

Erasmus+ Program  
Akcija: KA2 – Strateška partnerstva za inovacije na področju poklicnega izobraževanja  
Projekt številka: 2017-1-FR01-KA202-037492

# “FRESH”

agriFood open educational RESources for Human capital  
managers

---

## Nacionalni kontekst partnerja, UČV in analiza potrjevanja kompetenc

---

---

*Pripravljen s strani NEC, Cerknica in pregledan s strani FEH*

---

*April 2018*

---



# Kazalo

<b>1</b>	<b>UVOD .....</b>	<b>4</b>
1.1	O1 – RAZVOJ STANDARDA POKLICNIH KOMPETENC .....	4
1.2	O1-A1   PRENOS ZNANJA IN POTREBE NACIONALNEGA KVALIFIKACIJSKEGA STANDARDA.....	5
1.3	O1-A2   PRIPRAVA EVROPSKEGA STANDARDA STROKOVNE USPOSOBLJENOSTI .....	5
1.4	METODOLOGIJA.....	6
1.4.1	<i>Tehnični del</i> .....	6
1.4.2	<i>Okvir in orodja</i> .....	6
<b>2</b>	<b>OCENA PRIMANJKLJAJEV VODIJ KADROV V PODJETJIH AGROŽIVILSKEGA SEKTORJA .....</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>STANDARD, KI TEMELJI NA POKLICIH IN KOMPETENCAH.....</b>	<b>11</b>
<b>4</b>	<b>NACIONALNI KVALIFIKACIJSKI OKVIR, POTRJEVANJE IN OVERJANJE.....</b>	<b>13</b>
<b>5</b>	<b>REZULTATI ORODJA 1 ZA POSLOVNE PARTNERJE, KI SE SOOČAJO S POSEBNIMI IZZIVI NA PODROČJU UPRAVLJANJA S KADRI .....</b>	<b>14</b>
<b>6</b>	<b>REZULTATI ORODJA 2 ZA IZOBRAŽEVALNE INSTITUCIJE (TRAINING CENTRES), KI SE SOOČAJO S POSEBNIMI IZZIVI NA PODROČJU UPRAVLJANJA S KADRI.....</b>	<b>15</b>
<b>7</b>	<b>REZULTATI ORODJA 3 – VPRAŠALNIK ZA PODJETJA .....</b>	<b>16</b>
<b>8</b>	<b>REZULTATI ORODJA 4 - IZDELAVA EVROPSKEGA STANDARDA STROKOVNE USPOSOBLJENOSTI ..</b>	<b>18</b>
8.1	POVZETEK.....	18

# 1 Uvod

## 1.1 O1 – Razvoj standarda poklicnih kompetenc

Ta dokument je delni rezultat aktivnosti (O1) – Razvoj standarda strokovne usposobljenosti. Analiza vprašalnikov za kadrovnike v malih in srednje velikih podjetjih agroživilskega sektorja je del ocene boljšega upravljanja s kadri v podjetjih v omenjenem sektorju. Rezultat bo pomagal pri razvoju kvalifikacij v okviru evropske sheme spretnosti, kompetenc in znanj, ki naj bi jih pridobil na delovnem mestu. Vodilna referenca je evropski okvir kvalifikacij, ki bo ob koncu usposabljanja služil kot temeljna struktura za razvoj končne ocene kurikuluma.

Projekt FRESH bo izvajal aktivnosti in dejavnosti v sklopu evropskega kompetenčnega okvirja. Na evropskem trgu dela se na agroživilskem področju kaže potreba po razvoju in nadgradnji spretnosti in kompetenc in ta problem bomo naslovili tako, da bo kurikulum usposabljanja, ki bo končni produkt projekta FRESH, prenosljiv in javno dostopen, na voljo za uporabo tudi drugim trenerjem, ki se bodo lahko odločili tudi zgolj za osvežitev kataloga usposabljanja upravljanja s človeškimi viri na agroživilskem področju.

Najprej smo se odločili, da je potrebno določiti specifične potrebe malih podjetij. Dali smo jim možnost analize različnih pristopov za HRM. Pregled vsebine je bil ključen, če se projekt FRESH želi dotakniti pravih težav HR oddelkov vsakega podjetja. Ta ključna ocena različnih evropskih situacij je vodila do nadaljnje uglasitve v okviru projektnih ciljev. Pregledali smo potrebe vsakega malega podjetja v različnih državah EU, kar bo dalo trenerjem pomembno informacijo o »statusu« HRM/UČV oddelkov v agroživilskem sektorju na ravni EU.

Rezultat O1 bodo naslednji:

- Umestitev v nacionalni kontekst, ocena in analiza upravljanja človeških virov (UČV, *eng. HRM*)
- EOK strokovne kompetence za HR managerje v malih podjetjih
- Diploma

Ta rezultat (O1) se dotika naslednjih korakov razvoja kadrovskih spretnosti in njegovih deležnikov:



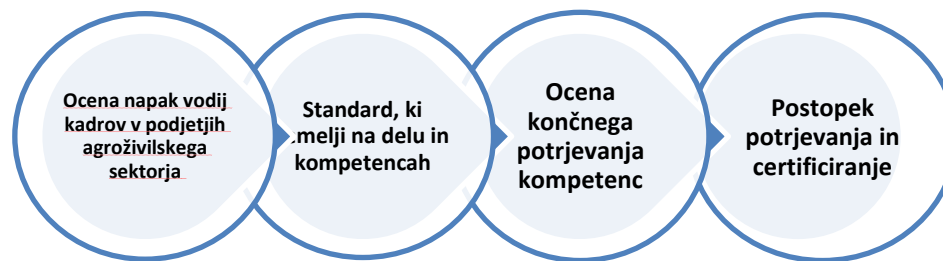
## 1.2 O1-A1|Prenos znanja in potrebe nacionalnega kvalifikacijskega standarda

Ta aktivnost predvideva prenos informacij in znanja s področja upravljanja s kadri (HRM – human resources management) malih agroživilskih podjetij s strani sodelujočih poslovnih združenj oz. zbornic, med izobraževalci poklicnega usposabljanja in med eksperti za upravljanje s kadri.

Zakaj? Da lažje razumemo zakaj so strokovnjaki v projektu določili posamezne učne enote, kompetence in znanja, vključno z zadnjimi trendi v agroživilskem sektorju.

Rezultat O1 bo analiza izzivov, s katerimi se soočajo kadrovniki v malih podjetjih iz agroživilskega sektorja. Vsebovala bo seznam naj sodobnejših veščin, kompetenc in znanja, potrebnih za spretno vodenje HRM ter se zaključila s potrjevanjem neformalno pridobljenega znanja v vsaki sodelujoči državi.

Tako NEC kot FEH imata strokovno znanje in izkušnje za razvoj strateškega pristopa za reševanje upravljanja človeških virov v majhnih podjetjih agroživilskega sektorja, kot centra za usposabljanje pa imata tudi perspektivo neformalnega usposabljanja. Analiza bo privedla do ocene splošne ravni spretnosti in kompetenc HRM v vključenih podjetjih.



## 1.3 O1-A2| Priprava evropskega standarda strokovne usposobljenosti

V okviru te naloge bomo razvili evropski standard za identificiranje zaposlitvenih aktivnosti in delovnih nalog kadrovnikov v malih podjetjih agroživilskega sektorja. Ta standard bo določal tudi potek usposabljanja in učne materiale.

## 1.4 Metodologija

### 1.4.1 Tehnični del

Raziskava je narejena na podlagi vzorca (npr. vodje kadrovske oddelkov ali generalnih direktorjev v majhnih organizacijah), z metodo zbiranja podatkov (npr. vprašalnik) in posameznih vprašanj ali elementov, torej podatkov, ki jih je mogoče statistično analizirati. Raziskava se lahko osredotoči na mnenja, vedenje ali dejanske informacije, odvisno od namena. Ker raziskovalne raziskave skoraj vedno temeljijo na vzorcu, je uspeh raziskave odvisen od reprezentativnosti vzorca.

V naši raziskavi smo uporabili vprašanja odprtega in zaprtega tipa. Likertovo lestvico smo uporabili za oceno mnenja neke osebe (preprosto da, ne, ne poznam). Likertova lestvica je pet ali sedem stopenjska in da posamezniku omogoči da izrazi, v kolikšni meri se strinja ali ne strinja z določeno izjavo. Vprašanje tipa Likert vpraša anketirance, da izberejo enega od več odgovorov, ki so razvrščeni po moči mnenja.

Likertove postavke in lestvice podajajo podatke, ki jih je mogoče razvrstiti. V statistiki so podatkovni zapisi statistični tip podatkov, ki je sestavljen iz numeričnih rezultatov, ki obstajajo na ordinalni lestvici, tj. poljubna numerična lestvica, kjer natančna numerična količina določene vrednosti nima pomena preko njene zmožnosti za določitev razvrstitve nad nizom podatkov točk.

Za vprašanja zaprtega tipa smo izbrali izračun in predstavitev načina (Mo), mediane (Mdn) in porazdelitve odgovorov (n - velikost vzorca, % n). Mediana je vrednost, ki ločuje višjo polovico vzorca podatkov, populacijo ali porazdelitev verjetnosti od spodnje polovice. Modus je vrednost, ki se v nizu podatkov pojavlja najpogosteje.

Vprašanja odprtega tipa so predstavljena kot vsota odgovorov s primeri.

### 1.4.2 Okvir in orodja

**Ocena pomanjkanja znanj, spretnosti in kompetenc kadrovnikov** na področju upravljanja s človeškimi viri v agroživilskem sektorju predvideva prenos informacij in znanja med sodelujočimi poslovnimi združenji in zbornicami, izvajalci poklicnega izobraževanja in strokovnjaki s področja kadrov. Poslovna združenja imajo znanje o splošnih in posebnih izzivih na področju upravljanja s kadri, s katerim se srečujejo tudi mala podjetja, predvsem tista, ki zlasti vplivajo na upravljanje človeških virov v malih podjetjih v agroživilskem sektorju. Končni cilj projekta je razvoj prilagojene kvalifikacije za agroživilski sektor in dvig kompetenc, znanj in spretnosti kadrovnikov ter posledično bolj uspešna podjetja na področju agroživilstva.

Ocena pomanjkljivosti kadrovskih managerjev v podjetjih A-F je potekala **v treh korakih in s tremi različnimi akterji - kadrovskimi vodji v organizacijah, trenerji in osebjem, ki deluje v poslovnih združenjih.**

Poslovna združenja imajo znanje o posebnih izzivih v zvezi z HRM in širokim kontekstom, s katerim se srečujejo mala podjetja na svojem teritoriju. Poslovna združenja so poudarila izzive, ki zlasti vplivajo na HRM v malih podjetjih v agroživilskem sektorju, da bi ustvarili prilagojeno kvalifikacijo za agroživilski sektor. Centri za usposabljanje imajo perspektivo neformalnega izobraževanja.

Na tej stopnji so poslovna združenja preučila svoje nacionalne sheme na področju upravljanja s človeškimi viri. Partnerji so opredelili znanja, veščine in kompetence, ki jih morajo imeti kadrovniki ali pa jih kadrovniki v agroživilskih podjetjih nimajo. To je osnova tega koraka. Ta naloga pa bo tudi zagotovila kakovost in tržni pomen usposabljanja, ki ga razvijamo.

### **Orodja:**

**Orodje 1 za poslovna združenja in orodje 2 za centre za usposabljanje za analizo specifičnih izzivov HRM in širokega konteksta,** s katerim se srečujejo mala podjetja na njihovih ozemljih, je bila anketa - poenoten enostaven vprašalnik, poslan po elektronski pošti z dvema odprtima vprašanjema:

- Kakšni so po vašem mnenju izzivi, ki vplivajo na upravljanje človeških virov v malih podjetjih v agroživilskem sektorju?
- Kakšne so po vašem mnenju vaše delovne izkušnje, ki jih podjetja in upravljalci HRM v agroživilskem sektorju potrebujejo (glede na prilagojene kvalifikacije, ki jih pripravljamo)?

Vprašanja so bila poslana projektnim partnerjem po elektronski pošti, da zberejo odgovore zaposlenih v organizaciji in odgovore zunanjih zaposlenih. Rezultati bodo podprti s pregledom znanja, spretnosti in kompetenc, ki jih kadrovniki v agroživilskem sektorju morajo imeti ali jim primanjkuje.

**Orodje 3 - Vprašalnik za podjetja:** Raziskava strokovnih števil, ki delujejo na področju upravljanja človeških virov v agroživilskem sektorju. Vprašalnik je bil zasnovan kot strukturirana anketa, poslana kot spletni vprašalnik, ki deluje na spletnih brskalnikih, tablicah in mobilnih telefonih in je bil pripravljen v spletni platformi 1ka.com.

### **Orodje 4 - Izdelava evropskega standarda strokovne usposobljenosti je razdeljena na pod-orodja:**

**Opredelitev skupnega evropskega obsega strokovnih podatkov, profilov in kvalifikacij za HRM v agroživilskem sektorju** (razvrstitev v EQF in NQF). Posebna pozornost je bila namenjena nacionalnim procesom priznavanja neformalnega učenja v vsaki sodelujoči državi. Cilj je bil odkriti informacije o poklicu v vsaki državi (strokovna podoba, poimenovanje, opis, kontekst...). Naslov v povzetku skupnega orodja za analizo so rezultati, ki jih zadeva "upravljanje človeških virov v malih podjetjih agroživilskega sektorja".

- Za razumevanje nacionalnih procesov priznavanja neformalnega učenja v vsaki sodelujoči državi smo uporabili dve poglavji v osnutku skupnega orodja za analizo,
- Nacionalne kategorije kvalifikacij (v državi).

**Analiza poklicnih kvalifikacij, povezanih s kadrovníkom v podjetju:** pregled specifičnih značilnosti strokovnih oseb, ki jih zadeva "upravljanje človeških virov v malih podjetjih agroživilskega sektorja" (v državi). Prosimo, navedite ustrezne dele usposabljanja v našem obsegu projekta. Osredotočiti se je treba tudi na vse neformalne oblike usposabljanja za upravljanje človeških virov in agroživilski sektor. V našem primeru je poudarek na učnih izidih in na možnosti vključitve naših učnih rezultatov v druge poklicne kvalifikacije (kot referenčno točko) ter primere priznavanja in potrjevanja.

Skupni pregled različnih evropskih kontekstov bo vodil k nadaljnjemu izboljšanju obsega projektnih rezultatov, saj bo preučevanje potreb vsakega malega podjetja v različnih državah EU izvajalcem usposabljanja zagotovil ustrezne dokaze o statusu HRM v agroživilskem sektorju malih in srednje velikih podjetij. Tako bi se lahko uveljavili standardi kvalifikacij, ne glede na nacionalne razlike in potrebe.



## 2 Ocena primanjkljajev vodij kadrov v podjetjih agroživilskega sektorja

Analiza v O1 vsebuje osnovne informacije o specifičnih izzivih, s katerimi se sooča HRM v malih podjetjih iz agroživilskega sektorja.

Glavni akterji ocene so bili projektni partnerji in dva zunanja trenerja. Poslovna združenja imajo znanje o posebnih izzivih HRM in širokem kontekstu, s katerim se srečujejo mala podjetja na svojem ozemlju, centri za usposabljanje, imajo pa tudi perspektivo neformalnega izobraževanja. Analiza bo privedla do ocene splošne ravni spretnosti in kompetenc HRM v vključenih podjetjih.

Ocena je bila pripravljena s ciljem, da bo naloga zagotovila kakovost in tržni pomen tečaja usposabljanja.

Prvo odprto vprašanje je bilo: **Kakšni so po vašem mnenju in glede na vaše delovne izkušnje izzivi, ki vplivajo na upravljanje človeških virov v malih podjetjih v agroživilskem sektorju?**

**Vidik partnerjev je razkril**, da kadrovniki malih podjetij menijo:

- ni mogoče, da ena oseba ve vse, zato so toliko bolj odvisni od zunanje podpore
- ni veliko organizacij, ki so sposobne narediti preboj, ki ločuje lastništvo, delo in upravljanje
- večina malih podjetij v agroživilskem sektorju je družinsko podjetje
- upravne naloge opravljajo člani družine, ki niso nujno strokovnjaki na tem področju, niti niso usposobljeni za ustrezno izvajanje kadrovske strategije
- upravljanje človeških virov je omejeno na minimalna potrebna pravna vprašanja, kot so pogodbe in plačilne liste
- ni nobene ozaveščenosti o koristih, ki bi jih lahko visoko kakovostno HRM zagotovilo podjetju
- upravljanje človeških virov je omejeno na zelo osnovno perspektivo delovnih pogodb, ne da bi razmišljali o stalnem usposabljanju, upravljanju talentov itd.
- mala in srednje velika podjetja nimajo namenskih ljudi v kadrovskem oddelku in zato nimajo osnovnega znanja o tem, kako ustrezno voditi ljudi, opredeliti karierno pot, ponuditi ustrezno usposabljanje in ovrednotiti osebe.

Intervju z zunanjo organizacijo za usposabljanje iz Slovenije (dva strokovnjaka) je opisal profil ciljnih skupin, ne pa vsebine usposabljanja. Vodje mikro in malih podjetij so opisali kot zelo zaposlene, osredotočene na poslovno dejavnost, ki jo vodijo in ustvarjajo prodajo. Zato je njihove menedžerje v majhnih organizacijah težko osredotočiti, manj so prisotni, tudi kadar so na predavanjih. Njihovo usposabljanje bi moralo biti organizirano kot vključevanje, učenje z delom, pregled primera, izmenjava učnih dejavnosti. Po njihovem mnenju usposabljanje deluje, če so ciljno naravnana, s praktičnimi orodji, ki imajo jasne korake pri razumevanju njihovega izvajanja. Učenje je učinkovitejše, če ga imajo možnost prakticirati.

Glede kadrovskih menedžerjev v majhnih organizacijah so se strinjali, da je upravljanje človeških virov razširjeno na različna osebja ali na zunanje organizacije. Mikro in majhne organizacije imajo administrativno osebje, ki se ukvarja tudi s to temo. Obstajajo redko majhne, večinoma srednje velike organizacije, ki imajo namensko kadrovske osebje. V številnih organizacijah HRM področje krijejo osebje uprave ali zunanji izvajalci. Vendar pa proces zaposlovanja in usmerjanja, včasih mentorstvo izvajajo upravljavci, včasih vodje dejavnosti. Z vidika trenerja večina mikro in majhnih organizacij uporablja zunanje organizacije, običajno računovodske storitvene družbe, ki uredijo tudi pogodbo in ostalo administracijo za zaposlitev.

Vse to daje kadrovnikom številne možnosti za izboljšanje:

- Pomanjkanje strokovnosti
- Pomanjkanje vodenja
- Pomanjkanje razumevanja koncepta HRM nad izbiro delavcev, pravnega dela in varnosti pri delu.
- Pomanjkanje časa za sodelovanje pri usposabljanju in vlaganju časa v upravljanje človeških virov
- Dolgoročno ne dajati prednost HRM-ju
- Pomanjkanje strokovnega pristopa k strateškemu upravljanju, razvoj konkurenčne prednosti z notranjimi sredstvi (znanje, človeški viri).

Drugo vprašanje je bilo, **kakšne so po vašem mnenju vaše delovne izkušnje, ki jih podjetja in njihovi upravljavci HRM v agroživilskem sektorju potrebujejo iz centrov za usposabljanje** (glede na prilagojene kvalifikacije, ki jih pripravljamo)?

Vprašalnik je razkril, da bi po mnenju partnerjev kadrovniki v kmetijsko živilskih podjetjih potrebovali:

- visoko kakovostne, praktične, uporabne rešitve in obljubo, da bo usposabljanje prineslo dodano vrednost.
- osredotočiti se na usposabljanje menedžerjev v njihovih vodstvenih veščinah (lastniki / upravljavci majhnih organizacij in srednjih menedžerjev v večjih izvorih);
- razvojni načrt skupin in ljudi, prilagojen ciljem njihovih poslovnih načrtov
- usposabljanje s primernim časom
- praktični primeri in delo na primerih ter učenje "z delom / prakticiranjem"
- Prilagodljive možnosti usposabljanja
- Strokovnjaki za vodje usposabljanja odraslih in poklicni razvoj
- vnaprej razviti modeli, primeri, vaje, ki delujejo na sodelovanju
- Usposabljanje za boljšo skladnost z zakonodajo bolj zanima osebo, ki dela v majhnih organizacijah
- Kratko, zgoščeno usposabljanje in praktična orodja za razvoj opisov delovnih mest, poklicnih poti, določanja ključnih kazalnikov uspešnosti in ocenjevanja ključnih kazalnikov uspešnosti

Ta pristop poudarjajo v izobraževanju odraslih, zlasti v nepoklicnem strokovnem usposabljanju.

# 3 Standard, ki temelji na poklicih in kompetencah

Na podlagi vseh pridobljenih informacij smo oblikovali seznam posodobljenih in najmodernejših/ visokotehnoloških veščin, kompetenc in znanj, ki so nujna za učinkovito upravljanje s človeškimi viri.

Po končanem usposabljanju bo lahko udeleženec samostojno svetoval vodstvu o kadrovske politiki zaposlenih in z njimi povezanimi problemi in bo lahko praktično izvajal vsakodnevne naloge s področja upravljanja s človeškimi viri.

## Splošne kompetence:

Kadrovniki bodo zmogli:

- analizirati, sintetizirati in predvideti rešitve in posledice,
- uporabljati znanje v teoriji in praksi,
- uporabljati znanje, informacije in informacijsko tehnologijo pri svojem delu,
- učiti se učinkovito,
- upoštevati člene iz obstoječe strateške in izvršitvene politike,
- analizirati težave in predstaviti svoje rešitve raznolikim skupinam z uporabo različnih metod,
- razvijati kritične in samokritične ocene,
- vzpostaviti učinkovite odnose z drugimi in sodelovati z delovnim in družbenim okoljem,
- razvijati kritično mišljenje in ocenjevanje,
- uporabljati principe vodenja na praktični ravni v manjših in srednjih podjetjih,
- razvijati veščine skupinskega dela ob upoštevanju raznolikosti, večkulturnosti in etičnosti,
- razvijati svojevrsten način učenja in se posvečati karieri ter se stalno strokovno razvijati (vseživljenjsko učenje, izobraževanje in usposabljanje),
- razvijati in uporabljati organizacijske in vodstvene zmožnosti,
- razvijati osebne vrednote in delovno etiko,
- sporazumevati se v več kot enem jeziku,
- upravljati informacije in datotečne sisteme z redno računalniško podporo.

## Posebne kompetence:

Kadrovniki bodo zmogli:

- individualno upravljati s kadri in izvajati naloge zaposlovanja,
- povezovati poslovne načrte z delovnimi načrti,

- učinkovito voditi zaposlitvene postopke, vključno z razgovori, disciplinskimi in odškodninskimi postopki ter prekiniti pogodbe o zaposlitvi,
- pripraviti ustrezne vloge in postopke za socialno varnost – socialna varnost – (državni okvir),
- organizirati in načrtovati delo tako, da bodo zaposleni srečni, motivirani, zadovoljni in da bodo imeli pozitiven odnos do dela,
- upravljati strategijo HRM cikla – uporabiti pristope, vzorce, tehnike in rešitve na ravni menedžmenta zaposlenih, upoštevajoč njihove zmožnosti, kompetence in znanja, prav tako upoštevajoč vprašanja povezana s starostjo, na primer vodenje razgovorov z osebjem in letno ocenjevanje, načrtovanje človeških virov s finančnim načrtom v zvezi s stroški dela (poiskati dobre ljudi, izbor, zaposlitev, v celoti izkoristiti njihov potencial, jih usmerjati k doseganju ciljev, vključevati njihove dosežke v podjetje, jih usposabljanje in razvijati, napredovanje/nazadovanje zaposlenih, obdržati/odpustiti),
- spodbujati zaupanje in samozavest zaposlenih v organizaciji,
- izvajati in upravljati sistem za ocenjevanje uspešnosti in denarne nagrade, hkrati bodo upoštevali in cenili potrebe zaposlenih, zlasti glede psiholoških pogodbenih določil,
- uporabljati pristope za upravljanje znanja, ki jih bodo uspešno vključili v prakso in omogočili vseživljenjsko učenje, tako bodo razumeli vlogo sodobnega menedžmenta, različne vidike znanja,
- uporabiti model za pridobivanje znanja - upravljanje znanja in organizacija učenja,
- samostojno razvijati in načrtovati učne pristope za vseživljenjsko učenje (izobraževalna politika),
- načrtovati, razvijati, izvajati in nadzorovati usposabljanja, promocijo in mentorstvo - razvoj človeških virov (upravljanje talentov),
- določiti kriterije in merila za uspešnost, lahko bodo ovrednotili stopnjo zahtevnosti dela na podlagi kompetenc, odgovornosti in drugih pogojev - uspešnost in ovrednotenje zahtevnosti dela,
- sporazumevanje, vplivanje in pogajanja z delavci in javnimi uslužbenci, pogovorili se bodo o filozofiji, pravnih posledicah in strategijah o odnosih med zaposlenimi, vključno z razvijanjem notranje komunikacije,
- prepoznavati in ukrepati proti nadlegovanju in ustrahovanju na delovnem mestu, varovanje zasebnosti in osebnih podatkov ter obveščanje o pravilih spolnega nadlegovanja in drugih splošnih določbah o enakih možnostih in ciljih (dosledna in pravična obravnava vseh zaposlenih),
- povezovati in upravljati medsebojne odnose in skrbeti za zdravje zaposlenih - spremljajo in nadzirajo učinkovitost na področju zdravja in varnosti.

## 4 Nacionalni kvalifikacijski okvir, potrjevanje in overjanje

Izdelava evropskega standarda poklicnih kompetenc temelji na raziskavi znotraj vsake posamezne partnerske države. V prvem delu bodo partnerji pregledali nacionalne kategorije kvalifikacij in poskusili razložiti, kaj so nacionalne kategorije kvalifikacij in če jim je lahko dodeljena delna uradna akreditacija. S pomočjo raziskovalnih partnerjev bomo poskusili najti ustrezen uraden način za ocenjevanje, potrjevanje in prepoznavanje partnerskih držav.

Slovenski sistem na podlagi nacionalnih kvalifikacijskih okvirjev omogoča dodatne kvalifikacije na različnih ravneh in zaradi tega se razlikujemo od partnerskih držav, ki takšnih formalnih kvalifikacij ne omogočajo. Obstaja sicer možnost pridobitve formalne kvalifikacije – strokovni certifikat, za 20- do 50-urno usposabljanje v Španiji. Za pridobitev le tega mora izvajalec usposabljanja najprej zaprositi za akreditacijo, ki bo sploh omogočila uradno usposabljanje, nakar je potrebno predstaviti program do te mere, da ga bodo sprejeli. Vendar je malo verjetno, da bi ta projekt sploh dosegel to raven akreditacije.

V drugem delu bodo partnerji iskali strokovne primere v okviru našega projekta, ki zadevajo dejavnosti ali primere za usposabljanje HRM v manjših podjetjih agroživilskega sektorja. S pomočjo pridobljenih podatkov iz posameznih držav smo prišli do zaključka, da je usposabljanje na področju HRM (ne samo na agroživilskem področju) za SOK redko. Neformalno usposabljanje zajema le delne teme. Primeri za SOK na nivoju 4 ali podobna izobraževanja za usposabljanje kadrovnikov na agroživilskem področju v partnerskih državah v tem trenutku ne obstajajo.

V državah obstajajo primeri, pri katerih je eden izmed formalnih programov na določeni ravni, ki priznava učne rezultate določenih usposabljanj (formalna, neformalna), in za dosego želenih kvalifikacij zmanjšujejo oz. ponastavljajo pričakovane rezultate. Celotni tovrstni programi delujejo na osnovi dokumenta Europass. Potrdila so overjena ter dopolnjena s pomočjo ocenjevanja, potrjevanja in priznavanja učnih rezultatov.

V našem projektu bosta usposabljanje in kvalifikacija sprejeti v neformalnih okvirjih, v katerih bodo sodelujoči partnerji in ostali sodelavci priznali usposabljanje in udeležencem, ki so uspešno zaključili usposabljanje, izdali potrdila (Europass). Partnerji imajo možnost izdajati potrdila v imenu podjetij, ki jih zastopajo. Partnerji bi lahko razmislili tudi o vključitvi predstavnikov iz drugih področij (partnerji na področju industrije).

Ustrezne načine in postopke za potrjevanje, overjanje in ocenjevanje neformalnega učenja v vseh sodelujočih partnerskih državah bodo še naprej raziskovali, razvijali in jih predstavili v drugem sklopu rezultatov projekta FRESH.

## 5 Rezultati Orodja 1 za poslovne partnerje, ki se soočajo s posebnimi izzivi na področju upravljanja s kadri

S preprostim vprašanjem, namenjenim poslovnim partnerjem projektnih partnerjev, smo želeli dobiti vpogled v delovanje agroživilskih podjetij in izvedeti, s katerimi izzivi se kadrovniki soočajo. Menimo, da so kadrovniki strokovnjaki na svojem področju in imajo svojevrsten pogled na razmere v podjetjih in zaposlene bolje razumejo. Odgovori so predstavljeni po državah:

Vprašanje se je glasilo: **Kaj mislite, na podlagi svojih delovnih izkušenj, ali se soočate z izzivi, ki vplivajo na upravljanje s kadri v manjših podjetjih iz agroživilskega sektorja?**

Slovenija	Kot podporni in svetovalni poslovni partnerji menimo, da manjša podjetja niso vedno dovolj strokovna. Ker ni mogoče, da ena oseba v podjetju zna in ve vse, so močno odvisni od zunanje podpore, pomoči. Lastniki, ki so hkrati kadrovniki in delavci, običajno dobro opravljajo svoje delo – zagotavljajo kvalitetne izdelke/storitve. Ne obstaja veliko podjetij, ki so sposobna narediti preboj, ločiti lastništvo, delo in vodstvo, medtem ko se širijo in razvijajo. Pri malih podjetjih je tveganje nižje kot pri večjih, ampak kljub temu je treba paziti, saj so lahko napačne odločitve usodne tako za manjša kot tudi za večja podjetja. Zaradi tega, ker so podjetja mala, lahko celo mali koraki in nove smernice prinesejo velike spremembe in pozitiven vpliv. Podjetja se med seboj zelo razlikujejo, med njimi najdemo tako primere zelo dobrih kot tudi slabih praks. Na splošno je izziv malih podjetij tudi čas, ki ga vlagajo v nova znanja – potrebujejo visoko kakovostne, praktične, uporabne rešitve in obljubo (prepričanje), da bo usposabljanje podjetju povečalo dodano vrednost.
Španija	Večina manjših podjetij iz agroživilskega področja so družinska podjetja in v mnogih primerih opravljajo administrativne naloge kar člani družine, vendar ni nujno, da so strokovnjaki na tem področju in niso ustrezno usposobljeni za izvajanje strategije upravljanja s kadri. Prav tako administrativni delavci ne bodo opravljali samo dela na kadrovskem področju, temveč bodo na več področjih hkrati, od administracije, financ do komercialnih dejavnosti. Upravljanje s kadri je omejeno na reševanje manjših pravnih zagat, kot so pogodbe in plačilne listine. To je lahko za odgovorno osebo izziv, zato je večino časa te naloge opravlja zunanji ocenjevalni organ, ki je strokovno usposobljen za tovrstne naloge. Eden izmed glavnih izzivov bi bila torej ozaveščenost o pomembnosti upravljanja s kadri. Zaradi tega, ker je to področje pogosto naloga zunanjih organov in obravnavano kot pravno vprašanje, se ne zavedamo dovolj, katere koristi vse lahko visoko kvalitetno upravljanje s kadri doprinese podjetju. Brez stalnega usposabljanja in spodbujanja talentov ima upravljanje s kadri zelo omejen vpogled v pogodbe o zaposlitvi. Po ugotovitvi, da je upravljanje s kadri res nujno potrebno, bo sledila razdelitev nalog in usposabljanje zaposlenih, ki sicer prvotno delajo

	na splošnem administrativnem področju.
Grčija	/
Francija	/
Ciper	Na splošno (ne le v agroživilskem sektorju) manjša in srednja podjetja niso zaposlila ljudi na oddelku za upravljanje s kadri in zato nimajo osnovnega znanja, kako primerno voditi zaposlene, jim začrtati poklicno pot, jim ponuditi ustrezna usposabljanja in jih ocenjevati.

## 6 Rezultati Orodja 2 za izobraževalne institucije (training centres), ki se soočajo s posebnimi izzivi na področju upravljanja s kadri

S preprostim vprašanjem, namenjenim izobraževalnim ustanovam, smo želeli dobiti vpogled v delovanje agroživilskih podjetij in izvedeti, kakšne so njihove potrebe oz. pričakovanja in kaj mislijo, da bodo kadrovniki od njih pričakovali oz. zahtevali. Morda bodo potrebovali njihov čas, predloge za teme, metode ... Nekateri izobraževalni institucije so predložile analizo potreb svojih uporabnikov. Vendar pa niso vse primerne za agroživilski sektor. Odgovori so predstavljeni po državah:

Vprašanje se je glasilo: **Kaj mislite, na podlagi svojih delovnih izkušenj, kaj potrebujejo podjetja in kadrovniki iz agroživilskega sektorja od izobraževalnih ustanov (nanašajoč se na prilagojene sposobnosti, ki jih pripravljamo)?**

Slovenija	Podjetja potrebujejo razvojni načrt za skupine, ki je prilagojen ciljem svojih poslovnih načrtov. Obstaja na primer velika razlika pri upravljanju kapitala malih podjetij z upravljanjem majhnih podjetij. Kadrovniki agroživilskih podjetij potrebujejo izobraževanje na mnogih področjih, ampak večino časa je treba nameniti izobraževanju njihovih vodstvenih sposobnosti. Smiselno je tudi, da vodstvene sposobnosti izboljšujejo srednjih kadrovnikov.
Španija	<ul style="list-style-type: none"> <li>- podjetja potrebujejo visoko kakovostne, praktične, uporabne rešitve in obljubo (prepričanje), da bo usposabljanje povečalo njihovo dodano vrednost,</li> <li>- potrebujejo usposabljanje za spoznavanje zakonodaje, ki bi bilo najverjetneje bolj obiskano s strani tistih, ki delajo v majhnih podjetjih,</li> <li>- prilagodljiv urnik usposabljanja,</li> <li>- dajanje praktičnih primerov in omogočanje dela na primerih ter "z izvajanjem/urjenjem",</li> <li>- prilagodljive možnosti usposabljanja,</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- strokovnjake za usposabljanje odraslih in njihov poklicni razvoj,</li> <li>- vnaprej razvite modele, primere, vaje, ki spodbujajo medsebojno sodelovanje.</li> </ul>
Grčija	/
Francija	/
Ciper	Podjetja potrebujejo kratko, zgoščeno usposabljanje in praktična orodja za razvoj opisov delovnih mest, poklicnih poti, določanja in ocenjevanje ključnih kazalnikov uspešnosti.

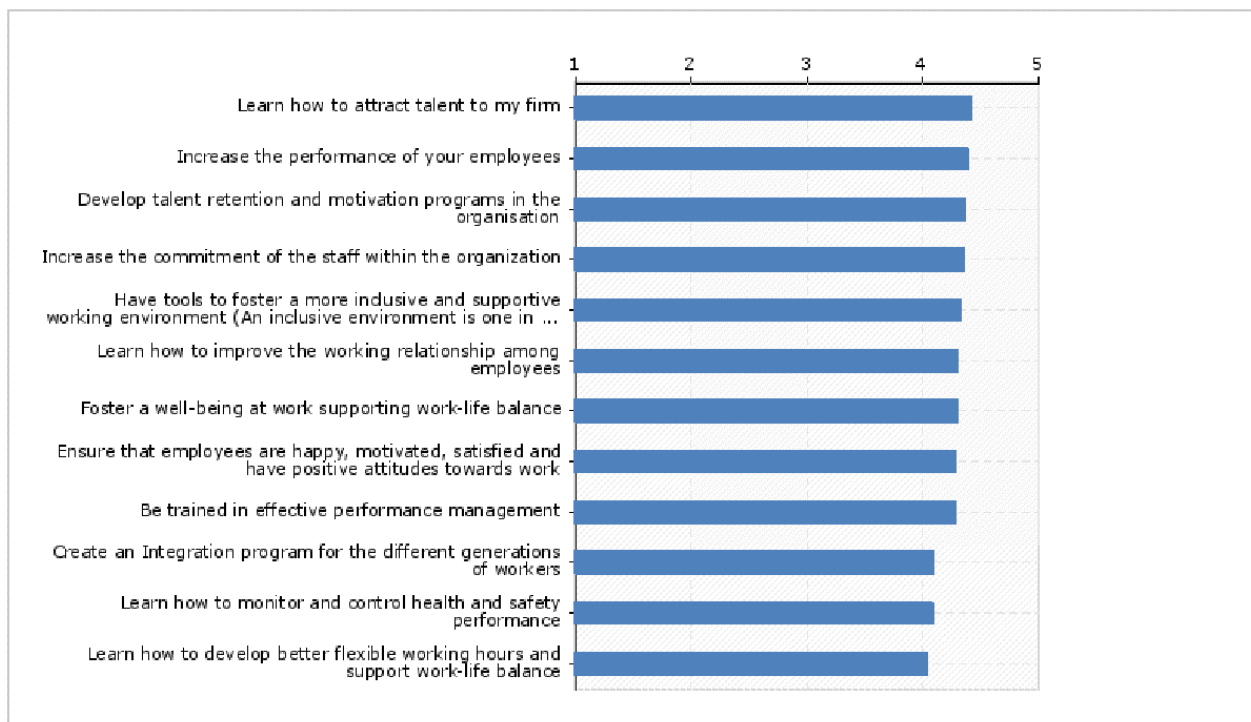
## 7 Rezultati Orodja 3 – Vprašalnik za podjetja

Analiza je pokazala, da je zelo zaželeno in potrebno, da smo seznanjeni s temami o tem, kako pritegniti talente in jih zadržati, kako povečati uspešnost in pripadnost zaposlenih oz. kako praktična orodja spodbujajo delovno okolje, da bi bilo bolj usmerjeno k povezovanju in podpiranju zaposlenih.

Odkrili so, da so omenjene teme najslabše poznane na področjih raznolikosti dela in načrtovanja delovnih sil. S pomočjo mnenj posameznikov, trenerjev in kadrovnikov so ugotovili, da so usposabljanja in praktična orodja nujno potrebna za ohranjanje dobrih odnosov med zaposlenimi in za njihovo zadovoljstvo. Anketiranci verjamejo v načela spoštovanja, v krepitev zaupanja v podjetju.

V nadaljevanju sledi podrobno poročilo z odgovori iz vprašalnika. Več podrobnosti o Orodjih 3 - Vprašalnik za podjetja lahko najdete v angleški verziji, kjer so tudi podrobnosti o Orodjih 4 - Izdelava evropskega standarda strokovne usposobljenosti.





# 8 Rezultati orodja 4 - Izdelava evropskega standarda strokovne usposobljenosti

## 8.1 Povzetek

Izdelava evropskega standarda poklicnih kompetenc temelji na analizi dokumentov v partnerskih državah. Najprej so partnerji pregledali nacionalne kategorije kvalifikacij in poskušali pojasniti, katere so te kategorije in ali je mogoče podeliti delno uradno akreditacijo. S pomočjo metode analize dokumentov skušajo poiskati ustrezen formalni način ocenjevanja, potrjevanja in priznavanja v posamezni državi.

Slovenski sistem na podlagi nacionalnih kvalifikacijskih okvirov omogoča dopolnilne kvalifikacije na različnih ravneh v nasprotju z drugimi partnerskimi državami, ki nimajo takšne formalne kvalifikacije. V Španiji obstaja možnost pridobitve formalne kvalifikacije – strokovnega certifikata za 20-50 ur usposabljanje. V ta namen mora subjekt za usposabljanje najprej zaprositi za akreditacijo, da lahko izvede uradno usposabljanje, nato pa predlaga program, ki je lahko potrjen kot sprejemljiv. Malo verjetno je, da bi ta projekt dosegel to raven akreditacije.

Po opravljeni analizi dokumentov so partnerji iskali primere dejavnosti "HRM v malih podjetjih agroživilskega sektorja" ali primere usposabljanja v obsegu, ki ga ustvarja projekt FRESH. Partnerske države so ugotovile, da podobno usposabljanje 4. stopnje EOK ali usposabljanje za kadrovske menedžerje v agroživilskem sektorju v sodelujočih državah ne obstaja.

V državah obstajajo primeri, kjer formalni programi na določeni ravni priznavajo učne izide določenega usposabljanja (formalnega, neformalnega) ter na podlagi Europassa ali drugega certifikata priznajo določene učne izide (preko procesa ocenjevanja, potrjevanja in priznavanja učnih rezultatov) in na podlagi tega zmanjšajo število potrebnih ur usposabljanja do zelene kvalifikacije.

V projektu FRESH bomo usposabljanje in kvalifikacijo dodelili v neformalnem okviru, kjer bodo sodelujoči partnerji in drugi udeleženci (ustrezni partnerji na trgu dela) priznali usposabljanje in izdali potrdilo za uporabnike, ki so zaključili usposabljanje.

Podrobna predstavitev rezultatov tega poglavja, najdete v angleški verziji dokumenta.