

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Erika Sebanc

Oblikovanje delavca pred in med prvo zaposlitvijo

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Erika Sebanc

Mentor: doc. dr. Miroljub Ignjatović

Oblikovanje delavca pred in med prvo zaposlitvijo

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

Zahvala:

Predvsem se zahvaljujem svojemu mentorju prof. Ignjatoviću, da je znal usmeriti moje misli ter profesorju Branku Iliču, ki me je znal opogumiti v pravih trenutkih. Velika zahvala gre tudi staršema, ki sta mi omogočila brezskrben študij ter fantu Matevžu, ki mi ni pustil obupati. Diplomno posvečam prijatelju Mažotu, ki nas je pred kratkim na žalost zapustil ampak vem, da z mano nekje slavi moje uspehe.

Oblikovanje delavca pred in med prvo zaposlitvijo

Vsako podjetje ima različno vizijo in želje gledano na končne rezultate ter sprva predvsem na same zaposlene, ki jih želijo znotraj organizacije. Posameznik, ki preide v fazo iskanja prve zaposlitve, mora biti po svoji obliki ustrezen tem željam in zahtevam podjetja pri katerem kandidira. Oblika delavca zajema tako njegove dosežke pri procesu izobrazbe, njegove delovne izkušnje, ki jih morda že ima ter tudi karakterne značilnosti, ki imajo lahko močan vpliv na način opravljanja dela ter na vklop v okolje organizacije. V svoji diplomski nalogi sem se tako osredotočila na pojem prve zaposlitve z vidika kompetenc, izkušenj in "oblike" zaposlenega, ki prvič išče zaposlitev. Raziskovala sem kako študentsko delo, praktično izobraževanje in ostale delovne izkušnje ter izobraževanje vplivajo na končno fazo, ko oseba preide v vlogo kandidata za zaposlitev ter kakšna oblika delavca je najbolj zaželena pri delodajalcih na različnih delovnih področjih. Z raziskavo sem potrdila pomembnost širšega področja izkušenj za samo obliko delavca, ki išče prvo zaposlitev. Širok spekter posamezniku omogoča ustrezno povezovanje osvojenih znanj z izkušnjami, čemur sledi povečevanje njegovih kompetenc. Po ugotovitvah sledeč večji del procesa oblikovanja delavca, njegovega učenja in rasti poteka med prvo zaposlitvijo in ne pred, ko je posameznik postavljen v čisto pravo delovno situacijo, kar tudi sam že psihološko drugače interpretira.

Ključne besede: kompetence, inteligentnost, delovna učinkovitost, testiranje in izbira delavcev.

Forming of the worker before and between first employment

Every company has its own vision and wishes about final results and first about the employees that they want in the organization. An individual that turns into the phase of first employment seeker must have the form that corresponds to these wishes and demands. The form of the worker contains his achievements in the process of education, possible working experiences and his characteristics. In my dissertation I have focused on the concept of first employment from the aspect of competences, experiences and the form of the individual that seeks for his first employment. My research is about how student work, practical education and other working experiences affect on the final phase, when the person turns into the role of a job candidate and about which form of the worker is most desirable between employers from different working fields. Through the researc I have confirmed the importance of the wider area of the experiences for the forming of a worker that seeks for his first employment. This wider spectrum enables making right connections between gained knowledge and experiences. As a consequence the competences also get wider. This entirety presents big advantage, when the person is looking for his first employment. It was also determined, that the bigger part of the forming, learning and growing process of the worker, courses during his first employment and not before. At that point the individual is put into the real working situation that he interprets different from psychological point of view.

Key words: competences, intelligence, work effectiveness, testing and choosing workers.

Kazalo

1	UVOD	8
2	DEFINICIJA RAZISKOVALNEGA PROBLEMA.....	9
3	CILJ	10
4	VRSTE ORGANIZACIJ TER RAZLIKE MED NJIMI PO POTREBI OZIROMA VRSTI DELAVCEV	11
4.1	ORGANIZACIJE KOT STROJI	11
4.1.1	IZVOR	11
4.1.2	MENEDŽMENT V ORGANIZACIJAH KOT STROJIH	11
4.1.3	PREDNOSTI IN SLABOSTI.....	13
4.1.4	OBLIKA DELAVCA ZA TOVRSTNO ORGANIZACIJO	13
4.2	ORGANIZACIJE KOT ORGANIZMI	14
4.2.1	IZVOR	14
4.2.2	MENEDŽMENT V ORGANIZACIJAH KOT ORGANIZMIH	14
4.2.3	PREDNOSTI IN SLABOSTI.....	15
4.2.4	OBLIKA DELAVCA ZA TOVRSTNO ORGANIZACIJO	16
4.3	IZBIRA OBLIKE ORGANIZACIJE TER UMEŠČANJE ZAPOSLENIH	16
5	KAJ PREDSTAVLJA PREDNOST PRI OBLIKI KANDIDATA ZA ZAPOSILITEV	21
5.1	INTELIGENCA VS. KOMPETENCE	21
5.1.1	INTELIGENTNOST	22
5.1.2	KOMPETENCE	26
5.2	PRVA ZAPOSILITEV: PREDNOSTI KOMPETENC VS. PREDNOSTIM INTELIGENTOSTI	28
6	ISKALEC PRVE ZAPOSILITVE	34
6.1	LASTNOSTI IN KARIERNI CILJI POSAMEZNIKA PRED PRVO ZAPOSILITVIJO	34
6.2	PRIDOBIVANJE IZKUŠENJ PRED PRVO ZAPOSILITVIJO	36
7	RAZISKAVA IN ANALIZA PODATKOV	38
7.1	HIPOTEZE	38
7.2	METODOLOGIJA - ANKETA	38
7.2.1	PREDSTAVITEV VZORCA PRI ANKETAH	39
7.2.2	REZULTATI RAZISKAVE IN INTERPRETACIJA ANKETE	42
7.3	METODOLOGIJA - INTERVJUJI.....	53
7.3.1	PREDSTAVITEV INTERVJUJANCEV:.....	53
7.3.2	INTERPRETACIJA REZULTATOV INTERVJUJEV	55

7.3 INTERVJU S SLOVENSKO NOVINARKO.....	61
7.3.1 PREDSTAVITEV INTERVJUVANKE	61
7.3.2 ANALIZA INTERVJUJA:.....	61
8 UGOTOVITVE IN SKLEPI	63
8.1 RAZLAGA UGOTOVITEV	63
9 ZAKLJUČEK	67
10 LITERATURA.....	69
PRILOGE.....	73
PRILOGA A: INTERVJUVANEC 1	73
PRILOGA B: INTERVJUVANKA 2	75
PRILOGA C: INTERVJUVANKA 3	77
PRILOGA D: INTERVJUVANKA 4.....	80
PRILOGA E: INTERVJUVANKA 5.....	82
PRILOGA F: INTERVJUVANEC 6.....	84
PRILOGA G: INTERVJUVANKA 7.....	86
PRILOGA G: RTV NOVINARKA (INTERVJU).....	89

KAZALO TABEL:

Tabela 4.1: Alternativni delovni sistemi	17
Tabela 5.1: Razlike med zelo inteligentnim in zelo neinteligentnim človekom.....	23
Tabela 5.2: Primerjava tradicionalnega pristopa managementa človeških virov ter pristopa osnovanega na kompetencah.....	32
Tabela 6.1: stopnje kariernega razvoja.....	34
Tabela 6.2: ilustracija Hollandove tipologije ustrežanja osebnosti in poklicev	35

KAZALO GRAFOV:

Graf 5.1: Stanje čustvene inteligentnosti, motivacije in delovne uspešnosti.....	25
Graf 7.2: grafična porazdelitev anketirancev po starostnih skupinah	40
Graf 7.3: grafična porazdelitev anketirancev po stopnji dosežene izobrazbe	41
Graf 7.4: grafična porazdelitev anketirancev po statusu glede na trg delovne sile	41
Graf 7.5: grafična porazdelitev anketirancev, ki opravljajo/so opravljali študentska ali kakšna druga dela med študijem	42
Graf 7.6: Grafična porazdelitev anketirancev glede na izbiro med kratkoročnimi ali dolgoročnimi deli med študijem.....	40
Graf 7.7: Grafična porazdelitev pogostosti opravljanja del med študijem	43
Graf 7.8: Grafični prikaz raznovrstnosti pri posameznikih med izbiro del med študijem	44
Graf 7.9: grafična razporeditev področij iskanja del med študijem Možnih je več odgovorov	45
Graf 7.10: Grafični prikaz pomena dela med študijem za anketirance	46
Graf 7.11: Grafična razporeditev mnenj o vplivu dela med študijem na oblikovanje posameznika v delavca	47
Graf 7.12: Grafični prikaz razvrstitve pomembnosti štirih faktorjev, ki vplivajo na pridobivanje izkušenj in znanja za bodoče delovno mesto.....	48
Graf 7.13: Grafična razporeditev zadovoljstva s ponudbo del preko študentskega servisa gledano z vidika pridobivanja izkušenj za bodočo zaposlitev.....	48
Graf 7.14: Grafična razporeditev razmerja pomena med kompetencami in inteligenco pri prvi zaposlitvi.....	49
Graf 7.15: Grafični prikaz izbire med dvema tipoma kandidata za prvo zaposlitev.....	50
Graf 7.16: Grafična razporeditev področij pridobivanja izkušenj kot prednost pri iskanju prve zaposlitve	51
Graf 7.17: Grafična razporeditev podatkov o transformaciji dela med študijem v prvo redno zaposlitev.....	51
Graf 7.18: Grafični prikaz odstotne porazdelitve oblikovanja posameznika z vidika delovnih navad v dveh fazah:	52

1 UVOD

Vstop na trg delovne sile za posameznika predstavlja enega izmed večjih korakov ter faz v življenju. Takrat se sklene prejšnji proces, ki ga predstavlja mladostniška socializacija, proces izobraževanja ter se začne nov proces, ki zajema grajenje odraslega življenja skozi obraz zaposlenega. Temelji za odraslo življenje se postavijo že prej, ko posameznik išče svojo karierno pot in si zastavi svoje karierne cilje. Ti temelji se nahajajo v izobraževanju, ki ga posameznik izbere in predstavlja teoretično osnovo njegove baze znanja, drugi del pa predstavljajo delovne izkušnje med študijem, ki posameznika oblikujejo s praktičnega vidika. V Sloveniji imajo študentje za nabiranje izkušenj na voljo nabor del preko študentskega servisa, prav tako pa imajo tudi znotraj izobraževanja možnost opravljanja praktičnega dela, ki naj bi bil prvi dejanski uvid v delovno situacijo, v kateri bodo po veliki verjetnosti udeleženi pri prvi zaposlitvi. Od vsakega posameznika je odvisno koliko bo naredil z vidika svojih izkušenj ter pridobivanja kompetenc, razlike med temi izbirami pa postanejo jasno vidne, ko ta posameznik prestopi v fazo iskalca prve zaposlitve. Tu se nato srečajo dve ključni strani: delodajalci s svojimi pričakovanji ter predstavami o kompetencah in samopodobi oziroma obliki iskalca prve zaposlitve ter iskalec prve zaposlitve s svojimi predstavami o željah možnega bodočega delodajalca. Vsako podjetje ima namreč svoje želje, vizijo ter cilje in na teh faktorjih sloni izbira kandidatov, ki jih zaposlijo. Tu tako pride do trka oblike delavca, ki je postavljen v vlogo kandidata za delovno mesto, z obliko kandidata, ki je iskan pri delodajalcu. Mlada oseba lahko pred prvo zaposlitvijo pridobi nabor izkušenj iz širokega spektra delovnih področij ter si nato s svojo sposobnostjo vse to združi s svojim teoretičnim znanjem, vrednotami in si tako razširi svoje kompetence. Skozi ta proces se ta oseba tudi že začne oblikovati kot delavec. Tako lahko, ko išče prvo zaposlitev, pred možnim delodajalcem nastopi že s skoraj v celoti oblikovano samopodobo kot delavec in to samopodobo tudi kasneje prenese na svoj način opravljanja zadanega dela. Drugi tip oblike iskalca prve zaposlitve je lahko oseba, ki sicer ima pridobljene izkušnje, a so te ožje in v večini povezane z izobraževanjem v katerem je bil udeležen. Tako pred bodočim delodajalcem nastopi s samopodobo delavca, ki je pripravljen skozi prvo zaposlitev pridobiti svojo celotno obliko zaposlenega, popolnoma po kulturi in pričakovanjih podjetja – na kratko rečeno je lahko ta posameznik vzgojen v svojo obliko delavca skozi prvo zaposlitev. Iskalec prve zaposlitve je tako postavljen v več dilem. Prvo je vprašanje na kakšen način bo pričel svoje oblikovanje v podobo delavca, drugo pa je potem vprašanje kakšno obliko bo želel delodajalec od njega.

2 DEFINICIJA RAZISKOVALNEGA PROBLEMA

V svoji diplomski nalogi iščem odgovor na tri hipoteze:

- *Izkušnje iz širšega spektra dejavnosti oziroma dela prinašajo večjo kompetenčno prednost pri prvi zaposlitvi kot izkušnje samo znotraj področja izobraževanja.*

Tu sem predvsem sledila tezi McClellanda, da predstavlja nabor ustreznih kompetenc pri kandidatu večjo prednost kot uspeh pri testih inteligentnosti, saj organizacija potrebuje delavca, ki je sposoben vse svoje izkušnje, znanja, obnašanje združiti z vrsto dela, ki ga bo opravljal, v neko celoto. (McClelland, 1973)

- *Razumevanje ter obvladanje širšega spektra znanj pri posamezniku predstavlja pri prvi zaposlitvi boljše osnove za dobrega delavca kot izkušnje izključno iz področja izobraževanja.*

To raziskovalno vprašanje je naslonjeno predvsem na empirični del naloge, saj sem želela preučiti kaj je pri kandidatih pomembnejše – da so izobraženi za zahtevano mesto ter imajo izkušnje že prav na tem področju, ali nam različne izkušnje ter dejavnosti pri kandidatih predstavljajo več koristi ter uspeha pri njegovem delu.

- *Učenje in rast posameznika kot delavca poteka v večji meri preko izkušenj pred prvo zaposlitvijo kot po prvi zaposlitvi.*

Samo študentsko delo, praktično izobraževanje ter ostale izkušnje posameznika nekako že pred dejansko prvo zaposlitvijo postavijo v delavno okolje kjer je od njega pričakovana učinkovitost. Tako sem raziskovala ali se že med tem postopkom posameznik oblikuje kot delavec – je pripravljen le točno slediti nalogi, ki mu je zadana/ pri svojem delu kaže samoiniciativnost in se loteva tudi širših vidikov nalog (možnosti izboljšav...), bo v delo vključeval prednosti ali slabosti svoje osebnosti... Po mojem mnenju in predvidevanjih naj bi delavec že pred prvo zaposlitvijo vse svoje sposobnosti, znanja, spretnosti, vedenja in stališč oblikoval v neko celoto, ki jo potem prenese v svojo prvo zaposlitev.

3 CILJ

Poleg teoretične opredelitve oblikovanja zaposlenih skozi izobraževanje, študentskega dela in pridobivanja izkušenj, praktičnega izobraževanja kot tudi oblikovanja skozi življenje samo, je moj cilj raziskati tudi kaj je za različne podobe organizacij pomembnejše: da kandidat za prvo zaposlitev že obvlada širši spekter znanj (praktičnih kot tudi teoretičnih) in ima že nekako oblikovane delovne navade ter svojo podobo kot delavec (samoiniciativnost, samostojno iskanje načina opravljanja nalog, prenos vseh osvojenih znanj na opravljanje svojega dela), nima pa pogosto zahtevanih izkušenj za želeno vrsto dela? Ali je za organizacijo bolj zaželena pridobitev zaposlenega, ki sicer je dobro podprt z znanjem in pogosto zahtevanimi izkušnjami iz svojega področja, a ga ima organizacija možnost oblikovati popolnoma po svoji kulturi in željah podjetja?

4 VRSTE ORGANIZACIJ TER RAZLIKE MED NJIMI PO POTREBI OZIROMA VRSTI DELAVCEV

Vsaka organizacija je svoj individualni sistem. Znotraj tega sistema je vzpostavljen človeški kolektiv, ki predstavlja gonilo te organizacije. Ta nabor zaposlenih ne more biti naključen ampak mora ustrezati potrebam organizacije oziroma mora ustrezati načinu ter procesom dela, ki se v organizaciji odvijajo. Tako lahko izjemno izobražen in nadarjen delavec ni ustrezen za vsako delovno mesto ter za vsako organizacijo, kot tudi obratno. Pri raziskovanju same oblike delavca, ki išče zaposlitev, je sprva pomembna oblika te organizacije in oblika delovnega procesa v organizaciji kjer naj bi iskal zaposlitev. Za razumevanje diplomske naloge je najpomembnejša delitev na dve vrsti organizacij: organizacije kot stroji ter organizacije kot mehanizmi, saj so znotraj teh dveh nastale ključne teorije o vrstah delavcev ter o menedžmentu zaposlenih. Sledi torej kratek opis teh dveh vrst, kakšne vrste menedžment jima ustreza, kakšne so prednosti in slabosti teh dveh vrst z vidika delavcev ter na koncu kakšna oblika delavca je primerna za vsako vrsto.

4.1 ORGANIZACIJE KOT STROJI

4.1.1 IZVOR

Organizacije so lahko gledane kot instrumenti za doseganje nekih ciljev in vsa orodja, ki so bila razvita v povezavi z organizacijami, so v bistvu sredstva za izvajanje neke organizacijske aktivnosti. Skozi industrijsko revolucijo je postalo pogosto usmerjanje k birokratizaciji ter postavljanju neke rutine v življenje. Kot posledica teh novih usmeritev je postalo nujno vzpostaviti k temu tudi nek ustrezen sistem delovnih nalog in nadzorovanja opravljanja teh nalog. Za rešitev te težave in olajšanje samega upravljanja dela je bil najpomembnejši preskok k delitvi dela v delovnem procesu. (Morgan 2004, 19-20).

4.1.2 MENEDŽMENT V ORGANIZACIJAH KOT STROJIH

Nove teorije menedžmenta so se pričele razvijati. Pomemben preskok je bil narejen z prispevkom Maxa Webra (nemški sociolog).

Weber je raziskoval vzporednice med mehanizacijo v industriji in širjenjem birokratskih oblik organizacij. Opazil je, da birokratska oblika vzpostavlja rutino v

proces administracije, kot tudi stroj rutinizira proizvodnjo. V njegovem delu je tako dana prva obširna definicija birokracije kot organizacije, ki poudarja natančnost, hitrost, jasnost, pravilnost, zanesljivost in učinkovitost; lastnosti pridobljene pri ustaljeni razdelitvi nalog, hierarhičnem nadzoru ter natančnih pravilih. (Morgan 2004, 22)

V nadaljevanju raziskovanja ustreznosti in učinkovitosti birokratizacije sta bili skozi poskuse doseganja najboljše izvedbe tovrstne organizacije vzpostavljeni dve teoriji menedžmenta v tovrstnih organizacijah:

- **Klasična teorija menedžmenta**

"Pri tej teoriji menedžmenta je bilo upravljanje gledano kot proces načrtovanja, organiziranja, ukazovanja, koordinacije in nadzora. Teoretiki so skupaj postavili osnove za mnoge moderne tehnike menedžmenta, kot so: vodenje s cilji (MBO), načrtovanje, programiranje, proračunski sistemi in druge metode, ki slonijo na racionalnem načrtovanju in nadzoru." (Morgan 2004, 26) "Bistvo klasične teorije organizacije in njene sodobne uporabe temelji na misli, da so organizacije racionalni sistemi, ki delujejo na najučinkovitejši možni način." (Morgan 2004, 26)

Načela: enotnost zapovedi, veriga hierarhije, razpon nadzora, strokovnjaki in linijski vodje, delitev dela, avtoriteta in odgovornost, centralizacija avtoritete, disciplina, podrejanje individualnih interesov splošnim, pravičnost, stabilnost zaposlitve osebja, duh enotnosti.

- **Znanstveni menedžment**

Začetnik znanstvenega menedžmenta je bil Friderick Taylor (ameriški inženir), ki je bil mnenja, da je ključ do najučinkovitejšega delovnega procesa natančna analiza in standardizacija dela. Tu sta imela zanj največji pomen pojma čas in gibanje. Največja učinkovitost in optimalnost pri delu (s časovnega in gibalnega vidika) je bila lahko dosežena z delitvijo nalog na posamezne specifične oziroma specializirane komponente, ki so bile nato dodeljene posameznim delavcem.

Načela: prenesti vso odgovornost za organizacijo dela od delavca k menedžerju, uporabiti znanstvene metode za doseganje najučinkovitejšega načina dela (natančno definirati postopke), izbor najbolj ustrezne osebe za izvajanje nalog, usposabljanje delavca za učinkovito delo, skrbno nadzorovati izvrševanje nalog...

Vrste organizacij: tovarniški obrati, restavracije s hitro prehrano, trgovine s prodajo na drobno.

4.1.3 PREDNOSTI IN SLABOSTI.

Prednosti: ta oblika organizacije je ustrezna, če je v podjetju potrebno izvesti ciljno naravnano nalogo, ko je okolje dovolj stabilno, da lahko zagotovimo enak končni rezultat, kot smo ga načrtovali, ko želimo narediti enak izdelek večkrat

Slabosti: sistem lahko organizacijo pahne v težave pri prilagajanju na spremembe, povzroči otopelo birokracijo, pripelje do težav pri uveljavljanju posameznikovih individualnih interesov ter ima slab vpliv na zaposlene.

4.1.4 OBLIKA DELAVCA ZA TOVRSTNO ORGANIZACIJO

Delo: V teh organizacij je vsakodnevno prisotna rutina z natančno načrtovanim urnikom opravljanja delovnih nalog. Opažena je lahko nekakšna pretvorba delavca v človeški stroj s celo popolno odtujitvijo lastnega inteligenčnega oziroma miselnega doprinosa k delu. "Od ljudi se pričakuje prihod na delo ob točno določenem času, izvajanje vnaprej določene palete aktivnosti, počitek ob predpisani uri in nato nadaljevanje dela, dokler ni končano." (Morgan 2004, 18)

Delavec:

- Ni potrebnih posebnih strokovnih znanj za večino del.
- Delavec pridobi vse izkušnje, ki so potrebne za opravljanje dela z nenehnim ponavljanjem svoje naloge, ki mu je dodeljena in se s časom v njej tudi popolnoma optimizira.
- Ni potrebnega doprinosa lastnega intelekta.
- Ustrezen delavec brez posebnih kompetenc ter brez želje po oblikovanju neke lastne samopodobe kot delavec – sprejme podobo oziroma obliko, ki mu je dana.

4.2 ORGANIZACIJE KOT ORGANIZMI

4.2.1 IZVOR

Skozi čas in obravnavanje zaposlenih po načinu, ki je bil uveljavljen pri organizacijah, ki so delovale pa načelu strojev, je prišlo do opažanj, da igra predvsem negativni vidik nehumanega obravnavanja delavcev pri takšnem sistemu velik problem. Z drugimi besedami so se pričela ugotavljanja, da bi z drugačnim obravnavanjem zaposlenih lahko prišli tudi do večje učinkovitosti in bolj polnega izkoristka potencialov zaposlenih. Pri ljudeh oziroma zaposlenih so pričele postajati pomembne njihove potrebe ter možno zadovoljevanje le teh tudi v sklopu delovnega časa.

Elton Mayo je tako pričel s študijami med delovnimi pogoji, ki so pogosto pripeljali do dolgočasje ter utrujenosti in slabimi odnosi zaposlenih do dela kot posledica. Vključil je tudi socialni vidik dela ter pokazal pomen poudarjanja pri zadovoljevanju potreb in motiviranjem zaposlenih, čimer je bila tudi dosežena največja učinkovitost pri opravljanju delovnih nalog.

Posebna pozornost je bila namenjena ideji, da bi zaposlenim vzbudili občutek koristnosti in pomembnosti, in sicer tako, da so jih poskušali vključiti v delo z dodelitvijo pomembnih nalog ter večjo mero samostojnosti in odgovornosti. Obogatitev dela, združena z bolj demokratičnim in na zaposlene usmerjenim načinom vodenja, je postala alternativa ozki, avtoritativni in nehumani organizaciji dela. (Morgan 2004, 38)

4.2.2 MENEDŽMENT V ORGANIZACIJAH KOT ORGANIZMIH

Menedžment in organizacije so spremenile način načrtovanja dela iz natančne standardizacije in sistemizacije delovnih nalog in pričeli združevati dobro znan tehnični vidik dela z človeškim vidikom. Celoten sistem organizacij je postal bolj odprt ter pričel bolj upoštevati tudi samo okolje organizacije hkrati pa so se teorije menedžmenta obrnile stran od dolgoročnega birokratskega razmišljanja. Predvsem gre tu za uvajanje in doseganje večje fleksibilnosti, ki ga menedžment doseže s tem da omili hierarhijo ter odnose med zaposlenimi, jim pri delu omogoča večjo avtonomnost. S tem se tudi odpravi natančno in podrobno nadziranje korakov dela pri zaposlenih ter se uvede bolj odprt način komuniciranja med vejo menedžmenta

in zaposlenimi. Ta nov način razmišljanja je natančno definiran v kontingenčni teoriji.

- **KONTINGENČNA TEORIJA:**

Kot je bilo omenjeno že prej, je pri tej teoriji menedžmenta zelo pomembno prilagajanje okolju. Okolje se na določenih področjih pogosto spreminja in zato je pri podjetjih pomembno, da so fleksibilna ter da se je vodstvo sposobno spoprijemati s konstantnimi novimi izzivi. Ko organizacija uvidi pomen okolja za njeno delovanje, je bilo logično sklepanje, da fleksibilnost organizacije omogoča njena odprtost do okolja. Skozi to odprtost organizacija izmenjuje z okoljem stvari, ki so bistvenega pomena za njeno preživetje in preko te izmenjave z okoljem tudi vzpostavi ustrezno interakcijo. Skozi proces izmenjave ter interakcije nastane ponavljajoči se cikel, ki vključuje inpute na začetku, nato transformacije, ki se dogajajo znotraj podjetja, dobiček, ki nastane iz tega delovanja ter output, ki ga organizacija nato poda nazaj v okolje. Glavne ideje kontingenčne teorije so:

- *Organizacije kot odprti sistemi, ki potrebujejo skrbno vodstvo, zato da bi ustregle notranjim potrebam ter se prilagodile razmeram v okolju.*
 - *Najboljšega načina organiziranja pravzaprav ni. Ustrezna oblika je namreč odvisna od vrste naloge ali od okolja, s katerim se organizacija ukvarja.*
 - *Vodstvo se mora ukvarjati predvsem s povezovanjem in kakovostnim prilagajanjem.*
 - *Za izpolnitev različnih nalog so morda potrebni različni pristopi k vodenju.*
 - *V različnih tipih okolja so potrebni različni tipi ali vrste organizacij.*
- (Morgan 2004, 44)*

Vrste organizacij: elektronska industrija, tehnična industrija, inovacijska industrija

4.2.3 PREDNOSTI IN SLABOSTI

Prednosti: Organizacije kot organizmi ter njihov menedžment sta prinesla pomemben vidik pri dojetju organizacije ter povezave z njenim okoljem; odprt sistem organizacij je omogočil razdelitev dela na nek proces v nadaljevanju, namesto delo razdeljeno na posamezne in specifične dele; večja fleksibilnost in odzivnost na spremembe kar olajša obstoj v nestabilnem okolju; menedžment ima na voljo več izbir, ki vplivajo na učinkovitost in kakovost načrtovanja delovnega

procesa; organizacija kot organizem ima večji potencial možnosti in nagnjenost k inovacijskim procesom

Slabosti: celotna zgradba organizacije kot organizma je podvržena večji krhkosti in nezanesljivosti odločitev zaradi vključenega socialnega konteksta organizacije; večja odvisnost od človeškega faktorja v organizaciji; deli procesov, ki se odvijajo v organizaciji, so med seboj odvisni drug od drugega (proces, ki se nadaljuje), zato ima odpoved enega dela večji vpliv na celoten delovni proces in njegov potek.

4.2.4 OBLIKA DELAVCA ZA TOVRSTNO ORGANIZACIJO

Delo: pri delu ima zaposleni večjo avtonomnost, ni vnaprej natančno določeno kar se tiče delovnih postopkov, korakov. Omogoča vključitev delavčevega intelekta, kar je s strani menedžmenta tudi dobrodošlo (največji pomen pri inovativnih podjetjih), pri delovnem procesu se išče največjo možno funkcionalnost ter fleksibilnost.

Delavec: Tu je izbira delavca odvisna od področja na katerem delovanje deluje, je pa komponenta izobraževanja, znanja (predvsem implicitnega) in izkušenj bistvenega pomena za opravljanje dela.

4.3 IZBIRA OBLIKE ORGANIZACIJE TER UMEŠČANJE ZAPOSLENIH

Vsaka organizacija glede na področje svojega delovanja in vrsto dela, ki je za njo zahtevana nato izbira ustrezno obliko organizacije. Ta izbira prehaja od možnosti mehanske do organske oblike organizacije. Kar se tiče največje optimalnosti pri izbiri organiziranja, bi tu omenila in na kratko opisala še posamezne organizacijske strukture med katerimi so možni prehodi in katere vključujejo različen nabor lastnosti, ki so značilne v mehanski ali organski obliki organizacij.

- a) Enostavna struktura: "Ima malo ali nobene tehnične strukture, le nekaj podpornega osebja, ohlapna delitev delovne sile, minimalna diferenciacija med enotami in majhno vodstveno hierarhijo. Le malo vedenja je formaliziranega, z minimalno uporabo načrtovanja ter treniranja." (Mintzberg 1979, 307)
- b) Strojna birokracija: "Visoko specializirana, operativne naloge popolnoma rutinirane, močno formalizirani postopki v operativnem jedru, proliferacija pravil in predpisov,

formalizirana komunikacija po celotni organizaciji. Enote so velike na operativnem nivoju, relativno centralizirana moč odločanja in zapletena administrativna struktura z ostro ločnico osebjem in vodstvom." (Mintzberg 1979, 315)

- c) Profesionalna birokracija: Kompleksne organizacije, ki združujejo dva načina koordinacije. "Organizacija se obrne k enemu mehanizmu koordinacije, ki omogoča standardizacijo in decentralizacijo hkrati. Standardizacija se nanaša predvsem na sklop veščin." (Mintzberg 1979, 349)
- d) Divizijska struktura: Ni struktura, ki bi imela neko obliko celote, ampak ima vsaka divizija svojo strukturo, velik pomen pa imajo odnosi med divizijami samimi kot tudi med divizijami in vodstvom. (po Mintzbergu 1979)
- e) Adhokracija: "Visoko organska struktura z izjemno malo formaliziranega vedenja, visoko horizontalna specializacija del, ki je osnovana na formalnem treningu; tendenca k združevanju specialistov v funkcionalne enote; zanašanje na naprave sodelovanja za spodbujanje medsebojnega prilagajanja med vsemi skupinami; selektivna decentralizacija do in med vsemi skupinami, ki so locirani na različnih mestih organizacije in vključuje različne mešanice linijskih menedžerjev, zaposlenih ter operativnih strokovnjakov." (Mintzberg 1979, 432)

Za lažje razumevanje empiričnega dela, bi v sklopu prej navedenih organizacijskih struktur dodala tudi dva modela možnih delovnih sistemov, ki prispevata k moji temi predvsem z vidika neke celote samega dela, ki ga zaposleni opravlja in bosta v združitvi s prej omenjenimi organizacijskimi strukturami predstavljala osnovo za ugotavljanje katere izkušnje, znanje ter sama oblika delavca ustrezajo v določen sistem.

Tabela 4.1: Alternativni delovni sistemi

MODEL A – TRADICIONALNI DELOVNI SISTEM	MODEL B – DELOVNI SISTEM VISOKE PREDANOSTI
Ozko definirane zadolžitve	Široko definirane zadolžitve
Specializacija zaposlenih	Rotacija zaposlenih med delovnimi mesti
Plačano glede na vsebino specifičnega dela	Plačano glede na obvladane spretnosti
Evalvacija preko direktnega nadzora	Evalvacija preko vrstnikov

Delo pod natančnim nadzorom	Samo-nadzor ali nadzor s strani vrstnikov
Dodelitev nadur ali premestitve po pravilniku	Ekipa določi člane za prosta delovna mesta popolnoma fleksibilno
Ni razvoja karier	Skrb za učenje in rast
Zaposleni kot individualne osebe	Zaposleni v ekipah
Zaposleni je ignoranten glede poslovanja	Ekipa vodi posle; poslovni podatki so široko deljeni
Statusni simboli uporabljeni za ojačenje hierarhije	Statusne razlike minimalizirane
Zaposleni imajo možnost inputa pri zelo malo zadevah	Široka delavska participacija

Vir: Beer (1984, 167).

Pri organizacijah torej obstaja nekakšna vnaprej določena in oblikovana struktura, v katero se nato umešča delavca, ki ga organizacija potrebuje. Proces zaposlitve ima več korakov, njegov cilj pa je predvsem najti najbolj ustreznega delavca za prosto delovno mesto, ki bo nato na tem mestu s svojim delom dosegal najboljše možne rezultate. Tu je pri delavcu potrebno šteti, da ta predstavlja nekega posameznika z osebnostjo, ki naj bi ustrezala organizacijskim interesom ter ki bi se v organizacijo vključil z vseh pogledov (poseduje zahtevana znanja, bo imel pozitivne odnose z ostalimi v organizaciji, bo lahko izpolnil pričakovanja in zahtevane naloge, ki mu jih bo organizacija zadala).

Razdelitvi organizacij na mehanske in organske ter raznih teorij menedžmenta, ki so se razvile znotraj teh dveh sklopov, spadajo poleg tudi že razmišljanja o prilagajanju delavcev delovnemu mestu. Po Wilsonovi (2010) sta že Taylor in Henry Ford raziskovala čim bolj učinkovite delovne sisteme, kjer je bil cilj prav prilagajanje oziroma ustrežanje delavcev delovnem mestu na katerem so zaposleni. Malo kasneje razvito gibanje za človeške pravice je nato skozi pregled Taylorjevega načina organiziranja dela prvo dalo poudarek na človeški oziroma socialni faktor pri delu in ne samo na ekonomski faktor opravljanja nekega dela. Prve težave s katerimi so se zgodnji teoretiki soočili je bila povezanost oziroma kompleksnost odnosa med organizacijami kot stroji ter med človekom, ki je lahko viden kot nezanesljiv ter netočen. Tem razmišljanjem sledijo ter jih razrešujejo dve teoriji: teorija znanstvenega

menedžmenta in gibanje za človeške pravice. Iz tu je razvidna povezava med delovnim procesom ter vrsto oziroma obliko delavca, ki mu najbolj ustreza.

Znanstveni menedžment

Ure (v Wilson 2010) je tako opredelil mehanizme za opravljanje in organiziranje dela. Sprva naj bi manager umaknil vsa dela pri katerih bi se bilo potrebno zanašati na pogosto nezanesljive delavce. Ta dela naj bi tako opravljali v popolnoma mehaniziranem procesu. Podobnega mnenja sta bila tudi Taylor in Babbage. Pri teh teoretikih je bil predvsem bistvena popolnoma racionaliziran in natančno določen delovni proces, ki mora tesno slediti uvedenim pravilom in predpisom v organizaciji. Torej, če gledamo na opravljanje dela, ki sledi Taylorjevemu načinu organiziranja dela, pridemo do sheme, ki opredeljuje ločitev med mentalnim ter ročnim delom:

- Glavno načelo maksimalne razgradnje temelji na razdelitvi in ločitvi nalog.
- Ločitev neposrednega in posrednega (vzpostavljanje, priprava in vzdrževanje) dela.
- Minimizacija zahtev po veščinah, kar naj bi vodilo v minimizacijo časa porabljenega za učenje opravljanja dela.

(Wilson 2010, 28)

Kot posledica tej shemi nato Braverman opredelil tri glavna načela, ki naj bi na kratko povzela delovni proces v organizacijah kot strojih, ki so upravljani po Taylorjevemu načinu:

- Ločitev delovnega procesa od veščin, ki jih posedujejo delavci.
- Ločitev zamisli (kako naj bi bilo delo opravljeno) od izvajanja samega dela.
- Uporaba znanja s strani vodstva za nadzorovanje vsakega koraka delovnega procesa ter načina izvajanja.

(Wilson 2010, 30)

Taylorjevemu načinu organiziranja delovnega procesa (rutinizacija, razdelitev in ločitev delovnih nalog...) je nato pri svojih organizacijah sledil tudi Ford, ki pa je opazil možnost, da prevelika rutina ter monotonost na delovnem mestu lahko pri zaposlenih pripelje do odtujitve do dela, čemur lahko sledi tudi zmanjšanje učinkovitosti in truda s strani delavcev, kar se je trudil omiliti z strogo disciplino s strani nadzora in menedžmenta zaposlenih. Vsa ta preprostost in monotonost opravljanja nekega dela pa je tudi s tem orodjem prinesla veliko posledic, ki so postale s časom dobro razvidne. Te posledice so bile vidne v vse večjem

odstotku absentizma, nezadovoljstva in v sami realizaciji delovnega procesa. Skozi te teorije je delavec viden predvsem v obliki nezanesljivega in lenega delavca z zelo malo ali celo nobenimi veščinami, tako tudi zamenjava oziroma nadomestitev nekega delavca ni predstavljala velike težave.

Gibanje za človeške pravice

Skozi čas je postalo jasno, da je za reševanje vse večjega pojava fluktuacije in negotovosti, ki so nastajale pri delovnih procesih v organizacijah, potreben nov pristop. Korenine tega novega pristopa izhajajo iz del Durkheima, ki je raziskoval anomalije pri ljudeh ter se nagibal k večji družbeni solidarnosti in integraciji. Med prvo svetovno vojno se je pojavilo gibanje za človekove pravice in se je ukvarjalo predvsem z izbiro, testiranjem ter klasifikacijo vojaških rekrutirancev, katere so podvrgli tudi raznim psihološkim testom. Prav ti koraki naj bi po njihovem mnenju povečali učinkovitost in produktivnost delavcev, hkrati pa bi omogočali tudi zadovoljitev ali vsaj delno zadovoljitev njihovih osebnih potreb. Njihove študije in eksperimenti so bili bistveni za identifikacijo pomena družbenih potreb, ki so prisotne pri zaposlenih na delovnem mestu. Ugotovljeno je bilo tudi, da je za zadovoljevanje teh potreb najbolj ustrezno oziroma optimalno spodbujanje oblikovanja skupin v organizacijah, tu je nato prišlo do delitve pojmov neformalna in formalna organizacija. Skupek teh dveh oblik je dodal k učinkovitemu opravljanju dela tudi učinkovito zadovoljevanje osebnih potreb pri zaposlenih, kar je posledično vodilo k izboljšanju celotnega delovnega procesa v organizacijah. Menedžerji so tako morali iz natančnega nadziranja ter popolne monopolne moči nad delavci narediti prehod k večjemu izpostavljanju lastnih socialnih veščin, s čimer so se bolj približali samim zaposlenim. Z njihove strani je postala pomembna uvedba sistema za motiviranje v organizaciji. Po tej teoriji ter njenimi ugotovitvami je postal zelo otežen Taylorjev namen, da se vsakega delavca prilagodi oziroma izbere tako, da ustreza organizaciji po želenih veščinah in inteligenci, ki ju zahteva delovno mesto, z veščinami in nivojem inteligentnosti, ki ju poseduje posameznik. Nove teorije, ki so sledile Gibanju za človekove pravice so namreč uvedle človeške faktorje v delovni proces, katere je težje definirati in jih popolnoma ustrezno ter načrtovano umestiti v organizacijo. Del rešitve so prinesla razna testiranja, ki so jih lahko menedžerji uvedli pri procesu iskanja novega delavca in bodo natančno opredeljeni v naslednjem poglavju. To so: testi inteligentnosti, poklicno usmerjanje ter psihometrični testi.

Skozi čas in razne teorije se je tako sestavila oblika delavca, ki ga predstavljajo njegove fizične moči, znanje, inteligenca, hkrati pa tudi osebne karakteristike. Torej je ugotavljanje ustreznosti posameznika nekemu delovnemu mestu lahko danes izjemno kompleksno, hkrati pa tudi izjemno učinkovito, saj lahko podjetje v veliki meri že predvidi obliko delavca, ki ga potrebuje oziroma želi.

5 KAJ PREDSTAVLJA PREDNOST PRI OBLIKI KANDIDATA ZA ZAPOSILITEV

5.1 INTELIGENCA VS. KOMPETENCE

Uspešnost posameznika pri opravljanju dela je odvisna od skupka stvari, ki sestavljajo njegovo pojavno obliko delavca in ki predstavljajo prednosti kot tudi pomanjkljivosti pri načinu opravljanja njegovega dela. Posameznik gre preden zasede svoje prvo delovno mesto, skozi dolgotrajen in dolgoročno usmerjen proces, ki ga spremlja pridobivanje znanja in izkušenj. Večji del tega procesa predstavlja sprva formalno izobraževanje, ki se prične že v zgodnjih letih otroštva, ko posameznik prične z pridobivanjem znanja v osnovni šoli. Za opravljanje dela ter samo oblikovanje delavca igra večjo vlogo šele naslednja stopnja, ko oseba prične s srednješolskim izobraževanjem. Ker pa je le to lahko usmerjeno v pridobivanje nekega specifičnega znanja v srednjih šolah, ki se že osredotočajo na pridobivanje tehničnega oziroma strokovnega znanja kot pa tudi v pridobivanje bolj splošno usmerjenega znanja (splošne gimnazije), je za mojo diplomsko nalogo bolj pomemben naslednji del izobraževanja, ki ga predstavlja visokošolsko oziroma univerzitetno izobraževanje. Proces izobraževanja nato skupaj z izkušnjami, ki so pridobljene vmes in jih predstavljajo dela preko študentskega servisa, same življenjske izkušnje ter praktična izobraževanja, ki jih v večini omogočajo univerze oziroma večina visokošolskih programov, vplivajo na končno fazo med katero posameznik preide v vlogo kandidata za zaposlitev. V tej fazi lahko pri kandidatu za prvo zaposlitev že primerjamo pomen njegove inteligence ter pomen kompetenc, ki jih ima, za delovno mesto na katerega naj bi ga postavili. Tu obstajajo že mnogokrat obnovljene dileme, ali je posameznikova uspešnost pri opravljanju dela bolj odvisna od izkušenj in sposobnosti, ali bolj od njegove inteligentnosti. Oba pojma skupaj sta združena v definiciji

človeškega kapitala, ki je po Fitz-enzu, združenje različnih dejavnikov od katerih ima vsak svojo mero vpliva na razvoj človeka in opravljanje dela. Ti dejavniki so:

- Kvalitete posameznika, ki jo implementira v svoje delo: inteligenca, energija, pozitivna stališča, zanesljivost, pripadnost in podobno,
- Sposobnosti posameznika, da se uči: nadarjenost, spretnost, ustvarjalnost, domišljija in iznajdljivost ter zdrava pamet,
- Motiviranost posameznika, da deli informacije in pridobljena znanja: timski duh in ciljna usmerjenost.

(Fitz-enz 2000)

5.1.1 INTELIGENTNOST

V povezavi z opravljanjem dela bom v svoji diplomski nalogi sledila osnovni definiciji inteligentnosti, in sicer: "inteligentnost je sposobnost živih bitij, da obdelujejo informacije na način, ki je zanje nov. (Pogačnik 1995, 12)

Inteligentnost je funkcionalna karakteristika, ki je pri posamezniku prisotna v biološki zasnovi in v večini primerov prehaja preko dedovanja. Zaradi značilnosti dedovanja inteligentnosti je tako razumljeno, da izobraževanje ter razna usposabljanja pri posamezniku ne povišujejo njegove inteligentnosti, ampak so le dodatni pogoji, ki omogočajo da se posameznikov potencial ter njegova inteligentnost razvije v polni meri. Torej se inteligentnost posameznika ne povečuje temveč le razvija, za kar je bilo dodatno ugotovljeno, da je proces tega razvoja časovno omejen in predstavlja nekakšno krivuljo, ki sprva narašča, nato pa s staranjem prične upadati, raven inteligentnosti pa se meri z inteligenčnostnimi testi. (po Pogačniku 1995).

Za mojo diplomsko nalogo je pomemben vidik inteligentnosti, ki se nanaša na njegovo oblikovanje kot delavca ter mu tako predstavlja prednost ali pomanjkljivost pri iskanju prve zaposlitve. Za lažje profiliranje iskalca prve zaposlitve bi uporabila Pogačnikovi opredelitvi zelo inteligentnega človeka ter v nasprotju zelo neinteligentnega človeka.

Tabela 5.1: Razlike med zelo inteligentnim in zelo neinteligentnim človekom

Zelo inteligenten človek	Zelo neinteligenten človek
<p>Takoj razume zelo zapletene in abstraktne reči. Tu spada razumevanje odnosov med temi rečmi, zapletene razlage ter novosti, ki se tičejo tudi najbolj abstraktnih tehnoloških področij. Umska sposobnost mu omogoča hitro preračunavanje in upravljanje z novo pridobljenimi podatki ter njihovo pretvorbo v informacije. Prednost je predvsem v njegovi hitrosti mišljenja ter reševanja miselnih nalog, hkrati pa je zelo učinkovit in uspešen tudi pri slušnem kot tudi verbalnem komuniciranju.</p> <p>Visoka inteligentnost se pričinja kazati in razvijati že v zgodnjem otroštvu, ki se z kasnejšim pridobivanjem in dodajanjem osebnostnih lastnosti ne izgubi. V poklicnem življenju so ti posamezniki lahko uspešni na zelo različnih področjih, najbolj uspešni pa postanejo na specifičnih področjih za katere se najbolj zanimajo.</p>	<p>Težko razume določene stvari, veliko informacij predstavlja težavo pri njihovem povezovanju kot tudi pri razumevanju odnosov med njimi. Težje izloči najbolj relevantne stvari ter počasi razmišlja kar povzroča tudi počasnejše reakcije na situacije v katerih se znajdejo. Najlažje se znajdejo v preprostem, poenostavljenem okolju, kjer so vse reči takoj jasne in lahko razumljive. Kot posledica jim bolje ustreza rutinizirano življenje in delo, ki ne potrebuje zmožnosti predvidevanja. V poklicnem življenju so ti posamezniki omejeni na opravljanje določenih del, ki ne zahteva obvladovanje specifičnega, strokovnega znanja. Predvsem je najmanj pogosto med njimi udejstvovanje v naravoslovnih, logičnih vejah znanosti oziroma izobraževanja.</p>

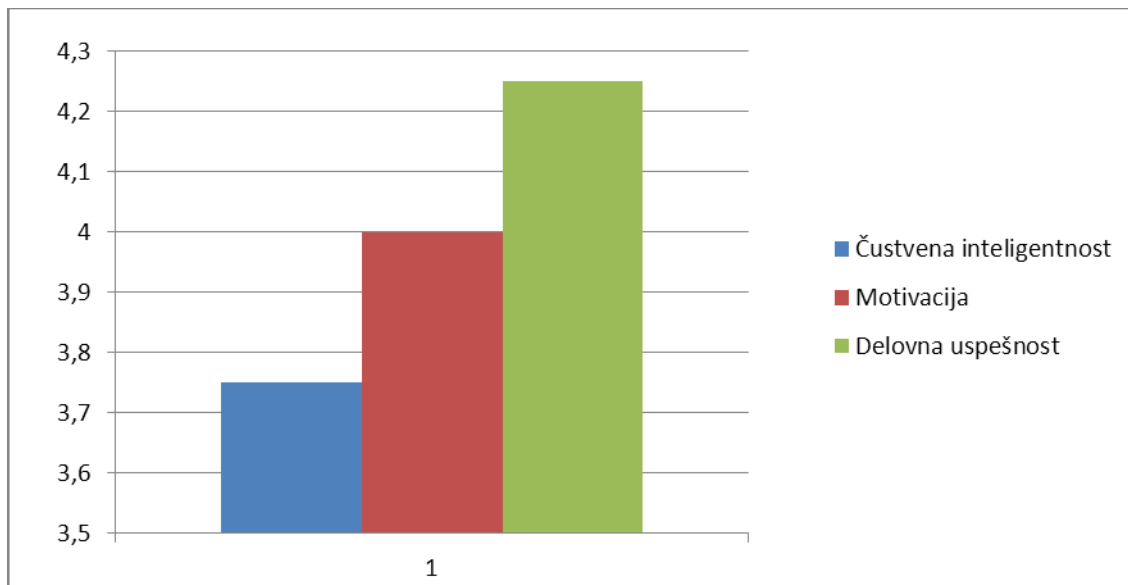
Vir: Pogačnik (1995, 34--36).

Inteligentnost je del človekovega uma oziroma intelekta. Za opravljanje dela je poleg inteligentnostnega kvocienta, ki meri posameznikovo sposobnost razmišljanja, pomembna tudi čustvena inteligentnost, ki meri posameznikovo sposobnost čutenja. Obe skupaj se nato pri posamezniku združita v njegovo vedenje. »Čustvena inteligentnost je sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih, sposobnost osebnega motiviranja in obvladovanja čustev v nas samih in v odnosu z drugimi« (Goleman 2001, 338). Prav tako kot inteligentnostni kvocient je tudi čustvena inteligentnost prirojena oziroma pridobljena že ob

rojstvu posameznika, razlika pa je v tem, da tu ni prisotne krivulje razvoja, ki bi s staranjem pričela upadati, temveč se neprestano razvija in narašča. Za mojo diplomsko nalogo pa je tu še posebej pomembno dejstvo, da imajo pri čustveni inteligenci izkušnje ter proces izobraževanja velik pomen, saj je od teh dveh pojmov odvisna njena širina in učinkovitost. Po Golemanu (1996), se s čustveno inteligenco pri posamezniku razvijejo zmožnosti, ki so pomembne za njegovo opravljanje dela, še prej pa za njegove značilnosti oziroma obliko, ki jo posameznik zajame, ko preide v fazo delavca oziroma iskalca prve zaposlitve. Te zmožnosti so: *samozavedanje, samoupravljanje, motivacija, empatija in prikladnost v odnosih*. (Goleman 1996, 26) Pri prej omenjeni fazi iskalca prve zaposlitve torej posameznik znotraj svojega delovanja že zajema značilnosti, ki ga predstavljajo kot odraslega človeka in ki se nato prenesejo na njegov način opravljanja dela ter na odnose, ki jih vzpostavi v organizaciji znotraj katere kasneje deluje. Po virih sodeč ta posameznik nato na svojem delovnem mestu deluje bolje, če uporablja svojo kristalizirano inteligenco. To je del človeške inteligence, ki zajema njegov besedni zaklad, splošne informacije, konceptualno znanje, zmožnost dobre presoje ter oprijemljivo sklepanje. (po Vaughn, 2000). Drugi del človeške inteligence je tekoča inteligenca, ki je sposobnost shranjevanja specifičnih dejstev ali zaporedja števil ter močna sposobnost abstraktnega sklepanja. (Vaughn 2000, 15). Prva vrsta inteligence, torej kristalizirana inteligenca, je ob možnosti ustreznega merjenja primerna za izločevalni faktor na vseh področjih zaposlovanja, medtem, ko bi bila druga vrsta, torej tekoča inteligentnost primerna za izločevalni faktor na bolj specifičnih znanstvenih področjih zaposlovanja, kjer delo poteka predvsem na osnovi izjemnih posameznikov, ki so sposobni produciranja abstraktnih idej ter reševanja zapletenih postopkov.

Junija 2012 je bilo v podjetju TPV, ki je locirano v Novem mestu opravljena raziskava pomena čustvene inteligence za delovno uspešnost posameznika. Delavec z dobro razvito čustveno inteligenco, ki mu omogoča uspešnost na delovnem mestu kot tudi prednost, če gledamo na njegovo obliko kot delavca, naj bi po ugotovitvah raziskave bila oseba, ki je poštena in tako tudi deluje v organizaciji, ima razvito sposobnost poslušanja in jo redno uporablja, kar posluša tudi sliši in torej upošteva, to informacijo hkrati razume, se v delo vživi in zna na podlagi tega delovati v skladu z načeli in dogovori, ki so prisotni v organizaciji.

Graf 5.1: Stanje čustvene inteligentnosti, motivacije in delovne uspešnosti



Vir: Krajnc (2012, 60–72).

Ugotovitev: Visoko doseganje čustvene inteligentnosti in motivacije je porok za odlično opravljeno delo. (Krajnc 2012, 63)

Ko so pri raziskavi torej raziskovali povezanost med čustveno inteligentnostjo in delovno uspešnostjo so bili pridobljeni naslednji rezultati: dobljena je bila eksperimentalna vrednost Hi-kvadrat 7,8, kar je več kot 3,84 pri 5-odstotni stopnji tveganja. S 95-odstotno verjetnostjo se torej lahko trdi, da obstaja povezava med čustveno inteligentnostjo in delovno uspešnostjo. S 95-odstotno zanesljivostjo lahko trdijo, da čustvena inteligentnost vpliva na delovno uspešnost. (Krajnc 2012, 60–72)

Delovna uspešnost torej ne sloni le na objektivnih faktorjih kot so izobrazba, delovne izkušnje ter širok nabor znanja, ampak je pomemben tudi osebnostni vidik oblike delavca. Posameznik brez sposobnosti empatije, ki je del čustvene inteligentnosti ter brez želje in sposobnosti vzpostavljanja pozitivnih odnosov z ostalimi zaposlenimi, ne bo motiviran sam, hkrati pa bo tudi zmanjševal motivacijo ostalih, vse skupaj pa v celoti vpliva na nivo delovne uspešnosti. Po tej raziskavi je možno sklepati, da je pri obliki delavca, na samo želena, temveč tudi bistvena sposobnost prilagajanja organizaciji in njenim zaposlenim ter pripravljenost delavca,

da se poistoveti z organizacijo, njenimi cilji ter načinom dela kot tudi organizacijski klimi, ki je vzpostavljena in organizaciji omogoča uspešno delovanje.

5.1.2 KOMPETENCE:

Pri opredelitvi pojma kompetence bom sledila predvsem definiciji Perrenouda 1997, in sicer "da so kompetence predvsem zmožnosti posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacija." (Perrenoud v Svetlik in Kohont 2008). Sam pomen kompetenc je povezan z mnogimi vidiki ostalih pojmov in značilnosti, ki predstavljajo delavca. Po Svetliku je pomemben poudarek na dejstvu, da so kompetence dobro razvidne in na voljo spoznavanju, ko so uporabljene v praksi, oziroma pri dejanskem delu, kjer se lahko opazuje posameznikov odziv na različne delovne situacije, ki se pojavijo, kar lahko povežemo tudi z odzivi, ki so posledica življenjskih okoliščin v katerih se ali se je posameznik nahajal. S tega vidika se kompetence pri posameznikih delijo na točno določene lastnosti, ki jih imajo in ki vplivajo na njihovo ravnanje ter na lastnosti, ki so skupne in vplivajo na ravnanje posameznika znotraj organizacije ter njegovega delovnega mesta. (Svetlik in Kohont 2008). Druga opredelitev kompetenc predstavi širši nabor pojmov, ki naj bi jih predstavljali, saj trdi, da so "kompetence mešanica motivov, sposobnosti, samopodobe, družbenih vlog oziroma splet različnih vrst znanja, ki jih posameznik uporablja v določeni situaciji za učinkovito in superiorno delovanje." (Boytzis v Svetlik in Kohont 2008). Znotraj te definicije kompetenc se skriva efektivni storilnostni potencial, ki je po Jurmanu (1981) relativno konstanten del energije, ki jo je človek pripravljen potrošiti v delovnem procesu. Skupne točke so v tem, da Jurman trdi, da je direktni učinek te energije odvisen od treh njegovih značilnostih. Te tri značilnosti so: "sposobnosti, ki pokažejo kaj človek zmore; znanja in spretnosti, ki pokažejo kaj človek zna in motivacija, ki opredeljuje zakaj človek hoče delati." (Jurman 1981, 48). Torej, če sklepamo po teh navedbah je pomen kompetenc velik, saj te združujejo vsa pridobljena znanja, sposobnost uporabe teh znanj ter sam način opravljanja dela preko združenja prej omenjenih pojmov. Sama povezanost kompetenc in opravljanja dela je povezana v definiciji Luciae in Lepsingerja po katerih so kompetence "prednostne značilnosti osebe, ki se kažejo v uspešnem in učinkovitem delovanju na delovnem mestu". (Luciae in Lepsinger 1999). Znotraj teh definicij je torej viden pomen in značilnost kompetenc, ki se nanašajo predvsem na pridobljena znanja, posameznikove izkušnje ter njegovo sposobnost pretvarjanja izkušenj v veščine, ki jih na koncu obvlada. Ker pa je razvidna tudi različnost situacij v katerih je potrebno uporabiti prej omenjene stvari, je

pomembno dodati opredelitvi kompetenc tudi osebnostni vidik, saj kompetence pri posamezniku niso vedno enake oziroma nespremenljive, ampak se glede na različne situacije spreminjajo, dopolnjujejo, razvijajo in razširjajo. Majcnova v svoji knjigi Management kompetenc ponudi enostavno definicijo, ki na kratko zajema vse vidike: "Kompetence so tiste lastnosti oziroma značilnosti delavca, ki mu omogočajo, da uspešno izvaja delovne naloge in rešuje probleme na določenem delovnem mestu ali delovnem področju, torej: znanja in izkušnje, različne sposobnosti in veščine ter druge osebnostne lastnosti (karakterne lastnosti, motiviranost, vrednote...)" (Majcen 2009, 24). Z strani organizacije, ki zaposluje, so za ugotavljanje ustreznosti kandidata za zaposlitev pomembne tri vrste kompetenc, ki predstavljajo prioriteto pri bodočem zaposlenem:

- Organizacijsko-poslovne kompetence (znanje o lastni organizaciji in njenih strankah)
- Strokovno-tehnične kompetence (znanje potrebo za lastno področje dela)
- Osebne in medosebne kompetence (osebnostne lastnosti, temperament posameznika ter njegova samopodoba)

(Po Svetlik in Kohont 2008)

Za nadaljevanje bi sprva še razločila razlike med pojmi kompetence, kompetenten ter pojmom kompetentnost.

***Kompetence** so torej posamezne lastnosti, značilnosti znanja, sposobnosti..., bodisi potrebne za delo in bodisi tiste, ki jih zaposleni imajo. Zato ločimo kompetence za delo in kompetence zaposlenih. **Kompetenten** je človek, ki ima ustrezne kompetence za to, da opravi določeno delo, nalogo, da uspešno doseže načrtovane cilje. Lahko je tudi nekompetenten, v tem primeru mora najprej, da bi mu zaupali določena dela, nekatere kompetence izboljšati, razviti ali pridobiti popolnoma nove. **Kompetentnost** pa je lastnost posameznika, organizacijske enote ali podjetja, ki se nanaša na zmožnosti uspešno opraviti naloge ali naročila. Primerna kompetentnost pomeni, da ima človek dovolj znanja, izkušenj in drugih pomembnih lastnosti, da je dovolj "usposobljen" za določena dela, kompetentnost podjetja pa pomeni, da ima podjetje vse vire (poleg kompetentnih kadrov tudi finančna, informacijska in tehnološka sredstva) za uspešno izpolnitev naročila oziroma za doseganje poslovnih ciljev. (Majcen 2009, 21)*

5.2 PRVA ZAPOSILITEV: PREDNOSTI KOMPETENC VS. PREDNOSTIM INTELIGENTOSTI

Za začetek primerjav pomembnosti inteligentnosti proti kompetencam kar se tiče oblikovanja delavca je že takoj potrebno omeniti, da kompetence po različnih definicijah zajemajo dva od treh sklopov na začetku omenjene Fitz-enzove definicije človeškega kapitala. Ko pride posameznik v fazo iskanja prve zaposlitve, mora pri organizaciji ustrezati nekakšnemu profilu, ki ga le ta išče in za katerega organizacija meni, da najbolje zajame vse značilnosti ter znanja, ki so najbolj ustrezna za uspešno delovanje na tem delovnem mestu. "Selekcija kadrov je z organizacijskega vidika sistematično merjenje ter natančno ovrednotenje posameznikovih potencialov in sposobnosti, potrebnih za doseganje določenih zaposlitvenih meril." (Anderson v Boštjančič 2011). Vsaka organizacija izbere svoj pristop za izbiro novih kadrov, ki najbolje ustreza njihovim merilom, željam, potrebam, kot tudi samo organizacijski kulturi. Ko posameznik tako v neki organizaciji išče svojo prvo zaposlitev, se tam predstavi, kot že nekako oblikovana, odrasla oseba, ki naj bi zajemala s strani organizacije iskane lastnosti. V literaturi je pri izbiri ustreznih zaposlenih za organizacije pogosto zaslediti kompetenčni pristop k izbiri ter kasnejšemu oblikovanju delavca, ko je ta v organizaciji že zaposlen. Torej so ustrezne kompetence nekaj kar je v organizacijah zaželeno, kljub temu pa le te stremijo k nadaljnjemu nadgrajevanju ter povečevanju uporabnosti teh kompetenc, ki jih posameznik ima. Po Kohontu (v Svetlik in Kohont 2008) je za zaposlene v današnji družbi predvsem pomembno najti posameznika, ki bo sposoben se spoprijemati z izzivi na katere bo pri svojem delu naletel. Relevantnost tega vidika je na kratko zajeta v odlomku iz njegove knjige:

Zaposleni se lahko učinkovito in uspešno odzovejo na spremembe le, če stalno krepijo svoje sposobnosti in hkrati upoštevajo strateške usmeritve organizacije. Prav to z ustrezno integracijo v funkcije upravljanja človeških virov omogoča upravljanje kompetenc. Kompetenčni pristop namreč uskladi in uravnoteži tehnični (opis delovnega mesta, naloge, delovna sredstva...) in osebnostni vidik (znanje, vedenje, osebnostne lastnosti posameznika...) delovnega mesta, ki ju obenem poveže še z strateškimi usmeritvami organizacije. (Svetlik in Kohont 2008, 51)

Povezava med Kohontovo opredelitvijo kompetenčnega pristopa pri upravljanju človeških virov ter med Andersenovo opredelitvijo selekcije kadrov je dobro nakazana in na široko

razložena v McClellandevemu članku: *Testing for competence rather than for intelligence* (1973). Ta se je v svojem članku osredotočil predvsem na pomen, ki jo psihologi in ostali akterji v izobraževalnih sistemih dajejo k testom, s katerimi se meri inteligentnost ter s katerimi naj bi se merilo oziroma najbolje predvidevalo posameznikovo kasnejšo uspešnost ter ustreznost za določeno zaposlitev. Skozi razne študije je bila večkrat dokazana korelacija med testi sposobnosti ter ocenami in dosežki v šoli. To naj bi po večih teorijah nakazovalo, da bodo posamezniki z boljšimi rezultati pri testih sposobnosti ter z višjo inteligentnostjo, imeli hkrati tudi boljše rezultate oziroma ocene skozi proces izobraževanja, kar bo pri teh posameznikih kasneje pripeljalo tudi do boljših zaposlitev in večje učinkovitosti na delovnih mestih, ki jih bodo zasedli. McClelland spodbija veljavnost teh testov za njihovo splošno uporabo, saj pri razumevanju in razlagi njihovih rezultatov niso zajete določene komponente, ki bistveno spremenijo njihovo predvidevanje, da je inteligentnost dokazana pri raznih testih sposobnosti skozi šolanje, pogoj za kasnejšo uspešnost pri opravljanju poklica za katerega se posameznik izobrazil. Te komponente naj bi bile predvsem družbeni položaj posameznika, socialno stanje družine iz katere izhaja itd., ki lahko že od začetka predstavljajo oviro ter vzrok nazadovanja pri posameznikovem osvajanju raznih znanj in pridobivanju raznih sposobnosti. Berg v svoji knjigi: *Education and Jobs: The great training robbery* (1970) s svojo študijo podpre McClellandova predvidevanja. Berg je tako povzel študije, ki nakazujejo, da nivo izobrazbe, ki jo posameznik doseže, kot tudi njegove ocene skozi šolanje niso v povezavi z njegovim poklicnim uspehom. Tu je za primer navedel poklice proizvodnega delavca, blagajnika v banki ter nadzornika zračnega prometa. Hkrati pa velja enako za dela, ki zahtevajo visoko intelektualnost, saj so Taylor, Smith ter Ghiselin v svoji raziskavi leta 1963 tudi dokazali, da superiorno opravljanje njihovega dela ni v nikakršni povezavi z boljšimi ocenami, ki so jih lahko ti posamezniki dosegali skozi svoj študij. (Po McClellandu 1973) Od testov inteligentnosti ter sposobnosti je tako namigoval ter nakazoval k možnemu premiku k merjenju kompetenc, ki so potrebne za določena delovna mesta in ki naj bi zagotavljala začetno učinkovitost pri opravljanju tega dela. Posameznik je namreč, ko zapušča izobraževalni sistem in preide v fazo iskalca prve zaposlitve že nekako oblikovan kot delavec ali drugače rečeno že pride v neki začetni obliki delavca, ki jo je nato možno izpopolnjevati te nagrajevati. "Osnovna težava z merili za kvalificiranost za neko delo, ki naj bi potrjevala teste sposobnosti, je dejstvo, da so ti testi odvisni predvsem od izobrazbe in priporočil, ki jih posameznik prinese na delovno mesto. Tu pa so nato dodane še navade, vrednote, naglas ter interesi, ki nakažejo ali je oseba sprejemljiva za vodstvo ter stranke organizacije." (McClelland 1973) Skozi svojo študijo McClelland oblikuje 6 načel, ki naj bi

vodila novejša gibanja meritev proti večjemu merjenju dejanskih kompetenc kot pa same inteligentnosti, kar bi delodajalcem prineslo bolj ustrezna ter učinkovita merila, po katerih bi nato lahko izbirali svoje zaposlene. Ta načela so:

1. Najbolj ustrezno testiranje je vzorčenje kriterijev oziroma tako imenovani "job sampling": test bi predstavljal dejanske naloge ter težave, ki se pojavljajo na določenemu delovnem mestu kot tudi samo delovno okolje v katerem bi posameznik deloval. Tako se meri veščine in kompetence, ki so potrebe za posamezno delovno mesto in se omogoči večji razpon ustreznosti med kandidati za delovno mesto ter se lahko najde posameznika, ki kaže največji potencial ter sposobnost za tovrstno delo, ne glede na to kakšne ocene je imel v šoli ali kakšni so bili njegovi dosežki pri testih inteligentnosti.
2. Testi bi morali biti oblikovani na način, da odražajo spremembe in napredek pri posameznikovemu učenju ob delu, ki ga opravlja: skoraj vse človeške karakteristike so lahko modificirane preko treningov ali izkušenj. Tradicionalni testi inteligentnosti so iskali pri posameznikih nekaj kar preko izkušenj ni možno modificirati. Je pa že v teoriji o sami inteligentnosti večkrat poudarjeno, da se le ta z leti spreminja oziroma ni celo posameznikovo življenje na enakem nivoju. "Zdi se pametneje zapustiti iskanje za faktorji čiste sposobnosti ter namesto tega izbrati teste, ki so veljavni v smislu, da se njihovi rezultati spreminjajo skozi posameznikovo rast v izkušnjah, modrosti ter v sposobnosti učinkovitega opravljanja raznih nalog na katere naleti skozi življenje." (McClelland 1973, 8)
3. Način izboljšave karakteristik, ki so testirane, bi morali biti javno znani ter eksplicitni: priti bi moralo do sodelovanja med akterji v izobraževalnem sistemu tako, da bi lahko psiholog, profesor ter študent sodelovali in skupaj razvijali ter izboljševali njegov rezultat pri testih, ki jih mora opraviti. Da bi se to doseglo, bi morale biti jasne ter transparentne karakteristike, ki jih test meri.
4. Test bi moral določiti vrednosti kompetenc, ki so vključene v skupine življenjskih rezultatov: zajete bi morale biti vrednosti vseh kompetenc, ki jih lahko posameznik osvoji skozi življenje. Tu ni gledano samo na kompetence in veščine povezane z samim delom ampak tudi na vse ostale, ki se navezujejo na same socialne veščine kot so interpersonalne veščine ter sposobnost vodenja. Najbolj pomembne naj bile predvsem sposobnosti učinkovite komunikacije, potrpežljivost, nastavitve zmernih ciljev ter razvoj tega.

5. Test bi moral vključevati vedenje spraševalca kot tudi izpraševanega.
 6. Test bi moral minimizirati vpliv spraševalca ter tako maksimizirati splošnost možnih izidov dejanj: pri testu bi morale biti na vprašanje danih več možnih odgovorov, ki se jih nato lahko razvrsti od največje ustreznosti za uporabo pri nekem dejanju do najmanjše ustreznosti.
- (po McClelland 1973)

McClelland je torej že prvi pričel nakazovati pomembnost prehajanja od testov inteligentnosti k testom kompetenc, da bi se dosegla boljša in bolj učinkovita izbira primernih delavcev. Tudi McLagan v Dubois in Rothwell (2004) poda podobno idejo, ki je obrazložena z dejstvom, da prav sposobnosti oziroma kompetentnost posameznikov predstavljata tisto območje znanja ter veščin, ki so pri organizaciji najbolj kritične za proizvodnjo ključnih zahtevanih outputov. Podobno mu sledi tudi Klemp (v Dubois in Rothwell 2004), ki trdi, da je kompetentnost za neko delo pri posamezniku tista karakteristika, ki se nato kaže v učinkovitem ali superiornem nastopanju na delovnem mestu.

Pri testiranju in izbiri delavcev je tako počasi prišlo do spremembe iz tradicionalnega HRM k HRM pristopu, ki temelji na kompetenčnostnih modelih.

"Kompetenčnostni model je opis kompetenc zbran v pisni obliki, ki so zahtevane za polno uspešnost ali vzoren oziroma zgleden nastop v neki kategoriji dela, delovni ekipi, oddelku, diviziji ali organizaciji nasploh." (Dubois in Rothwell 2004, 23) Obstaja več različnih kompetenčnostnih modelov, ki so osnovani na istem cilju, in sicer ugotavljanju zahtevanih kompetenc za delo, med seboj pa se razlikujejo predvsem od raznih faktorjev, ki se tičejo podjetja, npr.: čas, sredstva, vrste delovnega mesta v organizaciji... (po Svetlik in Kohont 2008, 61) Za lažje razumevanje tega prehoda ali spremembe sledi primerjava tradicionalnega in kompetenčnostnega pristopa.

Tabela 5.2: Primerjava tradicionalnega pristopa managementa človeških virov ter pristopa osnovanega na kompetencah

	TRADICIONALNI HR MANAGEMENT	HR MANAGEMENT OSNOVAN NA KOMPETENCAH
Temelji	Temelje oblikujejo analiza dela ter opisi del. Analiza dela je tako osnova za rekrutiranje, izbiro, treninge, nagrajevanje, ocenjevanje in razvoj zaposlenih. Opisi dela zarišejo delovne aktivnosti. Pričakovani rezultati tako ne obstajajo v merljivih ali opazovanih oblikah.	Kompetence so značilnosti, ki jih posamezniki uporabljajo za uspešen in vzoren nastop pri delu. Identifikacija, modeli ter ocenjevanje kompetenc oblikujejo temelje za ta HR pristop. HR funkcija teži k odkrivanju posameznikovih značilnosti, ki vodijo k uspešnemu delovanju in nato k vzgajanju teh posameznikov.
Glavni razlogi za uporabo pristopa	Pristop je usmerjen k doseganju ustreznosti. Posameznike kategorizira po organizacijskih tabelah, ki omogočajo dodelitev za njih očitnih nalog za katere so zmožni odgovarjati.	Pristop spodbuja produktivnost in uporablja človeški talent kot najboljšo konkurenčno prednost. Prepoznava razlike v posameznikovih zmožnostih za doseganje delovnih rezultatov. Vzorni delavci so bistveno bolj produktivni kot njihovi najbolj uspešni dvojniki. Če organizacija najde ali razvije vzornega delavca, je lahko bolj produktivna z manjšim obsegom delovne sile.
Vloga HR funkcije	Zagotavlja ustrežanje zakonom, pravilom in organizacijski politiki ter postopkom.	Išče vodstvo pri doseganju konkurenčne prednosti z izbiranjem in razvojem ljudi, ki lahko dosežejo mere produktivnega nivoja vzornih delavcev.
Podsistem HR načrtovanja	<ul style="list-style-type: none"> - Osredotoča se na HR stroške ter število delavcev - Načrtovanje na osnovi preteklosti ter na enakem številu ljudi za doseganje predvidljivih, merljivih delovnih rezultatov. 	<ul style="list-style-type: none"> - Osredotoča se na talent ter vrednost, ki jo ima HR za organizacijo. - Ne predvideva, da bo prihodnost enaka preteklosti kar se tiče števila zaposlenih za doseganje zastavljenih ciljev.
Rekrutiranje in izbira zaposlenih	<ul style="list-style-type: none"> - Iskanje preko običajnih zunanjih in notranjih virov - Iskanje kandidatov, ki ustrezajo zahtevam v opisu dela. - Predvideva, da so izobrazba, izkušnje in ostale kvalifikacije ekvivalentne zmožnostim za opravljanje dodeljenih delovnih aktivnosti. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificiranje vzorcev pri virih vzornih delavcev v preteklosti ter novo rekrutiranje po zgledu teh vzorcev. - Odločitve pri izbiri so osnovane na demonstraciji sposobnosti dela ali na dokazanih rezultatih. - Primerja talente kandidatov z kompetenčnostnim modelom, ki definira značilnosti vzornih delavcev na določenem področju dela.

*HR- human resources (človeški viri)

Vir: Dubois in Rothwell (2004, 11-12).

Kompetence so v večini opredelitev navedena kot posameznikove značilnosti. Torej predstavljajo te značilnosti velik del oblike, ki jo ima posameznik v vlogi iskalca prve zaposlitve in ki mu lahko predstavljajo veliko prednost pri ustrežanju za delovno mesto kjer se želi zaposliti. V naslednjem poglavju mi bo to pomagalo pri opredelitvi in profilih iskalcev prve zaposlitve ter njegovega oblikovanja skozi celoten proces, ki zajema izobraževanje in tudi že delovanje med prvo zaposlitvijo.

6 ISKALEC PRVE ZAPOSLOTITVE

6.1 LASTNOSTI IN KARIERNI CILJI POSAMEZNIKA PRED PRVO ZAPOSLOTITVIJO

Človek se oblikuje kot delavec skozi celo poklicno življenje, kjer mu pripomorejo izkušnje, sama socializacija, vključenost v proces izobraževanja in tudi kasneje, ko je že prisoten na trgu delovne sile. Za oblikovanje posameznika kot bodočega delavca oziroma zaposlenega se največji vpliv prične, ko vstopi v nadaljnje stopnje izobraževanja, ki ga predstavljata srednja šola in kasnejši prestop na visokošolsko oziroma univerzitetno izobraževanje. Takrat se tudi že nekako prične posameznikov karierni razvoj ter vzpostavijo karierni cilji.

Po Greenhausu, Callanu in Godsalkovi (2010) obstajajo štiri stopnje kariernega razvoja, ki so na kratko opredeljene v naslednji tabeli.

Tabela 6.1: stopnje kariernega razvoja

<p>1. Izbira poklica ter organizacije <i>Tipični razpon let:</i> v osnovi med 18 in 25; kasneje bolj variabilni <i>Glavne naloge:</i> Razvoj poklicne samopodobe, ocenitev alternativnih poklicev, razvoj prvotne poklicne izbire, slediti poti potrebne izobrazbe, doseči ponudbe služb iz želenih organizacij.</p>
<p>2. Zgodnja kariera <i>Tipični razpon let:</i> med 25 in 40 <i>Glavne naloge:</i> učenje dela, učenje organizacijskih pravil in norm, prilagoditi se izbranemu poklicu in organizaciji, povečanje kompetenc, slediti kariernim ciljem</p>
<p>3. Srednja kariera <i>Tipičen razpon let:</i> med 40 in 55 <i>Glavne naloge:</i> ponovno ovrednotiti zgodnjo kariero in zgodnjo odraslost, ponovno utrditi ali prilagoditi karierne cilje, prilagoditi odločitve za primernost srednjim odraslim letom, ostati produktiven pri delu</p>
<p>4. Pozna kariera <i>Tipičen razpon let:</i> od 55 do upokojitve <i>Glavne naloge:</i> ostati produktiven pri delu, ohranjati samozavest, priprave na efektivno upokojitev</p>

Vir: Greenhaus, Callanan, in Godsalk (2010, 35).

Za analizo mojih hipotez je najbolj relevantna prva stopnja (izbira poklica in organizacije) ter nekoliko druga stopnja (zgodnja kariera). "Zaposlitev oziroma poklic je skupina služb, ki so podobna v različnih ustanovah." (Greenhaus, Callanan, in Godsalk 2010, 159) Podobno trdi

tudi Zavod RS za zaposlovanje: "Poklic je vrsta dela, ki ga opravlja, ga je opravljal ali bi ga lahko opravljal posameznik. Niz del, katerih poglobitve naloge in dolžnosti so si zelo podobne, sestavljajo poklic." (ZRSZ 2010, 14. julij)

Mnogo teorij, ki se tičejo poklicne izbire zajemajo ugotovitve, da posameznik v večini primerov izbere tisti poklic zase, ki najbolje ustreza sklopu karakteristik, ki sestavljajo njegovo osebnost. Tukaj spadajo zraven posameznikovi osebni motivi, njegove vrednote in talenti, ki jih ima ter tudi njegove potrebe (Greenhaus, Callanan, in Godsalk 2010). Holland (v Greenhaus, Callanan, in Godsalk 2010) je v svoji teoriji definiral šest tipov osebnosti, ki ustrezajo različnim poklicnim izbiram. Kandidati za prvo zaposlitev naj bi že imeli obliko enega izmed teh tipov, saj se ta izoblikuje pred prvo zaposlitvijo v njegovi karierni poti.

Tabela 6.2: ilustracija Hollandove tipologije ustreznja osebnosti in poklicev

<p>1. Realističen <i>Osebnostne karakteristike:</i> sramežljiv, pristen, materialističen, vztrajen in stabilen <i>Primeri ustreznih poklicev:</i> Inženir mehanike, operater na stiskalni preši, letalski mehanik, delavec v čistilnici, natakar</p>
<p>2. Raziskovalen <i>Osebnostne karakteristike:</i> analitičen, previden, radoveden, neodvisen, introverten <i>Primeri ustreznih poklicev:</i> ekonomist, fizik, kirurg, elektro inženir, aktuar</p>
<p>3. Artističen <i>Osebnostne karakteristike:</i> zmeden, čustven, idealističen, impulziven, domiseln <i>Primeri ustreznih poklicev:</i> novinar, učitelj dramatike, oglaševalski manager, notranji oblikovalec, arhitekt</p>
<p>4. Družaben <i>Osebnostne karakteristike:</i> kooperativen, radodaren, rad v pomoč, družaben, razumevajoč <i>Primeri ustreznih poklicev:</i> izpraševalec, učitelj zgodovine, svetovalec, socialni delavec, duhovnik</p>
<p>5. Podjeten <i>Osebnostne karakteristike:</i> adventurističen, ambiciozen, poln energije, dominanten, samozavesten <i>Primeri ustreznih poklicev:</i> nabavni agent, prodajalec nepremičnin, tržni analitik, odvetnik manager osebja</p>
<p>6. konvencionalen <i>Osebnostne karakteristike:</i> učinkovit, ubogljiv, praktičen, miren, z vestjo <i>Primeri ustreznih poklicev:</i> uradnik v arhivih, CPA, tipkar, blagajnik</p>

Vir: Greenhaus, Callanan, in Godsalk (2010, 161).

Sedaj imamo opredeljeno obliko iskalcev prve zaposlitve z njihove strani, po drugi strani pa je Fuller (v Dubois in Rothwell 2004) opredelil kaj želijo organizacije od teh posameznikov.

Za organizacije vzorni delavci sami prilagajajo svoje delovne zadeve tako, da ali izločijo nepotrebne korake ali celoten proces, ali po možnosti dodajajo nedokumentirane korake v

svoj delovni proces. Podatke in dokumentacijo, ki jo potrebujejo, iščejo v virih, ki mogoče niso znana vsem v organizaciji. Prav tako ustvarjajo svojo lastno efektivno pomoč pri delu, ki je osnovana na njihovih individualnih izkušnjah, Imajo strast do dela, ki ga opravljajo in so pripravljeni iti tudi 'dodatno miljo', da poiščejo in pridobijo delovna orodja, ki jih potrebujejo. Temu tudi sledi, da so delovna orodja vzornih delavcev boljša od delovnih orodij ostalih zaposlenih. Dodatne ugotovitve so, da vzorni delavci težijo k nenehnemu prejemanju nasvetov ter usmerjanja in boljši feedback s strani njihovih managerjev. (Dubois in Rothwell 2004, 23)

Pri srečanju tega posameznika ter organizacije v katero želi vstopiti se torej išče najboljše razmerje med obliko, ki jo delavec ima, pri čemer je torej velik poudarek tudi na opazovanju osebnostnih značilnosti ter med obliko delavca, ki jo organizacija želi in meni, da bi bila najboljša za efektivno delovanje kot tudi za samo vklopitev v samo organizacijo.

6.2 PRIDOBIVANJE IZKUŠENJ PRED PRVO ZAPOSILITVIJO

Prve delovne izkušnje posameznik pridobi že v zgodnji mladosti in sicer v okolju v katerem odrašča. Tu je količina le teh odvisna od družine ter okolja v katerem živi ter koliko nalog je že takrat otroku zadanih in zaupanih s strani staršev. Naslednji korak so izkušnje, ki postanejo na voljo posamezniku med izobraževanjem. Tu je torej mišljeno predvsem delo preko študentskega servisa, niso pa izvzete tudi izkušnje pri ostalih delih, ki jih posameznik sprejme in opravlja. Pri opravljanju del preko študentskega servisa lahko že zasledimo prvo delitev izkušenj po različnih področjih delovanja, ki bi lahko bile za posameznika že prve simulacije dejanskega delovnega okolja. Dela so deljena na:

- | | |
|--------------------------------|------------------|
| - administrativna dela | - lažja dela |
| - trženje in anketiranje | - promocija |
| - zdravstvo in farmacija | - fizična dela |
| - poučevanje in prevajanje | - delo na terenu |
| - prodaja in delo s strankami | - gostinska dela |
| - računalništvo in oblikovanje | - strokovna dela |

(Vir: E-študentski servis 2010, 14. Julij)

Posameznik ima tako med izobraževanjem (mišljeno predvsem med visokošolskim oziroma univerzitetnim) na voljo širši nabor študentskih del iz različnih področij. Njegova izbira je nato ali bo izbral dela, ki naj bi vsaj približno bila povezana z njegovo smerjo izobraževanja oziroma bodočim poklicem, ali se bo lotil nabiranja izkušenj iz nabora popolnoma različnih del, ki so lahko tudi popolnoma nasprotna smeri izobraževanja. Če gledamo na prej omenjene štiri stopnje kariernega razvoja, je pri prvi stopnji pomembna naloga razvoja poklicne samopodobe ter ocenitev alternativnih poklicev. Tu bi lahko že sklepala, da je za posameznika ustrezen širši nabor študentskih del in tako več različnih izkušenj ter simulacij delovnih mest. Ta sklep pa ne more biti osnovan samo na takemu dejstvu, saj je med tem časom posameznik že del ene izmed smeri izobraževanja in torej že ima vsaj v neki meri opravljeno oceno in izbiro bodočega poklica. Bolj natančne izkušnje za svoj izbrani poklic ima posameznik možnost pridobiti skozi praktična izobraževanja, ki so v sklopu študija. Tam se razvijajo študentje v delovnih procesih, ki jih bodo kasneje opravljali na svojem delovnem mestu ter lahko že razločijo katere kompetence jim pridejo prav ter katere od teh je najboljše še razviti preden prestopijo v fazo iskalca prve zaposlitve.

7 RAZISKAVA IN ANALIZA PODATKOV

Cilj raziskave je opredeljen že v začetkih diplomske naloge, za dosego cilja pa sem se poslužila kvantitativne metode v obliki ankete ter kvalitativne metode v obliki intervjujev.

7.1 HIPOTEZE

1. Izkušnje iz širšega spektra dejavnosti oziroma del prinašajo večjo kompetenčno prednost pri prvi zaposlitvi, kot izkušnje samo znotraj področja izobraževanja.
2. Razumevanje ter obvladanje širšega spektra znanj pri posamezniku predstavlja pri prvi zaposlitvi boljšo osnovo za dobrega delavca, kot izkušnje izključno iz področja zaposlovanja.
3. Učenje in rast posameznika kot delavca poteka v večji meri preko izkušenj pred prvo zaposlitvijo, kot med prvo zaposlitvijo.

7.2 METODOLOGIJA - ANKETA

Z anketo sem želela dobiti vpogled v to, kako bodoči delavci, kot tudi že zaposleni, vidijo proces oblikovanja posameznika v delavca, kateri faktorji po njihovo igrajo največjo vlogo pri temu ter kaj mislijo, kakšno obliko kandidata delodajalci pričakujejo pri izbirah novega zaposlenega. Večina vprašanj v anketi so bila zaprtega tipa, le pri nekaterih sem dodala vprašanja odprtega tipa, z razlogom, da sem pridobila širši vpogled v razmišljanje anketirancev. Predviden čas za izpolnitev ankete je bil okoli 9 minut, razdeljena pa je bila na tri dele ter del z demografijo. V prvem delu sem se osredotočila na podatke o tem ali anketiranci opravljajo ali so opravljali dela med študijem, kakšne vrste dela iščejo/so iskali ter s katerih področij so najpogosteje iskali/iščejo tovrstna dela. Drugi del ankete se osredotoča predvsem na delo med študijem z vidika pridobivanja izkušenj za bodočo fazo, ko posameznik preide v iskalca prve zaposlitve: kakšne izkušnje je mogoče pridobiti med študijem in koliko te pripomorejo k oblikovanju posameznika kot bodočemu iskalcu zaposlitve. Pri tretjemu delu ankete sem se osredotočila na podatke o tem kakšen tip kandidata se zdi anketirancem najbolj ustrezen (katere sestavine ima) ter

za kateri tip menijo, da je pri delodajalcih bolj zaželen.

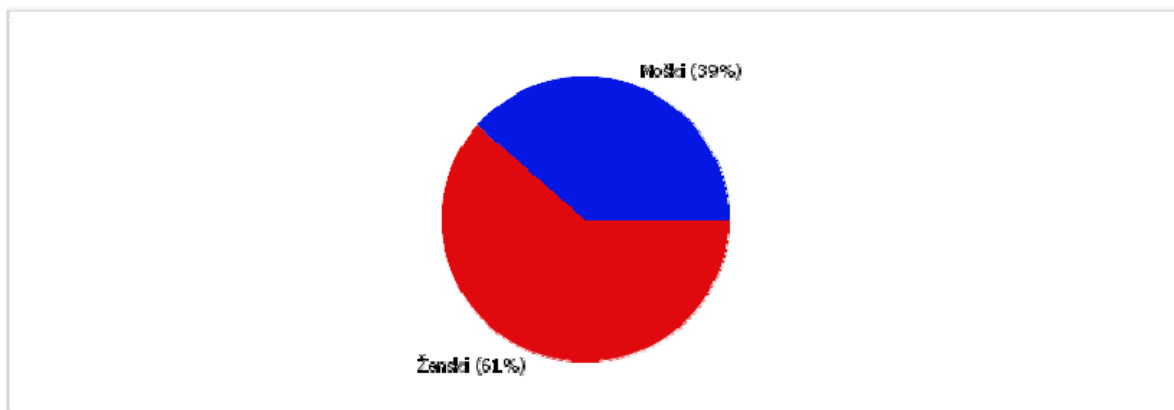
Zbiranje podatkov je potekalo preko spleta in trajalo slab mesec. Anketiranci so bili izbrani oziroma dodani naključno preko socialnih omrežij ter Gmaila, nabor anketirancev pa je najpogostejši v starostni skupini med 21 in 40 let kar zajema skupino, ki sem jo tudi najbolj potrebovala. Reševanje ankete je bilo na voljo na spletnem naslovu: <http://www.1ka.si/a/15726>. Od vrnjenih anket jih je bilo ustreznih 93 in na tem vzorcu sem tudi delala svojo analizo.

7.2.1 PREDSTAVITEV VZORCA PRI ANKETAH

Spol

Graf 1 prikazuje razporeditev oseb, ki so odgovorili na vprašalnik po spolu. Od 93 anketirancev jih 10 ni odgovorilo na vprašanje o spolu, tako da je skupno število anketirancev, ki so odgovorili, 83. Od tega je bilo 39 odstotkov anketirancev moških in kar 61 odstotkov žensk.

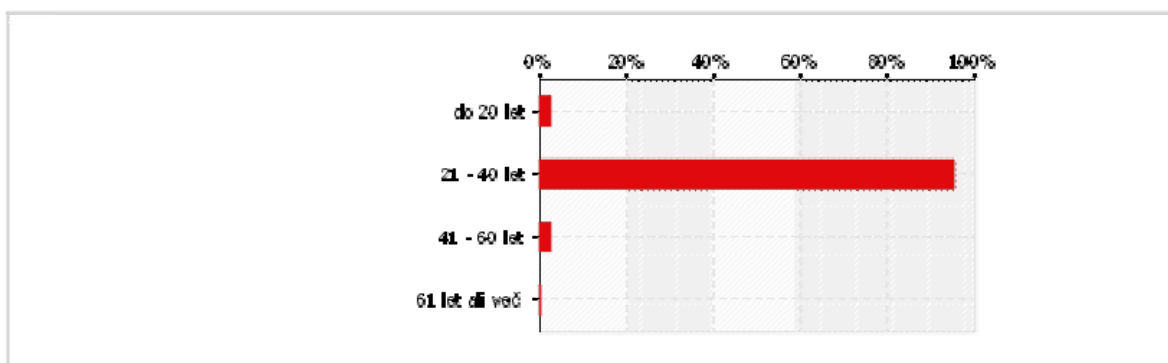
Graf 7.1: porazdelitev anketirancev po spolu



Starost

Graf 2 prikazuje razporeditev anketirancev po starostnih skupinah, ki sem jih razdelila na tri dele (do 20 let, med 21 in 40 let ter med 41 do 60 let). Ciljna skupina so bili posamezniki med 21-im in 40-im letom starosti, saj je tu razpon posameznikov, ki že pričenjajo z svojo karierno potjo ali so že v fazi razvijanja. Tudi tu jih je na vprašanje od 93 odgovorilo 83. Od tega jih v prvo starostno skupino (do 20 let) spada 2 odstotka, v drugo (med 21 in 40 let) 95 odstotkov, v tretjo starostno skupino (med 41 in 60 let) tudi 2 odstotka.

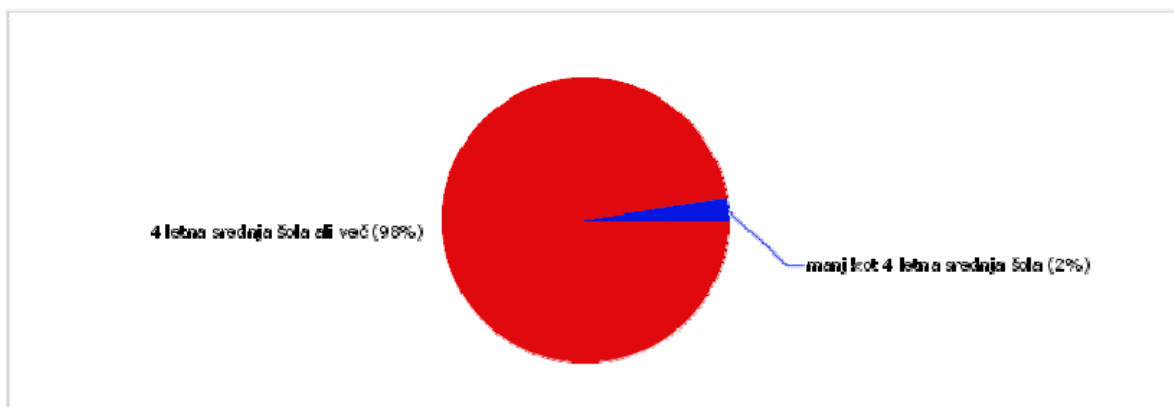
Graf 7.1: grafična porazdelitev anketirancev po starostnih skupinah



Izobrazba

Graf 3 prikazuje stopnjo dosežene izobrazbe pri anketirancih. Tu jih je od 93 anketiranih na vprašanje odgovorilo 81. Od tega jih ima velika večina z 98 odstotki dokončano vsaj štiriletno srednjo šolo ali več.

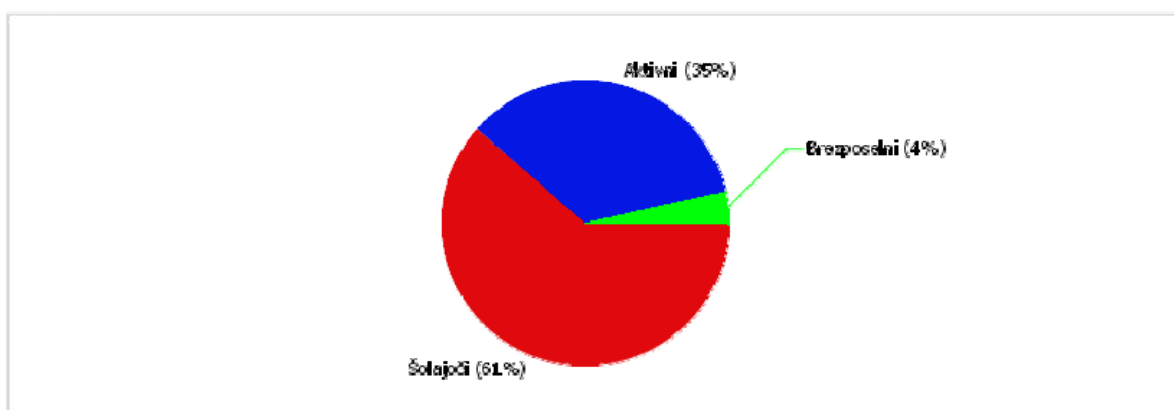
Graf 7.2: grafična porazdelitev anketirancev po stopnji dosežene izobrazbe



Delovni status anketirancev

Graf 4 prikazuje razporeditev anketirancev v tri skupine. To so brezposelni, aktivni (torej trenutno delajo in so aktivno prisotni na trgu delovne sile) ter šolajoči. Od 93 anketirancev jih je na vprašanje odgovorilo 83. Od tega so bili štirje odstotki anketirancev v času raziskave brezposelni, 61 odstotkov anketirancev je bilo še vedno šolajočih oziroma v procesu izobraževanja ter 35 odstotkov anketirancev, že aktivnih na trgu delovne sile.

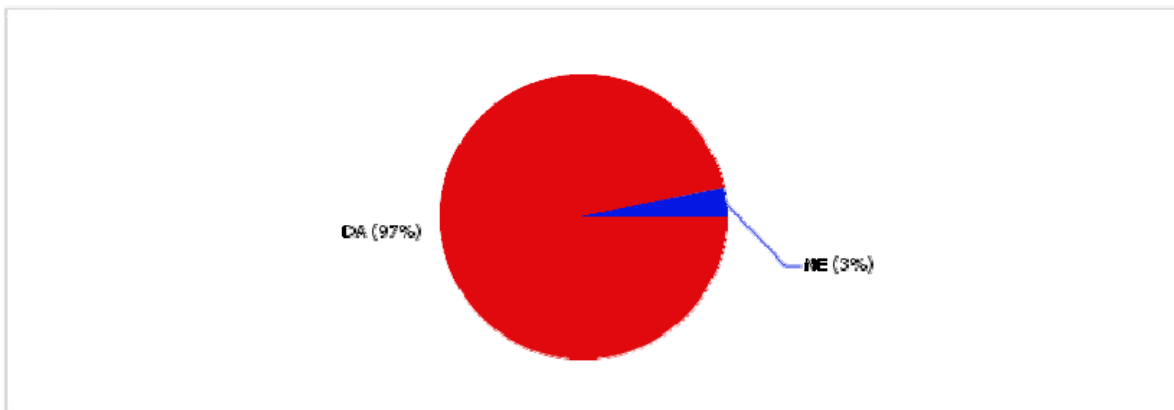
Graf 7.3: grafična porazdelitev anketirancev po statusu glede na trg delovne sile



7.2.2 REZULTATI RAZISKAVE IN INTERPRETACIJA ANKETE

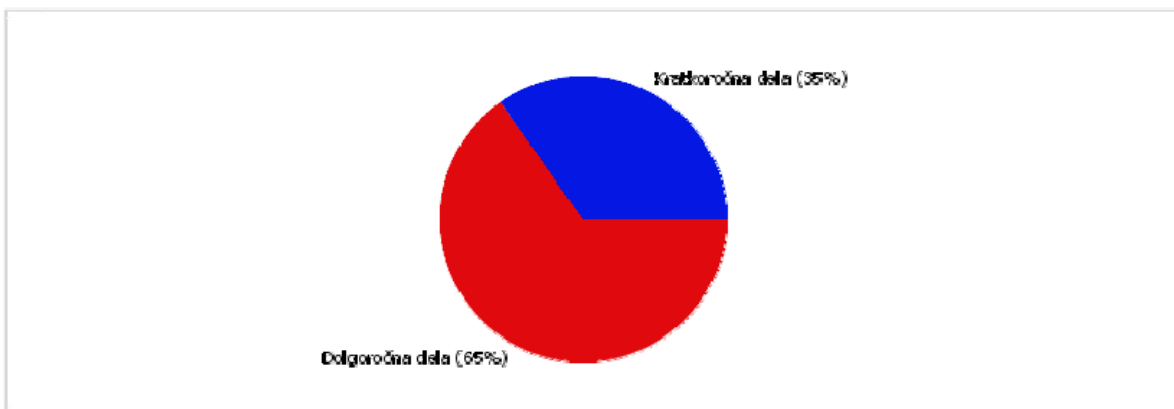
Graf 5 prikazuje kolikšen delež anketirancev je med študijem opravljal oziroma opravlja dela preko študentskega servisa, ali kakšna druga dela. Od 93 anketirancev jih je kar 97 odstotkov odgovorilo pritrdilno.

Graf 7.4: grafična porazdelitev anketirancev, ki opravljajo/so opravljali študentska ali kakšna druga dela med študijem



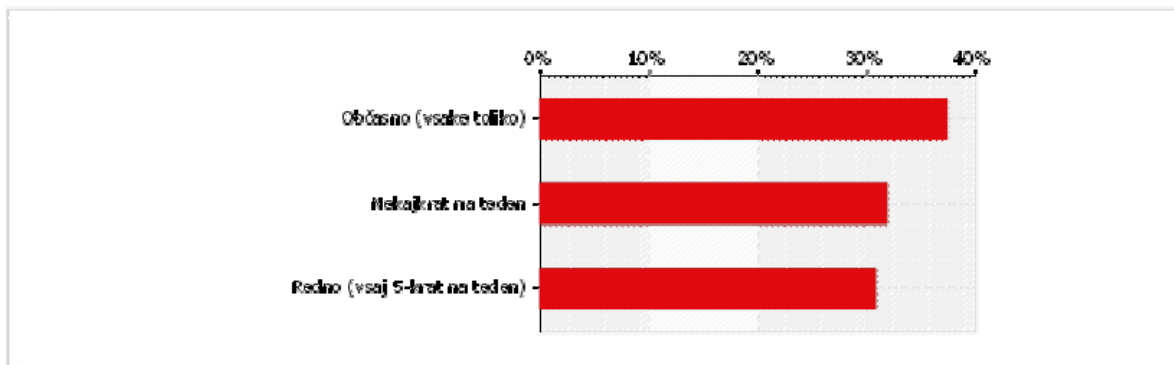
Graf 6 prikazuje porazdelitev anketirancev glede na to ali med študijem iščejo oziroma so iskali kratkoročna dela, ali dolgoročna dela (najmanj 2 meseca in naprej). Od 93 anketirancev jih je na vprašanje odgovorilo 92, od tega pa jih 65 odstotkov išče oziroma je iskalo dolgoročna dela, 35 odstotkov pa kratkoročna dela.

Graf 7.5: Grafična porazdelitev anketirancev glede na izbiro med kratkoročnimi ali dolgoročnimi deli med študijem.



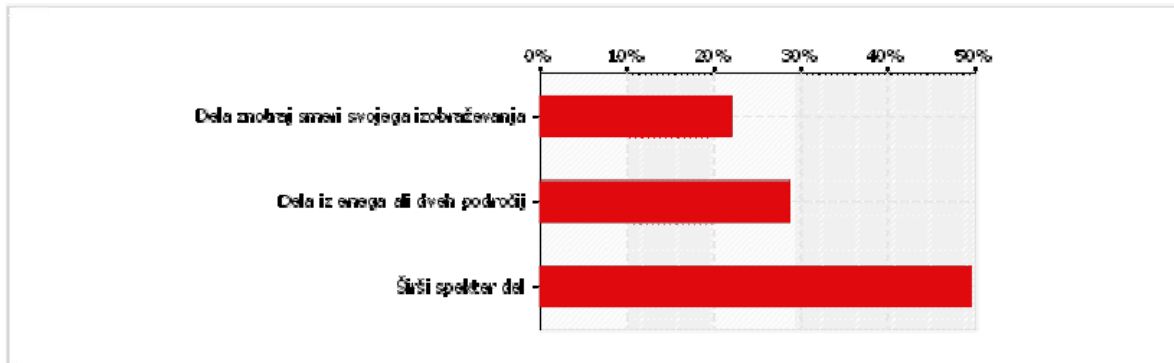
Graf 7 prikazuje pogostost opravljanja del med študijem glede na tri skupine: občasno, nekajkrat na teden ali redno (vsaj petkrat na teden). Od 93 anketirancev jih je na vprašanje odgovorilo 91. Od tega 37 odstotkov anketirancev opravlja/je opravljal dela med študijem le občasno, 32 odstotkov anketirancev opravljajo/so opravljali tovrstna dela nekajkrat na teden in podobnih 31 odstotkov anketirancev opravlja/je opravljal dela med študijem redno, torej vsaj petkrat na teden.

Graf 7.6: Grafična porazdelitev pogostosti opravljanja del med študijem



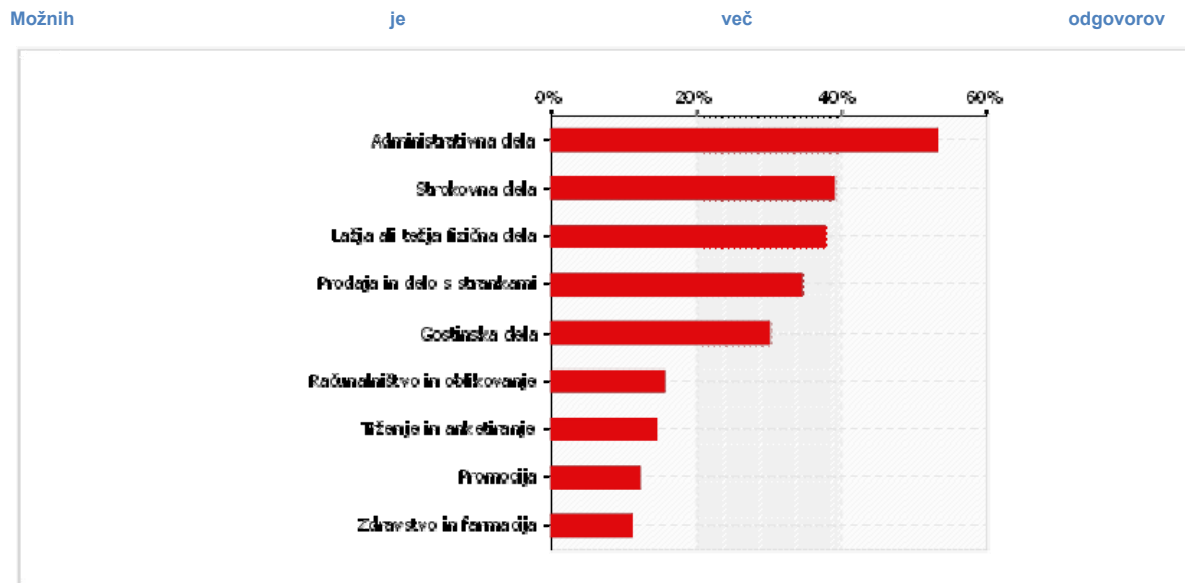
Graf 8 prikazuje kakšna dela predvsem iščejo/so iskali posamezniki med svojim izobraževanjem. Tu sem podala v anketi tri možnosti, in sicer dela znotraj smeri izobraževanja posameznika, dela iz enega ali največ dveh področij ter na dela iz širšega spektra področij. Od 93 anketirancev jih je na vprašanje odgovorilo 91. Od tega jih največji odstotek, ki znaša 49 odstotkov, išče dela iz širšega spektra področij, 29 odstotkov anketirancev izbira dela iz enega ali največ dveh področij ter 22 odstotkov anketirancev išče dela izključno iz smeri njihovega izobraževanja.

Graf 7.7: Grafični prikaz raznovrstnosti pri posameznikih med izbiro del med študijem



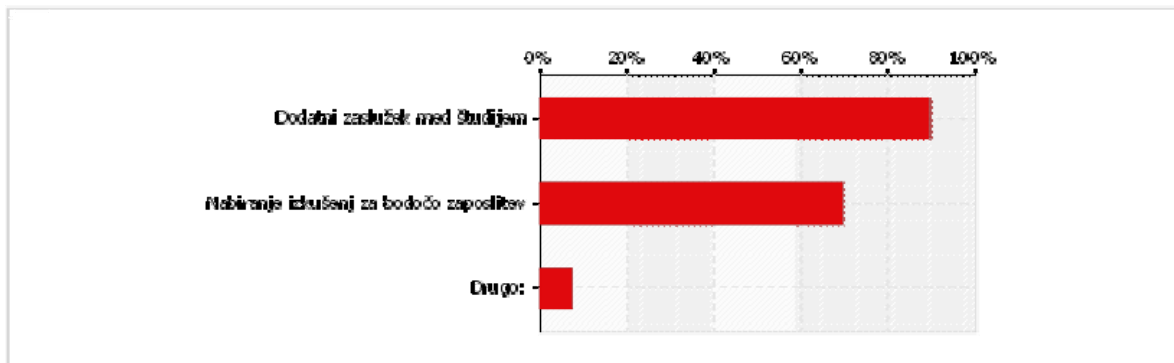
Graf 9 prikazuje razporeditev del, ki jih ali so jih anketiranci najpogosteje iskali med študijem. Od 93 anketirancev jih je na vprašanje odgovorilo 90 in iz teh odgovorov sledi razvrstitev, da so najpogosteje iskana administrativna dela, sledijo strokovna ter lažja fizična dela. Najmanj iskana so bila dela iz področja zdravstva ali farmacije. Iz teh podatkov je razvidno, da so najbolj zasedena oziroma iskana dela, ki bi jih lahko pripisali večim smerem izobraževanja, ki zajemajo znanje o urejanju dokumentacije ter delo v pisarni. Na drugem mestu so strokovna dela, kar pomeni, da veliko posameznikov išče dela, ki se nahajajo na njegovem izobraževalnem področju ter zahtevajo točno določena znanja, ki so povezana z njegovim poklicem.

Graf 7.8: grafična razporeditev področij iskanja del med študijem



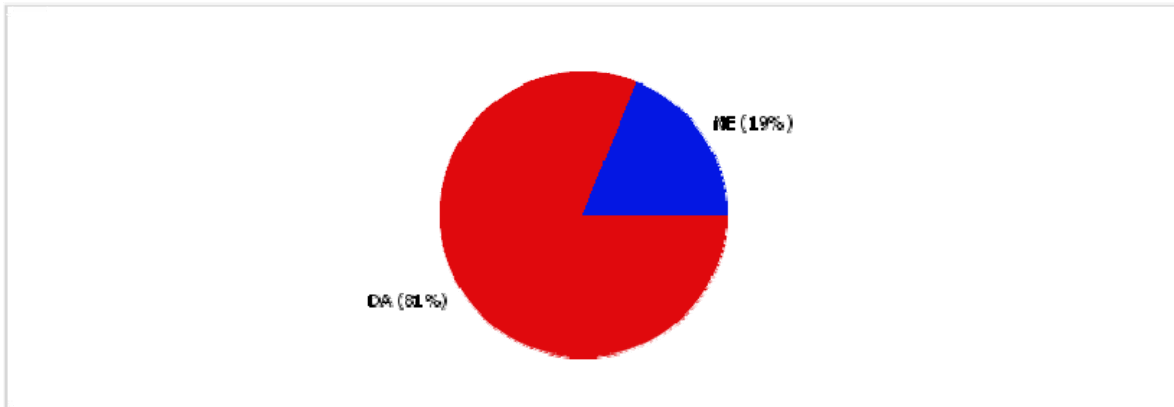
Graf 10 prikazuje pomen študentskega dela ali ostalih del med študijem za anketirance. Vprašanje je imelo tri možne odgovore, in sicer: študentsko delo kot dodatni zaslužek med študijem, študentsko delo za nabiranje izkušenj za bodočo zaposlitev ter drugo. Anketiranci so imeli na voljo označiti več odgovorov. Od 93 anketirancev jih je na vprašanje odgovorilo 85. Naslednji podatki so gledani glede na 165% namišljene celote, ki nakazuje frekvenčnost odgovorov. Največ odstotkov (89 odstotkov) je dobil odgovor, ki pove, da je za večino anketirancev študentsko delo videno kot dodatni zaslužek med študijem. Velik odstotek (69 odstotkov) jih misli tudi, da je delo med študijem dober način za nabiranje izkušenj za bodočo zaposlitev. 7 odstotkov anketirancev (6 oseb) je označilo odgovor 'Drugo', kjer so navedli da je delo med študijem lahko tudi preprostega pomena, kot je koristna zapolnitev časa (2 osebi od šestih) ter izjemno velikega pomena, kot je edini vir dohodka za preživetje med študijem (4 osebe od šestih).

Graf 7.9: Grafični prikaz pomena dela med študijem za anketirance



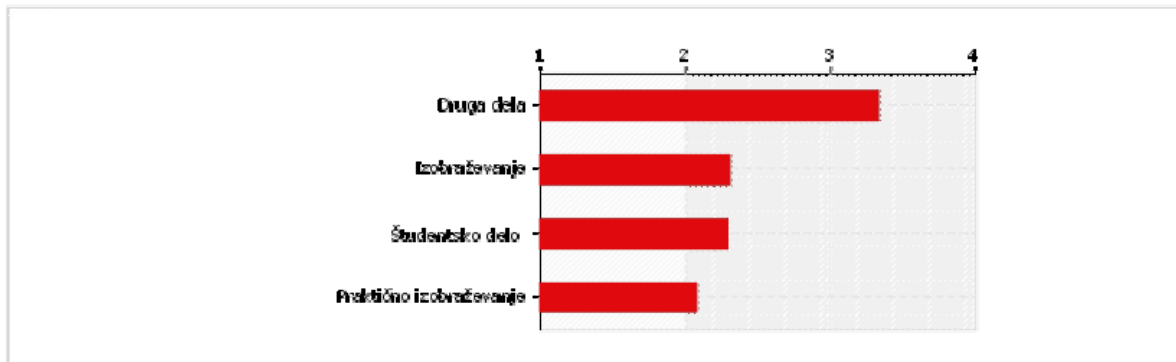
Graf 11 prikazuje odgovore na vprašanje ali je študentsko delo ali ostala dela med študijem na kakšen način pomagalo anketirancem pri njihovem oblikovanju kot bodočemu delavcu. Od 93 anketirancev jih je na vprašanje odgovorilo 85. Od tega jih 19 odstotkov meni, da tovrstno delo ni imelo nikakršnega vpliva na njihov proces oblikovanja, 81 odstotkov anketirancev pa so mnenja, da je bilo tovrstno delo faktor, ki vpliva na prej imenovani proces. Pri podvprašanju je bila mogoča obrazložitev odgovora, ki so ga anketiranci izbrali. Od tega je pod anketirance, ki so odgovorili z NE večina obrazložitev osnovana na dejstvu, da ne opravljajo del, ki so povezane z njihovo smerjo, ki jo študirajo ali so jo študirali. Pod obrazložitvami, ki so spadale pod anketirance, ki so označili odgovor DA, pa se je v veliki meri pojavljalo mnenje, da jim je delo na področju iz smeri izobraževanja dalo celovite izkušnje in spoznanja iz prakse, ki jim ga študij ne da, hkrati pa jim tudi dela na drugih področjih dajejo splošno širino, kot je stik z ljudmi v delovnem okolju ter 'upravljanje' z svojo delovno osebnostjo v javnosti in tudi širjenje nabora znanja in kompetenc.

Graf 7.10: Grafična razporeditev mnenj o vplivu dela med študijem na oblikovanje posameznika v delavca



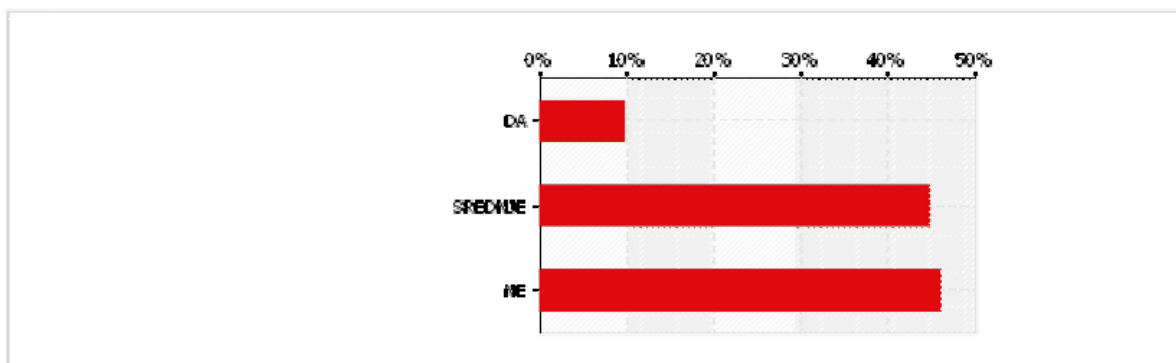
Graf 12 prikazuje ocenitev anketirancev, kje so pridobili največ izkušenj in znanja za bodoče delovno mesto. Tu sem proces zajela z formalnim izobraževanjem, praktičnim izobraževanjem, študentskim delom ter drugimi deli in dala možno razvrstitev od 1 (najmanj pomembno) do 4 /najbolj pomembno). Anketirancem se pri pridobivanju izkušenj in znanj za bodoče delovno mesto zdijo najbolj pomembna druga dela, torej dejansko delo, ki ga opravljaš v svojem poklicu. Na drugem mestu sledi izobraževanje, ki ima za anketirance dokaj enako vrednost oziroma pomen kot študentsko delo. Najmanj pomembno pri pridobivanju izkušenj in znanj za bodočo zaposlitev je za anketirance praktično izobraževanje.

Graf 7.11: Grafični prikaz razvrstitve pomembnosti štirih faktorjev, ki vplivajo na pridobivanje izkušenj in znanja za bodoče delovno mesto.



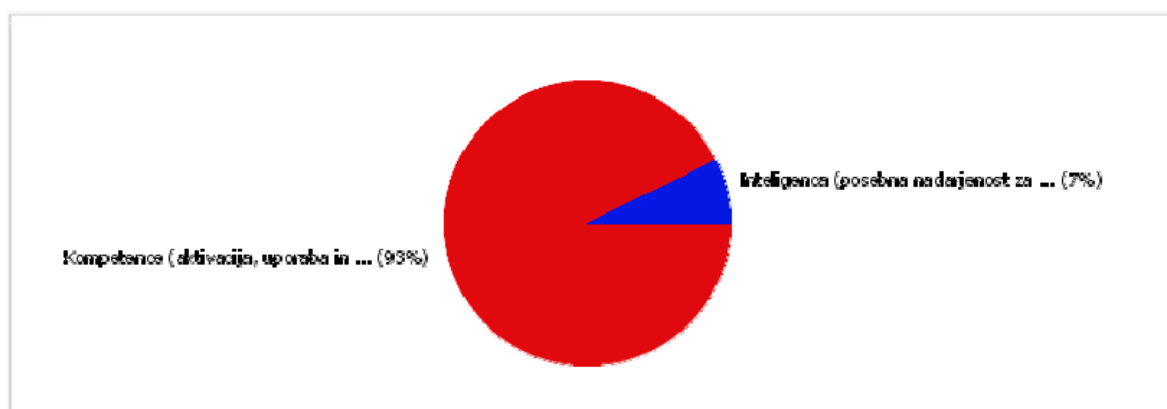
Graf 13 prikazuje koliko so/so bili anketiranci zadovoljni z ponudbo del preko študentskega servisa, gledano z vidika pridobivanja izkušenj za bodoče delovno mesto. Od 93 anketirancev jih je na vprašanje odgovorilo 83. Od tega jih je 9 odstotkov zadovoljnih/bilo zadovoljnih z obstoječo ponudbo, 45 odstotkov jih je bilo s ponudbo srednje zadovoljno, 46 odstotkov pa jih s ponudbo ni bilo zadovoljno. Iz tega je razvidno, da majhen odstotek vidi delo med študijem oziroma študentsko delo kot neko odzivno desko za bodočo zaposlitev ter kot pozitivno prednost pri njihovem življenjepisu. Veliko večji odstotek je nasprotnega mnenja in torej po veliki verjetnosti delo med študijem ne navezujejo na svojo bodočo zaposlitev.

Graf 7.12: Grafična razporeditev zadovoljstva s ponudbo del preko študentskega servisa, gledano z vidika pridobivanja izkušenj za bodočo zaposlitev.



Graf 14 prikazuje odgovore na vprašanje: Kaj po vašem mnenju igra večjo vlogo pri prvi zaposlitvi? Anketiranci so izbirali med dvema faktorjema. Prve so kompetence (aktivacija, uporaba in povezanost znanja, sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednot, ki posamezniku v kompleksnih situacijah omogočajo izpolnjevanje vlog). Drugi faktor pa je bil inteligenca (posebna nadarjenost za umske dejavnosti). Od 93 anketirancev jih je na vprašanje odgovorilo 83. Od tega jih kar 93 odstotkov meni, da imajo večjo vlogo kompetence, medtem ko jih je inteligenco izbralo le 7 odstotkov anketirancev.

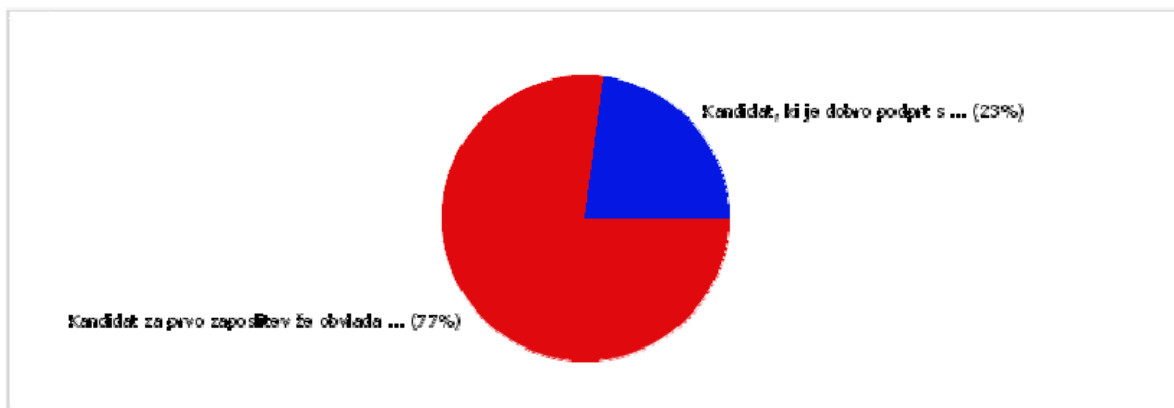
Graf 7.13: Grafična razporeditev razmerja pomena med kompetencami in inteligenco pri prvi zaposlitvi.



Graf 15 prikazuje odgovore na vprašanje: Katera oblika, po vašem mnenju, predstavlja boljšega kandidata, ki išče prvo zaposlitev? Tu sta bila anketirancem navedena dva možna tipa kandidata, ki išče prvo zaposlitev. Prvi je kandidat, ki za prvo zaposlitev že obvlada širši spekter znanj in ima že oblikovane delovne navade ter podobo kot delavec (samoiniciativnost, samostojno iskanje načina opravljanja nalog, prenos vseh osvojenih znanj na opravljanje svojega dela); nima pa pogosto zahtevanih izkušenj za željeno vrsto dela. Drugi je bil na voljo kandidat, ki je dobro podprt s teoretičnim znanjem in pogosto zahtevanimi izkušnjami, a ga ima organizacija možnost oblikovati po svoji kulturi in željah podjetja. Na vprašanje je od 93 anketirancev odgovorilo 83 anketirancev. Od tega jih 23 odstotkov meni, da je boljši pri iskanju prve zaposlitve drugi kandidat, 77

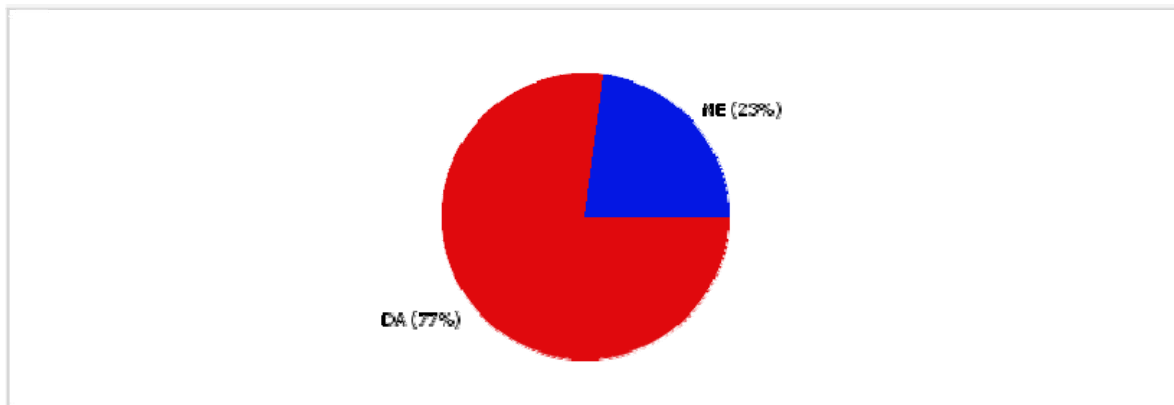
odstotkov anketirancev pa jih je izbralo prvega kandidata. Torej večina anketirancev meni, da je boljši pokazatelj dobrega kandidata širok spekter izkušenj ter znanj ter že oblikovana samopodoba v vlogi delavca.

Graf 7.14: Grafični prikaz izbire med dvema tipoma kandidata za prvo zaposlitev.



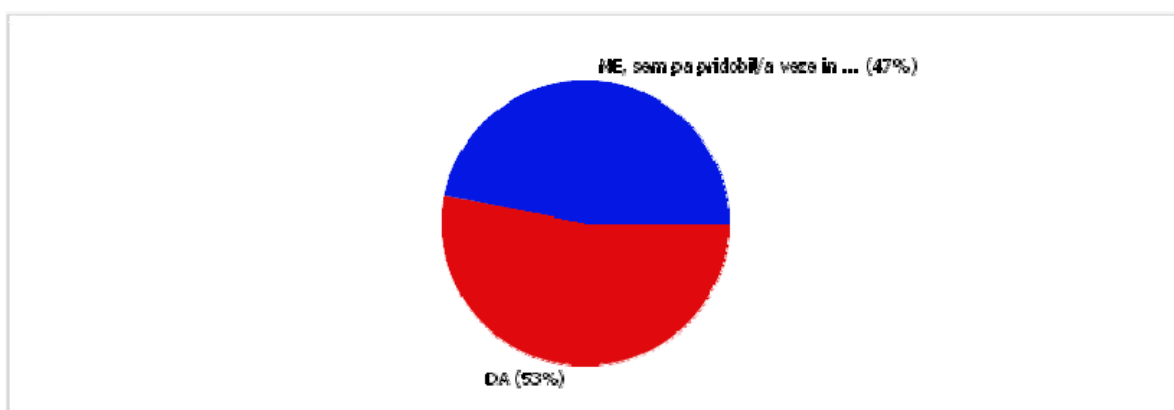
Graf 16 prikazuje delitev mnenj glede na vprašanje ali pri iskanju prve zaposlitve, poleg izkušenj pridobljenih s področja svojega izobraževanja, predstavljajo prednost tudi delovne izkušnje, ki niso povezane z vašim bodočim delovnim mestom? Od 93 anketirancev jih je na vprašanje odgovorilo 83. Od tega jih je 23 odstotkov podalo odgovor NE in 77 odstotkov odgovor DA. Torej si velika večina anketirancev gradi svojo samopodobo kot delavec že med opravljanjem del med študijem, ki niso iz področja njegovega izobraževanja, kljub temu pa zajemajo znanja in spretnosti, ki bodo pri iskanju prve zaposlitve predstavljale prednost.

Graf 7.15: Grafična razporeditev področij pridobivanja izkušenj kot prednost pri iskanju prve zaposlitve



Graf 7 prikazuje podatke o tem ali je pri anketirancih katero delo med njihovim izobraževanjem vodilo ali bi lahko vodilo v pridobitev prve zaposlitve pri organizaciji v kateri so delali? Od 93 anketirancev jih je na vprašanje odgovorilo 81. Od tega jih je 53 odstotkov odgovorilo z DA in torej pri njih je ali bo v prihodnosti delo, ki ga/so ga opravljali med študijem vodilo v pridobitev prve zaposlitve. Ostalih 47 odstotkov anketirancev jih je odgovorilo z NE, so pa mnenja da so kljub temu pridobili veze in poznanstva, ki so/so bila v pomoč.

Graf 7.16: Grafična razporeditev podatkov o transformaciji dela med študijem v prvo redno zaposlitev.



Graf 18 prikazuje porazdelitev posameznika z vidika delovnih navad z delom med študijem oziroma pred prvo zaposlitvijo ter koliko z delom med prvo zaposlitvijo. Od 93

anketirancev jih je na vprašanje odgovorilo 83. Iz podatkov sledi naslednja razporeditev: 55 odstotkov oblikovanja delovnih navad pri posamezniku se oblikuje z delom med prvo zaposlitvijo, 45 odstotkov tovrstnega oblikovanja posameznika pa poteka že med delom pred prvo zaposlitvijo oziroma z delom med študijem. Rezultati kažejo, da sta obe fazi skoraj enakovredni kar se tiče oblikovanja posameznika z vidika delovnih navad.

Graf 7.17: Grafični prikaz odstotne porazdelitve oblikovanja posameznika z vidika delovnih navad v dveh fazah:



7.3 METODOLOGIJA - INTERVJUJI

Pri intervjujih sem se namesto na posameznike, ki bodo ali so že nekoč iskali prvo zaposlitev (pri anketi), osredotočila na posameznike, ki so že zaposleni ter so v svojih organizacijah zadolženi za izbiro kandidatov za prosta delovna mesta. Ti posamezniki imajo dober vpogled v to kakšno obliko zajemajo kandidati, ki iščejo prvo zaposlitev, katere pomanjkljivosti so pri njih najpogostejše ter kakšno obliko kandidata si sami najbolj želijo oziroma se jim zdi najbolj ustrezna. Intervju je bil sestavljen iz enajstih strukturiranih vprašanj, pri katerih sem se predvsem osredotočala na to kakšne izkušnje se intervjuvancem zdijo pri kandidatih, ki iščejo prvo zaposlitev dobre ter kateri faktorji so najbolj pomembni pri njihovi obliki v tej fazi. Vrnjenih sem dobila sedem intervjujev iz šestih različnih področij zaposlovanja: tisk, farmacija, kovinsko-predelovalna industrija, šolstvo, direktni marketing, kemična industrija. Dve vprašanji sta bili identični vprašanjem iz ankete (o izbiri med dvema tipoma kandidatov ter o pomenu kompetenc in inteligence), da sem lahko dobila neposredno primerjavo mnenj obeh strani, ki sta prisotni v procesu zaposlovanja.

7.3.1 PREDSTAVITEV INTERVJUANCEV:

1. IME: Drago

SPOL: m

STAROST: 37

IZOBRAZBA: peta stopnja

NAZIV DELOVNEGA MESTA: izmenovodja

PODROČJE DELOVANJA V ORGANIZACIJI: tisk

2. IME: Sabina

SPOL: ž

STAROST: 41

IZOBRAZBA: mag. farmacije

NAZIV DELOVNEGA MESTA: vodja lekarne

PODROČJE DELOVANJA V ORGANIZACIJI: farmacija

3. IME: X

SPOL: ž

STAROST: 39

IZOBRAZBA: uni. Dipl. pedagog

NAZIV DELOVNEGA MESTA: višji strokovni sodelavec v kadrovskem oddelku

PODROČJE DELOVANJA V ORGANIZACIJI: kovinsko-predelovalna industrija

4. IME: Barbara

SPOL: ž

STAROST: 39

IZOBRAZBA: magister

NAZIV DELOVNEGA MESTA: ravnateljica

PODROČJE DELOVANJA V ORGANIZACIJI: šolstvo

5. IME: Urša

SPOL: ž

STAROST: 30

IZOBRAZBA: univerzitetna diplomirana sociologinja

NAZIV DELOVNEGA MESTA: HR specialist

PODROČJE DELOVANJA V ORGANIZACIJI: direktni marketing

6. IME: Dalibor

SPOL: m

STAROST: 31

IZOBRAZBA: ekonomsko komercialni tehnik

NAZIV DELOVNEGA MESTA: mentor telefonskih agentov

PODROČJE DELOVANJA V ORGANIZACIJI: direktni marketing

7. IME: Klavdija

SPOL: ž

STAROST: 38

IZOBRAZBA: univ.dipl + spec. študij

NAZIV DELOVNEGA MESTA: direktor kadrovskega in pravnega področja

PODROČJE DELOVANJA V ORGANIZACIJI: kadrovsko in splošno proizvodno področje

7.3.2 INTERPRETACIJA REZULTATOV INTERVJUJEV

1. Koliko odstotkov časa namenjenega vašemu delu v kadrovski službi namenite iskanju in prepoznavanju novih potencialnih kadrov za Vašo organizacijo?

Največ odstotkov temu procesu namenjata intervjuvanki 3 ter 6, ki sta obe navedli 30 odstotkov. Ostali intervjuvanci namenijo temu procesu povprečno 15 odstotkov svojega delovnega časa.

- 2. Kako ponavadi iščete nove kandidate za razpisana delovna mesta?** (Interne objave, neformalna, objave na vidnem mestu, uradi za delo, zasebne agencije, stiki s šolami)

Prvi intervjuvanec se zanaša predvsem na interne objave v organizaciji, druga intervjuvanka uporablja stike s šolami, kar je posledica specifičnega področja delovanja, saj zaposluje delavce s področja farmacije. Četrta intervjuvanka išče nove zaposlene le preko uradov za delo, kar je tudi posledica specifičnega področja dela, in sicer šolstva. Ostali štirje intervjuvanci uporabljajo vse navedene načine (razen neformalnega).

- 3. Kako gledate na kandidate, ki iščejo prvo zaposlitev? Vam to dejstvo predstavlja kakšno oviro oziroma prinese pomisleke?**

Šest intervjuvancev je tu navedlo, da nimajo pomislekov pri iskalcih prve zaposlitve. Intervjuvanka 4 je navedla, da vzame kandidata, ki išče prvo zaposlitev, le če ni nobenih drugih ustreznih kandidatov. Tudi tu bi lahko njen odgovor pripisali specifičnemu področju delovanja (šolstvo). Intervjuvanki 3 in 7 sta dodali, da je to možna ovira le pri določenih delovnih mestih, kjer podjetje zahteva izključno osebe z izkušnjami zaradi posebne narave dela. Intervjuvanca 1 in 6 tudi dodata, da sami ocenijo sposobnosti ter potencial kandidatov.

- 4. Bi lahko prosim podali Vaše mnenje glede tega kateri od teh dveh pojmov bolj primore k oblikovanju boljšega delavca in zakaj?**

- **Kandidatove kompetence** (Kompetence so aktivacija, uporaba in povezanost znanja, sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednot, ki posamezniku v kompleksnih situacijah omogočajo izpolnjevanje vlog.)
- **Kandidatova inteligenca** (Inteligenca je posebna nadarjenost za umske dejavnosti.)

Intervjuvanci 1, 2, 3, 4,5 in 7 so pri vprašanju izbrali kompetence. Intervjuvanec številka 6 na vprašanje ni odgovoril. Intervjuvanec 1 vidi inteligenco le kot dopolnilo k kompetencam, ki jih posameznik ima: "Presojanje kako se posameznik obrne." Intervjuvanka 3 pojasni, da je izbrala kompetence, ker zajamejo širši spekter posameznikovih lastnosti. Prav tako ji sledi intervjuvanka 5, ki daje večji pomen kompetencam, zaradi specifičnega dela pri katerem je pri kandidatu, ki poseduje za njihovo organizacijo 3 ključne kompetence, zagotovljena uspešnost pri delu. Dodala je tudi, da pri ocenjevanju kandidatov ločuje kompetence pri katerih vidi potencial za uspešnost na delovnem mestu, poleg tega pa išče optimalno kombinacijo obeh, saj pravi, da določena stopnja inteligence omogoča uspešno in prilagodljivo dejanje v določenih situacijah.

5. Vam pri kandidatih za delovno mesto izkušnje predstavljajo najpomembnejšo predpostavko za ustreznost in pridobitev zaposlitve? Zakaj?

Intervjuvanec 1 ter intervjuvanka 2 sta odgovorila, da so izkušnje zelo pomembne predvsem zaradi narave dela. Intervjuvanka 5 je odgovorila, da so izkušnje z iskanega področja lahko zelo pozitivna prednost, vendar pri njihovi organizaciji nove zaposlene skozi obvezni uvajalni trening sami naučijo dela in obnašanja ter jih oblikujejo. Čeprav so izkušnje lahko pozitivna prednost, so se namreč nekje že izkazale kot ovira (zaradi specifičnega dela). Podobno meni intervjuvanec 6, ki pove, da so izkušnje dobrodošle, a ne najpomembnejše. Intervjuvanka 3 ter 7 vidita pomembnost izkušenj le za določena delovna mesta, ki imajo posebne zahtevnosti, odgovornosti in procese. Na koncu ostane intervjuvanka 4, ki je odgovorila, da izkušnje niso pomembne. Sama delavca oceni po odzivih na postavljene situacijske preizkušnje. Dodala je tudi, da je lahko študent, ki je odličen znotraj izobraževanja, kasneje na delovnem mestu lahko zelo slab delavec.

6. Vam pri postopku izbiranja med kandidati za delovno mesto izkušnje pridobljene preko študentskega dela predstavljajo pozitivno prednost?

Intervjuvanka 2, 4 ter 7 menijo, da so vse izkušnje pozitivna prednost ter so zelo dobrodošle. Intervjuvanci 3, 5 ter 6 dajejo prednost izkušnjam iz določenega področja dela oziroma vsebini izkušenj, ki so uporabne za delo pri njih. Intervjuvanka doda, da so ji študentske izkušnje enakovredne kot izkušnje iz redne zaposlitve. Intervjuvanec 1 je na vprašanje odgovoril z ne, torej tovrstne izkušnje zanj ne predstavljajo nikakršne pozitivne prednosti.

7. Se Vam zdi širši spekter izkušenj pridobljenih s študentskim delom pri kandidatu dobra osnova za bodočega uspešnega delavca, ali Vam je bolj pomembno samo teoretično znanje ter izkušnje le iz smeri pridobljene izobrazbe?

Intervjuvanka 4 je od vseh edina odgovorila, da so pomembne le izkušnje s področja, ki ga bo posameznik v bodoče opravljal. Intervjuvanka 5 vidi širši spekter izkušenj kot možno negativnost, saj lahko kažejo na to, da je posameznik med študijem prepogosto menjal svoje zaposlitve, kar lahko kaže na neprilagodljivost ter na neobstane opravljaju enega dela. Meni, da "zato hitro menjavanje zaposlitev ter različnih vrst dela sigurno ni pozitivna popotnica za iskanje redne zaposlitve." Ne izključi pa dejstva, da je študentsko delo pokazatelj delovnih navad, predznanj ter pripravljenosti sprejemanja novih izzivov. Kljub temu pa imajo večjo prednost izkušnje iz iskanega področja, medtem ko pa znanje in izobrazba v njihovi organizaciji ne igra odločilne vloge. Vsi ostali intervjuvanci so odgovorila z DA in se jim torej širši spekter izkušenj iz študentskega dela zdi dobra osnova za bodočega delavca. Pojasnitve te izbire so predvsem to, da širši spekter izkušenj omogoča človeku hitrejše učenje, širši pogled na življenje ter kažejo na sposobnost prevzemanja odgovornosti ter visoko motivacijo za delo. Intervjuvanka 3 doda, da je pomembno tudi teoretično znanje, saj predstavlja osnovo za nadgrajevanje.

8. Lahko prosim obrazložite, zakaj ste takšnega mnenja?

Intervjuvanka 2 pojasni, da je širši spekter izkušenj dober za ustrezno reagiranje na različne situacije ter pozitivno vpliva na razvoj empatije, ki je pomemben pri delu z ljudmi. Intervjuvanka 4 meni, da vsaka izkušnja pripomore k celotni osebnosti, vendar so pri zaposlovanju v večjo pomoč izkušnje z iskanega področja, ker omogočijo hitrejšo vključitev v delo.

9. Med dvema kandidatom, ki bi iskala prvo zaposlitev v Vaši organizaciji, kateri bi bil bolj ustrezen in zakaj?

- *Kandidat za prvo zaposlitev že obvlada širši spekter znanj (praktičnih kot tudi teoretičnih) in ima že nekako oblikovane delovne navade ter svojo podobo kot delavec (samoiniciativnost, samostojno iskanje načina opravljanja nalog, prenos vseh osvojenih znanj na opravljanje svojega dela), nima pa pogosto zahtevanih izkušenj za zeleno vrsto dela.*
- *Kandidat, ki sicer je dobro podprt z znanjem in pogosto zahtevanimi izkušnjami iz svojega področja, a ga ima organizacija možnost oblikovati popolnoma po svoji kulturi in željah podjetja.*

Intervjuvanca 2 in 4 sta izbrala prvega kandidata. Intervjuvanka 2 pojasni izbiro s tem, da je samoiniciativnost zaželeno ter ker je pri končni odločitvi vedno najpomembnejša celota (izkušnost, razgledanost, karakterne poteze). Intervjuvanka 3 je izbrala oba tipa kandidata, izbira pa nato variira v odvisnosti od vrste delovnega mesta. Intervjuvanci 5,6 in 7 so izbrali drugi tip kandidata. Intervjuvanka 5 se je za izbiro odločila zaradi specifične narave dela pri katerem jim bolj ustreza, da sami oblikujejo delavca. Prav tako meni tudi intervjuvanka 7.

10. Kaj predvsem iščete pri kandidatih, ki se javijo na razpise za prosta delovna mesta?

Intervjuvanec 1 se pri kandidatih predvsem osredotoča na delovne navade. Intervjuvanka 2 je odgovorila, da pri kandidatih išče delavnost, samoiniciativnost, pozitivno usmerjenost ter voljo do učenja in razvoja. Intervjuvanka 3 je navedla

interes za delo, ustrezna izobrazba, znanje tujih jezikov, samoiniciativnost, aktivno delovanje, doslednost in natančnost opravljanja zahtevanih nalog, kreativnost, prenos in uporabnost naučenega v delo, povezovanje in logično sklepanje, pripravljenost na dodatno usposabljanje v primeru pomanjkljivih veščin in znanj,.... Intervjuvanka 4 je svojega zelenega sodelavca definirala kot strokovnega, kompetentnega odločnega in samoiniciativnega. Intervjuvanka 5 je od vseh že naštetih dodala komunikativnost in fleksibilnost. Intervjuvanka 7 je sprva poudarila, da je to odvisno od vrste in zahtevnosti delovnega mesta. Pri visoko strokovnem delovnem mestu išče predvsem znanje, kreativnost ter samoiniciativnost, medtem, ko za rutinsko delovno mesto išče natančnost in organiziranost.

11. Kako bi v odstotkih porazdelili proces učenja in rasti posameznika kot delavca:

- Pred prvo zaposlitvijo.
- Po prvi zaposlitvi.

Intervjuvanka 4 in 5 sta obe proces razdelili enako, in sicer 30 odstotkov PRED in 70 odstotkov PO. Intervjuvanka 4 pojasni, da se zaposleni šele v pravi delovni situaciji prične razvijati v kvaliteten in samostojnega učitelja (področje šolstva). Intervjuvanko 5 v celoti citiram zaradi polnega in pomembnega odgovora: "Posameznik kot delavec sigurno začne rasti in se razvijati med opravljanjem konkretnega dela. Na samem delovnem mestu in v konkretnih delovnih situacijah se delavec začetnik največ nauči, pri tem pa seveda lahko uporabi tudi določeno teoretično znanje, ki ga je pridobil v času šolanja (predvsem če gre za delovno mesto znotraj stroke študija). Šolanje posameznika sicer lahko pripravi na soočenje z določenimi delovnimi izzivi in predlaga posamezne rešitve glede na ustaljeno delovno prakso ali zakonodajo, vendar pa je praktična izvedba in odzivanje v konkretnih delovnih nalogah/situacijah nekaj popolnoma drugega in šele takrat se pokaže prava delovna vnema, usposobljenost in posledično uspešnost delavca." Intervjuvanka 3 je proces porazdelila na 40 odstotkov PRED in 60 odstotkov PO zaposlitvi. Tudi njeno pojasnilo bom navedla v celoti: " V večini primerov se pred prvo zaposlitvijo

pridobiva osnovno in dokaj široko teoretično znanje (nekaj tudi praktičnih izkušenj – praktično usposabljanje), ki pa velikokrat ni v celoti uporabno pri delu. Po prvi zaposlitvi se navadno človek bolj ozko specializira in je zato potrebno z učenjem/usposabljanjem nadaljevati. Potrebno je slediti napredku na strokovnih področjih, kar zopet terja nenehno strokovno izpopolnjevanje. Ker je zaželen kreativnost posameznika, tudi s tega vidika poteka učenje." Intervjuvanec 1 je proces porazdelil na 50 odstotkov PRED in 50 odstotkov PO.

7.3 INTERVJU S SLOVENSKO NOVINARKO

7.3.1 PREDSTAVITEV INTERVJUVANKE

Barbara Zrimšek

Urednica kulturno-umetniškega programa (pred tem informativni program)

Po izobrazbi: dipl. inženir kmetijstva

7.3.2 ANALIZA INTERVJUJA:

1. Intervjuvanka v Sloveniji kot krivca za problem zaposlovanja vidi to, da ni nobenih novih razvojnih dejavnosti, ki bi proizvedla delovna mesta za novo generacijo. Tu je poudarila neizkoriščene priložnosti na področju okolja.
2. Pri samozaposlovanju mladih meni, da je v Sloveniji težava v tradicionalni naravnosti k pozni osamosvojitvi ter odhodu od doma. Kar se tiče iskalcev prve zaposlitve na splošno je mnenja, da država preveč omejuje pridobivanje izkušenj že z delom med študijem, saj je po njenem pridobivanje izkušenj med študijem bistveno in le pozitivno.
3. Kar se tiče izobraževanja v Sloveniji je intervjuvanka podala mnenje, da je do sedaj zasledila, da je bolonjski študij zelo specifično usmerjen ter proizvaja strokovnjake le na ozkih področjih, kar zmanjšuje prilagodljivost posameznikov pri odzivih na različne situacije. Poudari pomen fleksibilnosti in sprejemanja novih izzivov tudi zunaj področja svoje izobrazbe.

4. Pri vprašanju o tipu kandidata, ki bi ga delodajalec raje zaposlil je intervjuvanka odgovorila, da je opazila, da si delodajalci zunaj Slovenije, ki jih je označila tudi za bolj svetovljanske, v veliki večini želijo osebo z malo širšim obzorjem. Tudi ona je tu ločila tip kandidata glede na različna področja, saj je povedala, da to ne bi ustrezalo na specifičnih delovnih mestih, kjer ima strokovno znanje prednost.
5. V enem od vprašanj sem intervjuvanki dala na izbiro dva tipa kandidatov za iskanje prve zaposlitve. Odgovorila je, da meni, da je ta izbira popolnoma odvisna od panoge v kateri se išče delavca.
6. Z zadnjim vprašanjem sem želela izvedeti ali je dejstvo, da v Sloveniji pogosto zahtevana precej dolga doba izkušenj za neko delovno mesto, enaka pomenu tega izločevalnega faktorja v ostalih evropskih državah. Tu je intervjuvanka odgovorila, da ta doba izkušenj variira med različnimi državami, je pa dodala, da z vidika zaposlovanja mladega kadra oziroma prvih iskalcev zaposlitve, pozitivno izstopajo Nemčija, Avstrija ter Danska, kjer je narastel pojav malih, fleksibilnih podjetij ki zaposlujejo skoraj samo izključno mlad kader in ga iščejo tudi zunaj domače države.

8 UGOTOVITVE IN SKLEPI

8.1 RAZLAGA UGOTOVITEV

POMEN KOMPETENC PROTI POMENU INTELIGENCE

Po obravnavi literature ter svojemu teoretičnemu delu, sem že delno zasledila povečan pomen kompetenc pri iskalcih prve zaposlitve. Tudi teoretiki so že potrdili, da inteligentnost ne kaže zanesljivo na posameznikovo sposobnost, da bo učinkovito opravljal neko delo. Tudi po raziskavi preko anket ter opravljenih intervjujih, sem prišla do ugotovitve, da delodajalci, kot tudi iskalci zaposlitve, dajejo veliko večji pomen kompetencam. Če torej sledim definicijam kompetenc, ki predvsem trdijo, da je to nekakšna celota povezanega znanja s sposobnostmi ter ostalimi osebnostnimi lastnostmi posameznika, je po pridobljenih podatkih zaznana povezanost med McClellandovim dokazovanjem, da je uspešnost pri opravljanju dela v večji meri odvisna od izkušenj in sposobnosti posameznika kot od njegove inteligentnosti, navedbami intervjuvancev oziroma delodajalcev, da pri kandidatu prav kompetence pokažejo ali posameznik ustreza določenemu delovnemu mestu ter tudi po mnenju anketirancev, ki prav tako mislijo, da jim kompetence pri iskanju prve zaposlitve prinašajo večjo prednost kot sama inteligentnost.

DELOVNE IZKUŠNJE MED ŠTUDIJEM IN RAZLOGI ZA DELO

Delodajalci dajejo izkušnjam velik pomen pri izbiri kandidata za delovno mesto. Kar se tiče pomena izobrazbe, ta za delodajalce nima večjega pomena, saj lahko pride do pojava, ko je posameznik znotraj procesa izobraževanja zelo dober, ko pa preide v fazo zaposlenega ni nobene učinkovitosti ter uspešnosti. Prav tako delodajalci vidijo izkušnje pridobljene z delom med študijem kot enakovreden tistim, ki jih posameznik pridobi ko je že zaposlen. To je dober znak, saj velika večina mladih opravlja študentska dela med študijem. Tu nato nastaneta dve pomembni ločnici. Prva je ločnica med dvema vrstama organizacij. Prva bi pri iskalcu prve zaposlitve gledala na celoten nabor kompetenc, tudi na posameznikov način dela, ki bi ga nato lahko prenesel na svoje delo v organizaciji, druga vrsta organizacij pa želi posameznike skoraj v celoti oblikovati sama skozi njihove uvajalne treninge. Druga ločnica je med podjetji, ki delujejo na različnih področjih. Tu je

iz raziskave jasno, da je zahtevana oblika bodočega delavca, kot tudi nabor njegovih izkušenj, odvisna od področja na katerem organizacija deluje. Obstajajo namreč določena specifična delovna mesta kot tudi kar celotna specifična področja, kjer so izkušnje eden izmed najpomembnejših dejavnikov, prav tako pa morajo biti to izkušnje samo iz iskanega področja dela ali iz podobnega delovnega mesta. Tudi po analizi vseh pridobljenih podatkov je jasno razvidno, da se najmanj delovnih izkušenj preko študentskega dela lahko dobi iz specifičnih področij kot je zdravstvo, šolstvo in farmacija.

ŠIROK SPEKTER IZKUŠENJ

Z vidika oblikovanja delavca je širok spekter izkušenj pozitivna prednost s strani delodajalcev, kot tudi s strani iskalcev prve zaposlitve in predstavlja dobro osnovo za bodočega delavca. Širši spekter izkušenj torej omogoča posamezniku hitrejše učenje, širši pogled na življenje ter kaže na sposobnost prevzemanja odgovornosti ter visoko motivacijo za delo. Kar se tiče oblikovanja delavca preko dela oziroma njegove delovne samopodobe, tu področje zaposlitve ne igra večje vloge. Ko torej posameznik preide v fazo iskalca prve zaposlitve, lahko vključi izkušnje z različnih področij dela ter jih združi v neko celoto, ki bo pomagala pri lažji vključitvi v delovni proces na novem delovnem mestu.

IZBIRA IN OBLIKA KANDIDATA

Tu je raziskava temeljila predvsem na dveh tipih kandidatov za prvo zaposlitev:

- *Kandidat za prvo zaposlitev že obvlada širši spekter znanj (praktičnih kot tudi teoretičnih) in ima že nekako oblikovane delovne navade ter svojo podobo kot delavec (samoiniciativnost, samostojno iskanje načina opravljanja nalog, prenos vseh osvojenih znanj na opravljanje svojega dela), nima pa pogosto zahtevanih izkušenj za želeno vrsto dela.*
- *Kandidat, ki sicer je dobro podprt z znanjem in pogosto zahtevanimi izkušnjami iz svojega področja, a ga ima organizacija možnost oblikovati popolnoma po svoji kulturi in željah podjetja.*

Zopet se pojavi pomembnost področja na katerem bi kandidat iskal zaposlitev. Večina delodajalcev namreč nima pomislekov, ko je kandidat za delovno mesto tudi iskalec prve

zaposlitve. Rezultati pa kažejo, da so specifična področja kot so na primer, šolstvo in procesno zahtevna delovna mesta, kjer bi bil kandidat, ki išče prvo zaposlitev zelo težko izbran oziroma v večini primerov za organizacijo neustrezen. To potrjuje tudi dejstvo, da so delodajalci iz takšnih specifičnih področij izbrali prvi tip kandidata, ostali delodajalci pa soglasno drugi tip kandidata. Tu tako pridemo do pomembnega nesoglasja saj je analiza podatkov iskalcev zaposlitve pokazala, da so popolnoma različnega mnenja kot delodajalci, saj jih je večina izbrala prvi tip kandidata. Torej menijo, da jim večjo prednost prinaša tovrstno obnašanje oziroma prikaz svoje samopodobe pred možnim delodajalcem.

Torej, ko pridemo do vprašanja kakšna oblika kandidata je zaželena pri delodajalcih ter v kakšni obliki v večini nastopajo iskalci zaposlitve, pridemo do protislovja. Večina delodajalcev še vedno daje večjo prednost posamezniku, ki naj bi svojo samopodobo kot delavec oblikoval skozi prvo zaposlitev ter torej z delom znotraj organizacije. Tu se torej od posameznika pričakuje utrjenost v teoretičnem ter praktičnem znanju s področja dela, ki naj bi ga opravljal, vsi ostali faktorji, ki predstavljajo njegovo obliko, pa naj bi se oblikovali po nekih predispozicijah podjetja (njihovega načina dela, njihovih potreb po delavčevi samoiniciativnosti). Sodeč po analizi pridobljenih podatkov pa iskalci prve zaposlitve vidijo večjo vrednost v obliki, ki jo bodočemu delodajalcu ponudijo kot nekakšno celoto in že sama po sebi zagotavlja uspešnost pri opravljanju dela in jo je nato potrebno le umestiti v organizacijo.

Iz ugotovitev lahko torej potrdim svojo prvo hipotezo, ki trdi, da izkušnje iz širšega spektra dejavnosti oziroma dela prinašajo večjo kompetenčno prednost pri prvi zaposlitvi kot izkušnje samo znotraj področja izobraževanja. To prednost predstavljajo predvsem delovne navade, večji nabor predznanj, ki se lahko prenese na več različnih situacij ter izzivov. Tako se zaposleni tudi hitreje uči delovnih procesov ter lažje nadaljuje s svojim razvojem, saj njegova znanja in sposobnosti niso le ozko specializirana. Moč te prednosti pa je odvisna od področja na katerem posameznik išče zaposlitev. Pri specifičnih področjih je na prvem mestu še vedno ustreznost kandidata z vidika specifičnih izkušenj, ki so nujno potrebne za uspešno delovanje na tem delovnem mestu. Prej omenjene lastnosti ter posledice širokega spektra izkušenj potrjujejo tudi mojo drugo hipotezo, ki

trdi, da razumevanje ter obvladanje širšega spektra znanj pri posamezniku predstavlja pri prvi zaposlitvi boljše osnove za dobrega delavca, kot izkušnje izključno iz področja izobraževanja. Kot je bilo ugotovljeno večina delodajalcev išče nekoga, ki ga lahko v svoji organizaciji oblikujejo po svoji kulturi ter načinu dela. Tu so zraven dodali, da je širok spekter izkušenj pri posamezniku boljši, saj omogoča hitrejše nadgrajevanje ter oblikovanje. Pri tretji hipotezi, ki trdi, da učenje in rast posameznika kot delavca poteka v večji meri preko izkušenj pred prvo zaposlitvijo kot po prvi zaposlitvi, je prišlo do zavrnitve. Pri analizi delodajalcev, kot tudi iskalcev prve zaposlitve, sem prišla do sklepa, da večji del učenja in rasti posameznika poteka med prvo zaposlitvijo. Šele takrat je namreč posameznik prvič postavljen v pravo delovno situacijo iz fizičnega kot tudi s psihološkega vidika in posledično se šele pri tej fazi njegove izkušnje, ki jih pridobiva med delom, pričnejo poglobljeno utrjevati ter dobivati večji pomen.

9 ZAKLJUČEK

Iskanje prve zaposlitve je korak, ki ga bo enkrat ali ga je enkrat že naredil vsak posameznik pri nas. Ko je mlada oseba v procesu izobraževanja, pogosto ne misli veliko vnaprej kaj lahko že takrat naredi za čas, ko bo iskal prvo zaposlitev. Pri veliki večini namreč še vedno ostaja mnenje, da je že samo izobraževanje zadosten faktor za bodoče delodajalce. Tako se nabiranje izkušenj preko del med študijem zamenja z delom med študijem, ki pa je namenjeno le dodatnemu zaslužku. Kasneje, ko posameznik preide v fazo iskalca prve zaposlitve, pogosto ne vidi pomena vsestranskih izkušenj, ki jih je tako pridobil z deli med študijem kot tudi izkušenj, ki jih prinese že življenje samo. Pred delodajalcem tako pride do soočenja dveh strani, kjer lahko obstajajo popolnoma različne želje in pričakovanja.

V svoji diplomski nalogi sem preučevala kako poteka oblikovanje delavca pred in med prvo zaposlitvijo, kdaj se razvije večji del tega procesa ter kakšna oblika delavca je bolj iskana pri delodajalcih. Poleg tega me je zanimalo tudi v kakšni obliki menijo, da se morajo pojaviti iskalci prve zaposlitve. Skozi razvoj teorij menedžmenta ter upravljanja človeških virov je danes za delodajalce na voljo mnogo testov ter meril, ki jih lahko prilagodijo svoji organizaciji ter popolnoma optimizirajo izbiro oblike delavcev, ki jih želijo zaposliti. Kot je bilo predstavljeno v teoretičnem delu je danes v to izbiro zajet predvsem pomen kompetenc pri posamezniku, ki išče zaposlitev in ne toliko sama inteligentnost. Oblika delavca, ki zagotavlja uspeh v organizaciji ter pri delu je torej sestavljena iz nabora kompetenc, za katere pa so seveda predpogoj znanje, izkušnje, izoblikovane vrednote ter ostale osebnostne karakteristike, ki jih nato posameznik poveže skupaj.

Z anketami in intervjuji lahko torej potrdim svojo prvo in drugo hipotezo ter zaključim, da izkušnje iz širšega spektra dejavnosti oziroma del, prinašajo večjo kompetenčno prednost pri prvi zaposlitvi kot izkušnje samo znotraj področja izobraževanja. To prednost predstavljajo predvsem delovne navade, večji nabor predznanj, ki se lahko prenese na več različnih situacij ter izzivov. Tako se zaposleni tudi hitreje uči delovnih procesov ter lažje nadaljuje s svojim razvojem, saj njegova znanja in sposobnosti niso le ozko specializirane. Je pa moč te prednosti odvisna od področja na katerem posameznik

išče zaposlitev. Pri specifičnih področjih je na prvem mestu še vedno ustreznost kandidata z vidika specifičnih izkušenj, ki so nujno potrebne za uspešno delovanje na tem delovnem mestu. Prej omenjene lastnosti ter posledice širokega spektra izkušenj potrjujejo tudi, da razumevanje ter obvladanje širšega spektra znanj, pri posamezniku predstavlja pri prvi zaposlitvi boljše osnove za dobrega delavca, kot izkušnje izključno iz področja izobraževanja. Kot je bilo ugotovljeno, večina delodajalcev išče nekoga, ki ga lahko v svoji organizaciji oblikujejo po svoji kulturi ter načinu dela. Zraven so tu dodali, da je širok spekter izkušenj pri posamezniku boljši, saj omogoča hitrejše nadgrajevanje ter oblikovanje. Kar se tiče učenja in rasti posameznika kot delavca, je moja tretja hipoteza zavrnjena, saj le ta poteka v večji meri preko izkušenj med prvo zaposlitvijo. Šele takrat je namreč posameznik prvič postavljen v pravo delovno situacijo, tako s fizičnega kot tudi s psihološkega vidika in posledično se šele pri tej fazi njegove izkušnje, ki jih pridobiva med delom, pričnejo poglobljeno utrjevati ter dobivati pomen.

Izobraževanje, delo med študijem in praktično izobraževanje torej igrajo pomembno vlogo pri oblikovanju delavca pred prvo zaposlitvijo. Ta vloga je osnovana predvsem na postavljanju ustreznih temeljev, ostali proces oblikovanja pa se izvrši že med prvo zaposlitvijo. Za posameznika je najpomembnejše, da zna ceniti nabiranje izkušenj pred prvo zaposlitvijo ter svojo obliko, ki jo je do takrat dosegel, dobro in s pravimi poudarki predstavi možnemu delodajalcu.

10 LITERATURA

1. Ed. Bach, Stephen in Keith Sisson. 2000. *Personnel Management: A comprehensive Guide to Theory and Practice*. United Kingdom: Blackwell publishing.
2. Beer, Michael, Bert Spector, Paul R. Lawrence, D. Quinn Mills in Richard E. Walton. 1984. *Managing Human Assets*. USA: The Free Press.
3. Boštjančič, Eva. 2011. *Merjenje kompetenc: metoda ocenjevalnega centra*. Ljubljana: Planet GV.
4. Brglez, Alja., Patricija Kotnik in Rado Pezdir. 2004. *Znanost na trgu: Optimizacija strukturnih politik pri prenosu znanja z univerze v gospodarstvo*. Ljubljana: Inštitut za civilizacijo in kulturo.
5. Dubois, David D. in William J. Rothwell. 2004. *Competency-based Human Resource Management*. Mountain View: Davies-Black Publishing.
6. Furnham, Adrian. 1995. *Personality at Work*. London: Routledge.

7. Greenhaus, Jeffrey H., Gerard A. Callan in Veronica M. Godsalk. 2010. *Career management*. USA: Sage publications Inc.
8. Ignjatović, Miroljub., Anton Kramberger, Samo Pavlin, Martina Trbanc, Marjan Svetličič, Darja Štarkl. 2007. *Zaposljivost v Sloveniji – analiza prehoda iz šol v zaposlitve: stanje, napovedi, primerjave*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
9. Ivančič, Angelca. 1999. *Izobraževanje in priložnosti na trgu dela*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica FDV.
10. --- 2010. *Spremembe na trgu delovne sile, pomen izobrazbe in pismenost zaposlenih*. Ljubljana: Inštitut za razvojne in strateške analize.
11. Jurman, Benjamin. 1981. *Človek in delo; psihologija dela*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
12. Krajnc, Marjana. 2012. Vpliv čustvene inteligentnosti na delovno uspešnost. *Revija za univerzalno odličnost* 1 (2): 60–72.
13. Kufman, Bruce E., Richard A. Beaumont in Roy B. Helfgott. 2003. *Industrial Relations to Human Resources and beyond*. USA: M.E. Sharpe Inc.
14. Majcen, Milena. 2009. *Management kompetenc: izdelava modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev*. Ljubljana: GV založba.

15. McCormick, Ernest J. in Daniel Ilgen. 1985. *Industrial and Organizational Behaviour*. USA: Prentice Hall Inc.
16. McClelland, David C. 1973. Testing for Competence Rather Than for Intelligence. *American Psychologist* (January edition): 1--14.
17. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja loka: Mihalič in Partner d.n.o.
18. Morgan, Gareth. 2004. *Podobe organizacij*. Ljubljana: Založba FDV.
19. Pogačnik, Vid. 1995. *Pojmovanje inteligentnosti*. Radovljica: Didakta.
20. Svetlik, Ivan, Andrej Kohont, Karmen Gorišek, Bor Rozman, Janja Lamberger in Bojan Brank. 2008. *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: Planet GV.
21. Vaughn, Robert H. 2000. *The Professional Trainer: A human resource training & development guide*. USA: Lakeshore Communication Inc.
22. Wilson, Fiona Margaret. 2010. *Organizational behaviour and work : a critical*

introduction. Oxford: Oxford University Press.

23. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. 2012. *Opisi poklicev*. Dostopno prek: http://www.ess.gov.si/ncips/cips/opisi_poklicev (16. julij 2012).

24. E-študentski servis. 2012. *Prosta dela*. Dostopno prek: <http://www.studentski-servis.com/Studenti/Delo/Prosta-dela> (16. julij 2012).

PRILOGE

Erika Sebanc, Fakulteta za družbene vede, Sociologija – kadrovski menedžment

Diplomska naloga: **OBLIKOVANJE DELAVCA PRED IN MED PRVO ZAPOSILITVIJO (Intervju za kadrovske uslužbence)**

PRILOGA A: INTERVJU VANEC 1

- **Spol:** m
- **Starost:** 37
- **Dosežena izobrazba:** 5
- **Naziv delovnega mesta:** izmenovodja
- **Področje delovanja organizacije v kateri ste zaposleni:** tisk

Del z vprašanji:

12. Koliko odstotkov časa namenjenega vašemu delu v kadrovski službi namenite iskanju in prepoznavanju novih potencialnih kadrov za Vašo organizacijo?
5%

13. Kako ponavadi iščete nove kandidate za razpisana delovna mesta?

- Interne objave, oglasi... **da**
- Neformalna
- Objave na vidnem mestu
- Uradi za delo
- Zasebne agencije
- Stiki s šolami

14. Kako gledate na kandidate, ki iščejo prvo zaposlitev? Vam to dejstvo predstavlja kakšno oviro oziroma prinese pomisleke?

Preizkusim jih in vidim a so zares pripravljeni delati, ali jim je samo do zaslužka. Takoj se vidijo od doma pridobljene delovne navade, samoiniciativnost, nevsiljivost,..itd. Nimam pomislekov.

15. Bi lahko prosim podali Vaše mnenje glede tega kateri od teh dveh pojmov bolj primore k oblikovanju boljšega delavca in zakaj?

- **Kandidatove kompetence** (Kompetence so aktivacija, uporaba in povezanost znanja, sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednot, ki posamezniku v kompleksnih situacijah omogočajo izpolnjevanje vlog.)
- **Kandidatova inteligenca** (Inteligenca je posebna nadarjenost za umske dejavnosti.) *Sama inteligenca ni dovolj za fizično delo, čeprav vedno pride prav k fizičnemu delu, saj pri nas je fizično delo. Potrebno je presoditi kako se človek obrne....*

16. Vam pri kandidatih za delovno mesto izkušnje predstavljajo najpomembnejšo predpostavko za ustreznost in pridobitev zaposlitve? Zakaj?

Ne.

17. Vam pri postopku izbiranja med kandidati za delovno mesto izkušnje pridobljene preko študentskega dela predstavljajo pozitivno prednost?

Ne.

18. Se Vam zdi širši spekter izkušenj pridobljenih s študentskim delom pri kandidatu dobra osnova za bodočega uspešnega delavca, ali Vam je bolj pomembno samo teoretično znanje ter izkušnje le iz smeri pridobljene izobrazbe?

Seveda so zanimive izkušnje, saj se tak človek hitreje nauči, niso pa pogoj, daleč od tega.

19. Lahko prosim obrazložite, zakaj ste takšnega mnenja?

Velikokrat se zgodi, da z novo posadko naredimo več kot z staro, ker se pri rotiranju študentje vse prevečkrat naučijo slabih stvar.

20. Med dvema kandidatoma, ki bi iskala prvo zaposlitev v Vaši organizaciji, kateri bi bil bolj ustrezen in zakaj?

- Kandidat za prvo zaposlitev že obvlada širši spekter znanj (praktičnih kot tudi teoretičnih) in ima že nekako oblikovane delovne navade ter svojo podobo kot delavec (samoiniciativnost, samostojno iskanje načina opravljanja nalog, prenos vseh osvojenih znanj na opravljanje svojega dela), nima pa pogosto zahtevanih izkušenj za zeleno vrsto dela.
- Kandidat, ki sicer je dobro podprt z znanjem in pogosto zahtevanimi izkušnjami iz svojega področja, a ga ima organizacija možnost oblikovati popolnoma po svoji kulturi in željah podjetja.

21. Kaj predvsem iščete pri kandidatih, ki se javijo na razpise za prosta delovna mesta?

Delovne navade.

22. Kako bi v odstotkih porazdelili proces učenja in rasti posameznika kot delavca:

- Pred prvo zaposlitvijo. 50-50
- Po prvi zaposlitvi. 50-50

23. Bi lahko prosila za kratko obrazložitev Vaše porazdelitve?

Študentje ki imajo doma zadolžitve, delo veliko bolje opravljajo od tistih, ki imajo za zadolžitve samo pospravljanje sobe..

Najlepše se zahvaljujem za Vašo pomoč in se Vam z veseljem oglasim zopet z končano diplomsko nalogo.

PRILOGA B: INTERVJUJUVANKA 2

- **Spol:** ŽENSKI
- **Starost:** 41 LET
- **Dosežena izobrazba:** MAG. FARMACIJE
- **Naziv delovnega mesta:** VODJA LEKARNE
- **Področje delovanja organizacije v kateri ste zaposleni:** FARMACIJA

Del z vprašanji:

24. Koliko odstotkov časa namenjenega vašemu delu v kadrovski službi namenite iskanju in prepoznavanju novih potencialnih kadrov za Vašo organizacijo?

10 %.

25. Kako ponavadi iščete nove kandidate za razpisana delovna mesta?

- **Interne objave, oglasi**
- **Neformalna**
- **Objave na vidnem mestu**
- **Uradi za delo**
- **Zasebne agencije**
- **Stiki s šolami**

X

26. Kako gledate na kandidate, ki iščejo prvo zaposlitev? Vam to dejstvo predstavlja kakšno oviro oziroma prinese pomisleke?

Kandidati, ki iščejo prvo zaposlitev imajo enake možnosti.

27. Bi lahko prosim podali Vaše mnenje glede tega kateri od teh dveh pojmov bolj primore k oblikovanju boljšega delavca in zakaj?

- **Kandidatove kompetence** (Kompetence so aktivacija, uporaba in povezanost znanja, sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednot, ki posamezniku v kompleksnih situacijah omogočajo izpolnjevanje vlog.)

Pomembnejše za izbiro kandidata.

- **Kandidatova inteligenca** (Inteligenca je posebna nadarjenost za umske dejavnosti.)

28. Vam pri kandidatih za delovno mesto izkušnje predstavljajo najpomembnejšo predpostavko za ustreznost in pridobitev zaposlitve? Zakaj?

Izkušnje so zaradi narave dela zelo pomembne.

29. Vam pri postopku izbiranja med kandidati za delovno mesto izkušnje pridobljene preko študentskega dela predstavljajo pozitivno prednost?

Kakršnekoli izkušnje so pozitivne (lahko so pridobljene tudi v času študija).

30. Se Vam zdi širši spekter izkušenj pridobljenih s študentskim delom pri kandidatu dobra osnova za bodočega uspešnega delavca, ali Vam je bolj pomembno samo teoretično znanje ter izkušnje le iz smeri pridobljene izobrazbe?

Dobrodošel je širši spekter izkušenj, kar omogoča širši pogled na življenje.

31. Lahko prosim obrazložite, zakaj ste takšnega mnenja?

Pri delu z ljudmi je pomemben širši spekter izkušenj, empatija, reagiranje na različne situacije, ki jih delo z ljudmi prinese.

32. Med dvema kandidatom, ki bi iskala prvo zaposlitev v Vaši organizaciji, kateri bi bil bolj ustrezen in zakaj?

- Kandidat za prvo zaposlitev že obvlada širši spekter znanj (praktičnih kot tudi teoretičnih) in ima že nekako oblikovane delovne navade ter svojo podobo kot delavec (samoiniciativnost, samostojno iskanje načina opravljanja nalog, prenos vseh osvojenih znanj na opravljanje svojega dela), nima pa pogosto zahtevanih izkušenj za želeno vrsto dela.

Ker je samoiniciativnost zaželena bi morda pretehtala. Pri odločitvi pa je vedno

najpomembnejša celota (izkušnost, razgledanost, karakterne poteze..)

- Kandidat, ki sicer je dobro podprt z znanjem in pogosto zahtevanimi izkušnjami iz svojega področja, a ga ima organizacija možnost oblikovati popolnoma po svoji kulturi in željah podjetja.

33. Kaj predvsem iščete pri kandidatih, ki se javijo na razpise za prosta delovna mesta?

Delavnost, samoiniciativnost, pozitivno usmerjenost v življenju, voljo do učenja in razvoja..

34. Kako bi v odstotkih porazdelili proces učenja in rasti posameznika kot delavca:

- Pred prvo zaposlitvijo.
- Po prvi zaposlitvi.

35. Bi lahko prosila za kratko obrazložitev Vaše porazdelitve?

Ne bi delili po odstotkih, morda je do prve zaposlitve malo več učenja. Je pa za celo življenje nadvse pomembna volja in konstantna želja po učenju in rasti, ki e nikakor ne sme zaključiti z zaposlitvijo.

Najlepše se zahvaljujem za Vašo pomoč in se Vam z veseljem oglasim zopet z končano diplomsko nalogo.

PRILOGA C: INTERVJU VANKA 3

- **Spol:** ženski
- **Starost:** 39
- **Dosežena izobrazba:** uni.dipl.pedagog
- **Naziv delovnega mesta:** višji strokovni sodelavec
- **Področje delovanja organizacije v kateri ste zaposleni:** kovinsko-predelovalna industrija

Del z vprašanji:

36. Koliko odstotkov časa namenjenega vašemu delu v kadrovski službi namenite iskanju in prepoznavanju novih potencialnih kadrov za Vašo organizacijo?

20 – 30% v povprečju

37. Kako ponavadi iščete nove kandidate za razpisana delovna mesta?

-
- Interne objave, oglasi ✓
 - Neformalna ✓
 - Objave na vidnem mestu ✓
 - Uradi za delo ✓
 - Zasebne agencije ✓
 - Stiki s šolami ✓

Imamo tudi svojo bazo štipendistov

38. Kako gledate na kandidate, ki iščejo prvo zaposlitev? Vam to dejstvo predstavlja kakšno oviro oziroma prinese pomisleke?

Ne. Odvisno je od tega za kako zahtevno in odgovorno delovno mesto kandidira (ali želimo imeti kandidata s pridobljenimi delovnimi izkušnjami ali pa je lahko »začetnik«).

39. Bi lahko prosim podali Vaše mnenje glede tega kateri od teh dveh pojmov bolj primore k oblikovanju boljšega delavca in zakaj?

- **Kandidatove kompetence** (Kompetence so aktivacija, uporaba in povezanost znanja, sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednot, ki posamezniku v kompleksnih situacijah omogočajo izpolnjevanje vlog.)
- **Kandidatova inteligenca** (Inteligenca je posebna nadarjenost za umske dejavnosti.)

Vsekakor je bolj pomembna kompetentnost, saj zajame širši spekter posameznikovih lastnosti.

40. Vam pri kandidatih za delovno mesto izkušnje predstavljajo najpomembnejšo predpostavko za ustreznost in pridobitev zaposlitve? Zakaj?

Ne vedno. Odvisno od zahtev in odgovornosti delovnega mesta in procesa dela.

41. Vam pri postopku izbiranja med kandidati za delovno mesto izkušnje pridobljene preko študentskega dela predstavljajo pozitivno prednost?

Niti ne, razen če so to izkušnje s področja, ki je pomembno, uporabno tudi zadelo pri nas.

42. Se Vam zdi širši spekter izkušenj pridobljenih s študentskim delom pri kandidatu dobra osnova za bodočega uspešnega delavca, ali Vam je bolj pomembno samo teoretično znanje ter izkušnje le iz smeri pridobljene izobrazbe?

Nikakor ne škodi, saj si posameznik že izoblikuje nekaj odnosa do dela in prevzema del odgovornosti za opravljeno delo. Seveda je pomembno tudi teoretično znanje (na tehničnih področjih sploh), ki predstavlja neko osnovo za nadgradnjo.

43. Lahko prosim obrazložite, zakaj ste takšnega mnenja?

Glej odgovor pri 7. vprašanju.

44. Med dvema kandidatom, ki bi iskala prvo zaposlitev v Vaši organizaciji, kateri bi bil bolj ustrezen in zakaj?

- Kandidat za prvo zaposlitev že obvlada širši spekter znanj (praktičnih kot tudi teoretičnih) in ima že nekako oblikovane delovne navade ter svojo podobo kot delavec (samoiniciativnost, samostojno iskanje načina opravljanja nalog, prenos vseh osvojenih znanj na opravljanje svojega dela), nima pa pogosto zahtevanih izkušenj za želeno vrsto dela.
- Kandidat, ki sicer je dobro podprt z znanjem in pogosto zahtevanimi izkušnjami iz svojega področja, a ga ima organizacija možnost oblikovati popolnoma po svoji kulturi in željah podjetja.

V večini primerov se pred zaposlitvijo kandidatov vodi postopek, ki zajema poglobljene razgovore in seveda predstavitev področja dela kandidatu, ocenjevalni postopek – psihološko testiranje kandidatov ožjega izbora, povratna informacija po zaključenem ocenjevalnem postopku. Odvisno je tudi za kakšno delovno mesto iščemo kandidate, tako da bi lahko bila ustrezna oba navedena primera.

45. Kaj predvsem iščete pri kandidatih, ki se javijo na razpise za prosta delovna mesta?

Interes za delo, ustrezna izobrazba, znanje tujih jezikov, samoiniciativnost, aktivno delovanje, doslednost in natančnost opravljanja zahtevanih nalog, kreativnost, prenos in uporabnost naučenega v delo, povezovanje in logično sklepanje, pripravljenost na dodatno usposabljanje v primeru pomanjkljivih veščin in znanj,

46. Kako bi v odstotkih porazdelili proces učenja in rasti posameznika kot delavca:

- Pred prvo zaposlitvijo. 40%
- Po prvi zaposlitvi. 60%

47. Bi lahko prosila za kratko obrazložitev Vaše porazdelitve?

V večini primerov se pred prvo zaposlitvijo pridobiva osnovno in dokaj široko teoretično znanje (nekaj tudi praktičnih izkušenj – praktično usposabljanje), ki pa velikokrat ni v celoti uporabno pri delu. Po prvi zaposlitvi se navadno človek bolj ozko specializira in je zato potrebno z učenjem/usposabljanjem nadaljevati. Potrebno je slediti napredku na strokovnih področjih, kar zopet terja nenehno strokovno izpopolnjevanje. Ker je zaželeno kreativnost posameznika, tudi s tega vidika poteka učenje.

Najlepše se zahvaljujem za Vašo pomoč in se Vam z veseljem oglasim zopet z končano diplomsko nalogo.

PRILOGA D: INTERVJU VANKA 4

- **Spol:** ž
- **Starost:** 39
- **Dosežena izobrazba:** mag
- **Naziv delovnega mesta:** ravnatelj
- **Področje delovanja organizacije v kateri ste zaposleni:** izobraževanje

Del z vprašanji:

48. **Koliko odstotkov časa namenjenega vašemu delu v kadrovski službi namenite iskanju in prepoznavanju novih potencialnih kadrov za Vašo organizacijo?**
Relativno malo, zaradi specifikacije zaposlovanja – zaposlujemo lahko, če nam odobri ministrstvo

49. **Kako ponavadi iščete nove kandidate za razpisana delovna mesta?**

-
- **Interne objave, oglasi**
 - **Neformalna**
 - **Objave na vidnem mestu**
 - **Uradi za delo: navadno naredimo objavo na Zavodu za zaposlovanje**
 - **Zasebne agencije**
 - **Stiki s šolami**

50. **Kako gledate na kandidate, ki iščejo prvo zaposlitev? Vam to dejstvo predstavlja kakšno oviro oziroma prinese pomisleke?**

V šoli morajo imeti kandidati opravljen strokovni izpit, če želijo izpolnjevati razpisne pogoje, kar pomeni, da so že nekje delali.

Če sprejmemo nekoga, ki išče prvo zaposlitev potem lahko to naredimo le, če ni ustreznih kandidatov, saj sicer kršimo zakon.

51. **Bi lahko prosim podali Vaše mnenje glede tega kateri od teh dveh pojmov bolj primore k oblikovanju boljšega delavca in zakaj?**

- **Kandidatove kompetence** (Kompetence so aktivacija, uporaba in povezanost znanja, sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednot, ki posamezniku v kompleksnih situacijah omogočajo izpolnjevanje vlog.)
- **Kandidatova inteligenca** (Inteligenca je posebna nadarjenost za umske dejavnosti.)

52. **Vam pri kandidatih za delovno mesto izkušnje predstavljajo najpomembnejšo predpostavko za ustreznost in pridobitev zaposlitve? Zakaj?**
Ne, najraje se za delavca odločim po razgovoru, ko ga postavim v

določene situacije in mora potem opisati, kako bi se z njimi spopadel. Poučevanje je kompleksno delo in še tako odličen študent lahko v razredu pogrne – znanje zdaleč ni vse

53. Vam pri postopku izbiranja med kandidati za delovno mesto izkušnje pridobljene preko študentskega dela predstavljajo pozitivno prednost?

Vsekakor – vsaka izkušnja je zelo dobrodošla

54. Se Vam zdi širši spekter izkušenj pridobljenih s študentskim delom pri kandidatu dobra osnova za bodočega uspešnega delavca, ali Vam je bolj pomembno samo teoretično znanje ter izkušnje le iz smeri pridobljene izobrazbe?

Predvsem so pomembne izkušnje iz področja, ki ga bo opravljal

55. Lahko prosim obrazložite, zakaj ste takšnega mnenja?

Vsekakor vsaka izkušnje pripomore k celostni osebnosti, vendar pa pri zaposlovanju iščemo izkušnje iz področja, ki ga bo opravljal, saj mu bodo te v največjo pomoč pri delu in mu omogočale najhitrejšo vključitev.

56. Med dvema kandidatom, ki bi iskala prvo zaposlitev v Vaši organizaciji, kateri bi bil bolj ustrezen in zakaj?

- Kandidat za prvo zaposlitev že obvlada širši spekter znanj (praktičnih kot tudi teoretičnih) in ima že nekako oblikovane delovne navade ter svojo podobo kot delavec (samoiniciativnost, samostojno iskanje načina opravljanja nalog, prenos vseh osvojenih znanj na opravljanje svojega dela), nima pa pogosto zahtevanih izkušenj za zeleno vrsto dela.
- Kandidat, ki sicer je dobro podprt z znanjem in pogosto zahtevanimi izkušnjami iz svojega področja, a ga ima organizacija možnost oblikovati popolnoma po svoji kulturi in željah podjetja.

57. Kaj predvsem iščete pri kandidatih, ki se javijo na razpise za prosta delovna mesta?

Strokovnega, kompetentnega, odločnega in samoiniciativnega delavca

58. Kako bi v odstotkih porazdelili proces učenja in rasti posameznika kot delavca:

- Pred prvo zaposlitvijo. 30%
- Po prvi zaposlitvi. 70%

59. Bi lahko prosila za kratko obrazložitev Vaše porazdelitve?

Teoretično znanje je sicer zelo pomembno, tega ne moremo pozabiti, vendar menim, da mora učitelj izkusiti tudi razred, da se lahko začne razvijati v kvalitetnega, samostojnega učitelja.

Najlepše se zahvaljujem za Vašo pomoč in se Vam z veseljem oglasim zopet z končano diplomsko nalogo.

PRILOGA E: INTERVJUJAVKA 5

- **Spol: Ž**
- **Starost: 30**
- **Dosežena izobrazba: univerzitetna diplomirana sociologinja**
- **Naziv delovnega mesta: HR specialist**
- **Področje delovanja organizacije v kateri ste zaposleni: direktni marketing**

Del z vprašanji:

60. Koliko odstotkov časa namenjenega vašemu delu v kadrovski službi namenite iskanju in prepoznavanju novih potencialnih kadrov za Vašo organizacijo?
Cca. 30%

61. Kako ponavadi iščete nove kandidate za razpisana delovna mesta?

- **Interne objave (+ priporočila naših zaposlenih; akcije pripelji prijatelja ipd.) oglasi**
- **Neformalna**
- **Objave na vidnem mestu (letaki in plakati po knjižnicah, fakultetah...)**
- **Uradi za delo (zelo redko; slaba odzivnost in primernost kandidatov)**
- **Zasebne agencije (kadrovske agencije)**
- **Stiki s šolami**

62. Kako gledate na kandidate, ki iščejo prvo zaposlitev? Vam to dejstvo predstavlja kakšno oviro oziroma prinese pomisleke? To dejstvo nam ne predstavlja popolnoma nobene ovire. Imamo kaj nekaj sodelavcev, ki so se pri nas zaposlili kot iskalci prve zaposlitve, so pri nas še vedno zaposleni in zelo uspešni pri svojem delu.

63. Bi lahko prosim podali Vaše mnenje glede tega kateri od teh dveh pojmov bolj primore k oblikovanju boljšega delavca in zakaj? Če bi lahko izbirala, bi rekla optimalna kombinacija obeh parametrov, t.j. kombinacija zahtevanih kompetenc vezanih na delovno mesto ter določena stopnja inteligence, ki kandidatu omogoča uspešno in prilagodljivo delovanje v različnih situacijah, delovnih pogojih in timih ter odzivanje na bolj ali manj zahtevne delovne naloge. Če pa bi se mogla odločiti za prevladujoči parameter, bi dala večji poudarek na kandidatove kompetence, predvsem zaradi specifične narave dela, ki ga naši sodelavci (t.j. kader, ki ga iščemo) opravljajo. V kolikor kandidati imajo 3 ključne

kompetence potrebne za opravljanje svojega dela, je velika verjetnost, da bodo pri svojem delu tudi uspešni.

- **Kandidatove kompetence** (Kompetence so aktivacija, uporaba in povezanost znanja, sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednot, ki posamezniku v kompleksnih situacijah omogočajo izpolnjevanje vlog.)
- **Kandidatova inteligenca** (Inteligenca je posebna nadarjenost za umske dejavnosti.)

64. Vam pri kandidatih za delovno mesto izkušnje predstavljajo najpomembnejšo predpostavko za ustreznost in pridobitev zaposlitve?

Zakaj? *V kolikor kandidat že ima določene izkušnje s področja prostega delovnega mesta, je to samo pozitivno in kandidatu lahko pomaga pri sami selekciji. Ni pa nujno. Zaradi specifičnega dela, vse kandidate pred končno selekcijo vključimo na uvajalni trening in jih praktično sami naučimo vsega, kar potrebujejo za uspešno in kakovostno opravljanje svojega dela. To lahko pomeni, da so na koncu izbrani tako kandidati, ki nimajo nobenih predhodnih izkušenj kot tudi tisti, ki izkušnje s podobnimi deli že imajo. Izkušnje, ki jih kandidati prinesejo s seboj, so se pri nekaterih že izkazale kot ovira (npr. delujejo zelo usmerjeno, naučeno in niso odprti za nove načine dela in nove pristope).*

65. Vam pri postopku izbiranja med kandidati za delovno mesto izkušnje pridobljene preko študentskega dela predstavljajo pozitivno prednost? Vsaka delovna izkušnja pridobljena v času študentskega staža je pozitivna in le-te upoštevamo skoraj enakovredno kot izkušnje pridobljene v sklopu redne zaposlitve. Pomembnejše kot to nam je področje dela oz. vsebina izkušenj.

Vsaka delovna izkušnja pridobljena v času študentskega staža je pozitivna in le-te upoštevamo skoraj enakovredno kot izkušnje pridobljene v sklopu redne zaposlitve. Pomembnejše kot to nam je področje dela oz. vsebina izkušenj.

66. Se Vam zdi širši spekter izkušenj pridobljenih s študentskim delom pri kandidatu dobra osnova za bodočega uspešnega delavca, ali Vam je bolj pomembno samo teoretično znanje ter izkušnje le iz smeri pridobljene izobrazbe? Širši spekter predhodnih izkušenj ne pomeni nujno uspešnega delavca. To lahko pomeni, da študent prehitro oz. prepogosto menja svoje zaposlitve, je neprilagodljiv in nima obstanka/vztrajnosti za opravljanje točno določenega dela. Kadrovske delavci to lahko sprejmemo z negativno konotacijo. Zavedamo se namreč, da je na začetku oz. ob nastopu na novo delovno mesto potrebno vložiti kar nekaj energije, truda in časa, da se novega delovnega mesta privadimo, spoznamo delovne naloge, se naučimo vsega potrebnega in novega in šele kasneje lahko pokažemo dobre delovne rezultate. V kolikor si tega časa ne pustimo, ne moremo reči ali smo primerni za to delovno mesto ali ne. Zato hitro menjavanje zaposlitev ter različnih vrst dela sigurno ni pozitivna popotnica za iskanje redne zaposlitve. Vsekakor pa je študentsko delo pokazatelj, da je kandidat že pridobil določene delovne navade, da ima nekatera predznanja, ki mu lahko koristijo v prihodnje in da je pripravljen sprejemati nove delovne izzive. V nšem primeru bi bili tako bolj veseli kandidata z določenimi delovnimi izkušnjami, ki bi mu pomagale na konkretnem delovnem mestu, ki bi ga zasedel v naši organizaciji (sama vrsta izobrazbe in količina teoretičnega znanja pa pri nas ne igra odločilne vloge).

Širši spekter predhodnih izkušenj ne pomeni nujno uspešnega delavca. To lahko pomeni, da študent prehitro oz. prepogosto menja svoje zaposlitve, je neprilagodljiv in nima obstanka/vztrajnosti za opravljanje točno določenega dela. Kadrovske delavci to lahko sprejmemo z negativno konotacijo. Zavedamo se namreč, da je na začetku oz. ob nastopu na novo delovno mesto potrebno vložiti kar nekaj energije, truda in časa, da se novega delovnega mesta privadimo, spoznamo delovne naloge, se naučimo vsega potrebnega in novega in šele kasneje lahko pokažemo dobre delovne rezultate. V kolikor si tega časa ne pustimo, ne moremo reči ali smo primerni za to delovno mesto ali ne. Zato hitro menjavanje zaposlitev ter različnih vrst dela sigurno ni pozitivna popotnica za iskanje redne zaposlitve. Vsekakor pa je študentsko delo pokazatelj, da je kandidat že pridobil določene delovne navade, da ima nekatera predznanja, ki mu lahko koristijo v prihodnje in da je pripravljen sprejemati nove delovne izzive. V nšem primeru bi bili tako bolj veseli kandidata z določenimi delovnimi izkušnjami, ki bi mu pomagale na konkretnem delovnem mestu, ki bi ga zasedel v naši organizaciji (sama vrsta izobrazbe in količina teoretičnega znanja pa pri nas ne igra odločilne vloge).

67. Lahko prosim obrazložite, zakaj ste takšnega mnenja? Utemeljitev že zgoraj...

68. Med dvema kandidatoma, ki bi iskala prvo zaposlitev v Vaši organizaciji, kateri bi bil bolj ustrezen in zakaj?

- Kandidat za prvo zaposlitev že obvlada širši spekter znanj (praktičnih kot tudi teoretičnih) in ima že nekako oblikovane delovne navade ter svojo podobo kot delavec (samoiniciativnost, samostojno iskanje načina opravljanja nalog, prenos vseh osvojenih znanj na opravljanje svojega dela), nima pa pogosto zahtevanih izkušenj za želeno vrsto dela.
- **Kandidat, ki sicer je dobro podprt z znanjem in pogosto zahtevanimi izkušnjami iz svojega področja, a ga ima organizacija možnost oblikovati popolnoma po svoji kulturi in željah podjetja. Zaradi specifične narave dela, bi se odločili za tega kandidata. Kot sem že omenila, nam je bolj pomembno, da kandidat ustreza sami naravi dela, je sposoben delati v velikih skupinah, s strankami in ima zahtevane kompetence, ki jih lahko skupaj nadgradimo oz. razvijemo v smeri, ki bo ustrezala samemu delovnemu mestu.**

69. Kaj predvsem iščete pri kandidatih, ki se javijo na razpise za prosta delovna mesta? Pozitivno motivacijo za delo, dobre delovne navade, prodajno usmerjenost, komunikativnost in fleksibilnost (v sklopu dela in v odnosu do strank/partnerjev)

70. Kako bi v odstotkih porazdelili proces učenja in rasti posameznika kot delavca:

- Pred prvo zaposlitvijo - 30%
- Po prvi zaposlitvi. – 70%

71. Bi lahko prosila za kratko obrazložitev Vaše porazdelitve?

Posameznik kot delavec sigurno začne rasti in se razvijati med opravljanjem konkretnega dela. Na samem delovnem mestu in v konkretnih delovnih situacijah se delavec začetnik največ nauči, pri tem pa seveda lahko uporabi tudi določeno teoretično znanje, ki ga je pridobil v času šolanja (predvsem če gre za delovno mesto znotraj stroke študija). Šolanje posameznika sicer lahko pripravi na soočenje z določenimi delovnimi izzivi in predlaga posamezne rešitve glede na ustaljeno delovno prakso ali zakonodajo, vendar pa je praktična izvedba in odzivanje v konkretnih delovnih nalogah/situacijah nekaj popolnoma drugega in šele takrat se pokaže prava delovna vnema, usposobljenost in posledično uspešnost delavca.

Najlepše se zahvaljujem za Vašo pomoč in se Vam z veseljem oglasim zopet z končano diplomsko nalogo.

PRILOGA F: INTERVJUVANEC 6

- **Spol:** moški
- **Starost:** 31
- **Dosežena izobrazba:** ekonomsko komercialni tehnik

- **Naziv delovnega mesta:** mentor telefonskih agentov
- **Področje delovanja organizacije v kateri ste zaposleni:** klicni center

Del z vprašanji:

72. Koliko odstotkov časa namenjenega vašemu delu v kadrovski službi namenite iskanju in prepoznavanju novih potencialnih kadrov za Vašo organizacijo?

Delo HR (sam pa ocenim potencial kandidatov na recruitingu, prib. 1x mesečno)

73. Kako ponavadi iščete nove kandidate za razpisana delovna mesta?

- **Interne objave, oglasi**
- **Neformalna**
- **Objave na vidnem mestu**
- **Uradi za delo**
- **Zasebne agencije**
- **Stiki s šolami**

74. Kako gledate na kandidate, ki iščejo prvo zaposlitev? Vam to dejstvo predstavlja kakšno oviro oziroma prinese pomisleke?

NE, ocenimo prodajni potencial kandidatov, komunikacijske sposobnosti (retorika, besedni zaklad, dinamika govora.. zavzetost za delo v cc..)

75. Bi lahko prosim podali Vaše mnenje glede tega kateri od teh dveh pojmov bolj primore k oblikovanju boljšega delavca in zakaj?

- **Kandidatove kompetence** (Kompetence so aktivacija, uporaba in povezanost znanja, sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednot, ki posamezniku v kompleksnih situacijah omogočajo izpolnjevanje vlog.)
- **Kandidatova inteligenca** (Inteligenca je posebna nadarjenost za umske dejavnosti.)

76. Vam pri kandidatih za delovno mesto izkušnje predstavljajo najpomembnejšo

predpostavko za ustreznost in pridobitev zaposlitve? Zakaj?

Izkušnje so dobrodošle (vendar niso najpomembnejše).

77. Vam pri postopku izbiranja med kandidati za delovno mesto izkušnje pridobljene preko študentskega dela predstavljajo pozitivno prednost?

Vse izkušnje so dobrodošle, bolj pomembno je seveda, kakšna dela je kandidat opravljal: ali ima izkušnje s prodajo, direktnim marketingom, z delom na telefonu

78. Se Vam zdi širši spekter izkušenj pridobljenih s študentskim delom pri kandidatu dobra osnova za bodočega uspešnega delavca, ali Vam je bolj pomembno samo teoretično znanje ter izkušnje le iz smeri pridobljene izobrazbe? DA

79. Lahko prosim obrazložite, zakaj ste takšnega mnenja? Seveda so pomembne, kandidat pridobi izkušnje, ki so pomembne za uspešno opravljeno delo- odnos, odgovornost do dela, znanja in kompetence...

80. Med dvema kandidatom, ki bi iskala prvo zaposlitev v Vaši organizaciji, kateri bi bil bolj ustrezen in zakaj?

- Kandidat za prvo zaposlitev že obvlada širši spekter znanj (praktičnih kot tudi teoretičnih) in ima že nekako oblikovane delovne navade ter svojo podobo kot delavec (samoiniciativnost, samostojno iskanje načina opravljanja nalog, prenos vseh osvojenih znanj na opravljanje svojega dela), nima pa pogosto zahtevanih izkušenj za želeno vrsto dela.

81. Kandidat, ki sicer je dobro podprt z znanjem in pogosto zahtevanimi izkušnjami iz svojega področja, a ga ima organizacija možnost oblikovati popolnoma po svoji kulturi in željah podjetja. *Drugi kandidat*

82. Kaj predvsem iščete pri kandidatih, ki se javijo na razpise za prosta delovna mesta?

- *prodajna usmerjenost, dobre komunikacijske sposobnosti, zavzetost za delo, pripravljenost, želja*

83. Kako bi v odstotkih porazdelili proces učenja in rasti posameznika kot delavca:

- Pred prvo zaposlitvijo.
- Po prvi zaposlitvi.

84. Bi lahko prosila za kratko obrazložitev Vaše porazdelitve?

Najlepše se zahvaljujem za Vašo pomoč in se Vam z veseljem oglasim zopet z končano diplomsko nalogo.

PRILOGA G: INTERVJUJAVKA 7

- **Spol:** ž
- **Starost:** 38
- **Dosežena izobrazba:** univ. dipl. + spec. študij
- **Naziv delovnega mesta:** direktor kadrovskega in pravnega področja
- **Področje delovanja organizacije v kateri ste zaposleni:** kadrovsko, pravno in splošno področje

Del z vprašanji:

85. Koliko odstotkov časa namenjenega vašemu delu v kadrovski službi namenite iskanju in prepoznavanju novih potencialnih kadrov za Vašo organizacijo?
15%

86. Kako ponavadi iščete nove kandidate za razpisana delovna mesta?

- | | |
|---------------------------------|----------|
| - Interne objave, oglasi | X |
| - Neformalna | |
| - Objave na vidnem mestu | X |
| - Uradi za delo | |
| - Zasebne agencije | X |
| - Stiki s šolami | X |

87. Kako gledate na kandidate, ki iščejo prvo zaposlitev? Vam to dejstvo predstavlja kakšno oviro oziroma prinese pomisleke? Ne, razen za DM, kjer se zahteva izkušnje. Najbolj važna in odločilna je človekova naravnost, motiviranost – attitude, ne izkušnje

88. Bi lahko prosim podali Vaše mnenje glede tega kateri od teh dveh pojmov bolj primore k oblikovanju boljšega delavca in zakaj?

- **Kandidatove kompetence** (Kompetence so aktivacija, uporaba in povezanost znanja, sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednot, ki posamezniku v kompleksnih situacijah omogočajo izpolnjevanje vlog.) **x**
- **Kandidatova inteligenca** (Inteligenca je posebna nadarjenost za umske dejavnosti.)

89. Vam pri kandidatih za delovno mesto izkušnje predstavljajo najpomembnejšo predpostavko za ustreznost in pridobitev zaposlitve? Zakaj? Ne, glej odgovor št. 3

90. Vam pri postopku izbiranja med kandidati za delovno mesto izkušnje pridobljene preko študentskega dela predstavljajo pozitivno prednost?
seveda
91. Se Vam zdi širši spekter izkušenj pridobljenih s študentskim delom pri kandidatu dobra osnova za bodočega uspešnega delavca, ali Vam je bolj pomembno samo teoretično znanje ter izkušnje le iz smeri pridobljene izobrazbe? *Ne, take izkušnje so dobrodošle, poleg tega ponekod kažejo na visoko motivacijo za delo.*
92. Lahko prosim obrazložite, zakaj ste takšnega mnenja? *Glej.*
93. Med dvema kandidatoma, ki bi iskala prvo zaposlitev v Vaši organizaciji, kateri bi bil bolj ustrezen in zakaj?
- Kandidat za prvo zaposlitev že obvlada širši spekter znanj (praktičnih kot tudi teoretičnih) in ima že nekako oblikovane delovne navade ter svojo podobo kot delavec (samoiniciativnost, samostojno iskanje načina opravljanja nalog, prenos vseh osvojenih znanj na opravljanje svojega dela), nima pa pogosto zahtevanih izkušenj za zeleno vrsto dela.
 - Kandidat, ki sicer je dobro podprt z znanjem in pogosto zahtevanimi izkušnjami iz svojega področja, a ga ima organizacija možnost oblikovati popolnoma po svoji kulturi in željah podjetja. Dobro je, če nekoga lahko oblikuješ, če sicer njegove oblikovane delovne navade ne sodijo v pričakovanja in kulturo našega podjetja
94. Kaj predvsem iščete pri kandidatih, ki se javijo na razpise za prosta delovna mesta? *Zelo odvisno od vrste delovnega mesta, če gre za visoko strokovno in zahtevno DM sigurno znanje, kreativnost, samoiniciativnost, ...itd., če gre za rutinsko DM natančnost, organiziranost, ... Za vse pa je prvi pogoj pravi odnos – attitude.*
95. Kako bi v odstotkih porazdelili proces učenja in rasti posameznika kot delavca:
- Pred prvo zaposlitvijo. ??
 - Po prvi zaposlitvi.
96. Bi lahko prosila za kratko obrazložitev Vaše porazdelitve?

Najlepše se zahvaljujem za Vašo pomoč in se Vam z veseljem oglasim zopet z končano diplomsko nalogo.

PRILOGA G: RTV NOVINARKA (INTERVJU)

RTV Slovenija

Intervju z koordinatorko za problematiko migracij visoko izobraženega kadra

Barbara Zrimšek

1. Kratka predstavitev (izobrazba, področje s katerim se ukvarja)

Ime mi je Barbara Zrimšek in sem urednica v okviru kulturno – umetniškega programa prej sem pa vrsto let delala v informativnem programu RTV Slovenija. Po izobrazbi sem dipl. inženir kmetijstva ampak praktično že od let na faksu sem pričela delati na radiu, kasneje sem prišla na televizijo tako, da v bistvu nikoli nisem bila v poklicu katerega sem študirala.

2. Kako bi z novinarskega vidika opisali na splošno probleme zaposlovanja v Sloveniji?

Jaz vidim problem zaposlovanja predvsem z vidika, da že takoj po osamosvojitvi in mogoče tudi že prej se nikoli nekako ni razmišljalo o nekih novih, da rečemo, razvojnih dejavnostih iz katere bi lahko prišla nova delovna mesta predvsem za novo generacijo. V zadnjih letih pa v povezavi z mojim delom opažam da je neizkoriščena priložnost predvsem na področju okolja, nove energije itd, se pravi predvsem navijam za odpiranje novih zelenih delovnih mest o čemer pa žal Slovenija prav nič ne razmišlja. Imamo pa že takoj čez mejo, recimo Avstrijo, ki je krasen primer (kot tudi Nemčija) kako se lahko v bistvu v povezavi z okoljem ki postaja njihovo strateško področje in sedaj tudi že z pridelovanjem hrane, kar je njihova druga strateška tematika v zadnjih letih lahko odpirajo nova zelena delovna mesta. Seveda pa so možnosti tudi na drugih področjih, da ne govorim o storitvenih možnostih, kot tudi določena delovna mesta z dodano vrednostjo, ki bi jih Slovenija lahko odpirala.

3. Če preidemo na bolj specifičen del: zaposlovanje in samozaposlovanje mladih – kakšna je situacija v Sloveniji v primerjavi z ostalimi evropskimi državami?

Samozaposlovanje mladih je praktično povezano z neko tradicionalno naravnostjo mladih v Sloveniji, ki se nekako težko osamosvojijo, ostajajo dolgo časa doma in s tem je tudi povezano dejstvo, da če si nekako preskrbljen, tudi ne razmišljaš o nekem izzivu, o zadevi, ki bi jo mogoče lahko ti sam odprl. Tako, da se mi je zdelo zanimivo kar sem nedolgo nazaj zasledila glede študentov Erasmusa, da bodo tudi oni dobili neke možnosti oziroma neka zagonska sredstva, da se bodo lahko samozaposlili, kar bo mogoče predstavljajo tudi nekakšno spodbudo v Sloveniji za sledenje zgledu. Predvsem pa je po mojem mnenju tu prisotna ta kulturna tradicionalna varianta, ki v bistvu mlade ne spodbuja, da bi razvijali svoje ideje, ker so lahko doma, ob polnem hladilniku staršev, ki jih

gledatajo do njihovega 30ga-35ga leta.

3.1. Se vam zdi da v Sloveniji z izobraževalnim sistemom in ostalimi vidiki pridobivanja izkušenj (študentska dela, praktična izobraževanja...) "gradimo" ustrezen in kvaliteten kader za prihodnost (že prej ste omenili, da se mogoče ne usmerjamo na prava področja)?

To seveda, pa v bistvu tudi politični vidik vsega tega: malo delo, študentsko delo. Vse te stvari in neko omejevanje, da bi zajezili delo na črno kar je praktično nekaj drugega kot pa pridobivanje izkušenj študentov z določenim občasnim delom. Tu sem mnenja, da stvar ni jasna in je v vse skupaj vpleteno preveč politike in sem prepričana, da mladi ljudje, ki študirajo, morajo tudi tekom študija pridobivati izkušnje in mislim da je to zelo dobro in pozitivno.

4. V primerjavi z evropskim območjem; kakšne so v Sloveniji priložnosti in možnosti za iskalce prve zaposlitve?

Ja možnosti so zelo, zelo omejene kot vidim, predvsem med nezaposlenimi oziroma brezposelnimi je zelo veliko mladih kot sem opazila, ki sploh še niso imeli prve zaposlitve.

4.1. Pa se vam mogoče zdi, da je ena možnost, da država in njeno gospodarstvo sicer nudi dovolj možnosti, ampak je mogoče težava v mladih oziroma začenja izobrazba že preveč ožati njihov spekter izbire zaposlitve (v smislu: za to delo sem izobražen, kaj drugega pa ne bom počel)?

V bistvu kot poslušam v kakšnih debatah ali medijih je torej sedaj ta bolonjski študij zelo usmerjen in res postaneš strokovnjak na enem zelo ozkem področju kar verjetno ni dobro, saj se mora človek v današnjih časih v tem obdobju globalizacije in vsega nek kozmopolit, mora v bistvu se tudi prilagajati situaciji in tako naprej. Če pa govorim prav iz svoje izkušnje, ko že celo življenje delam nekaj popolnoma drugega kot za kar sem se izobrazila je pa to stvar tega, da moraš biti vedno fleksibilen, če hočeš preživeti. Se pravi tudi, če ne dobiš zaposlitve v svoji izobrazbi (nekateri seveda prav nočejo teh izzivov, da bi delali druga dela),

4.2. Če smem tu zmotiti; na primer danski trikotnik ima veliko možnost fleksibilizacije ter pogosto menjavanje del in gibanje v nekem ciklusu trga delovne sile. Se vam zdi to mogoče ustrezno za prenos v Slovenijo kar se tiče predvsem iskanja prvih zaposlitev?

Ja jaz sem tu mnenja, da bi morali veliko bolj odpreti stvari (Skandinavci so precej odprti), in sicer bolj odpreti stvari ravno zaradi tega, ke mlade generacije, ki prihajajo, bodo tiste, ki bodo čez nekaj let zadevo vodile naprej torej Slovenijo in da se bo iz vsega tega nekaj razvilo. Zato se mi zdi, da na mladi generaciji delamo premalo v vseh ozirih.

5. V navezavi na diplomo... Je po vašem mnenju za slovenski TDS bolj ustrezen kandidat za prvo zaposlitev tisti, ki že ima pridobljen širši spekter izkušenj (z

študentskim delom) ali tisti, ki ima le teoretično znanje pridobljeno z izobraževanjem? Se vam zdi, da delodajalci dajejo dovolj priložnosti za prenos vseh teh izkušenj in znanj v njihova podjetja?

V bistvu en delodajalec, ki je svetovljan, si bo želel, da ima oseba, ki jo zaposli malo širša obzorja. Seveda je s tem lahko povezano tudi to, da če gre za zelo zelo specifično vrsto dela kjer je potrebno posebno strokovno znanje verjetno oseba ne more biti nekakšen vse-znalec in priti na odgovorno delovno mesto.

6. Med dvema kandidatom, ki bi iskala prvo zaposlitev v Vaši organizaciji, kateri bi bil bolj ustrezen in zakaj?

- *Kandidat za prvo zaposlitev že obvlada širši spekter znanj (praktičnih kot tudi teoretičnih) in ima že nekako oblikovane delovne navade ter svojo podobo kot delavec (samoiniciativnost, samostojno iskanje načina opravljanja nalog, prenos vseh osvojenih znanj na opravljanje svojega dela), nima pa pogosto zahtevanih izkušenj za željeno vrsto dela.*
- *Kandidat, ki sicer je dobro podprt z znanjem in pogosto zahtevanimi izkušnjami iz svojega področja, a ga ima organizacija možnost oblikovati popolnoma po svoji kulturi in željah podjetja.*

Glede na posamezne panoge se mi tu zdijo možne povsem drugačne odločitve, ker so lahko tudi v drugih evropskih državah fokusirani na točno določena znanja, tako da težko rečem da bi bila tu kakšna razlika med Slovenijo in ostalimi evropskimi državami, če se išče neka specifična znanja.

6.1. Tu bi mogoče dodala podvprašanje; v Sloveniji je za neko delovno mesto pogosto zahtevano daljše obdobje (tudi 4 do 5 let) delovnih izkušenj. Je v ostalih evropskih državah ta izločevalni faktor tudi tako velikega pomena?

To je seveda različno po državah, zdaj je sicer o tem sploh težko govoriti zaradi časov krize; da ne govorim o Grčiji, Španiji, Italiji in tako naprej... Ampak jaz mislim, da skandinavske države predvsem vidijo potencial v mladih, da so potencial kot razvojniki države zato so mogoče tudi bolj odprti in prilagodljivi kot recimo, da se tako izrazim "Jug". So pa recimo tudi druge države zanimive kot na primer Latvija, Estonija, Litva, ki so tudi že veliko bolj odprte kot pa je recimo Slovenija. Drugače pa čisto osebna izkušnja iz zadev, ki smo jih pripravljali in snemali je recimo v teh podjetjih, ki se ukvarjajo z novo tehnologijo, obnovljivo energijo in tako naprej in smo jih lansko leto snemali v Nemčiji in Avstriji ter na Danskem in jih je ogromno; ti mislim mala, fleksibilna podjetja in nova podjetja kjer dejansko praktično samo mlad kader. In kader, ki ga rabijo v nekem majhnem nemškem podjetju celo ni samo iz Nemčije ampak so tu mladi ljudje tudi iz vseh evropskih držav. In presenetilo me je, da je povprečna starost tam, npr. v podjetju, ki se ukvarja z vetrno in sončno energijo je bila dejansko samo 30 let.

