravate uporabiti pridobljena znanja«?)

**Merjenje prenosa znanja v delovno okolje** (Ali se pridobljeno znanje dejansko uporablja v delovnem okolju?). Stanje ugotavljamo tako, da merimo aktivnosti, ki so bile predmet izobraževanja. Merjenje izvaja sam zaposleni, pa tudi njegov vodja.

Na teh dveh ravneh bomo ugotavljali stališča in mnenja udeležencev o usposabljanju, v katerega bodo vključeni. Zanimalo nas bo predvsem, kako bodo na splošno zadovoljni s programom in izvedbo. Razen *vprašanj o zadovoljstvu* bomo preverili tudi, *ali bodo naučeno lahko uporabili na delovnem mestu z navedbo situacij*, ali obstajajo za uporabo na delovnem mestu ovire ter ali potrebujejo za prenos na delovno mesto dodatno podporo.

**Vrednotenje učinkov izobraževanja na poslovne rezultate podjetja** (dosego teh ciljev se najpogosteje vidi skozi ekonomske kazalnike – rast prodaje, rast tržnega deleža, dodana vrednost na zaposlenega, povečanje dobičkonosnosti, zmanjšanju absentizma ...)

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. Uporabili bomo isti vprašalnik, kot smo ga uporabili v času priprave modela in načrta usposabljanj (v prilogi vzorec vprašalnika za kompetenčni profil »Tehnolog«). Po opravljenem ocenjevanju bomo primerjali rezultate in ugotavljali napredek v razvitosti kompetenc tako, da bomo rezultate primerjali z rezultati prvega ocenjevanja.

Predlagamo tudi spremljanje napredka v stopnji razvitosti kompetenc na ravni posameznega sektorja v partnerstvu (ter primerjava povprečne ocene razvitosti posameznih kompetenc na ravni partnerstva).

Na ravni podjetij bomo učinke usposabljanja ugotavljali s spremljanjem podatkov o prodaji, produktivnosti, kakovosti, zadovoljstvu strank, reklamacijah, fluktuaciji zaposlenih, rasti tržnega deleža, zmanjšanju absentizma ...). Pri vrednotenju upoštevamo kazalnike poslovanja, ki jih spremljamo letno.

Podjetja bodo lahko uporabljala tudi druge metode merjenja napredka v znanju in kompetencah s pomočjo različnih orodij, kot so redni letni razgovori, individualni intervjuji, opazovanje, metoda povratne informacije 360°, Gallupov test zavzetosti ipd. Glede na to, da nekatera podjetja v partnerstvu (predvsem mala in srednje velika), še ne uporabljajo tovrstnih metod sistematično, bo ena izmed pomembnih nalog KOC-a, da predstavi metodo izdelave **individualnih kariernih načrtov** za učinkovito vodenje kariere in upravljanje zaposlenih ter izvede usposabljanje za izdelavo in uporabo individualnih kariernih načrtov v panožnih podjetjih.