

KOMPETENCE V MEDNARODNIH PROJEKTIH

Urška Naversnik

Ljudska univerza Škofja Loka, Podlubnik 1a, 4220 Škofja Loka, Slovenija, e-pošta: ursa.naversnik@lu-skofjaloka.si

Mirko Markič

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper, Cankarjeva 5, 6000 Koper, Slovenija, e-pošta: mirko.markic@fm-kp.si

Povzetek

Namen raziskave je proučitev kompetenc, ki so po mnenju sodelujočih v projektih Leonardo da Vinci najbolj ključne za učinkovito sodelovanje v mednarodnih timih ter analiza in primerjava vrednot njihovih članov po državah. V raziskavi je sodelovalo 328 oseb iz 31 evropskih držav, ki so sodelovali vsaj v enem projektu Leonardo da Vinci. Kvantitativna raziskava je opravljena s pomočjo vprašalnika, zbrani podatki pa so obdelani z opisno, prostorsko, korelacijsko in faktorsko analizo. Izidi iz analize kažejo, da so za najpomembnejše kompetence ocenjene sposobnost koordinacije aktivnosti, sposobnost dela z ljudmi iz drugih kulturnih okolij in sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi. Geografska analiza vrednot pokaže podobne značilnosti vzhodnih in južnih Evropejcev na eni strani in severnih ter zahodnih na drugi. Pri prvih prevladujejo dobrohotnost, samousmerjanje, hedonizem, pri drugih pa storilnost, tradicija, varnost in moč. Z zasnovanim predlogom ključnih kompetenc in zavedanjem o različnosti vrednot je mogoče povečati učinkovitost in izboljšati delovanje mednarodnih timov.

Ključne besede: kompetence, Leonardo da Vinci, management, mednarodni timi, projekti, raziskava, vrednote.

1. Uvod

Evropska unija se sooča z večanjem in staranjem prebivalstva. Vse več je migracij in brezposelnosti, delovni pogoji pa postajajo vse bolj zahtevni. To in druge hitre spremembe povečujejo možnosti socialne izključenosti tistih skupin, ki se na te spremembe ne uspejo pravočasno prilagoditi (Pušnik 2005). Z namenom ustvariti enake možnosti za učenje in razvoj kompetenc za vse državljane želi EU identificirati ključne kompetence, ki bi posameznikom omogočale uspešno delovanje v družbi.

Prve raziskave kompetenc se pojavijo v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja, ko McClelland ugotovi, da so individualne značilnosti posameznikov, prav tako kot akademsko pridobljena znanja in spretnosti, pomembni kazalci uspešnosti zaposlenih (McClelland 1973; Lucia in Lepsinger 1999). Sam pojem kompetence je nekaj let kasneje (osemdeseta leta 20. stoletja)

popularizirala psihologija vodenja, kasneje pa so ta pojem začeli uporabljati tudi na področju ekonomije in v splošnem managementu. Ker kompetence zajemajo široko področje človeškega delovanja, se je termin hitro uveljavil (Boštjančič 2011). Obstaja veliko definicij kompetenc, saj so jih preučevali tako na pravnem področju, v klinični psihologiji, poklicnem in splošnem izobraževanju ter na področju industrijske psihologije (Shippmann in drugi 2000, 706–707). Kompetence so tiste značilnosti posameznikov, ki jim omogočajo uspešno izvajanje nalog in razreševanje problemov na določenem delovnem področju. Mednje spadajo vrednote, znanja in izkušnje, spretnosti in veščine ter druge osebnostne lastnosti (Majcen 2009, 24). Kompetence naj bi bilo mogoče usvojiti namerno ali nenamerno, s formalnim, neformalnim ali priložnostnim učenjem ter usposabljanjem, z njimi pa dosegamo smotre in cilje ter razrešujemo naloge (Škulj 2009).

Poleg ključnih kompetenc, ki so večfunkcionalne in meddisciplinarne, uporabne in učinkovite v različnih situacijah, vidikih in nalogah v danih okoliščinah (Kohont 2005), pa za delovanje v mednarodnih projektih posebno pozornost namenjamo še medkulturnim in managerskim oziroma projektnim kompetencam.

V mednarodnih projektih delujejo zaradi geografske, časovne in narodnostne razpršenosti članov projektne skupine večinoma na daljavo (t. i. virtualni timi), kar zahteva specifične kompetence in naredi obvladovanje (upravljanje in management) teh projektov še posebej zahtevno. Različne kompetence udeležencev terjajo prilagodljiv stil vodenja in koordinacije. Virtualni timi imajo spremenljiv življenjski cikel in so pogosto ustvarjeni za razreševanje konkretnih problemov ali nalog in so po opravljenem razpuščeni (Bell in Kozłowski 2002). Na primer, člani timov, ki prihajajo iz moško zasnovanih kultur, dajejo večji pomen materialnim in statusnim nagradam, tisti iz ženskih pa prostemu času in simboličnim nagradam (Treven in Sriča 2001, 144).

Bernecker in Eckrich (2003) opišeta sposobnega managerja in člane mednarodnih projektov. Učinkovitega managerja opredelita kot nekoga, ki je zmožen empatije, ga zanimajo druge kulture, je čustveno inteligenten, sposoben jasne komunikacije, razreševanja konfliktov in vodenja sestankov, spodbuja sodelovanje med člani projekta, zna poskrbeti za timsko vzdušje in izbere ustrezen stil vodenja v skladu s situacijo in trenutnimi potrebami. Uspešni člani mednarodnega projekta pa so odprti za nova spoznanja, spoštljivi do pripadnikov drugih kultur, fleksibilni, imajo socialne kompetence, obvladajo več jezikov in so pripravljeni in zainteresirani za novosti. Da bi bilo delo mednarodnega tima uspešno, naj bi imel jasno vizijo, smoter in cilj, ki povezuje vse člane, ne glede na narodnost. Pomembna je tudi enakomerna porazdelitev moči in odgovornosti med člani, medsebojno spoštovanje kultur vseh članov in izogibanje etnocentrizmu (Treven in Sriča 2001). Kultura namreč pomembno vpliva na motiviranje in vodenje posameznikov znotraj projektov.

Kompetence, vrednote in organizacijska kultura

je zanimiva tematika za teoretike, raziskovalce in praktike in vpliva na uspešno izvedbo projekta.

Leta 2006 je bila v Sloveniji narejena raziskava, katere namen je bil ugotoviti ključne osebnostne lastnosti in kompetence managerjev projekta. Kot najpomembnejše lastnosti so izpostavili prevzemanje odgovornosti za prevzete naloge, usmerjenost k cilju in odločnost, sposobnosti pa vodenje tima, organiziranje in motiviranje. Najpomembnejša znanja, ki naj jih bi jih imel manager, so poznavanje osnovnih načel vodenja, management celovitosti projekta in management obsega projekta (Krašna 2006).

Raziskava Pomen interpersonalnih kompetenc za sodelovanje v timu iz leta 2008 je razkrila, da razvitost socialnih in interpersonalnih kompetenc ne vpliva na znanje in sposobnosti za delo v timu (Živković 2008, 97–98).

Müller in Turner (2007) sta v svoji raziskavi ugotovila, da pri večini projektov k uspešnosti prispevajo predvsem čustvene kompetence (sposobnost motiviranja, vestnost, občutljivost, sposobnost vplivanja na druge, čustvena stabilnost in intuitivnost) in dobra komunikacija. Izmed čustvenih kompetenc še posebej izstopata vestnost in občutljivost. Tudi management in vodenje projekta se razlikujeta glede na vrsto in tip projekta. Od tega so odvisni postopki vodenja, kompetenčni profili članov projekta in stil vodenja (Müller in Turner 2010).

Starkweather in Stevenson (2011) sta raziskovali, katere kompetence so po mnenju vodstva IKT-podjetij najpomembnejše za delo vodje projektov. Kot zelo pomembne in pomembne so označili vodenje, sposobnost komuniciranja na več ravneh, verbalne spretnosti, pisne spretnosti, ustrezno vedenje in sposobnost spoprijemanja z nejasnostmi in spremembami. Raziskava je pokazala tudi, da uspešnost projektnih managerjev z mednarodno priznanim certifikatom PMP® ni bila večja od tistih, brez certifikata.

Grudnova (2013) je na vzorcu 70 slovenskih managerjev projektov raziskovala najpomembnejše managerske kompetence za uspešno vodenje projektov.

Ugotovila je, da se slovenskim managerjem zdijo najpomembnejše naslednje kompetence: učinkovitost, sprostitev, upoštevanje vrednot, ustvarjalnost in zanesljivost ter odprtost in posvetovanje.

V letu 2012 je Evropska komisija podprla projekt ComPM, v okviru katerega je nastal nabor kompetenc managerjev projektov. Te so razvrstili v tri skupine: kognitivne (prilagodljivost, vztrajnost, razreševanje problemov, odločanje, načrtovanje in organizacija, samoiniciativnost), družbene (vodenje, timsko delo, komuniciranje, obvladovanje konfliktov, pogajanje) in strokovne kompetence (promocija, projektno okolje, finančno poslovanje, ocenjevanje), a jih niso razvrstili po pomembnosti (COMPM 2016).

Ugotovimo torej, da imajo kompetence, vrednote in kultura zelo pomembno vlogo pri skupinskem delu, sploh pa v narodnostno in kulturno različnem projektne okolju. Katere so tiste najpomembnejše kompetence in kako vrednote vplivajo na delo v mednarodnih projektih, proučujemo v empirični raziskavi, ki doslej v Republiki Sloveniji še ni bila opravljena. O tem, katere so najpomembnejše kompetence in kako vrednote vplivajo na delo v mednarodnih projektih, ni dovolj znanj in veščin. To smo identificirali kot osnovno raziskovalno vrzel, ki smo jo nameravali z našo raziskavo vsaj delno zapolniti.

V skladu z identificiranim raziskovalnim problemom, namenom in cilji smo formirali naslednje hipoteze:

- H1: Najbolj pomembna kompetenca je znanje tujega jezika.
- H2: Sposobnost dela z ljudmi iz drugih kultur je druga najpomembnejša kompetenca.
- H3: Sposobnost učinkovitega koordiniranja svojih aktivnosti je tretja najpomembnejša kompetenca.
- H4: Med koordinatorji in partnerji projektov obstajajo statistično značilne razlike pri vrednotenju kompetenc.
- H5: Vrednote se med evropskimi narodi statistično značilno razlikujejo.
- H6: Vrednote posameznika vplivajo na dojemanje pomembnosti kompetenc.

2. Metodologija

Da bi ugotovili, katere kompetence so po mnenju sodelujočih v projektih Leonardo da Vinci (v nadaljevanju LDV) najbolj ključne za delovanje v teh projektih in kakšne vrednote imajo sodelujoči, smo potrebovali dostop do kar največ članov omenjenih projektov.

Evropska komisija oziroma nacionalne agencije spodbujajo koordinatorske in partnerske organizacije, da informacije o odobrenih projektih Leonardo da Vinci objavijo na spletnem portalu ADAM (Advanced Data Archive Management). Pravzaprav je registracija projektov eden od pogojev, ki naj bi bili izpolnjeni pred finančnim izplačilom sredstev. Spletni portal ADAM tako deluje kot diseminacijsko orodje za promocijo izdelkov, storitev in rezultatov projektov, organizacije pa ga uporabljajo tudi za iskanje bodočih partnerjev za nove projekte. Na portalu je tako objavljenih preko 5.000 projektov (Leonardo UK National Agency 2014), zato smo se za sodelovanje v raziskavi obrnili na člane teh projektov.

Na portalu ADAM smo dobili kontaktne podatke tistih sodelujočih, ki so bili vključeni v projekte Leonardo da Vinci in so v bazo vnesli svoj e-poštni naslov. Ker niso imeli vsi sodelujoči objavljenih svojih kontaktnih podatkov, je postalo jasno, da celotne populacije ne bomo dosegli, zato smo se osredotočili na pridobitev namenskega vzorca. Za sodelovanje v raziskavi smo tako zaprosili 1.469 oseb, ki so v prej omenjenih letih sodelovali v LDV-projektih in so bili v času zbiranja podatkov vpisani v bazi ADAM, k sodelovanju pa smo povabili tudi druge osebe, za katere smo vedeli, da so sodelovale v LDV-projektih, pa niso bile navedene v bazi.

S pomočjo kontaktnih oseb smo tako prišli do namenskega vzorca 328 oseb, ki so sodelovali vsaj v enem LDV-projektu, bodisi kot koordinatorji ali partnerji projekta. V raziskavi so tako sodelovali posamezniki iz 34 evropskih držav (Albanija, Andora, Avstrija, Belgija, Bolgarija, Ciper, Češka, Danska, Estonija, Finska, Francija, Grčija, Hrvaška, Madžarska, Irska, Islandija, Italija, Latvija, Lihtenštajn, Litva, Luksemburg, Nemčija, Nizozemska, Norveška, Poljska,

Portugalska, Romunija, Slovaška, Slovenija, Španija, Švedska, Švica, Turčija in Velika Britanija).

Čeprav je pri kontaktnih osebah lahko prišlo do subjektivnega selekcioniranja nekaterih kontaktnih podatkov oziroma projektnih sodelavcev, smo ocenili, da je bil namenski vzorec primeren za raziskavo.

Za zbiranje podatkov in informacij smo uporabili standardizirani vprašalnik iz treh delov (demografski podatki, merjenje vrednot in kompetence). Vrednote smo analizirali s pomočjo trenutno najbolj pogosto uporabljane metode za raziskovanje vrednot Portrait Values Questionnaire (v nadaljevanju PVQ) (Schwartz, 2003). Pri kompetencah smo uporabili modificiran vprašalnik raziskovalnega projekta HEGESCO (Higher Education as a Generator of Strategic Competences) (Pavlin idr. 2007). Za spletno raziskavo smo uporabili orodje LimeService.

Neposredno merljive neodvisne spremenljivke so bile: starost, spol, status v zadnjem LDV-projektu, narodnost in število evropskih projektov, v katerih je sodeloval posameznik. Neposredno merljive odvisne

spremenljivke so bile številčne vrednosti odgovorov na 21 vprašanj o vrednotah ter številčne vrednosti odgovorov na 24 vprašanj o kompetencah.

Posredno merljive oziroma izračunane odvisne spremenljivke so bile: moč, konformnost, tradicija, hedonizem, storilnost, varnost, stimulacija, samousmerjanje, dobrohotnost, univerzalizem, samopoudarjanje, konzervacija, odprtost za spremembe in samopreseganje.

Pred izvedbo raziskave smo vprašalnik testirali na sedmih članih LDV-projekta, ki niso bili zajeti v kasnejšem vzorcu. Preverili smo razumljivost vprašanj in na podlagi ugotovitev deloma priredili biografski del vprašalnika. Končno različico anketnega vprašalnika smo pripravili v tiskani in spletni različici.

Tiskane vprašalnike smo razdelili 48 udeležencem sestankov LDV-projektov in rezultate, zaradi lažje obdelave, naknadno vnesli v spletni vprašalnik, spletne vprašalnike pa smo skupaj s personaliziranim spremnim dopisom poslali po elektronski pošti na 1.469 javno dostopnih in objavljenih e-poštah.

	Frekvenca	Delež (v %)
Spol		
Ženske	195	59
Moški	133	41
Skupaj	328	100
Starost v letih		
20–29	32	10
30–39	109	33
40–49	86	26
50–59	69	21
Nad 60	32	10
Skupaj	328	100
Status		
Koordinator projekta	240	73
Partner v projektu	88	27
Skupaj	328	100
Izkušnje (število projektov)		
1–3	157	48
4–6	94	29
7–9	51	15
10–12	10	3
13 ali več	16	5
Skupaj	328	100

Preglednica 1: Število odgovorov po spolu, starosti, statusu in izkušnjah

Oznaka	Kompetenca	Povprečje	St. Odklon
C8	Sposobnost koordinacije aktivnosti.	6,39	0,93
C22	Sposobnost dela z ljudmi iz drugih kulturnih okolij.	6,26	0,95
C10	Sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi.	6,25	0,86
C12	Sposobnost jasnega izražanja.	6,22	0,95
C3	Sposobnost prilagajanja spremembam.	6,13	0,99
C11	Sposobnost motiviranja drugih.	6,09	0,94
C14	Sposobnost dela z računalnikom in internetom.	6,05	1,03
C15	Sposobnost iskanja novih idej in rešitev.	6,04	0,94
C4	Sposobnost hitrega osvajanja novega znanja.	5,96	1,07
C9	Sposobnost učinkovite uporabe časa.	5,96	0,98
C19	Sposobnost pisanja in branja v tujem jeziku.	5,96	1,37
C6	Sposobnost uspešnega dela pod stresom.	5,95	1,09
C7	Pripravljenost zgrabiti novo priložnost.	5,95	1,04
C23	Sposobnost reševanja konfliktov.	5,94	1,03
C18	Sposobnost pisanja poročil, zabeležk in dokumentov.	5,89	0,99
C24	Sposobnost predvidevanja in upravljanja tveganj.	5,85	1,04
C16	Pripravljenost "premlevanja" lastnih idej in idej drugih.	5,82	1,04
C17	Sposobnost predstavljanja izdelkov, idej in idej drugih.	5,8	1,1
C5	Sposobnost učinkovitega pogajanja.	5,67	1,18
C1	Strokovnost na svojem področju.	5,57	1,18
C21	Poznavanja medkulturnih razlik.	5,45	1,19
C2	Znanje na drugih področjih (npr. Finančnem).	5,07	1,09
C13	Sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete.	4,93	1,2
C20	Profesionalno znanje o drugih državah (ekonomsko, družbeno, pravno ipd.).	4,62	1,19
POVPREČJE		5,83	

Preglednica 2: Pomembnost kompetenc

naslovov iz baze ADAM, ki smo jih s spletne strani izvozili s pomočjo spletnega orodja Mozenda ter na 187 e-naslovov drugih udeležencev LDV-projektov, ki smo jih pridobili s pomočjo osebne mreže poznanstev (skupaj 1.656). Vse prejemnike omenjene e-pošte smo obenem prosili, naj vprašalnik posredujejo tudi drugim osebam, za katere vedo, da so že sodelovali v LDV-projektih.

Za obdelavo podatkov in statistično analizo smo uporabili program R, ki je v zadnjih letih eno od najbolj priljubljenih odprtokodnih programskih orodij za statistično obdelavo. Programska logika omogoča preprosto in pregledno pisanje učinkovite kode, ki uporabnikom omogoča brezplačno uporabo skupnih spletnih knjižnic. To je pripomoglo k temu, da se program zelo hitro razvija in tako postaja vse bolj priljubljen (Perme 2008). Za grafične prikaze in enostavno statistiko smo uporabili tudi MS Excel. Izvedli smo opisno, prostorsko, korelacijsko in faktorsko analizo.

3. Rezultati

Ob zaključku empirične raziskave smo prejeli 499 izpolnjenih vprašalnikov (481 prek spleta in 18 v tiskani različici) oziroma 30,1 %, od tega 398 izpolnjenih v celoti. To smo ocenili kot ustrezno za nadaljnjo obravnavo. Od anketirancev smo pričakovali iskrene odgovore, saj je raziskava potekala anonimno.

V nadaljevanju predstavljamo izide analize in temeljne ugotovitve, ki smo jih izvedli na namenskem vzorcu 328 v celoti in pravilno izpolnjenih vprašalnikov. Kot je razvidno iz preglednice 1, je bilo v vzorcu zajetih več žensk (59 %) kot moških (41 %), pri obeh pa prevladujejo osebe stare med 30 in 39 let (33 %). V preglednici 1 vidimo, da je na anketo odgovarjalo dobre tri četrtine anketirancev (73 %), ki so imeli v zadnjem projektu, v katerem so sodelovali, vlogo koordinatorja projekta. Največ vprašanih (48 %) ima izkušnje z do tremi LDV-projekti. V analizo so bili

vključeni udeleženci iz 31 evropskih držav. Največ anketirancev je prihajalo iz Nemčije, Italije in Velike Britanije.

Na podlagi ocen anketirancev smo s pomočjo osnovne opisne statistike ugotovili, katere kompetence so po mnenju anketirancev najpomembnejše. To je razvidno iz preglednice 2, kjer smo kompetence uredili po oceni udeležencev od najmanj do najbolj pomembnih. pokaže, da so anketiranci večini kompetenc pripisali visoko pomembnost. Po njihovem mnenju

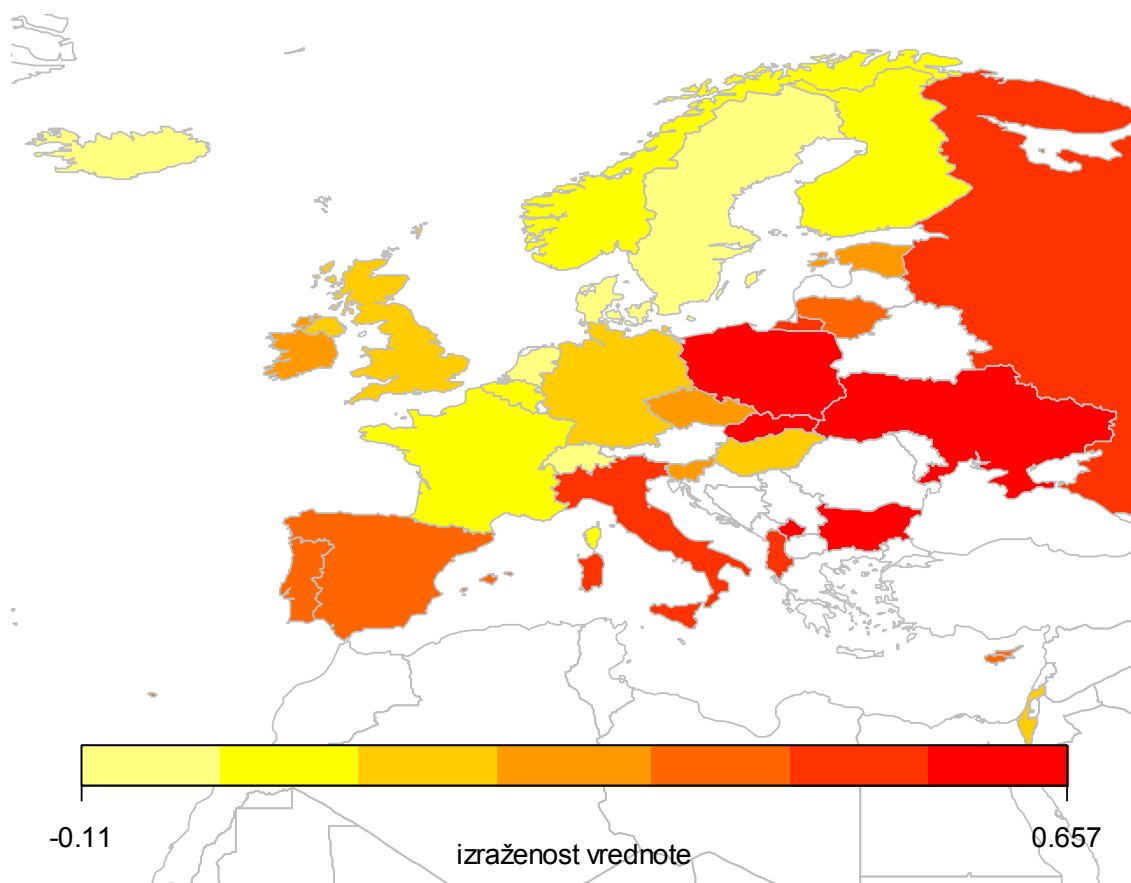
so tri najpomembnejše kompetence sposobnost koordinacije aktivnosti, sposobnost dela z ljudmi iz drugih kulturnih okolij ter sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi. Kompetence, ki so se jim zdele najmanj pomembne, pa so znanje drugih področij (npr. finance), sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete ter profesionalno znanje o drugih državah (ekonomsko, družbeno, pravno ipd.). Oboje je razvidno iz preglednice 2, kjer smo kompetence uredili od najmanj do najbolj pomembnih po oceni udeležencev.



Slika 1: Najpomembnejše kompetence za koordinatorje in partnerje

Na sliki 1 so prikazane najpomembnejše kompetence po mnenju koordinatorjev in partnerjev. Ni presenetljivo, da je za obe skupini najpomembnejša sposobnost koordinacije aktivnosti, saj običajno sodelujejo v več projektih, ki vsi zahtevajo čas in energijo, uspešno obvladovanje aktivnosti pa olajša krmarjenje med njimi. Obe skupini sta

enako razvrstili tudi četrto kompetenco po vrsti, in sicer sposobnost jasnega izražanja. Med deset najpomembnejših kompetenc so anketiranci uvrstili še štiri enake kompetence, a v drugačnem vrstnem redu (sposobnost dela z ljudmi iz drugih kulturnih okolij, sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi, sposobnost prilagajanja spremembam ter sposobnost



Slika 2: Geopolitična porazdelitev vrednote odprtost za spremembe

dela z računalnikom in internetom), medtem ko so koordinatorji menili, da med najpomembnejših deset kompetenc sodijo še sposobnost motiviranja drugih, sposobnost iskanja novih idej in rešitev, pripravljenost zgrabiti novo priložnost in sposobnost pisanja in branja v tujem jeziku pa so partnerji mednje uvrstili sposobnost uspešnega dela pod stresom, sposobnost hitrega osvajanja novega znanja, sposobnost učinkovite uporabe časa in sposobnost pisanja poročil, zabeležk in dokumentov.

Odprtost za spremembe

Prebivalci južne in vzhodne Evrope so visoko ocenili vrednoto odprtost za spremembe, prebivalci severne in srednje Evrope pa nižje (slika 2).

Preverjanje hipotez

Pri naši raziskavi so nas usmerjale uvodoma postavljene hipoteze, s katerimi smo preverjali pomembnost kompetenc in vrednote med člani LDV-projektov.

Prvo hipotezo (H1), da so najbolj pomembne kompetence za delo v LDV-projektih (v tem vrstnem redu) znanje tujega jezika, sposobnost dela z ljudmi iz drugih kultur in sposobnost učinkovitega koordiniranja svojih aktivnosti, smo zavrnili. Presenetljivo ne koordinatorji in ne partnerji znanja tujega jezika ne uvrščajo na vrh pomembnih kompetenc (pri koordinatorjih je šele na desetem, pri partnerjih pa na 12. mestu).

Drugo hipotezo (H2), sposobnost dela z ljudmi iz drugih kultur so koordinatorji ocenili kot drugo najpomembnejšo kompetenco, partnerji pa kot peto,

smo potrdili.

Tretjo hipotezo (H3), Sposobnost koordinacije svojih aktivnosti pa oboji ocenjujejo kot najpomembnejšo kompetenco za delo v LDV- projektih, smo zavrnili. Sposobnost koordinacije aktivnosti je dobila najvišjo povprečno oceno med koordinatorji (6,39), med partnerji pa je bila na prvem mestu. Na tretje mesto so koordinatorji umestili sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi, partnerji pa sposobnost prilagajanje spremembam.

Četrto hipotezo (H4), da med koordinatorji in partnerji LDV-projektov obstajajo statistično značilne razlike pri vrednotenju kompetenc, zavrnilo. Z Wilcoxonovim testom smo namreč dokazali, da med koordinatorji in partnerji LDV-projektov večinoma ni statistično značilne razlike pri vrednotenju kompetenc. Razlike so se pokazale le pri tako imenovanih managerskih kompetencah (pogajanja, iskanje novih priložnosti in idej, koordinacija, motiviranje, poznavanje medkulturnih razlik in uveljavljanje avtoritete), ki so jih, logično, koordinatorji ovrednotili kot pomembnejše od partnerjev.

Peto hipotezo (H5), da se vrednote statistično značilno razlikujejo med evropskimi narodi, lahko potrdimo. Geografska porazdelitev vrednot po Evropi kaže na velike razlike med državami. Nekatere države lahko sicer povežemo v skupine oziroma regijam pripišemo podobne vrednote, a kljub temu med državami ostajajo razlike.

Šesto hipotezo (H6), da vrednote posameznika vplivajo na dožemanje pomembnosti kompetenc, smo zavrnili. S korelacijsko analizo smo dokazali, da so korelacije med kompetencami in vrednotami udeležencev LDV-projektov skoraj nične, in tako sprejeli sklep, da vrednote posameznika ne vplivajo na dožemanje pomembnosti kompetenc.

4. Diskusija in zaključek

Namen naše raziskave je bil ugotoviti, katere kompetence so po mnenju sodelujočih v projektih Leonardo da Vinci (LDV) najbolj ključne za

sodelovanje v mednarodnih projektih skupinah. V raziskavi je sodelovalo 328 oseb iz 31 evropskih držav, od katerih je bila dobra polovica (59 %) žensk in nekaj manj kot pol (41 %) moških. Starost večine vprašanih (33 %) se giblje med 30 in 39 let. Največ (48 %) med njimi jih je sodelovalo v enem do treh LDV-projektih, 73 % pa jih je imelo v zadnjem projektu vlogo koordinatorja oziroma vodje projekta. Vprašani so večini kompetenc pripisali visoko pomembnost (povprečje povprečij znaša 5,83 na lestvici od 1 do 7), najvišje pa so ocenili sposobnost koordinacije aktivnosti (6,39), sposobnost dela z ljudmi iz drugih kulturnih okolij (6,26) ter sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi (6,25). To ni presenetljivo, saj je delo na enem mednarodnem projektu le ena od mnogih delovnih zadolžitev sodelujočih, med katerimi naj bi posamezniki uspešno krmarili, upravljali s svojim časom in koordinirali ostale aktivnosti. Pri tem je za doseganje smotrov in ciljev ter kakovostnih rezultatov bistvenega pomena dobro sodelovanje z drugimi in učinkovita komunikacija, ki jo Motschnig-Pitrik in Figl (2007) označita kot predpogoj za razvoj vseh ostalih kompetenc. Kot najmanj pomembne so anketiranci navedli znanje na drugih področjih (npr. finance) (5,07), sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete (4,93) in profesionalno znanje o drugih državah (ekonomska, družbeno, pravno ipd.) (4,62).

Prvo hipotezo, da so za delo v LDV-projektih najbolj pomembne kompetence znanje tujega jezika, sposobnost dela z ljudmi iz drugih kultur in sposobnost učinkovitega koordiniranja svojih aktivnosti, smo zavrnili. Znanje tujega jezika se je presenetljivo znašlo šele na enajstem mestu, sposobnost učinkovitega koordiniranja aktivnosti pa je ovrednotena najvišje. Drugo hipotezo, da je sposobnost dela z ljudmi iz drugih kultur druga najbolj pomembna smo zavrnili. Tretjo hipotezo, da je sposobnost koordinacije aktivnosti tretja najpomembnejša kompetenca smo zavrnili. Četrto hipotezo, da med koordinatorji in partnerji LDV-projektov obstajajo statistično značilne razlike pri vrednotenju kompetenc, smo zavrnili. Med koordinatorji in partnerji LDV projektov ni statistično značilne razlike pri vrednotenju kompetenc. Izjema so tako imenovane managerske kompetence (pogajanja, iskanje novih priložnosti in idej, koordinacija, motiviranje, poznavanje medkulturnih razlik in

uveljavljanje avtoritete), ki jih koordinatorji vrednotijo kot bolj pomembne od partnerjev. Peto hipotezo, da se vrednote med evropskimi narodi statistično značilno razlikujejo, lahko potrdimo. Obstajajo sicer podobnosti znotraj posameznih regij, vendar pa ni dveh držav, ki bi imeli identično razporeditev vrednot. Za severno in zahodno Evropo so najbolj značilne vrednote storilnost, tradicija in varnost ter nadvrednote konzervacija in samopoudarjanje, za južno in vzhodno pa dobrohotnost, samousmerjanje in hedonizem pri vrednotah in odprtost za spremembe ter samopreseganje pri nadvrednotah. Šesto hipotezo, da vrednote posameznika vplivajo na doajmanje pomembnosti kompetenc, smo zavrnili. Korelacijska analiza je pokazala, da korelacije med kompetencami in vrednotami udeležencev LDV-projektov skoraj ne obstajajo, zato smo sprejeli sklep, da vrednote posameznika ne vplivajo na doajmanje pomembnosti kompetenc.

Prispevek k razvoju managementa projektov je tako teoretičen kot tudi empiričen. Poleg strnjene in preglednega teoretičnega dela o mednarodnih timih, kompetencah in vrednotah sta glavna prispevka raziskave predvsem mednarodna študija kompetenc članov mednarodnih projektov in inovativni pristop k analizi vrednot po evropskih državah. Na podlagi študije kompetenc smo s pomočjo faktorske analize zasnovali izvirni prikaz petih kompetenčnih skupin, piramido pomembnosti kompetenc za mednarodne time in delo v mednarodnih projektih. S pomočjo geopolitične porazdelitve vrednot z zemljevidi pa predstavljamo napreden prikaz značilnosti, specifičnih za določeno geografsko področje. Izhajajo iz raziskave lahko posplošimo na druge mednarodne projekte s področja izobraževanja, saj je študija zajemala mednarodne time v visoko zahtevnih mednarodnih projektih. Obenem podajamo odlično izhodišče za nadaljnje raziskave o tem, kako premostiti razlike v mednarodno sestavljenih ekipah v različnih projektih.

V raziskavi smo zaznali naslednje vsebinske in metodološke omejitve:

- Kljub temu, da smo za ocenjevanje odgovorov uporabili deloma prirejena izvirna vprašalnika za ocenjevanje vrednot in kompetenc, bi ob ponovni raziskavi poenotili ocenjevalno lestvico obeh

vprašalnikov, in to tako, da bi se lestvica odgovorov stopnjevala v isti smeri. V obstoječi raziskavi so anketiranci na del ankete o vrednotah odgovarjali od 1 – zelo podoben do 6 – sploh nisem podoben, pri kompetencah pa 1 – zelo malo pomembna, 7 – zelo pomembna. Tako so nekateri vprašani na drugi del ankete odgovarjali napačno, saj so predpostavljali primerljivo lestvico odgovorov.

- Namenski vzorec je vključeval več koordinatorjev (73 %) kot partnerjev (23 %) projekta.
- Ker namenski vzorec ni bil reprezentativen za večino držav (premalo odgovorov posameznih državljanov), smo morali za geopolitično analizo vrednot uporabiti odgovore 6. kroga raziskave ESS. Z uporabo teh rezultatov pa so naši zaključki precej bolj generalni, saj ne zajemajo le populacije LDV-projektov, ampak splošno populacijo. Te ugotovitve posplošimo na celotno populacijo mednarodnih timov, ne le na sodelujoče v projektih LDV.
- Ker je bil vzorec namenski, ni nujno, da zbrani odgovori predstavljajo mnenje celotne populacije.

Izhajali smo iz naslednjih predpostavk:

- vrednote splošne populacije so enake vrednotam članov LDV-projektov;
- raziskava je bila opravljena na vzorcu LDV-projektov, vendar predpostavljamo, da se da njena spoznanja posplošiti na splošno populacijo;
- ker vzorec ni bil naključen in ker je bil delež vrnjenih vprašalnikov manjši od 25 %, lahko le predpostavljamo, da zbrani odgovori predstavljajo mnenje celotne populacije.

V nadaljnjih raziskavah bi bilo smiselno preveriti, ali podobne ugotovitve veljajo tudi na področju industrije in multinacionalnih podjetij, ki imajo aktivne mednarodne time. Raziskava ESS nudi odlično izhodišče za preverjanje trditve Muska in Kobal Grumove (2009, 241) o relativni trajnosti vrednot. Že od leta 2002 namreč poteka v intervalih na dve leti in tako omogoča dobre pogoje za primerjavo in analizo morebitnega spreminjanja vrednot skozi čas. Primerjava vrednot za vseh šest izvedenih meritev (iz let 2002, 2004, 2006, 2008, 2010 in 2012) bi pokazala preglednejšo sliko o tem, ali se politične, informacijske in socialne spremembe v svetu odražajo tudi pri

spremembah vrednot Evropejcev. Z nadaljnjim raziskovalnim delom bi bilo smiselno razviti orodje, ki bi pomagalo izbrati ustrezne sodelavce za sodelovanje v mednarodnih timih. Orodje bi nudilo preverjanje obstoječih kompetenc in vključevalo izobraževalni program za njihovo pridobitev ali dopolnitev. Prav tako bi bilo koristno razviti usposabljanje za vodenje mednarodnih projektov (stili vodenja, način komunikacije, obvladovanje tveganj ipd.). Raziskava o vrednotah, ki so jo v letih 1997 in 1998 izvedli Florjančič in sodelavci (Florjančič in drugi 2000) na vzorcu 100 slovenskih managerjev, je pokazala, da ti najvišje cenijo delovno učinkovitost, ustvarjalnost in izpolnjevanje dolžnosti. Izkazalo se je, da managerji v različnem starostnem obdobju različno pojmujejo pomembna življenjska področja. V nadaljnjih raziskovanjih bi lahko izvedli tudi primerjavo slovenskih managerjev z managerji mednarodnih projektov.

Literatura

- Bell, Bradford S. in Steve W. J. Kozlowski. 2002. *A Typology of Virtual Teams: Implications for Effective Leadership*. *Group and Organization Management* 27 (1): 14–49.
- Bernecker, Michael in Klaus Eckrich. 2003. *Handbuch Projektmanagement*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Boštjančič, Eva. 2011. *Merjenje kompetenc. Metoda ocenjevalnega centra v teoriji in praksi*. Ljubljana: Planet GV.
- COMPM. 2016. *Profil kompetenc projektnih managerjev*. [Http://www.compm-project.eu/](http://www.compm-project.eu/) (9. 2. 2018).
- Florjančič, Jože, Jože Jesenko, Manca Jesenko, Jure Kovač in Mojca Bernik. 2000. *Vrednote in načini vodenja managerjev v Sloveniji*. V *Management v tranzicijskih procesih*, ur. Reinhart Lang, Jure Kovač in Mojca Bernik, 17–64. Kranj: Moderna organizacija.
- Gruden, Nika. 2013. *Vedenjske kompetence projektnih managerjev*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Kobal Grum, Darja in Janek Musek. 2009. *Perspektive motivacije*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
- Kohont, Andrej. 2005. *Razvrščanje kompetenc*. V *Kompetence v kadrovske praksi*, ur. Marija Sonja Pezdirc, 29–48. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Kohont, Andrej. 2011. *Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Krašna, Lara. 2006. *Kompetence in lastnosti managerja projekta*. Diplomsko delo, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Leonardo UK National Agency. *ADAM Projects and Products Portal for Leonardo Projects* <https://www.cedefop.europa.eu/en/news-and-press/news/adam-new-project-and-product-portal-leonardo-da-vinci> (12. 3. 2018)
- McClelland, David C. 1973. *Testing for competence rather than for intelligence*. *American Psychologist* 28 (1): 1–14.
- Motschnig-Pitrik, Renate in Kathrin Figl. 2007. *Developing Team Competence as Part of a Person Centered Learning Course on Communication and Soft Skills in Project Management*. V *Frontiers In Education Conference - Global Engineering: Knowledge Without Borders, Opportunities Without Passports*, 15 – 21. Milwaukee: IEEE.
- Müller, Ralf in Rodney Turner. 2007. *Matching the project manager's leadership style to project type*. *International Journal of Project Management* 25 (1): 21–32.
- Müller, Ralf in Rodney Turner. 2010. *Leadership competency profiles of successful project managers*. *International Journal of Project Management* 28 (5): 437–448.
- Pavlin, Samo, Rolf van der Velden, Peter Robert, Joanna Zyra, Kestutis Pukelis in Selda Onderoglu. 2007. *Higher Education as a Generator of Strategic Competences. Lifelong Learning Programme*. [Http://www.hegesco.org/content/view/8/10/](http://www.hegesco.org/content/view/8/10/) (24. 6. 2018).
- Perme, Uroš. 2008. *Uporaba statističnega paketa R pri obdelavi navigacijskih podatkov*. Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede Kranj.
- Pušnik, Mojca. 2005. *Od znanja h kompetencam*. V *Od opazovanja do znanja, od znanja h kompetencam*, ur. Anka Zupan, 132 – 151. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Schwartz, Shalom H. (2003). *A Proposal for Measuring Value Orientations across Nations*. Chapter 7. V:

Questionnaire Development Package of the European Social Survey. [Http://www.europeansocialsurvey.org](http://www.europeansocialsurvey.org) (2. 9. 2017).

Shippmann, Jeffery S., Ronald A. Ash, Mariangela Baltista, Linda Carr, Lorraine D. Eyde, Beryl Hesketh, Jerry Kehoe, Kenneth Pearlman, Erich P. Prien in Juan I. Sanchez. 2000. *The Practice Of Competency Modeling.* *Personnel Psychology* 53 (3): 703–740.

Starkweather, Jo Ann in Deborah H. Stevenson. 2011. *PMP® certification as a core competency: Necessary but not sufficient.* *Project Management Journal* 42 (1):

31–41.

Škulj, Janez. 2009. *Ključne kompetence za vseživljenjsko učenje v programu Mladi v akciji.* Ljubljana: Movit NA Mladina.

Treven, Sonja in Velimir Sriča. 2001. *Mednarodno organizacijsko vodenje.* Ljubljana: GV Založba.

Živković, Jerneja. 2008. *Pomen interpersonalnih kompetenc za sodelovanje v timu.* Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani. Filozofska fakulteta, Oddelek za pedagogiko in andragogiko.

Podatki o avtorjih

Urška Naveršnik je magistrirala na študijskem programu Management na Univerzi na Primorskem, Fakulteti za management. Magistrsko nalogo je opravila s področja kompetenc in vrednot mednarodnih timov. Ima več kot deset let izkušenj z mednarodnimi projekti.

Dr. Mirko Markič je znanstveni svetnik in redni profesor za področje managementa na Univerzi na Primorskem, Fakulteti za management. Njegova področja raziskovanja sta Upravne in organizacijske vede ter Javno zdravstvo (varstvo pri delu).