

# RAZVOJ KOMPETENČNEGA MODELA PROJEKTNE PISARNE BIOTEHNIŠKEGA CENTRA NAKLO

MARTINA KRAMARIČ

Biotehniški center Naklo, Strahinj, Naklo, Slovenija, e-pošta: [martina.kramaric@bc-naklo.si](mailto:martina.kramaric@bc-naklo.si)

**Povzetek** V prispevku je prikazan proces postavitve kompetenčnega modela projektne pisarne Biotehniškega centra Naklo, kjer so identificirane in definirane poklicno generične ter poklicno specifične kompetence posameznih delovnih mest: vodja projektne pisarne, vodja projekta, koordinator projekta in strokovni delavec projekta. Širina kompetenc zaposlenega, ki v projektnem delu nemalokrat prevzema več vlog hkrati, je zelo obsežna. Vključuje usklajevanje številnih med seboj močno povezanih področij in faz projektne dela z namenom, da se doseže cilje in rezultate projekta. Z določitvijo in opisom posameznih kompetenc zaposlenih v projektne pisarni smo postavili prvi kompetenčni model projektne pisarne Biotehniškega centra Naklo, ki je baza podatkov o tem katere kompetence: kombinacije znanj, spretnosti, vedenjskih in osebnostnih značilnosti, se od zaposlenih v projektne pisarni pričakujejo, hkrati pa je orodje, ki se v organizaciji lahko uporabi za upravljanje zaposlenih v projektne pisarni.

**Ključne besede:**

kompetenčni model, kompetenca, kompetentnost, projekt, projektno upravljanje.

# COMPETENCY MODEL OF THE PROJECT MANAGEMENT OFFICE AT BIOTECHNICAL CENTRE NAKLO

MARTINA KRAMARIČ

Biotehniški center Naklo, Strahinjški trg, Naklo, Slovenija, e-pošta:  
martina.kramaric@bc-naklo.si

**Abstract** The paper presents the process of setting up the competency model of the Project Management Office of the Naklo Biotechnical Centre where professional generic and professional specific competencies are identified and defined for individual work posts: project office manager, project manager, project coordinator and expert. The complexity of the competencies of the employees are of large range and highly dispersed. They often manage several roles at the same time and their work involves coordination of number interrelated fields and phases of project work in order to achieve the objectives and results of the project. The identification and description of individual competencies enables the set-up of the first competency model of the Project Management Office of the Naklo Biotechnical Centre, which is a database of competencies. Combinations of knowledge, skills, behaviour and personal characteristics are defined and expected to be mastered by the project office employees. For the organisation, the model represents the adequate tool for further development of different staff providing systems and management of the work of the project office employees.

**Keywords:**

competency model,  
competency,  
competence,  
project,  
project management.

## 1 Uvod

Organizacije so vse bolj projektno usmerjene in v svoje poslovanje vključujejo projektno delo, ki posledično zahteva projektno upravljanje, ki obsega usklajeno delovanje vseh procesov.

Vodenje, koordiniranje in izvajanje projektov od zaposlenih v projektni pisarni Biotehniškega centra Naklo<sup>1</sup> zahteva kompleksno obvladovanje številnih med seboj močno povezanih procesov usklajevanje časa, človeških virov, aktivnosti, stroškov in materiala za pravočasno in ekonomično dokončanje projekta s kakovostnimi rezultati oz. storitvami, ki so s projektom predvideni. Posamezniki, ki delujejo na področju projektne pisarne, so nenehno izpostavljeni nepredvidljivim, stresnim in spremenljivim situacijam s časovnimi ter finančnimi omejitvami. Organizacije zato potrebujejo kompetentne posameznike s kompetencami, ki jih znajo ob pravem času ustrezno aktivirati in uporabiti za uspešno in učinkovito opravljanje delovnih nalog..

Projektno delo zaposlenih v projektni pisarni BC Naklo največkrat obsega delo na več različnih projektih hkrati. Pri projektu zaposleni lahko vzporedno opravljajo delo vodje projekta, koordinatorja projekta in strokovnega delavca projekta. Ob tem je širina kompetenc zaposlenega zelo obsežna. Poleg tega je za izvedbo projektne aktivnosti nujno vzajemno sodelovanje vodje projekta, koordinatorja projekta in vrste strokovnjakov z različnih področij ter ostalimi organizacijskimi enotami in zunanjimi deležniki. Kar je pri vsem tem najbolj pomembno, je trenutno zavedanje o stanju projekta ter obvladovanje sprememb z namenom uspešnega doseganja ciljev projekta.

V prispevku se osredotočam na poklicne kompetence zaposlenih v projektni pisarni BC Naklo, ki so odvisne od delovnega okolja, ki definira pričakovane aktivnosti in vlogo zaposlenega na delovnih mestih: vodja projektne pisarne, vodja projekta, koordinator projekta in strokovni delavec projekta. S pomočjo teoretičnih izhodišč in raziskave sem identificirala in definirala poklicno generične kompetence, ki so značilne vsem delovnim mestom v projektni pisarni in poklicno specifične kompetence, ki so značilne za posamezna delovna mesta v projektni pisarni.

---

<sup>1</sup> BC Naklo v nadaljevanju

Z določitvijo in opisom kompetenc sem postavila prvi kompetenčni model projektne pisarne BC Naklo, kjer so natančno opredeljene kombinacije znanj in sposobnosti ter vedenjske in osebnostne značilnosti, ki se od zaposlenih pričakujejo.

## **2 Kompetenca, kompetentnost in kompetenčni model**

### **2.1 Kompetenca in kompetentnost**

Številni avtorji opredeljuje kompetence kot sposobnost doseči kompleksne zahteve v določenem kontekstu. Če imamo razvito določeno kompetenco, pomeni, da jo lahko izkazujemo v nekih določenih oz. različnih situacijah. Preverjamo pa jo lahko na osnovi posameznikove dejavnosti v različnih okoliščinah. Kompetence vključujejo spoznavno, čustveno-motivacijsko in vedenjsko raven (Rychen in Salganik v Peklaj, 2006)

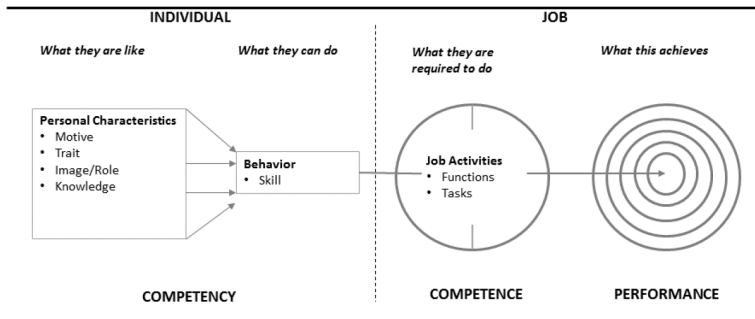
Več avtorjev poudarja, da ni skupnega razumevanja pojma kompetenca (Castillo 2011; Hyland 1993; Moore in drugi 2002; Mulder 2007; Skulmoski in Hartman 2010; Sultana 2009; Winterton 2006; v Sati in Drechsler, 2015 ) in da se ga v literaturi in praksi uporablja precej široko in večinoma kot sinonim za kompetentnost. V raziskavah (Dainty 2004; Winterton 2009 v Sati in Drechsler, 2015) se mnogokrat pojavljata dva na videz enoznačna pojma "competency" in "competence". Na podlagi opredelitev Dainty, Winterton, Young in Dulewicz (v Sati in Drechsler, 2015), je pojma potrebno med seboj razlikovati:

- »competency« je treba razumeti kot kompetenca in pomeni kaj oseba je. Kompetenca vključuje osebnostne značilnosti posameznika (znanje, motivi, predstava o sebi, vloga, spretnosti itd.), ki vplivajo na posameznikovo vedenje. Kompetenca določa posameznika v smislu kaj oseba lahko naredi oziroma je zmožna narediti;

- »competence« je treba razumeti kot kompetentnost, ki pomeni kako oseba deluje v specifični delovni situaciji, da doseže nek učinek. Oseba uporabi določene kombinacije znanja, spretnosti, motive, vloge itd., da doseže opazne rezultate pri opravljanju določene delovne naloge v delovnem okolju.

Kot je prikazano na sliki 1, razumemo kompetenco kot skupek osebnostnih značilnosti posameznika, ki vpliva na njegovo vedenje. Pojem kompetentnost se uporablja kot krovni termin, ki zajema skoraj vse tisto, kar povzroči nek učinek (Bassellier, Reich in Benbasat, 2001 v Skulmoski in Hartman 2010).

Kompetence posameznika so t. i. »in-put« za kompetentnost. Kompetentnost se manifestira v določenem delovnem kontekstu in z namenom, da se doseže nek učinek (Young and Dulewicz, 2009 v Sati in Drechsler, 2015).



**Slika 1: Kompetenca, kompetentnost in učinek**

Vir: Young and Dulewicz, 2009 v Sati in Drechsler, 2015

### 2.1.1 Poklicno generične in poklicno specifične kompetence

Poklicne kompetence so odvisne od delovnega okolja, ki definira pričakovane aktivnosti posameznika, ta vloga pa je seveda tesno povezana s samo učinkovitostjo zaposlenih. Poklicne kompetence niso neke absolutne, prirojene zmožnosti, ki bi bile neodvisne od delovnih in življenjskih kontekstov (Svetlik 2006, 8).

Kohont (2005, 36–46) in Majcen (2009, 29–41) poklicne kompetence razvrščata na:

- Poklicno generične kompetence/ ključne kompetence za delo

So skupne kompetence za podobne poklice, delovna opravila ali skupine delovnih mest na nekem poklicnem področju in so pomembne za obvladovanje celostnih in zahtevnih nalog v okviru določenega področja (npr. strojništvo, zdravstvo, šolstvo itd.). Gre za teoretično in praktično obvladovanje poklicnega

področja. Te kompetence so delno prenosljive, saj imajo posamezniki istega poklicnega področja enako podlago v smislu poznavanja vsebin področja neke stroke.

- Poklicno specifične ali delovno specifične kompetence ali kompetence za delo

So kompetence, ki so potrebne za delo in so določene na osnovi značilnosti posameznih delovnih mest. So specifične za posamezna delovna mesta ali opravila in so aspekti v določeni delovni vlogi, povezani z učinkovitim delovanjem v tej vlogi. Nanašajo se na podobne delovne naloge, so skupne zaposlenim na podobnih delovnih mestih ter pripadnikom poklicnih skupin, ne glede na to znotraj katere organizacije delujejo. Nanašajo se na podobna delovna opravila. Med delovnimi mesti oz. funkcijami znotraj organizacije praviloma niso prenosljive in ne pripomorejo k uspehu pri opravljanju drugih vlog ali nalog v organizaciji. Delovno specifične kompetence so povezane z uspešnostjo posameznika v določeni vlogi.

## 2.2 Kompetenčni model

Rezultat določanja ali identifikacije kompetenc za delo je izdelan kompetenčni model oziroma model kompetenc. Kompetenčni model je baza podatkov o tem, katere kompetence so potrebne na posameznih delovnih mestih in delovnih področjih, ki omogočajo čim uspešneje izvajanje delovnih nalog. Gre za določanje tistih kompetenc za delo, ki so obvezne za doseg ciljev in brez katerih zaposleni ne morejo zadovoljivo opravljati dela za katerega so odgovorni.

Miglič model kompetenc opredeli kot skupek vseh izbranih kompetenc, ki opisujejo delovno mesto oz. zahteve delovnega mesta od zaposlenega. Je natančno določena kombinacija zelenih znanj, sposobnosti, zmožnosti, vedenjskih in osebnostnih značilnosti, ki se od zaposlenega pričakujejo za uspešno izvrševanje delovnih zadolžitev. Model kompetenc prikazuje idealnega zaposlenega, z vedenji in lastnostmi najboljšega delavca. Hkrati prikazuje želeno stanje v organizaciji. Kompetenčni model obravnava posameznika kot celoto in vključuje odgovore na vprašanja o tem kaj – katero znanje se pričakuje od njega, kako – katere sposobnosti in veščine naj ima in zakaj – s katerimi motivi naj

doseže uporabo znanja, ki ga ima (Interno gradivo Miglič, 2011 v Jamnik 2014, 14).

### **3 Faze razvoja kompetenčnega modela projektne pisarne BC Naklo**

#### **3.1 Prva faza – Pregled organizacijskih dokumentov**

V začetni fazi raziskave smo želeli ugotoviti obstoj seznama posebej opredeljenih kompetenc za celotno organizacijo BC Naklo in za posamezna delovna mesta v projektni pisarni BC Naklo. Pregledali smo vsebine sistematizacije del in procesov ter druge relevantne organizacijske dokumente. Ugotovili smo, da BC Naklo v nobenem organizacijskem dokumentu posebej ne opredeljuje in definira kompetence na ravni organizacije in ravni posameznih delovnih mest. Seznam delovnih mest z opisom del in delovnih nalog ter odgovornosti zaposlenih posameznih delovnih mest v BC Naklo je določen s pravilnikom o notranji organizaciji dela in sistemizaciji delovnih mest BC Naklo ter v delovnih procesih BC Naklo.

Zaradi različnih funkcij in nalog, ki jih opravlja projektna pisarna BC Naklo, je njena kadrovska zasedba različna:

- Ključno vlogo v projektni pisarni ima vodja projektne pisarne, ki je hkrati tudi njen koordinator, nosi celotno odgovornost za njeno delo in ima po navadi v organizaciji precej vpliven položaj (Santosus, 2003).
- Vodja projekta je nosilec funkcij projektne upravljanja in odgovoren za izvedbo in uspešnost projekta. Vodja projekta je običajno »generalist« s širokom spektrom znanja in izkušenj, saj mora imeti pod nadzorom veliko področij, ki jih pokrivajo strokovnjaki različnih strok. Od vodje projekta se pričakuje, da bo sposoben sestaviti naloge iz posameznih področij v povezano, usklajeno delujočo celoto (Stare, 2011, 54).
- Koordinator projekta zagotavlja pomoč vodji projektov in omogoča nemoten potek ter pravočasno izvajanje nalog projekta. Je nadzornik in podpornik projektne skupine in poročevalec vodji projekta. Izjemno pomembno je njegovo posredovanje pri reševanju morebitnih zapletov ali problemov ter iskanje pomoči in podpore za nadaljnji nemoten potek projekta. Koordinator ima zato vedno tekoče podatke o dogajanju v projektni skupini in o napredovanju projekta (Majcen, 2009, 89).
- Strokovnjak, ki sodeluje v projektu, je oseba z znanjem na določenem poslovnem, tehničnem ali znanstvenem področju in je relevanten za vsebino del/aktivnosti/nalog za določen projekt. Pogosto so to

posamezniki, ki so v stroki že več let in jo obvladujejo, ne samo teoretično, ampak tudi v praksi. Poznana jim je terminologija stroke in svoje področje obvladujejo na način, da le redko iščejo odgovore in če že, vedo točno kje najti informacije. Odgovornost strokovnjaka je, da v skladu s stroko, dejstvi in pravilnim delovanjem zagotovi, da bodo rezultati projekta ustrezni za naročnika v okviru zakonodaje, standardov in najboljših praks.

### **3.2 Druga faza – Analiza virov s področja projektne dela**

Pri študiju domače in tuje literature ter pregledu in analizi pogojev in zahtev različnih evropskih programov in razpisov (Erasmus+, Interreg, LEADER, NFM in EGP)<sup>2</sup> se je pokazalo, da je projektno delo in iz njega izhajajoče delovne naloge ter različne vloge in odgovornosti zaposlenih v celoti vezano na procese projektnega upravljanja, ki vključujejo vrsto vzajemnih in odvisnih ukrepov, ki jih projektne tim izvaja, da doseže želene rezultate projekta.

Kot navaja Stare (Stare, 2011, 44–46) in je opredeljeno v vodniku projektnega vodenja (PMOBOK, 2008, 38), procesi projektnega upravljanja vključujejo dve osnovni kategoriji:

- 1) vsebinska področja obvladovanja projektov: obseg, čas, stroški, kakovost, človeški viri, komuniciranje, tveganje in oskrba ;
- 2) faze projekta: planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje.

Ti procesi vzajemno in na kompleksen način delujejo eden na drugega. Znotraj teh dveh kategorij procesov se porazdeljujejo delovne naloge, različne vloge in odgovornosti zaposlenih, ki sodelujejo pri projektne delu in posledično izhajajoč kompetence zaposlenih.

---

<sup>2</sup> Za obdobje 2014-2020



### **3.3 Tretja faza – Primerjalna analiza podatkov in razvrščanje v kategorije**

Celoten nabor pridobljenih informacij prve in druge faze oziroma na videz razpršenih delovnih nalog, značilnosti, opise del, vedenj, odgovornosti, znanj itd. projektne dela nam je omogočil, da smo lahko v grobem začeli razdeljevati množico podatkov, ki so bili podobni in sorodni po vsebini, v posamezne skupine oziroma kategorije.

Identificirali smo kar petindvajset kategorij značilnih za projektno delo: 1. Strokovno razumevanje, 2. Upravljanje deležnikov, 3. Opredeljevanje obsega projekta, 4. Planiranje, 5. Organiziranje, 6. Upravljanje virov projekta (človeški viri, finance, material, oprema, čas), 7. Obvladovanje sprememb, 8. Prilagodljivost, 9. Upravljanje tveganj, 10. Doseganje ciljev projekta, 11. Analitično mišljenje, 12. Komuniciranje, 13. Obvladovanje konfliktov, 14. Kulturna raznolikost, 15. Čustvena inteligenca, 16. Vodenje, 17. Spremljanje, 18. Motiviranje, 19. Team building, medosebni odnosi, 20. Pogajanje, 21. Strateško razmišljanje / Organizacijsko zavedanje, 22. Zagotavljanje kakovosti, 23. Koordiniranje in priprava projektne predloga, 24. Ravnanje z dokumenti in podatki, 25. Poročanje

### **3.4 Četrta faza – Identifikacija in definiranje kompetenc ter določanje poklicno generičnih in poklicno specifičnih kompetenc**

Znotraj posameznih kategorij iz tretje faze smo natančneje začeli identificirati in opisovati kompetence, ki so pomembne za opravljanje projektne dela. Pri identifikaciji in opisovanju kompetenc smo sklepali glede na pričakovano vedenje zaposlenih in značilnosti posameznih delovnih mest projektne pisarne. Pri tem smo se osredotočili na tiste pričakovane lastnosti delavca (značilnosti), ki se v zvezi z določeno kompetenco kažejo v njegovem vedenju in odnosu do dela. Z identifikacijo in definiranjem kompetenc posameznih delovnih mest: vodja projektne pisarne, vodja projekta, koordinator projekta, strokovni delavec projekta so se začele kazati podobnosti in razlike pri vsebinah delovnih nalog ter značilnostih delovnih mest zaposlenih v projektne pisarni BC Naklo.

V tej fazi smo izključno na osnovi teorije projektnega managementa, evropskih programov in sistematizacije del in delovnih procesov projektne pisarne BC Naklo identificirali in definirali poklicno generične in poklicno specifične kompetence za posamezna delovna mesta.

### **3.5 Peta faza – Izvedba vprašalnikov in strukturiranega intervjuja**

Pravilnost identifikacije in opisa kompetenc iz četrte faze smo preverili z deset zaposlenimi iz projektne pisarne BC Naklo, ki imajo večletne izkušnje z delom na projektih na različnih delovnih mestih v projektne pisarni. Vloge, ki jih ima zaposleni v projektih, določa vsebino njegovega dela in nabor potrebnih kompetenc za opravljanje dela.

Opise kompetenc smo preoblikovali v trditve in pripravili smo pet vprašalnikov. Enega za poklicno generične kompetence in štiri za poklicne specifične kompetence za posamezna delovna mesta. Po pet-stopenjski lestvici od »nepomembno« do »zelo pomembno« so zaposleni ocenjevali vsebino trditve posameznih definicij kompetenc, ki so po njihovem mnenju pričakovane in nujno potrebne za opravljanje posameznih aktivnosti projektnega dela in nasprotno. Na ta način smo želeli odkriti, kako točno smo po njihovem mnenju identificirali kompetence in ali smo opise/definicije posameznih kompetenc ustrezno zapisali oziroma definirali. V tej fazi smo z vsakim zaposlenim posebej opravili še strukturirani intervju, saj smo pričakovali, da ne bodo mogli popolnoma izraziti nekaterih značilnosti kompetenc oziroma dodati manjkajoče.

Z analizo in interpretacijo ocen vprašalnikov ter na osnovi predlaganih dopolnitev strukturiranih intervjujev smo oblikovali kompetenčni model poklicno generičnih in poklicno specifičnih kompetenc za delovna mesta projektne pisarne BC Naklo: vodja projektne pisarne, vodja projekta, koordinator projekta in strokovni delavec projekta. Vsaka kompetenca posebej je natančno opisana in opredeljuje kombinacijo želenih znanj, sposobnosti in vedenjskih ter osebnostnih značilnosti.

V tabeli 1 je prikazan seznam identificiranih poklicno generičnih in poklicno specifičnih kompetenc delovnih mest projektne pisarne BC Naklo.

**Tabela 1: Seznam poklicno generičnih in poklicno specifičnih kompetenc delovnih mest projektne pisarne BC Naklo**

Poklicno generične kompetence /	Poklicno specifične kompetence / Kompetence za delo za posamezna delovna mesta
1. Organizacijsko zavedanje 2. Upravljanje deležnikov 3. Usmerjenost k uresničevanju ciljev in doseganju kakovostnih rezultatov 4. Sposobnost zagotavljanja timskega dela in ravnanje z drugimi v medosebnih odnosih	<b>VODJA PROJEKTNE PISARNE</b> 1. Obvladovanje stroke – vodja projektne pisarne 2. Strateško razmišljanje 3. Podjetnost in poslovna naravnost, 4. Celostni vpogled 5. Upravljanje s človeškimi viri 6. Vodenje 7. Motiviranje 8. Sporazumevanje – komunikacija
5. Komunikacija 6. Digitalna pismenost 7. Obvladovanje konfliktov	<b>VODJA PROJEKTA</b> 1. Obvladovanje stroke – vodja projekta 2. Določanje obsega projekta 3. Koordiniranje priprave projektne predloga in sodelovanje s pripravljavci 4. Sposobnost načrtovanja in organizacije 5. Upravljanje s tveganji 6. Vodenje projektnega tima in spremljanje
8. Zavedanje kulturne raznolikosti 9. Obvladovanje sprememb in prilagodljivost 10. Čustvena stabilnost in zrelost	<b>KOORDINATOR PROJEKTA</b> 1. Obvladovanje stroke – koordinator projekta 2. Sposobnost koordiniranja in razumevanja navodil 3. Organiziranost pri delu 4. Spremljanje odkrivanje in odzivanje 5. Rokovanje s podatki in projektno dokumentacijo
11. Empatija 12. Odgovornost in zanesljivost	<b>STROKOVNI DELAVEC PROJEKTA</b> 1. Obvladovanje stroke – strokovni delavec projekta 2. Usmerjenost na rezultate in zagotavljanje kakovosti 3. Reševanje strokovnih problemov 4. Sodelovanje s člani projektnega tima 5. Samostojnost pri delu

#### 4 Možnost uporabe kompetenčnega modela in nadaljnega razvoja

V praksi kompetenčni model projektne pisarne BC Naklo lahko uporabljajo neposredni in posredni vodje projektne pisarne, zaposleni v kadrovski službi in zaposleni v projektni pisarni.

Možnost uporabe kompetenčnega modela je široka in zajema celoten sistem upravljanja človeških virov, ki obsega ugotavljanje kadrovskih virov, ugotavljanje in načrtovanje kadrovskih potreb, izbor in sprejem kadrov, nameščanje, premeščanje in nadomeščanje kadrov, ocenjevanje, nagrajevanje in napredovanje kadrov, izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje kadrov (Majcen v Velkov Rozman, 2011).

Možnost nadaljnega razvoja vidim predvsem v:

- Razvoju merskih inštrumentov in kriterijev za ugotavljanje ustreznosti kompetenc zaposlenih;
- Razvoju aplikacije za zbiranje in obdelavo podatkov ter uporabo več statističnih metod, kot so srednja vrednost, korelacijski koeficient, t-test primerjave istih enot v dveh različnih časovnih točkah ipd.;
- Pripravi dokumenta o metodologiji presojanja in interpretacijo kompetenc ter priročnika za uporabo kompetenčnega modela in usposabljanje pri uvajanju sistema kompetenc;
- Razvoju različnih sistemov kadrovanja in upravljanja človeških virov: sistem usposabljanja, sistem komuniciranja, sistem ocenjevanja, sistem nagrajevanja, sistem napredovanj, sistema kakovosti, sistema zaposlovanja, sistema načrtovanja in razvoja kadrov;
- Razvoju kompetenčnih modelov drugih organizacijskih enot BC Naklo.

Razvit kompetenčni model je pomemben na področju kadrovanja, ki ga lahko uporabimo kot orodje za delo z ljudmi in sicer pri različnih kadrovskih postopkih in vodenju evidenc zaposlenih. Kadrovska služba BC Naklo trenutno nima postavljenih kompetenčnih modelov za posamezne organizacijske enote. Sistematizacija delovnih mest v BC Naklo opredeljuje zgolj zahtevano formalno izobrazbo, potrebna leta delovnih izkušenj za zasedbo prostega delovnega mesta in specifične delovne naloge.

Majcen predlaga, naj bi bile kompetence prikazane v obliki seznama za vsa delovna mesta in kot tak obvezen kadrovski element sistematizacije (Majcen v Velkov Rozman, 2011, 22).

## Literatura

- Možina, D. (Peklaj, C. (2006). Definiranje učiteljskih kompetenc – začetni korak za prenovno pedagoškega študija. Teorija in praksa v izobraževanju učiteljev. Center za pedagoško izobraževanje Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani. 2008) Evropsko pogodbeno pravo, škatle za orodje in modri gumbi. Podjetje in delo, 34(8), str. 1695–1717.
- Sati, T. in Drechsler, A. (2015): A Competence-Focused Assessment Framework for Project Management Certifications. Twenty-first Americas Conference on Information Systems. Puerto Rico.
- Skulmoski GJ, Hartman FT. Information Systems Project Manager Soft Competencies: A Project-Phase Investigation. Project Management Journal. 2010;41(1):61-80. doi:10.1002/pmj.20146
- Kohont, A., Svetlik, I., Gorišek, K., Rozman, B. (2005). Kompetence v kadrovski praksi. Zbirka Priročniki. Ljubljana: GV Izobraževanja.
- Majcen, M. (2009). Management kompetenc: Izdelava modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev. Ljubljana: GV Založba.
- Jamnik, S. (2014). Pomembnost kompetenc in kompetenčnih profilov zaposlenih za uspešno delo (Diplomsko delo). Univerza v Mariboru: Fakulteta za organizacijske vede.
- Santosus, M. (2003). Office discipline: why you need a project management office. CIO Magazine, July, 1.
- Rozman, R. in Stare, A. (2008). Projektni management ali ravnateljstvo projekta. Ekonomska fakulteta. Ljubljana
- PMBOK Vodnik po znanju projektnega vodenja (2004 in 2008), Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, Pennsylvania.
- Velkov Rozman, B. (2011). Nabor ključnih kompetenc za opravljanje poklicev kot pripomoček za povezovanje trga dela in izobraževanja. Ekonomska fakulteta. Ljubljana

