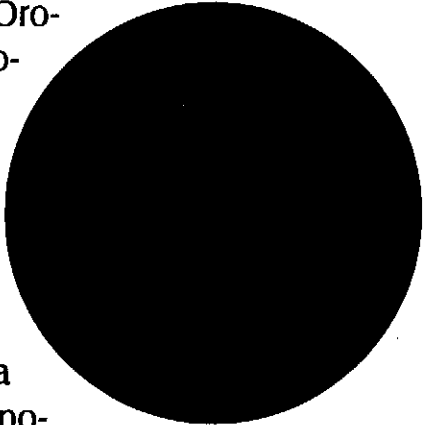


KOMPETENČNI CENTER ORODJARSTVO KOT NOSILEC TEHNOLOŠKEGA RAZVOJA NOTRANJSKO-KRAŠKE REGIJE

IZKUŠNJE IN IZZIVI

Prispevek predstavlja izkušnjo kompetenčnega centra Orodjarstvo kot nosilec tehnološkega razvoja Notranjsko-kraške regije, enega od kompetenčnih centrov, ki je bil leta 2010 izbran na prvem javnem razpisu Javnega sklada RS za razvoj kadrov in štipendije za sofinanciranje vzpostavitve in delovanja kompetenčnih centrov za razvoj kadrov. Partnerstvo projekta je naletelo na številne izzive, izhajajoče iz raznolikosti partnerjev, vključenih v projekt, in aktivnosti kompetenčnega centra oziroma načina, kako so bile te zasnovane. Pri tem je večji del pozornosti usmerjen v učenje in prenos znanja, ki ga kompetenčni center spodbuja. Prispevek opozarja tudi na pomen organizacijske kompetentnosti, ki bi morala biti tudi v okviru uvajanja kompetenčnih centrov bolj poudarjena.



Ob vse večjem poudarku na trajnostno naravnani praksi podjetij in izrazitih potrebah po povečevanju konkurenčnosti in zviševanju dodane vrednosti gospodarstva na podlagi povečevanja inovacijskih zmožnosti postaja vse bolj jasna tudi težnja podjetij po pridobivanju novega oziroma ohranjanju že pridobljenega znanja. V tako imenovani družbi znanja je slednje vir konkurenčne prednosti in hkrati spodbuda podjetjem, da se tej predpostavki prilagodijo z oblikovanjem organizacijskih sistemov, ki zagotavljajo nastanek, prenos ter uporabo znanja, in s tem pripomorejo k povečevanju inovativnosti na ravni nacionalnega (ali širšega) gospodarstva. V središču tovrstnih vprašanj se pogosto sre-

čujemo tudi s pojmom kompetentnosti in problematizacijo prakse ter sistemov, ki slednjemu zagotavljajo podporo in spodbudo za razvoj. Leta 2010 je Javni sklad RS za razvoj kadrov in štipendije objavil prvi javni razpis za sofinanciranje uvajanja in delovanja kompetenčnih centrov za razvoj kadrov, katerega namen je bil oblikovati partnerstva v okviru posameznih gospodarskih panog in tako prispevati k izboljševanju usposobljenosti kadrov, ki so v panogi že zaposleni, in tudi prispevati k pridobivanju novih kompetenc za večjo konkurenčnost zaposlenih, podjetij in panog na trgu. Gre za orodje spodbujanja kompetentnosti, ki v stroki ni novost, z vidika implementacije in merjenja učinkov pa pri nas

pomeni velik izziv.

Pričujoči prispevek je usmerjen v oris izkušnje enega od sedmih izbranih kompetenčnih centrov. Gre za kompetenčni center s področja orodjarstva, ki v partnerstvo povezuje 12 manjših, srednjih in velikih podjetij v Notranjsko-kraški regiji, sicer drugi najmanj razviti slovenski regiji. Delovanje omenjenega kompetenčnega centra je namreč razkrilo več problematik, ki na ravni organizacij in širše v kadrovske stroko prinašajo nova spoznanja. Gre seveda za študijo primera, ki je situacijsko ter geografsko specifično opredeljena in potemtakem ne nujno primerljiva z drugimi kompetenčnimi centri, ustvarjenimi v okviru omenjenega razpisa. Ne glede na to pa je ne-

sporno, da je kompetenčni center *Orodjarstvo kot nosilec tehnološkega razvoja Notranjsko-kraške regije* merilo delovanja v tej panogi.

Prispevek začnemo s predstavitvijo in interpretacijo nekaj osnovnih predpostavk o kompetentnosti, ki jih bomo preverili tudi na primeru kompetenčnega centra s področja orodjarstva v Notranjsko-kraški regiji. V nadaljevanju sledi predstavitev aktivnosti omenjenega kompetenčnega centra in predstavitev ter analiza nekaj problematik, ki so se pri implementaciji kompetenčnega centra pojavljale. Na osnovi tega sledi navedba nekaj širših ugotovitev, katerih dodana vrednost je pričakovana na ravni implementacije ter evalvacije projekta in ravni kadrovske stroke ter spoznanj o spodbujanju kompetentnosti.

O kompetentnosti

Koncepta kompetentnosti najbrž ni treba predolgo razčlenjevati, saj je vsaj načeloma dobro uveljavljen, čeprav se pogosto poenostavljeno razume kot spodbujanje sposobnosti in/ali znanja. Zato je prav, da pri tem poudarimo naše razumevanje kompetenc kot »zmožnosti posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah« (Perrenoud v: Svetlik, 2005, str. 13), kompetentnost pa kot znanje oziroma *know-how* o uporabi lastnih sposobnosti in pridobljenega znanja. Gre za razširjeno razpravo, v slovenskem in svetovnem merilu, ki presega omejitve pričujočega prispevka, z vidika tematike slednjega pa je treba opozoriti na razlikovanje med kompetentnostjo na ravni posameznika in ravni organizacije.

Kohont opozarja (2011, str. 80), da so organizacijske kompetence pogosto opisane kot znanje in sposobnosti, ki so bile skupinsko naučene v organizaciji in ki ji omogočajo, da deluje drugače kot tekmeči. Organizacijska kompetentnost je torej v njeni implicitni zmožnosti, ki »izvira iz procesa kontinuiranega in skupinskega učenja in iz organizacijsko specifičnih sposobnosti in rutin« (Gorsline idr. v: Kohont, 2011, str. 79). Z vidika načrtovanja usposabljanja zaposlenih in drugih aktivnosti, ki spodbujajo njihov razvoj, torej ne gre le za generiranje dodane vrednosti s preprostim seštevanjem danih sposobnosti in znanja zaposlenih, marveč je treba v organizaciji ustvariti dinamiko, ki jih prepleta in tako prispeva k tvorjenju specifičnega organizacijskega učenja. Slednje je vir konkurenčne prednosti organizacije in razlog, zakaj je uspešnejša od drugih (ali ima vsaj možnost za to).

To enako velja za večje organizacije in srednja ter manjša podjetja ter zlasti podjetnike, za katere je uporaba kompetenčnega pristopa na ravni njihovega podjetja navadno neznčilna. Toda Man (2006, str. 317) v svoji raziskavi o vzorcih učenja podjetnikov poudarja

pomen uporabe kompetenčnih modelov tudi za njih. Izsledki njegove raziskave namreč kažejo, da podjetniki izkazujejo zelo razdelane vzorce učenja, včasih zavestno in z vnaprej določenim ciljem, večinoma pa intuitivno, kot odziv na izzive v stroki. Glede na vzorce učenja razlikuje med šestimi oblikami kompetenc: 1. aktivno iskanje učnih priložnosti, 2. kontinuirano učenje, 3. selektivno in namensko učenje, 4. »globinsko«, podrobno učenje v okviru stroke, 5. izboljševanje na osnovi izkušnji ter refleksije na te in 6. prenos pridobljenega znanja v prakso. Vse navedeno je nujno za uspešnost podjetnikov, kljub temu pa to, da le imamo takšne kompetence, generira samo možnost odziva na dane situacije, ne pa tudi za spodbujanje učenja na ravni podjetja. Da bi dosegli slednje, je po Manovem (2006) mnenju nujna vedenjska sprememba v učnih vzorcih podjetnikov in njihovi percepciji znanja ter učenja na ravni podjetja. V okviru zahtev tako imenovane družbe znanja in vse večjem poudarku na znanju ter s tem inovativnosti posameznikov in podjetij kot virov konkurenčne prednosti so ta spoznanja še toliko pomembnejša.

Kompetenčni center Orodjarstvo kot nosilec tehnološkega razvoja Notranjsko-kraške regije kot orodje spodbujanja kompetentnosti v podjetjih Notranjsko- kraške regije

Razumevanje kompetentnosti ima podobne dimenzije tudi v skupini 12 podjetij, vključenih v projekt Kompetenčni center *Orodjarstvo kot nosilec tehnološkega razvoja Notranjsko-kraške regije* (KOCOR), ki so na lastnem področju, na področju orodjarstva, ugotovila primanjkljaj. Predvsem gre pri tem za dileme, povezane z doseganjem primerne ravni znanja, ki posameznikom in podjetjem omogoča kakovosten, predvsem pa hiter odziv na zahteve trga in navsezadnje tudi stroke. Ta problem je sicer večplasten: na eni strani gre za vprašanje pridobivanja novih kadrov, ki prihajajo iz šolskih klopi in katerih uvajanje v podjetniško prakso in v prakso stroke za podjetja ne pomeni le velikih stroškov, marveč tudi izrazito dolgotrajen proces. Zaradi specifičnega znanja, ki ga je večinoma mogoče pridobiti le z izkušnjami, je obdobje, ko lahko na novo zaposleni kadri (zlasti tisti z manj delovnih izkušenj) avtonomno opravljajo svoje delo, merjeno tudi v letih. Po drugi strani pa podjetja, vključena v KOCOR, poročajo o težavah predvsem pri ohranjanju primerne ravni znanja pri izkušeni delovni sili. Pri tem ne gre toliko za nefleksibilnost zapo-

slenih ali njihovega odpora do znanja, temveč za problem, ki izhaja iz specifičnosti znanja, potrebnega za uspešno delo v orodjarski dejavnosti. Variabilnost delovnih aktivnosti v orodjarski dejavnosti je zelo velika in specifična glede na potrebe individualne storitve ali naročila. Zato se znanje, potrebno za opravljanje tovrstnih aktivnosti, pogosto nanaša na izvajalca aktivnosti in ga ni mogoče najti na trgu izobraževalnih storitev.

Čeprav je partnerstvo z vidika dejavnosti homogeno, je zelo heterogeno z vidika velikosti vključenih podjetij, kompetentnosti zaposlenih, delitve dela med zaposlenimi ter navsezadnje njihove organizacijske kulture. To za partnerstvo pomeni enega večjih izzivov.

To in razmeroma močno zavedanje partnerjev projekta KOCOR o pomenu znanja in učenja z namenom povečevanja uspešnosti in konkurenčnosti podjetja je privedlo do povežovanja in sodelovanja 12 podjetij z območja Notranjsko-kraške regije, ki so bila z oblikovanjem jasnega cilja in programa za doseganje le-tega uspešna na *Javnem razpisu za sofinanciranje vzpostavitve in delovanja kompetenčnih centrov za razvoj kadrov za obdobje od 2010 do 2013*, ki ga je leta 2010 objavil Javni sklad RS za razvoj kadrov in štipendije. Gre za projekt, ki ga podpira tudi EU in je večinoma sofinanciran iz sredstev Evropskega socialnega sklada – v okviru prve razvojne prioritete *Spodbujanje podjetništva in prilagodljivosti* ter prednostne usmeritve 1.2. *Usposabljanje in izobraževanje za konkurenčnost in zaposljivost* Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013.

Kot rečeno, partnerstvo projekta KOCOR vključuje 12 podjetij: Kovinoplastika Lož kot vodilni partner in največje podjetje v partnerstvu, srednje veliko podjetje Kolektor Orodjarska ter 9 manjših in mikro podjetij: ORO 3 CNC, LMP, IRIO, DAPZ, CME Orodjarstvo, TCR Inpro, Dynacast Lož ter K in K KOV. Posebna značilnost partnerstva je tudi vključitev Regionalne razvojne agencije Notranjsko-kraške regije, d. o. o., ki z izkušnjami in znanjem prispeva predvsem k uspešnem projektne in finančnem vodenju ter h komunikacijskim aktivnostim, ki še posebej prispevajo k širjenju partnerstva in s tem dolgoročni krepitvi dejavnosti orodjarstva. Čeprav je partnerstvo z vidika dejavnosti homogeno, je zelo heterogeno z vidika velikosti vključenih podjetij, kompetentnosti zaposlenih, delitve

dela med zaposlenimi ter navsezadnje njihove organizacijske kulture. To za partnerstvo pomeni enega večjih izzivov.

Aktivnosti KOCOR

Osnova za izvajanje aktivnosti kompetenčnega centra je kompetenčni model, ki opredeljuje tehnične in poslovne profile s področja orodjarstva, ki jih partnerji želijo razvijati. Za analizo začetnega stanja je bila oblikovana ocenjevalna lestvica z znanjem in veščinami, potrebnimi za uspešno opravljanje dela. Za potrebe določitve razvojnih izzivov je bilo 418 zaposlenih oziroma 35 odstotkov zaposlenih v partnerstvu ocenjenih glede na dejansko in želeno stanje posamezne vrste znanja oziroma veščine. Največji izzivi partnerstva med tehničnimi profili se kažejo pri optimalnem obvladovanju tako imenovanih programskih orodij (pri konstruktorjih, tehnologih, merilcih), pri strojnih (CNC) operaterjih pa pri specifičnih vrstah orodjarske obdelave (struženje, freziranje, brušenje ...). Pomembni izzivi se kažejo tudi pri učinkoviti prodaji, optimizaciji procesov in uspešnem vodenju, ki pomembno vplivajo na uspešno poslovanje podjetij.

Pri partnerstvu KOCOR ugotavljamo oboje: vsi partnerji izkazujejo veliko podporo kompetenčnemu centru kot orodju za spodbujanje kompetentnosti v podjetjih in v stroki. Predvsem manjša podjetja kompetenčni center vidijo tudi kot dodatne priložnosti za usposabljanje, ki jim sicer ni finančno dosegljivo in ki je pogosto temeljni pogoj za vnašanje tehnoloških novosti v podjetja.

V okviru projekta je bil zato pripravljen natančen načrt usposabljanja, ki temelji na predstavljenem kompetenčnem modelu. Zaposleni partnerstva naj bi se vključevali v različne oblike zunanega in tudi notranjega usposabljanja. Eden od ciljev partnerstva je tudi vključitev 30 odstotkov zaposlenih partnerstva v usposabljanje, pri čemer naj bi se vsak usposabljal povprečno 32 ur. Več kot polovica usposabljanja (56 odstotkov) naj bi se izvedlo v okviru partnerstva, s poudarkom na prenosu specifičnih vrst znanja, ki jih po-

samezni partnerji lahko ponudijo. S tem namenom naj bi se razvijalo tudi notranje mentorstvo, v podjetjih in v okviru partnerstva.

Skupen motiv za vstop in sodelovanje podjetij v kompetenčni center je vsaj v orodjarski dejavnosti v Notranjsko-kraški regiji zlasti pomanjkanje specifičnega znanja, ki ga partnerji ocenjujejo kot potrebnega za uspešnost stroke.

V avgustu 2012, ko je bil pričujoči prispevek v pripravi, je bilo izvedenih približno polovica načrtovanih aktivnosti, pri čemer noben od predvidenih sklopov usposabljanja še ni bil končan. S tega vidika težko ocenjujemo uspešnost izvedenih aktivnosti z vidika izboljšanja kompetentnosti posameznikov in podjetij, čeprav partnerstvo pred načrtovanjem aktivnosti in tudi med izvajanjem slednjih skrbi za evalvacijo, ki naj bi omogočila vsaj večjo merljivost pridobljenega znanja, če ne že kompetentnosti (če je slednje kratkoročno sploh mogoče). Ne glede na navedeno je partnerstvo z vključitvijo v kompetenčni center in sodelovanjem v njem pridobilo nekaj dragocenih izkušenj, ki kažejo na realnost implementacije tovrstnih modelov v praksi. To se kaže kot posebej pomembno tudi v luči pravkar objavljenega novega razpisa Javnega sklada RS za razvoj kadrov in štipendije, ki nadaljuje spodbujanje uvajanja in delovanja kompetenčnih centrov tudi v drugih panogah.

Izzivi KOCOR

Kot rečeno, skupen motiv za vstop in sodelovanje podjetij v kompetenčni center je vsaj v orodjarski dejavnosti v Notranjsko-kraški regiji zlasti pomanjkanje specifičnega znanja, ki ga partnerji ocenjujejo kot potrebnega za uspešnost stroke.

Pri tem je treba znova opozoriti na razlike, ki se v partnerstvu kažejo zaradi njihove heterogenosti in ki je odvisna tudi od velikosti podjetij ter raznolikosti percepcij, ki iz tega izhajajo. Kock, Gill in Ellström (2008, str. 182) poudarjajo, da razvoj kompetenc v manjših podjetjih poteka v različnih okoliščinah in pod drugimi pogoji, prav tako ta običajno pripisujejo drugačen pomen vključevanju v kompetenčne centre in aktivnostim, ki jih le-ti predstavljajo. Omenjeni avtorji to razliko ponazorijo z diferenciacijo med tako imenovano tehnološko-funkcionalno perspektivo, ki jo običajno privzemajo večja podjetja, in institucionalno perspektivo na razvoj kompetenc, značilno za manjša podjetja. Prva predposta-

vlja razvoj kompetenc kot del namerno in racionalno načrtovane strategije in potemtakem kot sredstvo za doseg določenega cilja (recimo zmožnost odziva za vse ostreje pritiske trga), druga pa razvoj kompetenc obravnava manj racionalno, s skoraj simbolno udeležbo v aktivnostih, ki so bolj v funkciji komuniciranja konformnosti podjetja s pričakovani deležniki zunaj podjetij in v njih kot doseganja dejanskega izboljšanja in razvoja. Gre sicer za dve razmeroma poenostavljeni perspektivi, ki se pripisujejo velikim ali manjšim podjetjem, mi pa pri tem opozarjamo tudi na specifičnost konteksta in navsezadnje prevladujoče kulture v stroki ter v posameznih podjetjih. Ne bi bilo tako nenavadno, da se večje podjetje posameznih aktivnosti udeležuje *ad hoc*, nenačrtovano in z mislijo na kratkoročne rezultate, tudi v želji, da bi povečalo ugled podjetja, ki je na posameznem področju aktivno. In nasprotno, prenekatero manjše podjetje kljub omejitvam skrbno načrtuje lastne aktivnosti z jasno predstavo o ciljnih, ki jih s takimi aktivnostmi želi doseči.

Osnova za izvajanje aktivnosti kompetenčnega centra je kompetenčni model, ki opredeljuje tehnične in poslovne profile s področja orodjarstva, ki jih partnerji želijo razvijati.

Pri partnerstvu KOCOR ugotavljamo oboje: vsi partnerji izkazujejo veliko podporo kompetenčnemu centru kot orodju za spodbujanje kompetentnosti v podjetjih in v stroki. Predvsem manjša podjetja kompetenčni center vidijo tudi kot dodatne priložnosti za usposabljanje, ki jim sicer ni finančno dosegljivo in ki je pogosto temeljni pogoj za vnašanje tehnoloških novosti v podjetja.

Recimo med izvajanjem projekta smo uvideli več situacij, ko je podjetje razmišljalo o nakupu nove strojne in programske opreme, vendar je pri tem oklevalo, saj bi bilo slednje neučinkovito brez ustreznega znanja, celo *know-how-a*, kako pridobljeno novost uporabiti in implementirati v obstoječi delovni proces. V tem smislu kompetenčni center zagotavlja močno podporo že omenjeni organizacijski kompetentnosti, saj spodbuja ne le pridobivanje specifičnega znanja pri posameznikih, temveč tudi prenos in uporabo tovrstnega znanja v podjetja. Nekaj podjetij je vključevanje v kompetenčni center izbralo tudi kot priložnost za širjenje kulture učenja v podjetju in med zaposlenimi. Poudariti je treba, da je orodjarstvo zelo intenzivna panoga, za katero je značilen tudi dinamičen, razmeroma turbulenten, zlasti pa kompetitiven trg. Zato so orodjarska podjetja pogosto osredotočena na

SKLEPNE MISLI

KOČARJI, KI NE SMO, TUDI NE KOLIKO, TUDI NE...
TRUDILNOSTI, IZVIRNOSTI, IN TEHNOLOŠKI
IZOLIRANOSTI, PRI ČEMER NEMALOKRAT PREZREJO
»STORITVENO« PLAT PANOGI, »MEHKE« DEJAVNOSTI,
KI SPodbujajo uspešnost podjetja. Prav zato
je kompetenčni model v okviru projekta KO-
COR zajel tudi poslovne profile in še več, tudi
tehnične profile delno izpostavil tako imeno-
vanemu poslovnemu znanju.

Ne glede na to je jasno, da je uspešnost pod-
jetja ob vključevanju v aktivnosti KOCOR-ja
večinoma odvisna tudi od vloge, ki jo imajo
pri tem vodje. Njihov zgleđ, privolitve, pod-
pora in interes so ključni za razvoj njihovih
kompetenc in tudi kompetenc zaposlenih ter
podjetij. V okviru projekta KOCOR se vodje
različno odzivajo: so zainteresirani, z jasnimi
cilji in visoko ravno angažiranosti ali pa pri
projektu skoraj ne sodelujejo ali se udeležuje-
jo le minimalnega števila aktivnosti, ki jih do-
jemajo le kot zanimive in uporabne dogodke,
brez vključitve v njihov sistem znanja (indivi-
dualnega ali podjetniškega). Zanimivo pri
tem je, da razlog za to ne tiči v odklonilnosti
vodij do učenja in znanja, kot bi sicer lahko
pričakovali. Gre za povsem praktične razlo-
ge, ki podjetnikom in njihovim podjetjem v
gospodarsko hudih časih onemogočajo aktiv-
nejše vključevanje v aktivnosti KOCOR oziro-
ma implementacijo pridobljenega znanja v
podjetja. Kar nekaj podjetij, vključenih v KO-
COR, recimo operira večinoma z večjimi na-
ročili, ki zahtevajo kratke roke, veliko odziv-
nost podjetja, pogosto tudi dodatno delovno
silo. Ko pridobijo taka naročila, za čas izpol-
njevanja pogojev takšnega naročila minimali-
zirajo druge aktivnosti, ki jih je v tistem tren-
utku mogoče predstaviti oziroma odpovedati.
V danih gospodarskih razmerah je takšna, h
kupcu usmerjena orientiranost pravzaprav
povsem legitimna in večinoma razumljiva, z
vidika projekta KOCOR pa je vir izgubljenih
priložnosti, hkrati pa izziv, ki bi mu bilo v
prihodnosti treba posvetiti več pozornosti.

Eden od izzivov, povezan z omenjenimi izku-
šnjami projekta KOCOR, se nanaša tudi na
spodbujanje že omenjene organizacijske
kompetenosti. Čeprav je mogoče iz javnega
razpisa Javnega sklada RS za štipendije in ra-

zvoj kadrov sklepati, da gre za spodbujanje
zaposlenih, podjetij in panoge, je večji del po-
zornosti usmerjen v spodbujanje razvoja indi-
vidualne kompetentnosti in ne toliko tudi
kompetentnosti podjetij. Pri pripravi prijave
za pridobitev sofinanciranja projekta KO-
COR sicer ni bilo omejitev tudi v tej smeri,
vendar bi bilo z vidika povečevanja učinkovi-
tosti in uspešnosti načrtovanih aktivnosti
usposabljanja smiselno vztrajati tudi pri aktiv-
nostih, ki spodbujajo prenos pridobljenega
znanja v podjetja. V okviru projekta KOCOR
so bile za to predvidene aktivnosti mentorstva,
toda na tej točki - zaradi intenzivnosti drugih
aktivnosti - še niso docela zaživele. Glede na
razmeroma kratek čas, ki je na voljo po izteku
projekta, se pojavlja dvom, koliko jih bo mogo-
če še izvajati. Za uspešen prenos znanja in
uporabo le-tega za doseganje uspešnosti pod-
jetij bi bilo smiselno uvajati tudi aktivnosti, ki
spodbujajo tako imenovano upravljanje znanja.
Ali je to smiselno storiti že v okviru kompeten-
čnih centrov ali v povezavi z drugimi orodji,
je vprašljivo, nesporno pa ostaja, da gre za dve
povezani funkciji, ki zlasti v manjših podjetjih
ponujata še veliko priložnosti za razvoj. S tega
vidika se zdi že skoraj neracionalno ne izrabi-
ti zavzetosti in truda, ki ga podjetja v okviru pro-
jekta KOCOR vlagajo v svoj razvoj.

■ **Jana Nadoh Bergoč** je svetovalka za podro-
čje gospodarstva in človeških virov, zaposlena
na Regionalni razvojni agenciji Notranjsko-
kraške regije, d. o. o.

Literatura

- Kock, H., Gill, A. in Ellström, P. E. (2008). Why do small enterprises participate in a programme for competence development? *Journal of Workplace Learning*, 20 (3), str. 181–194.
- Man, T. W. Y. (2006). Exploring the behavioural patterns of entrepreneurial learning: a competency approach. *Education and Training*, 48 (5), str. 309–321.
- Svetlik, I. (2005). O kompetencah. V: *Kompetence v kadrovske praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.