

»MLADI ZA NAPREDEK MARIBORA 2020«

**37. srečanje**

**POMEN KOMPETENC 21. STOLETJA PRI  
ZAPOSLOVANJU EKONOMISTOV**

Raziskovalno področje: **EKONOMIJA**

Raziskovalna naloga

Avtor: PETER VUK

Mentor: MAJA URLEP

Šola: SREDNJA EKONOMSKA ŠOLA IN GIMNAZIJA MARIBOR

Število točk: 163/ 170

Maribor, februar 2020

»MLADI ZA NAPREDEK MARIBORA 2020«

**37. srečanje**

**POMEN KOMPETENC 21. STOLETJA PRI  
ZAPOSLOVANJU EKONOMISTOV**

Raziskovalno področje: **EKONOMIJA**

Raziskovalna naloga

Maribor, februar 2020

## KAZALO VSEBINE

1 UVOD .....	1
1.1 Opredelitev problema .....	1
1.2 Cilji raziskovalne naloge .....	1
1.3 Raziskovalna vprašanja in hipoteze .....	1
1.4 Metode raziskovanja .....	2
1.5 Omejitve .....	2
2 KADROVSKA DEJAVNOST – FUNKCIJA .....	3
2.1 Kadrovski menedžment ali menedžment človeških virov .....	5
2.2 Kadrovska politika .....	6
2.3 Načrtovanje kadrov .....	7
2.4 Pridobivanje nove delovne sile .....	10
2.4.1 Metode pridobivanja kadrov – načini kadrovanja .....	10
2.4.2 Metode notranjega pridobivanja kadrov – interno pridobivanje kadrov .....	11
2.4.3 Metode zunanjega pridobivanja kadrov – eksterno pridobivanje kadrov .....	13
3 KOMPETENCE .....	20
3.1 Splošne kompetence .....	22
3.2 Kompetence 21. stoletja .....	23
3.3. Splošni cilji ter kompetence v učnih načrtih za program ekonomska gimnazija .....	25
4 RAZISKAVA o zaposlovanju EKONOMISTOV V SLOVENSКИH PODJETJIH .....	26
4.1 Vprašalnik in potek raziskave .....	26
4.2 Analiza in interpretacija rezultatov .....	28
5 PREVERJANJE HIPOTEZ .....	40
6 DRUŽBENA ODGOVORNOST NA PODROČJU KADROVANJA .....	41
7 SKLEPNE UGOTOVITVE .....	42

8 BIBLIOGRAFIJA .....	44
-----------------------	----

9 PRILOGE	
-----------	--

## **KAZALO SLIK, TABEL IN GRAFIKONOV**

Slika 1: Krožni tok uresničevanja ciljev zaposlenih in organizacija.....	7
--	---

Tabela 1: Zaposlitveni oglasi po medijih .....	16
--	----

Tabela 2: Velikost podjetij .....	26
-----------------------------------	----

Tabela 3: Oblike pridobivanja novih kadrov z izobrazbo ekonomske smeri v podjetjih.....	30
---	----

Grafikon 1: Ocenite, prosim, delež zaposlenih ekonomistov v vašem podjetju. ....	27
--	----

Grafikon 2: Funkcije intervjuvancev v podjetjih, kjer so zaposleni .....	27
--	----

Grafikon 3: Sodelovanje znotraj podjetja pri pridobivanju novih kadrov v podjetju .....	29
---	----

Grafikon 4: Oblike pridobivanja novih kadrov z izobrazbo ekonomske smeri v podjetjih .....	30
--	----

Grafikon 5: Uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije za pridobivanje novih zaposlenih.....	31
--	----

Grafikon 6: Področja, za katera je najtežje pridobiti ekonomiste .....	32
--	----

Grafikon 7: Kompetence 21. stoletja.....	34
--	----

Grafikon 8: Kaj najbolj manjka mladim ekonomistom, ko iščejo prvo zaposlitev? .....	35
---	----

Grafikon 9: Lastnosti, ki prepričajo pri prvi zaposlitvi .....	37
--	----

Grafikon 10: Lastnosti, ki odvrnejo od prve zaposlitve .....	38
--	----

Grafikon 11: Kaj bi se morali bodoči ekonomisti bolje naučiti v šoli?.....	39
--	----

## **POVZETEK**

V zadnjih letih se v vsakdanjem okolju vse bolj zavedamo, da se znanje in tehnologije nenehno spreminjajo. Delodajalcem v zadnjem času namreč pri zaposlovanju ne pomeni največ že pridobljeno znanje, temveč sposobnost oz. pripravljenost nenehnega učenja ter t. i. kompetence 21. stoletja.

Z raziskavo sem ugotovil, da so pri zaposlovanju ekonomistov kompetence 21. stoletja pomemben dejavnik. Na ekonomskih šolah v veliki meri razvijajo ustrezna znanja in kompetence in tudi delodajalci ocenjujejo, da imajo mladi ekonomisti dovolj strokovnega znanja, pogrešajo pa podjetnost in ambicioznost. Po mnenju zaposlovalcev bi lahko v šolah več pozornosti namenili povezovanju teorije in prakse ter poslovnemu komuniciranju. Bodočim iskalcem zaposlitve priporočam, da zaposlitvene oglase iščejo na različnih mestih, tudi družabnih omrežjih ter, da tekom šolanja pridobivajo z dodatnim delom strokovne izkušnje, ki jim bodo koristile pri bodoči zaposlitvi.

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se svoji mentorici za svetovanje ter pomoč pri usmerjanju in oblikovanju raziskovalne naloge. Rad bi se zahvalil tudi staršem in vsem, ki so mi pomagali pri izvedbi strukturiranih intervjujev s predstavniki podjetji. Zahvala gre tudi vsem podjetjem, ki so sodelovala v raziskavi.

# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev problema

V zadnjem času lahko v medijih večkrat zasledimo različne zapise v povezavi s šolskim sistemom, zaposlovanjem ter ključnimi kompetencami, veščinami in sposobnostmi, ki jih za opravljanje nekega poklica oz. neke dejavnosti potrebujemo v sodobnem času. Tako sem v medijih zasledil zapis: »Znanje narašča s tako hitrostjo, da ga je nemogoče vsega zaobjeti. Namesto tega bi morali razvijati sposobnosti iskanja relevantnih informacij in kritičnega razmišljanja.« (Kapitanovič, 2019). V članku je prav tako pisalo: »Najbolj cenjene sposobnosti so reševanje problemov, sodelovanje, socialna usmerjenost k strankam in komunikacijske veščine.« Zato sem se odločil, da v raziskovalni nalogi raziščem, katere kompetence/znanja pričakujejo podjetja/delodajalci od svojih potencialnih zaposlenih ter na kakšne načine – na podlagi katerih dejavnikov – kadrujejo slovenska podjetja, pri tem pa bom raziskal tudi zaposlovanje ekonomistov v slovenskih podjetjih .

## 1.2 Cilji raziskovalne naloge

V raziskovalni nalogi bom predstavil kadrovske funkcije oz. kadrovske politike ter kadrovskega menedžmenta, pri tem pa bom v nalogi poudarek namenil načinom kadrovanja in pridobivanja novih kadrov – interno in eksterno pridobivanje kadrov – ter definiral kompetence in predstavil kompetence 21. stoletja. Teoretični del bom nato nadgradil z empiričnim delom, v katerem bom raziskal, kako slovenska podjetja kadrujejo oz. pridobivajo nove kadre ter katere kompetence so pri tem ključne, pomembne za delodajalce.

## 1.3 Raziskovalna vprašanja in hipoteze

V raziskovalni nalogi sem si zastavil naslednje raziskovalno vprašanje in hipoteze:

**Raziskovalno vprašanje 1:** Ali na ekonomskih šolah razvijajo ustrezna znanja in kompetence za uspešen vstop mladih ekonomistov na trg delovne sile?

**Hipoteza 1:** V 60 % intervjuvanih podjetjih menijo, da so pri zaposlovanju ekonomistov pomembne vse kompetence 21. stoletja.

**Hipoteza 2:** V večini intervjuvanih podjetij menijo, da je ljudi z ekonomsko izobrazbo dovolj na trgu delovne sile.

**Hipoteza 3:** V večini intervjuvanih podjetij menijo, da imajo mladi dovolj strokovnega znanja.

**Hipoteza 4:** V večini intervjuvanih podjetij menijo, da so mladi iskalci zaposlitve premalo podjetni.

**Hipoteza 5:** Mladi lahko najdejo oglase za delovna mesta na družabnih omrežjih.

## **1.4 Metode raziskovanja**

V teoretičnem delu raziskovalne naloge sem uporabil deskriptivno metodo, s pomočjo katere sem zajel splošno znanje o kadrovanju, načinih kadrovanja in kompetencah. Podatke oz. informacije za izdelavo teoretičnega dela raziskovalne naloge sem črpal iz literature, ki sem jo poiskal v Univerzitetni knjižnici Maribor, Knjižnici Ekonomsko-poslovne fakultete Maribor ter Knjižnici Josipa Vošnjaka Slovenska Bistrica. V pomoč so mi bili prav tako tudi viri na spletu.

V empiričnem delu sem uporabil metodo spraševanja in sicer sem metodo izvedel s pomočjo strukturiranih intervjujev. Pri obdelavi podatkov sem uporabil splošne raziskovalne metode analize, sinteze, komparacije, dedukcije in indukcije.

## **1.5 Omejitve**

Kadrovanje oz. pridobivanje novih zaposlenih je izjemno široko področje, zato sem se v teoretičnem delu raziskovalne naloge omejil na najbolj značilne elemente kadrovanja ter načine kadrovanja, pri tem pa sem se osredotočil predvsem na pridobivanje novih kadrov in ne na razvoj le-teh.



V empiričnem delu raziskovalne naloge sem se pri raziskovanju omejil na podjetja v Mariboru in okolici ter na podjetja, ki delujejo v podravski regiji, vendar imajo sedež podjetja oz. kadrovske službe izven le-te, a kljub temu v Slovenji.

## **2 KADROVSKA DEJAVNOST – FUNKCIJA**

Podjetja in organizacije, ki želijo uspeti in rasti se danes soočajo z različnimi izzivi, ki terjajo določene ustrezne ukrepe. Soočajo se s konkurenco na domačem in tujem trgu, z vprašanjem kdo bo boljši. Prav tako se podjetja srečujejo z raznimi izzivi, povezanimi s kakovostjo dela, izdelkov in storitev, tj. z vprašanjem kako čim bolj zadovoljiti kupce, potrošnike. Za podjetja in organizacije je pomemben tudi odnos do okolja, pri tem pa ne smemo pozabiti na družbeno odgovornost. Podjetja se prav tako srečujejo z drugimi izzivi, vezanimi na sodobno tehnologijo, investiranje, trženje, tj. izzive, ki so povezani z uspešnim poslovanjem in delovanjem nekega podjetja oz. organizacije. Vse naštetje izzive po večini ustvarja in rešuje človek, ljudje v podjetju oz. organizaciji, ki imajo ustrezne sposobnosti, znanje in izkušnje. Kako pridobiti, razviti in vzdrževati kadre z visoko stopnjo motiviranosti, ki bi želeli in bili zmožni reševati probleme tako, da bi bili vsaj en korak pred drugimi, je verjetno danes eden izmed največjih izzivov za vse organizacije.

Najpomembnejši vir organizacij so ljudje, zaposleni, delavci v organizacijah. Na kratko jih lahko poimenujemo kadri. »Kadri so vsi ljudje, ki lahko ustvarjalno sodelujejo pri delu, pri načrtovanju, odločanju in izvajanju nalog za dosego osebnih in delovnih ciljev v organizaciji.« (Možina, 1998 str. 3). Uspešnost kakršnekoli organizacije je v glavnem odvisna od smotrnega usklajevanja in razvijanja obstoječih virov, kadrovskih, finančnih, tržnih, tehnoloških in drugih, glede na postavljene cilje. Ti viri so različni in vsak po svoje prispeva k uspehu organizacije. Kadri so sami zase vir, obenem pa je vsak posameznik vir osebnostnih, strokovnih in delovnih lastnosti. »S kadrovskimi viri opredeljujemo zaposlene, njihove sposobnosti, znanja, motiviranost, vrednote itd. kot tudi njihovo navezanost na skupino in organizacijo, pripravljenost za sodelovanje ipd.« (Možina, 1998 str. 3).

Dejavnosti, povezane s kadri, označujemo kot kadrovska funkcija. Ta v svoje delovanje vključuje še delovanje drugih institucij, povezanih z izobraževanjem, usposabljanjem, posredovanjem dela in pravno zaščito. Kadrovska funkcija tvori enega od podsistemov v organizaciji (Svetlik, in drugi, 2009 str. 21). Kadrovska funkcija najpogosteje opredeljujemo kot eno od poslovnih funkcij organizacije, katere osnovna naloga je usklajevanje kadrovske zmožnosti in materialnih sredstev v poslovnem procesu. Gre za sintezo zaposlenih in z njimi povezanih medsebojno odvisnih del in nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni nosilci nalog v posebnem funkcionalnem procesu (Lipičnik, 1997 str. 33).

Sodobna kadrovska funkcija je preplet številnih različnih dejavnikov. Ko pogledamo različna poslovna področja in spremembe v poslovanju ugotovimo, da je potrebno znanja nadgraditi in na temeljih znanja iz preteklosti graditi posebnosti posameznih poslovnih področij (Bernik, 2017 str. 1). Kadrovska dejavnost se je v smislu klasične kadrovske funkcije preoblikovala v funkcijo z ravnanjem s človeškimi viri, ki vodstvom organizacij in vsem zaposlenim pomaga k uspehu v svetovni in domači gospodarski tekmi (Svetlik, in drugi, 2009).

V kadrovskega procesu tako najdemo naslednje procese: proces kadrovanja in razvoja kadrov, proces planiranja karov, proces izbire novih sodelavcev, proces pridobivanja in izpopolnjevanja strokovne stroke izobrazbe, proces usposabljanja, proces štipendiranja, proces pripravništva, proces napredovanja, proces spremljanja in analiziranja odsotnosti z dela in fluktuacije, proces motivacije, proces izgradnje sistema delitve plač, proces vzdrževanja sistema delitve plač, proces analiziranja delovne discipline, proces varstva pri delu, proces zagotavljanja celovitega VPP, proces varstva invalidov, proces odpravljanja in preprečevanja alkoholizma, proces varstva družin s slabšim materialnim položajem, proces ergonomije, proces vodenja delovnopравnih postopkov, proces vodenja pogodbenih odnosov, proces normativne dejavnosti, proces reševanja stanovanjske problematike, proces zagotavljanja prehrane med delom, proces organiziranja kulturne dejavnosti, proces zagotavljanja organiziranega letovanja, proces zagotavljanja rekreacije, proces javnega obveščanja, proces stikov z javnostjo, proces tiskanja, tehničnega urejanja in administracija nalog, proces DZS, proces varovanja objektov in drugih materialnih koristi, proces opravi za organe upravljanja, proces splošnih opravi in proces arhiviranja poslovne dokumentacije (Florjančič, in drugi, 1998 str. 40-41).

## 2.1 Kadrovski menedžment ali menedžment človeških virov

Zahteve dinamičnega konkurenčnega trga kadrovske funkcije tako spreminjajo v vse bolj kompleksno dejavnost, ki oblikuje in izvaja strategijo, spremembe in organizacijsko kulturo. Sodobni način izvajanja kadrovske funkcije povezujemo z menedžmentom človeških virov, ki se je v prvi fazi začel razvijati v 80. letih prejšnjega stoletja. Kot teoretično osnovo uporablja psihologijo, sociologijo, ekonomijo in organizacijsko vedo. Označujemo ga kot »filozofijo menedžmenta, ki ljudem pripisuje ključno vlogo pri zagotavljanju konkurenčnosti in kot razviti model izvajanja kadrovske funkcije, pri kateri je poudarek na strateški vlogi človeških virov« (Svetlik, in drugi, 2009 str. 26).

Ena od temeljnih nalog kadrovskih vodij je vodenje. Kadrovske vodje morajo vplivati na zaposlene, jih usmerjati in motivirati, da ustrezno opravljajo svoje naloge ter z delom in poslovanjem dosegajo ter uresničujejo cilje podjetja. Vodenju pomaga kadrovska funkcija s proučevanjem kadrovskih procesov, pri tem pa je razmerje med kadrovske funkcije in vodenjem obojesmerno. Prioritetna naloga kadrovskega vodje je tako postalo vodenje in usmerjanje ljudi, ne pa več sama izvedba procesov (Florjančič, in drugi, 2004 str. 11). Govori lahko o t. i. menedžmentu kadrovskih virov oz. kadrovskem menedžmentu.

Menedžment človeških virov lahko poimenujemo tudi kot menedžment kadrovskih virov ali upravljanje s človeškimi viri (angl. Human Resource Management). Dr. Stane Možina je menedžment kadrovskih virov definiral kot »splet različnih programov in aktivnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s kadrovskimi viri uspešno, to pomeni, da je v korist in zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi« (Možina, 1998 str. 3).

Dejavnosti na področju menedžmenta človeških virov so različna in jih opravljajo visoko izobraženi strokovnjaki. Pomembnost oddelkov menedžmenta človeških virov se zvečuje, predvsem zaradi dejstva, da so strokovnjaki s področja človeških virov pripomogli k povečanju uspešnosti poslovanja – povezujejo se namreč s sodelavci na proizvodnem, finančnem, gospodarskem in tržnem področju ter skupaj z njimi rešujejo probleme (Možina, 1998 str. 5). Sodobni razvoj menedžmenta človeških virov je povzročil doslej največjo revolucijo v zgodovini sodobnega menedžmenta. V dobi na znanju temelječega gospodarstva

se namreč konkurenca seli na trg delovne sile, odličnost človeškega kapitala in odločnost upravljanja s človeškim kapitalom pa sta postali ključni ključnega pomena za ohranjanje konkurenčne prednosti in razvoja organizacij. V družbi znanja je tako področje menedžmenta človeških virov pridobilo strateški pomen. (Mihalič, 2006 str. 22-23). Mag. Renata Mihalič je zapisala: »Investicije v človeški kapital so danes najbolj donosne in tudi najbolj varne – človeški kapital je lahko namreč brezmejno plemenitimo, njegova vrednost lahko le narašča in kar je morda najpomembnejše – le te oblike kapitala nam nihče ne more vzeti.« (Mihalič, 2006 str. 3).

## **2.2 Kadrovska politika**

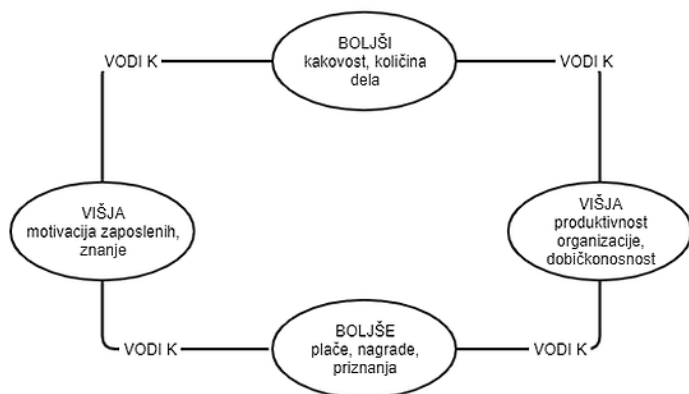
Kadrovska politika je vnaprej načrtovan potek ukrepov, ki vzpostavlja vodnik za doseganje sprejemljivih rezultatov in ciljev. Kadrovske politike so pravila, ki urejajo, kako ravnati s človeškimi viri ali s kadri. So smernice za sprejemanje odločitev, ki pomagajo ohraniti sistem čim bolj pravičen in nepristranski. Predstavljajo ravnanje delavcev v širokem okviru, ki odraža namere in cilje najvišjega vodstva (Griffin). Podjetja tako posegajo po različnih načinih kadrovanja, torej imajo različne kadrovske politike. Tako gre težnja ravnanja s kadrovskimi viri v dve osnovni smeri – usmerjanje kadrov in njihovih zmožnosti k povečanju učinkovitosti ter zadovoljevanje potreb zaposlenih v čim večji meri. Bistvo uspešnega ravnanja s kadrovskimi viri tako predstavlja združevanje obeh ciljev, pri tem pa moramo pri uresničevanju enega zmeraj misliti na drugega (Možina, 2002 str. 4).

Pri tem lahko izpostavimo štiri cilje zaposlenih in organizacij, kakor jih je predvidel Stane Možina (Možina, 2002 str. 4):

1. Zaposlene moramo pojmovati kot naložbo v prihodnost.
2. Poslovna politika mora biti naravnana k zadovoljevanju tako gospodarskih kot osebnih potreb zaposlenih.
3. Podjetje si mora prizadevati, da zaposlene spodbuja k razvoju in uporabi njihovih zmožnosti v največji možni meri.
4. Ravnanje s kadrovskimi viri mora usklajevati potrebe in cilje organizacij ter zaposlenih.

Zgornje cilje lahko prikažemo tudi s spodnjo shemo:

Slika 1: Krožni tok uresničevanja ciljev zaposlenih in organizacija



Vir: Možina, 2002 str. 4

## 2.3 Načrtovanje kadrov

V svetovni konkurenci so lahko uspešna samo tiste organizacije, ki glede kadrov izpolnjujejo naslednje pogoje (Florjančič, in drugi, 1998 str. 25):

1. So inovativna.
2. Imajo sposobnost za hitro prilagajanje razmeram na trgu.
3. Imajo ustrezno fleksibilno strategijo razvoja.
4. Uporabljajo kooperativni stil vodenja.
5. Se hitro učijo in spreminjajo oz. ustrezno prilagajajo svoje postopke/metode dela.
6. Sprejemajo človeka kot svobodnega posameznika.
7. Tudi kadri v teh podjetjih imajo sposobnost hitrega učenja.

Sklepamo torej lahko, da organizacije potrebujejo ljudi, tako kot potrebujejo surovine, opremo in ostale stvari, da bi uspešno funkcionirale. Zato je za organizacije izredno pomembno načrtovanje kadrov. »Načrti kadrov naj bi bili sistematični in stalni sestavni del celotnega načrtovanja. Vsebovati bi morali najširši spekter kadrovske politike.« (Florjančič, in drugi, 2002 str. 7). »Načrtovanje kadrov je dolgoročno načrtovanje kariere in življenja

ljudi. Je proces, skozi katerega so cilji organizacije preneseni v objektivne človeške vire, predvsem pri zagotavljanju kadrov, skladno z njeno kadrovsko politiko in programi.« (Možina, 1998 str. 32)

Načrtovanje torej predstavlja razmišljanje o nečem vnaprej ter določati ustrezne ukrepe za ravnanje v prihodnosti. Predpogoj za uspešno načrtovanje v organizaciji je poznavanje cilja, ki ga želimo doseči (Florjančič, in drugi, 2002 str. 7-8). Za uspešno načrtovanje kadrov se je priporočljivo držati petih osnovnih korakov (Možina, 1998 str. 32-33):

1. Zbiranje informacij.
2. Napovedovanje in načrtovanje potreb po kadrih.
3. Napovedovanje oskrbe s kadri.
4. Načrtovanje in spremljanje potrebnih programov.
5. Pridobivanje povratnih informacij o procesu načrtovanja.

Pri načrtovanju kadrov lahko govorimo o t. i. strateškem planiranju kadrovskih virov. Splošno bi lahko strateško planiranje kadrovskih virov definirali »kot proces postavljanja ciljev glede kadrovskih virov, razvijanja strategij za doseg ciljev in določitve politike za pridobivanje, nameščanje, razvoj in ohranitev kadrovskih virov« (Možina, 2002 str. 46). Pri tem si moramo odgovoriti predvsem na dve vprašanji, in sicer koliko ter kakšne vrste kadrov potrebujemo ter kako naj bodo plani kadrovskih virov oblikovani. Zagotoviti organizaciji ustrezno ponudbo kadrovskih virov dandanes ni lahka naloga, saj se pri tem lahko pojavi veliko slabosti, med drugim pomanjkanje povezav med planiranjem kadrovskih virov ter poslovnimi strategijami organizacije ter pomanjkljivost le-teh in pomanjkljivost informacij (Možina, 2002 str. 45-47). Načrtovanje kadrov v organizacijah je tako zelo pomembno, saj zaposleni za podjetja predstavljajo strošek, ki pa ga lahko z načrtovanjem kadrov lažje nadzorujemo, do neke mere lahko vplivamo tudi na višino. Načrtovanje pa prav tako pomaga uskladiti spreminjajoče se zahteve po novih proizvodih in postopkih za njihovo izdelavo ter potrebo po dodatnem usposabljanju zaposlenih ali njihovem odpustu. V praksi je načrtovanje kadrov tako povezano z ugotavljanjem potrebe po zaposlenih delavcih in pridobivanjem novih ter s problemi, ki izhajajo iz usklajevanja teh dveh dejavnikov (Florjančič, in drugi, 2002 str. 8-9).

Pri tem organizacije razvijajo plane kadrov, ki jih lahko razdelimo v več skupin. Najdaljši so dolgoročni ali strateški plani, ki zajemajo obdobje, daljše od pet let, sledijo jim srednjeročni ali taktični plani, ki se uporabljajo za obdobje med enim in petimi leti ter kratkoročni ali operativni plani, ki se običajno uporabljajo za obdobje do enega leta. Načrtovanje in operativno planiranje sta v določeni organizaciji neločljivo povezani. Kadri so nosilci načrtovanja in operativnega uresničevanja, pri tem pa ne smemo zanemariti kakovostnega vodenja, ki omogoča optimalno izkoriščenost vseh kadrovskih zmožnosti (Možina, 1998 str. 34-35).

Pri načrtovanju kadrov vedno več organizacij uporablja modele načrtovanja kadrov ter različne metode za ugotavljanje prihodnjih potreb po kadrih. Določanje potrebnega števila kadrov za določeno časovno obdobje je odvisno od različnih dejavnikov, kot so plansko obdobje, velikost organizacije, dejavnost organizacije, uvajanje tehnike in tehnologije in statistični podatki. »Naloga načrtovalcev kadrov je poiskati tiste parametre, ki v največji meri povezujejo stopnjo gospodarskega razvoja in gibanja iz treh delovnih stopenj načrtovanja.« (Možina, 1998 str. 37). Pri tem pa se kadrovniki v podjetjih poslužujejo različnih metod, ki pomagajo pri uspešnem načrtovanju kadrov, kot so napovedi menedžerjev oz. metoda delfi<sup>1</sup>, ekstrapolacijska analiza<sup>2</sup>, normativna metoda<sup>3</sup> in matematična metoda oz. metode modeliranja<sup>4</sup>. Načrtovanje kadrov je neprekinjen proces, s katerim ustvarimo plan kadrovskih potreb, prav tako pa plan kadrovskih ukrepov. Pri tem se plan lahko tudi spreminja, kar dosežemo z občasnimi pregledi realizacije plana kadrov in na podlagi ugotovitev dopolnjujemo potrebe po kadrih na podlagi sprotnih sprememb. Pri tem si lahko pomagamo

---

<sup>1</sup> Bistvo metode delfi je, da se z združevanjem mišljenj neodvisnih strokovnjakov predvidi prihodnost. Osnovni cilj je izogibanje neposrednemu soočanju in s tem odstranimo medsebojne vplive na mišljenje. Strokovnjaki odgovarjajo na vprašalnike – anketo, ki jo posebej priredimo. Običajno izvedemo tri kroge anketiranja, pri čemer vsak naslednji krog upošteva prejšnja mnenja anketirancev. Končni rezultat je dosežen, ko so odgovori večine anketirancev usklajeni (Možina, 1998 str. 38-39).

<sup>2</sup> Ekstrapolacijska analiza se uporablja tedaj, ko se želijo ugotavljati prihodnji tokovi zaposlovanja glede na gibanje zaposlovanja v preteklosti in sedanjosti (Možina, 1998 str. 39-40).

<sup>3</sup> Osnova normativne metode so časovni in količinski normativi. So rezultat tehnične in tehnološke obdelave posameznih proizvodov ter osnova za celotno načrtovanje proizvodnje. Normativna metoda načrtovanja kadrov se največkrat izraža v obliki vzorcev oz. formul (Možina, 1998 str. 40).

<sup>4</sup> Poznamo različne metode modeliranja sistemov. Model sam lahko popišemo ali verbalno, fizično ali matematično. Preden se lotimo modeliranja moramo opredeliti problem, ki naj ga model reši. Iz postavljenega problema se lotimo izdelave modela. Ugotoviti moramo pomembne spremenljivke in njihove medsebojne povezave. Iz množice podatkov, ki jih imamo na voljo, izločimo podatke, ki prevladujejo za izbrani vidik proučevanja sistema. Spremenljivke izberemo tako, da jih lahko ustrezno interpretiramo. (Možina, 1998 str. 41)

tudi s kazalcem realizacije plana kadrov, ki ga izračunamo po formuli:

$$\frac{\text{dejansko število kadrov}}{\text{plansko število kadrov}} \times 100 \text{ (Možina, 1998 str. 37-44).}$$

## **2.4 Pridobivanje nove delovne sile**

Kadar se v podjetju pojavi potreba po novem kadru zaradi povečanega obsega dela, novega področja ali zaradi fluktuacije<sup>5</sup>, se kadrovniki znajdejo pred številnimi vprašanji. Sprašujejo se lahko, ali bi objavili oglas, da njihova organizacija išče nove zaposlene, potem se jim postavijo nadaljnja vprašanja v zvezi z oglasom – kje ga objaviti itd. Ob tem se lahko tudi sprašujejo, ali imajo morda primerne kandidata že med zaposlenimi, nato seveda, kako to ugotoviti, ob vsem tem pa se jim lahko poraja še veliko dvomov v zvezi z izvedbo razgovorov s potencialnimi kandidati, na koncu pa še ključen dvom, povezan s tem, koga naj izberejo (Pervanje, in drugi, 2009 str. 14).

Potreba po novem kadru se najpogosteje pojavi zaradi odhoda koga izmed zaposlenih, povečanega obsega dela, prestrukturiranja ali zaradi rasti podjetja. Ko se potreba pojavi, se vsakokrat ne zadovolji z zaposlitvijo novega delavca oz. skupine delavcev, ampak se lahko kadrovniki poslužujejo drugih ukrepov, kot so reorganizacija dela, uvajanje nadur, prerazporeditev delovnega časa, prehod s polnega na krajši delovni čas, oddaja dela posamezniku ali organizaciji po pogodbi ... (Novak, 2008 str. 100). Kadar podjetja nimajo več druge izbire, gredo v iskanje nove delovne sile na trgu delovne sile.

### **2.4.1 Metode pridobivanja kadrov – načini kadrovanja**

Metode pridobivanja novega kadra se med organizacijami in okolji, v katerih delujejo, močno razlikujejo. V vseh okoliščinah večina podjetji uporablja oglase v javnih medijih. Za

---

<sup>5</sup> Fluktuacija je odhajanje delavcev iz organizacije. Poznamo prostovoljno, neprostovoljno in potencialno fluktuacijo. Pri prostovoljni se delavec sam odloči, da bo zapustil organizacijo, medtem ko pri neprostovoljni pa delavec organizacijo zapusti na podlagi volje delodajalcev ali po določenih zakonov. O potencialni fluktuaciji govorimo v primeru, da zaposleni organizacijo zapusti zaradi ugodnejše zaposlitve v drugi organizaciji (Možina, 2002 str. 135).



posamezne vrste kandidatov so priporočljive naslednje metode (Zupan, in drugi, 2009 str. 296):

- za diplomante: stik s šolami,
- za proizvodne delavce: javne službe za zaposlovanje,
- za pisarniške delavce: zasebne agencije za zaposlovanje,
- za profesionalce in menedžerje: strokovne revije, specializirane agencije za zaposlovanje.

Najustreznejše kandidate pričakujemo od specializiranih zasebnih agencij, dokaj ustrezne kandidate pričakujemo od javnih zavodov za delo in iz šol, neformalne metode pa privabljajo tudi neustrezne kandidate, kar zahteva več pozornosti pri postopku izbire (Zupan, in drugi, 2009 str. 297). Metode neformalnega pridobivanja se pojavljajo v različnih oblikah: od pazljivega poizvedovanja pri prijateljih, znancih in profesionalnih kolegih ter predvidenega nagovarjanja kandidatov, ki delajo za druge delodajalce, do zaprosila vodstva organizacije izrečenega zaposlenim, naj obvestijo svoje znance in jih priporočijo delodajalcem (Možina, 1998 str. 111).

#### ***2.4.2 Metode notranjega pridobivanja kadrov – interno pridobivanje kadrov***

Praviloma se kadrovnik najprej ozre med že zaposlene v organizaciji, saj je zaposlitev takega kadra hitrejša in cenejša, hkrati pa horizontalno ali vertikalno napredovanje pomeni motivacijo za zaposlene. Takšnemu načinu kadrovanja pravimo notranje oz. interno pridobivanje kadrov (Pervanje, in drugi, 2009 str. 15).

Organizacije lahko pridobijo notranje kandidate preko okrožnic, na domačih spletnih straneh ali glasilih podjetja. Objave niso nujne in v nekaterih primerih tudi niso priporočljive, npr. če gre za načrtovano napredovanje na vodstvena delovna mesta. Za uspešno notranje kadrovanje mora organizacija imeti dobre podatke o zaposlenih, njihovih sposobnostih ter uspešnosti pri delu (Zupan, in drugi, 2009 str. 289). Pri tem si organizacija pomaga z inventarjem sposobnosti zaposlenih, ki je del dokumentacije o zaposlenih, ki vsebuje podatke o posameznikovih lastnostih, delovnih dosežkih, izobrazbi in usposabljanju ter napredovanju. Te podatke organizacije tudi vseskozi osvežujejo in dopolnjujejo (Možina, 1998 str. 110).

Organizacije pri notranjem kadrovanju uporabljajo različne metode. V manjših podjetjih vodstvo v sodelovanju s kadrovsko službo opravi pogovor o notranjih kandidatih. Večja podjetja pa objavljajo interne razpise na oglasnih deskah, v internem časopisu oz. glasilu organizacije ali pa povsem neformalno povabijo h kandidaturi potencialne zainteresirane kandidate. Organizacije pri notranjem kadrovanju kandidate izbirajo tudi s pomočjo obstoječih kadrovskih evidenc ter s priporočili sodelavcev in vodij. (Pervanje, in drugi, 2009 str. 16)

Notranje zaposlovanje lahko med sodelavci služi tudi kot motivacijski dejavnik, saj zaposleni vidijo, da organizacija ceni njihove sposobnosti, kar zaposlenim dvigne moralo in tudi poveča delovno uspešnost ter lojalnost organizaciji (Možina, 1998 str. 110). Prednost notranjega zaposlovanja je tudi v tem, da kadrovniki že poznajo podatke o delavčevi uspešnosti in na podlagi tega lahko pravilno razporejajo delovno silo. Notranji kandidati so navadno tudi bolj privrženi organizaciji in manj verjetno je, da jo bodo zapustili. Prav tako je pri notranjem zaposlovanju potrebnega manj uvajanja, usposabljanja in prilagajanja. Je tudi cenejše in hitrejše (Pervanje, in drugi, 2009 str. 16, 104, 289).

Ne gre pa zanemariti tudi negativnih plati notranjega kadrovanja. Ena izmed pogostejših slabosti, s katero se srečujejo organizacije pri internem pridobivanju kadrov, je dejstvo, da tisti zaposleni, ki na razpisana mesta kandidirajo in niso izbrani, postanejo nezadovoljni in jih je zelo težko motivirati. Vodstvo mora v takem primeru neizbrane kandidate nujno obvestiti o tem, zakaj niso bili izbrani in kaj morajo storiti, da bi bili v prihodnje uspešnejši. Ena izmed slabosti je tudi ta, da ima notranji kandidat večje težave z uveljavljanjem oz. vzpostavljanjem avtoritete, saj ga zlasti njegovi sodelavci še vedno obravnavajo kot člana skupine in ne kot nadrejenega. Eden izmed večjih problemov pa je tudi vse večja zaprtost organizacije, saj »doma« vzgojeni kadri problemov ne vidijo ali pa jih neuspešno rešujejo na ustaljene načine. Pri tem gre med drugim tudi za nevarnost izgube inovativnosti, kreativnosti in fleksibilnosti (Zupan, in drugi, 2009 str. 288).

### ***2.4.3 Metode zunanjega pridobivanja kadrov – eksterno pridobivanje kadrov***

Zaradi slabosti notranjega kadrovanja in zaradi pomanjkanja kandidatov v organizaciji se zlasti organizacije, ki povečujejo število zaposlenih, obračajo k zunanjim virom kadrov oz. iskanju le-teh. Pri tem se poslužujejo različnih metod, odvisno od delavcev, ki jih iščejo, od svoje poslovne strategije in od okolja, ki ga določa trg delovne sile oz. stanja na njem (Zupan, in drugi, 2009 str. 289).

Delodajalci objavijo prosto delovno mesto, z namenom da bi našli najprimernejšega kandidata zunaj svojega podjetja. Prosto delovno mesto je tisto, ki je nezasedeno, ustvarjeno na novo ali pa bo šele postalo prosto. Za nekatera prosta delovna mesta se kandidate najde hitro, za druga pa nekoliko težje, ker niso privlačna za brezposelne zaradi več razlogov (slabo plačilo, slabši delovni pogoji itn.) (Lah, in drugi, 2012 str. 26-28). Zato je potrebno primerno izbrati metode iskanja novih sodelavcev in oblikovati razpis, ki bo privabil najustreznejše kandidate.

Zunanje kadrovanje lahko ima več prednosti. Z zunanjim zaposlovanjem novo zaposleni v podjetje prinesejo sveže ideje, med drugim lahko med svoje nove sodelavce širijo tudi nova znanja. Ponudba kadrov je z eksternim kadrovanjem prav tako večja in bolj raznolika kot pri notranjem kadrovanju, zunanji kandidati prav tako bolje poznajo konkurenco. Z novimi zunanjimi kandidati pa lahko podjetje pridobi tudi nove zaposlene, ki obvladajo različne nove specialnosti (Pervanje, in drugi, 2009 str. 106) (Novak, 2008 str. 16).

Zunanje kadrovanje pa ima tudi nekaj negativnih plati. Med drugim je časovno potratno in drago, zaradi manj informacij je možnost napačne izbire večja. Prav tako lahko to vpliva tudi na klimo znotraj podjetja, saj se lahko potencialni notranji kandidati, ki niso izbrani, počutijo zavrnjene. Z zaposlovanjem zunanjih kandidatov imajo le-ti tudi počasnejši začetek dela zaradi prilagajanja na podjetje (Pervanje, in drugi, 2009 str. 106) (Novak, 2008 str. 16).

Najpogostejše metode, ki jih organizacije uporabljajo pri pridobivanju zunanjih virov, so:

- pridobivanje kadrov preko javnih služb ali uradov,
- pridobivanje kadrov preko zasebnih agencij,
- pridobivanje kadrov z objavami zaposlitvenih oglasov v javnih medijih,
- pridobivanje kadrov z uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije ,

- pridobivanje kadrov na kariernih sejmih, dnevi odprtih vrat,
- pridobivanje kadrov na podlagi stika s šolami ter štipendiranja.

#### **a. Pridobivanje kadrov preko javnih služb ali uradov**

Javne službe za zaposlovanje so lahko pomemben vir kadrov za nova delovna mesta. Ob tem je potrebno poudariti, da naj bi javne službe razpolagale predvsem z manj sposobnimi in tudi manj iniciativnimi kadri, po drugi strani pa so njihove datoteke iskalcev zaposlitve običajno najobsežnejše in dobro ažurirane, zagotavljajo podatke za celo državo, njihovi kandidati za iskanje zaposlitve pa so praktično takoj dostopni. Pridobivanje kadrov preko javnih služb ali uradov je najbolj smiselno za podjetja, ki nameravajo zaposliti večje število delavcev, od katerih ne zahtevajo posebnih znanj ali drugih sposobnosti, ki jih je težko in tudi nesmiselno obiti (Možina, 1998 str. 113). Javna služba za zaposlovanje je v Sloveniji Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, kratica ZRSZ, ustanova, katere primarni cilj je posredno in neposredno prispevati k povečanju zaposlenosti prebivalstva v Sloveniji (ZRSZ, 2020).

#### **b. Pridobivanje kadrov preko zasebnih agencij**

Zasebne agencije so v primerjavi z javnimi službami mnogo manjše, imajo manj informacij in tudi manj možnih kandidatov. Organizacijam svoje storitve zaračunajo, vendar so njihove prednosti v tem, da delodajalcem ne dajejo podatkov o iskalcih dela, ampak lahko pridobijo tudi že zaposlene kadre. Ker svoje storitve zaračunavajo, se delodajalci v Sloveniji navadno odločajo za pridobivanje kadrov preko zasebnih agencij kadar iščejo kadre s specifičnim znanjem za profesionalno ali menedžersko delo (Možina, 1998 str. 113). V Sloveniji se za delo prek agencije večinoma odločajo podjetja, ki so del mednarodnih korporacij. Zanje je značilno natančno načrtovanje in vrednotenje stroškov dela po posameznih stroškovnih mestih (Pervanje, in drugi, 2009 str. 55).

#### **c. Pridobivanje kadrov z objavami zaposlitvenih oglasov v javnih medijih,**

»Objava oglasa je nedvomno najbolj razširjena metoda iskanja novih sodelavcev. Da doseže pravo ciljno populacijo, je treba upoštevati nekaj pravil, značilnosti besednega in oblikovnega sporočanja ter imeti pred očmi prednosti in slabosti takega načina iskanja. V zadnjih letih se razmerje med časopisnimi in internetnimi oglasi čedalje bolj nagiba v korist slednjih. Ali to pomeni, da bo oglaševanje delovnih mest v dnevnem časopisju sčasoma izginilo? Se bo

morda spremenilo zgolj v vabilo k ogledu internetnih strani podjetja?» (Pervanje, in drugi, 2009 str. 18).

Namen zaposlitvenega oglasa za prosto delovno mesto je pritegniti kandidate. Pri tem iščemo takšne kandidate, ki ustrezajo strokovnim merilom, imajo ustrezna znanja, podobne osebnostne vrednote kot organizacija, ki išče nove zaposlene, jih zaposlitev v podjetju iskreno zanima ter jih je v ravno pravem številu – toliko, da lahko podjetje izbira med enakovredno dobrimi prijavi (Pervanje, in drugi, 2009 str. 21). Oglaševanje zaposlitvenih potreb lahko obravnavamo tudi kot eno od orodij trženjskega komuniciranja, za katerega veljajo splošna pravila oglaševalskega programa in pravila 5 M iz teorije trženja (Pervanje, in drugi, 2009 str. 19):

- mission ali cilj oglaševanja,
- money ali denarna sredstva,
- message ali sporočilo, ki ga z oglasom posredujemo,
- media ali pot do ciljne publike,
- measurement ali ocena rezultatov.

Če hočemo z oglasom doseči cilj, tj. da z njim najdemo pravega kandidata za prosto delovno mesto, moramo oglas ustrezno sestaviti. Oglas bi naj bil sestavljen iz več vsebinskih sklopov (Pervanje, in drugi, 2009 str. 22-34):

1. predstavitev podjetja – v uvodu naj bo podjetje na kratko predstavljeno, dodamo lahko tudi celostno grafično podobo podjetja,
2. naziv delovnega mesta,
3. kompetence, vrednote in strokovna merila za kandidaturo,
4. odgovornosti delovnega mesta,
5. navedba oblike delovnega razmerja in dolžina poskusne dobe,
6. vabilo ali ponudba,
7. zaključek – v zaključku naj podjetje navede kontakt, preko katerega lahko zainteresirani dobijo dodatne informacije o tem, kam morajo poslati prijave, v kakšni obliki in jeziku, ter datum, do kdaj v podjetju sprejemajo prijave.

V različnih medijih so oglasi različno predstavljeni. Večkrat se podjetja in organizacije odločijo za kombinirane objave, tako da v dnevnem časopisju zasledimo le kratko objavo, vabilo za obisk na zaposlitvenih internetnih straneh podjetja ali družbe za iskanje kadrov. Spodnja tabela prikazuje značilnosti zaposlitvenih oglasov različnih medijev.

Tabela 1: Zaposlitveni oglasi po medijih

Značilnosti zaposlitvenega oglasa	Časopis	Internetni portal	Lastne internetne strani
Vidnost objave	tisti dan	običajno en mesec	neomejeno
Razširjenost medija	omejena z naklado	dostopnost do interneta	omejena s prepoznavnostjo podjetja
Cena	odvisna od velikosti oglasa, od cca 250 eur dalje	od cca 200 eur dalje	brezplačno
Omejenost s prostorom	da	relativno omejeno oblikovanje	neomejeno
Druga sporočila oglasa (marketinško orodje)	velika sporočilna moč	manjša sporočilna moč	manjša sporočilna moč

Vir: Pervanje in Kragelj, 2009, str. 20

#### **d. Pridobivanje kadrov z uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije**

Internetno oglaševanje zaposlitvenih oglasov je učinkovit način za doseganje visoko usposobljenega trga dela, kot sta trg delavcev v informacijski tehnologiji in trg delavcev na mednarodnih trgih. Je poceni (predstavlja le 10 – 30% stroškov oglasov v dnevnem časopisu) in lahko prihrani obilo časa zaradi hitre stopnje odzivnosti. Omogoča obširno predstavitev zahtev in potreb delovnega mesta ter dolgoročno oglaševanje (npr. mesec dni). Problem spletnih kadrovskih portalov je lahko doseganje populacije, ki ne uporablja interneta, po drugi strani pa na oglase, usmerjene na profil iskalcev zaposlitve, ki jih je na trgu dovolj, pogosto generira preveliko število prijav (MojeDelo.com, 2016).

Podjetja za iskanje nove delovne sile z uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije uporabljajo tako svoje spletne strani kot tudi različne zaposlitvene portale. Podjetja pri tem svoje spletne strani uporabljajo kot dopolnitev oglasov v medijih, saj na svojih spletnih straneh lahko objavljajo informacije, ki jih v drugih medijih zaradi višjih stroškov ne

objavljajo. Zaposlitveni portali pa podjetjem med drugim predstavljajo nove možnosti pri pridobivanju nove delovne sile (Novak, 2008 str. 109-110). Prav tako so prihodnost pridobivanja novega kadra s pomočjo informacijsko-komunikacijske tehnologije tudi družbena omrežja. Podjetja se poslužujejo družbenih omrežij z namenom, da pridobijo uspešne in strokovno usposobljene kandidate, ki uporabljajo družbena omrežja.

Prednosti, ki jih podjetju prinaša kadrovanje z uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije so (Phillpott, 2019) (Pervanje, in drugi, 2009 str. 39-41):

- nižji stroški – cenejša objava oglasa in enostavnejše obveščanje kandidatov. Največ stroškov nastane pri vpeljevanju spletnega kadrovanja (zagon in promocija kadrovskega portala), kasneje pa stroški bistveno upadejo, saj se baza iskalcev zaposlitve polni sama od sebe oz. z vpisom iskalcev zaposlitve.
- krajši čas – proces kadrovanja je z uporabo interneta precej hitrejši, saj je zaposlitveni oglas na portalu objavljen takoj, ko ga oblikujejo, medtem ko moramo pri oglasih v tiskanih medijih čakati na izid. Govorimo lahko o t. i. časovni ekonomičnosti podjetja. Poleg tega je odziv kandidatov običajno precej hiter, selekcija prispelih prijav je prav tako hitrejša in enostavnejša. Včasih je kadrovník porabil za vsakega kandidata kar precej časa, če upoštevamo tiskanje, kurvetiranje in arhiviranje prispelih pošte, medtem ko danes kadrovníku spletno kadrovanje prinaša samodejno arhiviranje prispelih prijav in življenjepisov, kar zmanjšuje zamudno papirno administracijo. Kadrovanje se je s prehodom iz časopisnih oglasov na internetne skrajšalo iz 90 na 30 dni.
- stalni dostop in ažurnost informacij o kandidatih – razpisi za prosto delovno mesto so na trgu dostopni 24 ur na dan in so stalno ažurirani.
- obsežen oglasni prostor in velika vidnost – objava na internetu zaradi širokega oglasnega prostora doseže širok krog potencialnih kandidatov in je lahko dobro promocija ter predstavitev podjetja oz. organizacije kot potencialnega delodajalca.
- elektronska baza iskalcev zaposlitve – ko prispejo prijave preko interneta, se oblikujejo različne baze, ki jih podjetja potem lahko oblikujejo sama ali pa s pomočjo spletnih zaposlitvenih portalov.

Slabosti, ki jih podjetju prinaša kadrovanje z uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije, so (Phillpott, 2019) (Pervanje, in drugi, 2009 str. 41):

- preprosta ter enostavna uporaba – postopek prijave je za vlagatelja zelo preprost, zato se lahko zainteresirani kandidati hitro in enostavno prijavljajo na razpise, v nasprotju s pošiljanjem življenjepisov in pisnih vlog prek pošte, kar morajo storiti pri oglasih v javnih medijih, kar pa že predstavlja eno izmed slabosti kadrovanja z uporabo komunikacijsko-informacijske tehnologije. S tem govorimo o prevelikem odzivu na zaposlitvene oglase, kar lahko privede do velikega števila neustreznih kandidatov.
- nezaupanje v splet – potencialni kandidati ne zaupajo spletu in spletnim novicam.
- malo ustrezno izkušenih kadrov – internet za iskanje zaposlitve uporablja veliko iskalcev, ki iščejo prvo zaposlitev in so še brez ustreznih izkušenj.
- neosebna komunikacija ter neformalnost - podjetja za nekatere razpise za prosta delovna mesta dojemajo, da objave delovnih mest na spletu – zlasti na družbenih medijih – lahko dajo napačno podobo njihovega podjetja. To še posebej velja za vloge na vodstveni ravni, zlasti v podjetjih (ali v panogah), ki imajo močno korporativno ali poklicno kulturo.

Novi kadre lahko z uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije pridobimo na več načinov. Objava zaposlitvenega oglasa ali razpisa:

1. preko spletne strani podjetja
2. na zaposlitvenih portalih
3. na družbenih omrežjih

### **1 Objava zaposlitvenega oglasa ali razpisa preko spletne strani podjetja**

v današnjih razmerah je smiselno redno in pogosto uporabljati možnosti, ki jih ponujajo lastne internetne strani podjetji oz. organizacij, saj je to daleč najcenejša oblika iskanja, ki pa ima omejen obseg – na podstran, kjer podjetja ponujajo zaposlitev, namreč zaidejo praviloma ljudje, ki podjetje poznajo. Po drugi strani so ti iskalci zaposlitve motivirani za zaposlitev v podjetju in imajo o podjetju dobro mnenje. Vse več podjetji pa ima v sklopu svojih internetnih strani tudi vabilo, da se morebitni zainteresirani kandidati javijo sami. Možnost je, da v vnaprej pripravljenem obrazcu izpišejo svoje podatke ali pa na dan naslov ali navedeni osebi posredujejo svoj življenjepis (Pervanje, in drugi, 2009 str. 42-43).



## **2 Objava zaposlitvenega oglasa ali razpisa na zaposlitvenih portalih**

Zaposlitveni oglas, ki ga pripravi podjetje, je objavljen na zaposlitvenem portalu, informacija o oglasu pa je lahko poslana na kandidatov e-naslov, v kolikor je ta prijavljen na storitev e-obveščanja in ustreza osnovnim zahtevam (Palčič, in drugi, 2012 str. 95). Glavni namen in cilj delovanja zaposlitvenih portalov je predstaviti zaposlitvene oglase različnih podjetji čim večji skupini ustreznih iskalcev zaposlitve (Pervanje, in drugi, 2009 str. 37).

Po podatkih Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje med zanimivejše zaposlitvene portale v Sloveniji uvrščamo Moje delo.com, Optius, Zaposlitev.net, Stepstone, Cerca lavoro.com, Zaposlitev.info in inZaposlitev (ZRSZ, 2020).

Zaposlitveni portali podjetjem prinašajo velike prednosti v primerjavi s tradicionalnimi načini pridobivanja nove delovne sile, med drugim imajo možnost ustvarjanja obrazcev z vprašanji, 24-urni dostop do vseh iskalcev zaposlitve ter jih je mogoče uporabljati za vse poklice in različne načine opravljanja dela. Slaba stran zaposlitvenih portalov predstavlja veliko število prijavljenih kandidatov, med katerimi je veliko tudi neustreznih oz. neprimernih (Novak, 2008 str. 110).

## **3 Objava zaposlitvenega razpisa na družbenih omrežjih**

Iskanje sodelavcev na družbenih omrežjih je vse pogostejše, v ospredje pa prihaja zlasti omrežje LinkedIn. Ta omogoča tako brezplačno objavo kot tudi plačljivo izpostavljen oglas, ki je namenjen določeni skupini kandidatov. Stroški objav na družbenih omrežjih so relativno nizki, vendar pa ima lahko delodajalec težave s prevelikim številom prijav, veliko kandidatov je lahko tudi neustreznih. Strokovnjaki svetujejo, da podjetje uporablja tista omrežja in tiste skupine znotraj omrežij, kjer pričakuje, da se večkrat ustavijo njihovi kandidati (Kovačič, 2017).

Po podatkih GlobalWebIndex ima povprečen uporabnik interneta več kot 5 računov za družbena omrežja. Ljudje uporabljajo družbena omrežja, da bi delili svoje misli z drugimi ter komunicirali s podobno mislečimi. Tako kot mestno središče so tudi spletna mesta v družabnih medijih postala osrednja točka za spletno interakcijo. Družbena omrežja, kot so LinkedIn, Facebook, Twitter ..., zaposlovalcem ponujajo ogromno možnosti za povezovanje

s kandidati, pri tem pa je potrebno poudariti, da mnogih od njih nikoli ne bi našli v tradicionalnih virih (Recruiterbox, 2017)

#### **e. Pridobivanje kadrov na kariernih sejmih**

Podjetja iščejo primerne kandidate tudi na kariernih sejmih, na katerih se tudi sama predstavljajo in s tem gradijo svojo blagovno znamko ter hkrati skrbijo tudi za večjo prepoznavnost v okolju, kjer se karierni sejem odvija (Območna obrtno-podjetniška zbornica Maribor, 2019).

#### **f. Pridobivanje kadrov na podlagi stika s šolami ter štipendiranja**

Načrtno pridobivanje dobrih kandidatov z metodo stika s šolami se kaže v obliki obiskov večjih skupin študentov, omogočanjem praks v podjetju in tudi s sistematičnim izbiranjem najboljših dijakov in študentov, ki jih ob pomoči učiteljev obveščajo o možnostih zaposlitev in jih vabijo v podjetje, da bi spoznali delovno okolje. Ena izmed oblik stika s šolami je tudi pomoč dijakom ali študentom pri izpopolnjevanju z delom in izbiri tem za seminarske in diplomske naloge ter jim morda priskrbeti materialno podporo (Novak, 2008 str. 111). Oblika materialne spodbude je tudi kadrovska štipendija, ki zavezuje prejemnika k zaposlitvi, če jih po končanem izobraževanju v podjetju potrebujejo. S tem si podjetja lahko preko dolgoročnega kadrovskega načrtovanja s pomočjo kadrovskega štipendij zagotovijo razvoj ustreznih kadrov in na ta način spodbudijo razvoj podjetij (Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije, 2019).

### **3 KOMPETENCE**

Globalizacija in razvoj spletne tehnologije vse bolj spreminjata poslovno okolje v dinamične procese, ki se pogosto odvijajo na različnih koncih sveta ter v različnih vrstah in oblikah dela. Dinamika sprememb nas vodi skozi različne načine vodenja. Prva stopnja vodenja, t. i. Management by hope, je bolj kot ne v večini podjetij pristal na smetišču zgodovine. Bistveno izboljšani model, imenovan Management by analitic – objectives, omogoča sprejemanje odločitev na podlagi analize preteklih rezultatov. Daje boljše rezultate od prejšnjega načina odločanja, vendar se ob prelomu gospodarskih nihanj izkaže kot slaba strategija. Zato se vse

bolj uveljavlja pristop Management by competences, kjer odločitve temeljijo na veščinah in kompetencah zaposlenih, torej v ospredje postavlja kompetenten kader. Samo vodenje organizacij postaja vse kompleksnejše in težje obvladljivo (virtualni timi, delo na daljavo). Vse kaže, da bo kot pomoč pri vodenju in odločanju v podjetju močno vplival trend AI (umetne inteligence). Kljub tovrstnim težnjam se bo konkurenčna prednost podjetja oblikovala na platformi kompetenc in veščin zaposlenih. Tako se administrativno delo z digitalizacijo močno spreminja v smeri strateškega planiranja in razvoja zaposlenih v organizacijah (Centa, in drugi, 2019)

S tem se spreminjata tudi pomen in vloga kadrovske službe, saj njena vloga postaja vse pomembnejša, kompleksnejša in zahtevnejša. Pri tem je odgovorna in zadolžena je za področja, ki so vezana na iskanje novih kompetentnih sodelavcev, spremljanje napredka zaposlenih in spodbujanje k osebni in strokovni rasti na delovnem mestu.

V vsakdanjem življenju se pojem kompetenca vse bolj uveljavlja in zato velikokrat uporabljamo oz. zasledimo izraze kot so kompetenca, kompetence, kompetenten itd. Pojem kompetence se uporablja v pravu, filozofiji, lingvistiki, sociologiji, politologiji, in mnogih drugih znanstvenih disciplinah. Mag. Milena Majcen (Majcen, 2009 str. 19-21) je kompetence opredelila kot »posamezne lastnosti, značilnosti, znanja, sposobnosti ..., bodisi potrebne za delo bodisi tiste, ki jih zaposleni imajo.« Ločimo lahko kompetence za delo in kompetence zaposlenih, tj. kompetence, ki jih imajo zaposleni, torej lastnosti, ki jih ima dejanski človek z imenom in priimkom. Po drugi strani pa so kompetence za delo tiste kompetence oz. lastnosti delavca, ki mu omogočajo, da uspešno izvaja delovne naloge in rešuje probleme na določenem delovnem mestu ali delovnem področju. Med tovrstne lastnosti oz. značilnosti delavca bi lahko uvrstili znanja in izkušnje, različne sposobnosti in veščine ter druge osebne lastnosti, kot so karakterne lastnosti, motiviranost za delo, vrednote ipd. Lahko bi rekli, da gre pri kompetencah za delo za lastnosti, ki naj bi jih imel »idealni« delavec, da bi lahko uspešno opravljal naloge na določenem delovnem mestu (Majcen, 2009 str. 22-24, 41).

Kompetence so lahko prirojene in pridobljene ter predstavljajo zmožnost posameznika, da se v posamezni vlogi svojega življenja prilagaja in izpolnjuje svoje dolžnosti. Ne glede na to, ali govorimo o prirojelih ali pridobljenih, pa je jasno dejstvo, da so kompetence nabor formalnih

in neformalnih znanj, sposobnosti, veščin in spretnosti, vedenjskih značilnosti, življenjskih izkušenj ter drugih potrebnih elementov, ki omogočajo posamezniku in družbi, da se razvija v življenju in razvija po lestvici zastavljenih ciljev naprej (Ferjan, 2018 str. 116-117).

Bistvo organizacij, ki ne želijo zgolj kratkoročnih učinkov, temveč so usmerjene v dolgoročno uspešnost in učinkovitost ter realizacijo zastavljenih ciljev, je v največji meri povezano z osnovno celico organizacije – zaposlenimi. Na kakšen način bo organizacija res dosegala cilje, je odvisno od povezanosti zaposlenih med seboj, ob enem pa je pomembno tudi dejstvo, da se zaposleni s svojimi sposobnostmi in znanji uvrščajo na vrh pomembnosti piramide za doseganje ciljev (Ferjan, 2018 str. 118).

Kompetence lahko delimo na številne kategorije, zato avtorji uporabljajo različne načine razvrščanja kompetenc. Soderquist in drugi (Soderquist, in drugi, 2010 str. 95-116) so oblikovali naslednje perspektive:

1. Generične in organizacijsko-specifične kompetence, ki se nanašajo na specifično delovno mesto ali so specifične za neko organizacijo in zaposlene v njej.
2. Menedžerske in operacijske kompetence, ki so potrebne za opravljanje funkcij pri specifičnih nalogah.
3. Kompetence kot sposobnosti in kompetence kot vedenja, ki se nanašajo na karakteristike posameznikov ter se lahko navezujejo na delovno mesto ali pa tudi ne.

### **3.1 Splošne kompetence**

Govorimo lahko tudi o t. i. splošnih kompetencah. Splošne kompetence so tiste kompetence, ki so uporabne v različnih poklicih ter tudi v različnih življenjskih situacijah. Bistveno pri vseh splošnih kompetencah je, da so prenosljive med različnimi poklici in delovnimi področji in niso pomembne le za poklicno, temveč so pomembne tudi v zasebnem življenju. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje tako navaja 18 splošnih kompetenc (eSvetovanje, 2019):

- načrtovanje kariere,
- branje,
- pisanje,

- računanje,
- tuji jeziki,
- uporaba računalnika,
- komuniciranje,
- reševanje problemov,
- kritično in analitično mišljenje,
- vodenje,
- motivacija,
- timsko delo,
- vseživljenjsko učenje,
- delo pod časovnim pritiskom,
- načrtovanje in organizacija,
- iniciativnost,
- prilagajanje in fleksibilnost,
- osebni razvoj.

### **3.2 Kompetence 21. stoletja**

V sodobnem času se trg dela spreminja z bliskovito hitrostjo, stopnja konkurence se večja, trendi pa kažejo, da se bodo sedanje zakonitosti na trgu dela še dodatno postavile na glavo. Sprememb ne občutijo samo iskalci zaposlitve, prilagajajo se jim tudi delodajalci, ki jih v prihodnosti čaka prava bitka za talente. V luči omenjenih trendov in hitrega gospodarskega razvoja se je smiselno dotakniti t. i. kompetenc prihodnosti oz. kompetenc 21. stoletja, ki bodo v naslednjih letih in desetletjih na trgu dela nepogrešljive. Formalna izobrazba in z njo pridobljeno znanje še zdaleč ne bosta več dovolj, v ospredje vse bolj stopajo osebne lastnosti in mehke veščine. Bliskovit razvoj, ki smo mu priča predvsem na področju tehnologije in digitalizacije, močno vpliva na sposobnosti in spretnosti, ki jih potrebujejo zaposleni in podjetja, da bodo lahko uspešno obvladovali nove izzive in ostali konkurenčni (Posavec, 2017). Raziskava Svetovnega gospodarskega foruma iz leta 2016 (World Economic Forum, 2016) navaja, da so med drugim kompetence prihodnosti:

- reševanje konfliktov,

- kritično razmišljanje,
- ustvarjalno razmišljanje,
- upravljanje z ljudmi,
- organizacijske sposobnosti,
- čustvena inteligenca,
- etična presoja in odločanje,
- sposobnost osredotočiti se na stranke,
- pogajalske spretnosti in
- kognitivna fleksibilnost.

Pri tem pa ne smemo zanemariti digitalne kompetence. Digitalna kompetenca je ključna za izobraževanje, delo in aktivno participacijo v družbi. Nanaša se na samozavestno in kritično rabo digitalne tehnologije za pridobivanje in izmenjavo informacij ter komunikacijo in reševanje osnovnih problemov na vseh življenjskih področjih (SchoolEducationGateway, 2020).

Zavedati se namreč moramo, da delovne cilje lahko dosežejo le kompetentni sodelavci, torej tisti, ki imajo dovolj pravega znanja in izkušenj ter znajo oboje ustrezno izkoristiti, pri tem pa so motivirani ter imajo določena prepričanja in vrednote. Vsako delovno mesto je nekaj specifičnega, zato so tudi kompetence, zahtevane na različnih delovnih mestih, različne (Majcen, 2009 str. 33). Organizacija lahko tako na izzive odgovori le z aktivacijo človeških virov. Zato v ospredje delovanja stopa človek, ki se lahko s svojimi znanji, sposobnostmi in kompetencami inovativno in kreativno spoprijema z izzivi. S kompetenčnim pristopom lahko organizacija odgovori tudi na pritiske potrošnikov, ki želijo kvalitetne in individualizirane storitve in izdelke. Od zaposlenih se pričakuje zavzetost za stalno učenje in usposabljanje, saj lahko le s širšim naborom znanja in s sposobnostjo njegove uporabe opravijo razširjen obseg nalog. Po drugi strani naraščajo potrebe po specifičnih znanjih, saj morajo zaposleni obvladovati vse več in vse bolj spremenljivo množico znanja (Kohont, 2011 str. 86-87).

### **3.3. Splošni cilji ter kompetence v učnih načrtih za program ekonomska gimnazija**

Učni načrti med drugim navajajo tudi splošne cilje oz. kompetence, ki bi jih naj dijaki pridobili v sklopu srednješolskega izobraževanja. V nadaljevanju bomo navedli ključne kompetence, ki bi se naj razvijale pri obveznih oz. izbirnih predmetih v programu ekonomska gimnazija – ekonomija in podjetništvo.

Ključne kompetence, ki bi jih dijaki naj razvili pri predmetih ekonomija in podjetništvo so logično ter kritično presojanje, analitično mišljenje, praktična uporaba pridobljenih ekonomskih znanj pri analiziranju aktualnih ekonomskih problemov, timsko delo, javno nastopanje s pripravo predstavitev s sodobnimi avdiovizualnimi pripomočki, uporaba matematičnih znanj, kot analitičnega orodja, ki pomaga razumeti ekonomske zakone in trende, uporaba računalniškega znanja in povezovanje le-tega z ekonomskim znanjem, podjetniški pristop in samoiniciativnost, razvijanje socialnih in državljanskih kompetenc, učenje učenja ter razvijanje kulturne zavesti, pri tem pa razvijajo tudi podjetne, organizacijske in vodstvene lastnosti ter razvoj in prepoznavo lastnih poklicnih zmožnosti, interesov in priložnosti v okolju (Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport, 2008).

Po pregledu učnih načrtov za ekonomijo in podjetništvo sem skušal ugotoviti, katere izmed navedenih kompetenc sem pridobil v sklopu pouka. Ugotovil sem, da sem sam pridobil ali pa pridobivam večji del zgoraj navedenih kompetenc, med katerimi bi izpostavil predvsem logično ter kritično presojanje, analitično mišljenje, timsko delo, javno nastopanje, podjetniški pristop in samoiniciativnost ter učenje učenja. Učitelji te kompetence pri pouku razvijajo z novimi didaktičnimi metodami v kombinaciji z informacijsko komunikacijsko tehnologijo. Ob tem se mi zdi pomembno poudariti predvsem dejstvo, da navedenih kompetenc nisem pridobil oz. jih ne pridobivam samo z učenjem oz. spoznavanjem teoretičnega znanja, temveč predvsem s projektnim ter terenskim delom in sodelovanjem v raznih projektih izven rednega pouka.

## 4 RAZISKAVA O ZAPOSLOVANJU EKONOMISTOV V SLOVENSКИH PODJETJIH

### 4.1 Vprašalnik in potek raziskave

V sklopu raziskovalne naloge sem izvedel raziskavo v podjetjih z izvedbo strukturiranih intervjujev. Rezultate sem analiziral z metodo izračunavanja frekvenc, deležev in komparacije.

Strukturiran intervju je zajemal 12 vprašanj. Intervjuje sem izvedel v 10-ih različnih podjetjih. Predstavnike podjetij sem intervjuval osebno, nekaterim pa sem vprašanja poslal po elektronski pošti. Intervjuje sem izvedel v mesecu januarju 2020.

V izvedbo strukturiranih intervjujev so bila zajeta podjetja Pošta Slovenije d.o.o., AJM okna-vrata-senčila d.o.o., Mikro+Polo d.o.o., Vivapen d.o.o., GENERALI zavarovalnica d.d., Bazeni Stotinka, Stotinka d.o.o., BKS Bank, Sava Infond, družba za upravljanje, d.o.o. ter skupini Impol in Titus. Od tega sta 2 podjetji majhni, 3 srednje velika ter 5 velikih podjetij.

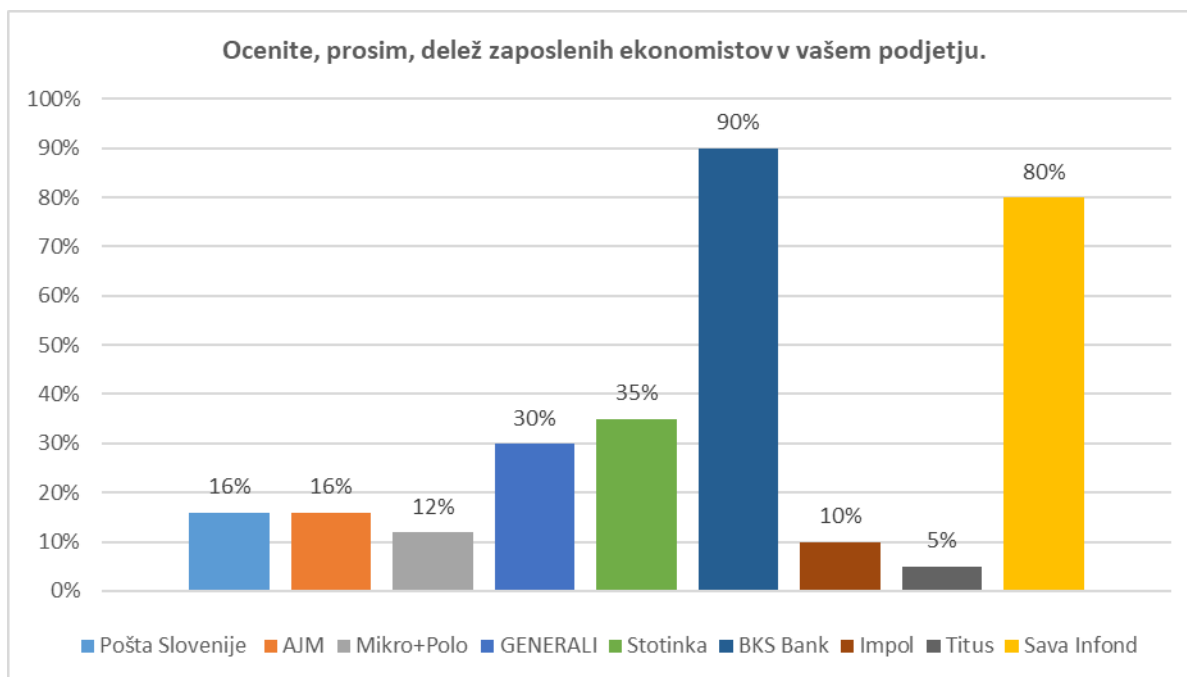
*Tabela 2: Velikost podjetij*

	<b>ŠTEVILO</b>	<b>ODSTOTKI</b>
majno podjetje (do 50 zaposlenih)	2	20 %
srednje veliko podjetje (do 250 zaposlenih)	3	30 %
veliko podjetje (več kot 250 zaposlenih)	5	50 %

Večina podjetij, zajetih v raziskavo je velikih, iz tega lahko sklepamo, da imajo med zaposlenimi vsaj minimalen delež zaposlenih z izobrazbo ekonomske smeri. Vsa podjetja, ki so sodelovala v raziskavi imajo vsaj 5-odstonski delež zaposlenih z izobrazbo ekonomske smeri. Kolikšen je delež zaposlenih z ekonomsko izobrazbo nismo izvedeli le s strani podjetja Vivapen d.o.o.

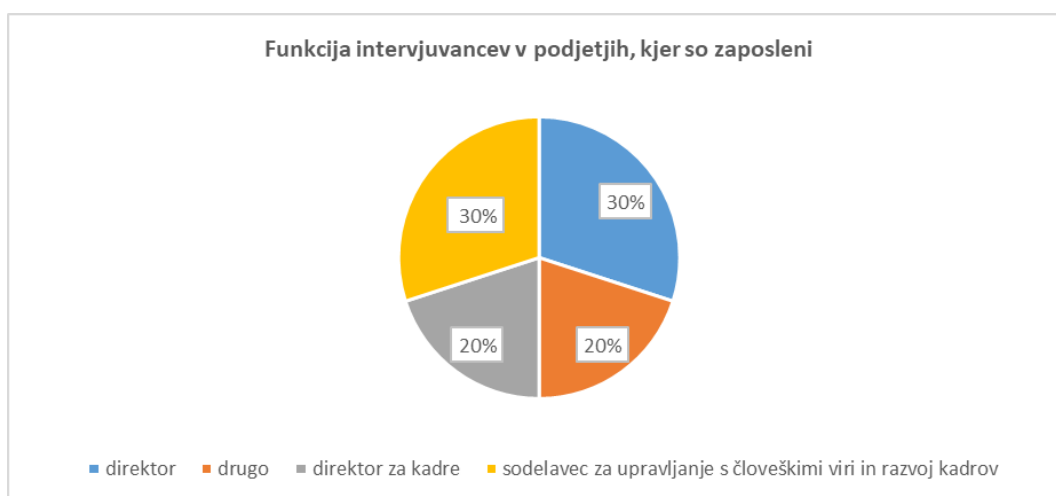


Grafikon 1: Ocenite, prosim, delež zaposlenih ekonomistov v vašem podjetju.



Zaradi raziskovalnega vprašanja in hipotez je bilo pomembno tudi, da so bili intervjuji opravljani z osebami, ki v podjetjih delujejo na področju kadrovanja oz. pridobivanja novih zaposlenih. V 3 podjetjih so v intervjuju sodelovali direktorji, v 3 podjetjih strokovni sodelavci za upravljanje s človeškimi viri ter razvoj kadrov, v 2 podjetjih vodja oz. direktor kadrovske službe, v 1 podjetju poslovni sekretar, v 1 podjetju pa član uprave. Funkcijo v podjetju sem od intervjuvancev ugotavljal pri prvem vprašanju.

Grafikon 2: Funkcije intervjuvancev v podjetjih, kjer so zaposleni



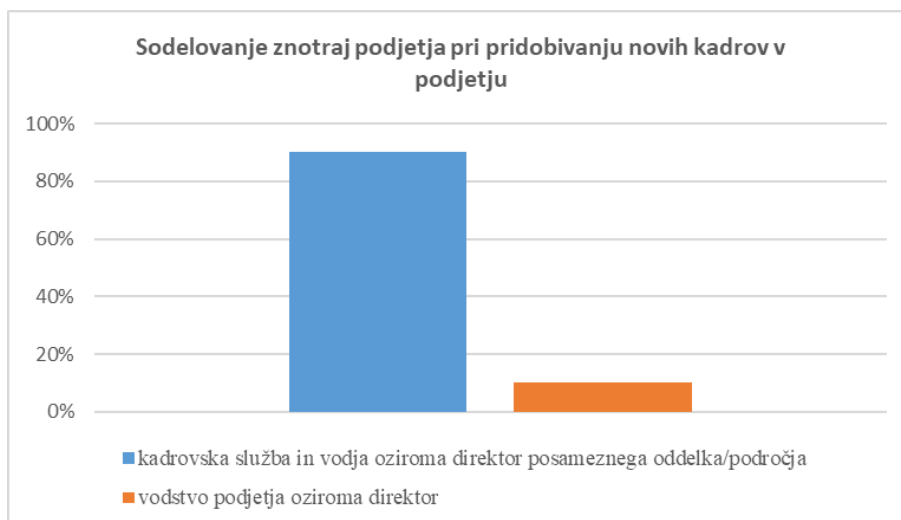
S predstavniki podjetji sem izvedel intervju, ki je obsegal 12 vprašanj. Vprašanja, ki sem jih zastavljal sodelujočim se nahajajo v prilogi. S prvim, drugim, tretjim ter šestim vprašanjem sem želel izvedeti, koliko zaposlenih ima podjetje, kolikšen delež zaposlenih ima izobrazbo ekonomske smeri ter kakšno pozicijo zaseda intervjuvanec in kdo v podjetju skrbi za pridobivanje novih zaposlenih. S pomočjo teh vprašanj sem lahko zbral osnovne informacije o podjetju, ki je del raziskave. Preostala vprašanja v sklopu intervjuja pa so bila namenjena pridobivanju odgovorov v povezavi z načini kadrovanja, uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije za pridobivanje novih kadrov, kompetencami, ki jih zaposlovalci pričakujejo od bodočih zaposlenih ter izkušnjami v povezavi z zaposlovanjem ekonomistov. Zadnja tri vprašanja v intervjuju pa so povezana tudi z družbeno odgovornostjo na področju kadrovanja podjetij ter pridobivanjem kompetenc v šoli in uporabo oz. pričakovanjem uporabe le-teh v podjetjih, torej v praksi.

## **4.2 Analiza in interpretacija rezultatov**

Pri vprašanju številka 3 so intervjuvani pojasnjevali **kdo v njihovih podjetjih sodeluje pri izbiri oz. zaposlovanju** – pridobivanju kadrov:

- V 9 podjetjih (90 %) pri pridobivanju kadrov sodeluje kadrovska služba ter vodja oz. direktor oddelka/področja, kjer iščejo nove kandidate.
- V 1 podjetju (10 %) pri pridobivanju kadrov sodeluje le vodstvo podjetja, saj v podjetju nimajo kadrovske službe, ker ima podjetje le 17 zaposlenih in po kadrovski službi ni nobene potrebe.

Grafikon 3: Sodelovanje znotraj podjetja pri pridobivanju novih kadrov v podjetju



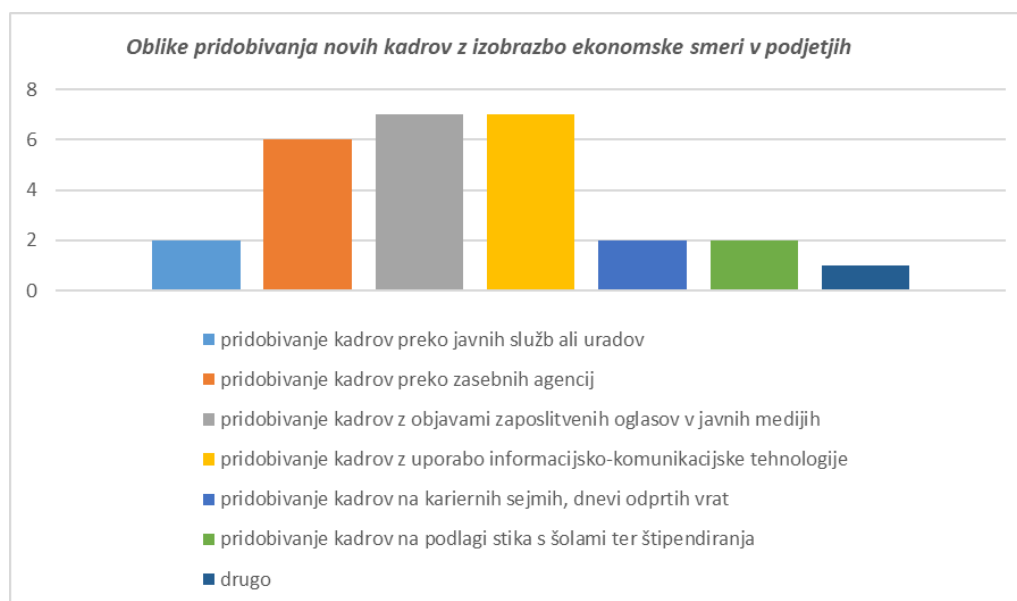
Velika večina podjetji (90 %), ki je sodelovala v raziskavi, tako nove kadre pridobiva s pomočjo lastne kadrovske službe, pri izboru pa sodelujejo tudi vodje oz. direktorji posameznega oddelka/področja. Ob tem je pomembno poudariti tudi dejstvo, da se v 4 od 10 podjetji, ki so sodelovala v raziskavi, k izbiri o pridobivanju novih kadrov na višjih položajih vključijo tudi lastniki, v kolikor gre za manjše podjetje oz. vodstvo podjetja, v kolikor gre za večja podjetja. Pri sami izbiri končnega kandidata pa imajo v večini podjetij (60 %), ki so sodelovala v raziskavi, končno odločitev v svojih rokah vodje oz. direktorji posameznega področja/oddelka znotraj podjetja.

Pri vprašanju številka 4 me je zanimalo, kateri so **najpogostejši načini pridobivanja novih kadrov z izobrazbo ekonomske smeri** v podjetjih. Da bi odgovore lahko nato sistematično uredil ter predstavil sem intervjuvanim pri tem vprašanju na izbiro ponudil več odgovorov ter jih prosil, da izmed ponujenih izberejo načine oz. oblike pridobivanja novih kadrov z izobrazbo ekonomske smeri, s pomočjo katerih pridobivajo nove zaposlene. Večina podjetji nove kadre pridobiva na več načinov. Rezultati so predstavljeni v spodnji tabeli ter nato predstavljeni še z grafikonom.

Tabela 3: Oblike pridobivanja novih kadrov z izobrazbo ekonomske smeri v podjetjih

OBLIKA PRIDOBIVANJA NOVIH KADROV Z IZOBRAZBO EKONOMSKE SMERI	ŠTEVILO	ODSTOTKI
pridobivanje kadrov preko javnih služb ali uradov	2	20 %
pridobivanje kadrov preko zasebnih agencij	6	60 %
pridobivanje kadrov z objavami zaposlitvenih oglasov v javnih medijih	7	70 %
pridobivanje kadrov z uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije	7	70 %
pridobivanje kadrov na kariernih sejmih, dnevi odprtih vrat	2	20 %
pridobivanje kadrov na podlagi stika s šolami ter štipendiranja	2	20 %
drugo	1	10 %

Grafikon 4: Oblike pridobivanja novih kadrov z izobrazbo ekonomske smeri v podjetjih

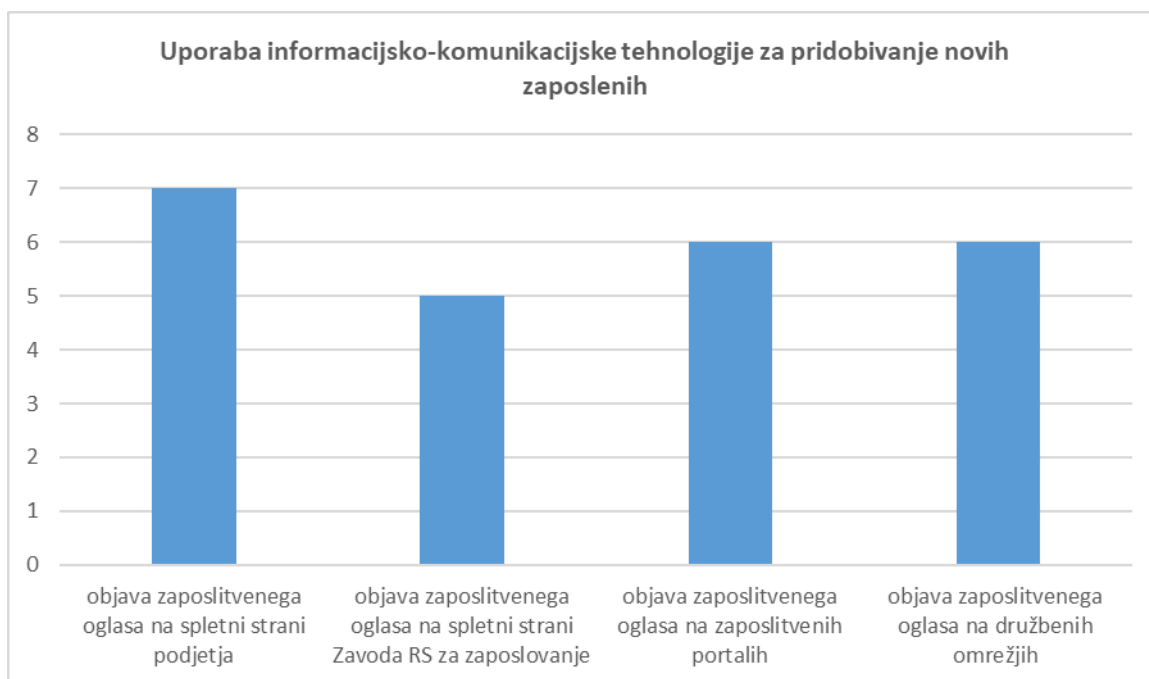


Analiza rezultatov je pokazala, da pri pridobivanju novih kadrov z izobrazbo ekonomske smeri prevladujejo 3 oblike oz. načini pridobivanja novih kadrov in sicer preko zasebnih agencij, z objavami zaposlitvenih oglasov v javnih medijih ter z uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije. Razlogov za to je več. Preko zasebnih agencij podjetja pridobivajo predvsem zaposlene z ekonomsko izobrazbo, ki jih je na trgu delovne sile težko najti oz. je za opravljanje tovrstnih nalog potrebnega veliko znanja ter izkušenj. S pomočjo zaposlitvenih oglasov v javnih medijih in informacijsko-komunikacijske tehnologije pa podjetja dosežejo najširši možni spekter iskalcev tovrstne zaposlitve, v našem primeru

zaposlitve, za katero so potreba ekonomska znanja, kar podjetjem v končni fazi omogoča, da imajo pri zaposlovanju oz. pridobivanju novih kadrov več izbire ter posledično večjo možnost, da pridobijo najustreznejše ter najbolj usposobljene zaposlene.

Pri vprašanju številka 5 me je zanimalo, na kakšne **načine podjetja uporabljajo informacijsko-komunikacijsko tehnologijo za pridobivanje novih zaposlenih**:

Grafikon 5: Uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije za pridobivanje novih zaposlenih

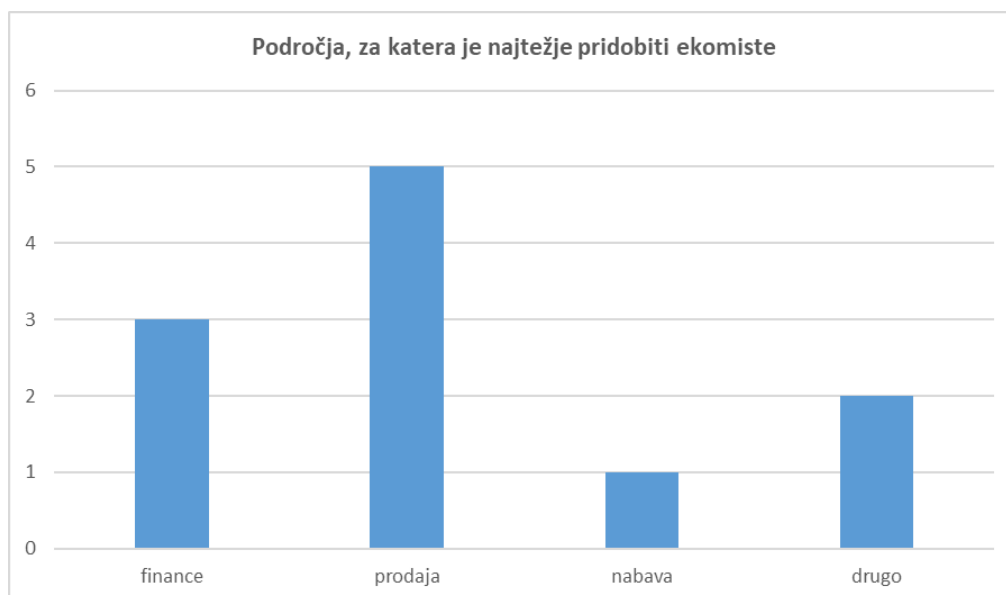


Iz grafikona je razvidno, da 5 od 7 podjetji, ki so pri 4. vprašanju odgovorila, da za pridobivanje novih kadrov z ekonomsko izobrazbo uporabljajo informacijsko-komunikacijsko tehnologijo, uporabljajo vse 4 načine uporabe informacijsko-komunikacijske tehnologije za pridobivanje novih kadrov. Pri tem največ podjetji uporablja objavo zaposlitvenega oglasa na spletni strani podjetja, nato sledijo objave zaposlitvenega oglasa na zaposlitvenih portalih ter družbenih omrežjih. Najmanjši delež pa predstavljajo podjetja, ki objavljajo svoje zaposlitvene oglase med drugim tudi na spletni strani Zavoda RS za zaposlovanje (ZRSZ). Nizka uporaba portala ZRSZ je presenetljiva, glede na to da je to javni zavod z naslednjimi temeljnimi nalogami: posredovanje zaposlitev in zaposlitveno svetovanje, izvajanje karijerne orientacije, izvajanje ukrepov aktivne politike zaposlovanja, izdajanje delovnih dovoljenj in zaposlovanje tujcev (Zavod RS za zaposlovanje).

Največ podjetji zaposlitvene oglase objavlja na svoji spletni strani iz več razlogov – s tem doseže vse tiste, ki se imajo željo zaposliti v njihovem podjetju, saj zagotovo spremljajo zaposlitvene oglase na spletni strani podjetja, po drugi strani pa je to tudi najcenejši način, saj podjetju objava oglasa na lastni spletni strani v osnovi ne prinaša nobenega dodatnega stroška. Pri tem vprašanju je pomemben predvsem vidik uporabe informacijsko-komunikacijske tehnologije za objavo zaposlitvenih oglasov na družbenih omrežjih. Predstavniki 6 podjetij so odgovorili, da objavljajo zaposlitvene oglase na Facebooku, na uradni strani njihovega podjetja, 1 podjetje pa za pridobivanje novih kadrov uporablja tudi LinkedIn. Na osnovi odgovorov pri vprašanju številka 5 lahko sklepamo, da podjetja pri zaposlovanju oz. pridobivanju novih kadrov z izobrazbo ekonomske smeri med drugim aktivno uporabljajo tudi družabna omrežja, kjer moramo izpostaviti predvsem Facebook.

Pri vprašanju številka 7 sem želel ugotoviti, za **katera področja je najtežje pridobiti kadre z ekonomsko izobrazbo**. Rezultati so pokazali, da 50 % vprašanih meni, da je najtežje pridobiti ustrezne zaposlene na področju prodaje, ter tudi financ in nabave.

Grafikon 6: Področja, za katera je najtežje pridobiti ekonomiste



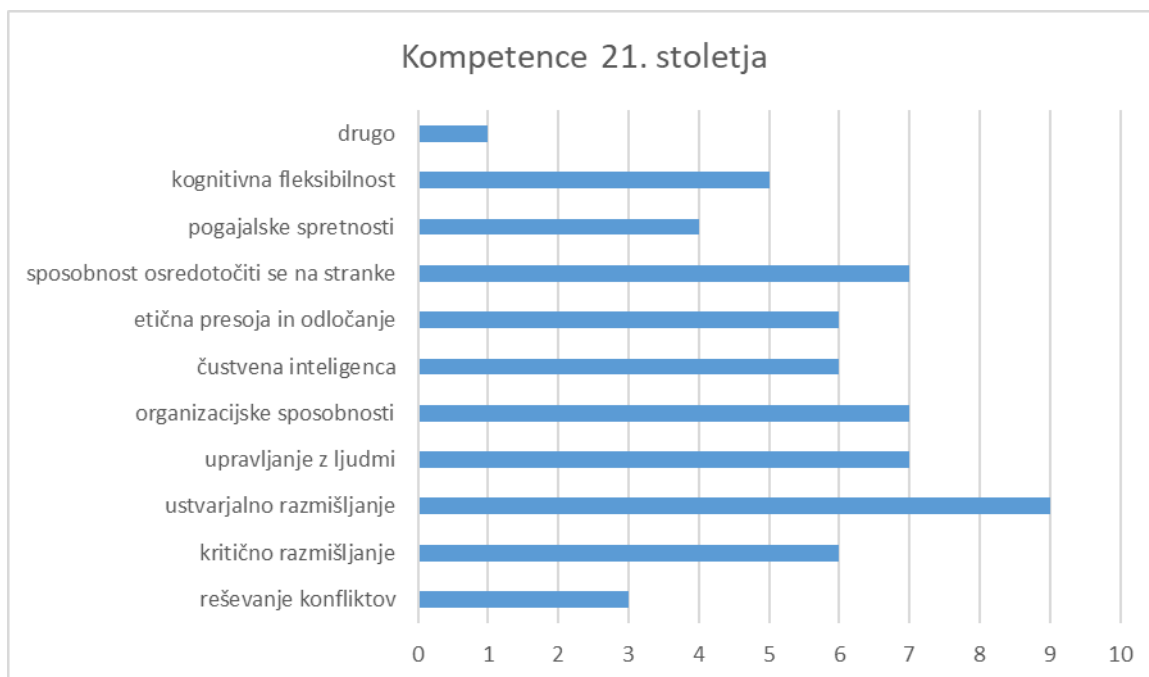
Z analizo rezultatov sem ugotovil, da intervjувana podjetja načeloma nimajo težav s pridobivanjem novih kadrov z ekonomsko izobrazbo. Izpostavili so le posebna ekonomska znanja, tako vidimo, da ima 50 % podjetji težave s pridobivanjem kadrov na področju

prodaje, nekaj težav je tudi pri pridobivanju novih kadrov s področja financ (30 %). Ob tem je potrebno poudariti tudi, da je 40 % intervjuvancev odgovorilo, da imajo težave s pridobivanjem kadrov z ekonomsko izobrazbo predvsem na področjih, za katera so potrebna dodatna strokovna znanja ter veliko izkušenj. Težava je iz tega zornega kota predvsem v pridobivanju izkušenih ekonomistov za zahtevnejša delovna mesta ali pridobivanju strokovnjakov za področja, ki veljajo za specifična – takšen primer je bil predstavljen s strani BKS banke, kjer imajo težave s pridobivanjem strokovnjakov s področja kapitalskih trgov in investicijskega bančništva.

Enako se je potrdilo v raziskavi Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje v sklopu raziskave Napovednik zaposlovanja 2018/I (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, 2018), v kateri so ugotovili, da poklic komercialni zastopnik za prodajo ipd., uvrščamo na 19. mesto med poklici, s katerimi so imeli delodajalci najpogosteje težave pri izbiri ustreznih kandidatov, medtem ko drugih poklicev, za katere so potrebna ekonomska izobrazba, v rezultatih raziskave v povezavi s težavami pri pridobivanju kadrov, ni bilo moč zaslediti.

Pri vprašanju številka 8 sem skušal ugotoviti, ali so kompetence prihodnosti oz. **kompetence 21. stoletja pri delodajalcih pomembne**, ter katere izmed le-teh kompetenc se jim zdijo najpomembnejše oz. za delo v podjetju najbolj nujne, uporabne, pri tem pa sem želel, da bi se osredotočili eksplicitno na tisti del zaposlenih, ki imajo oz. od katerih se pričakuje ekonomska izobrazba. Rezultati so prikazani s spodnjim grafikonom:

Grafikon 7: Kompetence 21. stoletja



Iz odgovorov, ki sem jih pridobil pri tem vprašanju, lahko nedvomno sklepam, da so za delodajalce pri iskanju novih zaposlenih z ekonomsko izobrazbo kompetence 21. stoletja pomembne. Glede na rezultate bi bilo za ekonomiste smiselno izpostaviti predvsem ustvarjalno razmišljanje, sposobnost osredotočiti se na stranke, organizacijske sposobnosti ter zmožnost upravljanja z ljudmi, saj te kompetence od bodočih zaposlenih pričakuje vsaj 70 % vprašanih. Glede na rezultate pa so za ekonomiste pomembne tudi druge kompetence prihodnosti, saj so vse navedene kompetence dosegle, z izjemo pogajalskih spretnosti ter sposobnosti reševanja konfliktov, dosegle vsaj 50 % potrditev s strani vprašanih. Večino kompetenc 21. stoletja delodajalci upoštevajo pri zaposlovanju ekonomistov, le reševanje konfliktov in pogajalske spretnosti so se zdele pomembne manj kot polovici intervjuvanih podjetij.

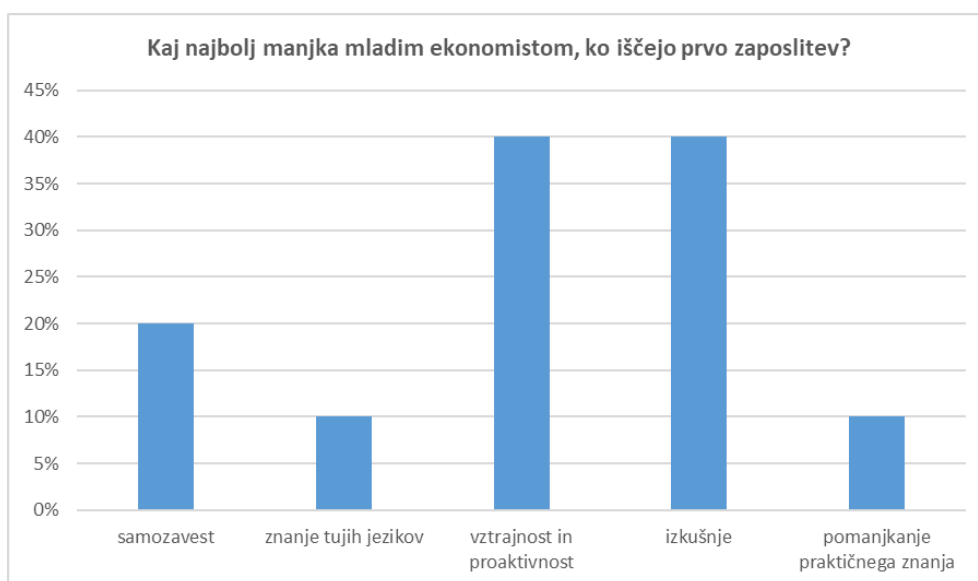
Intervjuvanci so pri tem vprašanju tudi izjavili, da se jim poleg kompetenc 21. stoletja oz. kompetenc prihodnosti, zdi pomembna tudi radovednost, sposobnost naučiti se vsak dan kaj novega ter sposobnost in predvsem želja graditi in nadgrajevati svoje znanje po končanem procesu izobraževanja.



Nekatere izmed kompetenc so delodajalci prepoznali kot ključne tudi v raziskavi Napovednik zaposlovanja 2018/I (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, 2018), med drugim so to ustrezen odnos do strank (sposobnost osredotočiti se na stranke), organizacijske sposobnosti ter sposobnost za reševanje problemov (pogajalske spretnosti), ki jih lahko prepoznamo tudi kot ene izmed kompetenc 21. stoletja.

Pri vprašanju številka 9 sem želel ugotoviti, kaj, če sploh, **najbolj manjka mladim ekonomistom, ki iščejo prvo zaposlitev**. Intervjuvanci so izpostavili, da po njihovem mnenju mladim ekonomistom manjka predvsem izkušenj oz. zavedanje, da so izkušnje pomembne ter da je nekje s svojo kariero potrebno začeti, pa čeprav ne na najvišjih položajih. Izpostavili so tudi ciljno usmerjenost ter vztrajnost. Pri tem vprašanju se je velik del intervjuvancev (40 %) dotaknil tudi samozavesti, vendar so se tukaj pojavila različna mnenja – nekateri so menili, da imajo mladi preveč samozavesti, medtem ko so drugi menili, da je imajo premalo. Rezultati so prikazani s spodnjim grafikonom:

Grafikon 8: Kaj najbolj manjka mladim ekonomistom, ko iščejo prvo zaposlitev?



Iz rezultatov lahko sklepamo, da so mnenja glede tega, kaj mladim ekonomistom manjka zelo deljena. V največji meri (40 %) so intervjuvanci izpostavili, da mladim ekonomistom manjkajo predvsem izkušnje oz. želja ter interes po le-teh ter vztrajnost in proaktivnost. Proaktivnost lahko razumemo kot podjetnost v smislu samoiniciativne dejavnosti. Po drugi strani pa je velik del intervjuvancev (50 %) pri tem vprašanju izpostavil tudi dejstvo, da

mladim ekonomistom po eni strani ne manjka nič, da se v šoli naučijo dovolj, ter da če so se pripravljene še naprej učiti ter biti pripravljene stopati novim izzivom na proti, bodo prej kot slej uspeli. Eden izmed intervjuvancev je dejal: »Pavšalno ne bi sodil. Ne bi metal vseh mladih v isti koš.«

Izsledke lahko primerjamo tudi z rezultati raziskave skupine ManpowerGroup o pomanjkanju talentiranih kadrov na trgu dela in o rešitvah za delodajalce (Manpower, 2019), pri kateri so kot drugi najpogostejši razlog navajali pomanjkljive izkušnje in spretnosti kandidatov.

Pri vprašanjih številka 10 in 11 sem skušal raziskati, kaj intervjuvance najbolj prepriča ter najbolj odvrne pri mladem človeku, ki išče prvo zaposlitev, da ga zaposli. Intervjuvanci so imeli pri obeh vprašanjih dokaj raznolika mnenja.

Lastnosti, ki jih pri zaposlovanju mladih ekonomistov najbolj prepričajo, so:

- ustvarjalnost, energija ter zagnanost za delo (22 % vseh odgovorov),
- motivacija (18 % vseh odgovorov),
- pripravljenost na nenehne izzive (17 % vseh odgovorov),
- pripravljenost na nenehno učenje (17 % vseh odgovorov),
- komunikativnost (9 % vseh odgovorov),
- ciljna naravnost (9 % vseh odgovorov),
- željo po osvojitvi praktičnega znanja (4 % vseh odgovorov) in
- optimizem (4 % vseh odgovorov).

S spodnjim grafikonom je prikazan tudi delež posamezne pričakovane lastnosti med intervjuvanci, ki jih prepričajo pri mladih:

Grafikon 9: Lastnosti, ki prepričajo pri prvi zaposlitvi



Med lastnostmi, ki jih intervjuvanci pričakujejo od potencialnih zaposlenih, lahko razberemo tudi nekaj kompetenc prihodnosti oz. kompetenc 21. stoletja, na primer ustvarjalno razmišljanje, čustvena inteligenca in sposobnost osredotočiti se na stranke.

V sklopu vprašanja številka 11 so intervjuvanci navedli tudi nekaj lastnosti, ki jih odvrnejo od zaposlitve mladega človeka:

- neodločnost, pasivnost in neambicioznost (57 % vseh odgovorov),
- postavljanje zahtev (7 % vseh odgovorov),
- zamujanje (7 % vseh odgovorov),
- previsoka pričakovanja (15 % vseh odgovorov) in
- pomanjkanje samozavesti (14 % vseh odgovorov).

Spodnji grafikon prikazuje delež posamezne lastnosti, ki intervjuvance odvrča od zaposlitve mladega človeka:

Grafikon 10: Lastnosti, ki odvrnejo od prve zaposlitve

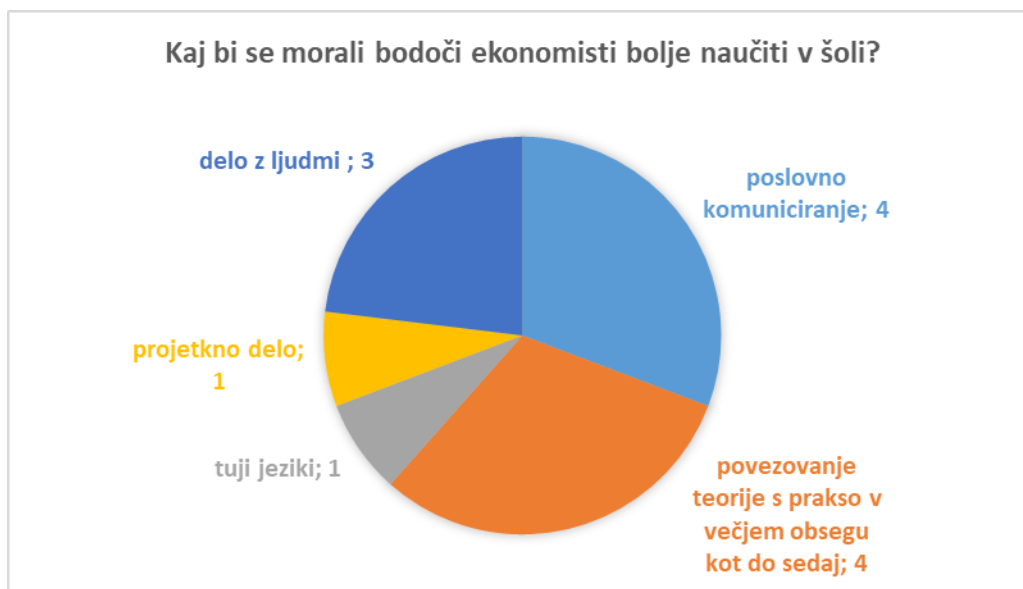


Glede na rezultate lahko sklepamo, da delodajalce od zaposlitve mladih odvrča predvsem neodločnost, pasivnost in neambicioznost. Po drugi strani pa jih ambicioznost ter zagnanost do dela pri zaposlitvi mladega človeka najbolj prepričata. Iz tega lahko sklepamo, da moramo mladi biti pri iskanju zaposlitve pozorni na to, da pri razgovoru nismo pasivni ter da pokažemo, da smo ambiciozni in tudi pripravljeni delati. Seveda pa je pri tem najbolje, da nas delo, za katerega se zanimamo, res veseli oz. smo na tem področju pripravljeni delati ter biti aktivni.

Po analizi vprašanj številka 10 in 11 lahko nedvomno trdimo, da obstajajo tako lastnosti, ki pri potencialnih mladih kandidatih za pridobitev delovnega mesta privlačijo kot tudi odbijajo.

Kot zadnje vprašanje sem intervjuvancem postavil vprašanje o tem, kaj bi se naj po njihovem mnenju bodoči ekonomisti morali bolje naučiti v šoli. Na to vprašanje je odgovorilo samo 8 intervjuvancev (80 %), saj sta 2 izmed intervjuvancev dejala, da ne poznata programov z ekonomskega področja ter da na to vprašanje težko odgovorita. Odgovori so bili zelo raznoliki, predstavljeni so v spodnjem grafikonu:

Grafikon 11: Kaj bi se morali bodoči ekonomisti bolje naučiti v šoli?



Intervjuvanci so pri pomanjkljivosti trenutnega izobraževanja bodočih ekonomistov v največji meri izpostavili poslovno komuniciranje ter povezovanje teorije s prakso v večjem obsegu, kot se to izvaja sedaj. Po raziskavi Manpowerja (Manpower, 2019) več kot polovica delodajalcev po vsem svetu pri svojih zaposlenih najbolj ceni pisne in verbalne komunikacijske spretnosti, s čimer lahko izsledke raziskave še dodatno potrdimo. V splošnem pa s trenutnim šolskim sistemom niso tako nezadovoljni, še posebej zadovoljivo je po njihovem mnenju teoretično znanje. Po drugi strani pa mladim po mnenju intervjuvancev manjka združevanje teorije in prakse. Dejstvo namreč je, da je samo znanje velikokrat premalo, da lahko posameznik dobro funkcioniira v določenem okolju. Kljub vsemu pa se v šolah veliko dela tudi na pridobivanju znanj s področja poslovnega komuniciranja, veliko je tudi projektne dela. Šole sodelujejo tudi v več projektih, povezanih s pridobivanjem kompetenc 21. stoletja, dva izmed takšnih projektov sta zagotovo projekta PODVIG (Podjetnost v gimnaziji) ter Inovativna pedagogika 1:1.

## 5 PREVERJANJE HIPOTEZ

Z raziskavo sem preverjal zastavljene hipoteze. Ugotovil sem, da je:

**Hipoteza 1: V 60% intervjuvanih podjetjih menijo, da so pri zaposlovanju ekonomistov pomembne vse kompetence 21. stoletja delno potrjena,** saj so vsi sodelujoči v raziskavi prepoznali nekaj kompetenc 21. stoletja kot pomembne v njihovih podjetjih, vendar kot pomembne niso prepoznali vseh kompetence 21. stoletja, saj se kognitivna fleksibilnost (50 % sodelujočih), pogajalske spretnosti (40 % sodelujočih) in sposobnost reševanja konfliktov (30 % sodelujočih) ne zdijo pomembne pri zaposlovanju mladih ekonomistov.

**Hipoteza 2: V večini intervjuvanih podjetij menijo, da je ljudi z ekonomsko izobrazbo dovolj na trgu delovne sile** potrjena, saj je težava podjetij predvsem v pridobivanju izkušenih ekonomistov za zahtevnejša delovna mesta ali pridobivanju strokovnjakov za področja, ki veljajo za specifična, medtem ko ekonomiste nasploh podjetja načeloma pridobijo brez kakršnihkoli težav.

**Hipoteza 3: V večini intervjuvanih podjetij menijo, da imajo mladi dovolj strokovnega znanja** potrjena, saj so v splošnem s trenutnim šolskim sistemom in pridobljenim strokovnim znanjem zadovoljni.

**Hipoteza 4: V večini intervjuvanih podjetij menijo, da so mladi iskalci zaposlitve premalo podjetni** delno potrjena, saj je 40 % sodelujočih v raziskavi dejalo, da so mladi ekonomisti premalo podjetni oz. proaktivni, kar sicer ni dovolj, da hipotezo potrdimo, a vseeno predstavlja velik odstotek sodelujočih, zato hipoteze prav tako ne moremo ovreči.

**Hipoteza 5: Mladi lahko najdejo oglase za delovna mesta na družabnih omrežjih** delno potrjena, saj v veliki meri (60 % sodelujočih) podjetja za objavo zaposlitvenih oglasov uporabljajo Facebook, medtem ko drugih družabnih omrežji ne uporabljajo ali jih uporabljajo v manjši meri (10 % sodelujočih podjetji uporablja še LinkedIn).

## 6 DRUŽBENA ODGOVORNOST NA PODROČJU KADROVANJA

Pri kadrovanju oz. pridobivanju novih zaposlenih lahko govorimo predvsem o družbeni odgovornosti organizacij. Ob tem se moramo zavedati tudi, da podjetja svojo družbeno odgovornost kažejo tudi v odnosu do zaposlenih (medsebojni odnosi, dodatna izobraževanja zaposlenih, komunikacija).

Pri tem se raziskovalna naloga konkretno dotika področja zaposlovanje mladih (ekonomistov) v podjetjih, saj ugotavlja, kaj je ključno pri pridobivanju zaposlitve, na nek način pa le-to predstavlja transparentnost, saj podjetja z zaposlovanjem neposredno in tudi posredno vplivajo na družbo oz. v tem primeru na del družbe, ki predstavlja iskalce zaposlitve. Pri zaposlovanju se morajo podjetja prav tako obnašati etično ter spoštovati vladavino prava in človekove pravice. V raziskovalni nalogi sem prav tako predstavil kompetence 21. stoletja ter ugotavljal katere kompetence ter v kolikšnem obsegu od iskalcev zaposlitve pričakujejo delodajalci.

Področje kadrovanja oz. zaposlovanja pa se dotika tudi drugih plati družbene odgovornosti (Jernejčič Dolinar, 2009), kar so zanimiva izhodišča za nadaljnja raziskovanja:

- spodbujanje napredovanja žensk,
- odnos do žensk, etničnih skupin in invalidov pri zaposlovanju,
- odnos podjetja do varstva pri delu in zdravja njihovih zaposlenih,
- nudenje varstva otrok zaposlenih, organiziranje popoldanskih krožkov in klubov za šolanje otrok zaposlenih,
- odnos podjetja do zaposlenih pri prestrukturiranju (omogočitev prekvalificiranja oz. dokvalificiranja presežnih delavcev) in
- nudenje možnosti za večjo vključenost zaposlenih v družino.

## 7 SKLEPNE UGOTOVITVE

Dejavnost, povezana s kadri, razmišljanje, kako ravnati in kako doseči, da bi zaposleni lahko kar največ prispevali k razvoju podjetja in k njegovemu poslovnemu uspehu, je v današnjem hitro spreminjajočem in visoko konkurenčnem družbenem okolju ena od osrednjih tem poslovnega razmišljanja. Ugotovil sem, da je zaposlovanje oz. pridobivanje novih zaposlenih zagotovo ena izmed aktualnejših tematik. Pogledi na to, kakšne metode oz. oblike dela uporabljati pri pridobivanju novih zaposlenih so različne. Vsem pa je skupen cilj – želja pridobiti čim boljše ter čim bolj usposobljene kandidate. Raziskava je pokazala, da podjetja pri objavi prostih delovnih mest uporabljajo lastne spletne strani, portal Zavoda za zaposlovanje ali druge zaposlitvene portale. Večina podjetij uporablja tudi družabna omrežja, najbolj Facebook.

V podjetjih prav tako ugotavljajo, da na trgu delovne sile ekonomistov ne primanjkuje. Težave se včasih pojavljajo le s pridobivanjem ekonomistov za delovna mesta, za katera so potrebne večletne delovne izkušnje ali obilica strokovnih znanj z določenega ekonomskega področja, za katerega je specializiran majhen delež ekonomistov.

V raziskovalni nalogi sem ugotovil, da so kompetence 21. stoletja pri zaposlovanju ekonomistov zelo pomembne. Delodajalci od bodočih zaposlenih pričakujejo predvsem ustvarjalno razmišljanje, sposobnost osredotočiti se na stranke, organizacijske sposobnosti ter zmožnost upravljati z ljudmi. Ob kompetencah 21. stoletja so v podjetjih prav tako mnenja, da imajo mladi ekonomisti ob nastopu na novem delovnem mestu dovolj strokovnega znanja. Sklepamo, da slovenske ekonomske šole mlade ekonomiste dovolj dobro strokovno pripravijo za njihovo prihodnje delo. Ob tem pa v podjetjih opozarjajo tudi na nekaj pomanjkljivosti, ki jih opažajo pri mladih ekonomistih – menijo namreč, da bi morali med izobraževanjem pridobiti več znanj s področja poslovnega komuniciranja, ob tem pa dobiti tudi več priložnosti za povezovanje teorije s prakso.

Z mladimi ekonomisti so v slovenskih podjetjih večinoma zadovoljni. Veliko zaposlovalcev pa je mnenja, da mladim manjka proaktivnosti v smislu podjetnosti, oziroma so preveč pasivni oz. neambiciozni. Pri tem pa je pomembno poudariti, da vseh mladih ne smemo metati v isti



koš, sodelujoči v raziskavi so namreč poudarili, da mladim ekonomistom po drugi strani pri prvi zaposlitvi nič ne manjka, da se v šoli naučijo dovolj, ter da, če so se pripravljene še naprej učiti ter biti pripravljene stopati novim izzivom na proti, bodo prej kot slej uspeli.

Obstoječa naloga omogoča izhodišča za nadaljnje raziskave. Znanje se spreminja, kompetence pa so večine, ki jih je posameznik zmožen razvijati in uporabiti v različnih situacijah, zato so lahko predmet številnih raziskav tako na ekonomskem, psihološkem ali sociološkem področju. Prav tako bo v prihodnje zanimivo raziskovati katera ekonomska znanja bodo delodajalci pričakovali od svojih zaposlenih v prihodnosti oz. kako se bo s povečevanjem tehnologije spreminjalo področje zaposlovanja ekonomistov.

## 8 BIBLIOGRAFIJA

1. **Bernik Mojca** Uvod [Knjižni oddelek] // Kadrosvki management v sodobni organizaciji. - Maribor : Univerzitetna založba Univerze v Mariboru, 2017.
2. **Centa Nataša in Rozina Urban** KAJ PRINAŠA DIGITALIZACIJA HR FUNKCIJE? [Elektronski]. - HRM revija, 2019. - 10.. januar 2020. - <https://www.hrm-revija.si/kaj-prinasa-digitalizacija-hr-funkcije>.
3. **eSvetovanje** Splošne kompetence [Elektronski] // eSvetovanje. - ZRSZ, 2019. - 17.. januar 2020. - <https://esvetovanje.ess.gov.si/KajZnam/SplosneKompetence/>.
4. **Ferjan Marko** Kadrosvki management - od industrijske revolucije do digitalizacije [Knjiga]. - Maribor : Univerzitetna založba Univerze v Mariboru , 2018.
5. **Florjančič Jože in Bernik Mojca** Kadrosvki management kot del poslovne strategije [Knjižni oddelek] // KADRI IN MANAGEMENT: Izbrana poglavja / ured. Florjančič Jože in Paape Björn. - Kranj : Moderna organizacija v okviru FOV, 2004.
6. **Florjančič Jože in Vukovič Goran** Kadrovska funkcija - management [Knjiga]. - Kranj : Moderna organizacija , 1998.
7. **Florjančič Jože, Vukovič Goran in Ferjan Marko** Planiranje in razvoj kadrov - praktikum [Knjiga]. - Kranj : Moderna organizacija, 2002.
8. **Griffin Dana** Why Personnel Policies Are Important [Elektronski] // Small Business\_Human Resources\_Policies. - Hearst Newspapers, 2018. - 2.. januar 2020. - <https://smallbusiness.chron.com/personnel-policies-important-4093.html>.
9. **Javni študentski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije** Štipendije [Elektronski] // Kadrovske štipendije. - 2019. - 2.. januar 2020. - <http://www.sklad-kadri.si/si/stipendije/kadrovske-stipendije/>.
10. **Jernejčič Dolinar Barbara** DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETIJ [Elektronski] // Zbornik 6. študentske konference Fakultete za management Koper . - Fakulteta za management Koper, november 2009. - 31. januar 2020. - <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-033-8/prispevki/Jernejcic%20Dolinar%20Barbara.pdf>.
11. **Kapitanovič Pija** Ikonomija [Elektronski] // Slovenski šolski sistem: Učenje na pamet namesto razvijanja kompetenc. - Delo, Svet kapitala, 13. september 2019. - 15. januar 2020. - <https://svetkapitala.delo.si/ikonomija/slovenski-solski-sistem-ucenje-na-pamet-namesto-razvijanja-kompetenc-226989>.

12. **Kohont Andrej** Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije [Knjiga]. - Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2011.
13. **Kovačič Jan** 8 najpogostejših načinov za iskanje novih sodelavcev [Elektronski] // Blog. - Minimax, 18.. avgust 2017. - 5.. januar 2020. - [www.minimax.si/blog-8-najpogostejših-nacinov-za-iskanje-novih-sodelavcev/](http://www.minimax.si/blog-8-najpogostejših-nacinov-za-iskanje-novih-sodelavcev/).
14. **Lah Lenart [in drugi]** Od pripravništva do upokojitve [Elektronski]. - Statistični urad Republike Slovenije, september 2012. - 4. . januar 2020. - [https://www.gimvic.org/delovanjesole/solske\\_sluzbe\\_in\\_solski\\_organ/solska\\_svetovana\\_sluzba/fakultete/07-RP-127-1201.pdf/](https://www.gimvic.org/delovanjesole/solske_sluzbe_in_solski_organ/solska_svetovana_sluzba/fakultete/07-RP-127-1201.pdf/).
15. **Lipičnik Bogdan** Človeški viri in ravnanje z njimi [Knjiga]. - Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997.
16. **Majcen Milena** Management kompetenc: izdelava modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev [Knjiga]. - Ljubljana : GV Založba, 2009.
17. **Manpower** Globalno naraščanje pomanjkanja talentiranih kadrov [Elektronski] // Trg dela. - Manpower, 1.. januar 2019. - 8. . februar 2020. - <https://www.manpower.si/trg-dela/novosti-na-trgu-dela/globalno-narascanje-pomanjkanja-talentiranih-kadrov/43896>.
18. **Mihalič Renata** Management človeškega kapitala [Knjiga]. - Škofja Loka : Mihalič in Partner, 2006.
19. **Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport** Srednješolski izobraževalni programi [Elektronski] // Učni načrt podjetništvo. - 2008. - 31.. januar 2020. - [http://eportal.mss.edus.si/msswww/programi2010/programi/media/pdf/ucni\\_nacrti/UN\\_PODJETNISTVO\\_gimn.pdf](http://eportal.mss.edus.si/msswww/programi2010/programi/media/pdf/ucni_nacrti/UN_PODJETNISTVO_gimn.pdf).
20. **Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport** SREDNJEŠOLSKI IZOBRAŽEVALNI PROGRAMI [Elektronski] // Učni načrt ekonomija. - 2008. - 31.. januar 2020. - [http://eportal.mss.edus.si/msswww/programi2010/programi/media/pdf/ucni\\_nacrti/UN\\_EKONOMIJA\\_gimn.pdf](http://eportal.mss.edus.si/msswww/programi2010/programi/media/pdf/ucni_nacrti/UN_EKONOMIJA_gimn.pdf).
21. **MojeDelo.com** Kanali iskanja novih sodelavcev, ki se jih poslužujejo podjetja [Elektronski] // Karierini nasveti. - MojeDelo.com, 19.. maj 2016. - 5.. januar 2020. -

<https://www.mojedelo.com/karierni-nasveti/kanali-iskanja-novih-sodelavcev-ki-se-jih-posluzujejo-podjetja-3425>.

22. **Možina Stane [in drugi]** MANAGEMENT kadrovskih virov [Knjiga] / ured. Možina Stane. - Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2002.
23. **Možina Stane [in drugi]** MANAGEMENT kadrovskih virov [Knjiga] / ured. Možina Stane. - Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1998.
24. **Možina Stane** Strateški pomen kadrovskih virov [Knjižni oddelek] // Management kadrovskih virov. - Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1998.
25. **Novak Vesna** Kadrovanje [Knjiga]. - Kranj : Moderna organizacija , 2008.
26. **Območna obrtno-podjetniška zbornica Maribor KARIERNI SEJEM 2019 – Sejem poklicev in izobraževanja [Elektronski]** // Območna obrtno-podjetniška zbornica Maribor. - 13.. november 2019. - 2.. januar 2020. - <https://ooz-maribor.si/karierni-sejem-2019-sejmu-poklicev-in-izobrazevanja/>.
27. **Palčič Damjan in Zaletel Aleš** Kako uspešno iskati zaposlitev? [Knjiga]. - Ljubljana : Moje delo, 2012.
28. **Pervanje Milena in Kragelj Radovan** Učinkovite metode iskanja in izbora kadrov: s praktičnimi primeri in uporabnimi nasveti [Knjiga]. - Ljubljana : Planet GV, 2009.
29. **Phillpott Siôn** The Advantages and Disadvantages of Online Recruitment [Elektronski] // HR & Recruitment. - CareerAddict, 14.. junij 2019. - 5.. januar 2020. - <https://www.careeraddict.com/advantages-and-disadvantages-of-online-recruitment>.
30. **Posavec Tina** KOMPETENCE PRIHODNOSTI [Elektronski] // Razvoj zaposlenih . - Kadrings d. o. o., 2017. - 10.. januar 2020. - <http://www.kadrings.si/info-portal/403>.
31. **Recruiterbox** Business-guides [Elektronski] // How to Use Social Media to Recruit and Hire. - 2017. - 16. januar 2020. - <https://recruiterbox.com/business-guides/recruiting-and-hiring/use-social-media-recruit-hire>.
32. **recruiterbox** How to Use Social Media to Recruit and Hire [Elektronski] // recruiterbox. - 2020. - 15.. januar 2020. - <https://recruiterbox.com/business-guides/recruiting-and-hiring/use-social-media-recruit-hire>.
33. **SchoolEducationGateway** Digitalna kompetenca - vitalna veščina 21. stoletja za učitelje in učence [Elektronski] // Priročniki . - Evropska spletna platforma za šolsko izobraževanje, 17.. januar 2020. - 31.. januar 2020. -

<https://www.schooleducationgateway.eu/sl/pub/resources/tutorials/digital-competence-the-vital-.htm>.

34. **Soderquist Klas Eric [in drugi]** From task-based to competency-based: A typology and process supporting a critical HRM transition [Knjižni oddelek] // Personnel Review 39. - 2010 .
35. **Svetlik Ivan [in drugi]** Menedžment človeških virov [Knjiga]. - Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2009.
36. **World Economic Forum** The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution [Elektronski]. - World Economic Forum, januar 2016. - 10.. januar 2020. - [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf).
37. **Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje** NAPOVEDNIK ZAPOSLOVANJA 2018/I [Elektronski]. - Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, 2018. - 8. . februar 2020. - [https://www.ess.gov.si/\\_files/11238/Analiza\\_Napovednik\\_zaposlovanja\\_2018\\_I.pdf](https://www.ess.gov.si/_files/11238/Analiza_Napovednik_zaposlovanja_2018_I.pdf).
38. **Zavod RS za zaposlovanje** O ZRSZ [Elektronski] // Predstavitev. - 5. februar 2020.
39. **ZRSZ** Drugi zaposlitveni portali in spletne strani [Elektronski] // Iskalci dela. - ZRSZ, januar 2020. - 5.. januar 2020. - [https://www.ess.gov.si/iskalci\\_zaposlitve/prosta\\_delovna\\_mesta/iskanje\\_dela/drugi\\_zaposlitveni\\_portali](https://www.ess.gov.si/iskalci_zaposlitve/prosta_delovna_mesta/iskanje_dela/drugi_zaposlitveni_portali).
40. **ZRSZ** Predstavitev ZRSZ [Elektronski] // Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. - januar 2020. - 4.. januar 2020. - [https://www.ess.gov.si/o\\_zrsz/predstavitev](https://www.ess.gov.si/o_zrsz/predstavitev).
41. **Zupan Nada in Svetlik Ivan** Menedžment človeških virov [Knjiga]. - Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2009.

## 9 PRILOGE

### PRILOGA 1

#### VPRAŠALNIK

Pozdravljeni!

Sem ....., dijak 3. letnika ..... Anketni vprašalnik, ki je pred vami, mi bo v veliko pomoč pri pripravi raziskovalne naloge o zaposlovanju ekonomistov in pomenov kompetenc 21. stoletja za kadre, ki jo pripravljam pod mentorstvom ..... v sklopu projekta Mladi za napredek Maribora, zato vas vljudno prosim, da ga izpolnite. Raziskati želim, kako slovenska podjetja kadrujejo ter katere kompetence so pri tem ključne oz. najpomembnejše pri potencialnih delodajalcih, pri tem pa sem poudarek pri raziskavi namenil zaposlovanju ekonomistov, zato vas lepo naprošam, da imate ob reševanju spodnjega vprašalnika vseskozi v mislih zaposlovanje ekonomistov in ne delavcev na splošno. Za vaš čas in trud se vam vnaprej iskreno zahvaljujem.

1. Navedite, prosim, funkcijo, ki jo imate v podjetju.
2. Koliko ljudi je zaposlenih v vašem podjetju?
3. Kdo v vašem podjetju sodeluje pri izbiri kadrov – zgolj kadrovska služba ali tudi vodstvo podjetja oziroma vodilni iz področja v katerega sredino se delavca zaposluje?
4. Obkrožite (označite), prosim, vaše najpogostejše oblike pridobivanja novih kadrov – ekonomistov:
  - pridobivanje kadrov preko javnih služb ali uradov,
  - pridobivanje kadrov preko zasebnih agencij,
  - pridobivanje kadrov z objavami zaposlitvenih oglasov v javnih medijih,
  - pridobivanje kadrov z uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije ,
  - pridobivanje kadrov na kariernih sejmih, dnevi odprtih vrat,
  - pridobivanje kadrov na podlagi stika s šolami ter štipendiranja.
  - drugo:
5. Na kakšen način uporabljate informacijsko-komunikacijske tehnologije za pridobivanje novih kadrov? Objava zaposlitvenega oglasa ali razpisa:
  - preko spletne strani podjetja
  - na spletni strani Zavoda RS za zaposlovanje
  - na zaposlitvenih portalih
  - na družbenih omrežjih, katerih?

6. Ocenite, prosim, delež zaposlenih ekonomistov v vašem podjetju.
7. Za katero področje (finance, prodaja, marketing, nabava ...) je najtežje pridobiti ekonomiste?
8. Raziskava Svetovnega gospodarskega foruma iz leta 2016 (2016) navaja, da so med drugim kompetence prihodnosti:
  - reševanje konfliktov,
  - kritično razmišljanje,
  - ustvarjalno razmišljanje,
  - upravljanje z ljudmi,
  - organizacijske sposobnosti,
  - čustvena inteligenca,
  - etična presoja in odločanje,
  - sposobnost osredotočiti se na stranke,
  - pogajalske spretnosti,
  - kognitivna fleksibilnost,
  - drugo ...:

Obkrožite (označite) tiste kompetence ali dodajte nove, ki jih pričakujete od ekonomistov v vašem podjetju.

9. Kaj najbolj manjka mladim ekonomistom, ko iščejo prvo zaposlitev – znanja, kompetenc, samozavesti ...?
10. Kaj vas najbolj prepriča pri mladem človeku, ki išče prvo zaposlitev, da ga zaposlite?
11. Kaj vas najbolj odbije pri mladem človeku, ki išče prvo zaposlitev in ga zaradi tega ne zaposlite?
12. Česa naj bi se, po vašem mnenju, bodoči ekonomisti morali bolje naučiti v šoli?
13. V kolikor bi želeli na temo kadrovanja oz. zaposlovanja ekonomistov v vašem podjetju še karkoli dodati, vas lepo prosim, da želeno napišete pod tem vprašanjem.

## PRILOGA 2

Prikaz odgovorov po podjetjih.

### 1. Navedite, prosim, funkcijo, ki jo imate v podjetju.

Podjetje	Funkcija v podjetju
1	Strokovni sodelavec za upravljanje s človeškimi viri.
2	Direktor.
3	Strokovna delavka za marketing, komuniciranje in razvoj kadrov.
4	Poslovni sekretar.
5	Sodelavec za razvoj kadrov.
6	Direktor.
7	Direktor za kadre.
8	Direktor družbe.
9	Vodja kadrovske službe.
10	Član uprave.

### 2. Koliko ljudi je zaposlenih v vašem podjetju?

Podjetje	Število zaposlenih v podjetju
1	6.005
2	182
3	105 v Sloveniji, 7 v BiH, 1 v Avstriji
4	95
5	1.400
6	17
7	1.320
8	700
9	150
10	34

### 3. Kdo v vašem podjetju sodeluje pri izbiri kadrov – zgolj kadrovska služba ali tudi vodstvo podjetja oziroma vodilni iz področja v katerega sredino se delavca zaposluje?

Podjetje	Kdo v vašem podjetju sodeluje pri izbiri kadrov
1	Pri izbiri kadrov najpogosteje sodelujejo kadrovska služba in predstavnik/-i področja, v katerega sredino se delavca zaposluje (največkrat je to predstavnik vodstva tega področja).
2	Kadrovska služba, vodje in vodstvo.
3	Vodje, razvoj kadrov, direktorji, generalni direktor.
4	Kadrovska služba + vodja oddelka – izbere pa kandidata vodja.
5	Vedno neposredni vodja v sodelovanju s kadrovsko službo.
6	Ožje vodstvo (poleg mene še direktorji posameznih programov).
7	Predstavnik kadrovske službe v sodelovanju z vodjo procesa, v katerem je razpisano prosto delovno mesto



8	Način izbire je odvisen od organizacijskega nivoja v podjetju: - Izvršni management (direktor družbe) – v izbor so vključeni: lastnik podjetja, kadrovska agencija, član boarda odgovoren za kadre, lokalni HR manager, pravni oddelek, - Direktorji poslovnih področij – v izbor so vključeni: direktor, HR manager, kadrovska agencija, pravni oddelek, - Vodje – HR oddelek, Direktor poslovnega področja, - Delavci v proizvodnji – Vodja, HR oddelek
9	Kadrovska služba, vodilni iz področja, kjer se delavca zaposluje in za vodstvene pozicije tudi vodstvo družbe.
10	Tudi vodstvo podjetja in vodilni iz področja, kamor se delavec zaposluje.

**4. Obkrožite (označite), prosim, vaše najpogostejše oblike pridobivanja novih kadrov – ekonomistov:**

Podjetje	Javne službe ali uradi	Zasebne agencije	Javni mediji	Uporaba IKT	Sejmi, odprta vrata	Šola, štipendiranje	Drugo
1	x	x	x	x	x	X	
2			x	x		X	
3				x			preko priporočil
4	x	x	x				zadnjih pet let nismo iskali ekonomista, saj je obstoječi kader popolnoma dovolj
5			x	x	x		
6		x		x			
7			x	x			
8		x					
9		x	x	x			
10		x	x				

**5. Na kakšen način uporabljate informacijsko-komunikacijske tehnologije za pridobivanje novih kadrov? Objava zaposlitvenega oglasa ali razpisa:**

Podjetje	Spletna stran podjetja	Zavod za zaposlovanje	Zaposlitveni portali	Družabna omrežja - katera
1	x	x	x	
2	x			FB
3				FB

4	x	x	x	FB
5			x	FB, LinkendIn
6	x	x		FB
7	x	x	x	FB
8			x	
9	x		x	
10	x	x		

**6. Ocenite, prosim, delež zaposlenih ekonomistov v vašem podjetju.**

Podjetje	delež zaposlenih ekonomistov
1	16 %
2	cca 30
3	Skupaj 13 zaposlenih ekonomskega profila: 2 dipl. ekon., 2 ekon., 9 ekon. tehnikov
4	/ - ni odgovora
5	30 %
6	6 zaposlenih ima srednjo ali visoko ekonomsko izobrazbo.
7	10 %
8	5 %
9	90 %
10	Več kot 80 %

**7. Za katero področje (finance, prodaja, marketing, nabava ...) je najtežje pridobiti ekonomiste?**

Podjetje	Za katero področje je najtežje pridobiti ekonomiste?
1	Ekonomistov sicer ni težko pridobiti, žal pa je težko pridobiti izkušene ekonomiste, torej takšne z večletnimi delovnimi izkušnjami.
2	Finance, prodaja.
3	Za nobeno ni posebnih težav. V prodaji ekonomistov ne zaposluje, ločene funkcije nabave nimamo (je združena pod podporo kupcem).
4	Zaradi opombe pri 4 odgovoru težko odgovorim na to vprašanja. Po izkušnjah od prej finance, nabava.
5	Za prodajo ali specialiste v financah (izkušen računovodja, finančni svetovalec za IFRS17, revizor...).
6	Do sedaj nismo imeli težav s pridobivanjem sodelavcev z ekonomsko izobrazbo.
7	Prodaja.
8	Controlling, prodaja.
9	Kapitalski trgi in investicijsko bančništvo.
10	Prodaja.

**8. Raziskava Svetovnega gospodarskega foruma iz leta 2016 (2016) navaja, da so med drugim kompetence prihodnosti: Obkrožite (označite) tiste kompetence ali dodajte nove, ki jih pričakujete od ekonomistov v vašem podjetju.**

kompetenca	podjetje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
· reševanje konfliktov,							x	x		x	
· kritično razmišljanje,		x		x		x	x	x		x	
· ustvarjalno razmišljanje,		x	x	x		x	x	x	x	x	x
· upravljanje z ljudmi,		x	x			x	x	x	x	x	
· organizacijske sposobnosti,		x	x				x	x	x	x	x
· čustvena inteligenca,		x		x			x	x	x	x	
· etična presoja in odločanje,			x	x			x	x		x	x
· sposobnost osredotočiti se na stranke,				x		x	x	x	x	x	x
· pogajalske spretnosti,		x					x	x		X	
· kognitivna fleksibilnost,				x		x	x	x		x	
· drugo ...:							radovednost, naučiti se vsak dan kaj novega in graditi svoje znanje po končanem procesu izobraževanja				

**9. Kaj najbolj manjka mladim ekonomistom, ko iščejo prvo zaposlitev – znanja, kompetenc, samozavesti ...?**

Podjetje	Kaj najbolj manjka mladim ekonomistom
<b>1</b>	Samozavesti jim ne manjka. Znanja (teoretičnega), bi rekla, da tudi ne. Morda bi izpostavila, da se mladi ekonomisti, ki se šele vključujejo v trg dela in iščejo prvo zaposlitev, v veliki večini ne zavedajo, kako zelo pomembne so delovne izkušnje, ki se pridobijo z zaposlitvijo, in kako je potrebno pač nekje začeti, brez delovnih izkušenj, ki jih seveda nimajo, in s temu primernim zaslužkom. S pridobljeno izobrazbo in brez delovnih izkušenj ob vstopu na trg dela ne morejo pričakovati zasedbe delovnih mest, kjer se zahtevajo znanja in izkušnje, ki se lahko pridobijo le z določeno »kilometrino« na delu.
<b>2</b>	Znanja tujih jezikov (nemški, francoski), izkušnje.
<b>3</b>	Težko ocenim, še posebej samo za profil ekonomista. Mladi nasploh so pri iskanju prve zaposlitve včasih še preveč samozavestni (ne pa vsi). Dejstvo je, da šola ne da dovolj praktičnega znanja, vsega se je treba naučiti pri delu. Če je človek odprt, učljiv, se da vse.
<b>4</b>	Predvsem samozavesti in ciljne usmerjenosti, tisto, da točno vejo kaj želijo in se na to tudi pripravijo.

5	Samozavesti in vztrajnost, pripravljenosti na delo in učenje, kljub temu, da morda prva zaposlitev ni njihova sanjska služba.
6	Pavšalno ne bi sodil. Ne bi metal vseh mladih v isti koš.
7	Izkušnje in predvsem motivacija ter proaktivnost.
8	Največkrat mladi ne razmislijo, kaj jih dejansko veseli in kaj bi želeli v podjetju početi, kar je osnova za uspeh pri delu.
9	Življenjskih izkušenj, med njimi tudi učenja iz napak, ki jih vsak naredi pri opravljanju dela.
10	Bolj so tu izkušnje, ki jih je še potrebno pridobiti in znanja iz specifičnih področij, ki jih šola ne pokrije.

**10. Kaj vas najbolj prepriča pri mladem človeku, ki išče prvo zaposlitev, da ga zaposlite?**

Podjetje	Kaj vas najbolj prepriča pri mladem človeku, ki išče prvo zaposlitev
1	Želja po osvojitvi praktičnega znanja, ki ga nudi delovno mesto, na katerem delodajalec zaposluje; pripravljenost na dodatna usposabljanja oz. izobraževanja; odprtost za osvojitve znanj iz različnih področij dela (ne zgolj znanj s področja dela delovnega mesta, ki ga bo zasedal), pozitivna naravnost.
2	Ustvarjalnost in energija.
3	Optimizem, pozitivna energija in komunikacija, širina, želja po novih znanjih. Prednost imajo aktivni športniki, saj so disciplinirani in organizirani, pa ciljno naravnani. Tudi če nekdo prihaja s kmetije, je pozitivno, saj je praviloma vaje delo. Všeč so nam tudi ljudje, ki imajo osebno noto, niso »uniformirani«.
4	Interes, želja in navdušenje nad tem kar počnemo. Biti ponosen, da si član ekipe je nekaj najlepšega.
5	Odprtost, pripravljenost stopiti iz cone udobja, narediti korak naprej, pripravljenost (in vlaganje) v samorazvoj, samoučenje, ...
6	Zagnanost, entuziazem, pripravljenost na nenehno učenje.
7	Navdušenost, motivacija, pripravljenost na izzive.
8	Jasni življenjski cilji, želja po doseganju ciljev.
9	Motiviranost, da nekaj naredi, ustvari, se nauči. Življenjska energija, ki jo je pripravljen vložiti v opravljanje dela in samo-dokazovanje. Jasni in konkretni karierni načrt.
10	Dobra vprašanja, komunikativnost, reference, samozavest.

**11. Kaj vas najbolj odbije pri mladem človeku, ki išče prvo zaposlitev in ga zaradi tega ne zaposlite?**

Podjetje	Kaj vas najbolj odbije pri mladem človeku, ki išče prvo zaposlitev
1	Vse nasprotno od zgornjega odgovora.
2	Povprečnost.
3	Pretirana samozavest, pomanjkanje osnovne kulture in bontona, zamujanje, slabo napisano motivacijsko pismo (jezik, slovnične napake, oblika).
4	Obratno od zgoraj navedenega.

5	Neodločenost glede želje po delu, pasivnost, previsoka pričakovanja.
6	Apatičnost, nezainteresiranost....
7	Previsoka pričakovanja, postavljanje zahtev.
8	Neambicioznost, pesimizem.
9	Apatičnost, nezanimanje in nepoznavanje družbe, v kateri skuša dobiti zaposlitev.
10	Ravno nasprotno kot pri prejšnjem vprašanju. Reference tukaj niso v prvem planu, saj tudi če jih ni, je lahko človek čisto OK in primeren za nadaljnje razgovore.

**12. Česa naj bi se, po vašem mnenju, bodoči ekonomisti morali bolje naučiti v šoli?**

Podjetje	Česa naj bi se bodoči ekonomisti morali bolje naučiti v šoli?
1	/
2	Pogajalskih tehnik, komunikacije z različnimi kupci, skupinami, sodelavci.
3	Povzemanja, povezovanja, osredotočanja na bistvo, zelo bi jim koristile praktične izkušnje iz različnih delovnih sredin, v obliki prakse.
4	Razmišljanja dolgoročno in o posledicah svojih ravnanj.
5	Odprtosti, širine, vztrajnosti, čim več prakse in povezovanja s podjetji, poslovna miselnost.
6	Ker ne poznam programa, ne morem odgovoriti na to vprašanje.
7	Tuji jeziki, pravilno izražanje – slovnica, sposobnost reševanja kompleksnih problemov, priprava projektnih predlogov.
8	Mislím, da je dovolj strokovnega znanja. Priložnost je v večji povezavi teoretičnega znanja in prakse v podjetjih še v času šolanja.
9	Dela z ljudmi, komunikacijski veščín.
10	Sodelovanja in delovanja na resničnih primerih v realnem okolju. Več prakse bi dvignilo samozavest posameznikov, ki bi tudi kot iskalci zaposlitve postali bolj prepričljivi. Samo znanje je velikokrat premalo, da lahko posameznik dobro funkcionira v določenem okolju.

**13. V kolikor bi želeli na temo kadrovanja oz. zaposlovanja ekonomistov v vašem podjetju še karkoli dodati, vas lepo prosim, da želeno napišete pod tem vprašanjem.**

Podjetje	Dodatni nasveti/odgovori na nezastavljena vprašanja
1	Zaposlovanje mladih ekonomistov se popolnoma nič ne razlikuje od zaposlovanja katerih koli drugih iskalcev zaposlitve z drugačno vrsto izobrazbe. Pri vseh mladih začetnikih smatram, da je najpomembnejše zavedanje, da se vsaka karierna pot nekje začne (na začetku) in da bi moralo biti v interesu vsakega posameznika na karierni poti pridobiti čim več različnih delovnih izkušenj, z različnih področij dela in z različnimi ljudmi in da gre za proces večnega učenja. Šolanje oz. izobraževanje se torej ne konča z zaključeno srednjo šolo oz. fakulteto, takrat se vse šele začne.
2	/
3	Na splošno ekonomisti pri nas niso pretirano iskan profil. Glede na osnovno

	dejavnost (kemikalije) so dosti bolj zaželeni kemiki, farmacevti, biokemiki... ki se tistih ekonomskih vsebin, ki jih morajo poznati, lahko hitro priučijo.
<b>4</b>	/
<b>5</b>	/
<b>6</b>	/
<b>7</b>	/
<b>8</b>	/
<b>9</b>	/
<b>10</b>	/

**14. Intervjuji, izvedeni v naslednjih podjetjih:**

<b>Podjetje</b>	<b>Intervjuji izvedeni v podjetjih</b>
<b>1</b>	Pošta Slovenije
<b>2</b>	AJM
<b>3</b>	Micro Polo
<b>4</b>	Vivapen
<b>5</b>	Generali
<b>6</b>	Stotinka
<b>7</b>	Impol
<b>8</b>	Titus Group
<b>9</b>	BKS Bank
<b>10</b>	Sava Infond