

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Venesa Škrgatić

**Vloga visokošolskih institucij pri doseganju zaposljivosti delovne sile**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Venesa Škrgatić

Mentor: doc. dr. Miroљjub Ignjatović

**Vloga visokošolskih institucij pri doseganju zaposljivosti delovne sile**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

## **Vloga visokošolskih institucij pri doseganju zaposljivosti delovne sile**

V svojem diplomskem delu obravnavam vlogo visokošolskih institucij pri doseganju zaposljivosti delovne sile. Diplomanti se po končanem študiju soočajo z velikimi življenjskimi spremembami kot je prehod od izobrazbe k zaposlitvi. Izobrazba predstavlja pomemben dejavnik pri povečevanju zaposljivosti, saj študentom pomaga pri pridobivanju veščin in kompetenc, ki jih potrebujejo na trgu dela, delodajalci pa so tisti, ki odločajo o tem, ali diplomanti izpolnjujejo njihove zahteve. Eno najpomembnejših sredstev, ki diplomantom pomagajo pri pridobivanju zaposlitve po končanem študiju, so prenosljive veščine. Po drugi strani pa imajo velik pomen tudi druge lastnosti, ki predstavljajo manj neposredne, a prav tako pomembne dejavnike, ki jih delodajalci iščejo pri diplomantih. To so denimo življenjepisi, pripravništvo, izkušnje v tujini, ocene in ugled na fakulteti. Ugotovljeno je bilo, da univerza kot institucija (vključno z vsemi zaposlenimi, ne le predstavniki) študente s tehnološkega inštituta Blekinge opremi s celim nizom kompetenc, ki jih delodajalci pri diplomantih iščejo. Nasprotno pa predstavniki univerz na splošno veščinam diplomantov, ki jih iščejo delodajalci, ne posvečajo posebne pozornosti.

**Ključne besede:** zaposlitev, izobrazba in delovna sila, izobraževalne ustanove, delovne kvalifikacije.

## **Role of higher education institutions in achieving employability of the labour force**

In my Bachelors thesis, I address the role of education in achieving employability of the labour force. After graduates finish their studies they start to face new transitions in their lives, like transition from education to employment. Education represents an important factor in gaining employability since it assists students in acquiring skills and competences needed later on in the labour market. In this situation, employers are the ones who decide whether graduates meet requirements for the job. On the one hand, one of the most valuable assets that help graduates achieve employment after they finish their studies is transferable skills. On the other hand there are also other features that represent less direct (but important) factors that employers seek in graduates. Namely these are curriculum vitae, internship, experiences abroad, grades and university reputation. It was revealed that on the one hand, University as an institution (and all its employees, not only representatives) prepares students from Blekinge Institute of Technology with one set of competences which employers seek in graduates. On the other hand, university representatives don't equip their graduates with the set of skills employers seek when recruiting a graduate.

**Keywords:** Employment, Education and Labour Force, Educational Institutions, Work Qualifications.

## **ZAHVALA**

*Zahvaljujem se mentorju doc. dr. Miroljubu Ignjatoviću za strokovno pomoč pri pisanju diplomskega dela, staršem, Mariu in Jasni za potrpljenje in Samu za motivacijo.*

## Kazalo

1	Uvod .....	7
2	Ozadje raziskave: izobraževalne ustanove .....	8
2.1	Znanje in družba znanja.....	8
2.2	Svoboda izražanja .....	8
2.3	Neomejen dostop do informacij in znanja .....	9
2.4	Spoštovanje kulturnih in jezikovnih raznolikosti .....	9
2.5	Kvalitetna izobrazba za vse .....	9
2.6	Višja izobrazba kot pomemben dejavnik v moderni družbi .....	9
2.7	Ekonomija znanja .....	11
2.8	Razvoj kompetenc za družbo znanja .....	11
2.9	Univerze .....	12
2.10	Vpliv višje izobrazbe na zaposljivost .....	13
2.10.1	Strategije univerz .....	14
3	Ozadje raziskave: diplomanti .....	14
3.1	Ključne zaposlitvene veščine diplomantov .....	14
3.2	Mehke in trde veščine .....	15
3.2.1	Ustvarjalne veščine .....	16
3.2.2	Veščine reševanja problemov .....	16
3.2.3	Veščine samoorganizacije .....	17
3.2.4	Veščine timskega dela.....	17
3.2.5	Jezikovne veščine .....	17
3.2.6	Veščine prilagajanja.....	18
3.2.7	Veščine vodenja .....	18
4	Ozadje raziskave: delodajalci .....	19
4.1	Perspektive delodajalcev pri zaposlovanju diplomantov .....	19
4.1.1	Življenjepis .....	19
4.1.2	Pripravnštva .....	20
4.1.3	Izkušnje v tujini.....	21
4.1.4	Ocene .....	21
4.1.5	Ugled na fakulteti .....	22
5	Empirični del .....	22
5.1	Izbira vzorcev.....	22
5.2	Merila .....	23
5.3	Ugotovitve na podlagi spletnih vprašalnikov .....	24

5.4 Zaključek na podlagi spletnih vprašalnikov .....	33
6 Zaključek.....	36
7 Literatura.....	37
Priloga A: Kriteriji za zaposlovanje diplomantov .....	40
Priloga B: Kompetence, ki jih ponujajo izobraževalne institucije .....	42

## 1 Uvod

Diplomanti se po končanem študiju soočijo s prehodom od fakultete k zaposlitvi in mnogim od njih vstop na trg dela predstavlja prvi večji življenjski izziv. Povrh vsega zaposlitvenega sektorja še ne poznajo. Na tej točki se diplomanti zavejo, koliko je vredna njihova diploma in ali je bilo investiranje v izobrazbo smiselno (Humburg in Velden 2015). Diplomantove možnosti za zaposlitev bi lahko definirali v smislu znanja in veščin, pridobljenih na višjih izobraževalnih ustanovah, ki jim bodo pomagale pri zagotavljanju zaposlitve na trgu dela in jim omogočale uspeh v njihovih poklicih (Holmes 2013). Na današnjem tekmovalnem trgu dela je pomembno, da si povečamo možnosti za zaposlitev (Markey in Caniphell 1996). Tu so v prednosti višje izobraževalne ustanove, ki študente pripravijo na njihovo prihodnost in zaposlitev tako, da jim pomagajo razviti znanje in veščine, ki jim bodo v pomoč v njihovih specifičnih področjih zaposlovanja. Po končanem študiju diplomanti vstopijo na trg dela, kjer se srečajo s tekmeci, ki so zelo verjetno tudi diplomanti s podobnimi veščinami in znanjem. Izobraževalne ustanove diplomantu ne morejo zagotoviti zaposlitve, lahko pa ga spodbujajo in izpostavijo, kaj še lahko doseže v svojem življenju po pridobljeni diplomi (Holmes 2013).

Glavni namen diplomskega dela je oceniti vlogo, ki jo ima izobrazba na področju zaposljivosti.

»Van den Broeck trdi, da lahko zaposljivost definiramo kot polje, v katerem se zaposleni čuti sposobnega za opravljanje produktivnega dela. Glede na to, da se vrste zaposlitev zaradi stalnih sprememb v in izven organizacij neprestano spreminjajo, se termin »produktivno delo« lahko nanaša na ustrezno opravljanje posameznikovega trenutnega dela ali, v primeru spremembe, na druge naloge ali zaposlitve« (van Harten in drugi 2016, 86).

»Confederation of British Industry (2009) definira zaposljivost kot skupek atributov, veščin in znanja, ki bi jih morali posedovati vsi udeleženci na trgu dela kot dokaz svoje učinkovitosti na delovnem mestu – v dobro samih sebe, svojega delodajalca in širšega gospodarstva« (Andrews in Russell 2012, 35).

Namen pričujočega dela je ugotoviti, ali izobraževalne ustanove tekom izobraževalnih programov/tečajev študentom ponujajo uporabne kompetence. Na podlagi tega sem postavila hipotezo, ki jo bom s pomočjo vprašalnikov in analize poskušala potrditi ali ovreči.

**Hipoteza:** Višje izobraževalne ustanove svoje študente opremijo s kompetencami, ki jih delodajalci dojemajo kot nujne za zaposlitev diplomantov.

V raziskavi se prepletata teoretični in empirični del. Teoretični del je razdeljen na več poglavij, ki obravnavajo izobraževalne ustanove, diplomante in delodajalce.

## 2 Ozadje raziskave: izobraževalne ustanove

### 2.1 Znanje in družba znanja

V družbi znanja je nujno, da se tradicionalne poti človeškega razvoja dopolnijo z možnostmi, ki omogočajo izražanje človekove ustvarjalnosti in obogatitev njegovega osnovnega znanja. To zajema vse ljudi, pri čemer je poudarjeno, da lahko ljudje ustvarijo novo znanje tako individualno kot kolektivno. Bistvo družbe znanja je v tem, da znanje ni nekaj, kar se po določenem času akumulira, shrani in nato pregleda; znanje živi v trenutku, je ustvarjalna iskra, ki se rojeva med interakcijo in komunikacijo, kolektivna formulacija novih idej (Harris in drugi 2013, 213–215).

Modra uporaba znanja vključuje vedenje v skladu s kolektivnim znanjem z namenom, da se izboljša dobrobit vsakega posameznika in z zavedanjem, da imajo osebna dejanja družbene posledice. Če želimo prispevati k dosežkom družbe, ki znanje uporablja modro, je nujno, da kot posameznik razvijemo različne, med seboj dobro uravnotežene dimenzije svoje osebnosti skupaj s specifičnim znanjem. Vsak posameznik bi se moral zavedati svoje odgovornosti, da v polnosti izkoristi lastni potencial, obenem pa še vedno deluje kot član družbe. Z drugimi besedami, vsakdo bi se moral zavedati družbenih posledic svojih dejanj. Iz tega razloga je izredno pomembno, da so ljudje izobraženi in ustrezno usposobljeni za delovanje v tej novi, dinamični in vse kompleksnejši družbi v globalnem kontekstu (Bleiklie 2005).

»Družbe znanja morajo ustvariti štiri stebre: svobodo izražanja; neomejen dostop do informacij in znanja; spoštovanje kulturnih in jezikovnih raznolikosti; kvalitetno izobrazbo za vse« (Unesco).

### 2.2 Svoboda izražanja

Načelo svobode izražanja se mora nanašati ne le na tradicionalne, temveč tudi na nove medije, kot je internet. To je temeljni prostor družb znanja, zato je pomembno, da se usmeri energijo in napore v spodbujanje svobode izražanja in njene posledice ter svobode tiska kot osnovne pravice, nepogrešljive pri uveljavljanju demokracije. Svoboda izražanja je glavni kanal za uveljavljanje ustvarjalnosti, inovacij, kritike in spraševanja (Osce).



### 2.3 Neomejen dostop do informacij in znanja

Razvoj družbe v družbo znanja in informacij vključuje pomembne spremembe, zlasti na individualni in družbeni ravni. Ustvarijo se nova območja za interakcijo in odnose med subjekti (posamezniki, skupnosti, javni in zasebni organizacijski okvirji), nastajajo vseprisotni in lažji načini komunikacije, nove možnosti in načini prenašanja in deljenja znanja. Glavne spremembe, ki zadevajo vsakodnevno življenje posameznikov in skupnosti, so v tesni povezavi z novim, globalnim družbeno-tehnološkim sistemom, ki temelji na človeški subjektivnosti (Giuli in drugi 2004, 328).

### 2.4 Spoštovanje kulturnih in jezikovnih raznolikosti

Cilj tretjega načela je spodbujati izražanje kulturnega in jezikovnega pluralizma, tako po vsebini kot tudi po različnih načinih nastanka – novice, dokumentarni in izobraževalni materiali (Osce).

### 2.5 Kvalitetna izobrazba za vse

Načelo kvalitetne izobrazbe za vse je temeljnega pomena za razvijanje veščin in zmogljivosti, ki so potrebne za razvoj, napredek in družbeni mir v vseh skupnostih. Dostop do izobrazbe je pravzaprav temeljna pravica; informacijske in komunikacijske tehnologije (ICTs) pa k sreči ogromno prispevajo k vse lažjemu dostopu (Osce). Moralna in politična obveznost vlad, civilnih družb in mednarodne skupnosti je, da zagotovijo dostop do kvalitetne izobrazbe, ki bo »prisluhnila talentom in potencialom vsakega posameznika in razvijala njegovo osebnost, tako da bo lahko izboljšal svoje življenje in imel moč, da kaj spremeni v svojem okolju« (Unesco 2010, 5).

### 2.6 Višja izobrazba kot pomemben dejavnik v moderni družbi

Višja izobrazba je najvišja stopnica v ciklu izobraževanja. Nedvomno gre za glavni faktor in izvor gospodarske rasti in blaginje. Povezava višje izobrazbe z raziskavami in inovacijami igra glavno vlogo na področju razvoja posameznikov in celotne družbe. Poleg tega sta nastajanje in prenašanje znanja bistvenega pomena za moderno družbo. Izobrazbo zato lahko definiramo kot porast veščin, znanja in razumevanja na ravni posameznika ali pa družbe kot celote. Posledično višja izobrazba v družbi igra mnoge vloge. V najširšem smislu pa oblikuje posameznike in spodbuja kulturni razvoj (Parfonova 2012).

»Izobrazba in družba sta tesno povezani, tako zelo, da ne moreta biti ločeni, saj je izobrazba tista, ki gradi družbo, na drugi strani pa je družba vir izobrazbe. Ta prenaša kulturo in znanje

družbe iz ene generacije v drugo. Iz tega sledi, da boljša izobrazba ustvarja boljšo družbo, bolj zdrava družba pa postane temelj boljše izobrazbe« (Kraaijenbrink 2012, 1082).

Današnja družba se nahaja na pomembni prelomni točki, na kateri se iz industrijske preobraža v informacijsko družbo in družbo znanja, v tako imenovano moderno družbo, v kateri vse bolj naraščata vloga in uporaba spletne tehnologije in znanja. V moderni družbi izobrazba postane odločilni faktor napredka v gospodarskem, družbenem in kulturnem smislu (Parfonova 2012).

Moderna družba se danes sooča z velikim porastom izobraževanja in vse večjim številom udeležencev v izobraževalnem procesu. Razlogi za to so številni, na primer želja po razvijanju različnih veščin, želja po izobrazbi in boljšem življenjskem statusu, zahteve trga dela po visoko izobraženem kadru, inovacije, kompetence, pridobivanje novega znanja in drugo (Parfonova 2012).

Družbene spremembe, ki so se zgodile na področju višje izobrazbe do danes, so zelo velike. Globalizacija in tehnološki napredek sta le dve od posledic, ki so spodbudile spremembe v družbi in jo popeljale proti velikemu porastu izobraževanja. Posledično so se višje izobraževalne ustanove vključile v omrežje pomembnih sprememb in prilagoditev trgu dela. Naraščajoče zahteve po izobrazbi in njena privlačnost, vse večje število višjih izobraževalnih ustanov, demografske spremembe, internacionalizacija izobrazbe in raziskave, ki temeljijo na razvoju informacijske in komunikacijske tehnologije so le nekatere od sprememb v današnjem izobraževalnem sistemu (Parfonova 2012).

Poleg tega so družbeni trendi pojavi, ki na dolgi rok zvišujejo pogostost pojavljanja nekaterih dogodkov. Denimo, trendi lahko izboljšajo ali poslabšajo odnose v družbi. Še posebej pomembno lahko vplivajo na formacijo višje izobrazbe. Zaradi tega bi moral razvoj trendov ljudem v družbi zagotoviti dostopno in kvalitetno izobrazbo (Parfonova 2012).

»Razvoj družbe znanja nosi potencial za spremembe v odnosih med spoloma, s posledicami na področju dela in organizacije. Družba znanja in gospodarstvo doprinašata k povečanju človeškega in družbenega kapitala. Če sta ta dva kapitala spolno določena, to lahko spremeni spolno naravo delovnih mest, s posledicami za delo in organizacijo« (Walby 2011, 1).

Z gospodarskega vidika višja raven družbeno-ekonomskega razvoja veliko prispeva k višji izobrazbi in njenim ustanovam. Visoko izobražena delovna sila ima še posebno velik pomen za realizacijo moderne, na znanju temelječe družbe. Spletne inovacije in tehnološki napredek v gospodarskem svetu zagotavljajo vse večjo potrebo po kompetencah, pogojenih z višjo

izobrazbo. Izobražena delovna sila v prihodnosti predstavlja glavni okvir rasti gospodarstva in produktivnosti v družbi znanja (Parfonova 2012).

## 2.7 Ekonomija znanja

V ekonomiji znanja sta izobrazba in nenehno usposabljanje človeških virov odločilen faktor pri vzdrževanju konkurenčnosti na vseh nivojih. V tem smislu so veščine in kompetence pomembni kazalniki in smernice za delodajalce in posameznike na trgu dela. Vse večje zahteve delodajalcev po usposobljenem in ustrezno izobraženem kadru in rastoča tekmovalnost med posamezniki, ki si prizadevajo pridobiti in obdržati zaposlitev ali nadaljevati izobrazbo na višji stopnji, imajo za posledico zahtevo po povečani učinkovitosti izobraževalnega sistema (Muntean in drugi 2009).

Veliko podjetij je že preseglo svoje staromodne organizacijske modele, ki temeljijo na funkciji ali avtoriteti. Posledično so ta podjetja organizirana s pomočjo procesov in skupin, ki podpirajo delavce z znanjem. Za njih je ključno, da konstantno povečujejo svojo vrednost in tako dosegajo uspeh. Podjetja morajo imeti sposobnost, da v obstoječe procese nenehno vnašajo novo znanje, ki bo lahko v krajšem času in kvalitetneje zadovoljilo potrebe trga. Skratka, imeti morajo sposobnost ustvarjanja znanja, učenja in napredovanja (Muntean in drugi 2009).

V ekonomiji znanja so delodajalci najpogosteje ocenjeni na podlagi sposobnosti, da uporabijo vsa svoja sredstva, talente in razume. Prav tako je ekonomija znanja tista ekonomija, ki zaposluje profesionalce, ljudi, ki razmišljajo s svojo glavo, ki so ustvarjalni in talentirani, ki niso osredotočeni le na vsebino znanja, ampak tudi na človeške kompetence kot so čustva, občutki in timsko delo. Poleg tega ekonomije znanja zaposlenim puščajo prostor in svobodo, da so lahko drugačni, obenem pa imajo jasen profesionalni cilj, ki je združljiv z njihovimi osebnimi cilji (Muntean in drugi 2009).

## 2.8 Razvoj kompetenc za družbo znanja

Informacije na splošno hitro postajajo zastarele in se že nadomeščajo z novimi, bolj prefinjenimi tehnikami in znanostjo, ki se razvija. Celotno znanje človeštva vse bolj raste, kar smo vedeli včeraj, je danes že del naše zgodovine. Iz tega razloga pridobivanje znanja in informacij postaja zastarel način učenja. V taki situaciji, ko sta hiter razvoj in napredek popolnoma realna, pričakujemo, da bo izobrazba ponudila odgovore, ki se ne bodo tikali zgolj usvojitve in pomnjenja dejstev (Vila in drugi 2012).

V modernem izobraževanju je nujno, da študenti razvijajo kompetence, ki jim bodo pomagale pri orientaciji in učenju tudi po diplomu. Ko diplomanti zapustijo univerzo, morajo še naprej

nenehno dopolnjevati in aktualizirati svoje znanje. Obvladati morajo aktivno rabo informacijskih virov, znati morajo reflektirati, analizirati, obogatiti svoje izkušnje, kritično ocenjevati, razviti neodvisnost in biti kos svojemu okolju. Vedeti, kje lahko najdemo določene informacije, je zagotovo pomembnejše kot to, da si jih zapomnimo (Vila in drugi 2012).

V razumevanje pomembnosti višje izobrazbe bi morali biti vloženi večji napor, prav tako kot v nadaljnje izboljšave in razvoj na področju raziskav. Napori, usmerjeni v strukturne spremembe in izboljšave na področju višjega izobraževanja, bi morali biti fokusirani predvsem na aktivacijo študentov, morali bi jih opogumiti, da bodo izrazili svoja mnenja in poglede na trenutne probleme, da bodo sodelovali v dialogih in razpravah (Vila in drugi 2012).

Poleg tega kompetence, ki so potrebne za neposredno učenje, vključujejo dispozicijo in sposobnost organiziranja ter uravnavanja lastnega učnega procesa. Podobno kompetence vključujejo tudi sposobnost študentov, da neodvisno in učinkovito organizirajo svoj čas, rešujejo probleme, pridobivajo in ovrednotijo novo znanje ter da znajo to znanje uporabiti v različnih situacijah in kontekstih. Posebej zanimiva lastnost je odgovornost in sposobnost, da posvetijo svoj čas učenju. Pri tem so zelo pomembne tudi druge lastnosti, kot so fleksibilnost, prilagodljivost, avtonomija in disciplina, upravljanje z informacijami v učnem procesu in razvoj kritičnega mišljenja. Posameznik mora biti sposoben učinkovite komunikacije, razumevanja različnosti, samomotivacije in samozavesti. Nujno je tudi, da se definira, načrtuje in organizira načela in metode dela tako, da študenti lahko pridobijo znanje z različnih področij. Če strnemo vse te ugotovitve določajo zahteve, ki bi jih morale fakultete v prihodnosti upoštevati kot del svoje odgovornosti na področju kakovostnejšega izvajanja izobraževalnega procesa in praktičnega usposabljanja študentov (Vila in drugi 2012).

## 2.9 Univerze

Univerze so glavni izvajalci višjega izobraževanja. Njihova glavna naloga je zagotoviti stopnjo znanja, ki jo ekonomija išče in se poskušati uglasiti z ambicijami večine študentov, ki si želijo najti privlačno službo in dobro zaslužiti. Univerza igra osrednjo in ključno vlogo na področjih izobraževanja študentov ter prenašanja in ohranjanja temeljnega znanja. Izrednega pomena je, da se možnosti za višje izobraževanje ponudi toliko mladim ljudem, kot je le mogoče ter da se jim zagotovi tudi možnost nadaljnjega izobraževanja. Poslanstvo univerz je izobraževati in izvajati raziskave za diplomante, da bodo lahko kos potrebam vseh sektorjev na trgu dela. Univerze bi si prav tako morale prizadevati za razširitev znanja skozi raziskave in zagotoviti pomembno strokovno znanje, ki bi pomagalo skupnostim pri kulturnem, družbenem in

gospodarskem razvoju; spodbujati in razvijati znanstvene in tehnološke raziskave (Rekalidou in Panitsides 2015).

Eden glavnih ciljev univerz je, da predvidijo, na katerih področjih lahko ustvarijo pogoje za vrednostno sodbo ciljev družbe, kar pomeni, da lahko na teh področjih razvijajo razmišljanje s širšim pogledom na kompleksnost družbenih problemov in vprašanja o naravi in svetu. V tem smislu univerze nosijo ogromno družbeno odgovornost, kar pomeni, da na teh področjih dejansko lahko razvijajo razmišljanje s širšim pogledom na kompleksnost družbenih problemov in vprašanja o naravi in svetu (Hartmut 2011).

Univerza je postala organizacija, ki jo označuje ciljno znanje, ki zajema socialne in ekonomske dosežke in se giblje nekje med institucijo in organizacijo, ki je vse bolj potisnjena na področje višjega izobraževanja. Prehod univerze na polje organizacije ima za posledico povečano pozornost na najbolj praktične, koristne veščine in praktične dosežke ter sposobnost razlage teoretične prakse in kritičnega razmišljanja. Organizacija spada v območje prilagoditve sredstvom za doseganje določenega namena, medtem ko se institucionalni vidik nanaša na prioriteto ciljev in deluje na področju razvoja kolektivnih vrednot (Hartmut 2011).

## 2.10 Vpliv višje izobrazbe na zaposljivost

Na ravni posameznika je višja izobrazba najboljšo varovalo pred nezaposlenostjo. Poleg tega znanje postaja pomemben faktor na področju proizvodnje, enako pomemben kot delo in kapital, saj delovni sili zagotavlja boljše veščine z boljšimi izdelki in storitvami, prav tako pa tudi izboljšane proizvodne procese (Dumciuviene 2015).

Višje izobraževanje prinaša korist ne le tistim, ki so vključeni vanj, temveč tudi tistim, ki opustijo študij in se k njemu vrnejo kasneje. Izobrazba torej na neki način koristi vsem (Tomlinson 2015).

Zahteve javnosti po višji izobrazbi gredo z roko v roki z razumevanjem, da je na trgu dela veliko povpraševanje po usposobljenih delavcih in da je s primerno izobrazbo precej lažje najti službo. Po drugi strani pa se je treba zavedati, da povpraševanja po višji izobrazbi ne morejo narekovati le faktorji kot so zahteve trga dela ali izobraževalne ambicije posameznikov (Tomlinson 2015).

Vrednost človeškega kapitala je močno pogojena s kvaliteto izobraževalnega sistema, naložbami v izobrazbo in udeležbo v izobraževanju. V gospodarstvu, ki temelji na znanju, kakovost višje izobrazbe igra ključno vlogo (Tomlinson 2015).

### 2.10.1 Strategije univerz

Po Andrews in Russellu so univerze višje izobraževalne institucije, v katerih razvoj zaposlitvenih veščin pri študentih doseže vrhunec. Iz tega razloga univerze uporabljajo strategije kot so programi, ki so pomembni v industriji in za potrebe delodajalcev, študentom pa pomagajo uspeti v hitro spreminjajočem se, tekmovalnem svetu. To so na primer tečajji in programi, ki prinašajo možnosti za razvoj prenosljivih ali ključnih veščin. Bistveno je, da dodiplomska izobraževanja študentom zagotavljajo možnosti, da si pridobijo delovne izkušnje (da razvijejo zaposlitvene veščine). Zaposlitvene veščine je mogoče razvijati s pomočjo specifičnih izobraževanj ali tečajev kot je denimo priprava življenjepisa ali preko vključitve v razne naloge in aktivnosti simuliranega »realnega zaposlovanja«, ki jih pripravijo delodajalci ali karierni svetovalci. Te tehnike pomagajo povečati zaposljivost študentov (Andrews in Russell 2012, 36–37).

Ena od strategij, ki jih uporabljajo univerze, je tudi postopek preverjanja veljavnosti. Denimo, delodajalci zahtevajo, da univerze študente ustrezno pripravijo za karierne možnosti na njihovi vih strokovnih področjih, za druge oblike zaposlovanja diplomantov ali za nadaljnji študij preko tečajev in programov (Andrews in Russell 2012, 37).

## 3 Ozadje raziskave: diplomanti

### 3.1 Ključne zaposlitvene veščine diplomantov

Veščine so izredno pomemben faktor v delovnem okolju, ki močno vpliva na zaposljivost in hitrejšo doseganje produktivnosti v delovnem okolju. Danes za uspeh pri delu ne zadošča več, da imamo strokovno znanje in veščine. Delodajalci od zaposlenih pričakujejo dodatne kompetence, na primer prenosljive veščine. To so tiste veščine, ki jih ima vsak posameznik in jih razvija skozi različne izkušnje v svojem življenju: v šoli, med študijem, doma, v družabnem življenju pa tudi na delovnem mestu. Vse to vključuje osebnostne lastnosti, ki posameznikom pomagajo, da dobro delajo v skupini in da imajo pozitiven učinek na organizacijo, ki ji pripadajo (Cranmer 2006).

Prenosljive veščine so veščine posameznikov, ki so pomembne za delo in poklic. Pridobimo jih lahko preko aktivnosti, povezanih z delom in prostim časom ali pri udeležbi v izobraževanjih in usposabljanjih. V splošnem so to veščine, ki jih je oseba pridobila v določenem kontekstu ali pri obravnavi določene situacije ali problema, ki se ga lahko prenese tudi na drugo področje.

Lahko domnevamo, da medosebne veščine spadajo med najpomembnejše kompetence, h katerim delodajalci stremijo, in da lahko povečajo možnosti za zaposlitev. V podpoglavjih, ki sledijo, so na kratko opisane prenosljive veščine in njihov pomen za zaposljivost (Roberts 2010).

Mehke veščine spadajo v kategorijo splošnih, ključnih ali prenosljivih veščin. To so osebni atributi, ki povečajo posameznikovo interakcijo spretnosti, poslovno uspešnost in možnosti napredovanja. Te veščine se nanašajo na sposobnost učinkovite komunikacije s kolegi in strankami, zato se imenujejo tudi medosebne veščine. Mehke veščine so velikega pomena za diplomante, ker vključujejo odnose iz oči v oči, neposredne stike s šefom, kolegi in strankami. Na dolgi rok so lahko mehke veščine celo pomembnejše od strokovnih veščin. Iz tega razloga bi morale izobraževalne ustanove spodbujati razvoj mehkih veščin pri študentih, saj gre za pomemben faktor na področju zaposljivosti na trgu dela (Smaglik 2005).

### 3.2 Mehke in trde veščine

Vse, kar se naučimo v sistemu obveznega in poklicnega izobraževanja, predstavlja trde veščine, ki so del posameznikovega strokovnega znanja. V svetu, kjer znanje hitro postane zastarelo, kjer se posamezniki nenehno srečujejo z novimi tehnologijami in delovnimi procesi, kjer vloga timskega dela vse bolj narašča in so stiki s strankami iz različnih področij, kultur in religij vse pogostejši, je potrebno znati še kaj več kot le pisati, brati, računati in imeti tehnično znanje. Mehke veščine imajo še posebno velik pomen kot nova disciplina, nastala na podlagi sistemskih sprememb zaradi razvoja tehnologije, globalizacije, splošnega družbenega razvoja in drugih dejavnikov. V svojem diplomskem delu mehke veščine obravnavam ločeno od trdih zato, ker so dandanes deležne posebne pozornosti in pomena. Najpogosteje omenjene mehke veščine so: ustvarjalne veščine, veščine reševanja problemov, veščine samoorganizacije, veščine timskega dela, jezikovne veščine, veščine prilagajanja in veščine vodenja. Mehke veščine so povezane s čustveno inteligenco. Pravzaprav jih mnogi definirajo kot skupek čustvenih veščin, ki osebi omogočajo, da izbere pravi način uporabe občutkov, in podzavestnih mehanizmov pri interakciji z drugimi ljudmi, poleg tega pa osebi pomagajo, da razume in izboljša samo sebe. Obstaja na stotine mehkih veščin in vsak dan so odkrite nove. Pozneje si bomo pogledali, katere so tiste mehke veščine, ki tako diplomantom kot delodajalcem omogočajo izredne dosežke (Zhang 2012).

Lahko torej povzamemo, da obstaja razlika med veščinami, ki temeljijo na znanju, pridobljenem tekom študija, in prenosljivimi veščinami, ki ne spadajo povsem med visoko specializirane veščine, a so združljive z različnimi vrstami zaposlitev. Delodajalci se še posebej

zanimajo za prav te veščine. Pogosto celo izpostavijo, da diplomanti ob končanem študiju in vstopu na trg dela nimajo dovolj razvitih teh veščin, ki bi jim omogočile učinkovito vključitev in delovanje v delovnem okolju (Zhang 2012).

### 3.2.1 Ustvarjalne veščine

Zaradi hitrih sprememb in nepredvidljivega okolja na trgu dela se morajo organizacije nenehno prilagajati, da ostajajo konkurenčne. Uspeh organizacije je močno odvisen od ustvarjalnosti zaposlenih, zlasti v resnih situacijah. Uporaba ustvarjalnih veščin namreč lahko privede do razvijanja inovativnih rešitev, ki se morda drugače sploh ne bi porodile. Zaposleni, ki uporabljajo različne pristope in strategije pri reševanju problemov, posedujejo ustvarjalne veščine. Z njimi ni lahko shajati, ker imajo nenehno potrebo po izražanju samih sebe, zato bi jim morale organizacije pri delu omogočiti drugačen pristop, da bi lahko v čim večji meri izkoristili svoj potencial (Gupta 2009, 291–292).

### 3.2.2 Veščine reševanja problemov

Veščine reševanja problemov vključujejo naslednje korake:

- a) Ocena problema – razlaga narave problema, formuliranje vprašanj, zbiranje pomembnih informacij in urejanje podatkov, povzemanje in določitev želenega cilja.
- b) Spopadanje s problemom – razdelitev problema na več manjših delov, brainstorming, laterarno razmišljanje (usmerjeno k razvijanju različnih idej in opcij), možnosti za analizo, določitev korakov, ki naj bi pripeljali do cilja.
- c) Odločanje – izbiranje med možnostmi, ki so na voljo, zbiranje dodatnih informacij med ukrepanjem, odločanje o virih, potrebnih za rešitev problema.
- d) Reševanje problema – ukrepanje, razdelitev nalog, beleženje napredka.
- e) Pregled rezultatov – spremljanje izidov opravljenih aktivnosti, revizija problema in procesa njegovega reševanja z namenom izogniti se podobnim situacijam v prihodnosti.

Ustvarjalno reševanje problemov je torej proces, ki vključuje zaznavanje, analiziranje in odpravljanje težav. Poleg tega je končni cilj reševanja problema, da se preseže ovire in najde najboljšo možno rešitev. Če se opravi analizo in ugotovi, kaj je šlo narobe, se težave lahko rešijo. Da ima posameznik dobro razvite veščine reševanja problemov, je razvidno takrat, ko je soočen z določenim problemom in je sposoben najti metodo, ki mu pomaga doseči želeni cilj. Osebe, ki posedujejo te veščine, se dobro znajdejo v stresnih situacijah, zato so bolj



prilagodljive pri iskanju rešitev. Med študijem se veščine reševanja problemov razvijajo pri delu na projektih ali v praktičnih nalogah (Izgar 2008, 536).

### 3.2.3 Veščine samoorganizacije

Načrtovanje in organiziranje pomeni določanje potrebnih ukrepov zase in za druge, da se delo lahko opravi uspešno in učinkovito. Veščine samoorganizacije predstavljajo sposobnost posameznika, da se organizira tako, da čim bolje izkoristi svoj čas. Pri tem se osredotoči na to, katere so njegove prioritete in katere strategije mu bodo pomagale doseči želene rezultate. Zaposleni z dobro razvitimi veščinami samoorganizacije imajo radi red in nadzor nad svojim delom. Te veščine se v veliki meri lahko razvijejo tekom študija, denimo pri udeležbi v izvajanju projektov (Kostromina 2013).

### 3.2.4 Veščine timskega dela

Veščine timskega dela niso brez razloga tako v čislih pri delodajalcih. Timsko delo je še posebnega pomena takrat, ko pride do bolj zapletenih nalog, pri katerih obstaja možnost večje soodvisnosti. Vse naloge seveda niso primerne za timsko delo. Tim ali ekipa ni isto kot manjša skupina ljudi. Tim ima skupno poslanstvo in cilj, enotno opredelitev in razdelitev vlog. Timsko delo ima prednosti tako za organizacijo kot tudi za člane ekipe. Nekatere od koristi so izražena ustvarjalnost, inovacije v reševanju problemov, boljše odločanje, izboljšani delovni procesi, boljša komunikacija med zaposlenimi in pozitiven timski duh (Rabey 2003, 159).

Poleg tega gre pri timskem delu za soodvisno sodelovanje z drugimi ljudmi, ki si med sabo dodelijo vloge. Veščine timskega dela so pomembne tudi zato, ker ustvarijo zbir kolektivnega znanja znotraj ekipe, kar vodi do učinkovitega dokončanja naloge. Ni dvoma, da izmenjava mnenj in izkušenj članov tima, če je dobro izvedena, omogoča rast tako timu kot podjetju. Tekom študija se veščine timskega dela lahko razvijajo predvsem pri skupnem delu in razdeljevanju delovnih nalog z namenom doseganja skupnega cilja (Rabey 2003, 159).

### 3.2.5 Jezikovne veščine

Sporazumevanje je sistem izmenjave informacij med dvema ali več udeleženci, ki vključuje različne načine povezav in stikov. Na splošno vsi komuniciramo na takšen ali drugačen način. Treba je le najti pravi kanal, skozi katerega lahko prejemalemu prenesemo pravilno in jasno sporočilo (Jacobone in Moro 2015, 311).

Dobre jezikovne veščine posamezniku omogočajo boljše razumevanje drugih, pomagajo pa jim tudi zgraditi boljše medosebne odnose. Razumevanje in govorjenje tujega jezika razvije tudi boljše kulturno razumevanje, kar pomeni, da se razvijejo sposobnosti, ki omogočajo

sporazumevanje z ljudmi, ki so jezikovno drugačni od nas. Vedno je lažje komunicirati z drugimi, če nas od njih ne loči jezikovna pregrada. Jezikovne veščine se ne nanašajo le na govorjenje maternega jezika druge osebe, ampak tudi na sposobnost govoriti s to osebo s spoštovanjem do njenega kulturnega ozadja. Dobre jezikovne veščine poslušalcu omogočajo, da se pogovora udeleži sproščeno in odprto (Jacobone in Moro 2015, 311).

### 3.2.6 Veščine prilagajanja

Veščine prilagajanja pri zaposlenem naj bi bile povezane s stopnjo prilagodljivosti posameznika v delovnem okolju. Posamezniki, ki posedujejo te veščine, so v nepričakovanih situacijah bolj prilagodljivi, saj hitreje reagirajo pri iskanju rešitev. Poleg svojih so sposobni opravljati tudi druge naloge, tudi takšne, ki ne spadajo v okvir njihovega strokovnega znanja. Veščine prilagajanja so zaposlenim v veliko pomoč pri njihovi karieri, saj povečujejo njihovo vrednost za trg dela (Bhattacharya in drugi 2005, 624).

### 3.2.7 Veščine vodenja

Vodenje bi lahko definirali kot način družbenega vpliva na druge ljudi, da se jih pripravi do sodelovanja pri doseganju določenih delovnih ciljev ali poslanstev. Veščine vodenja so skupek veščin, ki so še posebej potrebne pri nadzoru, upravljanju in sploh vseh situacijah, ki vključujejo upravljanje ekipe sodelavcev. Medtem ko pri začetnikih, ki šele začenejo svojo kariero, te veščine še niso tako pomembne, želijo delodajalci v svojem timu imeti osebo, ki ima vodstveni potencial. Ta je privilegij le majhnega odstotka ljudi, zato je še toliko pomembneje, da se ga razvija. Začetniki v poslu lahko pritegnejo in vzdržujejo pozornost sodelavcev s tem, da prevzamejo pobudo pri opravljanju nalog in obveznosti (Izgar 2008, 536).

Veščine vodenja so sposobnosti vodenja drugih in vplivanja nanje. Večjo vrednost imajo, če je vodja pošten, zanesljiv in premore visok nivo čustvene inteligence. Organizacije cenijo vodje, ki dajejo jasna navodila, saj jih to dela bolj konkurenčne. Vodje uporabljajo različne vodstvene tehnike, preko katerih navdihujejo zaposlene, da učinkovito opravljajo svoje naloge in dosegajo osebne cilje. Ena od tehnik je aktivna komunikacija in izmenjava izkušenj in idej. Skratka, gre za sposobnost vodenja skupine ljudi na poti proti realizaciji nalog, navdihovanje in motivacijo članov skupine. V splošnem smislu se vodstvene veščine lahko razvijejo pri vodenju skupine kolegov na fakulteti ali preko aktivizma v študentski organizaciji (Izgar 2008, 536).

## 4 Ozadje raziskave: delodajalci

### 4.1 Perspektive delodajalcev pri zaposlovanju diplomantov

Zaposlovanje je proces, sestavljen iz vnaprej določenih metod in tehnik, ki se jih poslužujejo delodajalci, ko iščejo primernega kandidata, ki bo zadostil potrebam in zahtevam delovnega mesta in zagotovil dobro opravljanje dela. Poleg tega je cilj zaposlitvenega procesa predvideti in povečati opravljanje dela zaposlenih in celotnega podjetja v prihodnosti. V prejšnjem poglavju smo poudarili pomen prenosljivih veščin pri diplomantih kot pomemben faktor zaposljivosti. Druge lastnosti, ki so pri diplomantih prav tako zaželeni, čeprav predstavljajo v manjši meri izražene (a enako pomembne) faktorje za delodajalce, so opisane v sledečih podpoglavjih (Gray 2010).

#### 4.1.1 Življenjepis

Na prvi stopnji zaposlitvenega procesa delodajalec pregleda kandidatov življenjepis. Na ta način delodajalci v kratkem času izvejo več o izobraževalnih in profesionalnih dosežkih kandidatov. S pomočjo življenjepisa delodajalci ponavadi analizirajo kandidatove delovne izkušnje, ocene ali morebitne izkušnje v tujini. Na tej stopnji se seznanijo tudi z veščinami, ki jih diplomant poseduje in so potrebne za službo, za katero se poteguje (Humburg in Velden 2015).

Videz in vsebina življenjepisa sta zelo pomembna za možnost nadaljnje vključenosti v proces izbire kandidatov. Pravzaprav je življenjepis za kandidata nekakšna »vstopnica« za zaposlitveni razgovor in predstavlja ponavadi prvi, pogosto pa tudi edini stik z delodajalcem. Prikazuje, v kolikšni meri kandidat ustreza pričakovanjem delodajalca. Čim bolje kandidat pozna podjetje in zahteve glede dela, za katero se poteguje, tem lažje bo pripravil ustrezen življenjepis (Humburg in Velden 2015, 24–25).

Drugi korak v procesu zaposlovanja je zaposlitveni intervju s kandidati, za katere se na podlagi njihovih življenjepisov predvideva, da so usposobljeni za službo, za katero so se prijavili. Na tej stopnji delodajalci izvedejo končno odločitev glede zaposlitve, ko skozi pogovor s kandidatom preverijo resničnost in natančnost njegovega življenjepisa (Humburg in Velden 2015, 24–25).

#### 4.1.2 Pripravnštva

Po Taylorju (1988, 393) so pripravništva »strukturirane, za kariero pomembne delovne izkušnje, ki jih študenti pridobijo pred diplomo iz akademskega programa« (Taylor v Zhao in Liden 2011, 221).

Pripravnštvo igra zelo pomembno vlogo v življenju posameznika po diplomi, saj so diplomanti polni akademskega znanja, primanjkuje pa jim praktičnih izkušenj. Da posameznik lahko postane aktivni delavec v podjetju, mora biti opremljen tako s teoretičnim kot tudi s praktičnim znanjem, kar lahko doseže skozi praktično usposabljanje. To bo izboljšalo njegovo učinkovitost in povečalo njegove možnosti za višjo plačo v prihodnosti, pa tudi zvišalo njegovo konkurenčnost na trgu dela. Pripravnštva predstavljajo priložnosti in izkušnje, ki jih nudijo gostiteljske organizacije, ki imajo tako prvi vpogled v kariero pripravnika. Ta dobi priložnost, da se vključi v delovno okolje z zaposlenimi delavci, izpolni prve naloge, in če se dobro izkaže, ima možnost zaposlitve. Pripravnštva imajo koristi tako za pripravnike kot za gostiteljske organizacije. Tekom tega procesa imajo delodajalci priložnost, da pripravnika bolje spoznajo in se seznanijo z njegovimi veščinami. Ko se pripravništvo konča, se gostiteljsko podjetje na podlagi pripravnikovih veščin odloči, ali ga želi zaposliti.

Pripravnštvo je eden od nujnih ocenjevalnih faktorjev zaposljivosti med izbiro kandidatov. Iz tega razloga predhodne izkušnje v delovnem okolju zmanjšajo trajanje usposabljanja novih kandidatov (Zhao in Liden 2011, 221).

##### 4.1.2.1 Management vtisa ("*Impression management*")

Management vtisa je pomemben sestavni del pripravništva. Gre za pripravnikovo samopromocijo, preko katere potencialnim delodajalcem predstavi svoje kompetence. Pomemben dejavnik pri managementu vtisa je sposobnost delati v okolju, v katerem delajo tudi drugi posamezniki, kot je na primer tim. Razlogi, ki študente spodbudijo k uporabi managementa vtisa, so različni. Medtem ko je cilj nekaterih diplomantov, da najdejo zaposlitev takoj po diplomi, so drugi bolj osredotočeni na pridobitev izkušenj. Pomembni komponenti managementa vtisa sta ugled in mentorstvo. Ugled predstavlja še enega od razlogov, zakaj si želijo pripravniki dobro opraviti svoje pripravništvo. Ko posameznik vstopa na trg dela, gradi svoj osebni imidž. Ta prikazuje njegove delovne izkušnje, sposobnost delati z drugimi in druge veščine, ki so pomembne ob vstopu na trg dela (Zhao in Liden 2011).

Mentorstvo pride v poštev za naprednejše posameznike, ki z osebnim vodstvom in podporo pripravnikom pomagajo, da se v delovnem okolju bolje izkažejo. Gostiteljske organizacije, ki

so odprte za pripravništva, vedo, da imajo diplomanti o njih pozitivno podobo. Diplomanti pričakujejo, da jim bodo tekom študija na voljo kvalitetne učne metode, ki jim bodo koristile kasneje v njihovem delovnem okolju. Prav tako želijo tudi delodajalci za razvoj svojih organizacij uporabiti ustvarjalnost in veščine diplomantov, ki so jih ti pridobili med študijem (Zhao in Liden 2011).

#### 4.1.3 Izkušnje v tujini

Izkušnje v tujini omogočajo stike z ljudmi iz različnih držav in kultur. Šolanje v tujini študentom ponujajo različni programi na izobraževalnih ustanovah. Te izkušnje se pogosto povezujejo z večjim osebnim razvojem posameznika in so pri delodajalcih zelo zaželeno, saj povečujejo zaposljivost diplomantov. Izkušnje v tujini so učne izkušnje z mnogimi atributi, kot so denimo boljše jezikovne veščine, zavedanje in sprejemanje drugih kultur, raznolike ideje in načini razmišljanja (Nilsson in Ripmeester 2016, 616–617).

Ugotovljeno je bilo, da je zaposljivost študentov, ki potujejo v tujino, po končanem študiju večja kot pri njihovih vrstnikih, ki se ne odločajo za šolanje v tujini. Študenti, ki gredo v tujino, namreč v večji meri razvijejo veščine, ki jih iščejo delodajalci; to so denimo medkulturne kompetence in jezikovne veščine.

Nekateri študenti, ki imajo izkušnje s tujino, to izpostavijo kot bistveni element v svojem življenjepisu, saj verjamejo, da ta podatek lahko poveča njihovo konkurenčnost in jih razloči od drugih diplomantov na zaposlitvenem trgu. Tudi delodajalci odobravajo izkušnje v tujini in jih dojemajo kot priložnost za razvijanje specifičnih kompetenc, ki jih dobri delavci potrebujejo (Nilsson in Ripmeester 2016, 617–619).

#### 4.1.4 Ocene

Ocene so merila, ki se uporabljajo za določanje, kako dobro posameznik opravi določeno nalogo. Med študenti vlada prepričanje, da delodajalci iščejo takšne zaposlene, ki so bili med študijem uspešni in so imeli visoke akademske ocene. Mnogi študenti trdo delajo za dobre ocene, saj verjamejo, da jim bo to pomagalo pri zaposlitvi. Po opravljeni diplomi so visoko motivirani za dosežke na trgu dela in to je razlog, da vlagajo toliko napora v doseganje visokih ocen (Khan 2014).

Ko diplomanti vstopajo na trg dela, poleg akademskih le redki od njih posedujejo tudi praktične veščine. Zaradi tega mnogi dosežki diplomantov služijo kot potrditev njihovih kvalifikacij. Preverjanje diplomantov na podlagi njihovih ocen je lahko delodajalcem v pomoč pri odločanju, ko med prijavljenimi izbirajo najboljšega kandidata. Delodajalci lahko domnevajo,

da se imajo diplomanti za svoje višje sposobnosti in jasno usmerjenost zahvaliti svojim visokim ocenam, saj so zanje trdo delali (Bernardi 2003).

#### 4.1.5 Ugled na fakulteti

Standardi, ki jih ima fakulteta, so njeni atributi, ki jo naredijo ugledno. Nekateri delodajalci o ugledu fakultete sklepajo na podlagi njenega vpliva, kakovosti in zanesljivosti. Določene organizacije se pri ocenjevanju diplomantov v procesu zaposlovanja pozanimajo, katero fakulteto je posameznik obiskoval. Preko ocenitve izobraževalnih ustanov se delodajalci seznanijo tudi s strogostjo njihovih vpisnih pogojev in meril za nove študente. To delodajalcem močno olajša postopek preverjanja, saj tako lahko razvrstijo diplomante. Tudi nekateri študenti raje izberejo fakulteto, ki ima dober ugled, saj pričakujejo, da jim bo šolanje na ugledni ustanovi prineslo večje koristi, denimo večje možnosti, da najdejo zaposlitev na trgu dela ali celo višjo plačo (Drydakis 2015, 298).

## 5 Empirični del

### 5.1 Izbira vzorcev

Namen pričujočega dela je raziskati, ali drži hipoteza, da višje izobraževalne ustanove svoje diplomante opremijo s kompetencami, ki so po mnenju delodajalcev nujne za zaposlitev. Da bi to preverila, sem izbrala dva vzorca:

- 1) delodajalci,
- 2) predstavniki višje izobraževalne institucije.

Izbira vzorcev je bila izvedena v dveh korakih. Prvi korak je bil izbira vzorca delodajalcev iz računalniško informacijskih tehnoloških podjetij, registriranih v regiji Blekinge v mestu Karlskrona na Švedskem. Podatki so bili najdeni na spletni strani [www.hitta.se](http://www.hitta.se).

Drugi korak je bil izbira vzorca predstavnikov izobraževalne ustanove, in sicer iz tehnološkega inštituta Blekinge v Karlskroni na Švedskem. Podatki so bili najdeni na spletni strani univerze.

Za vsako od teh dveh ciljnih skupin je bil zasnovan vprašalnik. Prvi vprašalnik je namenjen ciljni skupini delodajalcev, njegov namen pa je ugotoviti, katere kompetence povečujejo zaposljivost diplomantov, upoštevajoč kriterije delodajalcev pri njihovem zaposlovanju. Ko so bili podatki zbrani, je bil zasnovan drugi vprašalnik, ki se je osredotočil na drugo ciljno skupino,

predstavnik izobraževalne ustanove. Namen je bil ugotoviti, ali predstavniki izobraževalne institucije skrbijo za razvoj kompetenc pri študentih skozi izobraževalne programe/tečaje.

Vzorec delodajalcev šteje 16 oseb, vzorec predstavnikov univerze pa 13.

## 5.2 Merila

Avtomatizirana vprašalnica sta bila ustvarjena za dve ciljni skupini kot pripomočka za zbiranje podatkov. Uporabljena je bila pet-stopenjska Likertova lestvica, ki temelji na stopnji pomembnosti (5 = Zelo pomembno, 4 = Pomembno, 3 = Srednje pomembno, 2 = Manj pomembno, 1 = Ni pomembno). Ta lestvica je bila zasnovana za prvi vprašalnik, pri katerem je bil za šesto vprašanje, ki se nanaša na veščine, uporabljen prikaz stopnje pomembnosti veščin. Za drugi vprašalnik je bil zasnovan drug tip Likertove lestvice, ki prav tako temelji na stopnji pomembnosti (1 = Ni pomembno, 2 = Manj pomembno, 3 = Srednje pomembno, 4 = Pomembno, 5 = Zelo pomembno). Vprašalnica sta bila ustvarjena z uporabo Google obrazcev in poslana sodelujočim preko e-maila.

Za delodajalce so bila zasnovana naslednja vprašanja:

- Stopnja pomembnosti, ki jo pripisujejo življenjepisu.
- Stopnja pomembnosti, ki jo pripisujejo pripravnštvu.
- Stopnja pomembnosti, ki jo pripisujejo izkušnjam v tujini.
- Stopnja pomembnosti, ki jo pripisujejo ocenam.
- Stopnja pomembnosti, ki jo pripisujejo uvrstitvam na univerzi.
- Nabor veščin, ki jim dajejo pomen v primeru zaposlitve diplomanta.

Predstavniki izobraževalne ustanove so morali odgovoriti na naslednja vprašanja:

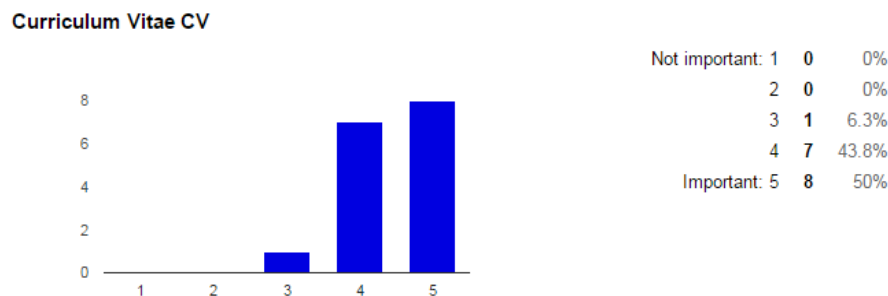
- Stopnja pozornosti, ki jo posvečajo aktivnostim za izboljšanje študentovega življenjepisa.
- Stopnja pozornosti, ki jo posvečajo podpori in vodstvu pri iskanju pripravništev za študente diplomante.
- Stopnja pomembnosti, ki jo pripisujejo dodeljevanju ocen.
- Stopnja pozornosti, ki jo posvečajo promociji ugleda univerze.
- Stopnja pomembnosti, ki jo univerza posveča spodbujanju razvijanja naslednjih veščin pri študentih: ustvarjalnost, reševanje problemov, samoorganizacija, timsko delo, jezikovne veščine, prilagodljivost in vodenje.

### 5.3 Ugotovitve na podlagi spletnih vprašalnikov

Prvi vprašalnik je bil namenjen delodajalcem. Sodelovalo je 16 anketirancev. Namen vprašalnika je bil ugotoviti pomen posameznih elementov pri izbiri zaposlenih. Delodajalci so bili naprošeni, da kriterije, ki jih uporabljajo, ko se odločajo o zaposlitvi diplomantov, razvrstijo po pomembnosti. Delodajalci pripadajo podjetjem za računalniško in informacijsko tehnologijo. V šestem vprašanju je bilo navedenih sedem veščin in anketiranci so morali v tabeli označiti veščine, ki jih iščejo, ko zaposlujejo diplomante.

Drugi vprašalnik je bil namenjen predstavnikom izobraževalne ustanove Blekinge Institute of Technology. Namen vprašalnika je bil ugotoviti, ali izobraževalne ustanove skozi svoje izobraževalne programe/tečaje ponujajo uporabne kompetence. Te kompetence predstavljajo kriterije, ki jih upoštevajo delodajalci, ko zaposlujejo diplomante. V spletnem vprašalniku je sodelovalo 13 anketiranih. Naprošeni so bili, da razvrstijo kompetence glede na stopnjo pomembnosti, ki jim jo pripisujejo. V šestem vprašanju je bilo navedenih sedem veščin in predstavniki univerze so morali označiti, v kolikšni meri njihova ustanova spodbuja razvoj teh veščin.

Slika 5.1: Stopnja pomembnosti, ki jo življenjepis pripisujejo delodajalci

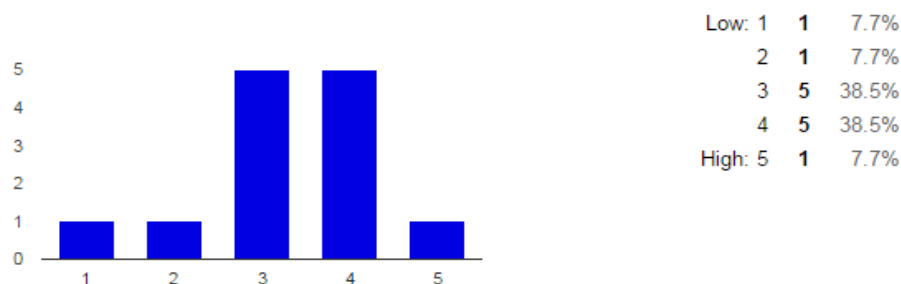


Pri prvem vprašanju me je zanimalo, kakšen pomen ima življenjepis (curriculum vitae) za delodajalce, ko zaposlujejo diplomante. 50 % anketiranih je odgovorilo, da je življenjepis pri zaposlovanju diplomantov zelo pomemben. 43,8 % jih je odgovorilo, da je pomemben, 6,3 % pa, da je razmeroma pomemben.



Slika 5.2: Stopnja pomembnosti, ki jo življenjepis pripisujejo predstavniki univerze

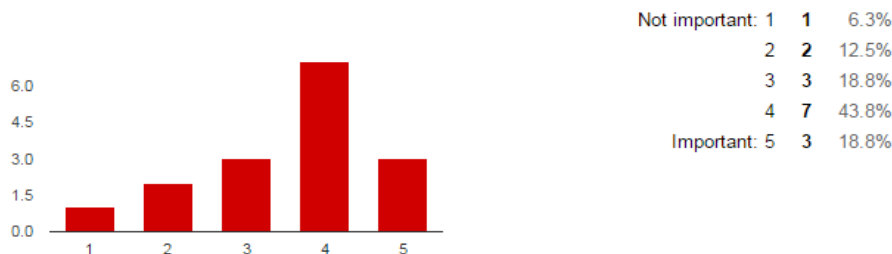
1. Offering activities for enhancing students CV for job applications.



Ko sem predstavnike univerze povprašala o tem, v kolikšni meri njihova ustanova ponuja aktivnosti za izboljšanje življenjepisov študentov, s katerimi se prijavljajo za službo, jih je 38,5 % odgovorilo, da je za te aktivnosti poskrbljeno nadpovprečno dobro, prav toliko jih meni, da je za to poskrbljeno na povprečni ravni. 7,7 % jih je odgovorilo, da je za te aktivnosti poskrbljeno zelo dobro, 7,7 %, da je stanje podpovprečno in prav toliko, da je za to poskrbljeno zelo slabo.

Slika 5.3: Stopnja pomembnosti pripravništva za delodajalce

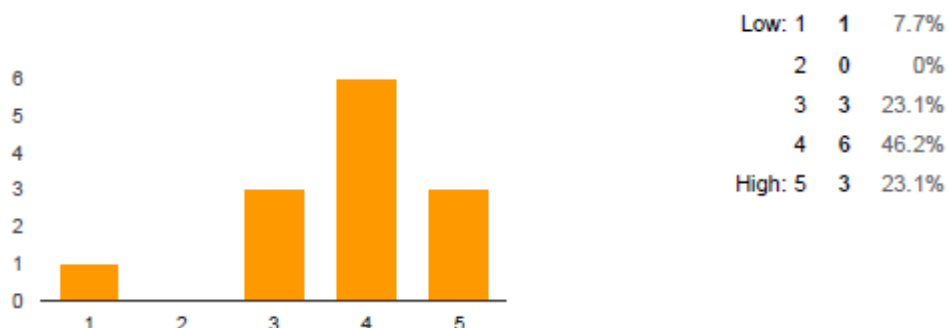
Internship



Pri drugem vprašanju sem se pozanimala, kakšno mnenje imajo delodajalci glede pripravništva. 43,8 % jih je odgovorilo, da je pripravništvo pomemben kriterij pri zaposlovanju diplomantov, 18,8 % jih je odgovorilo, da je zelo pomemben in prav toliko, da je razmeroma pomemben. 12,5 % vprašanih meni, da so pripravništva na neki način pomembna in 6,3 % jih trdi, da sploh niso pomembna.

Slika 5.4: Stopnja pomembnosti pripravništev za predstavnike univerze

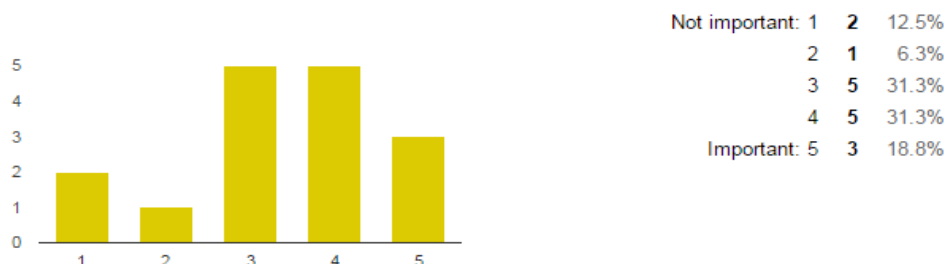
**2. Support and guidance in finding an internship for graduate students.**



Ko sem predstavnike univerze vprašala, ali nudijo podporo in vodenje pri iskanju pripravništva v za študente diplomante, mi jih je 46,2 % odgovorilo, da je za to poskrbljeno nadpovprečno dobro, kar pomeni, da svojim študentom ponujajo pripravništva. 23,1 % anketiranih je odgovorilo, da je za to zelo dobro poskrbljeno in prav toliko jih meni, da je za to poskrbljeno na povprečni ravni. 7,7 % jih je odgovorilo, da pri njih za to ni dobro poskrbljeno.

Slika 5.5: Stopnja pomembnosti izkušenj v tujini za delodajalce

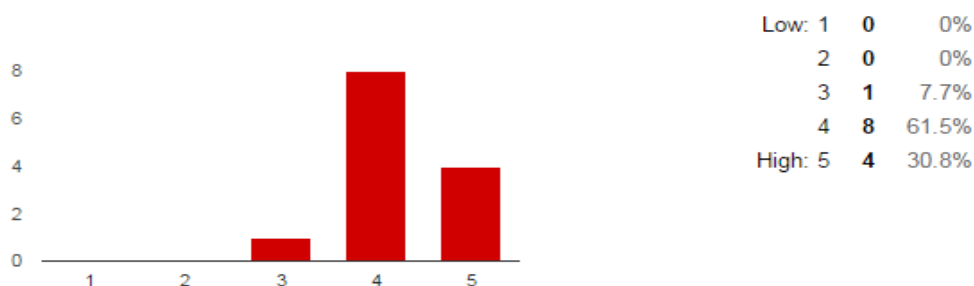
**Experiences abroad**



Tretje vprašanje se je nanašalo na mnenje delodajalcev o izkušnjah s tujino. 31,3 % vprašanih je bilo mnenja, da so te izkušnje zelo pomembne, prav toliko pa, da so razmeroma pomembne. 12,5 % jih meni, da sploh niso pomembne in 6,3 %, da so na neki način pomembne.

Slika 5.6: Stopnja pomembnosti izkušenj v tujini za predstavnike univerze

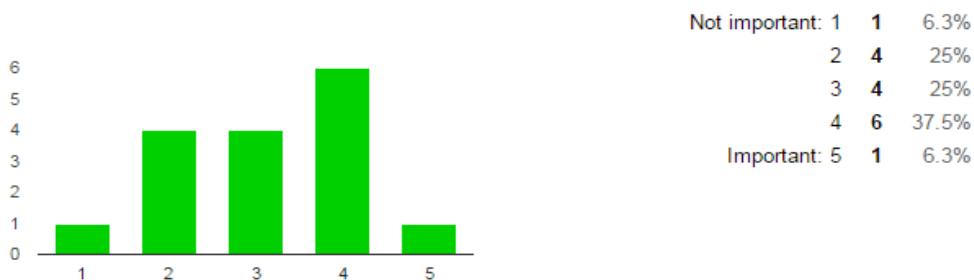
### 3. Promotion of experience abroad.



Na vprašanje, ali spodbujajo pridobivanje izkušenj v tujini, je 61,5 % predstavnikov univerze odgovorilo, da za to skrbijo nadpovprečno dobro, kar pomeni, da študentom ponujajo programe, ki jim omogočajo pridobivanje izkušenj v tujini. 30,8 % jih meni, da je za to poskrbljeno zelo dobro, 7,7 % pa, da je za to poskrbljeno na povprečni ravni.

Slika 5.7: Stopnja pomembnosti ocen za delodajalce

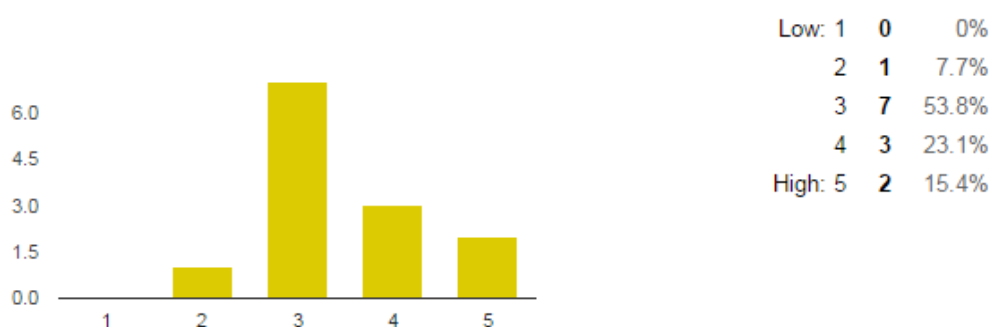
### Grades



Pri četrtem vprašanju me je zanimalo mnenje delodajalcev o ocenah, ko se odločajo o zaposlitvi diplomanta. 37,5 % anketirancev je mnenja, da so ocene pomembne, medtem ko jih 25 % meni, da so na neki način pomembne. 25 % jih trdi, da so razmeroma pomembne, 6,3 %, da sploh niso pomembne in prav toliko, da so zelo pomembne.

Slika 5.8: Stopnja pomembnosti ocen za predstavnike univerze

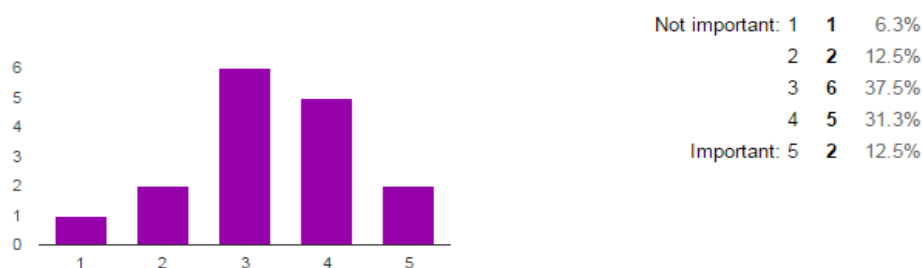
#### 4. Giving students grades.



Mnenje univerzitetnih predstavnikov o dodeljevanju ocen študentom je naslednje: 53,8 % jih temu posveča povprečno pozornost, 23,1 % pa nadpovprečno. 15,4 % vprašanih se to zdi zelo pomembno, 7,7 % pa jih temu posveča podpovprečno pozornost.

Slika 5.9: Stopnja pomembnosti ugleda univerze za delodajalce

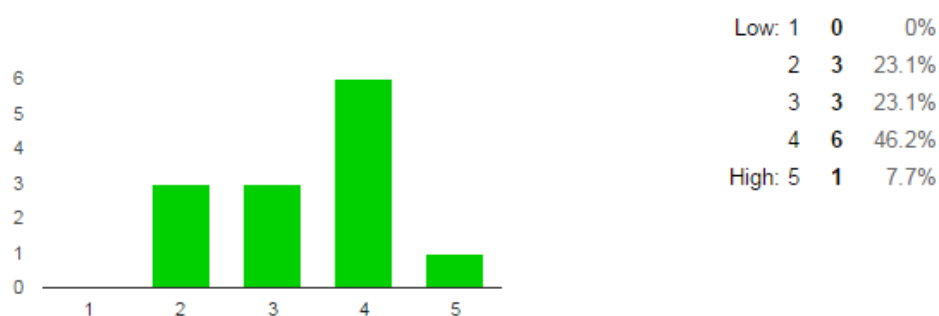
#### University rankings



Pri petem vprašanju sem delodajalce povprašala po njihovem mnenju o pomenu ugleda univerze. 37,5 % vprašanih meni, da je to razmeroma pomembno, 31,3 % pa jih je mnenja, da je pomembno. 12,5 % jih je odgovorilo, da je to zelo pomembno in prav toliko, da je na neki način pomembno. 6,3 % jih trdi, da ugled univerze za njih sploh ni pomemben.

Slika 5.10: Stopnja pomembnosti ugleda univerze za predstavnike univerze

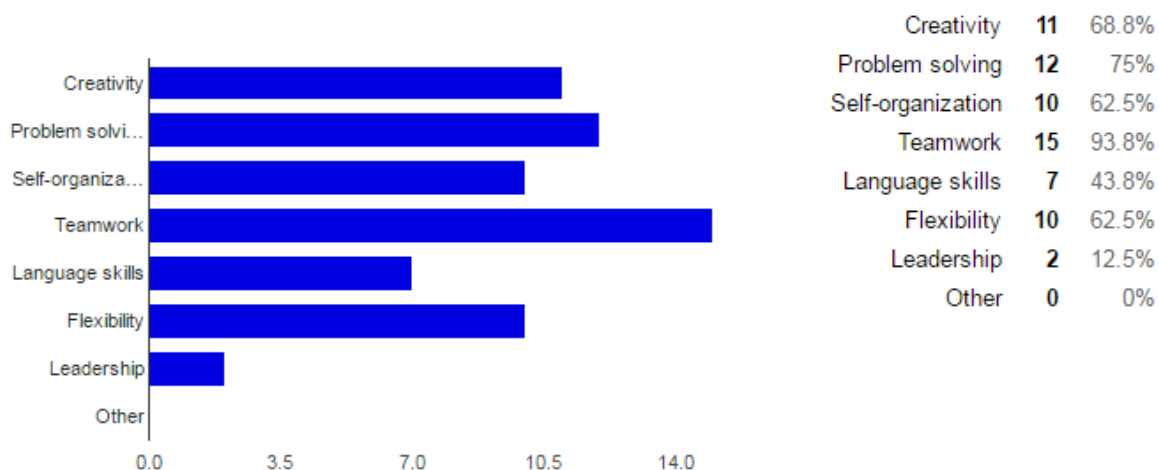
**5. Promotion of your university reputation.**



46,2 % predstavnikov univerze trdi, da je spodbujanje ugleda njihove ustanove za njih nadpovprečno pomembno. 23,1 % jih meni, da je povprečno pomembno, prav toliko, da je podpovprečnega pomena, 7,7 % pa jih trdi, da je to zelo pomembno.

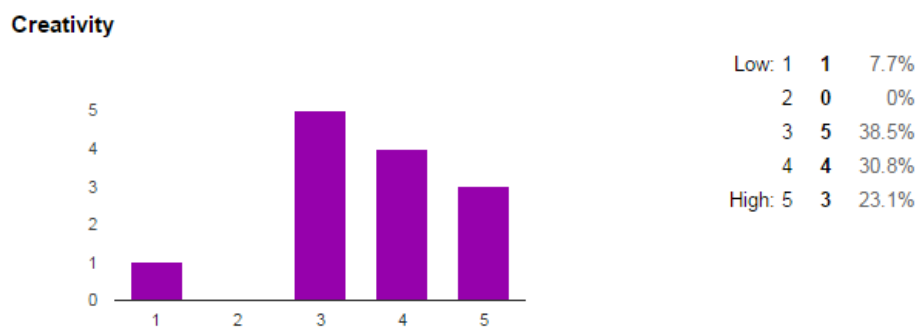
Slika 5.11: Prikaz pomembnosti veščin za delodajalce

**Skills (Please choose more than one if applicable)**



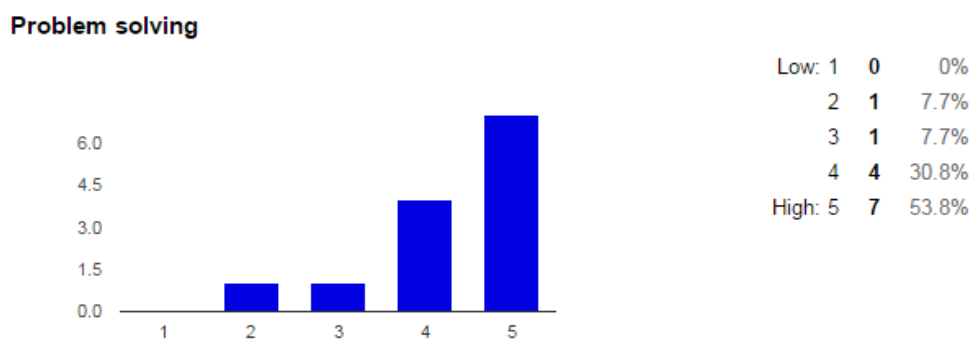
Rezultati na zgornji sliki prikazujejo, kolikšen pomen delodajalci pripisujejo določenim veščinam. 93,8 % anketiranih je kot najpomembnejše označilo veščine timskega dela, sledijo veščine reševanja problemov s 75 %. Ustvarjalnost je označilo 68,8 % vprašanih, 62,5 % samoorganiziranost, prav toliko prilagodljivost. Jezikovne veščine je označilo 43,8 % delodajalcev in 12,5 % veščine vodenja, ki so tako dobile najnižji rezultat.

Slika 5.12: Stopnja pomembnosti ustvarjalnih veščin za predstavnike univerze



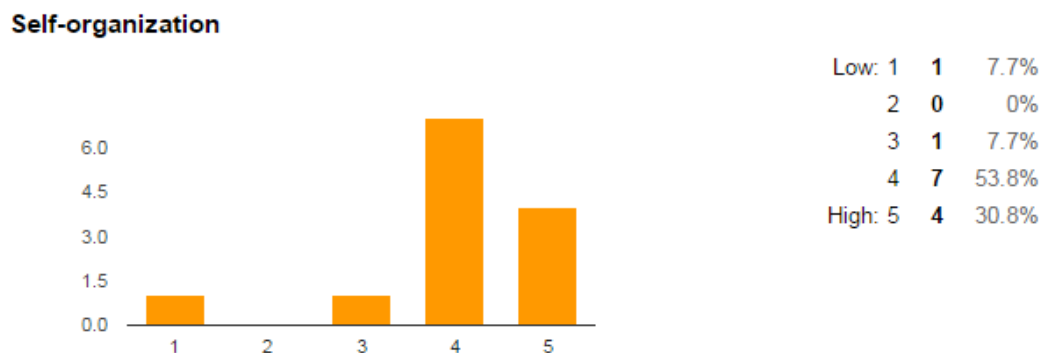
38,5 % vprašanih (5) je odgovorilo, da njihova univerza spodbuja razvoj ustvarjalnih veščin pri študentih na povprečni ravni. 30,8 % (4) jih temu posveča nadpovprečno pozornost, 23,1 % (3) zelo visoko pozornost, 7,7 % (1) pa jih temu posveča zelo nizko pozornost.

Slika 5.13: Stopnja pomembnosti veščin reševanja problemov za predstavnike univerze



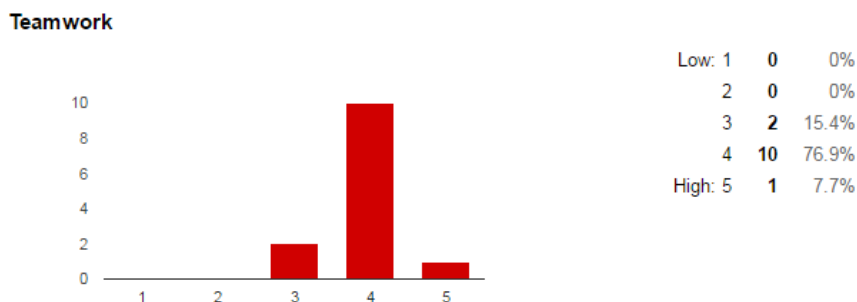
53,8 % (7) anketiranih je veščine reševanja problemov označilo kot zelo pomembne, 30,8 % (4) pa kot nadpovprečno pomembne. 7,7 % (1) jih meni, da so te veščine povprečno pomembne in prav toliko, da so podpovprečnega pomena.

Slika 5.14: Stopnja pomembnosti veščin samoorganizacije za predstavnike univerze



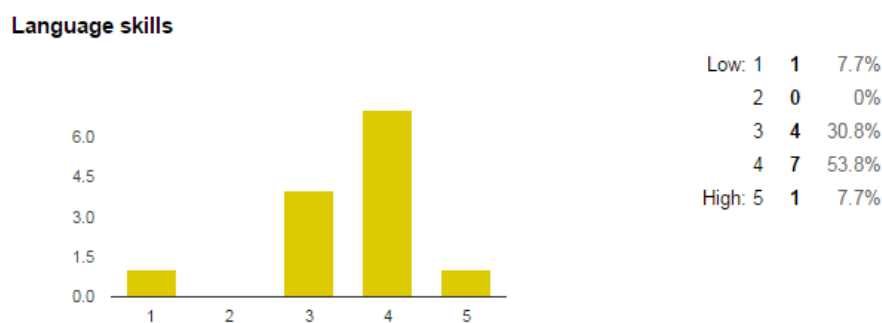
53,8 % (7) anketirancev je veščine samoorganizacije označilo kot nadpovprečno pomembne, 30,8 % (4) pa kot zelo pomembne. 7,7 % (1) vprašanih meni, da so te veščine povprečnega pomena in prav toliko jih meni, da so podpovprečnega pomena.

Slika 5.15: Stopnja pomembnosti veščin timskega dela za predstavnike univerze



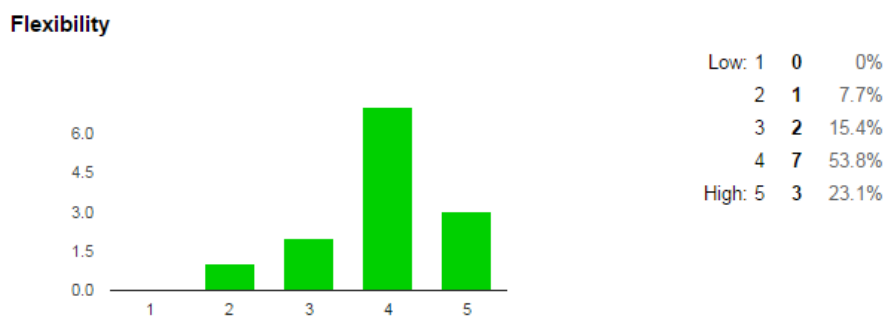
Kar se tiče veščin timskega dela, 76,9 % (10) anketiranih meni, da so to nadpovprečno pomembne veščine. 15,4 % (2) jih trdi, da so te veščine povprečno pomembne, 7,7 % (1) pa, da so zelo pomembne.

Slika 5.16: Stopnja pomembnosti jezikovnih veščin za predstavnike univerze



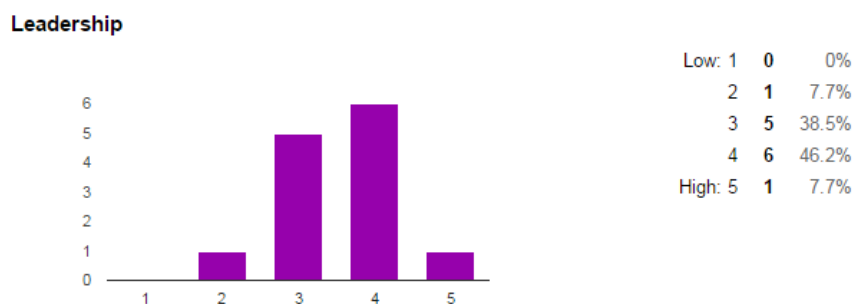
53,8 % (7) anketiranih je jezikovne veščine označilo kot nadpovprečno pomembne in 30,8 % (4) kot povprečno pomembne. 7,7 % vprašanih jim je pripisalo zelo velik pomen za svoje študente, prav toliko pa zelo majhen pomen.

Slika 5.17: Stopnja pomembnosti veščin prilagajanja za predstavnike univerze



53,8 % (7) predstavnikov univerze je veščine prilagajanja označilo kot nadpovprečno pomembne, 23,1 % (3) pa kot zelo pomembne. 15,4 % (2) vprašanih tem veščinam pripisuje povprečen pomen, 7,7 % (1) pa podpovprečen pomen.

Slika 5.18: Stopnja pomembnosti veščin vodenja za predstavnike univerze





46,2 % (6) anketiranih je večine vodenja označilo kot nadpovprečno pomembne, 38,5 % (5) pa kot povprečno pomembne. 7,7 % (1) jih meni, da so te veščine zelo velikega pomena, prav toliko pa jih trdi, da so podpovprečnega pomena.

#### 5.4 Zaključek na podlagi spletnih vprašalnikov

Na podlagi dveh spletnih vprašalnikov, ki jih je izpolnjevalo 29 anketirancev in analize zbranih podatkov bom v nadaljevanju podala ugotovitve v dveh tabelah.

Prva tabela prikazuje primerjavo med delodajalci in predstavniki izobraževalne ustanove na podlagi več faktorjev kot so življenjepis, pripravnštvo, ocene, izkušnje v tujini in uvrstitve na univerzi. Za izračun srednje vrednosti sem uporabila naslednjo formulo:

$$\frac{[(\text{število ljudi, ki so izbrali odgovor 1}) * (\text{vrednost odgovora 1}) + (\text{število ljudi, ki so izbrali odgovor 2}) * (\text{vrednost odgovora 2}) \dots (\text{število ljudi, ki so izbrali odgovorn}) * (\text{vrednost odgovora n})]}{(\text{skupno število anketirancev})}$$
 (Kostoulas 2013).

Tabela 5.19: Povprečni rezultati delodajalcev in predstavnikov univerze

#	Faktorji	Delodajalci - povprečje	Predstavniki univerze - povprečje	Odstopanje med povprečjema
1	Življenjepis	4,4	3,3	1,1
2	Pripravnštvo	3,56	3,76	0,2
3	Izkušnje v tujini	3,34	4,2	0,86
4	Ocene	3,1	3,46	0,36
5	Ugled univerze	3,3	3,38	0,08

1. Mnenje delodajalcev, da je življenjepis pomemben kriterij pri zaposlovanju diplomantov, dosega povprečje 4,4, medtem ko predstavniki univerze ponujajo študentom aktivnosti za izboljšanje njihovih življenjepisov s povprečjem 3,3. Razlika med obema povprečjema je 1,1.
2. Mnenje delodajalcev o pomembnosti pripravništev, ko gre za zaposlovanje diplomantov, dosega povprečje 3,56. Predstavniki univerze so poročali, da ponujajo

podporo in vodenje pri iskanju pripravništev za svoje študente s povprečjem 3,76. Razlika med obema povprečjema je 0,2, kar je minimalna razlika.

3. Večina predstavnikov univerze trdi, da študentom ponujajo možnost pridobivanja izkušenj v tujini, kar predstavlja povprečje 4,2 in se ujema s tem, kar pri zaposlovanju diplomantov iščejo delodajalci, ki so odgovorili s povprečjem 3,34. Razlika med obema povprečjema je 0,86, kar je srednja razlika.
4. Pri predstavnikih univerze je pomen kriterija dodeljevanja ocen študentom dosegel povprečje 3,46. Delodajalci pri zaposlovanju diplomantov upoštevajo kriterij ocen s povprečjem 3,1. Razlika med obema povprečjema je 0,36, kar ni veliko.
5. Večina delodajalcev je mnenja, da je ugled univerze pomemben kriterij pri zaposlovanju diplomantov, pri tem so dosegli povprečje 3,3, medtem ko predstavniki univerze spodbujajo ugled svoje ustanove s povprečjem 3,38. Razlika med obema povprečjema je 0,08, kar je zanemarljivo.

Druga tabela povzema ugotovitve, ki se tičejo veščin. V tem delu raziskave so bili delodajalci naprošeni, da označijo veščine, ki jih iščejo, ko zaposlujejo diplomante. Tukaj ni bilo mogoče izračunati povprečne vrednosti, zato sem veščine razvrstila od najbolj do najmanj zastopane glede na število anketiranih, ki so sodelovali v raziskavi. Na drugi strani so bili predstavniki univerze naprošeni, da označijo, v kolikšni meri njihova ustanova spodbuja razvoj naštetih veščin pri študentih. Tukaj sem izračunala povprečje in prav tako razvrstila rezultate od najvišjega do najnižjega.

*Tabela 5.20: Kategorizacija veščin na podlagi razvrstitve od najvišjih do najnižjih rezultatov delodajalcev in razvrstitev na podlagi povprečnih rezultatov predstavnikov univerze*

#	Veščine (delodajalci)	Veščine (predstavniki univerze)
6.a	Veščine timskega dela (15)	Veščine reševanja problemov (4.3)
6.b	Veščine reševanja problemov (12)	Veščine samoorganizacije (4)
6.c	Ustvarjalne veščine (11)	Veščine timskega dela (3.9)
6.d	Veščine samoorganizacije (10)	Veščine prilagajanja (3.9)

6.e	Veščine prilagajanja (10)	Ustvarjalne veščine (3.6)
6.f	Jezikovne veščine (7)	Jezikovne veščine (3.5)
6.g	Veščine vodenja (2)	Veščine vodenja (3.5)

6. Veščine:

- 1) 15 delodajalcev je veščine timskega dela označilo kot najbolj zaželene veščine, ko se odločajo o zaposlitvi diplomanta. Predstavniki univerze pa so kot veščine, ki jih najbolj spodbujajo pri svojih študentih, omenili veščine reševanja problemov, pri čemer so dosegli povprečje 4,3.
- 2) 12 delodajalcev je veščino reševanja problemov označilo kot drugo najpomembnejšo veščino. Povprečje predstavnikov univerze, ki je 4, pa je pokazalo, da na drugo mesto postavljajo veščine samoorganizacije.
- 3) 11 delodajalcev je ustvarjalne veščine postavilo na tretje mesto, kar se prav tako ne ujema z rezultati predstavnikov univerze, ki so na tretje mesto razvrstili veščine timskega dela s povprečjem 3,9.
- 4) 10 od anketiranih delodajalcev je veščine samoorganizacije postavilo na četrto mesto. Predstavniki univerze so na četrto mesto razvrstili veščine prilagajanja s povprečjem 3,9.
- 5) 10 delodajalcev je na peto mesto postavilo veščine prilagajanja, medtem ko so predstavniki univerze peto mesto dodelili ustvarjalnim veščinam s povprečjem 3,6.
- 6) 7 od vprašanih delodajalcev je na šesto mesto uvrstilo jezikovne veščine. Tudi predstavniki univerze so s povprečjem 3,5 postavili jezikovne veščine na šesto mesto.
- 7) 2 od delodajalcev sta veščine vodenja umestila na sedmo mesto. Predstavniki univerze so s povprečjem 3,5 na sedmo mesto uvrstili iste veščine.

## 6 Zaključek

V svojem diplomskem delu sem želela raziskati vpliv in vlogo izobrazbe pri zaposljivosti diplomantov. S pomočjo teoretičnega dela sem zbrala podatke, na podlagi katerih sem sestavila vprašanja za namen empirične raziskave. V dveh spletnih vprašalnikih je sodelovalo skupno 29 anketirancev. Ustvarjena sta bila namenska vzorca delodajalcev in predstavnikov univerze, ki sem jih povabila k sodelovanju v raziskavi. Vsi sodelujoči prihajajo iz regije Blekinge v Karlskroni na Švedskem.

Namen raziskave je bil ugotoviti, katere kompetence diplomantom pomagajo do večje zaposljivosti glede na kriterije, ki jih imajo delodajalci pri zaposlovanju diplomantov. Kar se tiče predstavnikov izobraževalnih institucij, je bil namen ugotoviti, ali skozi svoje izobraževalne programe/tečaje študentom omogočajo razvoj kompetenc. Kriteriji, ki so jih morali delodajalci in predstavniki univerze razvrstiti po pomembnosti, so življenjepis, pripravništvo, izkušnje v tujini, ocene, uvrstitve na univerzi in sklop veščin. Ugotovljeno je bilo, da predstavniki Inštituta za tehnologijo Blekinge svoje študente oborožijo s celotnim sklopom kompetenc, ki jih delodajalci iščejo pri diplomantih. Po drugi strani pa jih ne opremijo z veščinami, ki jih delodajalci iščejo, ko zaposlujejo diplomante.

Na podlagi empirične raziskave torej hipotezo, ki sem jo postavila na začetku diplomskega dela, (in se glasi:

**H1:** Višje izobraževalne institucije svoje študente opremijo s kompetencami, za katere delodajalci trdijo, da so nujne, če se želijo ti diplomanti zaposliti pri njih) lahko delno potrdim.

Spletna vprašalnika sta bila izvedena z namenom zbiranja podatkov za analizo hipoteze. V raziskavi so sodelovali delodajalci iz podjetij za računalniško in informacijsko tehnologijo, registriranih v regiji Blekinge v Karlskroni na Švedskem in predstavniki univerze z Inštituta za tehnologijo Blekinge. Poudariti je treba, da je bil vzorec, ki sem ga uporabila, zelo majhen, zato ga ni mogoče splošiti na celotno populacijo. Iz tega razloga je analiza veljavna le za moj vzorec. V končni analizi se je izkazalo, da se večina kriterijev, ki jih iščejo delodajalci, ko zaposlujejo diplomante (življenjepis, pripravništvo, izkušnje v tujini, ocene, uvrstitve na univerzi), ujema s kompetencami, ki jih predstavniki višjih izobraževalnih ustanov ponujajo svojim študentom skozi svoje izobraževalne programe/tečaje. Kar se tiče sklopa veščin, pa se rezultati, dobljeni s strani delodajalcev in nato s strani predstavnikov višjih izobraževalnih institucij ne ujemajo.

## 7 Literatura

1. Andrews, Georgina in Marilyn Russell. 2012. Employability skills development: strategy, evaluation and impact Higher Education. *Skills and Work-Based Learning* 2 (1): 33–44.
2. Bernardi, Fabrizio. 2003. Returns to educational performance at entry into the Italian labor market. *European Sociological Review* 19 (1): 25–40.
3. Bhattacharya, Mousumi, Donald E. Gibson in Doty D. Harold. 2005. The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance. *Journal of Management* 31 (4): 622–640.
4. Bleiklie, Ivar. 2005. Organizing higher education in a knowledge society. *Peer Reviewed Journal* 49 (1): 31–59.
5. Cranmer, Sue. 2006. Enhancing graduate employability: best intentions and mixed outcomes. *Peer Reviewed Journal* 31 (2): 169–184.
6. Drydakis, Nick. 2015. Economics applicants in the UK labor market: University reputation and employment outcomes. *International Journal of Manpower* 36 (3): 296–333.
7. Dumciuviene, Daiva. 2015. The Impact of Education Policy to Country Economic Development. *Peer Reviewed Journal* (191): 2427-2436.
8. Gupta, Bindu. 2009. Understanding the Preferences of Creative & Non-creative Employees. *The Indian Journal of Industrial Relations* 45 (2): 289–301.
9. Giuli, Dino, Paolo Bussotti, Maria Chiara Pettenati in Ioana Codoban. 2004. The role of the trust intermediary in the information and knowledge society. *Peer Reviewed Journal* (3196): 326–331.
10. Gray, Benjamin. 2010. The Rise of Voluntary Work in Higher Education and Corporate Social Responsibility in Business: Perspectives of Students and Graduate Employees. *Peer Reviewed Journal* 8 (2): 95–109.
11. Harris, Alma, Michelle Jones, Sharma Sailesh in Kannan Sathiamoorthy. 2013. Leading educational transformation in Asia: sustaining the knowledge society. *Peer Reviewed Journal* 33 (2): 212–221.

12. Hartmut, Frank. 2011. Sustainability school: the role of universities. *Peer Reviewed Journal* 93 (5): 841–843.
13. Humburg, Martin in Rolf van der Velden. 2015. Skills and the graduate recruitment process: Evidence from two discrete choice experiments. *Economics of Education Review* (49): 24–41.
14. Holmes, Leonard. 2013. Competing perspectives on graduate employability: possession, position or process. *Studies in Higher Education* 38 (4): 538–554.
15. Izgar, Hüseyin. 2008. Headteachers, leadership, behavior and problem-solving skills: Social Behavior & Personality. *An international journal* 36 (4): 535–548.
16. Jacobone, Vittoria in Giuseppe Moro. 2015. Evaluating the impact of the Erasmus programme: skills and European identity. *Assessment & Evaluation in Higher Education* 40 (2): 309–328.
17. Khan, Muhammad Asif. 2014. Students Passion for Grades in Higher Education Institutions in Pakistan. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (112): 702–709.
18. Kraaijenbrink, Jeroen. 2012. Integrating Knowledge and Knowledge Processes: A Critical Incident Study of Product Development Projects. *Journal of Product Innovation Management* 29 (6): 1082–1096.
19. Kostoulas, Achilleas. 2013. *Achilleas Kostoullas Website and Blog*. Dostopno prek: <https://achilleaskostoullas.com/> (30. september 2016).
20. Kostromina, Svetlana. 2013. Academic Skills as a Basis for Self-organization of Human Activity. *Peer Reviewed Journal* (86): 543–550.
21. Markey, Bernadine T. in Robert Campbell. 1996. A Resume or Curriculum Vitae for Success. *AORN journal* 63 (1): 192–202.
22. Muntean, Carmen Mihaela, Costel Nistor in Daniela Ludmila Manea. 2009. The Knowledge Economy. *Peer Reviewed Journal* (1): 141–152.
23. Nilsson, Per A. in Nannette Ripmeester. 2016. International Student Expectations: Career Opportunities and Employability. *Journal of International Students* 6 (2): 614–631.
24. *Osce*. Dostopno prek: <http://www.osce.org/> (30. september 2016).

25. Parfonova, Larisa. 2012. Place and role of higher education system in modern society. *Peer Reviewed Journal* 63 (3): 91–96.
26. Rabey, Gordon. 2003. The paradox of teamwork: Industrial and Commercial Training. *Peer Reviewed Journal* 35 (4): 158–162.
27. Rekalidou, Galini in Eugenia A. Panitsides. 2015. What does it take to be a “successful teacher”? Universities’ role in preparing the future early-years workforce. *Peer Reviewed Journal* 35 (4): 333–350.
28. Roberts, Ashley. 2010. Transferable skills. *Peer Reviewed Journal* 7 (12): 64–64.
29. Smaglik, Paul. 2005. Seeking soft skills. *Peer Reviewed Journal* 438 (7069): 883.
30. Tomlinson, Michael. 2015. The Impact of Market-Driven Higher Education on Student-University Relations: Investing, Consuming and Competing. *Peer Reviewed Journal* 29 (2): 149–166.
31. Unesco. Dostopno prek: <http://en.unesco.org/> (30. september 2016).
32. Unesco. 2010. Quality Education for an Inclusive, Innovative and Sustainable Knowledge Society: *UNESCO Bangkok Asia and Pacific Regional Bureau for Education* 1–22.
33. Van Harten, Jasmijn, Eva Knives in Peter Leisink. 2016. Employer's investments in hospital workers' employability and employment opportunities. *Personnel Review* 45 (1): 84–102.
34. Vila, E. Luis, Perez J. Pedro in Francisco G. Morillas. 2012. Higher education and the development of competencies for innovation in the workplace. *Peer Reviewed Journal* 50 (9): 1634–1648.
35. Walby, Sylvia. 2011. Is the Knowledge Society Gendered. *Peer Reviewed Journal* 18 (1): 1–29.
36. Zhao, Hao in Robert C. Liden. 2011. Internship: A Recruitment and Selection Perspective. *Journal of Applied Psychology* 96 (1): 221–229.
37. Zhang, Aima. 2012. Peer Assessment of Soft Skills and Hard Skills. *Peer Reviewed Journal* (11): 155–168.

## Bachelor Thesis Survey

I would like to thank you for generously volunteering your time to participate in my research about the criteria(s) for recruiting graduates. This questionnaire is conducted for my bachelor thesis research for the Faculty of Social Sciences in Ljubljana Slovenia which will help me to graduate as a Human resource manager.

The questionnaire takes approximately 2 minutes and your input will be well appreciated and used only for this study.

### Criteria for recruiting graduates

Rank each of the following criteria according to its importance when it comes to recruiting a graduate.

#### Curriculum Vitae

Not important	1	2	3	4	5	Important
---------------	---	---	---	---	---	-----------

#### Internship

Not important	1	2	3	4	5	Important
---------------	---	---	---	---	---	-----------

#### Experiences abroad

Not important	1	2	3	4	5	Important
---------------	---	---	---	---	---	-----------

#### Grades

Not important	1	2	3	4	5	Important
---------------	---	---	---	---	---	-----------

#### University rankings

Not important	1	2	3	4	5	Important
---------------	---	---	---	---	---	-----------



Skills (Please choose more than one if applicable)

	Creativity
	Problem solving
	Self-organization
	Teamwork
	Language skills
	Flexibility
	Leadership
	Other

### Bachelor Thesis Survey

I would like to thank you for generously volunteering your time to participate in my research about how educational institutions offer useful competencies through their educational programs/courses. This questionnaire is conducted for my bachelor thesis research for the Faculty of Social Sciences in Ljubljana Slovenia which will help me to graduate as a Human resource manager.

The questionnaire takes approximately 2 minutes and your input will be well appreciated and used only for this study.

#### Educational institutions competencies

Rank the following competencies according to their importance for you.

1. Offering activities for enhancing students CV for job applications.

Low	1	2	3	4	5	High
-----	---	---	---	---	---	------

2. Support and guidance in finding an internship for graduate students.

Low	1	2	3	4	5	High
-----	---	---	---	---	---	------

3. Promotion of experience abroad.

Low	1	2	3	4	5	High
-----	---	---	---	---	---	------

4. Giving students grades.

Low	1	2	3	4	5	High
-----	---	---	---	---	---	------

5. Promotion of your university reputation.

Low	1	2	3	4	5	High
-----	---	---	---	---	---	------

6. Encouragement of skills development.

Rank how your university encourage the development of the following students skills.

Creativity

Low	1	2	3	4	5	High
-----	---	---	---	---	---	------

Problem solving

Low	1	2	3	4	5	High
-----	---	---	---	---	---	------

Self-organization

Low	1	2	3	4	5	High
-----	---	---	---	---	---	------

Teamwork

Low	1	2	3	4	5	High
-----	---	---	---	---	---	------

Language skills

Low	1	2	3	4	5	High
-----	---	---	---	---	---	------

Flexibility

Low	1	2	3	4	5	High
-----	---	---	---	---	---	------

Leadership

Low	1	2	3	4	5	High
-----	---	---	---	---	---	------