

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Elena Jordeva

Pomen kompetenc za vstop v organizacijo: primer podjetja X

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Elena Jordeva

Mentor: doc. dr. Andrej Kohont

Pomen kompetenc za vstop v organizacijo: primer podjetja X

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

ZAHVALA

Za pomoč, sodelovanje in strokovne nasvete pri nastajanju magistrskega dela se najlepše zahvaljujem mentorju doc. dr. Andreju Kohontu.

Zahvalo namenjam tudi svoji družini, fantu in prijateljem, ki so me spodbujali pri delu in verjeli v moj uspeh.

Posebno zahvalo pa namenjam moji dragi sestri Mariji, ker me je bodrila in mi pomagala skozi celoten študij. Bila je in tudi ostaja moja vzornica, saj je ženska, ki ne izbira lažjih poti, ne boji se strmih in neznanih poti in vse doseže z izjemno željo in neustrašnostjo.

Pomen kompetenc za vstop v organizacijo: primer podjetja X

Zaradi zahtev delodajalcev po kakovostnem funkcionalnem znanju in glede na vedno težje zaposlovanje mladih lahko sklepamo, da postajajo kompetence vedno pomembnejše za zaposlovanje mladih, predvsem pri vstopanju v organizacijo. Nekateri delodajalci pri zaposlovanju zaradi narave dela zahtevajo zelo specifična znanja (znanje tujih jezikov, računalniških programov ...), spet drugi zahtevajo predvsem izkušnje, ki jih mladi lahko pridobivajo le preko predhodnega priložnostnega dela (počitniško delo ali delo preko študenta) (Trbanc in Verša 2002, 338–364; Trbanc v Črnak Meglič 2005, 165; Kramberger in Pavlin 2007, 128–148, 167–213, Pavlin 2012, 12–41). Namen magistrske naloge je ugotoviti, katere so tiste kompetence, ki so jih mladi pridobili pred zaposlitvijo in jih uporabljajo tudi sedaj na delovnem mestu. Rezultati bodo omenjenemu podjetju (in sorodnim podjetjem) lahko koristili pri zaposlovanju mladih, predvsem z vidika ujemanja med zahtevami delodajalca (pričakovane kompetence) in dejanskimi kompetencami iskalcev zaposlitve.

Ključne besede: mladi, kompetence, ujemalni problem.

The meaning of competences for joining the company: case of company X

According to the employers' requirements for high quality functional knowledge and the increasingly difficult employment of young people, we can assume that the competences are becoming increasingly important for youth employment, particularly in entering the labor market and organization. Some employers in employment due to the nature of the work require very specific skills (knowledge of foreign languages, computer programs ...), while others require particular experience that young people can be obtained only through a prior ad hoc work (vacation work or a student work). The purpose of the master's thesis is to determine what are the competencies that young people have acquired before being recruited and now used them in the workplace. The results of the referred company (and related companies) may benefit in youth employment, particularly in terms of matching the requirements of the employer (expected competencies) and actual competencies of job seekers.

Keywords: young people, competences, matching problem.

KAZALO

1	UVOD.....	8
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA.....	8
1.2	NAMEN, CILJ IN KORAKI.....	9
1.3	METODOLOGIJA	10
2	KOMPETENCE.....	10
2.1	OPREDELITEV KOMPETENC.....	11
2.2	KLASIFIKACIJA KOMPETENC	14
2.3	UGOTAVLJANJE KOMPETENC	16
3	KOMPETENCE V IZOBRAŽEVALNIH PROGRAMIH.....	19
4	KOMPETENCE V ORGANIZACIJAH.....	22
5	UJEMALNI PROBLEM MED POSAMEZNIKOM, NJEGOVIMI KOMPETENCAMI IN DELOVNIM MESTOM	25
6	EMPIRIČNI DEL	27
6.1	RAZISKOVALNI PROBLEM NA PRIMERU PODJETJA X (NAMEN, RAZISKOVALNO VPRAŠANJE, HIPOTEZE).....	27
6.2	METODOLOGIJA	29
6.3	POSTOPEK ZBIRANJA PODATKOV	29
6.4	OBDELAVA PODATKOV	30
7	REZULTATI IN INTERPRETACIJA	30
7.1	PREDSTAVITEV VZORCA	30
7.2	PREVERJANJE HIPOTEZ	50
7.2.1	Odgovor na raziskovalno vprašanje	52
7.2.2	Potrditev prve hipoteze.....	54
7.2.3	Potrditev druge hipoteze.....	57
8	PREDLOGI IN ZAKLJUČEK	59
9	LITERATURA	63
	PRILOGA: Vprašalnik.....	67

KAZALO SLIK

Slika 7.1: Spol (n = 97) (vprašanje 29 v anketi).....	30
Slika 7.2: Letnica rojstva (n = 97) (vprašanje 30 v anketi)	31
Slika 7.3: Kakšno vrsto izobrazbe ste pridobili, ko ste zaključili ta študijski program (n = 97)? (vprašanje 2 v anketi)	33
Slika 7.4: Katero smer/program ste obiskovali na vašem študiju (n = 97) ? (vprašanje 1 v anketi).....	34
Slika 7.5: Katero smer/program ste obiskovali na vašem naslednjem izobraževanju oz. usposabljanju (n = 64)? (vprašanje 12 v anketi)	38
Slika 7.6: Ste pridobili kvalifikacijo (n = 64) ? (vprašanje 13 v anketi)	39
Slika 7.7: Kdaj ste začeli iskati delo (n = 97)? (vprašanje 15 v anketi)	39
Slika 7.8: Kdaj ste se zaposlili po zaključku študija (n = 97)? (vprašanje 14 v anketi).....	40
Slika 7.9: Ali opravljate delo glede na vašo pridobljeno izobrazbo (n = 97) (vprašanje 16 v anketi)?	40
Slika 7.10: Kakšna vrsta izobrazbe je po vašem mnenju potrebna za opravljanje vašega dela (n = 97)? (vprašanje 17 v anketi).....	41
Slika 7.11: Katero področje je po vašem mnenju najprimernejše za opravljanje tega dela (n = 97)? (vprašanje 18 v anketi)	42
Slika 7.12: V kolikšni meri pri sedanjem delu uporabljate vaše znanje in veščine, ki ste jih pridobili s FORMALNO in NEFORMALNO izobrazbo (n = 97)? (vprašanja 19 in 20 v anketi).....	42
Slika 7.13: V kolikšni meri vaše sedanje delo zahteva več znanja in veščin od teh, ki jih vi lahko dejansko ponudite (n = 97)? (vprašanje 21 v anketi)	43
Slika 7.14: Kako ocenjujete vašo raven posamezne kompetence ob vstopu na sedanje delo ter pričakovana raven posamezne kompetence pri vašem sedanjem delu (n = 97) ? (vprašanje 25 v anketi).....	47
Slika 7.15: V kolikšni meri je bil vaš študijski program dobra osnova za (n = 97)? (vprašanje 28 v anketi).....	49
Slika 7.16: Kako ocenjujete vašo raven posamezne kompetence ob vstopu na sedanje delo ter pričakovana raven posamezne kompetence pri vašem sedanjem delu (n = 97) ? (vprašanje 25 v anketi).....	53

KAZALO TABEL

Tabela 7.1: Država, kjer ste se rodili (n = 97) (vprašanje 31 v anketi)	32
Tabela 7.2: Ste MED in PO vašem visokošolskem izobraževanju preživeli kaj časa na študiju ali na delu v tujini (n = 97) (vprašanja 32 in 33 v anketi).....	32
Tabela 7.3: Kako ste živeli v zadnjem letu vašega študijskega programa ter kako živite danes (n = 97)? (vprašanja 34 in 35 v anketi)	33
Tabela 7.4: Ste v okviru študijskega programa opravljali strokovno prakso oz. bili napoteni na delo v organizacijah (n = 97)? (vprašanje 5 v anketi)	35

Tabela 7.5: Kakšen je bil vaš status v zadnjem ali zadnjih dveh letih študija ter ali ste kdaj za 4 mesece ali več prekinili študijski program, ki ste ga končali (n = 97)? (vprašanji 3 in 4 v anketi).....	36
Tabela 7.6: Ali ste PRED in MED visokošolskim izobraževanjem pridobili kakšne delovne izkušnje, ki SO bile povezane s študijskim programom (n = 97)? (vprašanji 6 in 7 v anketi)	36
Tabela 7.7: Ali ste PRED in MED visokošolskim izobraževanjem pridobili kakšne delovne izkušnje, ki NISO bile povezane s študijskim programom (n = 97)? (vprašanji 8 in 9 v anketi)	37
Tabela 7.8: Ali ste med vašim visokošolskim izobraževanjem opravljali kakšno funkcijo v študentski organizaciji ali v drugi prostovoljni organizaciji (npr. vodja, član odbora ...) (n = 97)? (vprašanje 10 v anketi)	37
Tabela 7.9: Ali ste obiskovali katero izmed naslednjih oblik izobraževanja oz. usposabljanja (n = 97)? (vprašanje 11 v anketi)	38
Tabela 7.10: Kako ste zadovoljni z v vašim sedanjim delom (n = 97)? (vprašanje 22 v anketi)	43
Tabela 7.11: Ste v zadnjih 12 mesecih obiskovali kakšen z delom povezan tečaj ali usposabljanje in kaj je bil najpomembnejši razlog, ki ste ga imeli za obiskovanje tega tečaja (n = 97)? (vprašanji 23 in 24 v anketi)	44
Tabela 7.12: Navedite največ TRI kompetence iz seznama, ki ste jih v vašem študijskem programu LAHKO ZELO DOBRO in NISTE razvili (n = 97) (vprašanji 26 in 27 v anketi).	49
Tabela 7.13: Kompetence, ki so jih mladi pridobili pred zaposlitvijo in jih še vedno uporabljajo.....	54
Tabela 7.14: Barvna lestvica in primerjava med pričakovanimi in dejanskimi kompetencami	55
Tabela 7.15: Največje variacije in odstopanja po barvi med pričakovanimi in dejanskimi kompetencami	56
Tabela 7.16: Parni T-Test.....	58

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Ko bom velik, bom ... Zagotovo ne obstaja človek, ki ni vsaj enkrat v svojem življenju izgovoril tega stavka. Vsi smo sanjarili o odraslem neodvisnem življenju, v katerem bomo opravljali najbolj priljubljeno delo in skrbeli sami zase. In res je, prehod iz šolanja v zaposlitev je družbeni pojav, ki na svojevrsten način naznani vstop v svet odraslih. S tem, morda najpomembnejšim korakom se srečamo vsi.

Ta dolgo in komaj pričakovani vstop pa niti malo ni tako lahek in naiven, kot se zdi. Z večjo svobodo dobimo večjo odgovornost. Zaposlitev sicer res predstavlja samostojnost in odraslost, vendar je tudi preizkušnja našega dosedanjega učenja. Najpomembnejši rezultat te preizkušnje je za večino materialen obstoj.

Mladi vstopajo v organizacijo po končanem izobraževanju in je njihova največja prednost še »sveže« znanje, posedujejo pa tudi spretnosti in kompetence, ki jih najpogosteje pridobijo preko neformalnega izobraževanja. Paradoksalno je, da so prav lastnosti, ki skupaj predstavljajo sociokulturni kapital, posledica socializacije, predhodnih izkušenj, torej pridobljene prek neformalnega izobraževanja. Vendar neformalno izobraževanje ne vodi nujno do priznanih rezultatov, saj ga pogosto vsi ne dojemajo kot priznane izkušnje oziroma kot znanje. Še bolj paradoksalno pa je sicer to, da je prav po neformalnem izobraževanju – na primer: znanje tujih jezikov, komunikacijske veščine, uporaba računalnika, interneta, timsko delo, projektno delo in podobno – veliko povpraševanje zaradi spreminjajoče se narave dela in delovnih procesov in pogosto – kakor bomo videli v nadaljevanju – predstavlja dodatno konkurenčno prednost za zaposlitev.

Na položaj mladih pri vstopu na delovni trg nasprotujoče vplivajo lastnosti, ki so lahko pripisane ali pa dejanske. Mlade ponavadi označujejo kot manj odgovorne, zahtevne in nestalne, kar lahko pomeni za delodajalce večje tveganje pri njihovem zaposlovanju (Trbanc v Črnak Meglič 2005, 163–164). Po drugi strani pa so mladi manj zahtevni in bolj prilagodljivi, veliko manj občutljivi na spremembe in inovativni ter so pripravljeni sprejeti slabše pogoje zaposlitve, manj zahtevne zaposlitve v primerjavi z doseženim statusom izobrazbe, začasne ali delne zaposlitve, fizično naporne in podobno (Trbanc in Verša 2002, 343).

V sodobnem svetu ponudbe dela, se na na posamezno delovno mesto prijavi zelo veliko mladih, ki formalno ustrezajo potrebnim pogojem. Prav zaradi tega, delodajalci vedno več sprašujejo po mehkih kompetencah in sposobnosti mladih, saj so prav te kombinacije večinoma zmagovalne med kandidati. Torej neformalno učenje, ki ga mladi izberejo glede na svoje želje ali zanimanje, postane eno od bistvenih prednosti v zagotovitvi njihove zaposlitve (Kambič 2012, 3).

Glede na zahteve delodajalcev po kakovostnem funkcionalnem znanju in glede na vedno težje zaposlovanje mladih lahko sklepamo, da postajajo kompetence vedno pomembnejše za zaposlovanje mladih, predvsem pri prvem vstopu v organizacijo. Nekateri delodajalci pri zaposlovanju zaradi narave dela zahtevajo zelo specifična znanja (znanje tujih jezikov, računalniških programov ...), spet drugi pa zahtevajo predvsem izkušnje, ki jih mladi lahko pridobivajo le preko predhodnega priložnostnega dela (počitniško delo ali delo preko študentskega servisa) (Trbanc in Verša 2002, 338–364; Trbanc v Črnak Meglič 2005, 165; Kramberger in Pavlin 2007, 128–148, 167–213, Pavlin 2012, 12–41).

1.2 NAMEN, CILJ IN KORAKI

Namen magistrske naloge je predstaviti osnovne pojme kompetenc in klasifikacijo kompetenc, kompetence v izobraževalnih programih in v organizacijah, ujemalni problem med posameznikom, njegovimi kompetencami in delovnim mestom in pomen kompetenc pri vstopu v organizacijo.

Cilj pričujočega dela pa je, na določenem primeru podjetja X, narediti raziskavo o pomenu kompetenc pri vstopu mladih v organizacijo. Raziskovalno vprašanje se glasi: **Katere so tiste kompetence, ki so jih mladi pridobili pred zaposlitvijo in jih uporabljajo tudi sedaj na delovnem mestu?** Rezultati bodo omenjenemu podjetju (pa tudi sorodnim podjetjem) lahko koristili pri zaposlovanju mladih, predvsem z vidika ujemanja med zahtevami delodajalca (pričakovane kompetence) in dejanskimi kompetencami iskalcev zaposlitve.

Delo je razdeljeno na teoretični in empirični del. V prvem, teoretičnem delu bom opredelila pojem kompetenc, pregledala, kakšna je klasifikacija kompetenc in kako se delijo glede na namembnost in tipologijo. Dalje bom predstavila ujemalni problem, ki se nanaša na ujemanje

med posameznikom, njegovimi kompetencami in delovnim mestom. Nato bom povezala potrebne kompetence za uspešno zaposlovanje v organizaciji. V drugem, empiričnem delu bom predstavila in proučila raziskovalno (teoretsko) problematiko na praktičnem primeru podjetja X: katere so tiste kompetence, ki pomagajo mladim uspešno vstopiti v organizacijo. Podjetje X, v katerem je opravljena kvantitativna raziskava, je mednarodna organizacija, ki ima okoli 3.000 zaposlenih.

V magistrski nalogi sem tako poskušala potrditi ali ovreči naslednje hipoteze:

H1: Specifične kompetence so ključnega pomena za vstop mladih v organizacijo.

H2: Med dejanskimi kompetencami posameznika in pričakovanimi kompetencami delovnega mesta obstaja velika stopnja ujemanja.

V zadnjem delu magistrskega dela predstavljam rezultate izpeljane raziskave in splošne ugotovitve. Zaključek raziskave mi je omogočil, da za konec oblikujem navodila, vezana na pomen kompetenc in njihovega razvoja, tako za prihodnje iskalce zaposlitve kot tudi za delodajalce.

1.3 METODOLOGIJA

Raziskovanje bom izvedla s pomočjo kvantitativno deskriptivne metode s študijem domače in tuje literature. Z deskriptivno metodo opisujemo pojave in skušamo ugotoviti stanje, takšno kot je, ne da bi ga vzorčno pojasnjevali. Za zbiranje in analizo trenutnega stanja sem uporabila anketni vprašalnik. Pri pripravi vprašalnika (v prilogi magistrskega dela) sem izhajala iz vprašalnika iz raziskave Hegesco, ki sem ga prilagodila temi magistrske naloge, oziroma naravi njenega raziskovanja (raziskovanje določene teme v določenem podjetju). Populacijo raziskave sestavljajo mladi zaposleni, ki so v zadnjih petih letih vstopili v organizacijo X.

2 KOMPETENCE

Pojem kompetenca se je razvijal v različnih disciplinah (tako recimo v menedžmentu kot tudi v psihologiji, sociologiji) in skozi čas je pogosto prihajalo do velikih razhajanj v pojmovanju in razlaganju pojma kompetenc. Bolj ko sta se začela uveljavljati koncepta izobraževanje na

delovnem mestu in vseživljenjsko izobraževanje, bolj se je začelo razlikovati med pojmom kvalifikacija in pojmom kompetenca.

Naj na kratko predstavim glavne razlike, kot jih opredeljuje Nacionalno informacijsko središče za poklicne kvalifikacije (v nadaljevanju NPK) (2016):

Kompetenca je zmožnost ali sposobnost posameznika nekaj dobro narediti, ustrezati pogojem za določeno zaposlitev in sposobnost zadovoljiti ali dobro opraviti specifične vloge v delovnem procesu. Kot piše Perrenoud (v Svetlik 2005, 13) kompetence so sposobnosti posameznika, da uporabi znanje, ki ga je pridobil iz njegovega učenja, za reševanje različnih in nepredvidljivih situacijah.

Ključna kompetenca je prenosljiva in potemtakem uporabna v mnogih situacijah in kontekstih, saj jo je mogoče uporabiti za doseg različnih ciljev, za rešitev različnih vrst problemov in izvršitev različnih vrst nalog. Ključna kompetenca je predpogoj vsakega posameznika za njegovo ustrezno delovanje, tako v življenju, kot tudi na delu (Majcen 2009, 30).

Kvalifikacija pomeni uspešno dokončano izobraževanje ali usposabljanje, ki ga mora izpolnjevati posameznik, da se lahko zaposli ali napreduje v svojem delu. To so ponavadi formalno izobraževalni dosežki ali uradna potrdila, kot so diploma ali certifikat (Muršak 2002).

2.1 OPREDELITEV KOMPETENC

Kompetenca je sposobnost in zmožnost, ki je potrebna, da posameznik uspešno in učinkovito opravi določeno delo ali vlogo in obsega njegova znanja, veščine in spretnosti. Kompetenca je torej nekaj več kot le kvalifikacija, več kot je znanje samo po sebi.

Še več: »kompetenca se razume kot zmožnost posameznika, da aktivira, uporablja in povezuje pridobljena znanja v danih kompleksnih in nepredvidljivih situacijah, v katerih se znajde« (Svetlik 2005, 13). Tako je kompetenca označena kot kvalifikacija v širšem smislu: kako nek posameznik razvija svoje znanje in sposobnosti v socialnem kontekstu (Haland in Tjora 2006, 995–996).

Tomažič (2003, 17) je kompetence opredelil še natančneje, po njem le-te predstavljajo nekaj, kar posamezniku omogoča:

- Da obvlada probleme v različnih situacijah;
- Da je uspešen pri opravljanju dela;
- Da uspešno uporablja znanja v praksi;
- Da se kot izkušeni delavec loči od začetnika.

Konrad (2001, 48) pa povzame in pravi, da nam psihološka analiza kompetentnosti pokaže, da gre pravzaprav za »mešanico spretnosti, znanj, osebnih potez, motivov in samopodobe, ki so pomembni za opravljanje določenega dela«. Pojem kompetence pa je ločil od koncepta spretnosti in dejal, da so kompetence:

- pomembne za opravljanje neprogramiranih in nerutinskih nalog,
- izražene ne samo na vedenjski, temveč tudi na kognitivni (mentalni) ravni,
- izkazane pri delu v spremenljivem kompleksnem okolju.

V okviru socialne psihologije so se sistematično proučevale veščine posameznika in sam izvor pojma kompetenc. Na to področje so najvidnejše vplivali R. White, D. McClelland in R. Boyatzis.

D. McClelland je nekaj let kasneje opredelil kompetenco kot karakteristiko, ki poudarja delovno uspešnost. Menil je, da dolgoročno ne moremo predvideti uspešnosti in je zato predlagal merjenje specifičnih kompetenc. Skušal je dokazati, da je posameznikova uspešnost pri opravljanju določenega dela bolj odvisna od socializacije, osebnih izkušenj in sposobnosti, karakteristik in samopodobe, manj pa od posameznikove inteligentnosti. Rezultati testov, ki jih je razvil, so pokazali, da je rast posameznikovih izkušenj in sposobnosti omogočala, da posameznik vse bolj uspešno opravlja (delovne) naloge. Njegov pristop pa je kritiziran predvsem z dveh strani:

- v svoji raziskavi ni opredelil kaj pomeni kompetenca;
- njegova metodologija vedenjskega intervjuja dogodka ni izboljšala – nič bolj kot testi inteligentnosti – napovedovanja posameznikove profesionalne uspešnosti (McClelland 1973).

Širši javnosti je kompetence najbolj približal R. Boyatzis (1982). Kompetence definira kot »mešanico motivov, osebnostnih lastnosti, karakteristik, sposobnosti, samopodobe, družbenih vlog oziroma celote znanj menedžerja« (prav tam). Namen njegove študije, kjer se je ukvarjal z uspešnostjo menedžerjev (2000 menedžerjev je sodelovalo v raziskavi), je želel opredeliti in razviti sistem, ki določa, katere lastnosti in sposobnosti morajo imeti menedžerji, da bi lahko učinkovito opravljali dela na različnih položajih v različnih organizacijah. Namen modelov menedžerskih kompetenc, ki jih je oblikoval, je bil vzpodbuditi razpravo in razmišljanje o različnih aspektih menedžerskih kompetenc, ki so lahko odvisni od funkcije in nalog določenega menedžerja ali pa tudi od samega organizacijskega okolja, v katerem se opravlja neko delo. Kompetenco torej opredeljuje kot »notranjo značilnost posameznika, ki je vzročno povezana z nadpovprečno storilnostjo na delovnem mestu« (Boyatzis 1982, 68).

Od 90. let dalje se pojem kompetenc odvaja od pogleda le na menedžerje in se širi na večje ciljne skupine (vsi zaposleni) v organizaciji, pri tem pa vedno bolj prihaja v ospredje odvisnost kompetenc od okolja. P. Bramming in H. Holt Larsen (v Kohont 2005a, 33) poudarjata socialno in relacijsko pogojenost kompetenc. Pri prvi gre za konkretno situacijo, v kateri se delo opravlja, pri tem pa se izpostavlja interakcija z drugimi posamezniki, ker gre za obojestransko vplivanje. Relacijska pogojenost pa se nanaša na kontekst in pravila, ki veljajo v določeni situaciji.

Za opredelitev kompetentnosti posameznika je zagotovo zelo pomembna kultura organizacije, v kateri posameznik deluje, saj tudi organizacija opredeljuje vrednost določene kompetence ter opravljene naloge. Zato je zelo pomembno kakšna so prepričanja, vrednote, tradicije in pričakovanja, ki jih ima organizacija in v kakšnem poslovnem okolju deluje in kaj le-ta zahteva (konkurenčne aktivnosti, tržno orientiranost, ekonomske faktorje itn.) (Lindsay in Stuart 1997, 327).

Prav tako ne moremo prezreti naslednjih dejavnikov, ko govorimo o razvoju kompetenc (Pavlin 2012, 18):

1. Profesionalno znanje je družbeno povezano s kontekstom dela, ter se med različnimi delovnimi mesti in organizacijami dokaj razlikuje. Kar je lahko sprejemljivo in celo nagrajeno v enem okolju, je v drugem lahko povsem nesprejemljivo.
2. Različni poklici in področju študija zahtevajo različno logiko njihovega opazovanja in pomembno vplivajo na razumevanje splošnih in specifičnih kompetenc. Kompetenca,

ki na enem izobraževalnem področju velja na primer za splošno, lahko na drugem področju velja za specifično kompetenco, in obratno.

Kompetence kažejo, kar dejansko posameznik naredi, obenem pa tudi njegov odnos do tega. Pomeni ne le, da posameznik ima znanje in razumevanje, zmožnost in veščine za izvedbo, vendar je obenem tudi motiviran za svoje delo. Mogoče posameznik nima veliko delovnih izkušenj, vendar pa to še ne pomeni, da nima ustreznih kompetenc. In obratno.

2.2 KLASIFIKACIJA KOMPETENC

Na kompetence moramo torej gledati skozi prizmo delovnih in življenjskih kontekstov v katerih se posameznik nahaja. Kompetenco opredeljujemo kot splošni pojem – celoto znanj in sposobnosti ter način, kako se le-ti razvijajo, vendar pa sama kot nekakšna zbirka lastnosti posameznika ni univerzalna. Kompetenca ni le nekaj kar posameznik ima in je nespremenljivo, vendar se kompetenca, kot ugotavljata Spencer in Spencer (1993), izoblikuje z delom v določeni organizaciji in s prakso v njej. Zato moramo kompetentnost posameznika vedno ocenjevati v določeni situaciji, torej v situaciji, v kateri se nahaja.

Kompetentnost je potemtakem odvisna od treh dejavnikov: **posameznika, organizacije in specifične delovne situacije**. Zamišljamo si jo lahko kot nekakšen sklop lastnosti, ki so zaželeni v določenem psihofizičnem okolju, ki jih posameznik že ima oziroma lahko, glede na njegove predispozicije, šele razvije v okolju, ki ga obkroža.

Svetlik in Kohont (2003) razvrščata kompetence v delovnem okolju na štiri ravni:

- 1) »temeljne ali ključne kompetence (*ang. core*)«, ki se prenašajo med delovnimi nalogami in se nanašajo na vse zaposlene (npr. bralna ali številčna pismenost, računalniška pismenost, osebnostne, socialne – medosebne kompetence, znanja tujih jezikov);
- 2) »generične kompetence (*ang. generic*)«, ki so skupne posameznim delovnim področjem in skupinam delovnih mest (npr. komunikacijske veščine, logično sklepanje, ustvarjalnost, motivacija, sposobnost timskega dela, reševanje specifičnih problemov, vodenje, sposobnost učenja itn.);

- 3) »organizacijsko specifične kompetence (*ang. organizational role specific*)«, ki so izvedene iz vizije, misije in vrednot same organizacije, na katere posameznik prilagaja način delovanja in v skladu s katerimi se obnaša, pri tem pa ni pomembno, katero vlogo v organizaciji opravlja;
- 4) »delovno specifične kompetence« pa so specifične za posamezna delovna mesta ali opravila v določeni organizaciji, ki pa niso prenosljive med različnimi funkcijami in ne prispevajo k uspehu pri opravljanju drugih vlog ali nalog v organizaciji.

Kohont (2005b, 41–42) nato predstavi še pet dimenzij kompetenc, posebej pa se zdi pomembno razvrščanje pričakovanih in potencialnih kompetenc ter njihova razlika, saj so prav potencialne kompetence tiste, ki jih lahko kasneje odkrijemo, lahko pa spregledamo na začetku:

- 1) Dejanske kompetence so kompetence, ki jih lahko merimo in opišemo, ki jih nek posameznik že ima in ki mu omogočajo uspešno opravljanje družbenih ali delovnih vlog in nalog.
- 2) Pričakovane kompetence od posameznika pričakuje družba ali organizacija za uspešno opravljanje vlog in nalog. Na primer, v današnjem času se pričakuje da so vsi mlado računalniško pismeni.
- 3) Potencialne kompetence so tiste, ki jih posameznik od svojih predispozicijah še lahko razvije. Potencialne kompetence so bolj neoprijemljive od dejanskih. »S pomočjo različnih metod lahko bolj ali manj uspešno napovemo možnost njihovega razvoja« (prav tam).
- 4) Opisane kompetence so ubesedene kompetence v okviru organizacijske strukture (kaj določena kompetenca za organizacijo pomeni), torej ubesedene vrednote in standardi upravljanja dela v organizaciji. Opisi kompetenc se velikokrat uporabljajo v viziji in misiji organizacijah in kažejo sliko o tem, kaj določena kompetenca pomeni za organizacijo oziroma za njene zaposlene.
- 5) Stopnjevane (razlikovalne) kompetence dajejo povratno informacijo o posameznikovi kompetentnosti, saj kažejo na kakšne načine je uporabna v sistemu upravljanja človeških virov, in organizaciji omogočajo razlikovanje med posamezniki (razlikovalne kompetence).

Svetlik (2005, 22) po pregledu Weinertovih in še nekaterih drugih naborov sestavi osem sklopov **ključnih kompetenc**. To so kompetence, ki so po mnenju Evropske komisije (Ažman 2012) ključne za preživetje v sodobni družbi znanja. Predstavljamo jih v naslednjih posameznih sklopih:

- **socialne in državljanske kompetence** (sposobnosti ustvarjanja dobrih odnosov in sodelovanja z ljudmi);
- **obvladovanje maternega jezika;**
- **sposobnost divergentnega mišljenja** (iskanje različnih načinov reševanja problemov);
- **digitalna pismenost** (obvladovanje informacijsko-komunikacijske tehnologije);
- **sporazumevanje v tujem jeziku;**
- **učenje učenja** (obvladovanje strategij samostojnega učenja)
- **matematična kompetenca** (analitično mišljenje);
- **podjetniška kompetentnost** (prav tam).

Ključne kompetence so bistvo in jedro vsake izobrazbe, saj omogočajo socialno vključenost in poklicno mobilnosti. Prav tako pa so opredeljene kot znanje, spretnosti in sposobnosti, ki so uporabne v različnih področjih življenja (Muršak 2002, 53).

Namen razvoja kompetenc je v uspešnejšem vključevanju posameznih kompetenc v ustrezen kontekst in s tem izboljšanje skupnih dosežkov organizacije. Z vidika vseživljenjskega učenja, učeča se organizacija, ki je sposobna vzdrževati kulturo organizacije, je zmožna odgovarjati na izzive stalno se spreminjajočega delovnega okolja in spodbujati razvoj individualne kompetence (Muršak 2001). »Ključne kompetence so pravzaprav brez vrednosti,« kot ugotavlja Kohont (2005b 59), »če posameznik nima specifičnega znanja in izkušenj, s pomočjo katerih lahko uspešno razreši določen specifičen praktičen problem. To pomeni, da lahko le s povezovanjem, ključnih in specifičnih kompetenc uspešno rešujemo specifične probleme«.

2.3 UGOTAVLJANJE KOMPETENC

Pristopi identifikacije kompetenc so različni, so pa odvisni od časa in sredstev, ki jih ima organizacija na razpolago. Ne glede na to, kateri pristop ugotavljanja kompetenc uporabi

določena organizacija, je najpomembnejše, da oblikuje opise kompetenc, ki jih zaposleni razumejo in jih uporabljajo v delovnih situacijah, saj le tako upravljanje človeških virov v organizaciji pripomore k trajni stabilnosti. Natančne opise kompetenc pa lahko dosežemo, pravi Svetlik (Svetlik in drugi 2005, 61–63), »z vključitvijo čim večjega števila zaposlenih v opredeljevanje in ocenjevanje kompetenc«.

Po mnenju Grubana (2007, 3) organizacije naredijo najpogostejše napako, pri samem uvajanju modelov kompetenc, s tem, da izberejo preveč zahtevanih kompetenc za izbrano delovno mesto. Pomembno se je usmeriti na najbolj pomembne kompetence za organizacijo in delovno mesto, ki so tudi ključne za uspeh zaposlenega in dati jasne usmeritve za te kompetence. V nadaljevanju predstavljam kaj mora organizacija narediti pri uvajanju modelov kompetenc (Gruban 2007, 3):

1. opredeliti in izdelati katalog vseh organizacijskih kompetenc, ki so nujne in ključne za uspeh organizacije.
2. opredeliti kritične kompetence, ki so strateško pomembne za uspeh organizacije;
3. komunicirati, objaviti in praktično uporabiti izbrane kritične kompetence pri postopku opisa delovnih mest, pri selekciji in izbiri (tudi bodočih), v procesu upravljanja delovne uspešnosti ter osebnega in poklicnega razvoja in napredovanja kadrov ter, vsekakor, pri nagrajevanju najboljših.

L. Spencer in S. Spencer (v Kohont in Svetlik 2005b, 62–63) pa sta opredelila tri različni pristopi za oblikovanje modelov kompetenc.

Prvi, *klasični pristop oblikovanja modela* temelji na uporabi vzorcev na osnovi določenih kriterijev (criterion samples) in ga sestavlja šest medsebojno povezanih korakov:

- 1) opredeliti standarde delovne uspešnosti,
- 2) opredeliti vzorec v skladu z določenim kriterijem,
- 3) zbrati podatke s pomočjo vedenjskih intervjujev,
- 4) analizirati pridobljene podatke in razviti kompetenčni model,
- 5) preveriti veljavnost kompetenčnega modela,
- 6) navezati preverjen kompetenčni model na podsisteme upravljanja človeških virov.

Drugi pristop, ki ga poimenujeta *metoda diskusije s strokovnjaki, nadrejenimi in ostalimi poznavalci*, zahteva vedenjske intervjuje, ki jih je na osnovi R. Flanaganove metode kritičnih dogodkov razvil že D. McClelland. Diskusija naj bi zadevala karakteristike, ki jih morajo

imeti zaposleni za uspešno opravljanje določenega dela. V intervjujih zaposleni opišejo najbolj kritične situacije, s katerimi se srečujejo pri opravljanju svojega dela. Pri tem pa se največja pozornost usmerja na vedenje posameznika v teh kritičnih situacijah in okoliščinah, katere so bile njegove reakcije in posledice. S pomočjo pridobljenih podatkov nato lahko strokovnjaki sklepajo o posameznikovih kompetencah, njegovi osebnosti in kognitivnem stilu. Metoda ima vse svoje prednosti in slabosti. L. Spencer in S. Spencer (v Kohont in Svetlik 2005, 64) kot pozitivne dejavnike izpostavljata: »empirično določanje kompetenc, natančne opise kompetentnosti, identifikacijo najpogostejših načinov vedenja v določeni situaciji in zelo specifične opise primernih in manj primernih vedenj, ki so uporabni v sistemu upravljanja s človeškimi viri«. Pomanjkljivosti vedenjskih intervjujev pa so, da zahtevajo veliko časa in finančnih sredstev, saj kakovostne in plodne diskusije uspešno lahko izvajajo le strokovnjaki, ki se usmerjajo na kritične dogodke (prav tam). Vsekakor pa so intervjuji bolj primerni za analizo manjšega števila delovnih mest.

Tretji pristop oziroma metoda, predstavlja preučevanje posameznih nalog in bodočih delovnih mest. Ta pristop se uporablja v primerih, ko v organizacijah ni dovolj zaposlenih za primerjavo in identifikacijo izjemnega in povprečnega delovanja.

Slabost pravkar omenjenih treh pristopov za oblikovanje sistema kompetenc vidi Kohont (2005b, 80) predvsem v tem, da »v izhodišče identifikacije kompetenc postavljajo opredelitev standardov delovne uspešnosti, kasneje pa nanje niso več tako pozorni«.

A. Lucie in R. Lepsinger (v Kohont in Svetlik 2005, 61–62), pa opredeljujeta šest metod ugotavljanja kompetenc posameznikov, ki jih bolj podrobno obravnavamo v nadaljevanju:

- 1) Metoda ugotavljanja delovnih kompetenc (*the job competence assessment method*) s pomočjo opazovanja ter v pogovorih z izjemnimi in povprečnimi posamezniki v organizaciji identificira, katere so tiste kompetence, ki v določenih ključnih in kritičnih delovnih situacijah ločujejo obe skupini.
- 2) Metoda modificiranega ugotavljanja delovnih kompetenc (*ang. the modified competence assessment method*) podobno kot prva metoda išče razlike, vendar v tem primeru zaposleni sami pisno opišejo kritične situacije. Ta način vsekakor znižuje količino finančnih sredstev, saj ni intervjuvancev, ni usmerjanja in več ljudi lahko sodeluje naenkrat, vendar je lahko kakovost pridobljenih podatkov slabša oziroma

pomanjkljiva, saj ni mogoče pridobiti dodatne informacije v primeru nenatančnih informacij.

- 3) Metoda splošnega generičnega modela (*ang. the generic model overlay method*) pomeni, da organizacija povzame že narejen kompetenčni model in ga prenese v svojo organizacijo in okolje.
- 4) Z metodo prilagojenega generičnega modela (*ang. the customized generic model method*) organizacija primerja kompetence, ki so bile ugotovljene pri nadpovprečnih in povprečnih posameznikih s seznamom pripravljenih in na ta način spremeni model okolju organizacije.
- 5) Metoda prožnih delovnih kompetenc (*ang. the flexible job competency model method*) pa se osredotoča na prihodnost in poskuša opredeliti kompetence, ki bodo potrebne v prihodnosti za delovanje posameznikov v različnih spreminjajočih se situacijah.
- 6) Sistemska metoda (*ang. the system method*) je prav tako usmerjena na prihodnost: pozorna na obnašanja in sedanja delovanja izjemnih posameznikov, ki bi lahko bila pomembna v prihodnosti. Sistemska metoda osredotočenja (*the accelerated competency systems method*) pa se predvsem fokusira na kompetence, ki imajo največji vpliv na proizvode in storitve same organizacije.

Svetlik (2005, 63) dodatno opozarja, da je, ne glede na to, katero metodo identifikacije kompetenc bomo uporabili, najpomembnejše, da oblikujemo opredelitve kompetenc, ki jih posamezniki razumejo in uporabljajo v delovnih situacijah. Samo na ta način, kadar posameznik ve, da opravlja nekaj, kar je sprejemljivo in zaželeno, pa tudi nagrajeno v organizaciji, bo evidentiran nabor kompetenc razmeroma trajen in usmerjen k stabilnemu upravljanju virov v organizaciji. Pri tem je treba upoštevati, da je ista lastnost (npr. ustvarjalnost) lahko pri različnih poklicih izražena v različnih oblikah: ustvarjalnost prodajalca se kaže drugače kot ustvarjalnost raziskovalca ali uradnika itn. Zaželene kompetence v organizaciji morajo na koncu biti opredeljene tako, da jih posamezniki lahko identificirajo in prilagodijo v ustrezno oziroma zahtevano vedenje.

3 KOMPETENCE V IZOBRAŽEVALNIH PROGRAMIH

Zaposljivost mladih diplomantov je ena od najbolj resnih in dejanskih problematik na področju visokošolskega izobraževanja in implementacije bolonjskega procesa, pravi Pavlin

(2012, 16). Na kaj naj bi morali biti usmerjeni visokošolski izobraževalni sistemi? Ali morajo zagotavljati znanje in spretnosti, ki bi omogočili diplomantom hitro zaposlitev, ali se morajo usmeriti bolj na vseživljenjsko kariero? Pavlin opaža poseben poudarek ravno na tem vprašanju (prav tam).

Naloge šol, kar se tiče področja kompetenc, so se v zadnjem desetletju zelo spremenile. V izobraževalne programe je vključen novi pristop, ki ga prej ni bilo v zadostnem obsegu, to so obvladovanje tehnologije, znanje več tujih jezikov, komunikacijske veščine ipd. Poudarek na uporabnosti znanja in razvoju kompetenc je tudi pri poučevanju tradicionalnih splošnih predmetov kot so jezik, zgodovina, matematika, fizika itn (Svetlik 2005, 23–24).

Razvoj kompetenc je v več primerih uspešnejši pri povezovanju izobraževalnih ustanov z delodajalskimi organizacijami, saj veliko kompetenc temelji na »tistem oziroma skritem znanju, ki ga je težko ali celo nemogoče izraziti v obliki izobraževalnih programov in učnega gradiva« (Grootings 2001 v: Svetlik in drugi 2005, 24).

Svoje kompetence posameznik razvija skozi socializacijo, zato ima zelo velik vpliv na razvoj posameznika šolski sistem, saj je to tudi prvi večji sistem, ki jasno pokaže razlikovanje med posamezniki glede na razvite kompetence, katere kompetence so potrebne in kako se jih lahko nadgradi ter razvije nove.

Uvajanje kompetenc v izobraževalne programe se uvršča v proces vseživljenjskega učenja. Izobraževalni sistem je glavni generator znanja in kompetenc, zato sta izobraževanje in sama poklicna struktura in nujna medsebojna povezanost ključna dejavnika konkurenčnega položaja in kvalitete življenja prebivalstva. Evropski parlament in Svet sta leta 2006 izdala Priporočilo o ključnih kompetencah za vseživljenjsko učenje, v katerem se opredeljuje, da so ključne kompetence vseživljenjskega učenja »kombinacija znanja, spretnosti in odnosov, ustrežajočih okoliščinam. Ključne kompetence so tiste, ki jih vsi ljudje potrebujejo za osebno izpolnitev in razvoj, dejavno državljanstvo, socialno vključenost in zaposlitev« (Uradni list EU 2006, 13).

Vseživljenjsko učenje zajema tako formalno izobraževanje mladih in odraslih kakor tudi vse oblike neformalnega in/ali priložnostnega učenja. Poteka v različnih učnih okoliščinah, od rojstva prek socializacije do odraslosti, prek terciarne faze vse do konca življenja, s ciljem, da se izboljšajo posameznikovo znanje, sposobnosti, spretnosti in veščine (Jelenc 2007, 10).

Vseživljenjsko učenje ima, kot navaja Jelenc (prav tam), dve bistveni razsežnosti:

- trajanje, ki označuje, da se učimo skozi celo življenje;
- širino, ki označuje, da se učimo povsod in karkoli. Cilj je pridobiti čim več širokega znanja in sposobnosti, ki jih vsak posameznik potrebuje, da bi lahko učinkovito opravljal svoje naloge in kakovostno živel.

Kadar govorimo o ključnih kompetencah je bistveno poudariti, da so ključne kompetence univerzalne in niso omejene le na en predmet (so torej nadpredmetne), čeprav lahko enemu predmetu pripadajo bolj ali manj. Ravno zato usmerjenost na kompetence omogoča optimalno oblikovanje pogojev za medpredmetne povezave v izobraževalnih programih.

Vse ključne kompetence se štejejo za enako pomembne, saj se prekrivajo in povezujejo med sabo, in vsako med njih prispeva k uspešnemu življenju v sodobni družbi znanja in hitrih sprememb. Razvite ključne kompetence so nujne, da posamezniki uspešno (če ne na sploh) delujejo v družbi, poklicu in pri osebnem življenju v kompleksnih in nepredvidljivih okoliščinah, kjer je edina konstanca spremenljivka (Skubic Ermenc in drugi 2012, 114–115).

Da lahko razumemo vpliv izobraževanja na procese zaposlovanja in razporejanja na delovna mesta naj predstavim teoretične modele, ki pojasnjujejo, kako in zakaj sploh izobraževanje vpliva na izid zaposlitve (Ivančič 2008, 45–46).

Teorijo poklicne izbire in karierne orientacije lahko opazujemo iz dveh razmeroma ločenih paradigem. Prva govori o tem, da različni zunanji dejavniki bolj vplivajo na izbiro poklica, ki je vezana na obstoječe izobraževalne programe in na trenutno stanje na trgu, kot s sposobnosti samega posameznika (Doepke in Zilibotti 2007). Ob okoljskih dejavnikih pa osrednje mesto zavzemajo tudi izobrazbeni dosežki (Thomas in Thomas 2002).

Druge teorije predstavljajo, da so odločitve o karieri posameznika le naključni dogodek. Tako recimo **signalna teorija** (Spence 1973) predpostavlja, da izobrazba posameznika predstavlja signal oziroma sporočilo delodajalcem o prilagodljivosti iskalcev zaposlitve. Predpostavlja, da so posamezniki z višjo stopnjo izobrazbe bolj prilagodljivi, bolj motivirani in imajo večje sposobnosti učenja. Tako naj bi bila organizacija bolj naklonjena ljudem z višjo stopnjo izobrazbe, vendar ne zaradi znanja, ki naj bi ga posedovali, ampak kompetenc, ki so jih pridobili skozi šolanje, saj se bolj ujemajo z zahtevami organizacije. Signalna teorija opisuje

odnos med delavcem in delodajalcem. Potencialni delavec se izobražuje z namenom, da preko izobrazbe signalizira svojo sposobnost in tako vpliva na ponujeno delovno mesto in s tem na plačo, organizacije pa gledajo na izobrazbo kot signal o produktivnosti in s tem na to, koliko bodo od nekega delavca imeli koristi. Izobrazba potemtakem na obeh straneh predstavlja ključni signal, saj na trgu dela ni popolne informiranosti. Dokazila o izobrazbi predstavljajo »edino oprijemljivo informacijo o usposobljenosti za opravljanje nekega določenega dela«, piše Ivančič (2008, 47). Brez dokazila o izobrazbi, ki naj bi omogočalo znanje in kompetence, posameznik izgubi ključne dispozicije pri samem nastopu / vstopu na trgu dela.

Prav zato gre certifikatna teorija (Collins 1979) (ang. certificate) en korak dlje, saj skuša dokazati, da opravlja sistem izobraževanje predvsem funkcijo kontrole dostopa do trga dela. Druga, **teorija omrežij** (Lin 1999) pa vidi izobraževalni sistem kot generator socialnih vezi, saj naj bi prav socialne vezi, ki jih posamezniki imajo, bile odločilne kakšna bo kariera tega posameznika.

Ena od podobnih teorij je **teorija človeškega kapitala**, ki zagovarja tezo, da ljudje vlagajo vase zaradi pričakovanih prihodnjih donosov, ki se jim bodo povrnila. Človeški kapital je pomemben tako s kvalitativnega kot kvantitativnega vidika. Gospodarski razvoj vedno bolj zahteva kakovost, saj ima njegova količina omejene možnosti. Bistven pogoj za povečanje kakovosti človeškega kapitala je izobraževanje (Bevc 1991, 19–21).

V neodvisnem, kompleksnem in konfliktnem okolju, kakršno je spremenljivo 21. stoletje, postaja izobraževanje ključno za vlaganje in razvoj posameznika in pomembna pridobitev za družbo. Prav zato delodajalci občutijo potrebo po sodelavcih, ki so v spremenljivih okoliščinah sposobni prav učinkovito opravljati naloge. Vedno bolj pogosto delodajalci od svojih (bodočih) zaposlenih pričakujejo paleto delovno specifičnih kompetenc (Svetlik 2006, 4–17).

4 KOMPETENCE V ORGANIZACIJAH

Glavni cilji in razlogi uvajanja kompetenc so na novo opredeljena organizacijska kultura z močnim vplivom na popolno področje upravljanje človeških virov, ki pripomore k izboljšanju delovanja organizacije, s tem tudi k izgradnji konkurenčne prednosti in pripravljenosti na vse spremembe in izzive iz okolja.

Po mnenju Prahalada in Hamela (1990, 79–91) so ključne kompetence tiste, ki jih morajo razvijati organizacije in posameznike, saj s pomočjo pridobivanja in usmerjanja znanja v ključne kompetence, je lahko organizacija konkurenčna in uspešna. Pozornost številnih organizacij je zdaj preusmerjena v zaposlene, ki so ključni faktor za uspeh teh organizacij. Da bi ostali konkurenčni, so organizacije postale t.i. učeče se organizacije. Leta 1995 je Senge predstavil učenje organizacij kot eno od najbolj pomembnih procesov, saj se le z učenjem lahko organizacija odziva pravočasno na vse hitrejša spremembe in izzive v okolju. Po njegovem, kot se je tudi pokazalo v praksi, je prav znanje prispevalo k temu, da so tiste organizacije, ki so imele več znanja in kjer so se zaposleni hitreje učili, postale bolj uspešne in konkurenčne od drugih (Senge 1995). Torej vsak zaposlen se mora zavedati kaj pomeni znanje in pomembnost neprestanega vlaganja vanj, saj je skrivnost učečih se organizacij prav v odprti komunikaciji med vsemi posamezniki, ki so vključeni v poslovni proces. Te organizacije oblikujejo klimo, kjer se lahko vsak zaposlen uči in razvija, deli svoje izkušnje in učenje z drugimi, kreira nove ideje, rešuje probleme in išče nove načine za razvoj samega sebe (Možina 2000, 4–9).

V zadnjih letih so organizacije začele uvajati in tako tudi uporabljati kompetenčne modele, katerih glavni namen je izboljšanja učinkovitosti in delovanja organizacije. Kompetenčni modeli vsebujejo potrebe delovnega mesta usklajene z lastnostmi in znanji posameznika. Kompetenčni modeli se uporabljajo v organizacijah zaradi naslednji razlogov (Horton 2002 v: Svetlik in drugi 2005, 52–53):

- a) Jasno je definirano kaj se pričakuje od posameznega delovnega mesta in kakšna je vloga zaposlenega;
- b) Na vseh področjih upravljanja človeških virov so uporabljeni standardi, ki jih lahko razume vsak posameznik;
- c) Organizacije preko teh modelov promovirajo vrednosti in cilje organizacije;
- d) Omogočajo zaposlovanje najboljših kandidatov;
- e) Na splošno pripomore k izboljšanju učinkovitosti delovanja same organizacije.

Na drugi strani pa so razlogi za uvajanje kompetenc in kompetenčnih modelov različni. En od razlogov je na novo opredeliti organizacijsko kulturo, ki po uvajanju kompetenc lahko vpliva

na uspešnost organizacije (Žezlina 2009). Gruban (2004, 61) pa navaja naslednje razloge za uvajanje kompetenc:

1. ključni pomen za povezovanje vizije, strategije in poslanstva organizacije z določenimi kadrovskimi funkcijami, kot so letne razgovore, ocenjevanje delovne uspešnosti, razvoj kadrov, usposabljanje in nagrajevanje zaposlenih.
2. način razvijanja znanj in veščin vsakega posameznika, ki so potrebne za njegovo rast;
3. način komuniciranja vodij kaj je zaželeno in pričakovano vedenje vsakega zaposlenega;
4. jasno določanje prioritet;
5. usmerjenost na vrednost/kakovost kupca;
6. zmanjšanje opaznih razlik v veščinah posameznikov;
7. razvijanje prednosti organizacije in povezovanja poslovnih funkcij;
8. opredelitev kriterijev za izbiranje in razvijanje kadrov, predvsem tistih, na ključnih in vodstvenih mestih;
9. opredelitev področij za nadaljnjo razvijanje, ki so bili zaznani v letnih razgovorih;
10. razvoj naslednikov;
11. spodbujanje sodelovanja med vsemi zaposlenimi;
12. večja učinkovitost in možnost za bolj objektivno nagrajevanje.

Kompetence, njihovo uvajanje in upravljanje, je vključeno v vsa osnovna področja upravljanja človeških virov (Švetlik in drugi 2005, 8), in sicer:

- **v analizo dela:** kompetence so opredeljene v opisu delovnega mesta, s pomočjo katerega zaposlen ve kaj se od njega pričakuje;
- **v kadrovanje:** opredeljene kompetence pomagajo prepoznati kompetentnost pri zaposlovanju novih sodelavcev ali analizo obstoječih sodelavcev;
- **na področje izobraževanja ter razvoja kadrov:** ugotavljanje obstoječih kompetenc zaposlenih in opredelitev načina razvijanja teh kompetenc;
- **v ocenjevanje delovne uspešnosti:** kompetence so temelj oblikovanje ciljev uspešnosti.

S pomočjo kompetenc si lahko organizacije pomagajo razvijati svojo konkurenčno prednost. Za oblikovanje le te prednosti, obstajata dve glavni smeri (Tomažič 2005):

- 1) prva smer konkurenčno prednost razlaga s pomočjo načina postavitve organizacije do njenega zunanjega okolja in partnerjev. Torej organizacija se odloči za strategijo glede na trenutno konkurenco na trgu, moči dobaviteljev in kupcev ter glede na ostale možne zunanje vplive na organizacijo.
- 2) Druga smer, pa nasprotno od prve, ni usmerjena na zunanji vpliv organizacije, vendar na notranje vire, s katerimi razpolaga organizacija (angl. *Resource Based Theory/ RBT*). Organizacija kombinira znanje in sposobnosti zaposlenih in na ta način gradi prednost pred drugimi organizacijami tudi v manj prijaznem okolju. Druga smer opredeljuje organizacijo kot mesto stalnega učenja zaposlenih, ki nenehno razvija ključne kompetence s pomočjo katerih si lahko izbori konkurenčno prednost pred drugimi organizacijami (Tomažič 2005).

5 UJEMALNI PROBLEM MED POSAMEZNIKOM, NJEGOVIMI KOMPETENCAMI IN DELOVNIM MESTOM

Največja prednost posameznika in temelj uspešne in konkurenčne organizacije so kompetence vsakega posameznika. K temu so prispevale konstantne spremembe v okolju vsake organizacije, ki zahtevajo hiter odziv. Spremenila se je narava samega dela, posledično tudi struktura organizacij, saj se učinkovitost organizacije optimizira tako, da se osredotoča na kompetence posameznikov. Sposobnost spremeniti se in prilagoditi se novim zahtevam dela je tista kompetenca, ki jo dandanes potrebujejo organizacije na eni strani, da so lahko uspešne, posamezniki pa na drugi strani, če želijo ostati v organizaciji (Lawler 1993).

Razumljivo je, da mladi namerno podaljšujejo študij, ker si lahko s pomočjo študentskega dela pridobijo čim več delovnih izkušenj, saj druge priložnosti na trgu dela nimajo. Kar je žalostno pri tem, piše Poglajen (2009), je sicer to, da se mladi diplomanti prijavijo na katerakoli delovna mesta, tudi na delovna mestam ki zahtevajo nižjo izobrazbo, le da dobijo službo. Vendar tudi tukaj nimajo priložnosti, saj njihove kvalifikacije presegajo zahteve posameznega delovnega mesta in delodajalci jih zavrnejo, ker pričakujejo več komplikacij zaradi tega (v Društvo Forum 21 2009).

Glede na to, da mladi pogosto nimajo pravih delovnih izkušenj, prav njihovo pridobljeno znanje in kompetence predstavljajo glavno konkurenčno prednost. Delodajalci, razen

osnovnih vprašanj kaj zna določen posameznik, radi vprašajo kako ta posameznik deluje v različnih situacijah, kako rešuje nastale probleme ter kakšna je njegova komunikacija z nadrejenimi, s sodelavci in strankami (Ivanuša-Bezjak 2006, 46–47).

Prednost mladih je v tem, piše Svetlik (2002, 340) da je njihovo znanje še sveže. Hkrati pa skozi odraščanje pridobivajo ključne kompetence, po katerih je na trgu dela veliko povpraševanje: to je znanje uporabe računalnika, interneta, znanje tujih jezikov, delo v skupinah, izkušnje z multinacionalnostjo in mobilnostjo. Prav te kompetence potrebujejo delodajalci zaradi konstantnih sprememb in potrebnega prilagajanja okolju organizacij in prav te kompetence lahko prinesejo prednost pri zaposlovanju.

Delodajalci zelo težko ocenijo delovne navade in lastnosti mladih, saj imajo mladi večinoma različne izkušnje, ki niso vezane na področje rednega dela, so pa bolj vezane na občasna dela v času študija. Delodajalec, v kolikor ponudi bolj pomembno delovno mesto mlademu posamezniku, lahko veliko tvega in v izogib temu, lažje ponudi fleksibilno obliko zaposlitve, da najprej spozna delovne navade posameznika in se šele potem mogoče odloči za redno zaposlovanje (Trbanc in Verša v Svetlik 2002, 341).

Večja težava je, navaja Milošević (2013), dokazovati pridobljeno neformalno izobraževanje, saj v primerjavi s formalnim izobraževanjem, nima priznanih spričeval in diplom. Neformalno izobraževanje je sicer strukturirano in načrtovano, vendar je pogosto podcenjeno tako med delodajalci, kot med mladimi, saj nima velike vrednosti oziroma ga ne priznavajo, kot je priznано formalno izobraževanje.

Prav zaradi tega Bishop (v Heijke in drugi 2003, 751) pravi, da se mora šolstvo bolj osredotočiti na delovno specifične kompetence, kot na splošne. Delovno specifične kompetence so namreč dobra podlaga za nadaljnji razvoj managerskih kompetenc. Produktivnost izvira iz socialnih zmožnosti (kot so na primer dobre delovne navade, delo z ljudmi) in kognitivnih sposobnosti, ki so specifične za posamezno delovno mesto in poklic in ne iz znanja pisanja, branja ter matematičnega znanja. Spet po drugi strani določeni avtorji (npr. Duncan 1968, Bowen 1977, Stazs 1993 v Heijke in drugi 2003, 751) poudarjajo pomembnost ključnih kompetenc, saj na podlagi le teh lahko posameznik naprej v življenju nadgrajuje že obstoječe znanje in pridobiva novo. Narejene raziskave poudarjajo, da so

specifične kompetence tiste, ki največ prispevajo k reševanju problemov (Weinert 2001 v Kohont 2005b).

Tomažič (2003) opozarja, da je treba razumeti tudi nekatere skupne točke med posameznikom in organizacijo:

- Posamezniki morajo imeti določena znanja in sposobnosti, da bi lahko opravljali delovne naloge,
- Storilnost posameznika je odvisna od različnih dejavnikov, kot so razvitost in obseg določenega znanja, sposobnosti in izkušenj posameznika.
- Obstoj določenega znanja in sposobnosti pri posamezniku je možno ugotoviti na podlagi proučevanja vedenja posameznika in njegovih doseženih rezultatov,
- Organizacije bi zato morale delati na razumevanju o značilnosti določene kompetence in glede na to zmanjšati razliko med dejanskimi in potrebnimi kompetencami, da bi dosegli večjo delovno uspešnost.

V današnjem svetu, kjer je znanje dostopno vsakemu posamezniku, ni več velike potrebe po tem, da si mora vsak zapomniti čim več informacij, ampak se je potrebno naučiti kako najhitreje priti do potrebnih informacij in kako le te uporabiti. Prav zaradi tega, izobraževalne ustanove stremijo k razvoju kompetenc, ki bodo pomagale posameznikom, da se naučijo uporabljati znanje, tako v osebnem, kot v poklicnem življenju (Eurydice v Svetlik, Kohont 2003, 6)

V nadaljevanju bom predstavila in proučila raziskovalno problematiko na praktičnem primeru mednarodnega podjetja X in poskušala ugotoviti, katere so tiste kompetence, ki pomagajo mladim uspešno vstopiti v organizacijo.

6 EMPIRIČNI DEL

6.1 RAZISKOVALNI PROBLEM NA PRIMERU PODJETJA X (NAMEN, RAZISKOVALNO VPRAŠANJE, HIPOTEZE)

Namen magistrske naloge je odgovoriti na raziskovalno vprašanje s pomočjo raziskave in na praktičnem primeru podjetja X: ***Katere so tiste kompetence, ki so jih mladi pridobili pred***

zaposlitvijo in jih uporabljajo tudi sedaj na delovnem mestu? V ta namen sem z anketnim vprašalnikom, ki je bil razdeljen med naključno izbrane zaposlene, ki so v zadnjih petih letih vstopili v organizacijo X, pridobila njihovo mnenje o tem, kako pomembno je pridobljeno formalno in neformalno izobraževanje za vstop v organizacijo, kako pomembna se jim zdi kompetenca za opravljanje njihovega dela in koliko posamezno kompetenco uporabljajo sedaj na delovnem mestu.

Za raziskavo sem se odločila, ker želim na praktičnem primeru odgovoriti na raziskovalno vprašanje ter potrditi ali ovreči naslednje hipoteze:

H1: Specifične kompetence so ključnega pomena za vstop mladih v organizacijo.

Glede na to, da mladi ob vstopu na delu nimajo konkretnih delovnih izkušenj in se njihova neformalna izobrazba ne dojema kot priznana izkušnja, prav kompetence in sveže znanje postajajo največja vrlina in prednost posameznika za vstop v organizacijo. Pri tem pa se znanje povezuje s kontekstom dela v organizaciji, kar pomeni, da je nekje nagrajeno, drugje pa sploh nesprejemljivo. Prav tako se opredelitev specifičnih kompetenc razlikuje od organizacije do organizacije: kar je v eni organizaciji ključna kompetenca, je v drugi specifična itn. Ko torej govorimo o specifičnih kompetencah, mislimo na potrebne/zaželjene, ali morda najbolj pravilno, pričakovane kompetence v neki določeni organizaciji. V našem primeru to je organizacija, v kateri je bila narejena raziskava.

H2: Med dejanskimi kompetencami posameznika in pričakovanimi kompetencami delovnega mesta obstaja velika stopnja ujemanja.

Stopnjo ujemanja med dejanskimi in pričakovanimi kompetencami bomo preverili s pomočjo T-testa. Naredila bom primerjavo, tako da bom pri vsakem podvprašanju primerjala dejanske kompetence s pričakovanimi in za to primerjavo izračunala p-vrednost, ter na koncu določila povprečno p-vrednost in standardno deviacijo. Na ta način bom dobila potrditev ali zavrnitev druge hipoteze pričujočega dela.

6.2 METODOLOGIJA

Raziskovanje sem naredila s pomočjo kvantitativno deskriptivne metode s študijem domače in tuje literature. Z deskriptivno metodo opisujemo pojave in skušamo ugotoviti stanje, kakšno je, ne da bi ga vzorčno pojasnjevali. Za zbiranje in analizo trenutnega stanja sem uporabila anketni vprašalnik. Pri pripravi vprašalnika (prilagam spodaj) sem izhajala iz vprašalnika iz raziskave Hegesco, ki sem ga prilagodila temi magistrske naloge oziroma naravi njenega raziskovanja (raziskovanje določene teme v določenem podjetju). Populacijo raziskave sestavljajo naključno izbrani mladi zaposleni, ki so v zadnjih petih letih vstopili v organizacijo X. Raziskavo sem izvedla marca 2016 v prostorih podjetja X. V vzorec smo zajeli 133 mladih zaposlenih v organizaciji, od tega jih je anketni vprašalnik vrnilo 97 zaposlenih, kar je skoraj 73-odstotna odzivnost.

6.3 POSTOPEK ZBIRANJA PODATKOV

Za izvedbo empiričnega dela sem uporabila določena vprašanja iz raziskave HEGESCO (Higher Education as Generator of Strategic Competences), v kateri so sodelovale države: Slovenija, Avstrija, Belgija, Češka, Estonija, Finska, Francija, Nemčija, Italija, Japonska, Nizozemska, Norveška, Portugalska, Španija, Švedska, Švica in Velika Britanija. Raziskava je bila narejena pred gospodarsko krizo leta 2007 do 2009 in je vključevala približno 180.320 diplomantov. Glavno raziskovalno vprašanje te raziskave je vezano na kompetentnosti, ki je potrebna, da diplomanti uspešno vstopijo v organizacijo. Vprašanja so bila vezana na sam študij in zatem posledično na sam prehod v zaposlitev. Projekt Hegesco predstavlja eno izmed največjih in svetovnih raziskav s področja zaposlovanja diplomantov, saj je naredil številna poročila oz. podatke o izkušnjah posameznikov pri samem študiju ter ostale potrebne determinante za uspešen vstop v organizacijo. Podatki so pripomogli visokošolskim institucijam k načrtovanju študijskih programov in na splošno planiranju izobraževanja mladih. Prav tako pa so delodajalcem posredovali informacije kako so delovna mesta, kompetence in veščine identificirani s strani posameznikov ter kje bi lahko bile potencialne spremembe (HEGESCO 2007).

V svoji empirični raziskavi uporabljam le vprašalnik za Slovenijo, ki sem ga oblikovala glede na potrebe magistrske naloge, da bi pridobila odgovor na raziskovalno vprašanje in da bi lahko potrdila/ovrgla hipoteze (glej prilogo).

6.4 OBDELAVA PODATKOV

Vprašanja smo statistično obdelali s pomočjo orodja Excel. Za vsebinsko obdelavo rezultatov smo vprašanja razdelili v 6 sklopov, katerih zaporedje je naslednje:

SKLOP 1: Demografski podatki (vprašanja 29–35)

SKLOP 2: Študijski program (vprašanja 1–5)

SKLOP 3: Druge izobraževalne in z njimi povezane izkušnje (vprašanja 6–13)

SKLOP 4: Prehod iz študija v delo (vprašanja 14–16)

SKLOP 5: Trenutna zaposlitev (vprašanja 17–24)

SKLOP 6: Kompetence (vprašanja 25–28)

7 REZULTATI IN INTERPRETACIJA

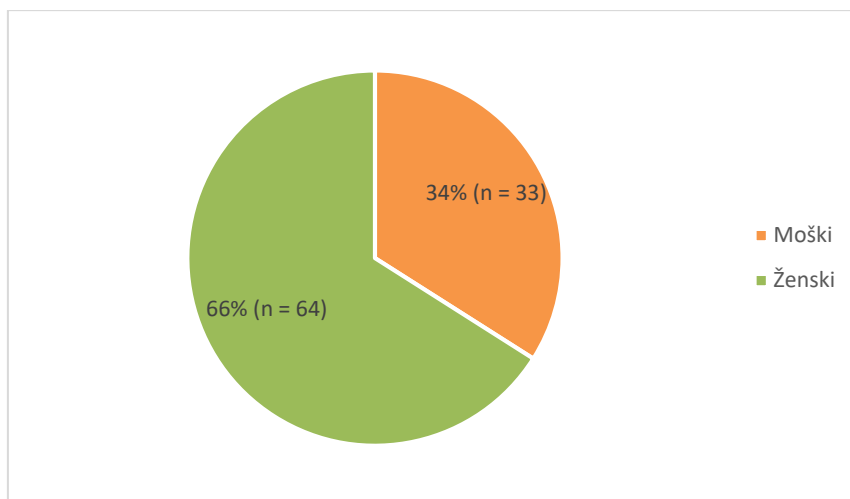
7.1 PREDSTAVITEV VZORCA

V vzorec smo zajeli 97 ljudi, ki so zaposleni v različnih oddelkih podjetja. Med demografske dejavnike spadajo podatki o spolu, letnici rojstva, državi, kraju rojstva, če so živeli v tujini v času študija ali po končanem študiju ter kje in s kom so živeli v zadnjem letniku.

SKLOP 1: Demografski podatki

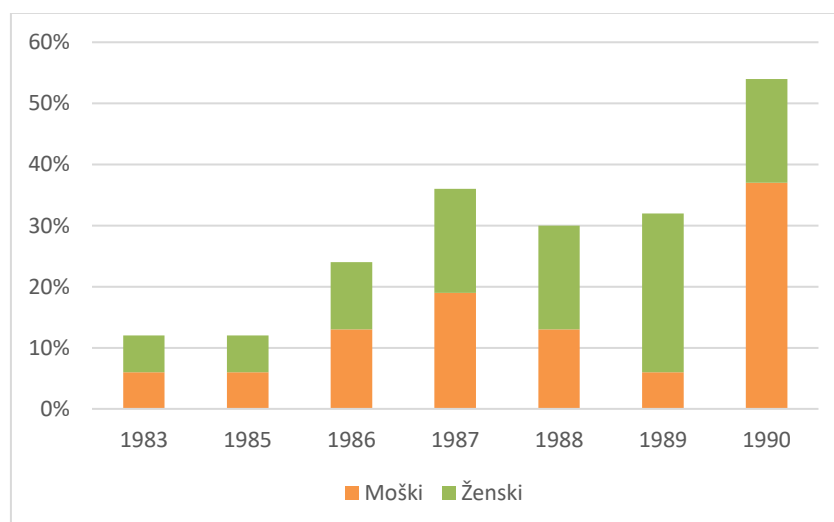
Na začetku smo anketirance vprašali po njihovem spolu in ugotovili, da je bilo med 97 ljudmi, 33 moških (34 %) in 64 žensk (66 %) (slika 7.1).

Slika 7.1: Spol (n = 97) (vprašanje 29 v anketi)



Anketiranci spadajo v starostno skupino med 25 in 33 let, torej letniki 1983–1990 (slika 7.2).

Slika 7.2: Letnica rojstva (n = 97) (vprašanje 30 v anketi)



Nadalje nas je zanimalo, v kateri državi so se anketiranci rodili. Glede na rezultate smo ugotovili, da je 86 % anketirancev rojenih v Sloveniji, ostali (14 %) pa v drugih državah (tabela 7.1).

Tabela 7.1: Država, kjer ste se rodili (n = 97) (vprašanje 31 v anketi)

Država, kjer ste se rodili (n = 97)		
	Slovenija	Drugo:
Moški (n = 33)	90 % (n = 30)	10 % (n = 3)
Ženski (n = 64)	82 % (n = 52)	18 % (n = 12)
Skupaj	86 % (n = 83)	14 % (n = 14)

Zatem so sledila vprašanja, vezana na bivanje v tujini (študij in/ali delo) med obiskovanjem visokošolskega izobraževanja in po zaključku le-tega. V obeh vprašanjih je $\frac{3}{4}$ anketirancev odgovorilo, da so v času obiskovanja študija in tudi po zaključku bivali v Sloveniji. Le 28 % jih je v času študija ali dela živelo v tujini, medtem ko jih le 16,5 % v tujini živelo po zaključku študija (tabela 7.2).

Tabela 7.2: Ste MED in PO vašem visokošolskem izobraževanju preživeli kaj časa na študiju ali na delu v tujini (n = 97) (vprašanja 32 in 33 v anketi)

	Ste MED vašim visokošolskim izobraževanjem preživeli kaj časa na študiju ali na delu v tujini? (n = 97)		Ste PO zaključku študija preživeli kaj časa na študiju ali na delu v tujini? (n = 97)	
	DA	NE	DA	NE
Moški (n = 33)	25 % (n = 8)	75 % (n = 25)	20 % (n = 7)	80 % (n = 26)
Ženski (n = 64)	31 % (n = 20)	69 % (n = 44)	13 % (n = 8)	87 % (n = 56)
Skupaj	28 % (n = 27)	72 % (n = 70)	16,5 % (n = 16)	83,5 % (n = 81)

V zadnjem letniku študija je največ anketirancev (38 %) živelo s starši, 29 % jih je živelo s sostanovalcem/sostanovalcema, 19 % s partnerjem, 14 % pa jih je živelo samih. Polovica anketirancev danes že živi s partnerjem (50 %), medtem ko ostalih 25 % živi s starši, 15 % s sostanovalcem/sostanovalcema in 10 % jih živi samih (tabela 7.3). Razmerje odgovorov moških in ženskih anketirancev je precej podobno – tako največ moških kot žensk je v zadnjem letniku živelo s starši, medtem ko danes živijo s partnerjem.

Tabela 7.3: Kako ste živeli v zadnjem letu vašega študijskega programa ter kako živite danes (n = 97)? (vprašanji 34 in 35 v anketi)

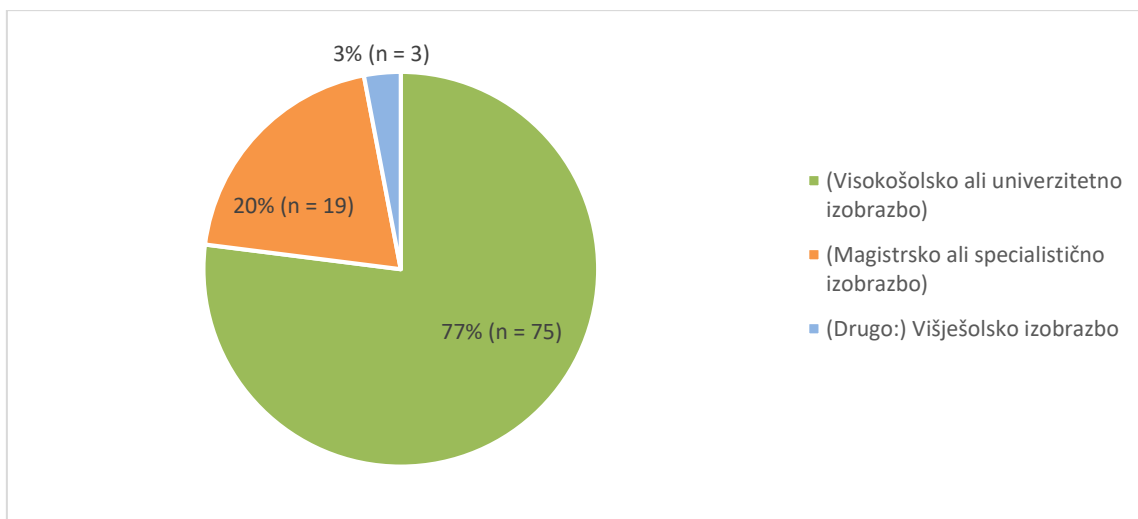
SPOL	Kako ste živeli v zadnjem letu vašega študijskega programa? (n = 97)				Kako živite danes? (n = 97)			
	Sam (vključuje tudi starše samohranilce/ke)	S partnerjem	S starši	S sosočevalce m/sosočevalce ma	Sam (vključuje tudi starše samohranilce/ke)	S partnerjem	S starši	S sosočevalce m/sosočevalce
Moški (n = 33)	15 % (n = 5)	15 % (n = 5)	40 % (n = 13)	30 % (n = 10)	10 % (n = 3)	40 % (n = 13)	35 % (n = 12)	15 % (n = 5)
Ženski (n = 64)	13 % (n = 8)	23 % (n = 15)	36 % (n = 23)	28 % (n = 18)	10 % (n = 7)	59 % (n = 38)	15 % (n = 10)	15 % (n = 10)
Skupaj	14 % (n = 14)	19 % (n = 18)	38 % (n = 37)	29 % (n = 28)	10 % (n = 10)	50 % (n = 49)	25 % (n = 24)	15 % (n = 15)

SKLOP 2: Študijski program

V drugem sklopu nas je zanimal študijski program, ki so ga anketiranci obiskovali.

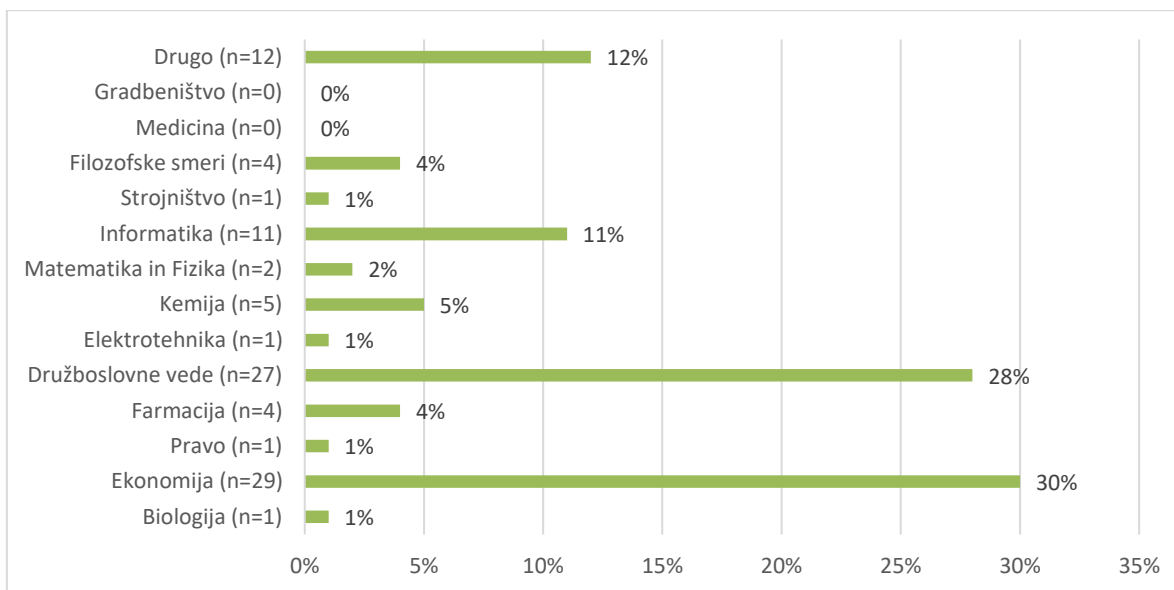
Vsi anketiranci so dosegli formalno izobrazbo. Med njimi je pridobilo visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo kar 77 %, 20 % jih je pridobilo magistrsko ali specialistično izobrazbo in le 3 % višješolsko (slika 8.3).

Slika 7.3: Kakšno vrsto izobrazbe ste pridobili, ko ste zaključili ta študijski program (n = 97)? (vprašanje 2 v anketi)



Največ jih je študiralo ekonomijo (30 %) in družboslovne vede (28 %), za njimi so programi/študij informatike (11 %), kemije (5 %), filozofske smeri in farmacije (4 %), matematike, fizike in logistike (2 %), ter ostali programi (12 %) (slika 7.4).

Slika 7.4: Katero smer/program ste obiskovali na vašem študiju (n = 97) ? (vprašanje 1 v anketi)



V povezavi z doseženo formalno izobrazbo smo vprašali ali so anketiranci v okviru samega študij opravljali kakšno strokovno prakso oz. bili napoteni na delo v organizacijah. Tako pri visokošolski / univerzitetni (46 %) kot pri magistrski / specialistični izobrazbi (56 %), je približno polovica anketiranih opravljala prakso v okviru študijskega programa, kar je označeno z oranžno barvo in prikazano v tabeli 7.4.

Tabela 7.4: Ste v okviru študijskega programa opravljali strokovno prakso oz. bili napoteni na delo v organizacijah (n = 97)? (vprašanje 5 v anketi)

Kakšno vrsto izobrazbe ste pridobili, ko ste zaključili ta študijski program? (n = 97)	Ste v okviru študijskega programa opravljali strokovno prakso oz. bili napoteni na delo v organizacijah? (n = 97)		
	Da	Ne	Skupaj
Visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo (n = 75)	46 % (n = 34)	54 % (n = 40)	100 %
Magistrsko ali specialistično izobrazbo (n = 19)	56 % (n = 11)	44 % (n = 8)	100 %
Drugo (n = 4)	100 % (n = 4)	0 % (n = 0)	100 %
Skupaj	50 % (n = 49)	50 % (n = 48)	100 %

Zanimalo nas je tudi ali so kdaj anketiranci prekinili študij za 4 mesece ali več ter kako je bilo to povezano z njihovim statusom v zadnjih dveh letih študija. Odgovori so pokazali, da kar 74 % anketirancev, ki so redno študirali, ni prekinilo študijskega programa, medtem ko so tisti, ki so bili vpisani izredno (69 %), študij prekinili za 4 mesece ali več (tabela 7.5).

Tabela 7.5: Kakšen je bil vaš status v zadnjem ali zadnjih dveh letih študija ter ali ste kdaj za 4 mesece ali več prekinili študijski program, ki ste ga končali (n = 97)? (vprašanji 3 in 4 v anketi)

Ste kdaj za 4 mesece ali več prekinili študijski program, ki ste ga končali? (n = 97)			
Kakšen je bil vaš status v zadnjem ali zadnjih dveh letih študija? (n = 97)	DA	NE	Skupaj
Redni študent/ka (n = 78)	26 % (n = 20)	74 % (n = 58)	100 %
Izredni študent/ka (n = 19)	69 % (n = 13)	31 % (n = 6)	100 %
Skupaj	34 % (n = 33)	66 % (n = 64)	100 %

SKLOP 3: Druge izobraževalne in z njimi povezane izkušnje

V tretjem sklopu smo izbrali vprašanja, vezana na delovne in druge izobraževalne izkušnje. Najprej smo vprašali ali so anketiranci pridobili kakšne delovne izkušnje, ki so bile povezane s študijskim programom. Pred visokošolskim izobraževanjem večina žensk (82 %) ni pridobila delovnih izkušenj, medtem ko je bilo moško sorazmerje precej podobno – 45 % jih je pridobilo izkušnje, 55 % pa ne (v grafu 10 označeno z modro barvo). Med visokošolskim izobraževanjem pa so se številke pri ženskih anketirancih obrnile. 79 % žensk je namreč pridobilo izkušnje, 21 % pa ne. Pri moških so številke med visokošolskim izobraževanjem precej podobne ženskim odgovorom – 80 % je pridobilo izkušnje, 20 % le teh ni pridobilo (tabela 7.6).

Tabela 7.6: Ali ste PRED in MED visokošolskim izobraževanjem pridobili kakšne delovne izkušnje, ki SO bile povezane s študijskim programom (n = 97)? (vprašanji 6 in 7 v anketi)

	Ali ste PRED visokošolskim izobraževanjem pridobili kakšne delovne izkušnje, ki so bile povezane s študijskim programom? (n = 97)		Ali ste MED visokošolskim izobraževanjem pridobili kakšne delovne izkušnje, ki so bile povezane s študijskim programom? (n = 97)	
	Da	Ne	Da	Ne
Moški (n = 33)	45 % (n = 15)	55 % (n = 18)	80 % (n = 26)	20 % (n = 7)
Ženski (n = 64)	18 % (n = 12)	82 % (n = 52)	79 % (n = 51)	21 % (n = 13)

V nadaljevanju nas je zanimalo kakšno je sorazmerje tako za moške kot za ženske, ki so

pridobili delovne izkušnje, vendar le te niso bile povezane s študijskim programom. Rezultati so precej podobni med obema spoloma – okrog 77/87 % jih je tako pred kot med visokošolskim izobraževanjem pridobilo izkušnje, ki niso bile povezane s študijskim programom, ostalih 13/23 % pa ni pridobilo delovnih izkušenj (tabela 7.7).

Tabela 7.7: Ali ste PRED in MED visokošolskim izobraževanjem pridobili kakšne delovne izkušnje, ki NISO bile povezane s študijskim programom (n = 97)? (vprašani 8 in 9 v anketi)

	Ali ste PRED visokošolskim izobraževanjem pridobili kakšne delovne izkušnje, ki niso bile povezane s študijskim programom? (n = 97)		Ali ste MED visokošolskim izobraževanjem pridobili kakšne delovne izkušnje, ki niso bile povezane s študijskim programom? (n = 97)	
	Da	Ne	Da	Ne
Moški (n = 33)	85 % (n = 28)	15 % (n = 5)	85 % (n = 28)	15 % (n = 5)
Ženski (n = 64)	77 % (n = 49)	23 % (n = 15)	87 % (n = 56)	13 % (n = 8)

Zatem smo vprašali ali so anketiranci med visokošolskim izobraževanjem opravljali kakšno funkcijo v študentski ali drugi prostovoljni organizaciji (na primer vodja, član odbora itd.). 73 % anketirancev ni opravljalo nobene funkcije, medtem ko je ostalih 27 % bilo vključenih v različne organizacije (moških anketirancev je bilo 35 %, ženskih 23 %) (tabela 7.8).

Tabela 7.8: Ali ste med vašim visokošolskim izobraževanjem opravljali kakšno funkcijo v študentski organizaciji ali v drugi prostovoljni organizaciji (npr. vodja, član odbora ...) (n = 97)? (vprašanje 10 v anketi)

	Ali ste med vašim visokošolskim izobraževanjem opravljali kakšno funkcijo v študentski organizaciji ali v drugi prostovoljni organizaciji (npr. vodja, član odbora ...)? (n = 97)	
	Da	Ne
Moški (n = 33)	35 % (n = 12)	65 % (n = 21)
Ženski (n = 64)	23 % (n = 15)	77 % (n = 49)
Skupaj	27 % (n = 26)	73 % (n = 71)

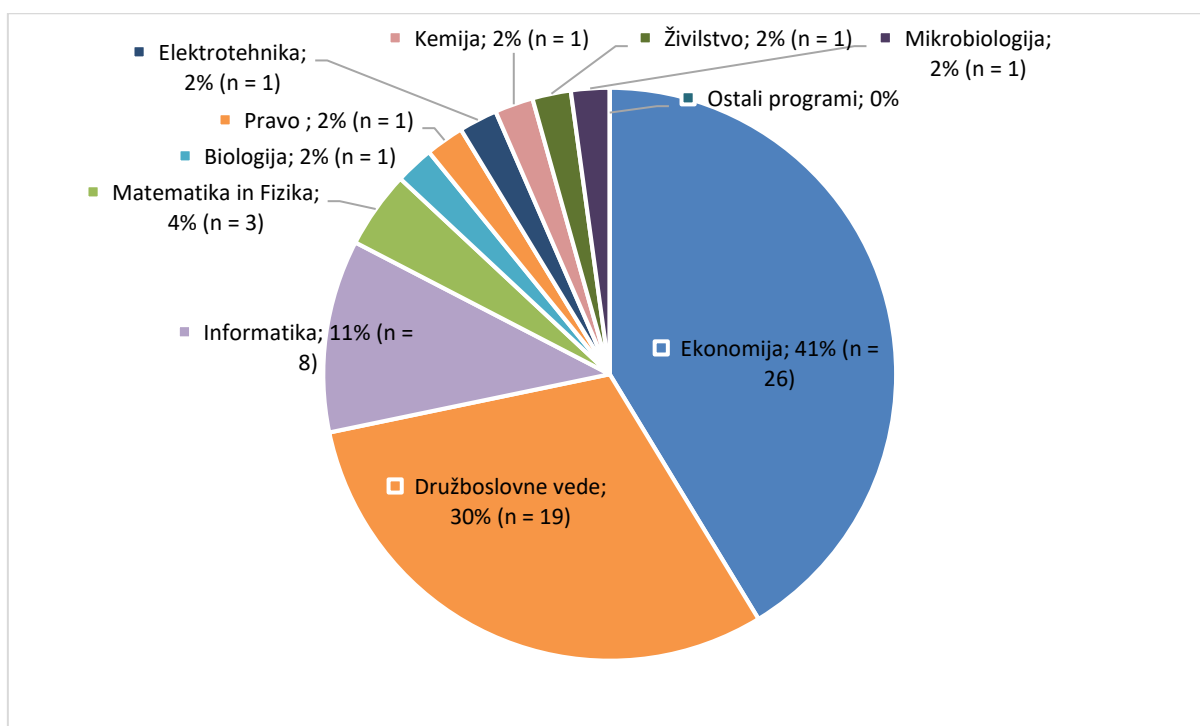
V tretjem sklopu smo anketirance nazadnje povprašali ali so obiskovali katere izmed naslednjih oblik izobraževanja oziroma usposabljanja in ali so pridobili kvalifikacijo za ta izobraževanja. Polovica anketirancev je vpisala magistrski program, 6 % je vpisalo doktorski program, 5 % dodatni dodiplomski, 5 % druga podiplomska izobraževanja in usposabljanja, 34 % pa jih ni vpisalo nobene oblike nadaljnjega izobraževanja oz. usposabljanja (tabela 7.9).

Tabela 7.9: Ali ste obiskovali katero izmed naslednjih oblik izobraževanja oz. usposabljanja (n = 97)? (vprašanje 11 v anketi)

Dodatni dodiplomski	Magistrski programi	Doktorski program	Druga podiplomska izobraževanja in usposabljanja (vključno s profesionalnimi kvalifikacijami, ki ste jih pridobili v povezavi z delom)	NE	Skupaj
5 % (n = 5)	50 % (n = 48)	6 % (n = 6)	5 % (n = 5)	34 % (n = 33)	100 % (n = 97)

Največ anketirancev (41 %) je za svojo nadaljnjo smer/program izbralo ekonomijo, sledijo družboslovne vede (30 %), informatiko (11 %), matematiko in fiziko (4 %) ter biologijo, pravo, elektrotehniko, kemijo, živilstvo in mikrobiologijo (2 %) (slika 7.5).

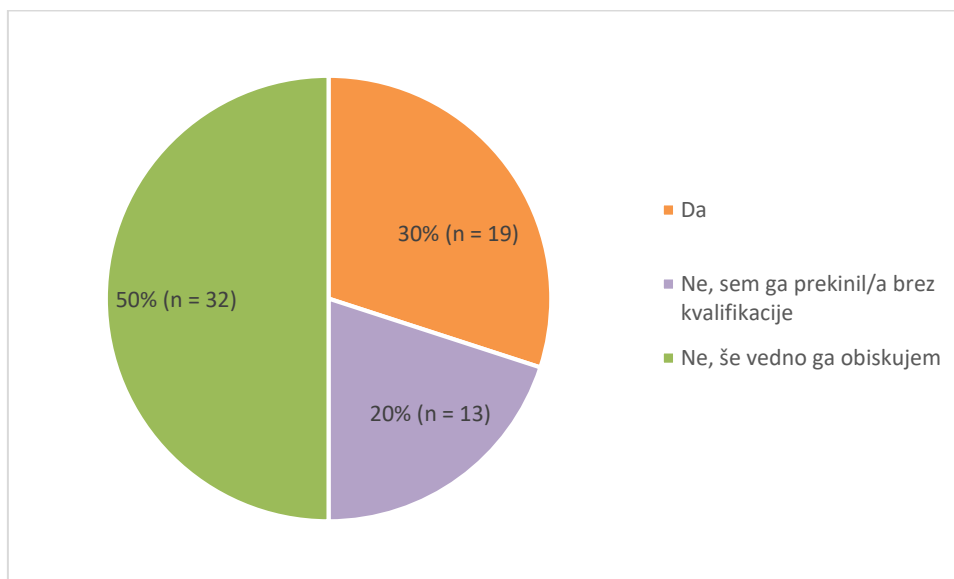
Slika 7.5: Katero smer/program ste obiskovali na vašem naslednjem izobraževanju oz. usposabljanju (n = 64)? (vprašanje 12 v anketi)



Od vseh anketirancev polovica še vedno obiskuje smer/program, 30 % je pridobilo kvalifikacijo, 20 % pa je prekinilo izobraževanje/usposabljanje in ostalo brez kvalifikacije

(slika 7.6).

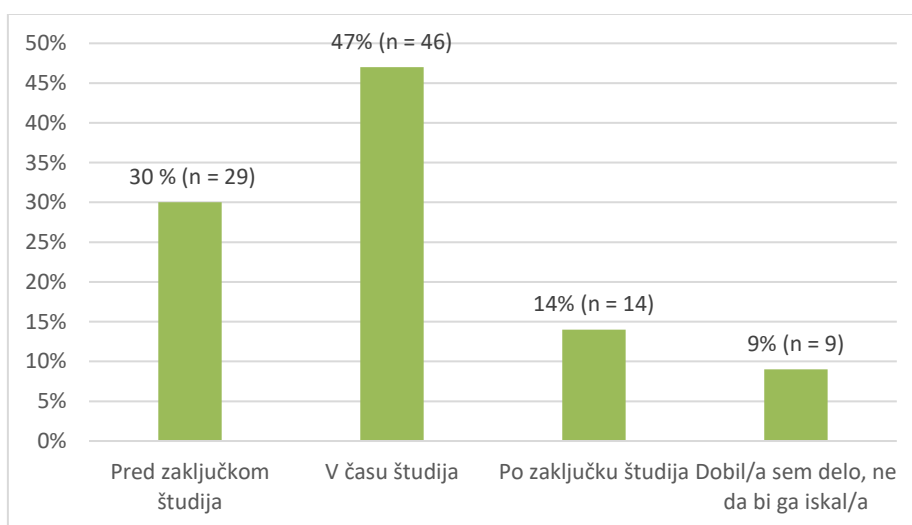
Slika 7.6: Ste pridobili kvalifikacijo (n = 64) ? (vprašanje 13 v anketi)



SKLOP 4. Prehod iz študija v delo

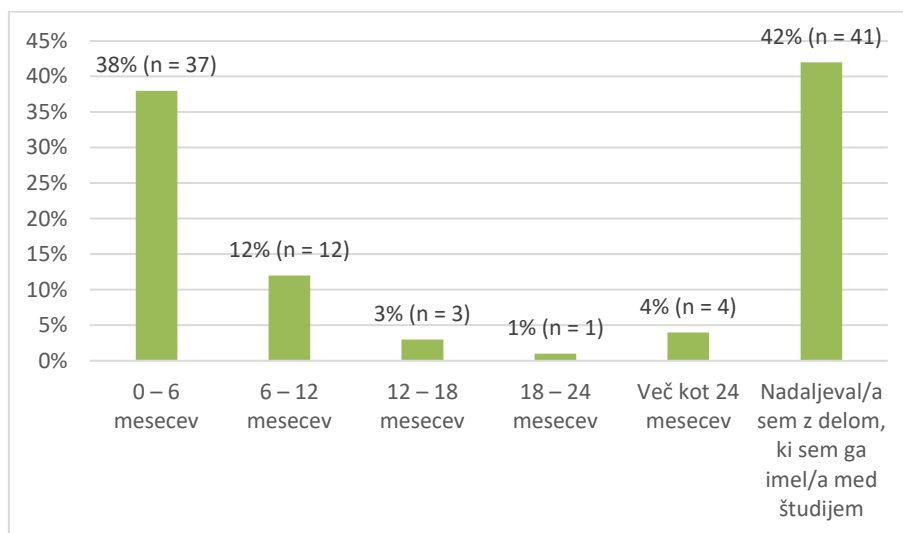
V četrtem sklopu smo združili vprašanja, vezana na prehod iz študija v delo. 47 % anketirancev je začelo iskati delo v času študija, 30 % pred zaključkom študija, 14 % po zaključku študija, 9 % pa je delo dobilo, ne da bi ga iskali (slika 7.7).

Slika 7.7: Kdaj ste začeli iskati delo (n = 97)? (vprašanje 15 v anketi)



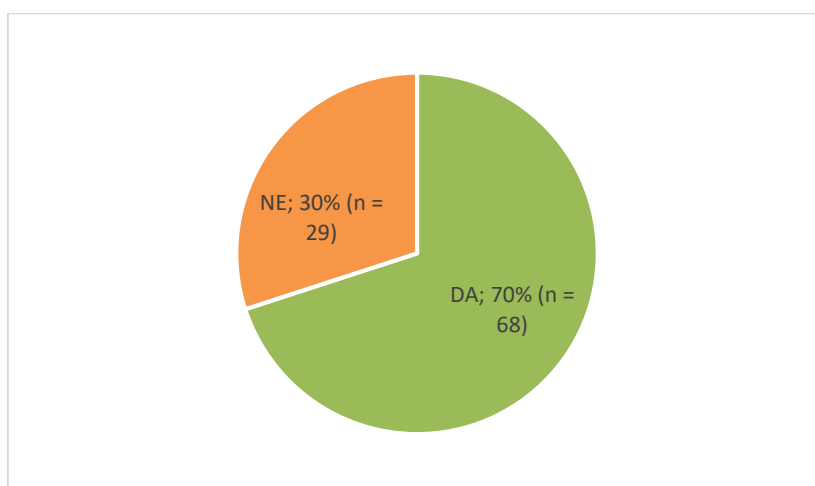
Največ vprašanih (42 %) je nadaljevalo z delom, ki so ga imeli med študijem, 38 % pa jih je dobilo službo v prvih 6 mesecih. Ostalih 12 % je dobilo službo v 6–12 mesecev, 3 % v času 12–18 mesecev, 1 % v 18–24 mesecev in 4 % v več kot 24 mesecih (slika 7.8).

Slika 7.8: Kdaj ste se zaposlili po zaključku študija (n = 97)? (vprašanje 14 v anketi)



Nazadnje nas je zanimalo ali anketiranci zdaj opravljajo delo glede na njihovo pridobljeno izobrazbo. 70 % anketiranih je odgovorilo, da opravljajo delo glede na pridobljeno izobrazbo, medtem ko jih 30 % pravi, da ne.

Slika 7.9: Ali opravljate delo glede na vašo pridobljeno izobrazbo (n = 97) (vprašanje 16 v anketi)?

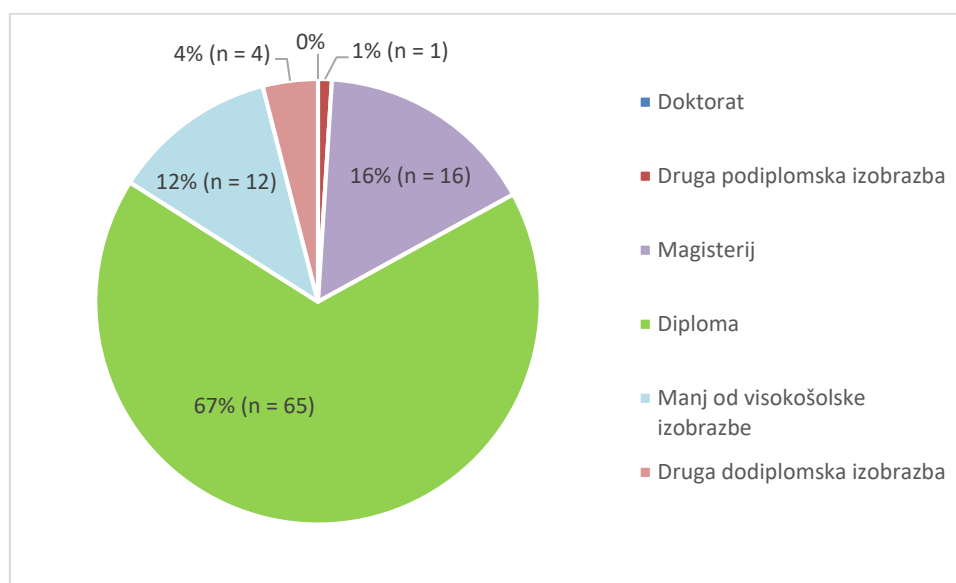


SKLOP 5. Trenutna zaposlitev

V petem sklopu smo spraševali anketirance, kakšna je njihova trenutna zaposlitev, katere vrste izobrazba je potrebna za opravljanje le-te, koliko lahko uporabljajo znanje in veščine, ki so jih pridobili, ter kako so zadovoljni z delom.

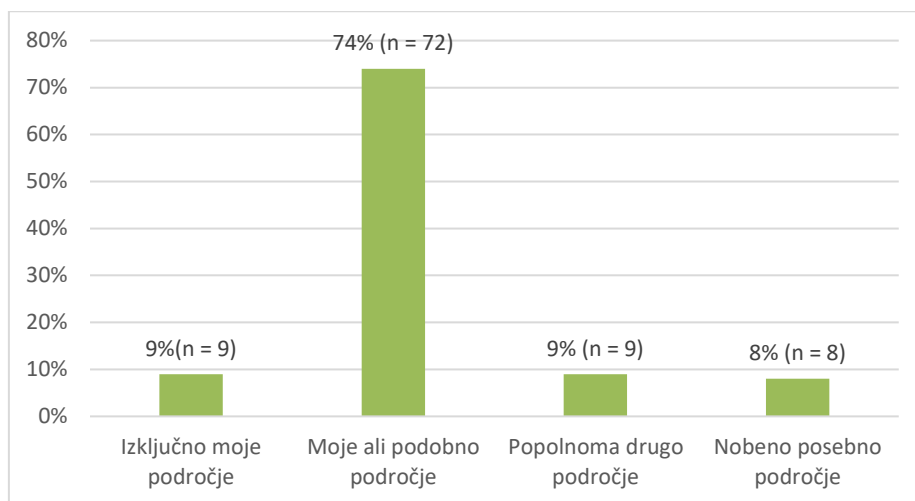
Kar 67 % anketirancev je odgovorilo, da je za opravljanje njihovega dela potrebna diploma, 16 %, da je potreben magisterij, 12 % jih pravi, da izobrazba, nižja od visokošolske izobrazbe, 4 %, da druga dodiplomska izobrazba, 1 % jih meni, da druga podiplomska izobrazba, nihče pa ni bil mnenja, da je za njegovo delo potreben doktorat (slika 7.10).

Slika 7.10: Kakšna vrsta izobrazbe je po vašem mnenju potrebna za opravljanje vašega dela (n = 97)? (vprašanje 17 v anketi)



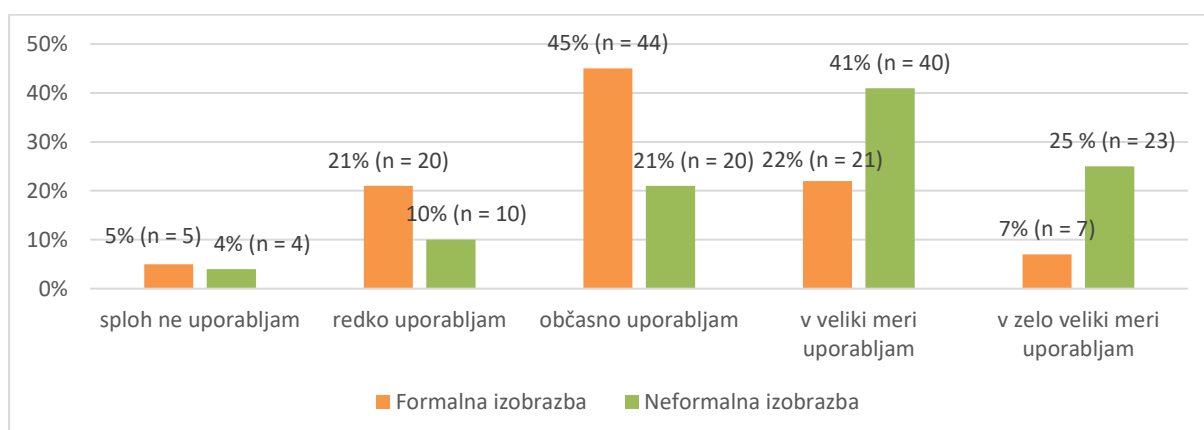
Velika večina (74 %) je mnenja, da je njihovo področje ali podobno področje najprimernejše za opravljanje njihovega dela. Ostalih 9 % je izbralo izključno njihovo področje in popolnoma drugo področje ter 8 % nobeno posebno področje (slika 7.11).

Slika 7.11: Katero področje je po vašem mnenju najprimernejše za opravljanje tega dela (n = 97)? (vprašanje 18 v anketi)



V nadaljevanju nas je zanimalo ali anketiranci uporabljajo znanje in veščine, ki so jih pridobili s formalno in neformalno izobrazbo. Le 7 % anketirancev zelo pogosto uporablja znanje in veščine, pridobljene s formalno izobrazbo, 25 % pa tiste z neformalno izobrazbo. Največ anketirancev (45 %) uporablja le občasno znanje iz formalne izobrazbe, medtem ko z neformalno izobrazbo 41 % v veliki meri uporablja znanje in veščine (slika 7.12).

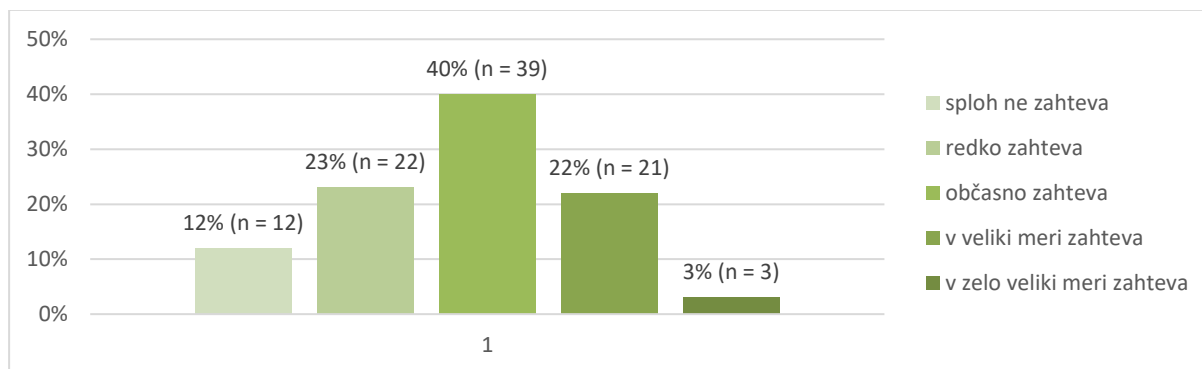
Slika 7.12: V kolikšni meri pri sedanjem delu uporabljate vaše znanje in veščine, ki ste jih pridobili s FORMALNO in NEFORMALNO izobrazbo (n = 97)? (vprašanja 19 in 20 v anketi)



Glede na sedanje delo, ki ga opravljajo anketiranci, so le 3 % odgovorili, da delovno mesto v zelo veliki meri zahteva več znanja in veščin od teh, ki jih oni lahko ponudijo, 22 % jih je

povedalo, da se to zahteva v veliki meri, kar 40 % jim je povedalo, da občasno, 23 % jih meni, da redko, 12 % pa jih pove, da njihovo delo sploh ne zahteva več znanja in veščin.

Slika 7.13: V kolikšni meri vaše sedanje delo zahteva več znanja in veščin od teh, ki jih vi lahko dejansko ponudite (n = 97)? (vprašanje 21 v anketi)



Ne glede na to ali anketiranci opravljajo delo glede na njihovo pridobljeno izobrazbo, so večinoma zadovoljni s sedanjim delom (48 %). Tisti, ki opravljajo delo glede na pridobljeno izobrazbo, so zelo zadovoljni (35 %), medtem ko 32 % tistih, ki opravljajo delo, ki ni v skladu s pridobljeno izobrazbo, ni niti nezadovoljnih niti zadovoljnih. Več je nezadovoljnih, ki opravljajo delo, ne vezano na njihovo pridobljeno izobrazbo, kot tistih, ki opravljajo delo glede na njihovo izobrazbo (tabela 7.10).

Tabela 7.10: Kako ste zadovoljni z v vašim sedanjim delom (n = 97)? (vprašanje 22 v anketi)

Ali opravljate delo glede na vašo pridobljeno izobrazbo?	Kako ste zadovoljni z v vašim sedanjim delom?					
	Zelo nezadovoljen	Nezadovoljen	Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen	Skupaj
Da (n = 68)	0 % (n = 0)	4 % (n = 3)	10 % (n = 7)	51 % (n = 35)	35 % (n = 24)	100 %
Ne (n = 29)	5 % (n = 1)	9 % (n = 3)	32 % (n = 9)	41 % (n = 12)	14 % (n = 4)	100 %
Skupaj	1 % (n = 1)	5 % (n = 5)	16 % (n = 16)	48 % (n = 47)	29 % (n = 29)	100 %

Zadnje kar smo v tem sklopu vprašali je bilo, če so naši anketiranci v zadnjih 12 mesecih obiskovali kakšen z delom povezan tečaj ali usposabljanje in kaj je bil najpomembnejši razlog za obiskovanje le tega tečaja. Velika večina, 83 %, je odgovorila, da so s tečajem želeli

dopolniti svoje znanje za sedanje delo, 17 % pa, da bi napredovali v karieri. Nihče od anketirancev ni odgovoril, da je obiskoval tečaj, da bi se pripravil na delo na drugem področju ali da bi se pripravil na samozaposlitev (tabela 7.11).

Tabela 7.11: Ste v zadnjih 12 mesecih obiskovali kakšen z delom povezan tečaj ali usposabljanje in kaj je bil najpomembnejši razlog, ki ste ga imeli za obiskovanje tega tečaja (n = 97)? (vprašanja 23 in 24 v anketi)

Kaj je bil najpomembnejši razlog, ki ste ga imeli za obiskovanje tega tečaja?						
Ste v zadnjih 12 mesecih obiskovali kakšen z delom povezan tečaj ali usposabljanje?	Da bi dopolnil/a svoje znanje za sedanje delo	Da bi napredoval/a v karieri	Da bi se pripravil/a na delo na drugem področju	Da bi se pripravil/a na samozaposlitev	Drugo:	Skupaj
Da (n = 62)	83 % (n = 51)	17 % (n = 11)	0 % (n = 0)	0 % (n = 0)	0 % (n = 0)	100 %
Ne (n = 35)	0 % (n = 0)	0 % (n = 0)	0 % (n = 0)	0 % (n = 0)	0 % (n = 0)	100 %
Skupaj	83 % (n = 51)	17 % (n = 11)	0 % (n = 0)	0 % (n = 0)	0 % (n = 0)	100 %

SKLOP 6. Kompetence

Raziskava HEGESCO proučuje povezavo strukturiranja kompetenc posameznikov z lastnostmi visokošolskih sistemov. Tako tudi v podrobnosti pregleduje izobraževalne programe visokošolskih sistemov, njihove načine študija ter oblike in metode poučevanja. V raziskavi so anketiranci odgovarjali na vprašanja vezana na njihov študij in zatem prehod v zaposlitev. Glavno raziskovalno vprašanje je vezano na kompetentnost, ki je potrebna za uspešen vstop vsakega posameznika v organizacijo (Hegesco 2007).

Odgovor na zastavljeno vprašanje iz leta 2009 je bil, da **»imajo slovenski visokošolski diplomanti premalo naslednjih kompetenc:**

- profesionalnega znanja,
- sposobnost dela pod stresom,
- sposobnosti učinkovite porabe časa,
- sposobnosti uspešnega pogajanja,
- sposobnosti menedžiranja avtoritete» (Pavlin, 2009).

»Na drugi strani pa je bila ugotovitev, da so najbolj zahtevane kompetence od diplomantov naslednje:

- *sposobnost učinkovite porabe časa,*
- *produktivno delo z drugimi (timsko delo),*
- *sposobnost jasnega izražanja,*
- *sposobnost doseganja dobrih rezultatov v stresnem okolju*
- *uporaba interneta in informacijske tehnologije» (Pavlin, 2009).*

Za odgovor na pričujoče raziskovalno vprašanje sem izbrala prav seznam kompetenc, ki so se že obravnavale v mednarodni raziskavi HEGESCO. Zanimalo me je, katere so tiste kompetence, ki so jih lahko anketiranci najbolj razvili v času študija, katere so razvili najmanj, katere kompetence razvijajo še naprej in ali je formalna izobrazba prispevala k razvoju kompetenc in katere so te kompetence.

Poglejmo seznam kompetenc, ki smo jih izbrali za ocenitev:

1. strokovnost in praksa na svojem področju,
2. znanje na drugih področjih,
3. analitično mišljenje,
4. sposobnost hitrega usvajanja novega znanja,
5. sposobnost učinkovitega pogajanja,
6. sposobnost uspešnega dela pod stresom,
7. pripravljenost zgrabiti priložnost,
8. sposobnost koordinacije aktivnosti,
9. sposobnost učinkovite uporabe časa,
10. sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi,
11. sposobnost motiviranja drugih,
12. sposobnost jasnega izražanja,
13. sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete,
14. sposobnost dela z računalnikom in internetom,
15. sposobnost iskanja novih idej in rešitev,
16. pripravljenost »premljevanja« lastnih idej in idej drugih,
17. sposobnost predstavljanja izdelkov, idej ali poročil drugim,
18. sposobnost pisanja poročil, zabeležk in dokumentov,

19. sposobnost pisanja in branja v tujem jeziku,
20. profesionalno znanje o drugih državah (ekonomsko, družbeno, pravno ...),
21. poznavanje medkulturnih razlik,
22. sposobnost dela z ljudmi iz drugih kulturnih okolij.

Anketiranci so lahko paralelno ocenjevali njihove ravni posamezne kompetence ob vstopu na sedanje delovno mesto in pričakovane ravni za iste kompetence.

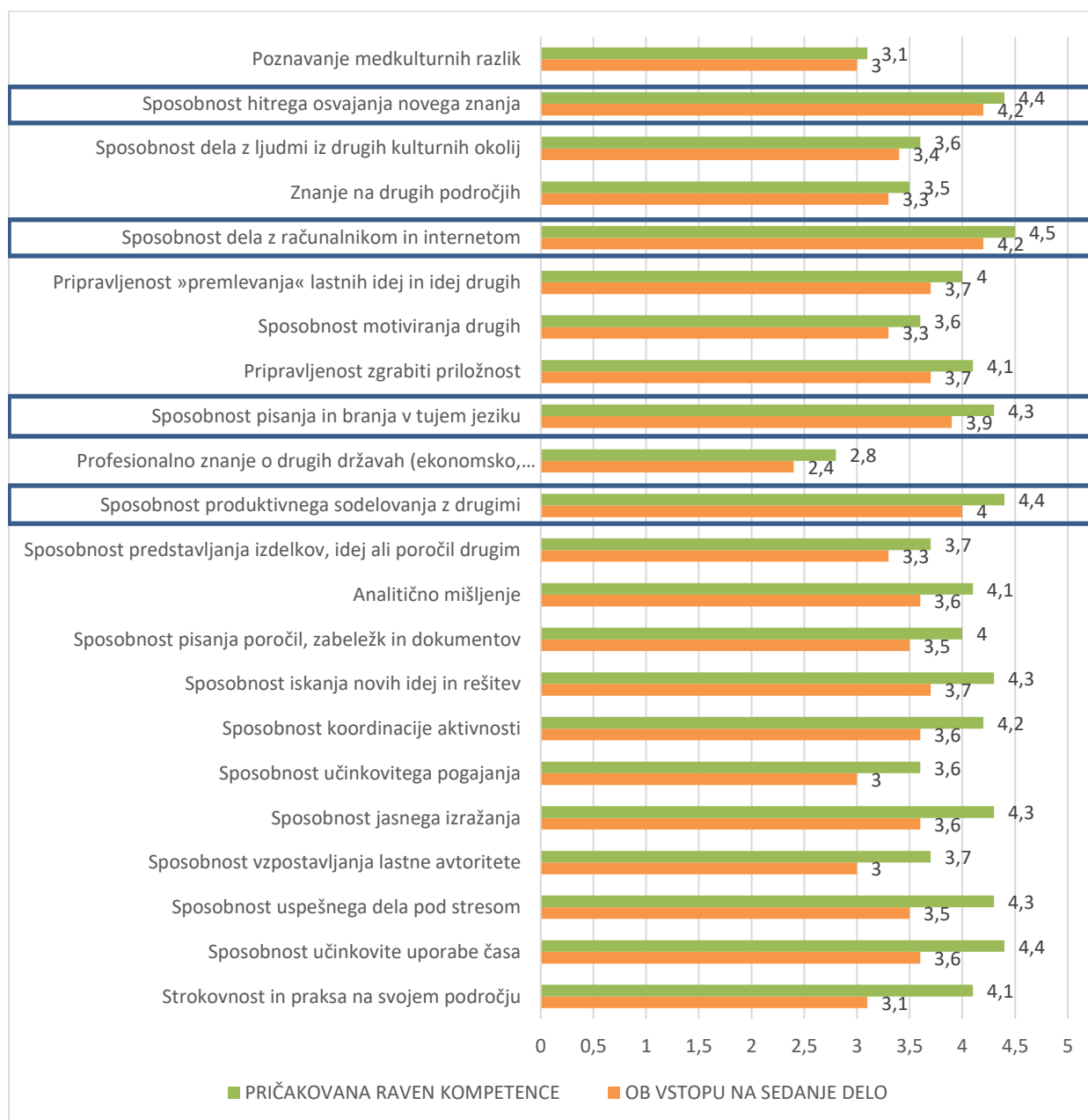
Kot je razvidno iz slike 7.14, so anketiranci ob vstopu na trenutno delovno mesto najvišje ocenili naslednje kompetence:

- sposobnost dela z računalnikom in internetom in sposobnost hitrega osvajanja novega znanja (4.2),
- sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi (4.0) in
- sposobnost pisanja in branja v tujem jeziku (3.9).

Najnižje pa so bile ocenjene naslednje kompetence:

- profesionalno znanje o drugih državah (ekonomsko, družbeno, pravno ...) (2.4),
- poznavanje medkulturnih razlik, sposobnost učinkovitega pogajanja (3.0),
- sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete (3.0),
- strokovnost in praksa na svojem področju (3.1) (slika 7.14).

Slika 7.14: Kako ocenjujete vašo raven posamezne kompetence ob vstopu na sedanje delo ter pričakovana raven posamezne kompetence pri vašem sedanjem delu (n = 97) ? (vprašanje 25 v anketi)



Pri pričakovani ravni posamezne kompetence so anketiranci kot najvišje označili naslednje:

- sposobnost dela z računalnikom in internetom (4.5),
- sposobnost učinkovite uporabe časa (4.4),
- sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi in sposobnost hitrega usvajanja novega znanja (4.4),
- sposobnost uspešnega dela pod stresom (4.3),

- sposobnost jasnega izražanja (4.3),
- sposobnost iskanja novih idej (4.3),
- sposobnost pisanja in branja v tujem jeziku (4.3),
- sposobnost koordinacije aktivnosti (4.2),
- strokovnost in praksa na svojem področju (4.1),
- analitično mišljenje (4.1) in
- pripravljenost zgrabiti priložnost (4.1).

Kot najnižje označene pri pričakovani ravni kompetenc sta kompetenci vezani na poznavanje medkulturnih razlik (3.1) in profesionalno znanje o drugih državah (2.8) in (slika 7.14).

Največ razlik oziroma neujemanja med pričakovano raven kompetenc in dejansko je razvidno pri naslednjih kompetencah: strokovnost in praksa na svojem področju, sposobnost učinkovite uporabe časa, sposobnost uspešnega dela pod stresom, sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete in sposobnost jasnega izražanja.

Kompetenca *sposobnost hitrega osvajanja novega znanja* je bila ocenjena zelo visoko tako ob vstopu (4.2) kot pri pričakovani ravni (4.4) in prav ta kompetenca je med kompetencami, ki imajo najmanj razlike. Ostale kompetence, ki imajo podobno povezavo, so: *poznavanje medkulturnih razlik, znanje na drugih področjih in sposobnost dela z ljudmi iz drugih kulturnih okolij* (slika 7.14).

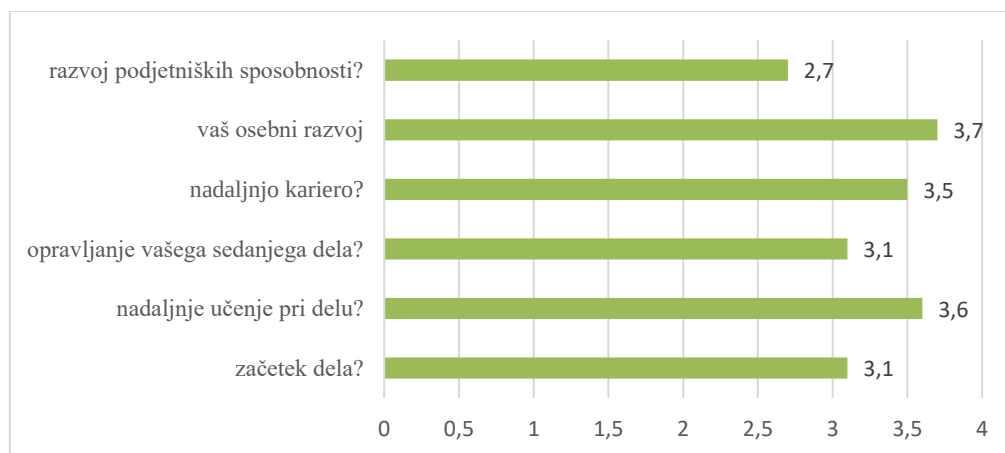
V nadaljevanju nas je zanimalo, katere tri kompetence so anketiranci v njihovem študijskem programu lahko zelo dobro razvili in katerih treh niso razvili. Predstavljene so v tabeli 7.12.

Tabela 7.12: Navedite največ TRI kompetence iz seznama, ki ste jih v vašem študijskem programu LAHKO ZELO DOBRO in NISTE razvili (n = 97) (vprašani 26 in 27 v anketi).

Razvoj kompetenc med študijem	
Zelo dobro razvili:	Niso razvili:
spodobnost hitrega osvajanja novega znanja (13 %)	strokovnosti in prakse na svojem področju (12 %)
analitično mišljenje (11 %)	spodobnosti učinkovitega pogajanja (9 %)
spodobnost uspešnega dela pod stresom (9 %)	spodobnosti vzpostavljanja lastne avtoritete in profesionalno znanje o drugih državah (8 %)

Na koncu smo povprašali, v kolikšni meri je bil študijski program dobra osnova za razvoj podjetniških sposobnosti, osebni razvoj, nadaljnjo kariero, opravljanje sedanjega dela, nadaljnje učenje pri delu in začetek dela.

Slika 7.15: V kolikšni meri je bil vaš študijski program dobra osnova za (n = 97)? (vprašanje 28 v anketi).



Največ anketirancev (3.7) je odgovorilo, da je bil študijski program dobra osnova za osebni razvoj. Takoj za tem sledijo nadaljnje učenje pri delu (3.6) in nadaljnjo kariero (3.5). Slabše ocenjen je bil študijski program za začetek dela in opravljanje sedanjega dela (3.1) in najslabše za razvoj podjetniških sposobnosti (2.7) (slika 7.15).

7.2 PREVERJANJE HIPOTEZ

Leta 2007-2008 je bila narejena s strani Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje »Analiza dodatnih pogojev za zasedbo prostih delovnih mest«. V analizi so bili navedeni s strani delodajalcev zahtevani pogoje za zasedbo prostih delovnih mest. Poleg zahteve po formalni izobrazbi, delodajalci dodatno zahtevajo jezikovno in računalniško znanje ter določene lastnosti in sposobnosti povezane z zahtevnostjo nalog, ki ji zaposleni opravljajo na delovnem mestu (ZRSZ 2009, 2–3).

V analizi so bile predstavljene tudi kategorije ključnih kompetenc, ki so jih opredelili delodajalci, in sicer (ZRSZ, 2009, str. 13–27):

- **Komunikacija:** tukaj je bilo uvrščeno delo z ljudmi, tako znotraj podjetja, kot tudi zunaj podjetja, torej s strankami.
- **Natančnost in zanesljivost:** v to kategorijo so bile uvrščene še odgovornost, vestnost, vztrajnost ipd.
- **Prilagodljivost:** tukaj je bila vključena fleksibilnost in iznajdljivost ter med drugim tudi pripravljenost se izobraževati ipd.
- **Poslovne kompetence:** v to kategorijo so vključili vodenje procesov in projektov, samostojno kot timsko delo, odločnost ter ostale organizacijske sposobnosti.
- **Kompetence reševanja problemov:** tukaj so bile vključene veščine, kot so hitro odločanje, kreativnost, sposobnost logičnega in analitičnega razmišljanja ipd.

Katere kompetence morajo imeti mladi posamezniki, da uspešno vstopijo na trg dela in v organizacijo? Mednarodni projekt Hegesco je leta 2009 poskušal odgovoriti na to vprašanje. V tem projektu je sodelovalo 6 držav (med njimi tudi Slovenija), trajal pa je dve leti. Glavno raziskovalno vprašanje projekta je bilo podobno kot vprašanje zastavljeno v pričujoči nalogi, in sicer: »Katere kompetence so potrebne za uspešen vstop v organizacijo?«

Rezultati izpeljane raziskave v pričujočem delu predstavljajo pomembna izhodišča pri razumevanju povezanosti kompetenc takoj po končani formalni izobrazbi oziroma med študijem in na sedanjem delovnem mestu. S pomočjo obsežnega anketnega vprašalnika, ki je precejšen del tako pomembne in vplivne raziskave, kot je HEGESCO, ki je bil razdeljen med naključno izbranimi mladimi zaposleni, ki so v zadnjih petih letih vstopili v organizacijo X, smo pridobili mnenje mladih zaposlenih o tem, kako pomembno je pridobljeno formalno in neformalno izobraževanje za vstop v organizacijo in kako pomembna se mladim zdi

posamezna kompetenca za opravljanje njihovega dela ter koliko posamezno kompetenco sedaj uporabljajo na delovnem mestu.

Naj v kratkem povzamemo ugotovitve iz prejšnjega poglavja, preden odgovorimo na zastavljeno raziskovalno vprašanje, **katere so tiste kompetence, ki so jih mladi pridobili pred zaposlitvijo in jih uporabljajo tudi sedaj na delovnem mestu.**

Pridobili smo odgovore 97 anketirancev (od zajetih 133), med katerimi je 66 % žensk in 34 % moških, večina rojenih v Sloveniji. Med njimi je tri četrtine ves čas bivalo v isti državi, tj. Sloveniji, 26 % jih je živelo v tujini v času študija, malo več kot 16 % pa je odpotovalo po zaključku le-tega. Največ jih je med študijem živelo s starši, danes, med delom, pa jih večina živi s partnerjem.

80 % anketirancev je med študijem imelo druge izobraževalne in z njimi povezane izkušnje, in prav toliko jih je imelo izkušnje, ki niso povezane s študijem. Študentsko prakso je opravila polovica anketirancev. 74 % anketirancev ni prekinilo študija za določen čas. Po koncu dodiplomskega študija je polovica anketirancev nadaljevala svojo izobrazbeno pot do magisterija, od katerih je 30 % pridobilo magistrsko izobrazbo. Največ anketirancev je začelo iskati delo v času študija (47 %), 30 % pa že pred zaključkom. Največ vprašanih (42 %) je nadaljevalo z delom, ki so ga imeli med študijem, 38 % se jih je zaposlilo v prvih 6 mesecih. 70 % opravlja delo glede na svojo pridobljeno izobrazbo.

Več kot polovica anketiranih (67 %) je mnenja, da je za opravljanje trenutnega dela potrebna diploma, manj kot petina anketiranih jih meni, da magisterij, preostali menijo, da je potrebna celo manj kot visokošolska izobrazba (12 %) in (4 %) da je potrebna druga dodiplomska izobrazba.

Velika večina (70 %) potrjuje, da opravljajo delo glede na svojo pridobljeno izobrazbo. Zanimivo je, da je 74 % anketirancev mnenja, da je njihovo izobraževalno področje najprimernejše za opravljanje sedanjega dela, 45 % pa jih je odgovorilo, da le občasno uporablja znanje iz formalne izobrazbe, medtem ko jih 41 % v veliki meri uporablja znanje in veščine pridobljene z neformalno izobrazbo. Lahko bi sklepali, da je področje sicer res primerno, medtem ko pa znanje, ki ga mladi pridobijo, ni dovolj za dober nastop in vstop na delo in opravljanje delovnih nalog.

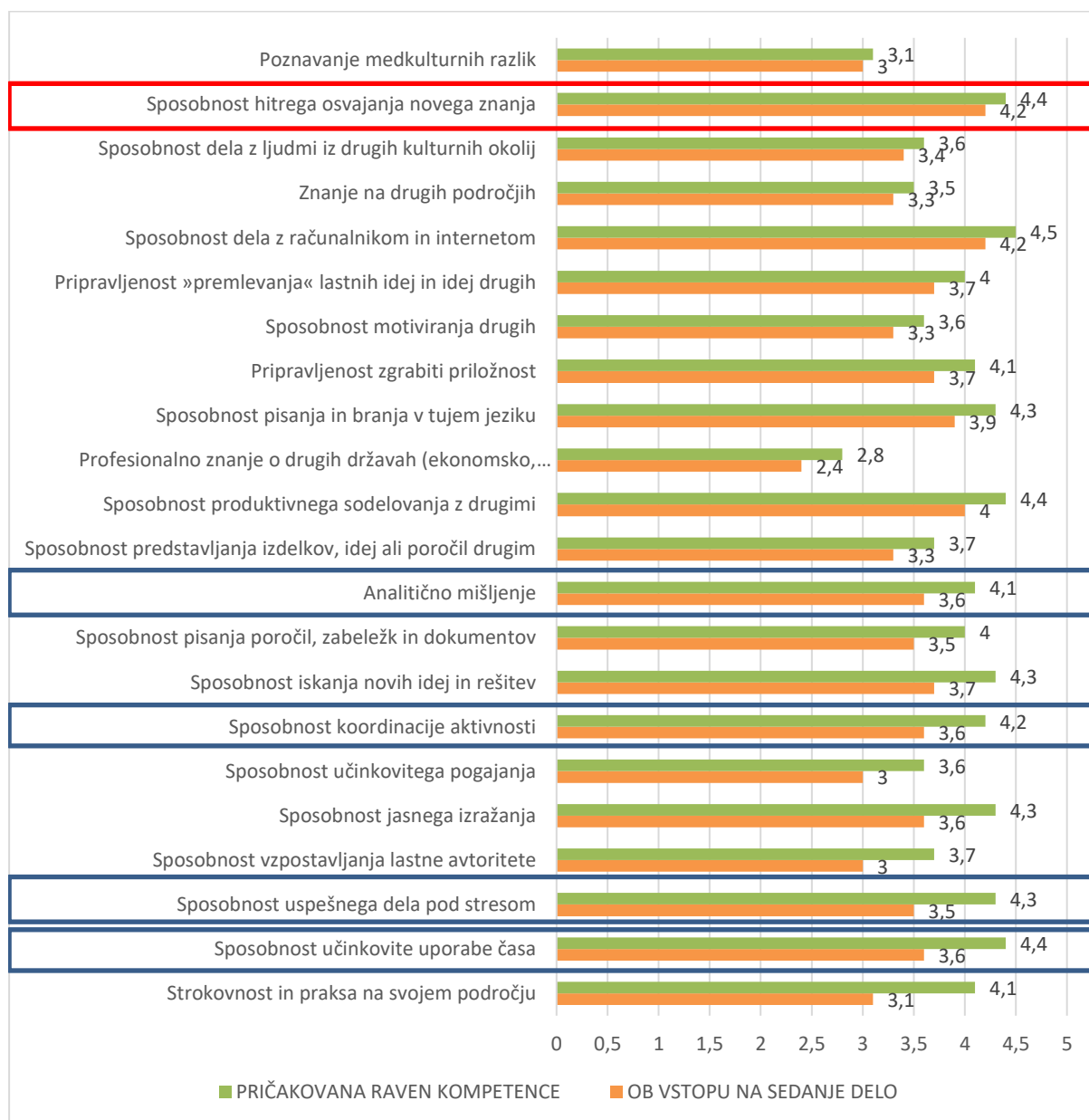
Večina je zadovoljna s sedanjim delom (35 % med njima so zelo zadovoljni). Ko naredimo povezavo zadovoljstva s sedanjim delom in opravljanjem dela glede na pridobljeno izobrazbo, vidimo, da razlika med tistimi, ki opravljajo delo v skladu z izobrazbo, in tistimi, ki delajo na drugih področjih, ni velika, vendar razlika obstaja. Vsekakor pa je malo več nezadovoljnih anketirancev, ki opravljajo delo, ki ni povezano z njihovo pridobljeno izobrazbo.

V večini anketiranci menijo, da je najprej študijski program dobra osnova za osebni razvoj in šele nato za nadaljnje učenje pri delu in razvoj nadaljnje kariere. V času študija so lahko najmanj razvili *strokovnost in prakso na svojem področju, sposobnost učinkovitega pogajanja, sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete in profesionalno znanje o drugih državah*, medtem ko pa so lahko največ razvili *sposobnost hitrega usvajanja novega znanja, analitično mišljenje in sposobnost uspešnega dela pod stresom*. Vsi anketiranci so obiskovali kakšen z delom povezan tečaj – velika večina (83 %) s ciljem dopolniti znanje za opravljanje sedanjega dela in samo 17 % s ciljem, da bi napredovali v karieri.

7.2.1 Odgovor na raziskovalno vprašanje

Med svojim študijem so anketiranci lahko največ razvili prav ***sposobnost hitrega usvajanja novega znanja***, ki je ena od kompetenc, ki so jo anketiranci ocenili zelo visoko ob vstopu na delo in ki ima najmanjšo razliko med dejansko in pričakovano ravnijo kompetence (rdeča oznaka v sliki 7.16).

Slika 7.16: Kako ocenjujete vašo raven posamezne kompetence ob vstopu na sedanje delo ter pričakovana raven posamezne kompetence pri vašem sedanjem delu (n = 97) ? (vprašanje 25 v anketi)



Prav osvajanje novega znanja, oziroma najnovejše znanje, je glavna prednost mladih na začetku kariere. Poleg le te kompetence, so v času izobraževalnega procesa anketiranci lahko najbolj razvili še sledeče kompetence:

- analitično mišljenje,
- sposobnost uspešnega dela pod stresom,
- sposobnost učinkovite uporabe časa,

- sposobnost kordiniranja aktivnosti.

Prav zadnje tri kompetence, ki jih lahko tudi opredelimo kot specifične in so jih mladi lahko v času študija najbolj razvili kažejo, da so le te najbolj zaželjene oziroma pričakovane kompetence na sedanjem delu (imajo najvišjo oceni pri pričakovani ravni).

Ta podatek nam omogoča odgovoriti na naše raziskovalno vprašanje: *katere so tiste kompetence, ki so jih mladi pridobili pred zaposlitvijo in jih še vedno uporabljajo* (tj. ocenjene so kot pričakovane, torej organizacijsko zaželenne). Mladi, ki so pred petimi leti vstopili na delo v obravnavani organizaciji, so pridobili spodnje kompetence med formalno izobrazbo in jih še vedno uporabljajo (glej tabelo 7.13).

Tabela 7.13: Kompetence, ki so jih mladi pridobili pred zaposlitvijo in jih še vedno uporabljajo

KOMPETENCE	DEJANSKA RAVEN	PRIČAKOVANA RAVEN
Sposobnost učinkovite uporabe časa	3.6	4.4
Sposobnost uspešnega dela pod stresom	3.5	4.3
Sposobnost koordinacije aktivnosti	3.6	4.2

7.2.2 Potrditev prve hipoteze

Kot smo pisali, je kompetenca, zmožnost ali sposobnost nekaj učinkovito opraviti v določenem okolju oziroma v konkretni situaciji, pri čemer je zelo pomembna kultura organizacije/okolja, ki opredeljujejo vrednost določenih kompetenc in ocene opravljenih nalog.

Analiza posameznih kompetenc na primeru raziskovanja podjetja X je pokazala, da so anketiranci najvišje ocenili naslednje kompetence ob vstopu na delo (tabeli 7.14):

- sposobnost dela z računalnikom in internetom,
- sposobnost hitrega osvajanja novega znanja,
- sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi,
- sposobnost pisanja in branja v tujem jeziku.

To so dejanske ključne kompetence, ki jih anketiranci imajo in ki jim omogočajo uspešno opravljanje dela, so pa prav tiste temeljne ali ključne, kot jih razvrščata Svetlik in Kohont (2003), ki jih lahko posamezniki prenašajo med delovnimi nalogami in se nanašajo na vse zaposlene, ter so ključne za preživetje v sodobni družbi znanja.

V tabeli 7.14 lahko v prvi koloni vidimo padajočo barvno lestvico ocen kompetenc, ki so jih anketirani posamezniki prepoznali kot zaželenje, ki jih od posameznika pričakuje organizacija za uspešno opravljanje vlog in nalog. Paralelno pa smo naredili primerjavo s padajočo lestvico ocen kompetenc anketirancev ob vstopu na delo.

Tabela 7.14: Barvna lestvica in primerjava med pričakovanimi in dejanskimi kompetencami

Pričakovane kompetence	raven	Ob vstopu na delo	raven
Sposobnost dela z računalnikom in internetom	4.5	Sposobnost hitrega usvajanja novega znanja	4.2
Sposobnost hitrega usvajanja novega znanja	4.4	Sposobnost dela z računalnikom in internetom	4.2
Sposobnost učinkovite uporabe časa	4.4	Sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi	4
Sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi	4.4	Sposobnost pisanja in branja v tujem jeziku	3.9
Sposobnost uspešnega dela pod stresom	4.3	Pripravljenost zgrabiti priložnost	3.7
Sposobnost jasnega izražanja	4.3	Sposobnost iskanja novih idej in rešitev	3.7
Sposobnost iskanja novih idej in rešitev	4.3	Pripravljenost »premljevanja« lastnih idej in idej drugih	3.7
Sposobnost pisanja in branja v tujem jeziku	4.3	Analitično mišljenje	3.6
Sposobnost koordinacije aktivnosti	4.2	Sposobnost koordinacije aktivnosti	3.6
Strokovnost in praksa na svojem področju	4.1	Sposobnost učinkovite uporabe časa	3.6
Analitično mišljenje	4.1	Sposobnost jasnega izražanja	3.6
Pripravljenost zgrabiti priložnost	4.1	Sposobnost uspešnega dela pod stresom	3.5
Pripravljenost »premljevanja« lastnih idej in idej drugih	4	Sposobnost pisanja poročil, zabeležk in dokumentov	3.5
Sposobnost pisanja poročil, zabeležk in dokumentov	4	Sposobnost dela z ljudmi iz drugih kulturnih okolij	3.4
Sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete	3.7	Znanje na drugih področjih	3.3

Sposobnost predstavljanja izdelkov, idej ali poročil drugim	3.7	Sposobnost motiviranja drugih	3.3
Sposobnost učinkovitega pogajanja	3.6	Sposobnost predstavljanja izdelkov, idej ali poročil drugim	3.3
Sposobnost motiviranja drugih	3.6	Strokovnost in praksa na svojem področju	3.1
Sposobnost dela z ljudmi iz drugih kulturnih okolij	3.6	Sposobnost učinkovitega pogajanja	3
Znanje na drugih področjih	3.5	Sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete	3
Poznavanje medkulturnih razlik	3.1	Poznavanje medkulturnih razlik	3
Profesionalno znanje o drugih državah (ekonomsko, družbeno, pravno ...),	2.8	Profesionalno znanje o drugih državah (ekonomsko, družbeno, pravno ...),	2.4

Kot je razvidno po barvni lestvici, lahko v grobem zaključimo, da razlike med samimi prioritetami med dejansko in pričakovano ravno niso velike. Celo več, so dokaj podobne. Največje variacije in odstopanja po barvi načeloma vidimo pri naslednjih kompetencah:

Tabela 7.15: Največje variacije in odstopanja po barvi med pričakovanimi in dejanskimi kompetencami

KOMPETENCE	DEJANSKA RAVEN	PRIČAKOVANA RAVEN
Sposobnost učinkovite uporabe časa	3.6	4.4
Sposobnost jasnega izražanja	3.6	4.3
Sposobnost uspešnega dela pod stresom	3.5	4.3
Strokovnost in praksa na svojem področju	3.1	4.1

Ključne kompetence pomagajo posamezniku predvsem pri osebnem in družbenem razvoju. Rezultati kažejo, da brez ključnih kompetenc vstop na trg dela skorajda ni mogoč, specifične kompetence pa predstavljajo dodatno konkurenčno prednost za posameznika. Zato že na podlagi obravnavane teorije v prvem delu pričujoče naloge lahko sklepamo, z narejeno raziskavo in pridobljenimi odgovori pa potrdimo prvo hipotezo, da delovno specifične kompetence predstavljajo dodatno konkurenčno prednost posameznika in so ključnega pomena za vstop mladih na delovno mesto.

7.2.3 Potrditev druge hipoteze

Kot smo videli že v sliki 7.14, so ocene ravni pričakovanih kompetenc za opravljanje dela anketiranih posameznikov povsod večje od ocen ravni dejanskih kompetenc ob vstopu na delovno mesto, vendar je pomembno poudariti, da razlike med njimi niso močno vidne

S pomočjo parnega T-testa smo naredili primerjavo, tako da smo pri vsakem podvprašanju primerjali dejanske kompetence s pričakovanimi. Za to primerjavo smo izračunali p-vrednost, na koncu pa določili povprečno p-vrednost in standardno deviacijo. Rezultati so pokazali, da je druga hipoteza potrjena, saj ni statistično pomembnih razlik med dejanskimi in pričakovanimi kompetencami. Statistično pomembne razlike so takrat, ko je p-vrednost $< 0,05$ (5 %).

Tabela 7.16: Parni T-Test

	Kompetence	Ob vstopu na sedanje delo					Pričakovana raven kompetence					p value-Parni test
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1	Strokovnost in praksa na svojem področju	6 %	24 %	35 %	24 %	11 %	0 %	2 %	24 %	41 %	33 %	1
2	Znanje na drugih področjih	0 %	17 %	37 %	40 %	6 %	0 %	17 %	30 %	35 %	17 %	0.951977977
3	Analitično mišljenje	2 %	10 %	35 %	38 %	16 %	2 %	5 %	15 %	39 %	40 %	1
4	Sposobnost hitrega usvajanja novega znanja	0 %	0 %	19 %	44 %	37 %	0 %	0 %	13 %	35 %	52 %	1
5	Sposobnost učinkovitega pogajanja	3 %	25 %	44 %	21 %	6 %	6 %	11 %	24 %	35 %	23 %	1
6	Sposobnost uspešnega dela pod stresom	0 %	14 %	38 %	29 %	19 %	0 %	3 %	14 %	29 %	54 %	1
7	Pripravljenost zgrabiti priložnost	0 %	11 %	30 %	41 %	17 %	3 %	0 %	16 %	41 %	40 %	0.977060215
8	Sposobnost koordinacije aktivnosti	0 %	5 %	49 %	27 %	19 %	0 %	2 %	21 %	30 %	48 %	0.983451073
9	Sposobnost učinkovite uporabe časa	2 %	8 %	40 %	35 %	16 %	0 %	0 %	18 %	23 %	60 %	1
10	Sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi	0 %	2 %	22 %	48 %	29 %	0 %	0 %	11 %	34 %	55 %	0.978756326
11	Sposobnost motiviranja drugih	0 %	17 %	44 %	27 %	11 %	2 %	8 %	39 %	34 %	18 %	0.907093213
12	Sposobnost jasnega izražanja	2 %	5 %	37 %	43 %	14 %	2 %	6 %	8 %	30 %	54 %	0.986872207
13	Sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete	11 %	14 %	46 %	22 %	6 %	8 %	5 %	25 %	38 %	24 %	0.97987559
14	Sposobnost dela z računalnikom in internetom	2 %	3 %	17 %	29 %	49 %	2 %	0 %	10 %	26 %	63 %	0.958645928
15	Sposobnost iskanja novih idej in rešitev	2 %	3 %	44 %	30 %	21 %	0 %	3 %	13 %	37 %	48 %	0.983932772
16	Pripravljenost »premljevanja« lastnih idej in idej drugih	0 %	8 %	35 %	38 %	19 %	2 %	6 %	21 %	32 %	40 %	0.974296623
17	Sposobnost predstavljanja izdelkov, idej ali poročil drugim	5 %	16 %	35 %	35 %	10 %	8 %	10 %	16 %	32 %	34 %	0.978692121
18	Sposobnost pisanja poročil, zabelež in dokumentov	2 %	13 %	37 %	32 %	17 %	2 %	6 %	24 %	32 %	37 %	1
19	Sposobnost pisanja in branja v tujem jeziku	2 %	6 %	25 %	33 %	33 %	5 %	0 %	13 %	29 %	53 %	0.972730278
20	Profesionalno znanje o drugih državah (ekonomsko, družbeno, pravno ...),	13 %	38 %	41 %	8 %	0 %	24 %	13 %	32 %	21 %	11 %	0.979929705
21	Poznavanje medkulturnih razlik	10 %	17 %	44 %	19 %	10 %	16 %	16 %	30 %	17 %	21 %	1
22	Sposobnost dela z ljudmi iz drugih kulturnih okolij	5 %	14 %	32 %	35 %	14 %	11 %	6 %	25 %	25 %	32 %	0.971979337

Pri tem so največje vrzeli med dejanskimi in pričakovanimi kompetencami pri naslednjih kompetencah:

- strokovnost in praksa na svojem področju,
- sposobnost učinkovite uporabe časa,
- sposobnosti uspešnega dela pod stresom,
- sposobnosti vzpostavljanja lastne avtoritete in
- sposobnosti jasnega izražanja.

Najmanjšo razliko med dejansko in pričakovano ravno ima kompetenca sposobnost hitrega osvajanja novega znanja, in prav ta kompetenca je tista, ki je bila najvišje ocenjena kot dejanska kot tudi pričakovana kompetenca ob vstopu na delo. Visoke ocene za obe ravni razvoja so dobile še naslednje kompetence: poznavanje medkulturnih razlik, znanje na drugih področjih in sposobnost dela z ljudmi iz drugih kulturnih okolij.

Rezultati torej kažejo visoko stopnjo ujemanja med pričakovanimi in dejanskimi kompetencami, kar potrjuje našo hipotezo, da med dejanskimi kompetencami posameznika in pričakovanimi kompetencami delovnega mesta obstaja velika stopnja ujemanja.

8 PREDLOGI IN ZAKLJUČEK

Glavna prednost mladih iskalcev zaposlitve in mladih kot zaposlenih po končanem začetnem izobraževanju je še sveže znanje in posedovanje spretnosti in kompetenc, ki jih, kot smo ugotovili, najpogosteje pridobijo preko neformalnega izobraževanja. Malo manj kot polovica anketiranih le občasno uporablja pridobljeno strokovno znanje pri opravljanju sedanjega dela, prav toliko pa jih v veliki meri uporablja neformalno pridobljeno znanje. Neformalno znanje je sicer večinoma zavedno in načrtovano, vendar pa žal ni vedno priznana izkušnja. Je pa vsekakor prednost pri konkurenčni dirki v spreminjajoči se naravi delovnih procesov.

Cilj magistrskega dela je bil odgovoriti na raziskovalno vprašanje, katere so torej tiste kompetence, ki so jih mladi pridobili pred zaposlitvijo in jih še vedno uporabljajo na delovnem mestu, pri tem pa tudi potrditi ali ovreči dve hipotezi:

- specifične kompetence so ključnega pomena za vstop v organizacijo,
- med dejanskimi kompetencami posameznika in pričakovanimi kompetencami delovnega mesta obstaja velika stopnja ujemanja.

Odgovor na raziskovalno vprašanje sem pridobila s pomočjo izvedenega raziskovanja na primeru podjetja X. V vzorec sem zajela 97 ljudi (73-odstotna odzivnost), ki so zaposleni v različnih oddelkih podjetja. Med demografske dejavnike sem štela podatke o spolu, letnici rojstva, državi, kraj rojstva, če so živeli v tujini v času študija ali po končanem študiju ter kje in s kom so živeli v zadnjem letniku študija. Uporabila sem del anketnega vprašalnika in seznam kompetenc, ki so se že obravnavale v mednarodni raziskavi HEGESCO. Zanimalo me je, katere so tiste kompetence, ki so jih lahko anketiranci najbolj razvili v času študija, katere so razvili najmanj, katere kompetence razvijajo še naprej, ali je formalna izobrazba prispevala k razvoju kompetenc, katere so te kompetence itn.

Osvajanje novega znanja, oziroma na novo pridobljeno znanje, je glavna prednost mladih na začetku kariere. Prav to kompetenco so mladi v času študija lahko najbolj razvili; ocenili so jo z zelo visoko oceno ob vstopu na delo, in ravno ta kompetenca ima največjo stopnjo ujemanja med dejansko in pričakovano ravno kompetenc.

Osvajanje novega znanja je sicer zaželena kompetenca v obravnavani organizaciji, nima pa najvišje ocene pričakovane ravni. V času študija so anketiranci poleg navedene razvili še naslednje kompetence: analitično mišljenje, sposobnost uspešnega dela pod stresom, sposobnost učinkovite uporabe časa in sposobnost koordiniranja aktivnosti. Prav zadnje tri kompetence, ki jih lahko opredelimo tudi kot specifične (sposobnost uspešnega dela pod stresom, sposobnost učinkovite uporabe časa, sposobnost kordiniranja aktivnosti), ki so jih mladi lahko v času študija najbolj razvili, so anketiranci ocenili z najvišjimi ocenami kot pričakovane kompetence na sedanjem delu.

Rezultati raziskave so odgovorili na naše raziskovalno vprašanje: *katere so tiste kompetence, ki so jih mladi pridobili pred zaposlitvijo in jih še vedno uporabljajo* (tj. ocenjene so kot pričakovane, torej organizacijsko zaželene). Mladi, ki so pred petimi leti vstopili na delo v obravnavani organizaciji, so pridobili med formalno izobrazbo in še vedno uporabljajo našete v nadaljevanju kompetence:

- sposobnost učinkovite uporabe časa,
- sposobnost uspešnega dela pod stresom in
- sposobnost kordiniranja aktivnosti.

Zaželene kompetence so tiste, ki jih od posameznika pričakuje organizacija za uspešno opravljanje vlog in nalog. Kultura organizacije je ključnega pomena, kadar obravnavamo koncept in razsežnosti kompetenc. Kar lahko v eni kulturi/organizaciji velja za splošno kompetenco, lahko v drugi velja za specifično in obratno. Kar je lahko nekaj nagrajeno v eni organizaciji, v drugi ni in obratno.

Na podlagi naše raziskave smo ugotovili, da so v obravnavanem podjetju najbolj zaželene naslednje kompetence, oziroma je raven pričakovane kompetence visoka pri naslednjih:

- sposobnost učinkovite uporabe časa,
- sposobnost uspešnega dela pod stresom,
- sposobnost jasnega izražanja,
- sposobnost iskanja novih idej in rešitev,
- sposobnost kordiniranja aktivnosti,
- strokovnost in praksa na svojem področju,
- analitično mišljenje in
- pripravljenost zgrabiti priložnost.

Na istem seznamu pa se nahajajo tudi tiste kompetence, ki so jih mladi pridobili med študijem in jih še vedno uporabljajo na delovnem mestu (označeno z rdečo barvo). Specifične kompetence predstavljajo dodatno konkurenčno prednost in so tako ključnega pomena za vstop na trg dela.

S pomočjo raziskave smo prav tako ugotovili, da je v obravnavani organizaciji raven pričakovanih kompetenc sicer višja od ravni dejanskih kompetenc posameznikov, vendar ta razlika sploh ni tako velika. Rezultati so pokazali visoko stopnjo ujemanja med pričakovanimi in dejanskimi kompetencami.

Najpomembnejša vloga kompetence je redefiniranje organizacijske kulture, saj šele uvajanje kompetenčnih pristopov vpliva na poslovne rezultate organizacije. Tako kompetenčni pristop omogoča opredelitev in pojasnitev pričakovanj in vlog delovnega mesta, omogoča zaposlitev najboljših posameznikov, (re)definiranje in promocijo vrednot in ciljev organizacije, kar vse skupaj pripomore k znatnemu izboljšanju njenega delovanja. Ugotovili smo, da ima neformalna izobrazba močan vpliv na razvoj kompetenc, žal pa ni tako prepoznana in »legitimna« kot formalna izobrazba, podkrepljena s spričevali. Po mojem mnenju je uvajanje

kompetenčnega pristopa prav danes še pomembnejše in ima vse večjo potrebo za utemeljitev, ker s pomočjo določenih metod napove možnost razvoja potencialnih kompetenc, ki jih posameznik od svojih predispozicij še lahko razvije.

Ključne kompetence so temelj vsake izobrazbe. Dober znak je, kakor je mogoče sklepati iz rezultatov izpeljane raziskave, da je poudarek v izobraževalnih programih vedno bolj na uporabnosti in razvoju specifičnih kompetenc, ki postajajo na konkurenčnem in hitro spremenljivem trgu največja vrlina in prednost najprej posameznika, z njim pa tudi same organizacije. To vsekakor ne pomeni, da je znanje manj pomembno, temveč štejeta veliko več prav sposobnost osvojiti znanje, ter sposobnost njegove kakovostne in učinkovite uporabe.

9 LITERATURA

1. Ažman, Tatjana. 2012. *Kompetenca učenje učenja*. Projekt Operativni program razvoja človeških virov za obdobje 2007 - 2013. Ljubljana, Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport.
2. Bevc, Milena. 1991. *Ekonomski pomen izobraževanja*. Radovljica: Didakta.
3. Boyatzis, Richard Eleftherios. 1982. *The competent Manager*. New York: John Wiley
4. Collins, Randall. 1979. *The Credential Society: An Historical Sociology of Education and Stratification*. New York: Academic Press.
5. Črnak-Meglič, Andreja. 2005. *Otroci in mladina v prehodni družbi: analiza položaja v Sloveniji*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport, Urad RS za mladino. Maribor: založba Aristej. Zbirka Juventa.
6. Doepke, Matthias in Fabrizio Zilibotti. 2007. *Occupational Choice and the Spirit of Capitalism. Working Paper Series 326*. Zurich: Institute for Empirical Research in Economics. Institute for Empirical Research in Economics. University of Zurich.
7. Društvo Forum 21. 2009. *Položaj in prihodnost mladih*. Klub, razprava 14. oktober 2009. Dostopno prek: <http://www.forum21.si/dogodek.php?id=50> (15. januar 2016).
8. Gruban, Brane. 2004. Uvajanje modelov kompetenc. 19. posvetovanje: *Motivacija, kompetence in plače zaposlenih*: 57–67.
9. --- 2007. *Praktični vidiki uvajanja kompetenc v poslovno prakso*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/uvajanje-kompetenc/> (15. februar 2016)
10. Haland, Erna in Aksel Tjora. 2006. Between asset and process: Developing competence by implementing a learning management system. V: *Human Relations*. Tavistock Institute: 993–1016. London, SAGE publications
11. Hegesco. 2007. *Project »Higher Education as a Generator of Strategic Competences«*. Univerza v Ljubljani. Dostopno prek: www.hegesco.org (15. januar 2016).
12. Heijke, Hans, Christoph Meng in Ger Ramaekers. 2003. An investigation into the role of human capital competences and their pay off. *International Journal of Manpower* 24 (7): 750–773.
13. Ivančič, Angela. 2008. Organiziranost izobraževalnega sistema kot dejavnik integracije mladih na trg delovne sile. *Družboslovne razprave* 24 (57): 45–58.
14. Ivanuša-Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni največji kapital 21. stoletja*. Maribor, Pro – Andy.

15. Jelenc, Zoran. ur. 2007. *Strategija vseživljenjskosti učenja*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije in Javni zavod Pedagoški inštitut.
16. Kambič, Mojca. 2012. *Mladje. Program Evropske unije »Mladi v akciji«*. Ljubljana, Zavod MOVIT.
17. Kohont, Andrej. 2005a. Razvrščanje kompetenc. V: *Kompetence v kadrovski praksi*. Ur. M.S. Prezdir: 29-49. Ljubljana: GV izobraževanje.
18. --- 2005b. *Kompetenčni profili slovenskih strokovnjakov za upravljanje človeških virov*. Magistrsko delo. Ljubljana, Fakulteta za družbene vede.
19. Konrad, Edvard. 2001. Razvijanje vodstvene kompetentnosti. Zbornik konference »Izobraževalni management«. Izobraževanje v gospodarstvu«. *Andragoška spoznanja* (4): 47–50.
20. Kramberger, Anton in Samo Pavlin. 2007. *Zaposljivost v Sloveniji – analiza prehoda iz šol v zaposlitve: stanje, napovedi, primerjave*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
21. Lawler, Edward. 1993. From job-based to competency-based organizations. *Center for effective Organizations* 8 (228): 1–23.
22. Lin, Nan. 1999. *International Sunbelt Social Network Conference*. Charleston, South Carolina, Sunbelt
23. Lindsay, Philip R. in Roger Stuart. 1997. Reconstructing competence. *Journal of European Industrial Training* 21 (9): 326–332.
24. Majcen, Milena. 2009. *Management kompetenc*. Ljubljana: GV Založba
25. McClelland, David. 1973. Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*. January 1973. Dostopno prek: <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>, 15. januar 2016
26. Milošević, Vesna. 2013. *Izzivi zaposlovanja mladih: (p)ostati zaposljiv in dokazati svoje kompetence*. Dostopno prek: <http://www.cnvos.info/index/article/id/7335/cid/221>, (15 januar 2016)
27. Možina, Stanje. 2000. Učeca se organizacija. V *Industrijska demokracija*, 5: 4–9.
28. Muršak, Janez. 2001. Kompetence kot osnova razvoja sodobnih sistemov poklicnega izobraževanja. *Sodobna pedagogika* 2001 (4): 66–78.
29. --- 2002. *Pojmovni slovar za področje poklicnega in strokovnega izobraževanja*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad RS za šolstvo, Center RS za poklicno izobraževanje.

30. Pavlin, Samo. 2009. *Slovenski visokošolski diplomanti s perspektive trga delovne sile – Predstavitev preliminarne rezultate mednarodne raziskave Hegesco*. Ljubljana: GZS
31. --- 2012. *Slovensko visoko šolstvo s perspektive zaposljivosti diplomantov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
32. Prehalad, Coimbatore Krishnarao in Gary Hamel. 1990. The competence of the Corporation. *Harvard Business Review* 68 (3): 79–91.
33. Senge, Peter. 1995. *The Fifth discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. Nicholas Brealey, London.
34. Skubic Ermenc, Klara, Zora Rutar Ilc, Branko Slivar, Vlado Milekšič, Tina Klarič, Barbara Bauman, Karmen Stolnik. 2012. *Z evalvacijo do sprememb*. Center RS za poklicno izobraževanje. Dostopno prek: http://www.cpi.si/files/cpi/userfiles/Publikacije/znanstvena_monografija_Z_EVALVACIJO_DO_SPREMEMB.pdf, (15. januar 2016)
35. Spence, Michael. (1973): Job Market Signalling. *Quarterly Journal of Economics* 87: 355–374.
36. Spencer, Lyle Matthew in Signe Spencer. 1993. *Competence at work*. Models for superior performance. New York: John Wiley & Sons.
37. Svetlik, Ivan, Jože Glazer, Alenka Kajzer in Martina Trbanc. 2002. *Politika zaposlovanja*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
38. Svetlik, Ivan in Andrej Kohont. 2003. Kompetence v 12. točkah. *Dobri zgledi ZDKDS*, Portorož.
39. Svetlik Ivan, Andrej Kohont, Karmen Gorišek, Bor Rozman, Janja Lambergar in Bojan Brank. 2005. *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
40. Svetlik, Ivan. 2006. Razumevanje kompetenc. *Vzgoja in izobraževanje* 4–17.
41. Škulj, Janez. 2006. Ključne kompetence za vseživljenjsko učenje. *Zavod Movit na Mladina*. Dostopno prek: http://www.movit.si/fileadmin/movit/0ZAVOD/Publikacije/Tematske/2009_Kljucne_kompetence.pdf, (15. januar 2016).
42. Thomas, Hintermaier in Steinberger Thomas. 2002. Occupational Choice and the Private Equity Premium Puzzle. *Economics Series*: 122. Vienna, Institute for Advanced Studies.
43. Tomažič, Egon. 2003. »Kompetence so korenit, ne kozmetičen poseg v zdajšnjo kadrovske prakso.« *Finance* 95 (1523): 17.

44. --- 2005. *Prikaz metodologije za identifikacijo učinkovitih in neučinkovitih vzorcev organizacijskega vedenja menedžerjev*. Dostopno prek: www1.fov.uni-mb.si/mayer/SVD/Egon%20Tomazic%20Kompetence.doc (15 januar 2016).
45. Trbanc, Martina in Dorotea Verša. 2002. Zaposlovanje mladih. V *Politika zaposlovanja*: 338-368. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
46. Uradni list EU. 2006. *Priporočila Evropskega parlamenta in sveta o ključnih kompetencah za vseživljenjsko učenje* št. L 394/10. Dostopno prek: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:394:0010:0018:sl:PDF> (15 januar 2016).
47. Zavod Republike Slovenija za zaposlovanje. 2009. *Analiza dodatnih pogojev za zasedbo prostih delovnih mest v letih 2007–2008*. Dostopno prek: https://www.ess.gov.si/_files/3491/Analiza_dodatnih_pogojev_2007_2008.pdf (15. januar 2016)
48. Žezlina, Janez. 2009. *Kompetentni zaposleni za učinkovito upravljanje podjetja*. Energos, d. o. o. Dostopno prek: <http://energossvetovanje.si/index.php?module=clanki&op=pokazi&clankiID=75> (15 januar 2016)

PRILOGA: Vprašalnik

1 - Katero smer/program ste obiskovali na vašem študiju?

- ☐ Biologija
- ☐ Ekonomija
- ☐ Pravo
- ☐ Farmacija
- ☐ Družboslovne vede
- ☐ Elektrotehnika
- ☐ Kemija
- ☐ Matematika in Fizika
- ☐ Informatika
- ☐ Strojništvo
- ☐ Filozofske smeri
- ☐ Medicina
- ☐ Gradbeništvo
- ☐ Drugo:

2 - Kakšno vrsto izobrazbe ste pridobili, ko ste zaključili ta študijski program?

- ☐ Visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo
- ☐ Magistrsko ali specialistično izobrazbo
- ☐ Drugo:

3 - Ste kdaj za 4 mesece ali več prekinili študijski program, ki ste ga končali? ·

- ne upoštevajte prekinitev, ki so povezane s študijem kot npr. praktično usposabljanje in študij v tujini.
- ne upoštevajte prekinitev med zaključkom dodiplomskega in začetkom podiplomskega programa)

- ☐ Da
- ☐ Ne

4 - Kakšen je bil vaš status v zadnjem ali zadnjih dveh letih študija?

- ☐ Redni študent/ka
- ☐ Izredni študent/ka
- ☐ Drugo:

5 - Ste v okviru študijskega programa opravljali strokovno prakso oz. bili napoteni na delo v organizacijah?

- ☐ Da
- ☐ Ne

6 - Ali ste PRED visokošolskim izobraževanjem pridobili kakšne delovne izkušnje, ki so bile povezane s študijskim programom?- Tako za polni kot za krajši delovni čas.- Upoštevajte tudi delo, ki ste ga opravljali prek študentskega servisa.

- ☐ Da
- ☐ Ne

7 - Ali ste MED visokošolskim izobraževanjem pridobili kakšne delovne izkušnje, ki so bile povezane s študijskim programom?- Tako za polni kot za krajši delovni čas.- Upoštevajte tudi delo, ki ste ga opravljali prek študentskega servisa.

- ☐ Da
☐ Ne

8 - Ali ste PRED visokošolskim izobraževanjem pridobili kakšne delovne izkušnje, ki niso bile povezane s študijskim programom?- Tako za polni kot za krajši delovni čas.- Upoštevajte tudi delo, ki ste ga opravljali prek študentskega servisa.

- ☐ Da
☐ Ne

9 - Ali ste MED visokošolskim izobraževanjem pridobili kakšne delovne izkušnje, ki niso bile povezane s študijskim programom?- Tako za polni kot za krajši delovni čas.- Upoštevajte tudi delo, ki ste ga opravljali prek študentskega servisa.

- ☐ Da
☐ Ne

10 - Ali ste med vašim visokošolskim izobraževanjem opravljali kakšno funkcijo v študentski organizaciji ali v drugi prostovoljni organizaciji (npr. vodja, član odbora ...)?

- ☐ Da
☐ Ne

11 - Ali ste obiskovali katero izmed naslednjih oblik izobraževanja oz. usposabljanja? - Vključite le študijske programe/programme usposabljanja, ki trajajo vsaj eno akademsko leto. Možnih je več odgovorov.

Možnih je več odgovorov

- ☐ Dodatni dodiplomski
☐ Magistrski programi
☐ Doktorski program
☐ Druga podiplomska izobraževanja in usposabljanja (vključno s profesionalnimi kvalifikacijami, ki ste jih pridobili v povezavi z delom)
☐ NE => Preidite k vprašanju 14

12 - Katero smer/program ste obiskovali na vašem naslednjem izobraževanju oz. usposabljanju? Če gre za več kot dva, izberite tista dva, ki ju ocenjujete kot najbolj pomembna za vaš profesionalni razvoj.

Možnih je več odgovorov

- ☐ Biologija
☐ Ekonomija
☐ Pravo
☐ Farmacija
☐ Družboslovne vede
☐ Elektrotehnika
☐ Kemija
☐ Matematika in Fizika
☐ Informatika
☐ Strojništvo
☐ Filozofske smeri
☐ Medicina
☐ Gradbeništvo
☐ Drugo:

13 – Ste pridobili kvalifikacijo:

- ☐ Da
☐ Ne, sem ga prekinil/a brez kvalifikacije
☐ Ne, še vedno ga obiskujem

14 - Kdaj ste se zaposlili po zaključku študija?

- ☐ 0 – 6 mesecev
- ☐ 6 – 12 mesecev
- ☐ 12 – 18 mesecev
- ☐ 18 – 24 mesecev
- ☐ Več kot 24 mesecev
- ☐ Nadaljeval/a sem z delom, ki sem ga imel/a med študijem

15 - Kdaj ste začeli iskati delo?

- ☐ Pred zaključkom študija
- ☐ V času študija
- ☐ Po zaključku študija
- ☐ Dobil/a sem delo, ne da bi ga iskal/a

16 - Ali opravljate delo glede na vašo pridobljeno izobrazbo?

- ☐ Da
- ☐ Ne

17 - Kakšna vrsta izobrazbe je po vašem mnenju potrebna za opravljanje vašega dela?

- ☐ Doktorat
- ☐ Druga podiplomska izobrazba
- ☐ Magisterij
- ☐ Diploma
- ☐ Manj od visokošolske izobrazbe
- ☐ Druga dodiplomska izobrazba

18 - Katero področje je po vašem mnenju najbolj primerno za opravljanje tega dela?

- ☐ Izključno moje področje
- ☐ Moje ali podobno področje
- ☐ Popolnoma drugo področje
- ☐ Nobeno posebno področje

19 - V kolikšni meri pri sedanjem delu uporabljate vaše znanje in veščine, ki ste jih pridobili s FORMALNO izobrazbo? Odgovorite na vprašanje na 5 stopenjski lestvici, s tem da 1 pomeni sploh ne, 5 pa v zelo veliki meri.

	1	2	3	4	5
	☐	☐	☐	☐	☐

20 - V kolikšni meri pri sedanjem delu uporabljate vaše znanje in veščine, ki ste jih pridobili z NEFORMALNO izobrazbo? Odgovorite na vprašanje na 5 stopenjski lestvici, s tem da 1 pomeni sploh ne, 5 pa v zelo veliki meri.

	1	2	3	4	5
	☐	☐	☐	☐	☐

21 - V kolikšni meri vaše sedanje delo zahteva več znanja in veščin od teh, ki jih vi lahko dejansko ponudite? Odgovorite na vprašanje na 5 stopenjski lestvici, s tem da 1 pomeni sploh ne, 5 pa v zelo veliki meri.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

22 - Kako ste zadovoljni z v vašim sedanjim delom?- Odgovorite na vprašanje na 5 stopenjski lestvici, s tem da 1 pomeni zelo nezadovoljen, 5 pa zelo zadovoljen.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

23 - Ste v zadnjih 12 mesecih obiskovali kakšen z delom povezan tečaj ali usposabljanje?

- ☐ Da
☐ Ne - preidite k vprašanju 25

24 - Kaj je bil najpomembnejši razlog, ki ste ga imeli, za obiskovanje tega tečaja?- Če ste obiskovali več kot en tečaj, se prosimo osredotočite na najbolj pomembnega. Označite le en odgovor.

- ☐ Da bi dopolnil/a svoje znanje za sedanje delo
☐ Da bi napredoval/a v karieri
☐ Da bi se pripravil/a na delo na drugem področju
☐ Da bi se pripravil/a na samozaposlitev
☐ Drugo:

25 - Spodaj je seznam kompetenc. Prosimo, posredujte nam naslednje informacije: Kako ocenjujete vašo raven posamezne kompetence ob vstopu na sedanje delo ?Kakšna je pričakovana raven posamezne kompetence pri vašem sedanjem delu ?- Odgovorite na vprašanje na 5 stopenjski lestvici, s tem da 1 pomeni zelo nizka raven posameznikove kompetence, 5 pa zelo visoka raven posameznikove kompetence.

	OB VSTOPU NA SEDANJE DELO					PRIČAKOVANA RAVEN KOMPETENCE				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Strokovnost in praksa na svojem področju										
Znanje na drugih področjih										
Analitično mišljenje										
Sposobnost hitrega osvajanja novega znanja										
Sposobnost učinkovitega pogajanja										
Sposobnost uspešnega dela pod stresom										
Pripravljenost zgrabit priložnost										
Sposobnost koordinacije aktivnosti										
Sposobnost učinkovite uporabe časa										
Sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi										
Sposobnost motiviranja drugih										
Sposobnost jasnega izražanja										
Sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete										

Sposobnost dela z računalnikom in internetom										
Sposobnost iskanja novih idej in rešitev										
Pripravljenost »premljevanja« lastnih idej in idej drugih										
Sposobnost predstavljanja izdelkov, idej ali poročil drugim										
Sposobnost pisanja poročil, zabeležk in dokumentov										
Sposobnost pisanja in branja v tujem jeziku										
Profesionalno znanje o drugih državah (ekonomsko, družbeno, pravno...),										
Poznavanje medkulturnih razlik										
Sposobnost dela z ljudmi iz drugih kulturnih okolij										

26 - Navedite največ TRI kompetence iz seznama, ki ste jih v vašem študijskem programu LAHKO ZELO DOBRO razvili.

Možnih je več odgovorov

- ☐ Strokovnost in praksa na svojem področju
- ☐ Znanje na drugih področjih
- ☐ Analitično mišljenje
- ☐ Sposobnost hitrega osvajanja novega znanja
- ☐ Sposobnost učinkovitega pogajanja
- ☐ Sposobnost uspešnega dela pod stresom
- ☐ Pripravljenost zgrabiti priložnost
- ☐ Sposobnost koordinacije aktivnosti
- ☐ Sposobnost učinkovite uporabe časa
- ☐ Sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi
- ☐ Sposobnost motiviranja drugih
- ☐ Sposobnost jasnega izražanja
- ☐ Sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete
- ☐ Sposobnost dela z računalnikom in internetom
- ☐ Sposobnost iskanja novih idej in rešitev
- ☐ Pripravljenost »premljevanja« lastnih idej in idej drugih
- ☐ Sposobnost predstavljanja izdelkov, idej ali poročil drugim
- ☐ Sposobnost pisanja poročil, zabeležk in dokumentov
- ☐ Sposobnost pisanja in branja v tujem jeziku
- ☐ Profesionalno znanje o drugih državah (ekonomsko, družbeno, pravno...),
- ☐ Poznavanje medkulturnih razlik
- ☐ Sposobnost dela z ljudmi iz drugih kulturnih okolij

27 - Navedite največ TRI kompetence iz seznama, ki jih z vašim študijskim programom NISTE mogli dobro razviti.

Možnih je več odgovorov

- ☐ Strokovnost in praksa na svojem področju
- ☐ Znanje na drugih področjih
- ☐ Analitično mišljenje
- ☐ Sposobnost hitrega osvajanja novega znanja
- ☐ Sposobnost učinkovitega pogajanja
- ☐ Sposobnost uspešnega dela pod stresom
- ☐ Pripravljenost zgrabit priložnost
- ☐ Sposobnost koordinacije aktivnosti
- ☐ Sposobnost učinkovite uporabe časa
- ☐ Sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi
- ☐ Sposobnost motiviranja drugih
- ☐ Sposobnost jasnega izražanja
- ☐ Sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete
- ☐ Sposobnost dela z računalnikom in internetom
- ☐ Sposobnost iskanja novih idej in rešitev
- ☐ Pripravljenost »premljevanja« lastnih idej in idej drugih
- ☐ Sposobnost predstavljanja izdelkov, idej ali poročil drugim
- ☐ Sposobnost pisanja poročil, zabeležk in dokumentov
- ☐ Sposobnost pisanja in branja v tujem jeziku
- ☐ Profesionalno znanje o drugih državah (ekonomsko, družbeno, pravno...),
- ☐ Poznavanje medkulturnih razlik
- ☐ Sposobnost dela z ljudmi iz drugih kulturnih okolij

28 - V kolikšni meri je bil vaš študijski program dobra osnova za: - *Odgovorite na vprašanje na 5 stopenjski lestvici, s tem da 1 pomeni sploh ne, 5 pa v zelo veliki meri.*

	1	2	3	4	5
začetek dela?	☐	☐	☐	☐	☐
nadaljnje učenje pri delu?	☐	☐	☐	☐	☐
opravljanje vašega sedanjega dela?	☐	☐	☐	☐	☐
nadaljnjo kariero?	☐	☐	☐	☐	☐
vaš osebni razvoj	☐	☐	☐	☐	☐
razvoj podjetniških sposobnosti?	☐	☐	☐	☐	☐

29 - Spol (ni obvezno):

- ☐ Moški
- ☐ Ženski

30 - Vpišite letnico rojstva (ni obvezno):

Letnik: _____

31 - Država, kjer ste se rodili:

- ☐ Slovenija
- ☐ Drugo:

32 - Ste MED vašim visokošolskim izobraževanjem preživeli kaj časa na študiju ali na delu v tujini?

- ☐ Da
- ☐ Ne

33 - Ste PO zaključku študija preživeli kaj časa na študiju ali na delu v tujini?

- ☐ Da
☐ Ne

34 - Kako ste živeli v zadnjem letu vašega študijskega programa

- ☐ Sam (vključuje tudi starše samohranilce/ke)
☐ S partnerjem
☐ S starši
☐ S sostanovalcem/sostanovalcema
☐ Drugo:

35 - Kako živite danes?

- ☐ Sam (vključuje tudi starše samohranilce/ke)
☐ S partnerjem
☐ S starši
☐ S sostanovalcem/sostanovalcema
☐ Drugo: