

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAZVITOST IN ZAZNAVANJE POMEMBNOСТИ MEHKIH VEŠČIN:
ANALIZA MED ŠTUDENTI IN INŽENIRJI RAZLIČNIH
NARAVOSLOVNIH VED**

Ljubljana, marec 2023

ALJAŽ DOVČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Aljaž Dovč, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Razvitost in zaznavanje pomembnosti mehkih veščin: analiza med študenti in inženirji različnih naravoslovnih ved, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Jano Žnidaršič

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPIS PROBLEMATIKE IN PREGLED LITERATURE	4
1.1 Veščine oziroma spretnosti	6
1.2 Konceptualni okvir	7
1.3 Mehke veščine	9
1.4 Opis mehkih veščin	15
1.4.1 Veščine dela v skupini	16
1.4.2 Komunikacijske veščine	16
1.4.3 Veščine kritičnega razmišljanja.....	17
1.4.4 Veščine vodenja.....	18
2 ANALIZA POMEMBNOСТИ MEHKIH VEŠČIN V PODJETJU X TER ZAVEDANJE LE-TE MED ŠTUDENTI RAZLIČNIH NARAVOSLOVNIH VED	19
2.1 Namen in cilj raziskave	19
2.2 Metodologija	19
2.2.1 Anketni vprašalnik.....	19
2.2.2 Opis vzorca.....	22
2.3 Teze in raziskovalna vprašanja	23
2.4 Rezultati empirične raziskave	23
2.4.1 Veljavnost vprašalnika.....	24
2.4.2 Demografske značilnosti.....	25
2.4.3 Analiza rezultatov	28
2.4.3.1 <i>Obvladovanje mehkih veščin</i>	28
2.4.3.2 <i>Zaznavanje pomembnosti mehkih veščin</i>	33
2.4.3.3 <i>Pomanjkanje in lastna ocena mehkih veščin inženirjev</i>	37
2.4.3.4 <i>Razlike v dojetju pomembnosti posameznih mehkih veščin glede na različne demografske značilnosti</i>	39
2.4.3.5 <i>Študenti inženirskih smeri in njihovi pogledi na mehke veščine</i>	43
2.5 Omejitve in priporočila	47
SKLEP	49
LITERATURA IN VIRI	50

PRILOGE	1
----------------------	----------

KAZALO TABEL

Tabela 1: Mehke veščine, potrebne za uspeh na delovnem mestu.....	12
Tabela 2: Cronbachove α	24
Tabela 3: Tabela korelacij med mehкими veščinami in stopnjo izobrazbe.....	31
Tabela 4: Tabela korelacij med mehкими veščinami in starostjo anketirancev	31
Tabela 5: Tabela korelacij med mehкими veščinami in delovnimi izkušnjami.....	32
Tabela 6: Tabela korelacij med rezultatom testa mehkih veščin ter razliko med lastno oceno in rezultatom testa mehkih veščin	33
Tabela 7: Vrednosti povprečij pomembnosti posameznih mehkih veščin	34
Tabela 8: Tabela pomanjkljivo razvitih mehkih veščin.....	37
Tabela 9: Primerjava ocene lastnih in tujih mehkih veščin	38
Tabela 10: Korelacije med lastnimi percepcijami pomembnosti mehkih veščin in stopnjo izobrazbe.....	40
Tabela 11: Korelacije med lastnimi percepcijami pomembnosti mehkih veščin in tem, ali je anketiranec zaposlen ali še študent.....	41
Tabela 12: Korelacije med lastnimi percepcijami pomembnosti mehkih veščin in starostjo	42
Tabela 13: Korelacije med lastnimi percepcijami pomembnosti mehkih veščin in tem, ali so zaposleni kot inženirji ali kot vodje	43
Tabela 14: Razlika med ocenama pomembnosti mehkih veščin študentov in inženirjev podjetja X.....	44
Tabela 15: Razlika med ocenama pomembnosti mehkih veščin študentov in vodstva podjetja X	45
Tabela 16: Tabela lastnih ocen obvladovanja mehkih veščin študentov.....	46

KAZALO SLIK

Slika 1: Shema anketnega vprašalnika	21
Slika 2: Grafični prikaz strukture smeri izobrazbe v izbranem podjetju.....	25
Slika 3: Grafični prikaz strukture izobrazbe v izbranem podjetju	26
Slika 4: Grafični prikaz starostne strukture vzorca	27
Slika 5: Grafični prikaz strukture delovnih izkušenj.....	28
Slika 6: Grafični prikaz aritmetičnih sredin testa mehkih veščin	29
Slika 7: Grafični prikaz raztrosa dobljenih podatkov okoli regresijske funkcije.....	30
Slika 8: Pomembnost posameznih mehkih veščin skozi oči inženirjev in vodstva	36

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Odgovori zaposlenih v vodstvu na anketna vprašanja.....	17
Priloga 3: Odgovori zaposlenih kot inženirji na anketna vprašanja	19
Priloga 4: Odgovori študentov naravoslovnih ved na anketna vprašanja	23
Priloga 5: Odgovori ostalih zaposlenih na anketna vprašanja.....	29

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

IKT – informacijsko komunikacijske tehnologije

IQ – (angl. intelligence quotient); inteligenčni kvocient

ROI – (angl. return on investment); donos od naložbe

UVOD

Mehke veščine so netehnične veščine, katere opisujemo kot medosebnostne, človeške ali vedenjske veščine. Visokošolski zavodi naravoslovnih smeri so bolj ali manj uspešni pri učenju tehničnih oziroma trdih veščin. Čeprav so tehnične veščine učinkovito orodje za opravljanje nalog, jih morajo spremljati tudi dobro razvite mehke veščine za doseganje večje produktivnosti. V visoko produktivnih delovnih okoljih so človeški faktorji tisti, ki vplivajo na sposobnosti uspeha določene organizacije (Policies Commission for Business and Economic Education, 2000).

Da bi si študentje, ki v enaindvajsetem stoletju vstopajo na trg dela, zagotovili uspeh, morajo imeti dobro razvite tako ne tehnične kot tudi tehnične veščine (Policies Commission for Business and Economic Education, 2000). Dandanes je trg dela zelo zapleten, saj so podjetja pogosto usmerjena v veliko različnih smeri, zaradi česar iščejo posameznike, ki so raznoliki in imajo profesionalne standarde tudi za osnovna delovna mesta (Kakepoto, 2004). Če gre verjeti Christopher (2006), delodajalci iščejo diplomante z dobro razvitimi medosebnostnimi sposobnostmi.

James in James (2004) trdita, da mehke veščine postajajo delodajalcem izredno pomembne. Mnogi raziskovalci se strinjajo z njima, da veliko delodajalcev od svojih potencialnih zaposlenih pričakuje dobro razvite mehke veščine. Nekatero izmed teh veščin so učinkovita komunikacija, odkritost, integriteta, zmožnost dela v skupini, medosebne veščine, iniciativnost, močna delovna etika, kreativnost, visoka samozavest, sposobnosti vodenja in splošno obvladovanje poslovnega obnašanja (Evenson, 1999; Glenn, 2003; Hall, 2003; Perreault, 2004; Wilhelm, 2004). Čeprav so te veščine zelo pomembne, Wilhelm (2004) pravi, da delodajalci le-te največkrat in najbolj pogrešajo pri ljudeh, ki se zaposlujejo prvič. Glenn (2008) je k temu dodal, da čeprav imajo novo zaposleni ljudje običajno zelo dobro razvite informacijsko-tehnološke veščine, pa jim res močno primanjkuje veščin komunikacije in vodenja.

Razcvet tehnologije in globalizacija v enaindvajsetem stoletju narekujeta nov tip dobrega zaposlenega (Timm, 2005). Kilcoyne in Redman (2006) sta enakega mnenja in pravita, da so tehnološki napredek, globalizacija in sploščevanje organizacijskih hierarhij faktorji, ki so vplivali na spremembo tradicionalnega zaposlenega. Pravita, da so delodajalci izrazili zaskrbljenost zaradi pomanjkanja veščin trenutne delovne sile. Še več, tradicionalne veščine včerajšnje delovne sile so premalo in nezadostne za dandanašnjo delovno silo (Kilcoyne & Redmann, 2006). V anketi prioritet treningov, namenjenih starejšim zaposlenim, so mehke veščine poglavitna poslovna težava (Hall, 2003). Biti zgolj tehnično podkovan v današnjem svetu torej ni dovolj. Ni dovolj, da se študentje in zaposleni zavedajo, da lahko mehke veščine izboljšajo njihove kariere in osebna življenja, temveč jih morajo biti pripravljeni v primernih situacijah tudi uporabljati (Policies Commission for Business and Economic Education, 2000).

Zaradi vsega opisanega v prvih odstavkih tega poglavja menim, da je tudi na področju Slovenije smiselno pridobiti vpogled v stanje mehkih veščin. Namen magistrske naloge je torej pridobiti poglobljen vpogled v stanje zavedanja pomembnosti mehkih veščin za inženirje v Sloveniji na podlagi podjetja X in študentov inženirskih smeri, katere so tiste najpomembnejše za uspešnost na delovnem mestu, stopnje razvitosti le-teh in ugotoviti kakšen pomen pripisujejo vodilni v podjetju mehkim veščinam ter kako jih ocenjujejo inženirji sami zase. Magistrska naloga bo podala tudi smernice za nadaljnje zaposlovanje inženirjev in vodilnim pomagala pri izbiri tistih bolj primernih kandidatov za zaposlitev oz. prepoznavanju morebitnih potrebnih dodatnih usposabljanj. Naloga bo v pomoč tudi študentom, katerim bo omogočila, da še pred iskanjem zaposlitve vedo, kaj delodajalci od njih pričakujejo ter to poskusijo razviti oz. znajo te prednosti pri sebi izpostaviti.

Cilji teoretičnega dela magistrske naloge so predstaviti problematiko obravnavane teme, skozi poglobljen pregled literature ugotoviti kaj mehke veščine so, predstaviti njihov pomen za izkoriščanje posameznikovega potenciala, predstaviti tiste mehke veščine, ki se v pregledani literaturi najpogosteje pojavljajo, izvesti raziskavo, kako študentje, zaposleni in delodajalci dojemajo mehke veščine, kakšno pomembnost jim pripisujejo, katere vidijo kot pomembne za uspeh na delovnem mestu ter pri iskanju zaposlitve in ali so mehke veščine prirojene ali pa so te odvisne od različnih dejavnikov, kot so na primer starost, izobrazba, delovna pozicija in delovna doba. Zanima me torej tudi, ali je možno mehke veščine razvijati, saj se literatura na to temo nekoliko razlikuje. Nekateri avtorji trdijo, da so mehke veščine prirojene lastnosti, drugi pa, da jih je možno s pravimi treningi pridobiti oziroma izboljšati.

Magistrsko delo je metodološko razdeljeno na dva dela. V prvem delu je najprej opisana problematika obravnavane teme, nato sledi poglobljen pregled literature, večinoma tuje, saj je obravnavana tematika še dokaj neraziskana, zaradi česar so viri v slovenskem jeziku zelo omejeni. Drugi, empirični del, pa predstavlja anketni vprašalnik in analizo rezultatov tega vprašalnika. Osnovo za anketni vprašalnik predstavlja neobjavljeno gradivo prof. Jane Žnidaršič in prof. Nade Zupan, kjer je predstavljenih šestindvajset mehkih veščin. Omenjeni avtorici sta nabor veščin oblikovali na podlagi obsežnega pregleda literature ter frekvence pojavljanja posameznih mehkih veščin znotraj tega nabora (Žnidaršič & Zupan, brez datuma).

Vprašalnik je sestavljen tako, da anketiranci odgovore na vprašanja podajajo s pomočjo petstopenjske Likertove lestvice, saj mi bo to omogočalo lažjo primerjavo rezultatov kot odgovori odprtega tipa. Poleg osnovnega dela vprašalnika bodo anketiranci odgovorili tudi na nekaj demografskih vprašanj, s katerimi sem nato dobil primerjave med različnimi starostnimi skupinami, skupinami z različno izobrazbo, z različno delovno dobo itd. Anketiranci so ljudje, zaposleni v podjetju X, ki deluje na področju kemične industrije in zaposluje okoli dvesto ljudi, druga skupina anketirancev pa so študentje fakultet naravoslovnih smeri. Anketa je bila objavljena na spletni strani enega izmed ponudnikov spletnih anket, do katere so anketiranci dostopali preko spletne povezave, poslane na njihov

elektronski naslov oziroma objavljene na spletnih straneh študentskih organizacij. Anketa je bila popolnoma anonimna, s čimer želim zagotoviti čim bolj nepristranske in resnične odgovore na vprašanja.

Odgovore, ki sem jih prejel, sem analiziral s pomočjo Microsoftovega programa MS Office Excel. Naredil sem primerjave med posameznimi demografskimi skupinami in predstavil povprečja različnih sklopov. Glavni poudarek analize je ugotoviti stopnjo razvitosti mehkih veščin anketirancev ter njihovo zavedanje pomembnosti le-teh za njihovo poslovno uspešnost.

Temeljna teza magistrskega dela glasi: Zaznavanje pomena mehkih veščin je pozitivno povezano z obvladovanjem le teh. Torej posamezniki, ki mehkim veščinam pripisujejo večjo pomembnost, le-te tudi boljše obvladujejo. Ostala raziskovalna vprašanja, na katera sem poskušal odgovoriti s to raziskavo, so:

- RV1: Ali je razvitost mehkih veščin povezana z: (1) izobrazbo, (2) starostjo in (3) delovno dobo?
- RV2: Katere so najpomembnejše veščine za uspešnost inženirjev?
- RV3: Katere mehke veščine se vodilnim v podjetju X zdijo pomembne za njihove inženirje in njihovo uspešnost?
- RV4: Katere mehke veščine se inženirjem podjetja X zdijo pomembne?
- RV5: Kako inženirji podjetja X ocenjujejo obvladovanje svojih mehkih veščin?
- RV6: Kako se inženirjem mehke veščine zdijo povezane z njihovo delovno uspešnostjo?
- RV7: Kakšen poudarek dajejo šole naravoslovnih ved na razvoj mehkih veščin (skozi oči študentov)?
- RV8: Katere mehke veščine se študentom teh šol zdijo pomembne?
- RV9: Kako študenti ocenjujejo svoje mehke veščine?
- RV10: Kako pomembne se zdijo mehke veščine tem študentom?

Magistrska naloga je razdeljena na dve glavni poglavji. V prvem je opisana problematika izbrane teme nato sem v nadaljevanju poglavja, ki je razdeljeno na štiri podpoglavja, s pomočjo strokovne literature postopoma predstavil, kaj veščine oziroma spretnosti so, za tem konceptualni okvir in poskušal čim bolj natančno opredeliti pojem mehkih veščin ter na koncu predstaviti štiri mehke veščine, ki se v literaturi najpogosteje pojavljajo. V zadnjem, drugem poglavju, bom opravil anketo ter predstavil rezultate.

Empirični del magistrske naloge vsebuje namene in cilje raziskave, predstavitev anketnega vprašalnika in opis vzorca, teze in raziskovalna vprašanja ter na koncu še predstavitev rezultatov. Pri rezultatih sem najprej preveril veljavnost vprašalnika s pomočjo Cronbachove alfe, nato sem predstavil demografske značilnosti vzorca, na koncu pa še analiziral odgovore ter poskušal odgovoriti na raziskovalna vprašanja. Magistrsko delo sem nato zaključil z omejitvami in priporočili za morebitne prihodnje raziskave in sklepom, kjer sem izpostavil glavne ugotovitve magistrskega dela.

1 OPIS PROBLEMATIKE IN PREGLED LITERATURE

Izobrazba ne zagotavlja, da ima posameznik kompetence, ki so potrebne za uspeh v delovnem okolju, niti ne zagotavlja službe. Čeprav je izobrazba delodajalcem pomembna (Eisner, 2010; Jackson, 2010), le-ta ne zagotavlja vedno, da je oseba polno opremljena z naborom veščin, ki jih zahteva trg dela (Casner-Lotto & Barrington, 2006). Delodajalci iščejo osebe, ki imajo tako trde kot tudi mehke veščine. Glede na pregled literature lahko povem, da je bilo predstavljenih veliko dokazov o pomembnosti kompetenc mehkih veščin kot sredstvih za boljše doseganje potreb določenih delovnih mest in lažje napredovanje posameznika v njegovi karieri (Cobo, 2013; Robles, 2012; Zhang, 2012). Podatki, pridobljeni iz pregleda literature, tudi nakazujejo na to, da so mehke veščine pomembne za rezultate na trgu dela. Poleg tega pa so nove tehnologije in spreminjajoči se organizacijski aspekti povečali pomembnost mehkih veščin pri delu (Borghans, Weel & Weinberg, 2014).

Delodajalci iščejo in izbirajo nove zaposlene tako na podlagi tehničnih kompetenc kot tudi na podlagi netehničnih kompetenc oziroma drugače povedano, mehkih veščin. Kljub temu zaposlenim primanjkuje nabora mehkih veščin, potrebnega za določeno delovno okolje. Izraz mehke veščine se pogosto uporablja kot sopomenka netehničnim veščinam, ki jih opisujemo kot medosebnostne, človeške ali vedenjske veščine, potrebne za učinkovito uporabo tehničnih znanj na delovnem mestu (Weber, Finley, Crawford & Rivera, 2009). Mehke veščine so kategorizirane kot tiste veščine, ko so povezane s človeškimi težavami, to pa so komunikacija, timsko delo, vodstvene sposobnosti, sposobnosti reševanja konfliktov, pogajalske sposobnosti, profesionalnost in etičnost (Azim in drugi, 2010). Hkrati pa so tehnične veščine oziroma trde veščine definirane kot sposobnosti, pridobljene s treningi in izobraževanjem ali priučene skozi delo ter so specifične za določeno delovno okolje (Litecky, Arnett & Prabhakar, 2004, str. 69). Tehnične in mehke veščine so na različnih straneh spektra veščin, vendar so oboje pomembne za zaposlitev. Dixon, Belnap in Lee (2010) pravijo, da so mehke veščine drugačne od tehničnih, a se medsebojno dopolnjujejo. Skupek obeh je poznan kot zaposlitvene veščine (angl. employability skills). Shafie in Nayan (2010) definirata zaposlitvene veščine kot veščine pripravljenosti na zaposlitev.

Nad pomanjkanjem mehkih veščin med diplomanti visokošolskih in univerzitetnih programov se delodajalci pogosto pritožujejo. V večini pogrešajo komunikacijske veščine, vendar so tudi ostala znanja, kot sta poslovni management in projektni management, uvrščena precej visoko na seznamu veščin, ki manjkajo diplomantom in so zaželeni pri vstopu v poslovni svet. Diplomirani inženirji bi morali obvladati tuje jezike, imeti kulturno zavest, znati delati v skupinah in morda celo opraviti tečaj retorike (Ihsen, 2003). Situacija izgleda najslabša na znanstvenih in inženirskih programih. Pri primerjavi nivoja obvladovanja mehkih veščin diplomiranega strojnega inženirja in diplomanta umetnostne zgodovine, ki sta oba ravno zaključila s šolanjem, je nemški profesor strojnega inženirja opisal kot jamskega človeka (Schwanitz, 1999, str. 482). Očitni razlogi za to so, da neznanstveni programi dajejo večji poudarek na mehke veščine oziroma so že po naravi zelo povezanim z njimi.

V današnjih časih postaja trg dela v večini panog čedalje bolj tekmovalen, zato v tem težkem okolju kandidati za določeno pozicijo potrebujejo nekakšno konkurenčno prednost, ki jih loči od ostalih s podobnimi kompetencami, v kolikor želijo biti uspešni. To konkurenčno prednost lahko kandidati pridobijo z dodatnimi znanji in spretnostmi, ki niso neposredno povezani z njihovo stroko. Kandidati s privlačnimi osebnimi značilnostmi in navadami imajo tako prednost pred tistimi, ki teh sposobnosti nimajo dobro razvitih (Shulz, 2008).

Povsem logično je, da delodajalci raje zaposlijo nekoga, ki bo sposoben samostojnega dela in bo produktiven že na začetku zaposlitve. V kolikor morajo diplomanta z Univerze najprej izuriti, da bo znal primerno komunicirati, pripravljati primerne prezentacije ali se znal konstruktivno sporazumevati s sodelavci in strankami, potem je jasno, da na takega kandidata ne morajo računati takoj na začetku zaposlitve, zaradi česar je manj privlačen od kandidata, ki lahko takoj samostojno prične z delom. Konkurenčno prednost in znatno več možnosti za zaposlitev kandidatu poleg njegovih osebnih spretnosti in strokovnega znanja predstavljajo tudi osnovna znanja poslovnega managementa, vodenja projektov in splošne ekonomije (Shulz, 2008).

Že pri prvem stiku delodajalca in kandidata za zaposlitev so dobre sposobnosti komuniciranja neprecenljive. Te sposobnosti lahko celo pomagajo prikriti morebitno pomanjkanje strokovnega znanja, potrebnega za določeno pozicijo. Nemalokrat se zgodi tudi obratno, da so tisti z vsem potrebnim strokovnim znanjem zavrjeni zaradi preslabo razvitih mehkih veščin. Pogosti razlogi za zavrnitev so na primer: telesna drža, ki je kazala na nesigurnost, težave pri izražanju in predstavljanju. Čeprav je morda take komentarje težko slišati, lahko take povratne informacije posamezniku zelo pomagajo pri izboljšanju za prihodnje intervjuje. Na žalost delodajalci pogosto ne podajo razloga ali se poslužujejo praznih izgovorov, zakaj kandidat ni bil sprejet v službo, kar pa le-tem ni v nobeno pomoč (Shulz, 2008).

Po zaposlitvi se zgodba o uspehu ljudi z dobro razvitimi mehкими sposobnostmi nadaljuje, saj se jim ponujajo boljše karijerne priložnosti. Dejstvo, ki se ga da preveriti v vsakodnevnem poslovnem življenju, je, da delodajalci napredovanje raje ponudijo članu ekipe, ki ima najboljše razvite mehke sposobnosti in ne več tistemu, ki ima najboljše strokovno znanje, kot je bilo to v preteklosti (Shulz, 2008).

Mehke veščine oblikujejo posameznikovo osebnost. Želja vseh profesorjev, še posebej tistih, ki poučujejo na visokošolskih stopnjah izobrazbe, je, da so diplomanti ne le specialisti na svojem strokovnem področju, temveč tudi zrele osebnosti, z dobro uravnoteženo ter zaokroženo izobrazbo, kar se izraža v mehkih veščinah in ne v strokovnem znanju (Shulz, 2008).

V zadnjih desetletjih se je pogled različnih družb na mehke veščine močno spremenil. Medtem ko je bilo včasih pomembno predvsem odlično strokovno znanje, mehke veščine pa so bile zgolj nekaj, kar je bilo dobro imeti, se je vidik večine obrnil na glavo. Kot sem že

omenil, lahko z dobrimi komunikacijskimi veščinami zlahka prikrijemo pomanjkanje strokovnega znanja. Danes tisti, ki so ekstrovertirani, so dobri v marketingu in ki se zlahka vklopijo v vsako družbo in situacijo, na splošno veljajo za bolj uspešne kot tisti, ki jim te značilnosti manjkajo. Tehniki z odličnim strokovnim znanjem vendar stereotipno bolj tihe narave, ki so včasih veljali za najboljše na svojem področju, v današnjem svetu niso več pojmovani kot najboljša izbira za to delovno mesto (Shulz, 2008).

Ta razvoj ni nujno pozitiven. Za bodoče inženirje namreč ni dovolj, da so izjemno uspešni pri predstavitvi, kako se gradi mostove, pomembno je tudi, da so ta most sposobni konstruirati. Enako velja za zdravnike in druge zdravstvene delavce, od katerih pričakujemo veliko več kot le izjemne komunikacijske veščine. V tem smislu se moramo zavedati pomembnosti ravnotežja med strokovnim znanjem in mehкими veščinami ter ne dajati prevelike pomembnosti enemu ali drugemu. Mehke veščine igrajo pomembno vlogo pri oblikovanju posameznikove osebnosti, omogočajo socialne kompetence in dopolnjujejo strokovna znanja. Mehke veščine so tako enako pomembne kot strokovno znanje, vendar ne smejo biti uporabljene za prikrivanje pomanjkanja znanja na strokovnih področjih (Shulz, 2008).

Za uspeh v karieri je torej potrebno postati vsestransko izoblikovan posameznik, ki obvlada tudi mehke veščine, kar bo takega posameznika razlikovalo in delalo bolj privlačnega za delodajalca od ostalih kandidatov oziroma tekmecev. Raziskave kažejo, da so sposobnosti timskega dela, reševanja problemov, odločanja, komuniciranja in dela pod pritiskom ene izmed najpomembnejših mehkih veščin, ki jih je potrebno pridobiti poleg formalne izobrazbe. Z usmerjanjem pozornosti na našete mehke veščine bodo zaposleni poleg boljše delovne klime prispevali k skupnemu uspehu organizacije in ustvarjali strateško prednost pred konkurenti (Dixon, Belnap, Albrecht & Lee, 2010).

1.1 Veščine oziroma spretnosti

Za definicijo besedne zveze je najprej potrebno definirati spretnosti (angl. skills). Peterson in Van Fleet (2004) definirata spretnosti kot zmožnost opravljanja specifične vedenjske naloge ali specifičnega kognitivnega procesa, funkcionalno vezanega na določeno nalogo. Peterson in Van Fleet (2004) opredelita tri izrazite komponente sposobnosti, kjer prvi točki predstavita kot potrebni predhodnici tretji komponenti, kar v praksi imenujemo spretnost. Te komponente so (Peterson & Van Fleet, 2004):

- poglobljeno znanje določene teme oziroma situacije,
- sredstva za dostop do tega znanja in
- zmožnost ukrepanja ali razmišljanja z uporabo tega znanja za izvršitev naloge.

Attewell (1990) pravi, da kljub temu, da spretnosti na najbolj osnovnem nivoju res predstavljajo zmožnost dobro opraviti nekaj, vendar že v tej preprosti definiciji vidi nejasnosti. Med drugim se sprašuje tudi o sociološki naravi spretnosti. V svojih

raziskovanjih loči dojemanje spretnosti na ukrepe, usmerjene k doseganju cilja (pozitivistični pogled), in relacijske ideje o spretnosti (etnometodološki pogled), kjer so te razumljene kot niz nalog za izpolnitev zahteve in zavedanje tega, kdo te naloge opravlja. Ta analiza je uporabna, ker ponazarja, da ima lahko koncept spretnosti večji socialni pomen in veliko nejasnosti v različnih kontekstih. Attewell (1990) zato opozarja, da se morajo raziskovalci zavedati svojih predstav o naravi spretnosti, v kolikor želijo bolje razumeti ta koncept.

Med različnimi definicijami spretnosti je v osrčju vseh koncept izvršitve. Spretnost torej vključuje predpogoje imeti in dostopati do določenega znanja, procese ali zaporedja vedenjskega vodenja k določeni uspešnosti. Kljub temu mora za to, da nekaj imenujemo in razumemo kot spretnost, le-ta vsebovati nek element dejanja.

1.2 Konceptualni okvir

Konceptualni okvir mehkih veščin sloni na teoriji čustvene inteligence, ki jo je konceptualiziral in razširil Goleman (1998). Še pred analizo čustvene inteligence je potrebno omeniti, da sta prva raziskovala in razlagala teorijo čustvene inteligence Salovey in Mayer (1990), njune raziskave pa so slonele na študijah socialne inteligence Thorndika. Thorndike (1920) pravi, da socialna inteligenca človeku omogoča, da oceni in upravlja tako svoje okoliščine, čustva, obnašanja kot tudi tiste ostalih ljudi in zna situaciji primerno reagirati.

Salovey in Mayer (1993) sta socialno inteligenco definirala s tem, ko sta jo opisala kot izraz čustvene inteligence. Ta definicija posamezniku zagotavlja okvir za zadovoljivo soočanje z zahtevnimi situacijami v družbi s pomočjo ocenjevanja verbalne komunikacije, telesne govornice in upravljanja lastnih čustev in čustev ostalih vpletenih (Salovey & Mayer, 1993). Goleman (1998) pa je bil prvi, ki je začel uporabljati teorijo čustvene inteligence kot razlago učinkovitosti pri delu. Glede na ugotovitve Côté in Miners (2006) je veliko organizacij, ki vključujejo koncept čustvene inteligence v programe za razvoj zaposlenih in doseganje ciljev podjetja. Goleman (1998) je razložil, da zgolj inteligenčni kvocient (angl. intelligence quotient, v nadaljevanju IQ) ni dovolj, da bi posamezniku bistveno pomagal pri doseganju dobrih rezultatov pri delu. Korelacija med IQ in delovno uspešnostjo ter napredek v karieri je zgolj 25 % (Goleman, 1998). Ostalih 75 % bi morali pripisati čustveni inteligenci, ki je sposobnost posameznika, da se poveže z ostalimi ter razume njih in sebe (Goleman, 1998). IQ torej nima velike pomembnosti pri določanju, kdo bo uspel in kdo ne (Goleman, 1998). Za uspeh v današnjem svetu morajo zaposleni imeti sposobnosti pozitivne interakcije s sodelavci in strankami ter biti sposobni analizirati informacije.

IQ je pomemben faktor pri vpisu na fakultete, kot so tehnične fakultete, na primer fakulteta za elektrotehniko, pravne fakultete in medicinske fakultete, saj je za dokončanje teh fakultet potrebno predvsem obvladovanje trdih veščin. Ko ti ljudje pridejo v delovno okolje, pa ne tekmujejo več z ljudmi z visokim IQ temveč z ljudmi z visoko stopnjo čustvene inteligence, ki jim daje veliko konkurenčno prednost (Goleman, 1998). Zato je Goleman (1998) izjavil,

da čustvena inteligenca daje večšine mehkega značaja, ki posameznika delajo bolj konkurenčnega v delovnem okolju. Mehke večšine so še bolj pomembne na težkih področjih. Za to, da bi bil vodilni na svojem področju, morajo biti tvoje večšine čustvene inteligence v sinergiji s kognitivnimi sposobnostmi (Goleman, 1998).

Salovey in Mayer (1993, str. 433) sta čustveno inteligenco opisala s petimi komponentami:

- samozavedanje,
- samoregulacija,
- empatija,
- motivacija in
- socialne večšine.

Goleman (1998) je teh pet komponent čustvene inteligence razdelil v dve kategoriji: osebne kompetence in socialne kompetence. Osebne kompetence prispevajo k posameznikovi sposobnosti za delovanje in doseganje na individualnem nivoju. Med osebnimi kompetencami so (Goleman, 1998):

- samozavedanje, ki predstavlja sposobnost prepoznavanja lastnega notranjega stanja, preferenc, reakcij, virov in intuicij,
- samoregulacija, ki predstavlja sposobnosti upravljanja lastnih virov, notranjih stanj in naglih dejanj,
- motivacija, ki je čustvena nagnjenost k dosegu ciljev in je sestavljena iz predanosti, pobude in optimizma.

Med socialnimi kompetencami so (Goleman, 1998):

- empatija, ki je sposobnost prepoznavanja tujih občutkov, potreb in skrbi, vsebuje pa tudi pomoč drugim ter razumevanje raznolikosti,
- socialne večšine, ki so sposobnost sprožanja željenih odzivov drugih ljudi.

Socialne večšine ne predstavljajo manipulacije temveč sposobnost povezovanja med ljudmi skozi delo v skupinah z odprto komunikacijo, razreševanjem sporov, pogajanjem in vodenjem (Goleman, 1998). Socialne kompetence prispevajo k posameznikovi sposobnosti za delovanje in prispevanje kot del skupine.

Mehke večšine so bile tema analiz mnogih akademikov v okviru čustvene inteligence, ker med njima na videz obstaja direktna neposredna poveza. Na primer, ljudje z visoko stopnjo čustvene inteligence imajo večjo verjetnost, da bodo razvili sposobnosti, ki so del mehkih večšin, kot so delo v skupinah, učinkovita komunikacija in uspešne socialne interakcije (Goleman, 1998). Bar-On (2006) je definiral čustveno inteligenco kot kombinacijo socialnih in čustvenih večšin, ki nam pomagajo razumeti sebe, se izražati, razumeti in povezati se z drugimi ter soočati se z življenjskimi izzivi. Delovna uspešnost se poveča, kadar je posameznik optimističen, je sposoben zaznave čustev in ima prave socialne večšine (Moon

& Hur, 2011). Ljudje s temi veščinami se lažje spoprimejo z izzivi, premagujejo ovire in rešujejo probleme, povezane z delom (Slaski & Cartwright, 2002) (Slaski & Cartwright, 2003) ter se bolje povežejo z drugimi zaposlenimi. Ljudje s sposobnostmi prepoznavanja, razumevanja in upravljanja z lastnimi čustvi in čustvi ostalih imajo predispozicije za visoko delovno uspešnost (Slaski & Cartwright, 2002; Slaski & Cartwright, 2003).

Čustvena inteligenca je bila deležna veliko pozornosti s strani strokovnjakov s področja organizacijskega obnašanja, človeških virov in managementa kot velik kazalnik uspešnosti na akademskem, delovnem, vodstvenem področju, uspešnosti pogajanja ter razreševanja družinskih sporov (Goleman, 1998; O'Boyle, Humphrey, Pollack, Hawver & Story, 2011). V delovnem okolju lahko mehke veščine posamezniku pomagajo postati zelo prilagodljiv, biti sposoben odgovoriti na stalno spreminjajoče se zahteve sodobnega delovnega okolja (Andrews & Higson, 2008). V akademskem okolju lahko čustvena inteligenca prispeva k (1) zvišanju uspešnosti pri zaključevanju skupinskih projektov in (2) oceni vodenja (Offermann, Bailey, Vasilopoulos, Seal & Sass, 2004). Zgleda, da je čustvena inteligenca eden izmed glavnih dejavnikov osebne in profesionalne uspešnosti.

1.3 Mehke veščine

Mehke veščine (angl. Soft Skills), so izjemno privlačna besedna zveza, a je literatura na to temo zelo nejasna, avtorji pa jo veliko uporabljajo brez dokončnega dogovora, kaj ta sploh pomeni. Na področjih, kot so poslovne vede, management, komunikacije in informacijske znanosti, se v člankih pojavlja mnogo mehkih veščin, izpeljanih iz formalnih in neformalnih raziskovalnih metod, vendar pa se definicije te besedne zveze razlikujejo in formalno dogovorjen seznam mehkih veščin ne obstaja (Chamorro-Premuzic, Arteche, Bremner, Greven & Furnham, 2010).

Različni akademiki so seznam mehkih veščin opazovali skozi različne kontekste, vendar je bilo vsem skupno to, da pomagajo pri osebni rasti, učenju in uspehu pri zaposlitvi (Gibb, 2014). Za uspeh na delovnem mestu in profesionalno napredovanje je potreben širok nabor mehkih veščin (Brungardt, 2011; Chamorro-Premuzic, Arteche, Bremner, Greven & Furnham, 2010; Marques, 2013; Robles, 2012). Brungardt (2011) pravi, da imajo delavci v vseh industrijah v sodobnem času manj ponavljajoče naloge in več avtonomije, kar pomeni, da morajo sprejemati več odločitev, imeti več stikov z drugimi in bolj učinkovito komunicirati z ljudmi na različnih nivojih. Brungardt (2011) je prepoznala štiri mehke veščine, ki so nepogrešljive pri zaposlenem:

- sposobnost dela v skupinah,
- reševanje problemov,
- sprejemanje odločitev in
- komunikacija.

Pri tem je omenila, da je besedna zveza mehke veščine uporabljena v zvezi z veščinami skupinskega dela. Iz njenih razlag bi lahko sklepali tudi, da so vse ostale mehke veščine, kot so sprejemanje odločitev, reševanje problemov in komunikacija, nujne za uspešno delo v skupini.

Remedios (2012) pravi, da obstajata dve kategoriji mehkih veščin. Prva so veščine, ki jih moraš imeti, druga pa veščine, ki jih je dobro imeti. Tiste, ki jih moraš imeti, so mehke veščine, tiste, ki jih je dobro imeti, pa so podskupine, izpeljane iz mehkih veščin. Robles (2012) trdi, da je mehkih veščin sedem:

- komunikacijske veščine,
- kritično razmišljanje in reševanje problemov,
- učenje skozi celo življenje in upravljanje z informacijami,
- delo v skupinah,
- podjetništvo,
- vodenje ter
- delovna etika in morala.

Seznam podveščin oziroma tistih, ki jih je dobro imeti, pa je bolj kot ne opis različnih sposobnosti, ki skupaj predstavljajo mehke veščine. Na primer, mehka veščina, komunikacija, je opisana s podskupinami, kot so zmožnost jasnega pisnega ali verbalnega izražanja, aktivnega poslušanja in odgovarjanja, sestavljanja primerne sporočila poslušalcem (Remedios, 2012). Remedios (2012) je predstavil opis mehkih veščin na zelo organiziran in preprost način ter ga hkrati razširil glede na tistega, ki ga je predstavila Brungardt (2011). Seznam, ki ga je Brungardt (2011) pripravila ni vseboval učenja skozi celo življenje, delovne etike, vodenja in podjetništva. Ko upoštevamo, katere veščine in karakteristike podjetja iščejo pri svojih zaposlenih, je smiselno, da so tudi te štiri mehke veščine del seznama. Podjetniške veščine so na primer sposobnost prepoznave poslovne priložnosti in njenega sledenja, razvoja zavedanja nevarnosti in ustvarjanja ter inoviranja, vse to pa so lastnosti, ki so lahko delodajalcu pomembne.

Lim, Lee, Yap in Ling (2016) so predstavili seznam mehkih veščin, ki so zelo iskane s strani delodajalcev:

- analitične veščine,
- sprejemanje odločitev,
- verbalna in pisna komunikacija,
- reševanje problemov,
- sposobnosti dela v skupini,
- zmožnost zbiranja informacij in
- zmožnost dela pod stresom.

Med vsemi naštetimi mehкими veščinami sta bili delodajalcem najpomembnejši verbalna in pisna komunikacija in so ju predstavili kot nujno potrebno za uspeh vsakega novega

zaposlenega. Zaželene veščine, povezane z verbalno komunikacijo, so bile pozorno poslušanje, dobre sposobnosti intervjuvanja strank in dobre sposobnosti predstavljanja. Veščine pisnega komuniciranja so vključevale zmožnosti ustvarjanja jasnih in uporabnih zapisnikov, sporočil in poslovnih dopisov (Lim, Lee, Yap & Ling, 2016).

Nekateri akademiki, kot so na primer Zhang (2012) ter Beard, Schwieger in Surendran (2008), so izvedli neodvisne študije z namenom identificiranja mehkih veščin, ki jih potrebujejo inženirji in strokovnjaki s področja internetnih tehnologij za doseganje uspeha na delovnem mestu ter katere metodologije so primerne za ocenjevanje mehkih veščin. Obe študiji sta privedli do podobnega seznama mehkih veščin, vendar pa so bile le-te v njih drugače razporejene glede na njihovo pomembnost. Glede na pomembnost je Zhang (2012) razvrstil mehke večine od najbolj do najmanj pomembne:

- poštenost in integriteta,
- komunikacijske veščine,
- analitične sposobnosti,
- veščine dela v skupini,
- medosebne veščine,
- motiviranost,
- prilagodljivost,
- kreativno razmišljanje in
- organizacijske veščine.

Beard, Schwieger in Surendran (2008) pa so jih razvrstili:

- komunikacijske veščine,
- delovna etika,
- veščine dela v skupini,
- medosebne veščine,
- sposobnosti reševanja problemov,
- analitične sposobnosti in
- prilagodljivost.

Čeprav so glede na pomembnost drugače razporejene, je osnovni seznam mehkih veščin precej podoben, komunikacija pa je pri obeh uvrščena zelo visoko. Razlika med študijama je očitna, saj Beard, Schwieger in Surendran (2008) niso vključili organizacijskih veščin in motiviranosti. Vrednost teh študij se kaže v tem, da sta bili obe izvedeni neodvisno in sta prinesli podobne ugotovitve glede pomembnosti mehkih veščin za inženirje ter strokovnjake s področja internetnih tehnologij. Tudi glede ocenjevanja mehkih veščin sta si študiji enotni in ugotavljata, da je njihovo ocenjevanje v času izobraževanja težavno, vendar izjemno potrebno, saj morajo študenti razviti svoje mehke veščine, še predno vstopijo na trg dela.

Učenje mehkih veščin bi moralo biti vključeno v učni načrt in vrednoteno neodvisno od ostalih ciljev učnega načrta, saj več delodajalcev zahteva ljudi, ki imajo bolj razvite mehke

veščine. Anthony (2014) pri tem opozarja, da morajo biti profesorji pozorni na to, da ne bi na račun mehkih veščin žrtvovali pomembnih tem s področja trdih veščin. Hkrati je problem tudi v konstantnem spreminjanju potreb študentov in delodajalcev, kar pomeni, da morajo profesorji in zunanji deležniki neprenehoma spremljati, katere mehke veščine so trenutno pomembnejše (Beard, Schwieger & Surendran, 2008). Jackson (2013) dodaja, da je eden izmed izzivov izdelave učnega načrta premostitev razlik med učenjem in uporabo veščin. V tabeli 1 je razvrščenih nekaj mehkih veščin, nujno potrebnih za uspeh na delovnem mestu, vsaka od njih pa ima pripisanih nekaj značilnih vedenj oziroma obnašanj, ki se jih da opazovati in ocenjevati ter na ta način ugotoviti, kako razvite mehke veščine ima določena oseba in katere je potrebno dodatno razvijati.

Tabela 1: Mehke veščine, potrebne za uspeh na delovnem mestu

Veščina	Obnašanje
Kritično razmišljanje	Prepoznavanje vzorcev in konceptualizacija, ocenjevanje
Reševanje problemov	Analitično razmišljanje, ki vodi k zaključku, diagnosticiranje
Odločanje	Lateralno razmišljanje, kreativnost, obvladovanje in upravljanje informacij, sprejemanje odločitev
Politične veščine	Vplivanje na druge, reševanje sporov
Delo v skupini	Sodelovanje pri nalogah, timsko delo, socialna inteligenca
Govorna komunikacija	Prejemanje in dajanje povratnih informacij
Osebna etika	Osebna etika
Samozavest	Samoučinkovitost
Samozavedanje	Metakognicija, vseživljenjsko učenje
Samodisciplina	Samoregulacija, prenašanje stresa, razmerje delo/življenje
Inovativnost	Podjetništvo, obvladovanje sprememb
Sposobnosti vodenja	Upravljanje projektov, upravljanje učinkovitosti, vodenje sestankov, razvijanje sposobnosti ostalih
Veščine formalne komunikacije	Javno nastopanje, sodelovanje na sestankih, pisna komunikacija
Organiziranost	Upravljanje ciljev in nalog, upravljanje s časom
Profesionalna odgovornost	Socialna odgovornost, sprejemanje odgovornosti za svoje odločitve
Delovna etika	Motivacija, iniciativnost

Prerejeno po Jackson & Chapman (2011).

Robles (2012) je ocenila, katere mehke veščine vodilni v podjetjih vidijo kot deset najpomembnejših pri zaposlenem, z namenom, da bi izobraževalne institucije znale pripraviti študente na zahteve delodajalcev. Teh deset mehkih veščin je razvrščenih glede na pomembnost (Robles, 2012):

- integriteta,
- komunikacijske veščine,
- vljudnost,

- odgovornost,
- medosebne veščine,
- profesionalnost,
- pozitiven odnos,
- sposobnosti dela v skupinah,
- prilagodljivost in
- delovna etika.

V svoji raziskavi je mehke veščine razdelila na medosebne veščine in osebne značilnosti. Med medosebne veščine je uvrstila potrpežljivost, smisel za humor, prijaznost, samokontrolo, empatijo in toplino. K osebnim značilnostim pa spadajo posameznikova osebnost, všečnost, sposobnost dela s strankami, delo v skupini, obvladovanja časa, vodenje in posameznikove organizacijske sposobnosti. Osebne veščine so neposredno povezane z delom v profesionalnem okolju, vendar pa so tudi medosebne veščine pomembne za zaposlitev (Robles, 2012).

Bailly in Léné (2012) sta v Franciji izvedla raziskavo, ki je zajemala sto oseb na vodilnih položajih na področju človeških virov s področja nastanitev, restavracij in trgovine, z namenom ugotoviti, katere veščine morajo zaposleni imeti na teh področjih. Vsi sodelujoči so soglasno dejali, da se je na področjih, kjer je potrebno delati s strankami, v preteklih tridesetih letih močno povečala potreba po mehkih veščinah. Omenila sta, da so intervjuvanci razdelili mehke veščine na tri kategorije (Baily & Léné, 2012):

- socialne in medosebne, kot so sposobnosti komuniciranja,
- čustvene veščine, kot je empatija in
- vedenjske odnose, kot je prevzemanje pobude.

Trdila sta tudi, da bi morali zaposleni na teh področjih imeti sposobnost prilagajanja na občutke drugih, jih prepoznati in vplivati na druge, ne da bi jih s tem vznemirili (Baily & Léné, 2012). Ta zaključek sovпада z okvirjem čustvene kompetence, sestavljene iz osebnih in socialnih kompetenc, ki jih je opisoval Goleman (1998). V svoji študiji sta Bailly in Léné (2012) izpostavila, da na proučevanih področjih veljajo medosebne veščine za nepogrešljive ter da lahko njihova odsotnost celo pomeni, da določena oseba na teh področjih ne bo dobila zaposlitve. Pri tem je potrebno poudariti še, da so delodajalci izjavili, da so mehke veščine nekaj, kar je osebi dano in se tega ne da razvijati ali spreminjati. Ti predsodki predstavljajo problem, saj lahko nekateri, ki verjamejo v to, odzamejo priložnost za delo tistemu, ki se je pripravljen učiti.

Marques (2013) se je vključila v razpravo o mehkih veščinah, ko je izjavila, da so nujno potrebne za posameznika, ki želi doseči vodilne pozicije v organizaciji. To je podkrepila z izjavo, da so bili Mahatma Gandhi, Mother Teresa, Martin Luther King Jr. in papež Janez Pavel II, duhovni in politični voditelji, znani po svojih mehkih veščinah ali pa so jih imeli dobro razvite. Hkrati je omenila, da mehke veščine pridobivajo veljavo ne le v Združenih

državah Amerike, temveč tudi v ostalih državah, kot so Združeno kraljestvo Velike Britanije, Francija, Italija, Kanada, Indija in Malezija. Kot tudi ostali akademiki, ki so raziskovali področje mehkih veščin, je tudi Marques (2013) predstavila seznam mehkih veščin, ki je vključeval:

- skrb za druge,
- motivacija,
- odkritost,
- integriteta,
- sposobnost navdihniti in
- sposobnosti dela v skupini.

Ta seznam je zelo podoben ugotovitvam Goleman (1998) s področja socialnih kompetenc čustvene inteligence, ki vključujejo prepoznavanje čustev, potreb in skrbi nekega posameznika ter biti sposoben dobiti željen odziv le-tega. Marques (2013) pravi, da podjetja vidijo mehke veščine kot nekaj, kar jim daje konkurenčno prednost pred ostalimi.

Robles (2012) trdi, da so mehke veščine več kot le veščine dela z ljudmi. V kolikor sta pri posamezniku prisotni obe komponenti (osebne značilnosti in medosebne veščine) mehkih veščin, imata možnost pozitivnega vpliva na njegovo delovno uspešnost. Izmed osebnih značilnosti so pozitiven odnos, empatija, veščine dela s strankami, odgovornost in samozavest tiste, ki bi jih moral vsak obvladati. Zaključuje, da se mehkih veščin da naučiti in pridobiti, vendar pa težje kot trde veščine. Kljub temu so delodajalci nenaklonjeni namenjanju denarja v treninge mehkih veščin, saj je izjemno težko najti učinkovito metodo merjenja njihove uspešnosti in donosa od naložbe (angl. return on investment – ROI) (Robles, 2012). Drugačen pogled na interes delodajalcev glede investiranja v treninge in ocenjevanje mehkih veščin je predstavil Gibb (2014). Pravi, da bi moralo biti merjenje in ocenjevanje mehkih veščin program, ustvarjen s strani delodajalcev in izobraževalnih ustanov, za ugotavljanje, ali ima posameznik potrebne mehke veščine. Izvajanje teh meritev bi morala biti prioriteta za zagotavljanje skladnosti oziroma ustreznosti in izvajanje socialnega nadzora (Gibb, 2014).

Perreault (2004) definira mehke veščine kot posebne karakteristike in sposobnosti, ki razlikujejo osebo od drugih posameznikov z enakimi strokovnimi ozadji in izkušnjami. Te vključujejo lastnosti, obnašanja in odnose namesto tehničnih sposobnosti in znanj (Robles, 2012).

Hurrell, Scholarios in Thompson (2012) definirajo mehke veščine kot netehnične in nezanašujoče se na abstraktno razmišljanje, ki vključuje medosebne in osebne zmožnosti za lažje obvladovanje izvedbe v določenem kontekstu. Grugulis in Vincent (2009) kot mehke veščine naštejeta komunikacijo, reševanje problemov, delo v skupinah, sposobnost izboljšanja osebnega učenja in izvedbe, motivacijo, presojo, vodenje in pobudo. Veliko izmed teh veščin zahteva določeno obliko abstraktnega razmišljanja, kar pa nasprotuje

definiciji, ki so jo podali Hurrell, Scholarios in Thompson (2012). Parente, Stephan in Brown (2012) definirajo mehke veščine kot sposobnosti upravljanja z ljudmi. Njihov seznam vključuje jasno komunikacijo in smiselne povratne informacije, reševanje in/ali obvladovanje konfliktov ter razumevanje človeškega obnašanja v skupinah.

Četudi se definicije v raziskovalni literaturi s področja managementa razlikujejo in celo nasprotujejo med sabo, obstajajo prekrivanja med temi seznamami mehkih veščin. Večinoma se omenja družbenost, samoupravljanje, komunikacijske veščine, etika, občutljivost na raznolikost, veščine skupinskega dela, reševanje problemov ali sposobnost kritičnega razmišljanja, veščine dela s strankami, čustvena inteligenca in vodstvene sposobnosti (Mitchell, Pritchett & Skinner, 2013).

Kim, Erdem, Byun in Jeong (2011) na podlagi poročila oddelka za delo Združenih držav Amerike v ospredje postavijo tri široke kategorije mehkih veščin:

- medosebnostne veščine, kot so sposobnosti skupinskega dela in dela s strankami,
- miselne veščine, kot so odločanje in znati se učiti ter
- osebne veščine, kot so družabnost in spretnosti samoupravljanja.

V raziskavi oglasov za delo je Promis (2008) ugotovila, da so najpogosteje iskane mehke veščine inovativnost, prevzemanje pobude oziroma odgovornosti, usmerjenost v storitev, uporaba raznolikosti, komunikativnost, sposobnosti vodenja, sodelovanja in veščine skupinskega dela.

Ta odsotnost jasne definicije ali sistematike diskretnih mehkih veščin je razlog za to, da ima ideja mehkih veščin težave z uveljavitvijo v raziskavah in tudi praksi. Besedna zveza je za področje managementa postala enakega pomena kot znana definicija angleške besede za nespodobnost (angl. obscenity), ki jo je podal vrhovni sodnik Potter Stewart leta 1964: Prepoznam jo, ko jo vidim (angl. I know it when I see it) (Cornell Law School, 1964).

1.4 Opis mehkih veščin

Ena osebna značilnost, ki bi posameznika naredila bolj uspešnega od drugih, ne obstaja. Obstajajo pa določene neakademske značilnosti ali mehke veščine, ki posamezniku dajejo konkurenčno prednost na trgu dela (Chamorro-Premuzic, Arteché, Bremner, Greven & Furnham, 2010). V preteklosti so bila profesionalna znanja dovolj za pridobitev zaposlitve (Jones, Baldi, Phillips & Waikar, 2016). Za uspeh v današnjem svetu pa je očitno potrebno imeti osebnost, ki je kompatibilna s kulturo organizacije, pravi odnos do drugih ljudi in kompleksnih situacij ter prav tako primerna akademska znanja ali tehnične veščine. Tisti, ki ima dobro razvite mehke veščine, kot so veščine dela v skupini, komunikacijske veščine, sposobnosti kritičnega razmišljanja in reševanja problemov, vodstvene sposobnosti in sposobnosti reševanja sporov, zna bolje delati z ljudmi ter reagirati v težkih situacijah (Brungardt, 2011; Cobo, 2013; Robles, 2012).

1.4.1 Veščine dela v skupini

Zaradi širjenja timskih struktur dela v organizacijah so veščine dela v skupini postale tudi del učnega načrta pri višjih stopnjah izobrazbe. Veščine dela v skupini so nujne za ljudi iz vseh vrst disciplin zaradi zahtev delodajalcev in iskanja večje uspešnosti oziroma učinkovitosti (Loughry, Ohland & Woehr, 2014). Zmožnost dela z ljudmi z različnimi sociokulturnimi in akademskimi ozadji je na videz preprosta naloga, vendar je v resnici prav nasprotno zelo kompleksna. Remedios (2012) pravi, da tisti, ki ima dobre veščine dela v skupini, zna sestaviti dobra poročila in sodelovati z drugimi, je sposoben biti vodja ali pa tisti, ki sledi, zna prepoznati in spoštovati raznolikost in razlike ter zna dobro komunicirati in poslušati. Tisti, ki izkazujejo visoko stopnjo čustvene inteligence, so praviloma uspešni pri sodelovanju v skupinah, čustvena inteligenca pa ima lahko pozitiven ali negativen vpliv, odvisno od tega, koliko jo sodelavci iz skupine uporabljajo (Troth, Jordan, Lawrence & Tse, 2012).

Dobra komunikacija med člani skupine je osnova za uspešnost skupinskega dela in temeljni element delovanja skupin. Tisti, ki znajo dobro komunicirati, znajo tudi prepoznati in upravljati s svojimi ter tujimi čustvi. To prepoznavanje in upravljanje čustev je tisto, kar so Troth, Jordan, Lawrence in Tse (2012) definirali kot večnivojski model čustvenih veščin uspešnosti odnosov v skupinskih okoljih. Uspešnost dela v skupini izhaja iz dobre komunikacije, virov skupin, procesov, ki jih opravljajo člani in veščin vsakega člana skupine (Troth, Jordan, Lawrence & Tse, 2012). Zahteve po veščinah dela v skupini so se povečale, saj se v organizacijah vse več uporablja vzporedno koordinacijo namesto direktnega nadzora (Loughry & Tosi, 2008). Še več, čedalje več podjetij ustvarja strateška partnerstva z drugimi podjetji in organizacijami, kar pomeni, da so ljudje primorani sodelovati na odborih, med ekipami in pri skupnih vlaganjih (Loughry, Ohland & Woehr, 2014).

1.4.2 Komunikacijske veščine

Ena izmed najbolj zaželenih lastnosti pri zaposlenem je sposobnost komuniciranja in ustnega ter pisnega prenašanja kompleksnih idej (Reinsch & Gardner, 2014). S povečevanjem števila tehničnih služb, z bolj raznolikimi delovnimi okolji in večjim številom funkcionalnih skupin, so komunikacijske veščine celo postale bistvena lastnost vsakega posameznika, ki želi najti službo (Clokie & Fourie, 2016). Komunikacijske veščine ne vključujejo zgolj prenašanje idej, temveč tudi aktivno poslušanje, odgovarjanje in vzdrževanje pogovora, kar pomeni, da ne govori le ena izmed oseb (Remedios, 2012). Dobre komunikacijske veščine so dober vir vpliva na ostale in omogočajo izpeljavo odraslega pogovora (Reinsch & Gardner, 2014).

Učinkovita komunikacija lahko ustvari pozitiven učinek na uspešnost skupine in na profesionalno ter osebno doseganje ciljev (DeKay, 2012). Komunikacija je bolj učinkovita, kadar ima posameznik višjo stopnjo čustvene inteligence, saj se bo tak posameznik posluževal pozitivnih načinov medosebne obnašanja (Troth, Jordan, Lawrence & Tse, 2012). To, da je posameznik sposoben deliti ideje, izražati svoje občutke in čustva ter

premostiti razlike z drugimi, so osnovni elementi sposobnosti povezovanja in dela z drugimi ljudmi (Goleman, 1998).

Dognanja Goleman (1998) glede pomembnosti komunikacije so, da če je ni oziroma ta ni kvalitetna, potem organizacija ne more biti uspešna. Tudi medosebni in profesionalni odnosi ne morejo uspevati, v kolikor posamezniki ne premorejo dobrih komunikacijskih veščin (Reinsch & Gardner, 2014). Tako izgleda, da je dobra medosebna komunikacija med ljudmi znotraj organizacije temelj pozitivnih odnosov med sodelavci in tudi na relaciji nadrejeni-podrejeni ter je nujna za uspešnost organizacije.

Glede na Reinsch in Gardner (2014) se pomembnost dobre komunikacije razprostira skozi vsa okolja in med vsemi zaposlenimi v organizaciji, zaradi česar naj bi vsaka slabost na področju komunikacije nekega zaposlenega povzročala težave pri njegovi učinkovitosti, ki vplivajo na celotno organizacijo. Poseben poudarek mora biti na tudi na dobro razvitih veščinah pisne komunikacije (Moore & Morton, 2017). Sposobnost komuniciranja je ena izmed najpomembnejših lastnosti posameznika, ki vpliva na njegovo napredovanje (Reinsch & Gardner, 2014). Vse več delodajalcev izraža zanimanje za kandidate, ki imajo dobro razvite komunikacijske veščine, saj napredne komunikacijske veščine lajšajo pogajanja in razreševanje konfliktov (Schramm, 2013).

1.4.3 Veščine kritičnega razmišljanja

Preobrazba znanja se bistveno razlikuje od uporabe znanja. Preobrazba znanja zahteva uporabo kritičnega razmišljanja, kar pomeni, da je posameznik sposoben objektivno analizirati informacije. Pomanjkanje sposobnosti kritičnega razmišljanja se lahko kaže kot nesposobnost integracije več perspektiv (Flores, Matkin, Burbach, Quinn & Harding, 2012). Sposobnosti kritičnega razmišljanja posamezniku omogočajo uporabo analitičnih veščin za ocenjevanje informacij in nato oblikovanje primernega odziva glede na to analizo (Bloch & Spatro, 2014).

Dovzetnost za kritično razmišljanje prihaja iz kulture kritičnega razmišljanja in je sposobnost, ki jo je potrebno razvijati. Kulture kritičnega razmišljanja posamezniku ponujajo možnosti raziskovanja in razvijanja veščin skozi proučevanje z različnih zornih kotov, pogledov in možnosti (Bloch & Spatro, 2014). Medtem ko nekateri akademiki verjamejo, da je sposobnost kritičnega razmišljanja splošna veščina, drugi trdijo, da jo mora vsak posameznik razviti. Flores, Matkin, Burbach, Quinn in Harding (2012) trdijo, da je potrebno sposobnosti kritičnega razmišljanja razvijati skozi formalno izobraževanje, saj bi oseba v nasprotnem primeru lahko izkusila negativne posledice, povezane s tem, kako učinkovito zna voditi in kako učinkovita je pri svojem delu. Posameznik lahko pokaže, da ima slabo razvite veščine kritičnega razmišljanja s tem, ko ne zna uporabiti pogledov na neko situacijo z različnih zornih kotov, od katerih vsak vsebuje določena dejstva ter šele nato na podlagi vseh dejstev oblikovati primeren odziv oziroma sprejeti primerno odločitev (Flores, Matkin, Burbach, Quinn & Harding, 2012). Dobro razvite sposobnosti kritičnega

razmišljanja posamezniku omogočajo ne le ocenjevanje težkih in kompleksnih situacij, ampak tudi najti izvedljive rešitve ter sprejemati logične in praktične odločitve.

1.4.4 Veščine vodenja

Vodenje je definirano kot sposobnost posameznika, da v skupini vzbudi željo za doseg cilja (Northouse, 2016). Burke in Ng (2006) pravita, da je vodenje proces vplivanja, ki je na voljo vsakemu zaposlenemu in doseže vsakega v neki organizaciji. Ravno zaradi tega, ker je vodenje proces razpoložljiv vsakemu, ta ni na voljo le peščici ljudi in vsi lahko poskušajo voditi (Shuck & Herd, 2012). V nasprotju s tem so trditve Marques (2013), ki pravi, da so delodajalci nadgradili percepcijo vodenja. V preteklosti so pri njih veljale lastnosti, kot so karizma, zgovornost in ekstrovertiranost za pomembne lastnosti pri vodenju, danes pa zgolj te niso več zadostne in pojavil se je nov seznam podveščin vodenja. Marques (2013) je razložila, da so v raziskavi, izvedeni v Evropi, identificirali seznam podveščin, ki sestavljajo dobro vodenje:

- integriteta,
- skrb za druge,
- etika,
- sprejemanje mnenj drugih ljudi.

Tudi drugi teoretiki so opisali vodenje in potrebne lastnosti za dobrega vodjo. Teorija super človeka (angl. The great man theory) predpostavlja, da se dober vodja rodi in ne naredi. To podpira tudi Muammar (2015), ko se sklicuje na teorijo značilnosti (angl. traits theory), ki pravi, da so vodje nadarjeni posamezniki z osebnimi značilnostmi, ki jih ločujejo od ostalih ljudi. Nasprotno od tega teorija obnašanja (angl. behavioral theory), pravi, da so vodje ustvarjeni in ne rojeni. Ugotovimo lahko, da se akademiki niso uspeli uskladiti, katera izmed teorij najbolje definira vodjo in njegove oziroma njene značilnosti (Allio, 2012; Shooter, Sibthorp & Paisley, 2009). Kljub temu pa so nekateri delodajalci začeli posvečati pozornost na značilnosti, ki so pridobile veliko pomembnosti na naboru veščin, ki jih mora imeti vodja (Marques, 2013).

V procesu identifikacije značilnosti, ki osebo naredijo uspešno, je Goleman (1995) predpostavil, da so čustvena inteligenca in komponente, ki so prisotne pri posamezniku z visoko čustveno inteligenco, kot so samozavedanje, samoregulacija, samomotivacija, socialne veščine in empatija, ključne značilnosti uspešnega vodje. To so podkrepili tudi Beard, Schwieger in Surendran (2008), ki pravijo, da so komunikacijske veščine, sposobnosti dela v skupini, sposobnosti kritičnega razmišljanja, samomotivacija in ravnotežje profesionalizma prisotni v dobrem vodji. Vse te veščine so neposredno povezane s čustveno inteligenco. Študija štiridesetih managerjev je pokazala, da je čustvena inteligenca povezana s številnimi značilnostmi vodij in da je bolj verjetno, da so osebe z visoko stopnjo čustvene inteligence dobri vodje. Izgleda torej, da se mora dober vodja poleg

tega, da ima visoko stopnjo čustvene inteligence, tudi zavedati, da je ne glede na njegovo ali njeno pozicijo v organizaciji lahko vodja.

2 ANALIZA POMEMBNOСТИ MEHKIH VEŠČIN V PODJETJU X TER ZAVEDANJE LE-TE MED ŠTUDENTI RAZLIČNIH NARAVOSLOVNIH VED

2.1 Namen in cilj raziskave

Namen raziskave je preučiti stanje, povezano z mehкими veščinami v podjetju X, in zavedanje pomembnosti le-teh med študenti naravoslovnih ved. Zanima me torej, kakšen pomen dajejo vodilni v podjetju mehkim veščinam inženirjev, kakšno je njihovo poznavanje mehkih veščin ter kako jih ocenjujejo inženirji sami zase. Raziskava je uporabna tudi za podjetje, saj podaja smernice za prihajajoče zaposlovanje inženirjev oziroma vodilnim pomaga razumeti, zakaj je nek kandidat bolj primeren od drugega, ter jim podaja usmeritve za morebitna dodatna usposabljanja inženirjev. Prav tako je raziskava uporabna za študente, saj jim omogoča, da še pred iskanjem zaposlitve preverijo, kaj delodajalci cenijo ter to poskusijo razviti ali pa zgolj vedo, katere stvari morajo na razgovorih znati poudariti.

Cilji raziskave so opredeliti, kaj so v kontekstu tega podjetja mehke veščine, saj sem do sedaj že ugotovili, da je definicija mehkih veščin v različnih okoljih oziroma panogah različna, ugotoviti, kakšen pomen dajejo ljudje na vodilnih položajih v tem podjetju obvladovanju mehkih veščin inženirjev ter v kolikšni meri jih le-ti obvladajo. Nadalje me zanima tudi pogled z drugega zornega kota, torej kako inženirji v tem podjetju ocenjujejo lastne mehke veščine in njihovo pomembnost. Med cilje spada tudi opredelitev pomembnosti mehkih veščin za študente ter na splošno ugotoviti njihovo zavedanje in poznavanje le-teh.

2.2 Metodologija

2.2.1 Anketni vprašalnik

Z namenom zagotovitve verodostojnosti podatkov sem anketirancem zagotovil anonimnost odgovorov, na kar so bili tudi primerno opozorjeni. Narava ankete je, kot sem že omenil, taka, da je močno odvisna od korektnosti anketirancev, saj gre večinoma za lastne percepcije svojih ter tudi tujih mehkih veščin, ki pa jih je v vsakem primeru težko ocenjevati. Anketiranci bi zato v primeru, da anketa ne bi bila anonimna, verjetno prirejali svoje odgovore tako, da bi dobili boljše rezultate razvitosti lastnih mehkih veščin.

Anketo sem izvedel v elektronski obliki. Vsi zaposleni so prošnje za izpolnjevanje anket prejeli na službene elektronske naslove, študentom pa so prošnje posredovale študentske organizacije posamezne fakultete na različne načine, kot so na primer objave v Facebook

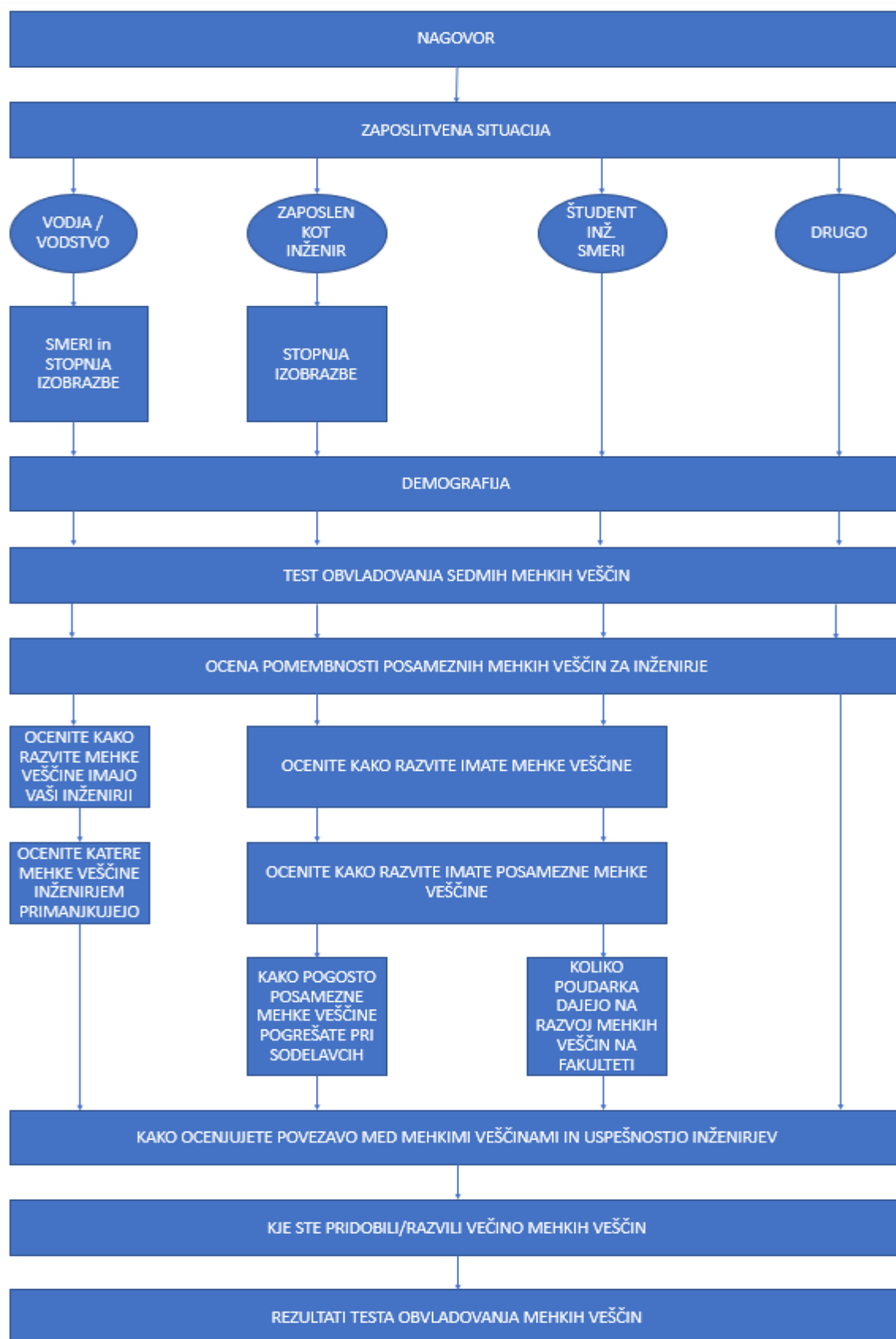
skupinah posameznih fakultet ter pošiljanje na elektronske naslove. V vseh primerih so povabljeni k anketi prejeli povezavo na spletni naslov www.lka.si, ki je spletni portal za pripravo anket, na katerem sem sestavil anketni vprašalnik. Vprašalnik sem razdelil na več sklopov, pri čemer sem pazil na to, da so vprašanja vizualno delovala dovolj preprosta in da na posamezni strani ni bilo preveč vprašanj, med katerimi bi se anketiranec izgubil oz. bi ga to odvrnilo od nadaljevanja izpolnjevanja ankete. Anketo sem sestavil tako, da so bili odgovori na vsa vprašanja obvezni in anketiranec v nasprotnem primeru ni mogel nadaljevati na naslednji sklop anketnih vprašanj ter tako, da je bil pri vsakem vprašanju možen zgolj en odgovor. Poskrbel sem tudi za naključno razporeditev mehkih veščin v tabelah skozi celotno anketo, da odgovori ne bi bili odvisni od njihove pozicije v posamezni tabeli.

Potek ankete oz. posamezna vprašanja so bila odvisna od tega, kakšno funkcijo opravlja anketiranec oz. ali je študent, kot je prikazano na sliki 1. Za tem je sledil sklop vprašanj, ki so mi podala vpogled v dejansko stanje razvitosti sedmih mehkih veščin, ki se v literaturi pogosto pojavljajo in nam lahko podajo grobo oceno splošne razvitosti mehkih veščin posameznika. V tem delu sem dobil oceno razvitosti komunikacijskih veščin, veščin dela v skupini, integritete in etike, veščin reševanja problemov, veščin vodenja in upravljanja, fleksibilnosti in prilagodljivosti ter veščin upravljanja s časom. Ta vprašanja sem razvil na podlagi članka, v katerem je napisanih sto vprašanj za ocenjevanje razvitosti mehkih veščin iskalcev zaposlitve (Semetaite, 2019). Vprašanja sem prilagodil tako, da je imel anketiranec na razpolago Likertovo lestvico, nato pa je zgolj označil, kako pogosto se prepozna v trditvah. Lestvico sem definiriral s številkami od 1 do 5, kjer je posamezna številka predstavljala sledeče: 1 – Nikoli, 2 – Redko, 3 – Včasih, 4 – Pogosto, 5 – Vedno.

Temu sklopu je nato sledil sklop vprašanj, v katerih so anketiranci morali podati svojo oceno pomembnosti posameznih mehkih veščin za delovno uspešnost inženirjev. Seznam posameznih mehkih veščin vsebuje šestindvajset veščin, povzetih po še neobjavljenem članku na temo mehkih veščin (Žnidaršič & Zupan, brez datuma). Tudi tukaj so bili odgovori podani v obliki Likertove lestvice od 1 do 5, kjer je bila posamezna številka definirana kot: 1 – Nepomembne, 2 – Malo pomembne, 3 – Pomembne, 4 – Zelo pomembne, 5 – Nepogrešljive.

Na ta dva večja sklopa vprašanj so odgovarjali vsi anketiranci, potem pa so glede na svoje predhodne odgovore glede njihove pozicije bili preusmerjeni na del ankete, ki je bil pripravljen za njih. Vodjem je tako sledil sklop vprašanj, v katerem sem jih spraševal o njihovi oceni splošne razvitosti mehkih veščin inženirjev, zaposlenih pri njih, ter naprej o njihovi oceni, katere izmed posameznih mehkih veščin njihovim inženirjem najpogosteje primanjkujejo. Tudi tukaj sem možne odgovore pripravil v obliki Likertove lestvice od 1 do 5, saj se mi zdi pomembno za primerjavo med vprašanji, da so odgovori podani v enaki obliki. Posamezne številke so bile definirane kot: 1 – Večini ne primanjkujejo, 2 – Večkrat ne primanjkujejo, 3 – Polovici primanjkujejo, 4 – Večkrat primanjkujejo, 5 – Večini primanjkujejo.

Slika 1: Shema anketnega vprašalnika



Vir: lastno delo.

Zaposleni so anketo nadaljevali z nekoliko daljšim sklopom, kjer so morali najprej oceniti splošno razvitost svojih mehkih veščin, nato oceniti lastno razvitost posameznih sedemindvajsetih mehkih veščin in še oceniti, katere izmed njih najpogosteje primanjkujejo njihovim sodelavcem inženirjem. Pri vprašanju o lastni razvitosti posameznih mehkih veščin sem uporabil Likertovo lestvico od 1 do 5, kjer je posamezna številka predstavljala: 1 – Nikoli, 2 – Redko, 3 – Včasih, 4 – Pogosto, 5 – Vedno. Pri vprašanju, kako pogosto pogrešajo posamezne mehke veščine, pa je bila Likertova lestvica postavljena enako kot pri vprašanju, ki so ga dobili vodje o razvitosti posameznih mehkih veščin njihovih inženirjev.

Študenti naravoslovnih ved so morali oceniti svoje splošno obvladovanje mehkih veščin, koliko poudarka na njihovi fakulteti dajejo razvoju mehkih veščin in kako razvite imajo posamezne mehke veščine. Zopet sem pri vseh treh vprašanjih odgovore podal v obliki Likertove lestvice od 1 do 5.

Vsi sodelujoči so nato odgovorili še, kje so razvili večino svojih mehkih veščin in podali lastne ocene, kakšna je povezava med obvladovanjem mehkih veščin in uspešnostjo inženirjev, ponovno na Likertovi lestvici od 1 do 5, kjer so posamezne številke predstavljale: 1 – Nepovezano, 2 – Šibko povezano, 3 – Povezano, 4 – Močno povezano, 5 – Izredno močno povezano. Za konec je vsak anketiranec prejel rezultate lastne razvitosti sedmih mehkih veščin, ki sem jih testiral na začetku ankete, ter na podlagi tega oceno splošne razvitosti mehkih veščin.

2.2.2 Opis vzorca

Vzorec moje ankete je sestavljen iz dveh skupin. V prvi skupini so zaposleni v izbranem podjetju. Anketa je bila namenjena predvsem inženirjem, vodstvu ter vodjem posameznih oddelkov, kjer so zaposleni inženirji, kar sem tudi poudaril v povabilu k anketi. Vsi anketiranci iz te skupine so zaposleni v istem podjetju in delujejo na isti lokaciji. Druga skupina pa so študentje fakultet inženirskih smeri.

Anketa je bila v izbranem podjetju posredovana vsem zaposlenim, vendar je bila v osnovi namenjena le osebam na določenem delovnem mestu oz. z določeno izobrazbo. Ker sem to jasno napisal tudi v vabilu k anketi, je anketo rešilo 39 zaposlenih, od tega 33 tistih, ki jim je bila namenjena. V podjetju je sicer zaposlenih okoli 150 ljudi. Moj vzorec tako predstavlja 26 % vseh zaposlenih v podjetju, v kolikor pa bi upošteval le število inženirjev ter njihovih nadrejenih, kar je bila moja ciljna skupina, bi bil ta odstotek še precej višji. Izbrano podjetje je vodilno na področju bazne kemije v Sloveniji, ukvarja pa se tudi s proizvodnjo izdelkov za široko potrošnjo, kot so detergenti, praški, mila, čistila in razkužila.

Na fakultetah, ki sem jim posredoval povezavo do ankete, je bilo v letu 2019/20 vpisanih 5508 ljudi, vendar je ocena, koliko ljudi je dejansko dobilo povezavo na anketo, tako rekoč nemogoča. Od štirih fakultet, to so Fakulteta za elektrotehniko, Fakulteta za gradbeništvo in geodezijo, Fakulteta za računalništvo in informatiko ter Fakulteta za strojništvo, sem

neposreden dokaz oz. odgovor o deljenju povezave med študente dobil zgolj na Fakulteti za elektrotehniko. Na Fakulteti za elektrotehniko je bilo to leto vpisanih 1557 študentov na vseh stopnjah in smereh, vendar tudi ti niso vsi prejeli vabila. Vabilo je bilo objavljeno na Facebook spletni strani Študentskega sveta FE, ki ji je v času pisanja magistrske naloge sledilo približno 800 ljudi. Na anketo je v celoti odgovorilo 52 študentov. Ob predpostavki, da so vabilo k anketi prejeli le študentje Fakultete za elektrotehniko, moj vzorec predstavlja 3.3 % vseh študentov elektrotehnike (Univerza v Ljubljani, brez datuma).

Anketo sem opravil med decembrom 2019 in februarjem 2020. Na povabilo k anketi se je odzvalo 111 oseb, od tega so štiri osebe prenehale z reševanjem že pri nagovoru, od ostalih 107 oseb pa je anketo predčasno prenehalo reševati 17 ljudi. Skupne prekinitve vprašalnika so bile 19 %, če ne upoštevam tistih, ki niso niti začeli z reševanjem, je bilo prekinitiv vprašalnika 16 %.

2.3 Teze in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza magistrskega dela glasi: posamezniki, ki mehkim veščinam pripisujejo večjo pomembnost, le-te tudi boljše obvladujejo.

Ostala raziskovalna vprašanja, katerih odgovore poskušam poiskati s to raziskavo, so:

- Ali je razvitost mehkih veščin povezana z: (1) izobrazbo, (2) starostjo in (3) delovno dobo?
- Katere so najpomembnejše veščine za uspešnost inženirjev?
- Katere mehke veščine se vodilnim v podjetju X zdijo pomembne za njihove inženirje in njihovo uspešnost?
- Katere mehke veščine se inženirjem podjetja X zdijo pomembne?
- Kako inženirji podjetja X ocenjujejo obvladovanje svojih mehkih veščin?
- Kako se inženirjem mehke veščine zdijo povezane z njihovo delovno uspešnostjo?
- Kakšen poudarek dajejo šole naravoslovnih ved na razvoj mehkih veščin (skozi oči študentov)?
- Katere mehke veščine se študentom teh šol zdijo pomembne?
- Kako študenti ocenjujejo svoje mehke veščine?
- Kako pomembne se zdijo mehke veščine tem študentom?

2.4 Rezultati empirične raziskave

V poglavjih, ki sledijo, sem poskušal predstaviti dobljene rezultate ankete. V prvem delu sem preveril veljavnost vprašalnika, nato predstavil demografske značilnosti mojega vzorca, v nadaljevanju pa rezultate analiziranih podatkov s pomočjo programa Microsoft Office Excel ter korelacije med posameznimi sklopi oziroma posameznimi vprašanji ankete. Hkrati

sem pri posameznih poglavjih odgovoril tudi na raziskovalna vprašanja, vezana na tisto poglavje.

2.4.1 Veljavnost vprašalnika

Pred začetkom analize rezultatov ankete sem preveril veljavnost vprašalnika. Kot pravi Cronbach (1951, str. 297), je to predpogoj za nadaljevanje oziroma veljavnost in kredibilnost raziskave. Eden izmed značilnih indeksov merjenja veljavnosti je ravno Cronbachov alfa. Ta indeks govori o notranji konsistenti, ki opisuje, ali posamezno vprašanje v sklopu meri isto stvar oziroma (v našem primeru mehke veščine, njihovo pomanjkanje ter njihovo pomembnost) in je obenem povezana z ostalimi vprašanji sklopa.

Ker je moj vprašalnik sestavljen tako, da so posamezniki, glede na svoje predhodne odgovore, dobili različna vprašanja, kar pomeni, da niso vsi odgovorili na vsa vprašanja, sem izračunal Cronbachove alfe za posamezne sklope, na katere so odgovarjale določene skupine vprašanih. Ti sklopi so hkrati tudi glavni del ankete. Po tem, ko sem dobil Cronbachove alfe za posamezen sklop, pa sem iz njih izračunal Cronbachovo alfo za celoten vprašalnik. Za ta namen sem vse delne alfe transformiral s pomočjo Fisherjeve z transformacije, jih utežil s številom vprašanj in izračunal povprečje, nato pa transformiral nazaj v Cronbachov alfa. Rezultati so prikazani v tabeli 2.

Tabela 2: Cronbachove α

Sklop	Cronbach's α	Število enot
Test mehkih veščin	0.79383	23
Pomembnost posameznih mehkih veščin	0.94271	26
Ocena obvladovanja lastnih mehkih veščin	0.85547	27
Ocena obvladovanja mehkih veščin ostalih inženirjev	0.82832	26
Celotni vprašalnik	0.8698	102

Vir: lastno delo.

Cronbachova alfa lahko zaseda vrednosti med 0 in 1, sprejemljivost vprašalnikov pa je pri vrednostih alfe nad 0,6. Različni teoretiki različno definirajo sprejemljivost Cronbachove alfe. Nekateri pravijo, da so vrednosti nad 0.9 preveč idealne, vendar se večina nagiba k temu, da za preveč idealne veljajo vrednosti, večje od 0.95. Kot je razvidno iz tabele 2 zgoraj, so sprejemljivi vsi posamezni deli vprašalnika, prav tako pa tudi vprašalnik kot celota. Še več, vsi posamezni deli imajo alfo višjo od 0.7, kar pomeni dobro zanesljivost, en del pa celo višjo od 0.9, kar pomeni odlično zanesljivost.

2.4.2 Demografske značilnosti

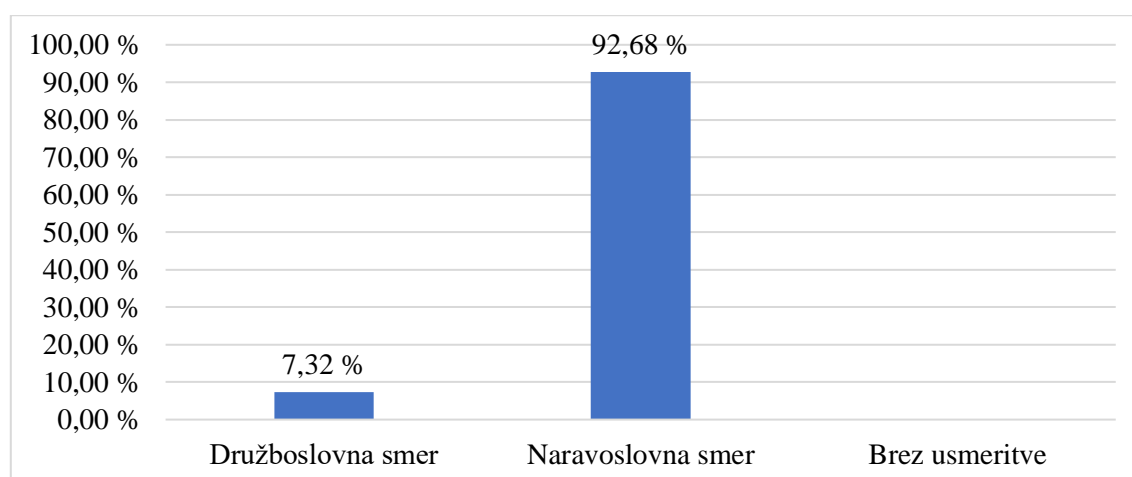
Kot že omenjeno pri opisu vzorca je anketo v podjetju v celoti rešilo devetintrideset ljudi, kar predstavlja 85 % vseh, ki so pričeli z reševanjem ankete. Med študenti pa je na anketo v celoti odgovorilo dvainpetdeset oseb, kar prav tako predstavlja 85 % vseh, ki so k anketi pristopili. Vse sledeče analize so opravljene na vzorcu, sestavljenem iz anket, ki so bile izpolnjene v celoti, vse tiste, ki so bile izpolnjene le delno, pa so bile iz analiz izvzete.

Eden izmed sklopov vprašanj v anketi se nanaša tudi na spol, starost, delovne izkušnje oz. koliko časa so že zaposleni, pridobljeno stopnjo izobrazbe in smer izobrazbe ter kakšna je njihova pozicija v izbranem podjetju oz. ali so še študentje. Inženirski poklici so stereotipno večinoma moški. Seveda obstajajo tudi določene smeri, kjer prevladujejo ženske, vendar je štiriletno povprečje vpisanih na fakultetah, ki nudijo večinoma inženirsko izobrazbo, 32,46 % žensk in 67,54 % moških. Na fakultetah, na katerih sem želel opraviti raziskavo, je ta razlika še večja, in sicer 13,51 % žensk in 86,49 % moških. Glede na to lahko sklepamo, da je podobna spolna struktura tudi na delovnem področju inženirjev, kar nenazadnje potrjuje tudi razmerje moških in žensk v mojem vzorcu (Univerza v Ljubljani, brez datuma).

Prva demografska značilnost, po kateri sem spraševal anketirance v izbranem podjetju, je bila dosežena stopnja izobrazbe ter smer izobrazbe tistih, ki niso inženirji. Rezultate, ki so pričakovani, saj so večino odgovorov prispevali inženirji, sem prikazal na sliki 2. Pri smeri izobrazbe so anketiranci imeli na voljo 3 možne odgovore:

- Družboslovna smer
- Naravoslovna smer
- Brez usmeritve (npr. gimnazijski maturanti)

Slika 2: Grafični prikaz strukture smeri izobrazbe v izbranem podjetju

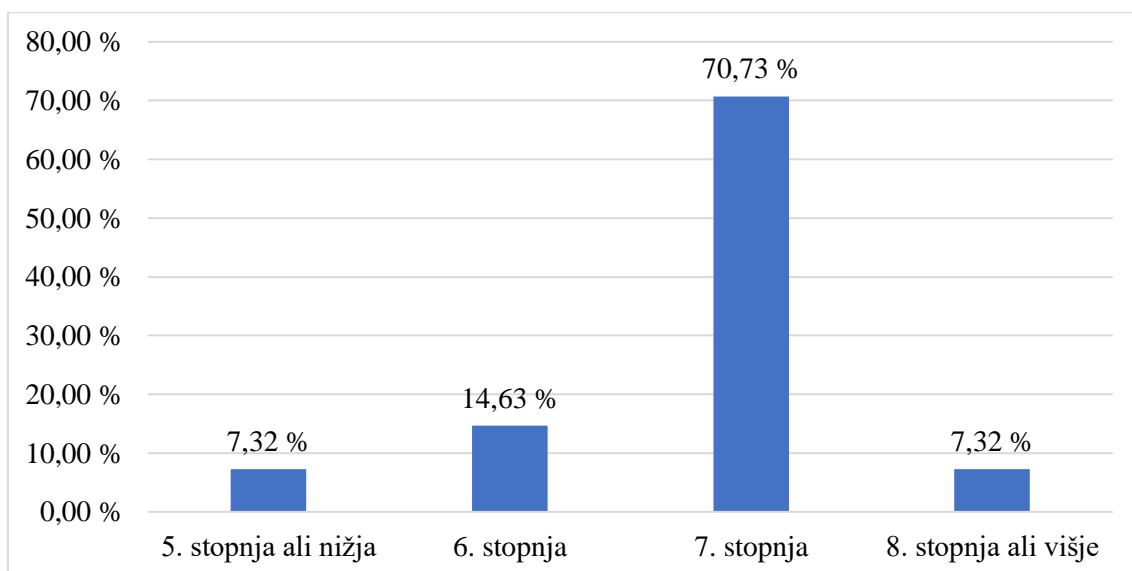


Vir: lastno delo.

Za vprašanjem o smeri izobrazbe so bili anketiranci vprašani še o doseženi stopnji izobrazbe. Tudi tukaj so rezultati pričakovani, saj se naziv inženir pridobi po končani fakulteti, kar je do nedavno pomenilo 7. stopnjo oziroma sedaj, ko je v veljavi Bolonjski način študija, stopnja 6/2. Ko primerjamo rezultate še s starostno strukturo anketirancev v izbranem podjetju, je jasno, da je večina inženirjev svojo izobrazbo zaključila po starem načinu izobraževanja, kar je lepo razvidno iz slike 3. Pri tem vprašanju so imeli vprašani možnost izbirati odgovore med:

- 5. stopnja ali nižja,
- 6. stopnja,
- 7. stopnja,
- 8. stopnja ali višje.

Slika 3: Grafični prikaz strukture izobrazbe v izbranem podjetju



Vir: lastno delo.

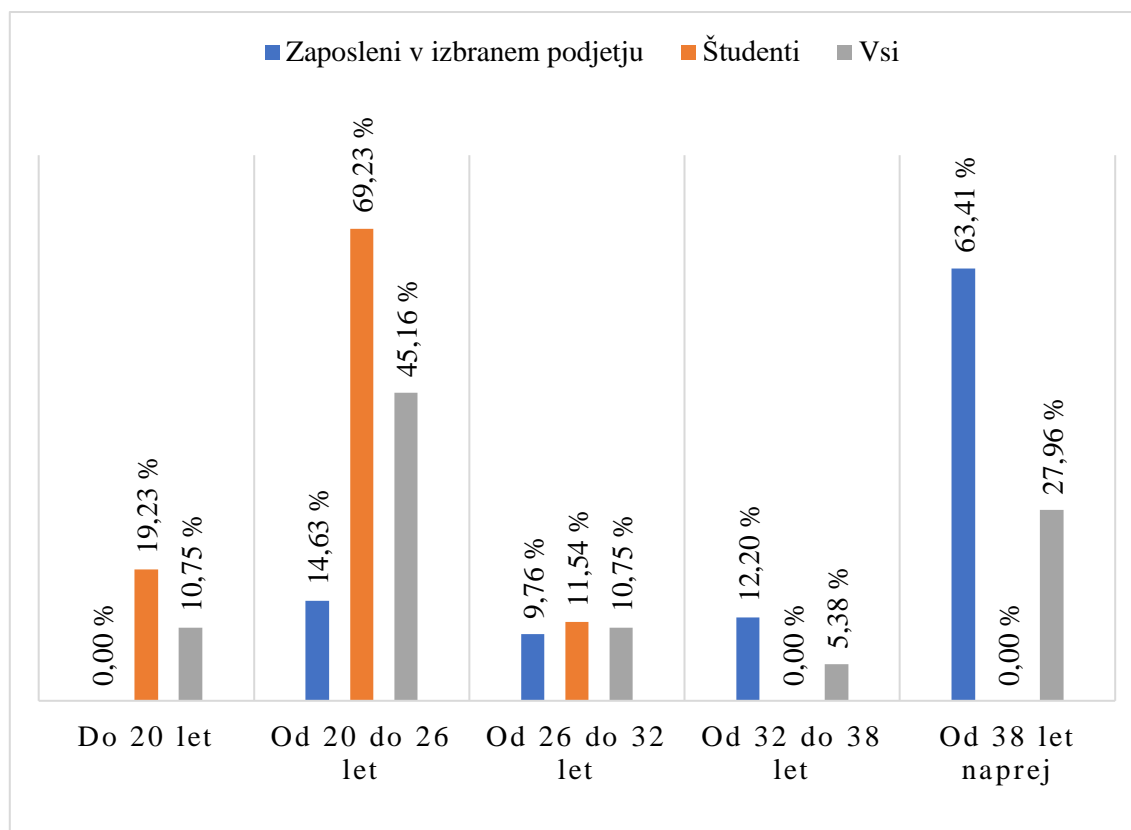
Pri vprašanju o starosti so imeli vprašani možnost obkrožiti enega izmed naslednjih petih starostnih skupin:

- Do vključno dopolnjenega 20. leta.
- Od 20. do vključno dopolnjenega 26. leta.
- Od 26. do vključno dopolnjenega 32. leta.
- Od 32. do vključno dopolnjenega 38. leta.
- Od 38. leta naprej.

Razlog, da je zadnja starostna skupina od 38 let naprej, je v tem, da v kolikor zaposlitev vpliva na percepcijo pomena in razvitost mehkih veščin, je 10 let delovnih izkušenj dovolj, da se to pokaže, ostala vprašanja pa niso povezana s starostjo vprašancev, zato je bolj podrobna določitev starostnih skupin nepotrebna. Starostna struktura vzorca je pričakovana,

saj je velika večina študentov starih med 19 in 26 let, hkrati pa je tudi večina zaposlenih v izbranem podjetju starih več kot 38 let. Dobljene rezultate sem na sliki 4 prikazal v treh ločenih nizih, in sicer posebej za študente, posebej za zaposlene v izbranem podjetju ter v zadnjem nizu za celoten vzorec.

Slika 4: Grafični prikaz starostne strukture vzorca

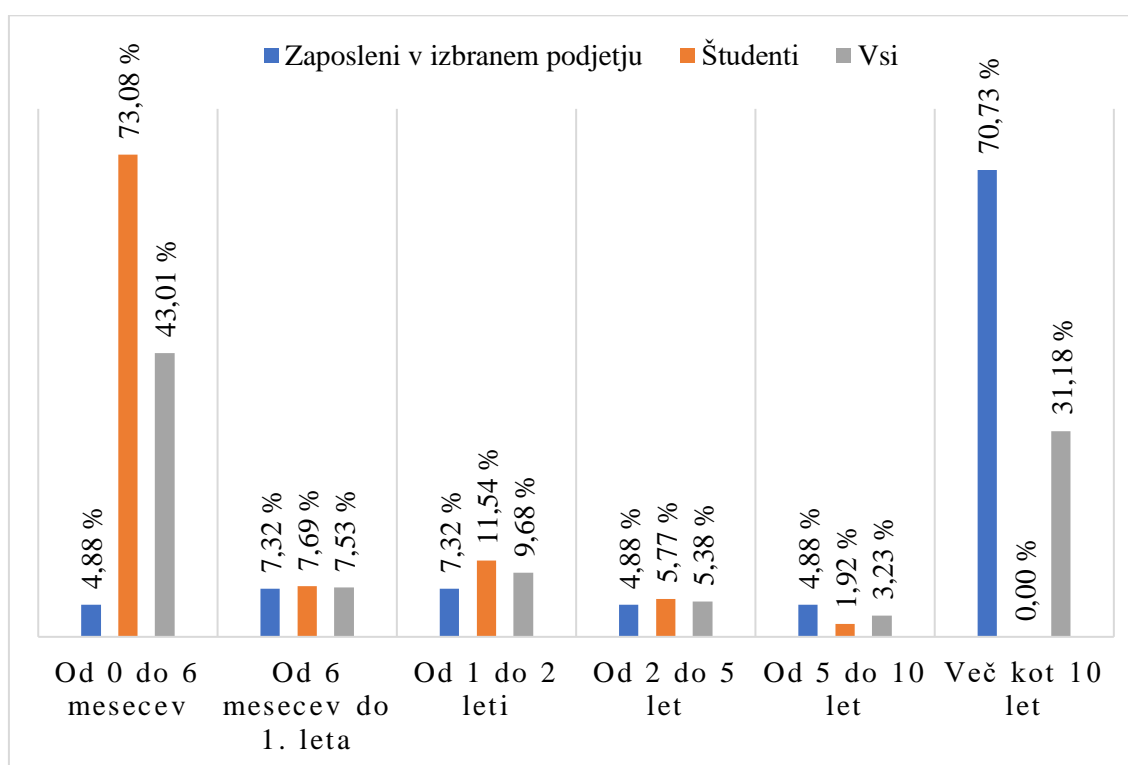


Vir: lastno delo.

Zadnja dimenzija demografije, po kateri sem spraševal anketirance, so bile njihove delovne izkušnje oziroma koliko let delovnih izkušenj že imajo. Pri tem vprašanju je razlog za zadnjo možnost, ki je precej obširna, enak kot pri vprašanju o starosti vprašanca in so ostale možne kategorije po mojem mnenju nepotrebne. Tudi tukaj sem rezultate na sliki 5 prikazal v treh nizih, podobno kot na sliki 4. Anketiranci so imeli možnost izbirati med šestimi možnostmi:

- Nič oziroma do 6 mesecev.
- Od 6 mesecev do vključno 1 leta.
- Od 1 leta do vključno 2 leti.
- Od 2 do vključno 5 let.
- Od 5 do vključno 10 let.
- Več kot 10 let.

Slika 5: Grafični prikaz strukture delovnih izkušenj



Vir: lastno delo.

2.4.3 Analiza rezultatov

2.4.3.1 Obvladovanje mehkih veščin

Obvladovanje mehkih veščin sem meril s pomočjo vprašalnika, v katerem so anketiranci odgovarjali, kako pogosto se prepoznajo v določenih trditvah oziroma kako pogosto se na določene situacije odzovejo tako, kot pravi trditev. V tem sklopu so vsi anketiranci odgovarjali na 23 trditve, kar mi je na koncu dalo neposreden vpogled v razvitost sedmih mehkih veščin, posredno pa teh sedem veščin daje vpogled v splošno razvitost mehkih veščin posameznika.

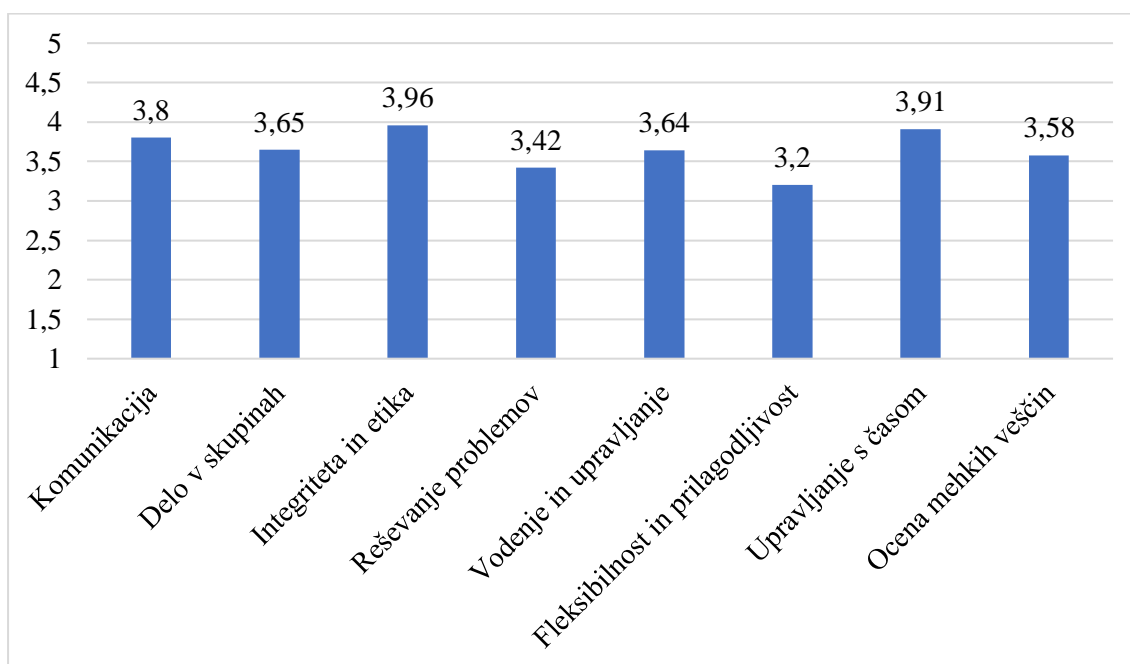
Teh 23 trditve sem sestavil tako, da so mi podale vpogled v sedem posameznih mehkih veščin:

- Komunikacija, za katero sem pripravil 3 trditve.
- Delo v skupinah, za katero sem pripravil 4 trditve.
- Integriteta in etika, za katero sem pripravil 2 trditvi.
- Reševanje problemov, za katero sem pripravil 3 trditve.
- Vodenje in upravljanje, za katero sem pripravil 3 trditve.
- Fleksibilnost in prilagodljivost, za katero sem pripravil 4 trditve.

- Upravljanje s časom, za katero sem pripravil 4 trditve.

Vse odgovore na posamezno trditev, pripravljeno za isto mehko veččino, sem nato seštel ter izračunal povprečje, kar mi je nato dalo oceno razvitosti te mehke veččine. Anketiranci so svoje odgovore na trditve podajali s pomočjo petstopenjske Likertove lestvice, kjer je bil posamezen odgovor ovrednoten z vrednostjo od 1 do 5. Na trditve je bilo možno odgovoriti z nikoli, redko, včasih, pogosto in vedno. Na sliki 6 so predstavljeni povprečni rezultati testa mehkih veččin.

Slika 6: Grafični prikaz aritmetičnih sredin testa mehkih veččin



Vir: lastno delo.

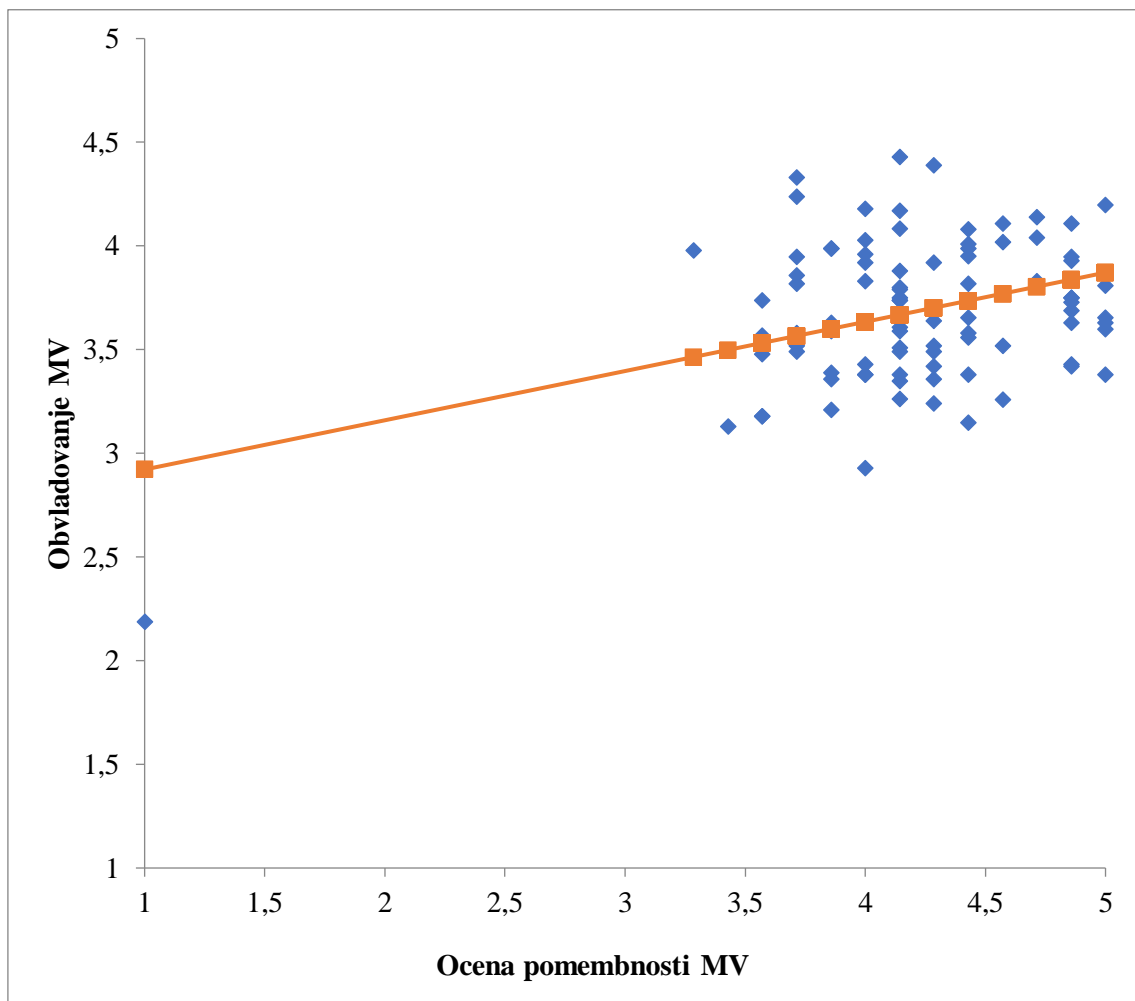
Rezultate testa omenjenih sedmih mehkih veččin, sem nato primerjal z ocenami pomembnosti teh sedmih mehkih veččin vsakega posameznega anketiranca. Izračunal sem torej korelacijo med oceno pomembnosti teh sedmih mehkih veččin in rezultatom testa mehkih veččin. Korelacija med posameznikovo oceno pomembnosti teh mehkih veččin in njegovim obvladovanjem le teh je statistično značilna, s stopnjo tveganja 0,00022. Korelacijski koeficient je 0,37, kar pomeni, da obstaja šibka pozitivna povezanost med spremenljivkama. Ker sem ugotovil, da sta spremenljivki statistično značilno povezani, sem se odločil narediti še regresijsko analizo. Na sliki 7 je prikazana regresijska funkcija in raztros rezultatov ankete. Regresijska funkcija z enačbo (1), v kateri prav tako kot na sliki 7, MV predstavlja mehke veččine, se glasi:

$$\text{Obvladovanje MV} = 2,68 + \text{Ocena pomembnosti MV} \times 0,24 \quad (1)$$

To pomeni, da bo posameznik, ki mehkim veččinam pripisuje eno oceno višjo pomembnost kot nekdo drug, za 0,24 ocene bolje obvladoval mehke veččine. Pri tem moram še opozoriti

na to, da imamo v tem primeru pojasnjene zgolj 14 % variance, kar pomeni, da moramo pri napovedovanju obvladovanja mehkih veščin imeti v mislih tudi možnost napake. To se lepo vidi na sliki 7, kjer je pri posamezni oceni pomembnosti mehkih veščin lepo opazen raztros podatkov okoli regresijske funkcije. Za bolj točno napoved obvladovanja mehkih veščin bi lahko poskusili uporabiti več neodvisnih spremenljivk. Ker nizka pojasnitev variance ne negira povezanosti med oceno pomembnosti mehkih veščin in boljšim obvladovanjem le teh, temveč nas le opozori, da so te odvisne tudi od drugih dejavnikov, lahko potrdim osnovno tezo te magistrske naloge.

Slika 7: Grafični prikaz raztrosa dobljenih podatkov okoli regresijske funkcije



Vir: lastno delo.

Pri tem poglavju sem preveril tudi odgovor na prvo raziskovalno vprašanje, ali je razvitost mehkih veščin povezana z različnimi vidiki, ki bi lahko nanje vplivali. V prvem koraku sem preveril, kakšna je povezava med izobrazbo in razvitostjo posameznih mehkih veščin, ki sem jih testiral pri anketirancih. To sem preveril z izračunom korelacijskih koeficientov in njihovih značilnosti. Dobljeni rezultati so prikazani v tabeli 3.

Tabela 3: Tabela korelacij med mehкими veščinami in stopnjo izobrazbe

	Korelacijski koeficient	Vrednost T	Vrednost p
Komunikacijske veščine	0.2111	2.0602	0.0422
Delo v skupinah	0.2614	2.5839	0.0114
Integriteta in etika	0.1817	1.7625	0.0813
Reševanje problemov	0.0817	0.7820	0.4362
Vodenje in upravljanje	0.0664	0.6348	0.5271
Fleksibilnost in prilagodljivost	0.2007	1.9543	0.0537
Upravljanje s časom	0.1690	1.6357	0.1054
Ocena mehkih veščin	0.2041	1.9888	0.0497

Vir: lastno delo.

Iz rezultatov, prikazanih v tabeli 3, je razvidno, da niso vse mehke veščine značilno povezane s stopnjo izobrazbe. Značilen korelacijski koeficient med stopnjo izobrazbe in mehкими veščinami sem izračunal za komunikacijske veščine, pri čemer je stopnja tveganja 0.0422 oziroma stopnja zaupanja enaka 1-p, kar je 0.9578, za veščine dela v skupini s stopnjo tveganja 0.0114 in za oceno mehkih veščin, dobljeno iz sedmih testiranih veščin, pri tem pa je stopnja tveganja 0.0497. Vse tri značilne korelacije so torej neznatne.

Enako kot v prvem koraku sem tudi v drugem za ugotovitev povezanosti med starostjo anketirancev in razvitostjo njihovih mehkih veščin izračunal korelacijske koeficiente med tema dvema razsežnostma. Dobljeni rezultati so prikazani v tabeli 4. Iz rezultatov, prikazanih v tabeli 4, je razvidno, da niso vse mehke veščine značilno povezane s starostjo anketirancev. Značilen korelacijski koeficient med starostjo in mehкими veščinami sem izračunal za komunikacijske veščine, pri čemer je stopnja tveganja 0.0489, za veščine dela v skupini s stopnjo tveganja 0.0118 in za integriteto in etiko s stopnjo tveganja 0.0252. Za oceno mehkih veščin sem dobil neznačilen korelacijski koeficient, vendar je ta zelo blizu značilnosti, saj ima stopnjo tveganja 0.0543. Vse tri korelacije, ki so statistično značilne, imajo šibko pozitivno moč povezanosti.

Tabela 4: Tabela korelacij med mehкими veščinami in starostjo anketirancev

	Korelacijski koeficient	Vrednost T	Vrednost p
Komunikacijske veščine	0.2049	1.9966	0.0489
Delo v skupinah	0.2601	2.5691	0.0118
Integriteta in etika	0.2321	2.2766	0.0252
Reševanje problemov	0.0918	0.8794	0.3815
Vodenje in upravljanje	0.1865	1.8113	0.0734
Fleksibilnost in prilagodljivost	0.1077	1.0335	0.3041
Upravljanje s časom	0.1511	1.4584	0.1482
Ocena mehkih veščin	0.2003	1.9499	0.0543

Vir: lastno delo.

Tudi v tretjem koraku sem z namenom ugotovitve povezave med razvitostjo mehkih veščin in delovnimi izkušnjami izračunal korelacijske koeficiente. Dobljeni rezultati so prikazani v tabeli 5. Iz rezultatov, prikazanih v tabeli 5, je razvidno, da niso vse mehke veščine značilno povezane z delovnimi izkušnjami. Značilen korelacijski koeficient med delovnimi izkušnjami in mehкими veščinami sem izračunal za komunikacijske veščine, pri čemer je stopnja tveganja 0.0075, za veščine dela v skupini s stopnjo tveganja 0.0002, za integriteto in etiko s stopnjo tveganja 0.0132 in za oceno mehkih veščin s stopnjo tveganja 0.0341. Vse značilne korelacije iz tabele 5 tako izkazujejo šibko pozitivno povezanost.

Tabela 5: Tabela korelacij med mehкими veščinami in delovnimi izkušnjami

	Korelacijski koeficient	Vrednost T	Vrednost p
Komunikacijske veščine	0.2754	2.7326	0.0075
Delo v skupinah	0.3791	3.9084	0.0002
Integriteta in etika	0.2561	2.5276	0.0132
Reševanje problemov	0.1285	1.2356	0.2198
Vodenje in upravljanje	0.1721	1.6667	0.0990
Fleksibilnost in prilagodljivost	0.1664	1.6102	0.1108
Upravljanje s časom	0.1806	1.7521	0.0831
Ocena mehkih veščin	0.2199	2.1507	0.0341

Vir: lastno delo.

Opazil sem, da imata starost anketirancev in delovne izkušnje značilno korelacijo z istimi mehкими veščinami. Zato sem izračunal še korelacijo med starostjo anketirancev in delovnimi izkušnjami ter dobil zelo značilen rezultat. Korelacijski koeficient je 0.9265, stopnja tveganja pa je v bistvu enaka 0 oziroma natančno 2.0937×10^{-40} . Ta rezultat pojasnjuje, zakaj sta obe razsežnosti značilno povezani z istimi veščinami.

Odgovor na prvo raziskovalno vprašanje tako ni enoznačen, saj lahko nekatere mehke veščine pojasnimo z enim vidikom, druge z drugim, nekatere pa z nobenim izmed teh, ki sem jih preizkusil. Ugotovil sem, da se (1) komunikacijske veščine, (2) delo v skupinah ter (3) integriteta in etika razvijajo z delovnimi izkušnjami, te pa so močno odvisne od starosti anketirancev. Komunikacijske veščine in delo v skupinah se razvijata tudi s formalnim izobraževanjem, ostale mehke veščine, ki sem jih testiral, to so (1) reševanje problemov, (2) vodenje in upravljanje, (3) fleksibilnost in prilagodljivost in (4) upravljanje s časom, pa se ne dajo pojasniti s temi tremi vidiki.

V tem sklopu vprašanj sem preveril še povezavo med rezultati testa sedmih mehkih veščin in lastnimi ocenami teh istih sedmih mehkih veščin. Rezultati so zelo zanimivi, predvsem pa so statistično izredno zanesljivi. Enačba (2) prikazuje način, s katerim sem dobil odgovor, da so tisti, ki imajo glede na test mehkih veščin boljše razvite mehke veščine, hkrati tudi precej bolj realno ocenili lastno obvladovanje te iste mehke veščine. V enačbi MV predstavlja mehko veščino, LOMV pa lastno oceno mehke veščine.

$$r = \text{CORREL}(MV, \text{ABS}(LOMV - MV)) \quad (2)$$

Iz tabele 6 je očitno, da boljše kot posameznik mehke veščine obvladuje, bolj realno zna oceniti svoje obvladovanje le teh. Povprečje obvladovanja vseh sedmih testiranih mehkih veščin je tako izkazovalo močno negativno povezanost (-0,85) s stopnjo zaupanja skoraj 100 % z absolutno vrednostjo razlike med lastno oceno obvladovanja teh mehkih veščin in testom obvladovanja le teh.

Tabela 6: Tabela korelacij med rezultatom testa mehkih veščin ter razliko med lastno oceno in rezultatom testa mehkih veščin

	Korelacijski koeficient	Vrednost T	Vrednost p
Komunikacijske veščine	-0.3130	-3.1433	0.0023
Delo v skupinah	-0.4343	-4.6000	0.0000
Integriteta in etika	-0.2393	-2.3515	0.0209
Reševanje problemov	-0.7072	-9.5432	0.0000
Vodenje in upravljanje	-0.2757	-2.7359	0.0075
Fleksibilnost in prilagodljivost	-0.5395	-6.1127	0.0000
Upravljanje s časom	-0.4596	-4.9360	0.0000
Mehke veščine skupaj	-0.8538	-14.1106	0.0000

Vir: lastno delo.

2.4.3.2 Zaznavanje pomembnosti mehkih veščin

Najprej bi predstavil rezultate odgovorov povezave mehkih veščin in poslovne uspešnosti, ki je pri vseh skupinah anketirancev zelo visoko ocenjena. Vodstvo podjetja je le-to v povprečju ocenilo z oceno 3,64, študenti so povezavo ocenili s 3,75 in zaposleni s 3,79, vsi na enaki petstopenjski Likertovi lestvici, kjer je ocena ustrezala odgovoru "močno povezano". Iz tega gre sklepati, da se zavedamo pomembnosti mehkih veščin, vendar se to, glede na ostale odgovore o tem, koliko poudarka dajejo šole na razvoj teh in kje so anketiranci v večini razvili svoje mehke veščine, še ni preneslo na naše izobraževalne ustanove. S tem sem dobil tudi odgovor na šesto in deseto raziskovalno vprašanje.

V nadaljevanju tega poglavja sem preveril lastne percepcije pomembnosti posameznih mehkih veščin za inženirje. Anketiranci so dobili seznam šestindvajsetih mehkih veščin predstavljen v neobjavljenemu članku na temo mehkih veščin (Žnidaršič & Zupan, brez datuma). Ker so bile vrednosti povprečij posamezne mehke veščine med 3,2 in 4,7, sem za boljše predstavo te vrednosti preslikal na lestvico od 1 do 5. Za preslikanje sem moral najprej izračunati koeficient premika "k", ki nam pove, koliko korakov na novi lestvici nam predstavlja en korak na stari. Enačba (3) za ta izračun glasi:

$$k = \frac{4}{\text{maximum-minimum}} \quad (3)$$

4 predstavlja število vseh korakov, maximum predstavlja najvišjo vrednost, ki jo je doseglo povprečje pomembnosti posamezne mehke veščine, zaokroženo navzgor na eno decimalno mesto, in minimum predstavlja najnižjo vrednost, ki jo je doseglo povprečje posamezne mehke veščine, zaokroženo navzdol na eno decimalno mesto. V naslednjem koraku sem s pomočjo enačbe (4) za vsako posamezno vrednost povprečja pomembnosti mehke veščine izračunal novo vrednost.

$$\text{nova vrednost} = 1 + (\text{stara vrednost} - \text{minimum}) \times k \quad (4)$$

V tabeli 7 so predstavljeni rezultati povprečja percepcije pomembnosti mehkih veščin, izračunanih iz odgovorov vseh anketirancev in razvrščeni od najpomembnejše do najmanj pomembne. Iz tabele 7 je razvidno, da so najpomembnejše štiri mehke veščine in hkrati tudi edine z oceno pomembnosti več kot 4,0:

- Zmožnost učenja novih stvari.
- Veščine reševanja problemov.
- Sposobnost kritičnega razmišljanja.
- Računalniške veščine in veščine informacijsko komunikacijskih tehnologij (v nadaljevanju IKT).

Tabela 7: Vrednosti povprečij pomembnosti posameznih mehkih veščin

Zaporedna številka	Mehke veščine	Stara vrednost povprečja	Nova vrednost povprečja
1.	Zmožnost učenja novih stvari	4,63	4,83
2.	Veščine reševanja problemov	4,58	4,68
3.	Sposobnost kritičnega razmišljanja	4,45	4,34
4.	Računalniške veščine in veščine IKT	4,44	4,31
5.	Razumevanje posla/panoge	4,32	3,99
6.	Komunikacijske veščine	4,29	3,91
7.	Usmerjenost k doseganju ciljev oz. rezultatov	4,29	3,91
8.	Fleksibilnost in prilagodljivost	4,27	3,85
9.	Profesionalizem	4,23	3,74
10.	Veščine dela v skupini	4,22	3,71
11.	Upravljanje s časom	4,20	3,68
12.	Pozitivna naravnost	4,17	3,59
13.	Medosebne veščine	4,14	3,51
14.	Integriteta/etika	4,11	3,42
15.	Analitične veščine	4,11	3,42
16.	Upravljanje z informacijami	4,10	3,39
17.	Kreativnost/inovativnost	4,04	3,25
18.	Delo pod pritiskom in obvladovanje stresa	4,03	3,22

se nadaljuje

Tabela 7: Vrednosti povprečij pomembnosti posameznih mehkih veščin (nad.)

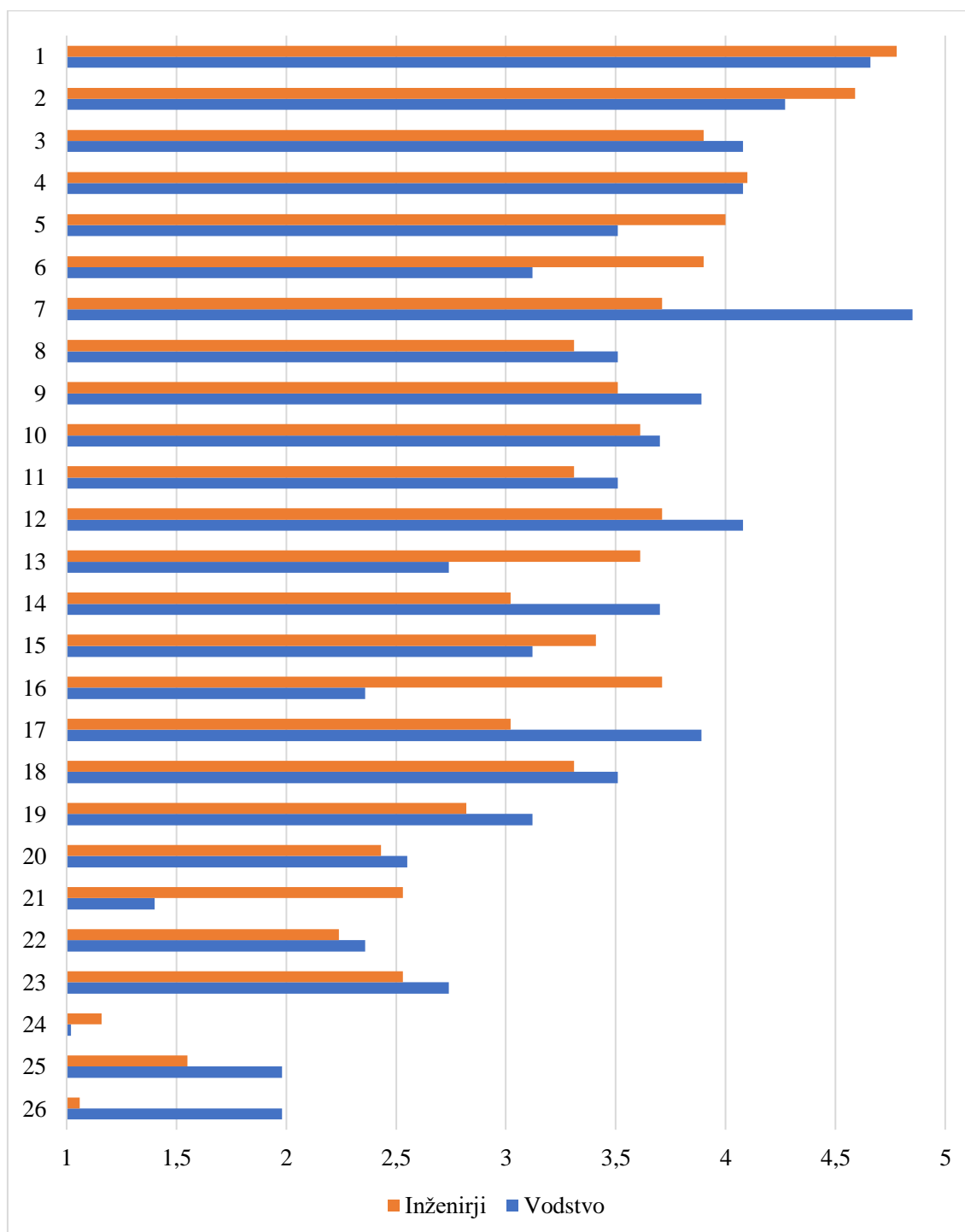
Zaporedna številka	Mehke veščine	Stara vrednost povprečja	Nova vrednost povprečja
19.	Sposobnosti spoprijemanja z nesigurnimi situacijami	3,97	3,05
20.	Veščine upravljanja projektov	3,86	2,76
21.	Sposobnosti vodenja in upravljanja	3,80	2,59
22.	Strateška usmerjenost	3,74	2,45
23.	Usmerjenost na stranke	3,59	2,04
24.	Pogajalske spretnosti	3,37	1,44
25.	Podjetništvo	3,34	1,38
26.	Management raznolikosti	3,29	1,24

Vir: lastno delo.

Vse štiri omenjene mehke veščine so bile uvrščene med šest najbolj pomembnih mehkih veščin v treh demografskih skupinah, to so vodstvo podjetja, inženirji in študentje v četrti skupini glede na to vrsto delitve, v kateri so vsi ostali zaposleni, v podjetju X pa so bile na prvih šestih mestih vse razen računalniških veščin in veščin IKT. Z veliko stopnjo gotovosti lahko torej trdim, da so te štiri mehke veščine odgovor na drugo raziskovalno vprašanje, ki glasi: "Katere so najpomembnejše veščine za uspešnost inženirjev?".

Pri računanju povprečij pomembnosti posameznih mehkih veščin znotraj različnih demografskih skupin sem opazil, da je pri določenih veščinah prišlo do večjih razlik pri določanju njihove pomembnosti. Iz slike 8 je razvidno, da so inženirji kot precej bolj pomembne označili (1) Komunikacijske veščine, (2) Medosebne veščine, (3) Upravljanje z informacijami in (4) Sposobnosti vodenja in upravljanja. Na drugi strani je vodstvo podjetja kot precej bolj pomembne označilo (1) Usmerjenost k doseganju ciljev, (2) Integriteto in etiko, (3) Kreativnost in inovativnost ter (4) Management raznolikosti. Glede na naravo mehkih veščin, ki so jih kot bolj pomembne ocenili inženirji oziroma vodstvo podjetja, lahko sklepamo, da imata ti dve skupini različen pogled na to, kaj pomeni uspešnost inženirjev. Iz odgovorov sklepam, da inženirji svojo uspešnost bolj povezujejo tudi z delovno pozicijo, napredovanji in podobno, medtem ko vodstvo podjetja uspešnost svojih inženirjev ocenjuje bolj v luči uspešnosti opravljanja njihovih strokovnih delovnih nalog. Iz tega gre sklepati, da bi bilo v prihodnjih raziskavah smiselno poiskati oziroma definirati, kaj pomeni uspešnost inženirjev, saj bi tako lahko bolj verodostojno primerjali rezultate med seboj. Na sliki 8 so mehke veščine označene s številkami od 1 do 26, kjer posamezna številka ustreza mehki veščini z isto zaporedno številko v tabeli 7.

Slika 8: Pomembnost posameznih mehkih veščin skozi oči inženirjev in vodstva



Vir: lastno delo.

S pomočjo slike 8 lahko odgovorim tudi na raziskovalni vprašanji številka tri in štiri. Odgovor na tretje raziskovalno vprašanje, ki glasi: "Katere mehke veščine se vodilnim v podjetju X zdijo pomembne za njihove inženirje in njihovo uspešnost?", je sestavljen iz šestih mehkih veščin, katerih pomembnost so vodilni ocenili z oceno višjo ali enako 4. Te

mehke veščine, razvrščene glede na povprečno oceno pomembnosti, ki je zapisana v oklepaju poleg vsake mehke veščine, so:

- Usmerjenost k doseganju ciljev oz. rezultatov (4,85).
- Zmožnost učenja novih stvari (4,66).
- Veščine reševanja problemov (4,27).
- Sposobnost kritičnega razmišljanja (4,08).
- Računalniške veščine in veščine IKT (4,08).
- Pozitivna naravnost (4,08).

Na enak način lahko odgovorim tudi na raziskovalno vprašanje številka 4, ki glasi: "Katere mehke veščine se inženirjem podjetja X zdijo pomembne?". Odgovor na to vprašanje sestavljajo štiri mehke veščine, ki so jih inženirji podjetja X ocenili s povprečno oceno višjo ali enako 4. Tudi tukaj so v oklepajih napisane povprečne ocene od najvišje do najnižje:

- Zmožnost učenja novih stvari (4,78).
- Veščine reševanja problemov (4,59).
- Računalniške veščine in veščine IKT (4,10).
- Razumevanje posla / panoge (4,00).

2.4.3.3 Pomanjkanje in lastna ocena mehkih veščin inženirjev

Z namenom ugotovitve, katere mehke veščine imajo inženirji podjetja X najslabše razvite, sem vodstvu podjetja X postavil vprašanja, pri katerih so s pomočjo petstopenjske Likertove lestvice ocenjevali, katere veščine njihovim inženirjem najbolj primanjkujejo. V drugem koraku sem nato o tem, katere mehke veščine najbolj primanjkujejo njihovim sodelavcem inženirjem, vprašal inženirje tega podjetja, ki so ravno tako odgovarjali na vprašanja s pomočjo petstopenjske Likertove lestvice. V tabeli 8 je predstavljenih pet mehkih veščin, ki jih je vodstvo ocenilo kot najslabše razvite pri njihovih inženirjih, in pet veščin, ki so jih ti inženirji ocenili kot najslabše razvite pri svojih sodelavcih. Veščine so razporejene od najslabše ocenjene do pete najslabše ocenjene.

Tabela 8: Tabela pomanjkljivo razvitih mehkih veščin

Zaporedna številka	Vodstvo	Inženirji
1.	Podjetništvo	Sposobnosti vodenja in upravljanja
2.	Sposobnosti vodenja in upravljanja/ Pogajalske spretnosti	Fleksibilnost in prilagodljivost
3.		Sposobnost kritičnega razmišljanja
4.	Veščine upravljanja projektov	Razumevanje posla/panoge
5.	Usmerjenost k doseganju ciljev oz. rezultatov	Veščine reševanja problemov

Vir: lastno delo.

Iz tabele 8 je ponovno razvidno različno pojmovanje mehkih veščin oziroma v tem primeru različni kriteriji ocenjevanja posamezne mehke veščine. Obe skupini sta ocenjevali isto populacijo (inženirje podjetja X), vendar so rezultati skoraj popolnoma različni. Edina mehka veščina, ki jo pogrešajo tako inženirji kot tudi vodstvo, so sposobnosti vodenja in upravljanja.

V nadaljevanju sem preveril, kako realno so inženirji ocenjevali obvladovanje svojih mehkih veščin in veščin svojih sodelavcev. Ker sem imel pri obeh vprašanjih odgovore v obliki petstopenjske Likertove lestvice, sem lahko izračunal, koliko višjo oziroma nižjo oceno so za isto mehko veščino v povprečju dali sebi v primerjavi z ostalimi inženirji. Za izračun razlike med ocenama sem uporabil enačbo (5):

$$RMO = ORLV - ORVD \quad (5)$$

Iz rezultatov, prikazanih v tabeli 9, sem izračunal, da so inženirji svoje mehke veščine v povprečju ocenili z 0,96 boljšo oceno kot mehke veščine svojih sodelavcev, kar v procentih pomeni kar 24 % boljšo oceno lastnih veščin. Prav tako je zanimivo, da so tri veščine, ki imajo najmanjšo vrednost RMO, hkrati tudi iste tri mehke veščine, ki so jih v vodstvu podjetja postavili na prvi dve mesti najslabše razvitih pri njihovih inženirjih. Iz tega sklepam, da so te mehke veščine pri večini inženirjev res slabše razvite, česar se tudi sami zavedajo, saj so pri vseh ostalih veščinah sebe ocenjevali precej bolje kot svoje sodelavce. Tabela 9 je hkrati tudi odgovor na raziskovalno vprašanje številka 5. Omeniti velja še, da je povprečna lastna ocena razvitosti mehkih veščin 3,88, test mehkih veščin pa je dal rezultat 3,69, kar predstavlja 4,9 % razlike.

Tabela 9: Primerjava ocene lastnih in tujih mehkih veščin

Zaporedna številka	Mehke veščine	Ocena razvitosti lastnih veščin (ORLV)	Ocena razvitosti veščin drugih (ORVD)	Razlika med ocenama (RMO)
1.	Računalniške veščine in veščine IKT	4,08	2,38	1,70
2.	Zmožnost učenja novih stvari	4,29	2,63	1,66
3.	Integriteta/etika	4,38	2,83	1,55
4.	Profesionalizem	4,25	2,71	1,54
5.	Analitične veščine	3,96	2,46	1,50
6.	Upravljanje z informacijami	3,96	2,75	1,21
	Management raznolikosti	3,67	2,46	
8.	Medosebne veščine	4,13	2,96	1,17
9.	Usmerjenost k doseganju ciljev oz. rezultatov	3,92	2,79	1,13

se nadaljuje

Tabela 9: Primerjava ocene lastnih in tujih mehkih veščin (nad.)

Zaporedna številka	Mehke veščine	Ocena razvitosti lastnih veščin (ORLV)	Ocena razvitosti veščin drugih (ORVD)	Razlika med ocenama (RMO)
10.	Sposobnost kritičnega razmišljanja	4,21	3,13	1,08
	Usmerjenost na stranke	3,79	2,71	
12.	Veščine dela v skupini	4,04	3,00	1,04
13.	Veščine reševanja problemov	4,04	3,04	1,00
14.	Razumevanje posla/panoge	4,04	3,08	0,96
15.	Pozitivna naravnost	3,92	3,00	0,92
	Komunikacijske veščine	3,88	2,96	
	Sposobnosti spoprijemanja z nesigurnimi situacijami	3,67	2,75	
18.	Delo pod pritiskom in obvladovanje stresa	3,71	2,88	0,83
19.	Fleksibilnost in prilagodljivost	3,96	3,25	0,71
	Upravljanje s časom	3,71	3,00	
21.	Veščine upravljanja projektov	3,54	3,00	0,54
22.	Kreativnost/inovativnost	3,42	2,96	0,46
23.	Strateška usmerjenost	3,29	2,92	0,37
24.	Pogajalske spretnosti	3,08	2,79	0,29
25.	Podjetništvo	3,04	2,83	0,21
26.	Sposobnosti vodenja in upravljanja	3,46	3,33	0,13

Vir: lastno delo.

2.4.3.4 Razlike v dojetju pomembnosti posameznih mehkih veščin glede na različne demografske značilnosti

Ker sem želel ugotoviti, ali obstajajo povezave med percepcijami pomembnosti mehkih veščin in različnimi demografskimi značilnostmi mojega vzorca, sem izračunal korelacijske koeficiente in preveril njihovo značilnost. V tabelah, ki sledijo v tem poglavju, so predstavljene odvisnosti percepcije pomembnosti mehkih veščin od tistih demografskih značilnosti, ki imajo vsaj eno izmed mehkih veščin, značilno povezano z njo. Iz tabele 10 je razvidno, da je zgolj mehka veščina usmerjenosti na stranke značilno povezana s stopnjo izobrazbe. Rečemo lahko, da obstaja šibka pozitivna povezanost med mehko veščino usmerjenost na stranke in stopnjo izobrazbe.

Tabela 10: Korelacije med lastnimi percepcijami pomembnosti mehkih veščin in stopnjo izobrazbe

	Korelacijski koeficient	Vrednost T	Vrednost p
Komunikacijske veščine	0,05	0,47	0,63
Medosebne veščine	-0,01	-0,14	0,89
Veščine dela v skupini	0,06	0,56	0,58
Integriteta/etika	-0,09	-0,82	0,42
Veščine reševanja problemov	0,12	1,20	0,23
Pozitivna naravnost	0,14	1,36	0,18
Sposobnosti vodenja in upravljanja	-0,13	-1,22	0,23
Fleksibilnost in prilagodljivost	-0,10	-0,92	0,36
Kreativnost/inovativnost	0,14	1,38	0,17
Delo pod pritiskom in obvladovanje stresa	0,02	0,17	0,86
Zmožnost učenja novih stvari	0,10	0,95	0,34
Upravljanje s časom	-0,16	-1,57	0,12
Sposobnost kritičnega razmišljanja	0,05	0,43	0,67
Analitične veščine	-0,08	-0,73	0,47
Razumevanje posla/panoge	0,08	0,73	0,47
Pogajalske spretnosti	-0,07	-0,65	0,52
Profesionalizem	-0,08	-0,77	0,45
Management raznolikosti	0,03	0,27	0,79
Računalniške veščine in veščine IKT	-0,07	-0,70	0,40
Podjetništvo	0,09	0,84	0,40
Strateška usmerjenost	0,01	0,09	0,93
Sposobnosti spoprijemanja z nesigurnimi situacijami	-0,05	-0,51	0,61
Upravljanje z informacijami	0,00	-0,01	0,99
Veščine upravljanja projektov	-0,03	-0,29	0,77
Usmerjenost na stranke	0,21	2,03	0,04
Usmerjenost k doseganju ciljev oz. rezultatov	0,09	0,82	0,41

Vir: lastno delo.

Podobno kot pri korelaciji med lastnimi percepcijami pomembnosti mehkih veščin in stopnjo izobrazbe je tudi pri korelaciji med lastnimi percepcijami mehkih veščin in tem, ali je anketiranec zaposlen ali še študent, zgolj mehka veščina usmerjenost na stranke statistično značilno povezana s tem, ali je anketiranec zaposlen ali pa še študent, kot je to razvidno iz tabele 11. Povezanost je pozitivna a šibka, nas pa ta rezultat ne preseneča, saj imajo v našem vzorcu anketiranci precej visoko izobrazbo, študentje pa so še v procesu pridobivanja le-te, zaradi česar smo lahko pričakovali podoben rezultat, kot v tabeli 10.

Tabela 11: Korelacije med lastnimi percepcijami pomembnosti mehkih veščin in tem, ali je anketiranec zaposlen ali še študent

	Korelacijski koeficient	Vrednost T	Vrednost p
Komunikacijske veščine	0,0025	0,02	0,98
Medosebne veščine	-0,04	-0,40	0,69
Veščine dela v skupini	0,06	0,56	0,57
Integriteta/etika	-0,03	-0,33	0,74
Veščine reševanja problemov	0,07	0,69	0,49
Pozitivna naravnost	0,20	1,91	0,06
Sposobnosti vodenja in upravljanja	-0,17	-1,61	0,11
Fleksibilnost in prilagodljivost	-0,09	-0,84	0,41
Kreativnost/inovativnost	0,14	1,34	0,18
Delo pod pritiskom in obvladovanje stresa	0,08	0,79	0,43
Zmožnost učenja novih stvari	0,10	1,00	0,32
Upravljanje s časom	-0,13	-1,25	0,21
Sposobnost kritičnega razmišljanja	-0,02	-0,15	0,88
Analitične veščine	-0,01	-0,10	0,92
Razumevanje posla/panoge	0,07	0,63	0,53
Pogajalske spretnosti	-0,08	-0,78	0,44
Profesionalizem	-0,01	-0,06	0,95
Management raznolikosti	0,02	0,21	0,84
Računalniške veščine in veščine IKT	-0,03	-0,29	0,77
Podjetništvo	0,06	0,55	0,59
Strateška usmerjenost	-0,01	-0,09	0,93
Sposobnosti spoprijemanja z nesigurnimi situacijami	-0,04	-0,37	0,71
Upravljanje z informacijami	0,03	0,25	0,80
Veščine upravljanja projektov	-0,07	-0,69	0,49
Usmerjenost na stranke	0,24	2,31	0,02
Usmerjenost k doseganju ciljev oz. rezultatov	0,18	1,76	0,08

Vir: lastno delo.

Korelacije med lastnimi percepcijami mehkih veščin in starostjo so statistično značilne pri dveh mehkih veščinah, kar je razvidno iz tabele 12. Ti mehki veščini sta sposobnosti vodenja in upravljanja ter upravljanje s časom. Glede na naš anketni vprašalnik, v katerem so bili odgovori na vprašanje o starosti razdeljeni v 5 skupin, lahko rečemo le, da se od skupine do skupine s povečanjem starosti zmanjšata ocena pomembnosti sposobnosti vodenja in ocena pomembnosti upravljanja s časom. Obe mehki veščini imata šibko negativno korelacijo z izbranimi starostnimi skupinami.

Tabela 12: Korelacije med lastnimi percepcijami pomembnosti mehkih veščin in starostjo

	Korelacijski koeficient	Vrednost T	Vrednost p
Komunikacijske veščine	-0,01	-0,07	0,94
Medosebne veščine	-0,11	-1,10	0,28
Veščine dela v skupini	-0,02	-0,19	0,85
Integriteta/etika	-0,02	-0,21	0,83
Veščine reševanja problemov	-0,02	-0,18	0,85
Pozitivna naravnost	0,16	1,56	0,12
Sposobnosti vodenja in upravljanja	-0,22	-2,22	0,03
Fleksibilnost in prilagodljivost	-0,19	-1,86	0,07
Kreativnost/inovativnost	0,16	1,59	0,11
Delo pod pritiskom in obvladovanje stresa	-0,05	-0,44	0,66
Zmožnost učenja novih stvari	-0,01	-0,05	0,96
Upravljanje s časom	-0,22	-2,16	0,03
Sposobnost kritičnega razmišljanja	-0,11	-1,02	0,31
Analitične veščine	-0,13	-1,27	0,21
Razumevanje posla/panoge	-0,03	-0,29	0,77
Pogajalske spretnosti	-0,02	-0,17	0,86
Profesionalizem	-0,08	-0,74	0,46
Management raznolikosti	-0,01	-0,12	0,90
Računalniške veščine in veščine IKT	-0,07	-0,68	0,50
Podjetništvo	-0,02	-0,17	0,86
Strateška usmerjenost	-0,09	-0,90	0,37
Sposobnosti spoprijemanja z nesigurnimi situacijami	-0,15	-1,40	0,16
Upravljanje z informacijami	-0,10	-0,91	0,36
Veščine upravljanja projektov	-0,08	-0,78	0,44
Usmerjenost na stranke	0,13	1,24	0,22
Usmerjenost k doseganju ciljev oz. rezultatov	0,11	1,01	0,31

Vir: lastno delo.

Med vsemi demografskimi značilnostmi, ki sem jih obravnaval, je delovna pozicija najbolj značilno vplivala na razliko v oceni pomembnosti mehkih veščin. Značilne korelacijske koeficiente, kot je razvidno iz tabele 13, sem dobil za komunikacijske veščine, ki so jih inženirji v povprečju ocenili z 7,4 %, višjo oceno pomembnosti kot vodstvo. Prav tako so inženirji kot bolj pomembne ocenili medosebne veščine, in sicer za 7,8 %, sposobnosti vodenja in upravljanja za 10,5 % in upravljanje z informacijami za 10,1 %. Edina mehka veščina s statistično značilnim korelacijskim koeficientom, ki so jo inženirji ocenili kot manj pomembno kot vodstvo, je usmerjenost k doseganju ciljev, in sicer za 8,6 % manj pomembno. Sposobnosti vodenja in upravljanja ter upravljanje z informacijami izkazujeta

srednje močno povezanost z delovno pozicijo, ostale statistično značilno povezane mehke veščine pa šibko povezanost.

Tabela 13: Korelacije med lastnimi percepcijami pomembnosti mehkih veščin in tem, ali so zaposleni kot inženirji ali kot vodje

	Korelacijski koeficient	Vrednost T	Vrednost p
Komunikacijske veščine	0,30	2,95	0,004
Medosebne veščine	0,31	3,14	0,002
Veščine dela v skupini	0,02	0,19	0,85
Integriteta/etika	-0,13	-1,23	0,22
Veščine reševanja problemov	0,14	1,39	0,17
Pozitivna naravnost	-0,06	-0,62	0,54
Sposobnosti vodenja in upravljanja	0,42	4,40	0,0000
Fleksibilnost in prilagodljivost	-0,01	-0,05	0,96
Kreativnost/inovativnost	-0,18	-1,71	0,09
Delo pod pritiskom in obvladovanje stresa	-0,01	-0,05	0,96
Zmožnost učenja novih stvari	0,07	0,69	0,49
Upravljanje s časom	-0,01	-0,06	0,96
Sposobnost kritičnega razmišljanja	-0,03	-0,25	0,80
Analitične veščine	0,14	1,35	0,18
Razumevanje posla/panoge	0,17	1,64	0,10
Pogajalske spretnosti	0,13	1,23	0,22
Profesionalizem	-0,06	-0,55	0,58
Management raznolikosti	-0,12	-1,20	0,23
Računalniške veščine in veščine IKT	0,03	0,32	0,75
Podjetništvo	-0,02	-0,16	0,87
Strateška usmerjenost	0,04	0,42	0,67
Sposobnosti spoprijemanja z nesigurnimi situacijami	-0,02	-0,18	0,86
Upravljanje z informacijami	0,40	4,21	0,0001
Veščine upravljanja projektov	0,04	0,36	0,72
Usmerjenost na stranke	0,01	0,11	0,91
Usmerjenost k doseganju ciljev oz. rezultatov	-0,35	-3,51	0,0007

Vir: lastno delo.

2.4.3.5 Študenti inženirskih smeri in njihovi pogledi na mehke veščine

Da bi ugotovil, kako študentje inženirskih smeri dojemajo mehke veščine, kako razvite imajo, ali se močno razlikujejo od pogledov zaposlenih, sem enaka vprašanja zastavil tudi študentom nekaterih fakultet, na katerih bodo ob dokončanem šolanju študentje prejeli naziv inženir. Ker sem korelacije glede vplivov starosti, izobrazbe in delovnih izkušenj že opisal

v poglavju 2.4.3.1 in 2.4.3.4, bom tukaj bolj opisno predstavil razlike med študenti in zaposlenimi glede njihovih predstav o pomembnosti mehkih veščin.

Enako kot sem že v poglavju 2.4.3.2 prikazal najpomembnejše mehke veščine za inženirje glede na vodstvo in glede na inženirje same, bom tudi tukaj predstavil tiste, ki so jih študentje inženirskih smeri ocenili z oceno 4 ali več. Študentje so prav tako ocenjevali vsako izmed šestindvajsetih mehkih veščin posebej. Mehke veščine so razvrščene od najpomembnejše navzdol, v oklepajih pa imajo zapisane povprečne ocene:

- Zmožnost učenja novih stvari (4,93).
- Veščine reševanja problemov (4,82).
- Sposobnost kritičnega razmišljanja (4,60).
- Računalniške veščine in veščine IKT (4,60).
- Fleksibilnost in prilagodljivost (4,22).
- Komunikacijske veščine (4,11).

S tem smo dobili tudi odgovor na osmo raziskovalno vprašanje, ki se glasi, katere mehke veščine se študentom inženirskih smeri zdijo pomembne. Zanimivo je tudi, da se na prvih treh oziroma štirih mestih najpomembnejših mehkih veščin pojavljajo iste tri veščine ne glede na to, ali smo spraševali vodstvo, inženirje ali študente. Te tri mehke veščine so (1) Zmožnost učenja novih stvari, (2) Veščine reševanja problemov in (3) Računalniške veščine in veščine IKT. Naštete mehke veščine se v vseh treh primerih pojavijo v istem vrstnem redu od najpomembnejše k manj pomembni. Zaradi opisanega lahko podjetju svetujem, da pri zaposlovanju novih ljudi več pozornosti nameni odkrivanju tega, ali imajo kandidati te veščine dobro razvite.

V tabeli 14 sem predstavil tiste mehke veščine, katerih pomembnost so študentje ocenili z vsaj pol ocene višje oziroma nižje kot inženirji zaposleni v podjetju X. Pozitiven predznak pri vrednosti razlike med ocenama pomeni, da so študentje to mehko veščino ocenili kot bolj pomembno, negativen predznak pa, da so jo študentje ocenili kot manj pomembno. Mehke veščine so razvrščene od tiste, katere absolutna razlika med ocenama je največja, do tiste, kjer je absolutna razlika med ocenama najmanjša.

Tabela 14: Razlika med ocenama pomembnosti mehkih veščin študentov in inženirjev podjetja X

Zaporedna številka	Mehka veščina	Razlika med ocenama
1.	Usmerjenost na stranke	-1,06
2.	Fleksibilnost in prilagodljivost	0,91
3.	Upravljanje s časom	0,80
4.	Sposobnost kritičnega razmišljanja	0,70

se nadaljuje

Tabela 14: Razlika med ocenama pomembnosti mehkih veščin študentov in inženirjev podjetja X (nad.)

Zaporedna številka	Mehka veščina	Razlika med ocenama
5.	Integriteta/etika	0,65
6.	Veščine upravljanja projektov	0,63
7.	Sposobnosti vodenja in upravljanja	0,54
8.	Pogajalske spretnosti	0,54
9.	Računalniške veščine in veščine IKT	0,51

Vir: lastno delo.

V tabeli 15 sem predstavil mehke veščine, ki so jih študentje ocenili drugače kot vodstvo podjetja X. Pozitiven predznak pri vrednosti razlike med ocenama pomeni, da so študentje to mehko veščino ocenili kot bolj pomembno, negativen predznak pa, da so jo študentje ocenili kot manj pomembno. Mehke veščine so razvrščene od tiste, katere absolutna razlika med ocenama je največja, do tiste, kjer je absolutna razlika med ocenama najmanjša.

Tabela 15: Razlika med ocenama pomembnosti mehkih veščin študentov in vodstva podjetja X

Zaporedna številka	Mehka veščina	Razlika med ocenama
1.	Sposobnosti vodenja in upravljanja	1,66
2.	Usmerjenost na stranke	-1,27
3.	Upravljanje z informacijami	1,15
4.	Usmerjenost k doseganju ciljev oziroma rezultatov	-1,07
5.	Medosebne veščine	1,04
6.	Komunikacijske veščine	0,99
7.	Kreativnost in inovativnost	-0,82
8.	Management raznolikosti	-0,78
9.	Pozitivna naravnost	-0,74
10.	Podjetništvo	-0,72
11.	Fleksibilnost in prilagodljivost	0,71
12.	Pogajalske spretnosti	0,67
13.	Upravljanje s časom	0,60
14.	Veščine reševanja problemov	0,55
15.	Razumevanje posla/panoge	0,55
16.	Sposobnost kritičnega razmišljanja	0,52
17.	Računalniške veščine in veščine IKT	0,52
18.	Veščine upravljanja projektov	0,52

Vir: lastno delo.

Iz tabele 14 in tabele 15 je razbrati, da imajo študentje inženirskih smeri precej bolj podoben pogled na pomembnost posameznih mehkih veščin z inženirji podjetja X kot pa z vodstvom tega podjetja. Omeniti je potrebno tudi to, da so mehke veščine iz tabele 14 vse z izjemo ene prisotne tudi v tabeli 15 in vse vrednosti razlik teh mehkih veščin imajo v obeh tabelah enak predznak, iz česar gre sklepati, da imajo študentje glede teh mehkih veščin drugačno predstavo kot zaposleni in se očitno lastna percepcija teh mehkih veščin z vstopom na trg dela spremeni.

Študente sem povprašal tudi o tem, koliko poudarka se na njihovih fakultetah daje na razvoj mehkih veščin. Kot sem opisal že v uvodu in nato razvil temo v poglavju 1, se v današnjem poslovnem svetu potrebuje zaposlene z dobro razvitimi ne zgolj tehničnimi temveč tudi mehkiimi veščinami. Zaradi tega me preseneča, da se na fakultetah, ki nudijo inženirsko izobrazbo, še zmeraj posveča zelo malo časa razvoju mehkih veščin. Povprečen odgovor na to vprašanje je bil namreč 2,58, kjer je ocena 5 pomenila veliko časa, ocena 1 pa nič časa. Rezultat se ujema tudi z mojo izkušnjo, saj sem tudi sam obiskoval Fakulteto za elektrotehniko Univerze v Ljubljani in sem po izobrazbi diplomiran inženir elektrotehnike. S tem smo hkrati dobili tudi odgovor na raziskovalno vprašanje številka sedem.

Pri oceni razvitosti lastnih ocen pa se moja izkušnja nekoliko razlikuje od rezultatov ankete. Študentje bi svoje mehke veščine ocenili z oceno 3,77, kar je zgolj 6,1 % več, kot je pokazal test razvitosti mehkih veščin, kjer je bila povprečna ocena 3,54. Sam bi obvladovanje mehkih veščin svojih sošolcev ocenil z oceno 3. V tabeli 16 so prikazani rezultati lastnih ocen razvitosti posameznih mehkih veščin študentov. S tem pa sem odgovoril na raziskovalno vprašanje številka 9, ki se glasi: "Kako študentje ocenjujejo lastno obvladovanje mehkih veščin?".

Tabela 16: Tabela lastnih ocen obvladovanja mehkih veščin študentov

Zaporedna številka	Mehka veščina	Lastna ocena razvitosti
1.	Zmožnost učenja novih stvari	4,15
2.	Integriteta in etika	4,12
3.	Računalniške veščine in veščine IKT	4,02
4.	Medosebne veščine	3,94
	Profesionalizem	
6.	Sposobnost kritičnega razmišljanja	3,90
7.	Usmerjenost k doseganju ciljev	3,85
	Upravljanje z informacijami	
9.	Fleksibilnost in prilagodljivost	3,83
	Veščine reševanja problemov	
11.	Komunikacijske veščine	3,79
12.	Veščine dela v skupinah	3,77
13.	Analitične veščine	3,71

se nadaljuje

Tabela 16: Tabela lastnih ocen obvladovanja mehkih veščin študentov (nad.)

Zaporedna številka	Mehka veščina	Lastna ocena razvitosti
14.	Pozitiven odnos do situacij	3,62
15.	Razumevanje posla/panoge	3,58
16.	Management raznolikosti	3,56
17.	Sposobnosti vodenja in upravljanja	3,52
18.	Upravljanje s časom	3,50
	Zmožnost spoprijemanja z nesigurnimi situacijami	
20.	Usmerjenost na stranke	3,48
21.	Veščine upravljanja projektov	3,42
22.	Kreativnost in inovativnost	3,40
	Delo pod pritiskom	
24.	Strateška usmerjenost	3,38
25.	Pogajalske spretnosti	3,04
26.	Podjetništvo	2,90

Vir: lastno delo.

Povezava mehkih veščin in poslovne uspešnosti je pri vseh skupinah anketirancev zelo visoko ocenjena. Vodstvo podjetja je le-to v povprečju ocenilo z oceno 3,64, študenti so povezavo ocenili s 3,75 in zaposleni s 3,79, vsi na enaki petstopenjski Likertovi lestvici, kjer je ocena ustrezala odgovoru "močno povezano". Iz tega gre sklepati, da se zavedamo pomembnosti mehkih veščin, vendar se to, glede na ostale odgovore o tem, koliko poudarka dajejo šole na razvoj teh in kje so anketiranci v večini razvili svoje mehke veščine, še ni preneslo na naše izobraževalne ustanove. S tem sem dobil tudi odgovor na šesto in deseto raziskovalno vprašanje.

2.5 Omejitve in priporočila

Pri analiziranju rezultatov ankete sem v prvi vrsti identificiral problem definicije uspešnosti inženirjev. Ugotovil sem, da inženirji in študentje inženirskih smeri svojo uspešnost pojmujejo precej drugače kot vodstvo podjetja oziroma njihovi nadrejeni. Inženirji svojo uspešnost pojmujejo z napredovanji, plačo in nenazadnje tudi s tem, koliko so v določenih situacijah upoštevani, vodstvo pa na drugi strani uspešnost inženirjev pojmuje s tem, kako dobro oz. strokovno opravljajo svoje delovne procese. Zaradi tega prihaja do razhajanj pri ocenjevanju pomembnosti mehkih veščin, kjer so inženirji v povprečju kot bolj pomembne ocenjevali tiste, ki jim pomagajo do napredovanj, vodstvo pa tiste, ki inženirjem pomagajo pri doseganju njihovih delovnih nalog.

Druga omejitev, ki je zelo pomembna za verodostojnost rezultatov, je, da so rezultati ankete močno odvisni od iskrenosti anketirancev. Vprašalniki za mehke veščine so namreč vsi zelo odvisni od tega, kako realno posameznik ocenjuje samega sebe in druge, hkrati pa niso

standardizirani, tako da je primerjava med različnimi študijami trenutno zelo težko izvedljiva. Pri analiziranju odgovorov sem ugotovil, da so posamezniki obvladovanje svojih mehkih veščin ocenili precej bolje kot obvladovanje mehkih veščin drugih. To pri našem vzorcu, v katerem so anketiranci ocenjevali drug drugega, pomeni, da so sebe ocenjevali predobro oziroma so sodelavce ocenjevali preslabo. Razlika pri ocenjevanju sebe oziroma sodelavcev je 17 %.

V kolikor gledamo to magistrsko nalogo s strani podjetja X, je gotovo omejitev te raziskave tudi to, da rezultati sami po sebi ne dajejo konkretnih predlogov izboljšav. Raziskava sicer ponuja vpogled v stanje s področja mehkih veščin, na vodstvu podjetja pa je, da se odloči, ali se splača vlagati v razvoj teh ali ne. Podjetju predlagam tudi posvečanje pozornosti razvitosti mehkih veščin pri izboru kandidatov. V mislih morajo imeti tudi to, da se nekatere mehke veščine da naučiti in razviti, drugih pa ne, kar je lahko izjemnega pomena. To namreč pomeni, da lahko kandidata, ki mu na primer manjkajo le komunikacijske veščine, s pravimi izobraževanji razvijemo v pravega, tistega, ki mu primanjkuje fleksibilnosti in prilagodljivosti, pa ne bomo uspeli razviti v primerne kandidata, saj ta mehka veščina ni prikazala te značilnosti razvijanja.

Za večjo verodostojnost rezultatov bi lahko poskrbeli z večjim vzorcem. Tu predvsem mislim študente inženirskih smeri, kjer bi z večjim vzorcem lahko dobili precej bolj realne rezultate. Tudi na nivoju podjetja bi bilo to morda smiselno raziskavo razširiti na področje Slovenije in dobiti odgovore iz več različnih podjetij. Zanimiva bi bila tudi primerjava med njimi.

Za nadaljnje raziskave bi bilo predvsem smiselno pripraviti standardizirane vprašalnike za mehke veščine, tako da bi bile nato možne tudi primerjave med različnimi raziskavami. Primer takega vprašalnika je vprašalnik o komunikacijskem zadovoljstvu (angl. Communication Satisfaction Questionnaire – CSQ), ki je eden izmed najbolj pogosto uporabljenih za raziskave s področja komunikacijskega zadovoljstva. Potrebno bi bilo definirati poslovno uspešnost ter ustvariti kriterij za merjenje le-te. Le tako bi lahko dobili točne odgovore na vprašanje, katere so zares najpomembnejše mehke veščine za poslovno uspešnost. Prav tako je pri bodočih vprašalnikih potrebno biti pozoren na jasnost besedilnih opisov stopenj Likertovih lestvic. Omeniti želim možnost napačne interpretacije le teh, pri nekaterih vprašanjih moje ankete, kot sta npr. redko in včasih, vendar menim, da je stopnjevanje lestvice od leve proti desni: nikoli, redko, včasih, pogosto in vedno, dovolj jasno razložilo pomen, da zaradi nejasnosti opisa ni prišlo do napačnih odgovorov.

Glede na pregledano literaturo lahko rečem, da se v svetu čedalje bolj zavedajo vpliva mehkih veščin na uspešnost delovne sile. Rezultati ankete kažejo na to, da se tudi študentje, delovna sila in delodajalci pri nas zavedajo njihove pomembnosti, še zmeraj pa nam primanjkuje tega zavedanja v samem učnem procesu. Menim, da bi bilo glede na vse predstavljeno smiselno, da se v šolah, ki nudijo tehnične izobrazbe, začne dajati več poudarka tudi na razvoj teh veščin in ne zgolj tehničnih znanj.

SKLEP

V enaindvajsetem stoletju so mehke veščine nujno potrebne za uspešnost zaposlenih in njihovo zmožnost "tekmovanja" z ostalimi, ki imajo enaka tehnična znanja in sposobnosti. Pomembnost mehkih veščin se bo s povečevanjem števila posameznikov, ki se potegujejo za neko zaposlitev, zgoj povečevala.

Mehke veščine torej postajajo čedalje pomembnejši faktor za diferenciacijo od vseh ostalih kandidatov za isto delovno pozicijo. Vplivajo lahko na vrsto dejavnikov, kot so splošno zadovoljstvo na delovnem mestu, vzdrževanje dobre delovne klime, produktivnost in ne nazadnje tudi pripadnost. O pomembnosti mehkih veščin za posameznike sem našel kar nekaj raziskav in strokovnih člankov, želel pa sem preveriti, kakšno je stanje na tem področju pri nas. Zaradi tega sem zasnoval raziskavo, ki je podala poglobljen vpogled v stanje mehkih veščin med inženirji v Sloveniji in opravil analizo le-te za določitev najpomembnejših mehkih veščin ter korelacij med mehkiimi veščinami in različnimi demografskimi značilnostmi.

V prvem delu magistrskega dela sem opravil analizo tujih študij in literature ter povzel njihove izsledke. Čeprav je tematika dokaj nova in raziskana z različnih vidikov, sem uspel najti rdečo nit in jo skušal smiselno predstaviti. Zelo zanimivo se mi je zdelo, da so definicije mehkih veščin še zmeraj različne od avtorja do avtorja, kar priča o tem, da so mehke veščine odvisne od zornega kota opazovalca. Pomembnost zornega kota na dojetanje mehkih veščin se je potrdila tudi v moji raziskavi pri definiranju poslovne uspešnosti. Ne glede na vse razlike so si avtorji enotni, da so mehke veščine čedalje bolj pomembne tako za posameznike kot tudi za podjetja.

V drugem delu magistrske naloge sem nato na podlagi vprašalnika, ki sem ga zasnoval na podlagi nabora mehkih veščin avtoric Žnidaršič in Zupan, opravil analizo stanja v podjetju X ter na slovenskih naravoslovnih fakultetah. Ugotovil sem, da je stanje na področju obvladovanja mehkih veščin v izbranem podjetju ter fakultetah dobro, a bi ga bilo moč s ciljnim izobraževanjem še izboljšati. Povprečna ocena testa mehkih veščin je bila 3,58 od 5.

Na podlagi izračuna Pearsonovih korelacijskih koeficientov za posamezne mehke veščine sem v nadaljevanju ugotovil, da so nekatere mehke veščine povezane z demografskimi značilnostmi, druge pa ne. Mehke veščine, ki so povezane z demografskimi značilnostmi, so na primer: komunikacijske veščine, delo v skupinah ter integriteta in etika. Najmočnejši vpliv na te mehke veščine je imela delovna doba anketirancev. Ostale mehke veščine, ki sem jih preverjal, pa niso izkazale značilnih korelacij z demografskimi značilnostmi.

Z namenom ugotovitve najpomembnejših mehkih veščin za inženirje sem pripravil seznam pomembnosti mehkih veščin z vidika delodajalcev, inženirjev in študentov. Te tri sezname sem nato medsebojno primerjal in ugotovil, da so med najpomembnejšimi mehkiimi veščinami z vseh treh vidikov zmožnost učenja novih stvari, veščine reševanja problemov

ter računalniške veščine in veščine IKT, saj so bile pri vseh treh demografskih skupinah na prvih treh oziroma štirih mestih.

Izjemno zanimiva ugotovitev raziskave je tudi, da čeprav velika večina anketirancev prepoznava močno povezanost mehkih veščin in poslovne uspešnosti posameznika, le-te še vedno niso našle poti znotraj učnih načrtov na fakultetah, ki nudijo izobrazbe naravoslovnih smeri. Večina anketirancev je tako odgovorila, da so večino mehkih veščin pridobili doma oz. z neformalnim izobraževanjem, kot so razne delavnice in krožki. Resničnost te trditve anketirancev potrjuje tudi test razvitosti mehkih veščin, pri katerem sem ugotovil, da značilna razlika med stopnjo razvitosti mehkih veščin in tem, ali je nekdo študent ali ne, ne obstaja. Obstaja pa značilna razlika glede na starost in delovno dobo, kar nam govori o tem, da večino mehkih veščin razvijemo ne skozi formalno izobraževanje temveč na druge načine.

Bistvo tega magistrskega dela je torej predvsem spodbuditi zavedanje pomembnosti mehkih veščin tako v podjetjih kot v izobraževalnih ustanovah in ne nazadnje v vsakem posamezniku. Podjetja se bodo lahko na podlagi mojih izsledkov lažje odločala med kandidati za posamezna delovna mesta. Morda bi bilo smiselno, da glede na njihove potrebe in moja spoznanja pripravijo kriterije in vprašalnike, s pomočjo katerih bodo nato lažje sprejemali odločitve. Upam, da bo magistrsko delo spodbudilo tudi izvajalce učnih procesov k temu, da bodo začeli v svoj učni proces uvajati več nalog, povezanih z razvijanjem mehkih veščin in posameznike k samostojnemu nadgrajevanju le-teh ,saj so, kot smo ugotovili zgoraj, te izjemnega pomena za to, da se ločiš od vseh ostalih z enakim tehničnim znanjem.

Menim, da je na tem področju potrebnih še veliko raziskav. Potrebno bi bilo narediti raziskavo, ki bi zajemala veliko večji vzorec kot zgolj eno podjetje in bi zajela več študentov. Menim, da pa bo največji izziv predstavljal razvoj standardiziranega vprašalnika in oblikovanje le-tega tako, da bo ta kar se da neodvisen od subjektivnih ocen lastnih karakteristik.

LITERATURA IN VIRI

1. Allio, R. J. (2012). Leaders and leadership – many theories, but what advice is reliable? *Strategy & Leadership*, 41(4), 4–14.
2. Andrews, J. & Higson, H. (2008). Graduate Employability, "Soft Skills" versus "Hard" Business Knowledge: A European Study. *Higher Education in Europe*, 33(4), 411–422.
3. Anthony, S. (2014). Integrating soft skills in the curriculum without sacrificing content. *Journal for Academic Excellence*, 2(4), 6–9.
4. Attewell, P. (1990). What Is Skill. *Work and Occupations*, 17(4), 422–448.
5. Azim, S., Gale, A., Lawlor-Wright, T., Kirkham, R., Khan, A. & Alam, M. (2010). The importance of soft skills in complex projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(3), 387–401.

6. Baily, F. & Léné, A. (2012). The personification of the service labour process and the rise of soft skills: a French case study. *Employee Relations*, 35(1), 79–97.
7. Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence. *Psicothema*, 18(1), 13–25.
8. Beard, D., Schwieger, D. & Surendran, K. (2008). Integrating soft skills assessments through university, college and programmatic efforts at an AACSB accredited institution. *Journal of Information Systems Education*, 19(2), 229–240.
9. Bloch, J. & Spatro, S. E. (2014). Cultivating critical-thinking dispositions throughout the business curriculum. *Business and Professional Communication Quarterly*, 77(3), 249–265.
10. Borghans, L., Weel, B. T. & Weinberg, B. A. (2014). People skills and the labor market of underrepresented groups. *ILR Review*, 67(2), 287–333.
11. Brungardt, C. (2011). The Intersection Between Soft Skill Development and Leadership Education. *Journal of Leadership Education*, 10(1), 1–21.
12. Burke, R. J. & Ng, E. (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16(2), 86–94.
13. Casner-Lotto, J. & Barrington, L. (2006). *Are They Really Ready to Work? Employers' Perspectives on the Basic Knowledge and Applied Skills of New Entrants to the 21st Century U.S. Workforce*. Pridobljeno 20. maja 2019 iz <https://eric.ed.gov/?id=ED519465>
14. Chamorro-Premuzic, T., Arteché, A., Bremner, A. J., Greven, C. & Furnham, A. (2010). Soft Skills in Higher Education: Importance and Improvement ratings as a function of individual differences and academic performance. *Educational Psychology: An International Journal of Experimental Psychology*, 30(2), 221–241.
15. Christopher, D. A. (2006). Building better communicators: Integrating writing into business communications courses. *Business Education Forum*, 61(2), 40–43.
16. Clokie, T. L. & Fourie, E. (2016). Graduate employability and communication competence. *Business and Professional Communication Quarterly*, 79(4), 442–463.
17. Cobo, C. (2013). Skills for innovation: Envisioning an education that prepares for Changing World. *Curriculum Journal*, 24(1), 67–85.
18. Cornell Law School. (1964, 22. junij). *Jacobellis v. Ohio (No. 11)*, 378 U.S. 184. Pridobljeno 8. maja 2019 iz <https://www.law.cornell.edu/supremecourt/text/378/184>
19. Côté, S. & Miners, C. T. (2006). Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance. *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 1–28.
20. Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297.
21. DeKay, S. H. (2012). Interpersonal communication in the workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 449–452.
22. Dixon, J., Belnap, C., Albrecht, C. & Lee, K. (2010). The Importance of Soft Skills. *Corporate Finance Review*, 14(6), 35–38.
23. Eisner, S. (2010). Grave new world? Workplace skills for today's college graduates. *American Journal of Business Education*, 3(9), 27–50.

24. Evenson, R. (1999). Soft skills, hard sell. *Techniques: Making Education & Career Connections*, 74(3), 29–31.
25. Flores, K. L., Matkin, G. S., Burbach, M. E., Quinn, C. E. & Harding, H. (2012). Deficient critical thinking skills among college graduates: Implications for leadership. *Educational Philosophy and Theory*, 44(2), 212–230.
26. Gibb, S. (2014). Soft skills development: Theory development and the research agenda. *International Journal of Lifelong Education*, 33(4), 455–471.
27. Glenn, J. L. (2003, oktober). Business success often depends on mastering the “sixth R -” Relationship literacy. *Business Education Forum*, 58(1), 9–13.
28. Glenn, J. L. (2008, april). The “new” customer service model: Customer advocate, company ambassador. *Business Education Forum*, 62(4), 7–13.
29. Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
30. Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
31. Grugulis, I. & Vincent, S. (2009). Whose skill is it anyway?: 'soft' skills and polarization. *Work, Employment and Society*, 23(4), 598.
32. Hall, B. (2003). The top training priorities for 2003. *Training*, 40(2), 38–42.
33. Hurrell, S. A., Scholarios, D. & Thompson, P. (2012). More than a ‘humpty dumpty’ term: Strengthening the conceptualization of soft skills. *Economic and Industrial Democracy*, 34(1), 161.
34. Ihsen, S. (2003, 24. april). *Tüftle und rede!* Pridobljeno 25. junija 2019 iz <https://www.zeit.de/2003/18/C-Gefragt-Ingenieur>
35. Jackson, D. & Chapman, E. (2011). Non-technical competencies in undergraduate business degree programs: Australian and UK perspectives. *Studies in Higher Education*, 37(5), 541–567.
36. Jackson, D. (2010). An international profile of industry-relevant competencies. *International Journal of Management Education*, 8(3), 29–58.
37. Jackson, D. (2013). Business graduate employability: Where are we going wrong? *Higher Education Research & Development*, 32(5), 776–790.
38. James, R. & James, M. L. (2004). Teaching career and technical skills in a "mini" business world. *Business Education Forum*, 59(2), 39–41.
39. Jones, M., Baldi, C., Phillips, C. & Waikar, A. (2016). The hard truth about soft skills: What recruiters look for in business graduates. *College Student Journal*, 50(3), 422–427.
40. Kakepoto, I. (2004). Employers Value Communication and Interpersonal Abilities. *Keying In*, 14(3), 1–6.
41. Kilcoyne, M. S. & Redmann, D. H. (2006). Job skills and office technology/tools used in job performance as perceived by administrative support workers. *The Delta Pi Epsilon Journal*, XLVIII(2), 67–81.
42. Kim, J., Erdem, M., Byun, J. & Jeong, H. (2011). Training soft skills via e-learning: international chain hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(6), 739–763.
43. Lim, Y. M., Lee, T. H., Yap, C. S. & Ling, C. C. (2016). Employability skills, personal qualities, and early employment problems of entry-level auditors: Perspectives from

- employers, lecturers, auditors, and students. *Journal of Education for Business*, 91(4), 185–192.
44. Litecky, C. R., Arnett, K. P. & Prabhakar, B. (2004). The paradox of soft skills versus technical skills in is hiring. *Journal of Computer Information Systems*, 45(1), 69–76.
 45. Loughry, M. L. & Tosi, H. L. (2008). Performance Implications of Peer Monitoring. *Organization Science*, 19(6), 876–890.
 46. Loughry, M. L., Ohland, M. W. & Woehr, D. J. (2014). Assessing Teamwork Skills for Assurance of Learning Using CATME Team Tools. *Journal of Marketing Education*, 36(1), 5–19.
 47. Marques, J. (2013). Understanding the Strength of Gentleness: Soft-Skilled Leadership on the Rise. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 163–171.
 48. Mitchell, G. W., Pritchett, C. C. & Skinner, L. B. (2013). The Importance of the Integration of Soft Skills into the Curriculum as Identified by MBA Students. *Academy of Business Research Journal*, 2, 87–103.
 49. Moon, T. & Hur, W. M. (2011). Emotional Intelligence, Emotional Exhaustion, And Job Performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 39(8), 1087–1096.
 50. Moore, T. & Morton, J. (2017). The myth of job readiness? Written communication, employability, and the “skills gap” in higher education. *Studies in Higher Education*, 42(3), 591–609.
 51. Muammar, O. M. (2015). The differences between intellectually gifted and average students on a set of leadership competencies. *Gifted Education International*, 2, 142–153.
 52. Northouse, P. G. (2016). *Leadership theory and practice*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
 53. O'Boyle, E., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H. & Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 788–818.
 54. Offermann, L. R., Bailey, J. R., Vasilopoulos, N. L., Seal, C. & Sass, M. (2004). The Relative Contribution of Emotional Competence and Cognitive Ability to Individual and Team Performance. *Human Performance*, 17(2), 219–243.
 55. Parente, D. H., Stephan, J. D. & Brown, R. C. (2012). Facilitating the acquisition of strategic skills: The role of traditional and soft managerial skills. *Management Research Review*, 35(11), 1007.
 56. Perreault, H. (2004). Business educators can take a leadership role in character education. *Business Education Forum*, 59(1), 23–24.
 57. Peterson, T. O. & Van Fleet, D. (2004). The Ongoing Legacy of R. L. Katz: An Updated Typology of Management Skills. *Management Decision*, 42(10), 1298.
 58. Policies Commission for Business and Economic Education. (2000). *Statement 67: This we Belive About Teaching The Soft Skills: Human Relations, Self-Management, And Workplace Enhancement*. Pridobljeno 6. februarja 2020 iz https://cdn.ymaws.com/nbea.org/resource/resmgr/advocacy_resources/pcbe_policy_compilation.pdf

59. Promis, P. (2008). Are Employers Asking for the Right Competencies? A Case for Emotional Intelligence. *Library Administration & Management*, 22(1), 24–30.
60. Reinsch, L. N. & Gardner, J. A. (2014). Do communication abilities affect promotion decisions? Some data from the C-Suite. *Journal of Business and Technical*, 28(1), 31–57.
61. Remedios, R. (2012). The role of soft skills in employability. *International Journal of Management Research and Review*, 2(7), 1285–1292.
62. Robles, M. M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465.
63. Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.
64. Salovey, P. & Mayer, J. D. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17(4), 433–442.
65. Schramm, J. (2013, 1. avgust). *HR Magazine - Future Focus: Skills Gap Holds Back Some Grads*. Pridobljeno 23. maja 2019 iz <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0813-graduates-skills-gap.aspx>
66. Schwanitz, D. (1999). *Bildung: Alles, was man wissen mus*. Frankfurt am Main: Eichborn.
67. Semetaite, J. (2019, 4. november). *100 Soft Skills Assessment and Interview Questions* [objava na blogu]. Pridobljeno 23. maja 2019 iz <https://hundred5.com/blog/100-soft-skills-questions-to-help-you-hire-top-talent>
68. Shafie, L. A. & Nayan, S. (2010). Employability awareness among Malaysian undergraduates. *International Journal of Business & Management*, 5(8), 119–123.
69. Shooter, W., Sibthorp, J. & Paisley, K. (2009). Outdoor leadership skills: A program perspective. *Journal of Experiential Education*, 32(1), 1–13.
70. Shuck, B. & Herd, A. M. (2012). Employee engagement and leadership: Exploring the convergence of two frameworks and implications for leadership development in HRD. *Human Resources Development Review*, 11(2), 156–181.
71. Shulz, B. (2008). The Importance of Soft Skills: Education beyond academic knowledge. *Journal of Language and Communication*, 2008, 146–156.
72. Slaski, M. & Cartwright, S. (2002). Emotional Intelligence Training and its Implications for Stress, Health and Performance. *Stress and Health*, 19(4), 233–239.
73. Slaski, M. & Cartwright, S. (2003). Health performance and emotional intelligence: An exploratory study of retail managers. *Stress and Health*, 18(2), 63–68.
74. Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harpers's Magazine*, 140, 227–335.
75. Timm, J. A. (2005). Preparing students for the next employment revolution. *Business Education Forum*, 60(2), 55–59.
76. Troth, A. C., Jordan, P. J., Lawrence, S. A. & Tse, H. H. (2012). A multilevel model of emotional skills, communication performance, and task performance in teams. *Journal of Organizational Behaviour*, 33(5), 700–722.
77. Univerza v Ljubljani. (brez datuma). *Univerza v številkah*. Pridobljeno 6. februarja 2020 iz https://www.uni-lj.si/o_univerzi_v_ljubljani/univerza_v_stevilkah

78. Weber, M. R., Finley, D. A., Crawford, A. & Rivera, D. J. (2009). An exploratory study identifying soft skill competencies in entry-level managers. *Tourism and Hospitality Research*, 9(4), 353–361.
79. Wilhelm, W. J. (2004). Determinants of moral reasoning: Academic factors, gender, richness of life experiences, and religious preferences. *The Delta Pi Epsilon Journal*, XLVI(2), 105–121.
80. Zhang, A. (2012). Peer Assessment of Soft Skills and Hard Skills. *Journal of Information Technology Education: Research*, 11, 155–168.
81. Žnidaršič, J. & Zupan, N. (brez datuma). *The perceived importance and development of soft skills through university education to improve employability of engineering students in North Macedonia*. Neobjavljeno delo.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Anketa za magistrsko delo

Kratko ime ankete: Magistrska naloga Anketa

Dolgo ime ankete: Anketa za magistrsko delo

Število vprašanj: 78

Anketa je zaključena.

Aktivna od: 25.11.2019

Aktivna do: 25.02.2020

Avtor: a.dovc

Spreminjal: a.dovc

Dne: 16.11.2019

Dne: 22.02.2020

Opis: Kopija ankete: <a

href="https://www.1ka.si/admin/survey/index.ph

p?anketa=231099">Mehke veščine

inženirjev

Spoštovani, moje ime je Aljaž Dovč in sem študent magistrskega študija Ekonomske fakultete v Ljubljani. V okviru magistrske naloge potrebujem vaše odgovore na sledečo anketo, ki je sestavljena tako, da bo tudi vsakemu posamezniku podala povratne informacije, koristne za njegov nadaljnji razvoj. Anketa je dolga približno 10 do 15 minut. Prosim vas, da na vprašanja odgovarjate iskreno saj boste le tako lahko dobili prave povratne informacije, jaz pa verodostojne rezultate za svoje magistrsko delo.

Hvala za vaš čas, Aljaž Dovč

ANKETA JE POPOLNOMA ANONIMNA!!!

Q1 - Izberite eno izmed spodnjih opcij!

- Sem zaposlen v vodstvu podjetja X oz. vodim tim inženirjev v tem podjetju / sem njihov nadrejeni (to možnost izberejo tudi lastniki podjetja)
- Sem zaposlen kot inženir v podjetju X
- Sem študent inženirske smeri (računalništvo, elektrotehnika, gradbeništvo, strojništvo,...)
- Drugo

BLOK (1) (Izobrazba)

IF (2) Q1 = [1] or Q1 = [4]

Q2 - Smer izobrazbe?

- Družboslovna smer

- Naravoslovna smer
- Brez smeri (npr. gimnazijski maturant)

BLOK (1) (Izobrazba)

IF (3) Q1 != [3]

Q3 - Stopnja izobrazbe?

- 5. stopnja ali nižja
- 6. stopnja
- 7. stopnja
- 8. stopnja ali višja

BLOK (4) (Demografija)

XSPOL - Spol:

- Moški
- Ženski

BLOK (4) (Demografija)

XSTAR2a4 - V katero starostno skupino spadate?

- do dopolnjenega 20. leta
- od 20. do dopolnjenega 26. leta
- od 26. do dopolnjenega 32. leta
- od 32. do dopolnjenega 38. leta
- od 38. leta naprej

BLOK (4) (Demografija)

XSTAR2a41 - Koliko let ste že zaposleni?

- nezaposlen oziroma zaposlen manj kot 6 mesecev
- od 6 mesecev do vključno 1. leta
- od 1 do vključno 2 leti
- od 2 do vključno 5 let
- od 5 do vključno 10 let
- več kot 10 let

BLOK (5) (Test obvladovanja mehkih veščin)

Q5 - Ocenite kako pogosto se prepoznate v spodnjih trditvah. Prosim odgovorite realno saj vam bo anketa na podlagi vaših odgovorov podala rezultat, ki vam lahko v prihodnje koristi, hkrati pa vas še enkrat opomnim, da je anketa ANONIMNA!

	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Vedno
Sposoben sem izraziti svoje potrebe in prepričam se, da je moje sporočilo slišano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Vedno
inrazumljeno.					
V primeru sporase poskušam s primerno komunikacijo dokopati do ugodne rešitve oz. kompromisa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kadar sem znekom v pogovoru glede nekega problema, poskušam ostati korak pred njim inaktivno razmišljam kaj bom rekel v naslednjem koraku.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Udeležujem se skupinskih dogodkov.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kadar se ne strinjam s sodelavci jim objasnim svoje argumente ter prisluhnem njihovim, da dosežemo najboljšo rešitev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Med sodelavci poskušam vzdrževati dobro vzdušje in odnose.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaupam vase, v svoje odločitve in opravljeno delo ter imam visoko samozavest	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moje delo in dejanja odražajo moje vrednote in ne nasprotujejo ciljem, ki sem si jih postavil zase.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

BLOK (5) (Test obvladovanja mehkih veščin)

Q6 - Ocenite kako pogosto se prepoznate v spodnjih trditvah. Prosim odgovorite realno saj vam bo anketa na podlagi vaših odgovorov podala rezultat, ki vam lahko v prihodnje koristi, hkrati pa vas še enkrat opomnim, da je anketa ANONIMNA!

	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Vedno
Kadar naletim na problem, nemudoma začnem iskati potencialne rešitve.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zavedam se razlik med vodenjem in upravljanjem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spremembe dojemam kar se da pozitivno in se jim ne upiram.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rad imam presenečenja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kadar pride do česa nepredvidljivega, nemudoma spremenim svoj urnik, da se prilagodim novi situaciji.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Postavljam si realistične cilje in sledim napredku dokler jih ne dosežem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri opravljanju delovnih nalog imam jasno določene prioritete.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motiviran sem, da svoje delo opravim pravočasno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

BLOK (5) (Test obvladovanja mehkih veščin)

Q7 - Ocenite kako pogosto se prepoznate v spodnjih trditvah. Prosim odgovorite realno saj vam bo anketa na podlagi vaših odgovorov podala rezultat, ki vam lahko v prihodnje koristi, hkrati pa vas še enkrat opomnim, da je anketa ANONIMNA!

	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Vedno
Raje delam sam kot v skupini, saj sem tako odvisen le od svojega dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kadar moram sprejeti odločitev, izberem prvo dobro rešitev, ki jo najdem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kadar naletim na oviro se s težavo pozitivno in objektivno lotim situacije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kadar so čas in sredstva omejena, se mi zdi primerno zmanjšati vlaganje v razvijanje ekipe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kadar želim motivirati ljudi, poskušam uporabiti enak pristop za vsakega zaposlenega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stvari rad počnem po utečenih postopkih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na delovnem mestu izgubljam čas, ker nisem siguren kaj moram storiti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

BLOK (7) (Ocena pomembnosti mehkih veščin)

Q8 - Ocenite kako pomembne se vam zdijo sledeče mehke veščine za poslovno uspešnost inženirjev. (od 1-nepomembne, do 5-nepogrešljive)

	1	2	3	4	5
Komunikacijske veščine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medosebne veščine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veščine dela v skupini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integriteta / Etika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veščine reševanja problemov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pozitivna naravnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sposobnosti vodenja in upravljanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fleksibilnost in prilagodljivost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

BLOK (7) (Ocena pomembnosti mehkih veščin)

Q9 - Ocenite kako pomembne se vam zdijo sledeče mehke veščine za poslovno uspešnost inženirjev. (od 1-nepomembne, do 5-nepogrešljive)

	1	2	3	4	5
Kreativnost / Inovativnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delo pod pritiskom / Obvladovanje stresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Zmožnost učenja novih stvari	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Upravljanje s časom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sposobnost kritičnega razmišljanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analitične veščine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razumevanje posla / panoge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pogajalske spretnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesionalizem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

BLOK (7) (Ocena pomembnosti mehkih veščin)

Q48 - Ocenite kako pomembne se vam zdijo sledeče mehke veščine za poslovno uspešnost inženirjev. (od 1-nepomembne, do 5-nepogrešljive)

	1	2	3	4	5
Management raznolikosti (razumevanje, sprejemanje in upravljanje rasnih, spolnih, starostnih, verskih,... razlik)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Računalniške veščine/ Veščine informacijsko komunikacijskih tehnologij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podjetništvo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strateška usmerjenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zmožnost spoprijemanja z nesigurnimi situacijami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Upravljanje z informacijami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veščine upravljanja projektov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usmerjenost na stranke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usmerjenost k doseganju ciljev oz. rezultatov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IF (8) Q1 = [1] (vodstvo)

BLOK (9) (VODSTVO)

Q10 - Kako bi ocenili povprečno obvladovanje mehkih veščin vaših inženirjev / inženirk?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

IF (8) Q1 = [1] (vodstvo)

BLOK (9) (VODSTVO)

Q11 - Ocenite katere mehke veščine primanjkujejo vašim inženirjem/kam (od 1-večini ne primanjkujejo, do 5-večini primanjkujejo)

	1	2	3	4	5
Komunikacijske veščine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medosebne veščine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veščine dela v skupini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integriteta / Etika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veščine reševanja problemov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pozitivna naravnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sposobnosti vodenja in upravljanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fleksibilnost in prilagodljivost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IF (8) Q1 = [1] (vodstvo)

BLOK (9) (VODSTVO)

Q12 - Ocenite katere mehke veščine primanjkujejo vašim inženirjem/kam (od 1-večini ne primanjkujejo, do 5-večini primanjkujejo)

	1	2	3	4	5
Kreativnost / Inovativnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delo pod pritiskom / Obvladovanje stresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zmožnost učenja novih stvari	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Upravljanje s časom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sposobnost kritičnega razmišljanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analitične veščine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razumevanje posla / panoge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pogajalske spretnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesionalizem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IF (8) Q1 = [1] (vodstvo)

BLOK (9) (VODSTVO)

Q49 - Ocenite katere mehke veščine primanjkujejo vašim inženirjem/kam (od 1-večini ne primanjkujejo, do 5-večini primanjkujejo)

	1	2	3	4	5
Management raznolikosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Računalniške veščine/ Veščine informacijsko komunikacijskih tehnologij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podjetništvo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strateška usmerjenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zmožnost spoprijemanja z nesigurnimi situacijami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Upravljanje z informacijami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veščine upravljanja projektov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usmerjenost na stranke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usmerjenost k doseganju ciljev oz. rezultatov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IF (10) Q1 = [2]

BLOK (11) (ZAPOSLENI)

Q13 - Kako bi ocenili svoje mehke veščine?

- 1
 2
 3
 4
 5

IF (10) Q1 = [2]

BLOK (11) (ZAPOSLENI)

Q14 - Ocenite kako razvite posamezne mehke veščine imate vi.

	Zelo slabo	Slabo	OK	Dobro	Zelo dobro
Komunikacijske veščine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medosebne veščine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veščine dela v skupini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integriteta / Etika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veščine reševanja problemov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pozitiven odnos do situacij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sposobnosti vodenja in upravljanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fleksibilnost in prilagodljivost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IF (10) Q1 = [2]

BLOK (11) (ZAPOSLENI)

Q15 - Ocenite kako razvite posamezne mehke veščine imate vi.

	Zelo slabo	Slabo	OK	Dobro	Zelo dobro
Kreativnost / Inovativnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delo pod pritiskom / Obvladovanje stresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zmožnost učenja novih stvari	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Upravljanje s časom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sposobnost kritičnega razmišljanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analitične veščine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razumevanje posla / panoge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pogajalske spretnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Zelo slabo	Slabo	OK	Dobro	Zelo dobro
Profesionalizem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IF (10) Q1 = [2]

BLOK (11) (ZAPOSLENI)

Q50 - Ocenite kako razvite posamezne mehke veščine imate vi.

	Zelo slabo	Slabo	OK	Dobro	Zelo dobro
Management raznolikosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Računalniške veščine/ Veščine informacijsko komunikacijskih tehnologij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podjetništvo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strateška usmerjenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zmožnost spoprijemanja z nesigurnimi situacijami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Upravljanje z informacijami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veščine upravljanja projektov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usmerjenost na stranke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usmerjenost k doseganju ciljev oz. rezultatov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IF (10) Q1 = [2]

BLOK (11) (ZAPOSLENI)

Q16 - Kako pogosto pogrešate posamezne mehke veščine pri svojih sodelavcih inženirjih?

	Nikoli	Redko	Občasno	Pogosto	Zelo pogosto
Komunikacijske veščine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medosebne veščine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veščine dela v skupini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integriteta / Etika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veščine reševanja problemov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pozitiven odnos do situacij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sposobnosti vodenja in upravljanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fleksibilnost in prilagodljivost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IF (10) Q1 = [2]

BLOK (11) (ZAPOSLENI)

Q17 - Kako pogosto pogrešate posamezne mehke veščine pri svojih sodelavcih inženirjih?

	Nikoli	Redko	Občasno	Pogosto	Zelo pogosto
Kreativnost / Inovativnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delo pod pritiskom / Obvladovanje stresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zmožnost učenja novih stvari	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nikoli	Redko	Občasno	Pogosto	Zelo pogosto
Upravljanje s časom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sposobnost kritičnega razmišljanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analitične veščine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razumevanje posla / panoge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pogajalske spretnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesionalizem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IF (10) Q1 = [2]

BLOK (11) (ZAPOSLENI)

Q51 - Kako pogosto pogrešate posamezne mehke veščine pri svojih sodelavcih inženirjih?

	Nikoli	Redko	Občasno	Pogosto	Zelo pogosto
Management raznolikosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Računalniške veščine/ Veščine informacijsko komunikacijskih tehnologij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podjetništvo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strateška usmerjenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zmožnost spoprijemanja z nesigurnimi situacijami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Upravljanje z informacijami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veščine upravljanja projektov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usmerjenost na stranke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usmerjenost k doseganju ciljev oz. rezultatov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IF (12) Q1 = [3]

BLOK (13) (ŠTUDENTI)

Q18 - Kako bi ocenili svoje mehke veščine?

- 1
 2
 3
 4
 5

IF (12) Q1 = [3]

BLOK (13) (ŠTUDENTI)

Q19 - Koliko poudarka dajejo na vaši fakulteti razvijanju mehkih veščin ter njihovi pomembnosti? (od 1-mehkim veščinam ne dajejo pozornosti do 5-razvoju mehkih veščin namenjajo dovolj pozornosti)

- 1 2 3 4 5

IF (12) Q1 = [3]

BLOK (13) (ŠTUDENTI)

Q20 - Ocenite kako razvite posamezne mehke veščine imate vi.

	Zelo slabo	Slabo	OK	Dobro	Zelo dobro
Komunikacijske veščine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medosebne veščine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veščine dela v skupini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integriteta / Etika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veščine reševanja problemov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pozitiven odnos do situacij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sposobnosti vodenja in upravljanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fleksibilnost in prilagodljivost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IF (12) Q1 = [3]

BLOK (13) (ŠTUDENTI)

Q21 - Ocenite kako razvite posamezne mehke veščine imate vi.

	Zelo slabo	Slabo	OK	Dobro	Zelo dobro
Kreativnost / Inovativnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delo pod pritiskom / Obvladovanje stresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zmožnost učenja novih stvari	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Upravljanje s časom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sposobnost kritičnega razmišljanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analitične veščine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razumevanje posla / panoge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pogajalske spretnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesionalizem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IF (12) Q1 = [3]

BLOK (13) (ŠTUDENTI)

Q52 - Ocenite kako razvite posamezne mehke veščine imate vi.

	Zelo slabo	Slabo	OK	Dobro	Zelo dobro
Management raznolikosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Računalniške veščine/ Veščine informacijsko komunikacijskih tehnologij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podjetništvo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strateška usmerjenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zmožnost spoprijemanja z nesigurnimi situacijami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Upravljanje z informacijami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veščine upravljanja projektov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usmerjenost na stranke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Zelo slabo	Slabo	OK	Dobro	Zelo dobro
Usmerjenost k doseganju ciljev oz. rezultatov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q22 - Kako ocenjujete povezavo med obvladovanjem mehkih veščin in uspešnostjo posamezne/ga inženirja/ke na delovnem mestu?

- Nepovezano
- Šibko povezano
- Povezano
- Močno povezano
- Izredno močno povezano

Q23 - Večino mehkih veščin sem razvil:

- V šoli (v izobraževalnem procesu)
- Doma (z vzgojo in življenjskimi izkušnjami)
- Z neformalnim izobraževanjem (razne delavnice, klubi, krožki,...)
- Skozi izobraževanja in treninge na delovnem mestu

BLOK (15) (Rezultati)

BLOK (16) (Komunikacija rezultat)

Komunikacija - Kalkulaci

BLOK (15) (Rezultati)

BLOK (16) (Komunikacija rezultat)

IF (17) Komunikacija < '1.5'

Q24 - Vaše obvladovanje KOMUNIKACIJSKIH veščin je IZREDNO SLABO.

BLOK (15) (Rezultati)

BLOK (16) (Komunikacija rezultat)

IF (18) Komunikacija >= '1.5' and Komunikacija < '2.5'

Q25 - Vaše obvladovanje KOMUNIKACIJSKIH veščin je SLABO.

BLOK (15) (Rezultati)

BLOK (16) (Komunikacija rezultat)

IF (19) Komunikacija >= '2.5' and Komunikacija < '3.5'

Q26 - Vaše obvladovanje KOMUNIKACIJSKIH veščin je ZADOVOLJIVO.

BLOK (15) (Rezultati)

BLOK (16) (Komunikacija rezultat)

IF (20) Komunikacija >= '3.5' and Komunikacija < '4.5'

Q27 - Vaše obvladovanje KOMUNIKACIJSKIH veščin je DOBRO.

BLOK (15) (Rezultati)

BLOK (16) (Komunikacija rezultat)

IF (21) Komunikacija >= '4.5'

Q28 - Vaše obvladovanje KOMUNIKACIJSKIH veščin je ZELO DOBRO.

BLOK (15) (Rezultati)

BLOK (22) (Delo v skupinah rezultat)

DeloVskupinah - Kalkulaci

BLOK (15) (Rezultati)

BLOK (22) (Delo v skupinah rezultat)

IF (23) DeloVskupinah < '1.5'

Q29 - DELO V SKUPINAH je večšina, ki jo imate IZREDNO SLABO razvito.

BLOK (15) (Rezultati)

BLOK (22) (Delo v skupinah rezultat)

IF (24) DeloVskupinah >= '1.5' and DeloVskupinah < '2.5'

Q30 - DELO V SKUPINAH je večšina, ki jo imate SLABO razvito.

BLOK (15) (Rezultati)

BLOK (22) (Delo v skupinah rezultat)

IF (25) DeloVskupinah >= '2.5' and DeloVskupinah < '3.5'

Q31 - DELO V SKUPINAH je večšina, ki jo imate ZADOVOLJIVO razvito.

BLOK (15) (Rezultati)

BLOK (22) (Delo v skupinah rezultat)

IF (26) DeloVskupinah >= '3.5' and DeloVskupinah < '4.5'

Q32 - DELO V SKUPINAH je večšina, ki jo imate DOBRO razvito.

BLOK (15) (Rezultati)

BLOK (22) (Delo v skupinah rezultat)

IF (27) DeloVskupinah >= '4.5'

Q33 - DELO V SKUPINAH je večšina, ki jo imate ZELO DOBRO razvito.

BLOK (15) (Rezultati)

BLOK (28) (Integriteta in etika rezultat)

IntegritetaEtik - Kalkulaci

BLOK (15) (Rezultati)

BLOK (28) (Integriteta in etika rezultat)

IF (29) IntegritetaEtik < '1.5'

Q34 - INTEGRITETA in ETIKA sta večšini, ki ju imate IZREDNO SLABO razviti.

BLOK (15) (Rezultati)

BLOK (28) (Integriteta in etika rezultat)

IF (30) IntegritetaEtik >= '1.5' and IntegritetaEtik < '2.5'

Q35 - INTEGRITETA in ETIKA sta veščini, ki ju imate SLABO razviti.

BLOK (15) (Rezultati)

BLOK (28) (Integriteta in etika rezultat)

IF (31) IntegritetaEtik >= '2.5' and IntegritetaEtik < '3.5'

Q36 - INTEGRITETA in ETIKA sta veščini, ki ju imate ZADOVOLJIVO razviti.

BLOK (15) (Rezultati)

BLOK (28) (Integriteta in etika rezultat)

IF (32) IntegritetaEtik >= '3.5' and IntegritetaEtik < '4.5'

Q37 - INTEGRITETA in ETIKA sta veščini, ki ju imate DOBRO razviti.

BLOK (15) (Rezultati)

BLOK (28) (Integriteta in etika rezultat)

IF (33) IntegritetaEtik >= '4.5'

Q38 - INTEGRITETA in ETIKA sta veščini, ki ju imate ZELO DOBRO razviti.

BLOK (15) (Rezultati)

BLOK (34) (Reševanje problemov rezultat)

ReševanjeProb - Kalkulaci

BLOK (15) (Rezultati)

BLOK (34) (Reševanje problemov rezultat)

IF (35) ReševanjeProb < '1.5'

Q45 - REŠEVANJE PROBLEMOV je večina, ki jo imate IZREDNO SLABO razvito.

BLOK (15) (Rezultati)

BLOK (34) (Reševanje problemov rezultat)

IF (36) ReševanjeProb >= '1.5' and ReševanjeProb < '2.5'

Q45 - REŠEVANJE PROBLEMOV je večina, ki jo imate SLABO razvito.

BLOK (15) (Rezultati)

BLOK (34) (Reševanje problemov rezultat)

IF (37) ReševanjeProb >= '2.5' and ReševanjeProb < '3.5'

Q45 - REŠEVANJE PROBLEMOV je večina, ki jo imate ZADOVOLJIVO razvito.

BLOK (15) (Rezultati)

BLOK (34) (Reševanje problemov rezultat)

IF (38) ResevanjeProb >= '3.5' and ResevanjeProb < '4.5'

Q45 - REŠEVANJE PROBLEMOV je večšina, ki jo imate DOBRO razvito.

BLOK (15) (Rezultati)

BLOK (34) (Reševanje problemov rezultat)

IF (39) ResevanjeProb >= '4.5'

Q45 - REŠEVANJE PROBLEMOV je večšina, ki jo imate ZELO DOBRO razvito.

BLOK (15) (Rezultati)

BLOK (40) (Vodenje in upravljanje(manegiranje) rezultat)

LeadManag - Kalkulaci

BLOK (15) (Rezultati)

BLOK (40) (Vodenje in upravljanje(manegiranje) rezultat)

IF (41) LeadManag < '1.5'

Q44 - VODENJE in UPRAVLJANJE sta večšini, ki ju imate IZREDNO SLABO razviti.

BLOK (15) (Rezultati)

BLOK (40) (Vodenje in upravljanje(manegiranje) rezultat)

IF (42) LeadManag >= '1.5' and LeadManag < '2.5'

Q44 - VODENJE in UPRAVLJANJE sta večšini, ki ju imate SLABO razviti.

BLOK (15) (Rezultati)

BLOK (40) (Vodenje in upravljanje(manegiranje) rezultat)

IF (43) LeadManag >= '2.5' and LeadManag < '3.5'

Q44 - VODENJE in UPRAVLJANJE sta večšini, ki ju imate ZADOVOLJIVO razviti.

BLOK (15) (Rezultati)

BLOK (40) (Vodenje in upravljanje(manegiranje) rezultat)

IF (44) LeadManag >= '3.5' and LeadManag < '4.5'

Q44 - VODENJE in UPRAVLJANJE sta večšini, ki ju imate DOBRO razviti.

BLOK (15) (Rezultati)

BLOK (40) (Vodenje in upravljanje(manegiranje) rezultat)

IF (45) LeadManag >= '4.5'

Q44 - VODENJE in UPRAVLJANJE sta večšini, ki ju imate ZELO DOBRO razviti.

BLOK (15) (Rezultati)

BLOK (46) (Fleksibilnost in prilagodljivost rezultat)

FlexPrilag - Kalkulaci

BLOK (15) (Rezultati)

BLOK (46) (Fleksibilnost in prilagodljivost rezultat)

IF (47) FlexPrilag < '1.5'

Q39 - FLEKSIBILNOST IN PRILAGODLJIVOST sta večini, ki jih imate **IZREDNO SLABO** razvite.

BLOK (15) (Rezultati)

BLOK (46) (Fleksibilnost in prilagodljivost rezultat)

IF (48) FlexPrilag >= '1.5' and FlexPrilag < '2.5'

Q40 - FLEKSIBILNOST IN PRILAGODLJIVOST sta večini, ki jih imate **SLABO** razvite.

BLOK (15) (Rezultati)

BLOK (46) (Fleksibilnost in prilagodljivost rezultat)

IF (49) FlexPrilag >= '2.5' and FlexPrilag < '3.5'

Q41 - FLEKSIBILNOST IN PRILAGODLJIVOST sta večini, ki jih imate **ZADOVOLJIVO** razvite.

BLOK (15) (Rezultati)

BLOK (46) (Fleksibilnost in prilagodljivost rezultat)

IF (50) FlexPrilag >= '3.5' and FlexPrilag < '4.5'

Q42 - FLEKSIBILNOST IN PRILAGODLJIVOST sta večini, ki jih imate **DOBRO** razvite.

BLOK (15) (Rezultati)

BLOK (46) (Fleksibilnost in prilagodljivost rezultat)

IF (51) FlexPrilag >= '4.5'

Q43 - FLEKSIBILNOST IN PRILAGODLJIVOST sta večini, ki jih imate **ZELO DOBRO** razvite.

BLOK (15) (Rezultati)

BLOK (52) (Upravljanje s časom rezultat)

TimeManag - Kalkulaci

BLOK (15) (Rezultati)

BLOK (52) (Upravljanje s časom rezultat)

IF (53) TimeManag < '1.5'

Q46 - UPRAVLJENJE S ČASOM je večina, ki jo imate **IZREDNO SLABO** razvito.

BLOK (15) (Rezultati)

BLOK (52) (Upravljanje s časom rezultat)

IF (54) TimeManag >= '1.5' and TimeManag < '2.5'

Q46 - UPRAVLJENJE S ČASOM je večina, ki jo imate **SLABO** razvito.

BLOK (15) (Rezultati)

BLOK (52) (Upravljanje s časom rezultat)

IF (55) TimeManag >= '2.5' and TimeManag < '3.5'

Q46 - UPRAVLJENJE S ČASOM je veččina, ki jo imate ZADOVOLJIVO razvito.

BLOK (15) (Rezultati)

BLOK (52) (Upravljanje s časom rezultat)

IF (56) TimeManag >= '3.5' and TimeManag < '4.5'

Q46 - UPRAVLJENJE S ČASOM je veččina, ki jo imate DOBRO razvito.

BLOK (15) (Rezultati)

BLOK (52) (Upravljanje s časom rezultat)

IF (57) TimeManag >= '4.5'

Q46 - UPRAVLJENJE S ČASOM je veččina, ki jo imate ZELO DOBRO razvito.

BLOK (15) (Rezultati)

BLOK (58) (Mehke veščine rezultat)

MehkeVescine_2 - Kalkulaci

BLOK (15) (Rezultati)

BLOK (58) (Mehke veščine rezultat)

IF (59) MehkeVescine_2 < '2.5'

Q47 - Glede na rezultate 7ih veščin, ki smo jih ocenili, lahko sklepam da imate MEHKE VEŠČINE na splošno SLABO razvite.

BLOK (15) (Rezultati)

BLOK (58) (Mehke veščine rezultat)

IF (60) MehkeVescine_2 >= '2.5' and MehkeVescine_2

Q47 - Glede na rezultate 7ih veščin, ki smo jih ocenili, lahko sklepam da imate MEHKE VEŠČINE na splošno V REDU razvite.

BLOK (15) (Rezultati)

BLOK (58) (Mehke veščine rezultat)

IF (61) MehkeVescine_2 > '3.5'

Q47 - Glede na rezultate 7ih veščin, ki smo jih ocenili, lahko sklepam da imate MEHKE VEŠČINE na splošno DOBRO razvite.

Priloga 2: Odgovori zaposlenih v vodstvu na anketna vprašanja

Sklop 1: demografija

Sklop 2: test lastnega obvladovanja mehkih veščin

	Q1	Q2	Q3	XSPOL	XSTAR2a4	XSTAR2a41	Q5a	Q5b	Q5c	Q5d	Q5e	Q5f	Q5g	Q5h	Q6a	Q6b	Q6c	Q6d	Q6e	Q6f	Q6g	Q6h	Q7a	Q7b	Q7c	Q7d	Q7e	Q7f	Q7g
1	1	2	3	1	3	5	4	5	2	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5
2	1	2	3	1	5	6	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	3	4	4	5	4	5
3	1	1	3	1	4	6	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	2	4	3	3	4
4	1	2	3	1	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	3	4	1	5	4	3	3	3	2	4	4	5	3	4
5	1	2	3	1	5	6	4	4	2	3	4	4	4	2	4	4	4	3	2	4	2	4	4	4	4	4	5	3	4
6	1	2	3	1	5	6	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	3	5	4	4	5	3	4	1	4	4	2	4
7	1	2	3	1	5	6	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4
8	1	2	1	1	5	6	4	5	3	3	5	5	4	5	4	5	3	1	4	4	4	4	3	4	4	5	4	2	5
9	1	2	3	1	5	6	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	3	4	5	5	3	3	4	4	5	4	5
10	1	2	3	1	5	6	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	3	5	4	4	4	3	4
11	1	2	2	1	5	6	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	2	2	4	2	3

Sklop 3: ocena pomembnosti mehkih veščin

	Q8a	Q8b	Q8c	Q8d	Q8e	Q8f	Q8g	Q8h	Q9a	Q9b	Q9c	Q9d	Q9e	Q9f	Q9g	Q9h	Q9i	Q48a	Q48b	Q48c	Q48d	Q48e	Q48f	Q48g	Q48h	Q48i	Q10
1	4	4	4	3	5	5	2	4	5	4	5	4	4	4	3	2	4	3	4	4	4	4	4	3	3	5	3
2	4	4	5	4	5	5	3	4	5	4	5	4	5	5	5	3	4	4	5	3	4	4	4	3	3	5	4
3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	5	5	4	5	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	5	3
4	5	3	3	5	4	3	2	4	4	3	4	3	4	4	4	2	3	3	4	2	2	4	2	3	2	3	4
5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	2	5	4	3	4	4	4	3	4	4	5	3
6	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	3
7	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	5	3
8	3	3	4	5	3	5	3	4	4	5	4	5	4	4	3	3	5	3	5	3	3	4	4	3	4	5	3
9	4	3	4	4	4	5	3	3	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4
10	3	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	3	5	3	4	4	3	4	4	5	3
11	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	3	5	3	5	3	3	4	4	3	4	4	4

Sklop 4: katere mehke veščine inženirjem najbolj primanjkujejo

	Q11 a	Q11 b	Q11 c	Q11 d	Q11 e	Q11f	Q11 g	Q11 h	Q12 a	Q12b	Q12 c	Q12 d	Q12 e	Q12f	Q12 g	Q12 h	Q12i	Q49a	Q49 b	Q49 c	Q49 d	Q49 e	Q49f	Q49 g	Q49 h	Q49 i	Q22	Q23
1	3	2	2	2	3	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	3	3	3	4	3	4	4	2
2	2	2	1	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	1	3	3	2	1	1	3	2	2	2	3	3	2	4	2
3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	4	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	4	3
4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	2	4	3	3	3	4	3	4	2	5	3	4	2	3	3	2	4	3
5	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	2	1	3	4	3	2	3	3	4	3	2
6	3	2	3	2	2	2	4	2	3	2	2	3	2	3	2	4	2	3	1	3	4	3	1	3	2	3	4	4
7	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	5	3	3	4	3	3	3	3	2	4	3	3	4	4	5	4	3
8	4	4	2	3	2	2	5	3	2	4	1	4	2	2	3	5	4	4	1	5	3	3	2	5	3	4	3	3
9	2	3	3	3	3	2	2	4	2	4	2	3	4	2	3	3	2	2	1	4	2	3	3	3	4	3	3	4
10	3	2	3	2	3	3	4	4	3	3	2	4	4	4	3	4	3	2	2	4	3	4	3	4	3	4	4	3
11	2	2	2	2	3	2	4	2	2	2	2	2	3	3	2	4	2	2	2	4	3	2	2	3	3	2	3	4

Priloga 3: Odgovori zaposlenih kot inženirji na anketna vprašanja

Sklop 1: demografija

Sklop 2: test obvladovanja mehkih veščin

	Q1	Q3	XSPOL	XSTAR2a4	XSTAR2a41	Q5a	Q5b	Q5c	Q5d	Q5e	Q5f	Q5g	Q5h	Q6a	Q6b	Q6c	Q6d	Q6e	Q6f	Q6g	Q6h	Q7a	Q7b	Q7c	Q7d	Q7e	Q7f	Q7g
1	2	3	1	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	2	4	3	3	4
2	2	3	1	5	6	4	4	3	3	4	5	5	4	5	5	3	3	4	5	5	4	2	4	4	3	1	3	5
3	2	3	1	5	6	3	5	4	2	5	5	3	5	4	1	3	1	5	4	3	4	3	4	2	5	5	2	4
4	2	3	1	5	6	3	4	3	3	4	4	4	5	5	4	3	2	4	4	4	3	2	3	2	3	2	2	4
5	2	2	1	4	6	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	3	3	4	4	5	4	4	3	2	3	3	4	4
6	2	3	1	5	6	3	5	3	2	4	4	2	4	4	4	3	2	5	3	2	5	2	3	2	3	3	2	3
7	2	2	1	2	3	2	4	4	2	5	5	4	5	5	2	3	3	5	4	5	5	3	4	5	2	3	2	5
8	2	3	1	2	1	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	2	5	4	4	5	4	3	2	3	4	2	3
9	2	3	1	3	3	3	3	2	4	3	4	3	3	2	2	2	4	3	3	3	3	3	2	3	4	3	2	4
10	2	1	1	2	2	5	4	4	3	3	5	4	5	4	5	4	3	3	5	4	5	2	4	4	3	5	1	4
11	2	3	2	2	1	3	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	3	5	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4
12	2	4	1	5	6	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	2	3	2	3	2	1	4
13	2	2	1	5	6	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	2	4
14	2	3	1	5	6	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	3	4	4	4	5	4	3	1	3	3	3	4
15	2	3	1	5	6	5	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3	3	2	4	4	3	4
16	2	4	2	2	2	3	5	4	2	5	5	4	5	5	3	4	2	4	4	5	5	2	3	4	3	3	3	2
17	2	3	2	3	3	4	4	3	2	2	3	4	4	3	2	2	5	2	3	4	4	2	3	2	3	3	4	4
18	2	3	1	4	4	3	3	3	2	3	4	4	4	3	4	3	2	3	4	4	4	3	4	3	5	4	3	4
19	2	3	1	5	6	4	3	4	4	3	5	3	4	4	5	4	3	4	4	4	3	2	2	4	3	3	2	3
20	2	2	1	4	6	4	4	5	3	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	5	4	4	4	4
21	2	3	1	5	6	4	3	4	3	5	4	4	5	4	5	2	1	4	5	5	5	2	4	4	4	4	2	3
22	2	3	1	5	6	4	5	4	4	5	4	4	3	5	4	4	2	4	5	5	4	3	4	5	3	4	3	5
23	2	3	1	5	6	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	5	2	4	4	2	3	3	4
24	2	3	1	5	6	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	2	4	4	4	3	3	2	4	4	2	3	5

Sklop 3: ocena pomembnosti mehkih veščin

	Q8a	Q8b	Q8c	Q8d	Q8e	Q8f	Q8g	Q8h	Q9a	Q9b	Q9c	Q9d	Q9e	Q9f	Q9g	Q9h	Q9i	Q48a	Q48b	Q48c	Q48d	Q48e	Q48f	Q48g	Q48h	Q48i	Q13	
1	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	2	4	3	3	4	5	3	2	3	4	
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4
3	4	4	4	5	5	4	3	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	3	5	3	3	5	5	4	3	5	4	
4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	3	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	
5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	5	3	3	3	4	3	4	4	5	
6	4	4	3	3	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	
7	3	3	4	3	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	3	5	4	5	2	2	5	5	2	4	5	4	
8	5	5	5	3	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	3	4	4	5	3	3	4	5	4	4	4	4	
9	5	4	4	4	5	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	4	
10	4	5	4	4	4	4	3	4	2	4	4	3	3	5	5	1	5	1	4	1	4	4	4	4	3	5	4	
11	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	4	
12	5	5	4	4	5	5	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	
14	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	5	4	5	4	3	4	5	4	4	3	4	4	5	
15	5	4	5	4	4	5	3	3	5	4	5	4	4	4	5	3	4	3	5	4	3	4	3	4	5	5	4	
16	5	5	5	4	5	4	5	5	3	5	5	5	5	4	5	3	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	
17	4	3	4	2	5	2	3	3	2	3	5	4	4	4	4	1	3	1	4	3	4	2	4	4	4	2	4	
18	5	4	4	3	5	3	4	4	3	3	4	4	4	2	2	4	2	2	4	2	2	1	3	1	2	4	4	
19	4	4	4	3	4	5	3	4	5	3	5	4	5	5	4	3	5	3	5	3	3	4	5	3	4	4	3	
20	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	2	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	
21	3	3	4	5	4	4	3	3	3	4	5	4	5	4	5	3	5	2	5	4	4	4	5	4	4	5	2	
22	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	
23	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	
24	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	

Sklop 4: lastna ocena obvladovanja mehkih veščin

	Q14a	Q14b	Q14c	Q14d	Q14e	Q14f	Q14g	Q14h	Q15a	Q15b	Q15c	Q15d	Q15e	Q15f	Q15g	Q15h	Q15i	Q50a	Q50b	Q50c	Q50d	Q50e	Q50f	Q50g	Q50h	Q50i
1	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	3	3	4	3	3	3
2	3	4	4	5	5	3	4	4	3	4	4	4	4	5	3	2	3	3	5	3	3	4	3	4	3	4
3	3	4	4	5	4	3	2	4	4	3	4	2	4	5	4	2	4	1	4	2	2	3	4	2	2	4
4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	3	3	4	4	3	5	4
6	2	2	3	4	2	3	2	2	2	1	4	1	3	3	4	1	3	2	4	2	3	2	4	1	3	3
7	3	5	5	4	5	5	4	4	3	4	5	5	5	4	5	2	4	3	4	2	3	4	3	4	5	5
8	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	5	5	5	4	3	4	5	3	4	3
9	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	2	2	3	5	5	3	3	4	4	3	3	3
10	4	4	4	3	4	4	3	3	2	4	4	4	4	5	5	3	5	2	5	1	4	3	4	4	3	4
11	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	3	4	4	4	2	5	5	3	2	3	4	4	4	4	4
12	4	4	4	5	5	5	3	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	5
13	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	3	4	3	5	5	5	3	3	4	5	4	4	3	5	4
15	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	5	4
16	4	5	4	4	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	3	3	4	5	5	3	5
17	4	4	3	4	4	3	4	3	2	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	3	4	3	2	3
18	5	4	4	4	4	3	4	3	2	2	4	4	4	4	3	3	3	4	5	3	4	3	4	4	3	4
19	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	5	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3
20	4	4	5	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	5
21	3	3	2	4	4	3	4	3	3	5	5	4	4	2	4	3	5	3	2	4	2	3	3	4	4	4
22	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4
23	4	3	4	3	4	3	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	3	4	3	4	3	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	5	3

Sklop 5: katere mehke veščine inženirjem najbolj primanjkujejo

	Q16a	Q16b	Q16c	Q16d	Q16e	Q16f	Q16g	Q16h	Q17a	Q17b	Q17c	Q17d	Q17e	Q17f	Q17g	Q17h	Q17i	Q51a	Q51b	Q51c	Q51d	Q51e	Q51f	Q51g	Q51h	Q51i	Q22	Q23
1	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2
2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2
3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	1	2	4	2
4	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	4	2
5	3	4	4	4	3	4	3	4	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	4	2
6	3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	2	3	3	2	3	4	4	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	2
7	4	3	3	4	3	2	3	3	5	3	3	2	5	2	4	4	3	3	2	4	3	3	3	3	4	3	3	2
8	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	1	3	3	3	2	3	3	2	4	2
9	4	4	4	3	4	4	5	3	3	3	2	3	3	2	4	2	3	1	3	2	3	2	3	3	3	2	4	2
10	3	4	3	2	3	2	4	2	3	3	2	4	4	2	3	1	2	2	3	1	3	3	4	3	1	4	3	2
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2
12	5	5	4	3	5	5	3	5	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	4	4	3	3	3	3	4	4	3
13	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
14	4	3	4	3	4	4	4	3	2	3	1	4	3	2	3	5	2	3	2	4	4	4	3	3	4	3	4	3
15	4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	2	3	3	2	3	2	4	3	4	3	3	4	4	3	3
16	2	1	1	1	2	1	3	2	1	1	2	3	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	3	1	2	5	3
17	2	3	3	2	4	5	4	3	2	4	3	4	3	3	4	3	4	2	1	3	3	2	3	2	2	1	4	3
18	3	4	4	2	4	5	5	5	2	3	4	3	4	2	2	2	2	1	3	2	2	3	2	4	2	3	5	3
19	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	2	4	2	3	4	4	3	3	5	4
20	2	3	4	3	2	4	3	4	2	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
21	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	2	4	3	2	4	3	3	4	3	3	3	2	4
22	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	4
23	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4
24	3	3	2	4	2	2	3	3	3	4	1	3	4	3	3	4	2	4	3	3	4	2	3	3	4	2	5	4

Priloga 4: Odgovori študentov naravoslovnih ved na anketna vprašanja

Sklop 1: demografija

Sklop 2: test obvladovanja mehkih veščin

	Q1	XSPOL	XSTAR2a4	XSTAR2a41	Q5a	Q5b	Q5c	Q5d	Q5e	Q5f	Q5g	Q5h	Q6a	Q6b	Q6c	Q6d	Q6e	Q6f	Q6g	Q6h	Q7a	Q7b	Q7c	Q7d	Q7e	Q7f	Q7g
1	3	1	2	1	2	5	4	3	4	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	5	2	3	2	3	2	1	3
2	3	2	1	1	3	5	4	4	5	5	2	4	4	5	4	3	4	3	4	3	3	3	1	4	1	3	3
3	3	1	2	1	4	4	4	3	3	4	4	2	4	3	4	3	4	3	5	5	2	2	4	3	2	2	4
4	3	1	2	1	4	4	3	3	4	5	3	5	4	2	3	2	2	3	3	4	4	2	3	3	4	1	2
5	3	2	2	1	3	4	2	4	4	5	4	4	4	4	3	5	3	5	4	4	4	2	3	4	5	4	5
6	3	1	2	1	2	3	5	2	2	3	3	4	3	5	2	1	3	3	3	4	1	3	4	3	4	2	5
7	3	1	1	1	4	5	5	2	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	2	5	3	3	4	2	4
8	3	2	2	1	4	3	3	2	3	4	4	5	4	3	2	2	2	4	4	4	1	2	4	3	2	1	4
9	3	1	2	1	3	4	5	3	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	2	4	1	5	5	4	5
10	3	1	2	1	4	5	3	2	5	4	3	5	4	5	4	4	4	5	5	4	2	3	2	4	4	1	3
11	3	1	2	1	2	4	2	1	4	5	4	5	5	5	4	1	4	5	4	5	1	2	3	4	2	1	3
12	3	1	1	2	4	5	5	3	4	4	3	4	4	4	3	2	3	4	4	5	4	4	3	3	4	1	3
13	3	1	2	1	3	4	3	5	3	2	3	4	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	4	4	4	2	4
14	3	1	2	3	4	3	2	5	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	2	5
15	3	2	2	3	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	1	5	4	5	5	3	5	4	4	5	2	5
16	3	1	1	1	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	3	5	4	4	4	3	5	3	5	3	3	4
17	3	2	2	3	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
18	3	2	2	1	4	4	2	2	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	2	3	3	4	4	2	3
19	3	1	1	1	4	4	2	4	4	5	4	3	5	4	3	2	5	3	4	3	4	2	3	3	4	2	4
20	3	2	3	1	5	4	3	1	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	2	2	4	3	2	2	4
21	3	1	2	1	3	4	4	3	3	4	3	3	5	4	3	2	3	4	5	5	3	4	4	4	5	3	4
22	3	1	2	1	4	4	3	5	3	5	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	2	4	5	4	3	5
23	3	1	2	1	5	4	5	4	4	5	4	4	3	4	3	2	3	4	4	5	1	2	2	3	4	2	3
24	3	1	2	1	4	4	2	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	2	2	3	3	3	1	4
25	3	1	2	1	4	5	4	2	3	4	2	4	2	4	3	3	2	3	2	4	2	2	2	2	4	2	2

Sklop 1: demografija

Sklop 2: test obvladovanja mehkih veščin

	Q1	XSPOL	XSTAR2a4	XSTAR2a41	Q5a	Q5b	Q5c	Q5d	Q5e	Q5f	Q5g	Q5h	Q6a	Q6b	Q6c	Q6d	Q6e	Q6f	Q6g	Q6h	Q7a	Q7b	Q7c	Q7d	Q7e	Q7f	Q7g
26	3	2	1	1	3	5	2	3	3	4	4	4	4	5	2	3	2	4	5	4	5	4	3	4	5	2	5
27	3	1	1	1	3	3	4	4	3	4	4	3	3	5	5	2	4	4	5	4	4	2	3	2	4	1	2
28	3	2	2	1	3	5	5	3	4	5	5	4	5	4	4	4	3	4	5	5	3	4	2	3	4	3	3
29	3	1	2	1	4	5	4	3	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	1	3	2	5	2	3	4
30	3	2	1	1	4	4	4	4	3	5	3	3	5	5	4	4	5	3	3	5	3	3	3	1	5	2	4
31	3	1	2	1	2	4	3	3	3	4	2	3	3	3	2	2	4	3	4	2	1	1	3	1	3	1	2
32	3	1	2	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	2	4	4	3	5	2	4	2	2	3	2	2
33	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5
34	3	1	2	1	5	5	4	4	5	5	4	5	5	1	4	1	2	4	3	4	1	1	4	5	5	1	2
35	3	1	2	1	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3
36	3	1	2	1	4	4	3	2	3	4	3	3	3	4	3	4	2	4	4	5	2	4	3	4	3	2	4
37	3	1	2	1	4	3	3	1	5	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	5	3	4	4	3	5	4	4
38	3	1	2	4	3	4	3	5	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4
39	3	2	2	1	4	4	3	4	5	5	3	4	4	5	5	3	3	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3
40	3	2	2	1	3	3	5	4	3	4	4	4	5	3	5	4	4	4	5	5	2	3	3	4	3	3	3
41	3	1	2	1	3	3	3	2	3	4	4	4	5	3	4	2	3	4	4	5	3	2	2	3	3	2	2
42	3	1	3	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	2	4
43	3	1	3	4	4	4	3	5	3	5	5	5	4	3	4	3	3	3	4	4	2	3	4	5	3	2	4
44	3	1	3	3	3	4	3	5	4	5	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	2	4
45	3	1	2	3	3	4	3	5	4	5	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	5	3	4	4
46	3	1	2	2	3	4	4	5	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4
47	3	1	2	1	3	5	2	3	5	5	4	4	5	4	5	3	5	4	4	4	3	3	3	2	1	2	4
48	3	2	1	1	3	3	3	4	4	5	4	3	5	4	4	3	5	4	5	5	2	3	3	3	2	1	4
49	3	1	3	5	4	4	3	5	4	5	4	3	3	4	3	3	2	3	4	4	2	2	3	4	3	2	4
50	3	2	2	2	4	4	3	3	5	5	3	3	5	4	3	3	4	3	5	4	3	4	3	4	4	2	3
51	3	1	1	1	4	2	5	1	2	1	2	3	5	5	5	5	3	3	2	5	1	1	1	1	1	1	1
52	3	1	2	3	4	4	5	3	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2

Sklop 3: ocena pomembnosti mehkih veščin

	Q8a	Q8b	Q8c	Q8d	Q8e	Q8f	Q8g	Q8h	Q9a	Q9b	Q9c	Q9d	Q9e	Q9f	Q9g	Q9h	Q9i	Q48a	Q48b	Q48c	Q48d	Q48e	Q48f	Q48g	Q48h	Q48i	Q18	Q19	
1	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	2	
2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	
3	5	2	3	5	3	4	4	3	5	5	5	4	5	4	5	2	3	2	5	2	3	3	5	5	2	4	5	3	
4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	3	5	1	5	2	3	5	4	3	2	4	4	3	
5	5	4	5	4	5	3	4	5	4	4	4	5	3	4	5	2	4	2	3	3	5	3	5	5	2	4	4	3	
6	3	3	2	4	4	3	3	4	2	3	4	4	3	3	5	2	4	3	4	3	3	2	4	4	3	3	3	3	
7	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	
8	5	4	4	3	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	3	5	2	5	3	4	4	3	4	3	5	3	3	
9	4	5	3	4	5	4	3	5	2	2	5	4	5	3	5	5	5	3	4	2	3	4	2	1	2	3	5	1	
10	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	3	4	3	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	
11	5	3	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	3	5	5	5	5	2	4	4	4	
12	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	3	5	2	5	3	4	4	4	3	3	4	4	3	
13	5	4	4	4	5	3	5	4	3	4	4	5	4	4	3	3	3	2	4	1	3	3	4	4	3	4	4	2	
14	5	5	5	3	4	3	4	4	4	3	5	3	4	5	3	2	4	4	5	1	2	3	4	3	2	3	4	2	
15	3	3	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	3	4	4	5	5	5	5	3	5	5	3	
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1
17	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	
18	5	4	3	4	5	3	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	4	4	5	2	3	5	4	4	3	4	4	3	
19	3	4	3	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	3	4	5	4	4	2	5	3	5	4	3	
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	5	3	5	3	3	4	4	3	4	5	4	4	
21	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	3	
22	5	5	4	3	5	3	4	4	3	3	5	5	4	5	3	4	4	3	5	3	4	4	4	4	3	4	3	1	
23	2	3	3	5	5	4	3	4	2	4	5	4	2	2	5	1	5	5	4	3	2	2	4	4	3	3	3	3	
24	4	3	5	3	5	4	3	4	5	3	5	4	5	5	5	3	4	4	5	4	5	3	4	3	5	4	4	3	
25	4	5	4	5	4	5	2	4	4	5	5	5	5	3	5	3	5	4	4	2	3	4	4	3	4	4	3	3	
26	4	5	4	2	4	3	3	4	2	3	4	4	3	3	5	2	5	2	3	3	4	3	5	4	3	4	4	3	

Sklop 3: ocena pomembnosti mehkih veščin

	Q8a	Q8b	Q8c	Q8d	Q8e	Q8f	Q8g	Q8h	Q9a	Q9b	Q9c	Q9d	Q9e	Q9f	Q9g	Q9h	Q9i	Q48a	Q48b	Q48c	Q48d	Q48e	Q48f	Q48g	Q48h	Q48i	Q18	Q19
27	4	4	5	4	4	5	3	4	3	3	4	5	5	3	4	4	5	4	5	4	4	5	4	3	5	5	3	4
28	5	5	5	3	4	4	5	4	5	4	5	5	5	3	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3
29	4	4	4	5	5	3	3	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	3	3	5	5	5	3	4	3	1
30	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	3	3
31	5	4	4	4	5	3	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	3	4
32	3	5	5	4	5	5	3	5	3	5	5	4	5	5	4	3	4	2	5	2	3	5	3	3	3	4	3	2
33	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1
35	3	2	4	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	5	3	4	4	5	4	3	4	3	2
36	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	2	5	4	3	3	3	3	4	3	4	2
37	3	2	4	4	3	5	3	3	4	1	5	3	4	5	5	1	3	1	4	1	2	4	2	1	2	5	4	2
38	5	4	4	3	4	3	2	4	5	3	4	3	4	4	2	2	3	2	5	2	2	3	4	3	2	3	4	1
39	3	4	4	5	4	4	4	5	3	2	4	4	4	3	5	4	5	4	3	4	4	3	4	5	4	5	3	3
40	4	3	3	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
41	5	4	4	3	5	4	3	4	5	5	3	3	5	3	3	4	3	4	5	3	4	3	4	3	3	4	4	2
42	5	4	4	3	5	3	4	4	3	3	4	4	4	5	3	4	3	2	5	2	4	4	4	4	2	4	4	2
43	5	4	4	3	5	3	4	4	2	2	5	4	4	4	2	4	3	2	4	1	2	2	4	4	2	4	4	2
44	4	4	4	3	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	2	5	2	3	3	4	4	2	4	4	2
45	5	5	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	2
46	5	5	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	2
47	4	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	5	3	2
48	3	3	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
49	4	5	5	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	2	2	3	2	4	2	2	3	4	3	1	4	5	1
50	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3
51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
52	4	5	3	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	3

Sklop 4: lastna ocena obvladovanja mehkih veščin

	Q20a	Q20b	Q20c	Q20d	Q20e	Q20f	Q20g	Q20h	Q21a	Q21b	Q21c	Q21d	Q21e	Q21f	Q21g	Q21h	Q21i	Q52a	Q52b	Q52c	Q52d	Q52e	Q52f	Q52g	Q52h	Q52i	Q22	Q23
1	3	3	4	4	4	3	3	4	2	4	5	4	4	5	3	2	4	2	4	3	3	3	4	4	3	5	2	1
2	3	5	4	4	4	4	4	5	3	5	4	4	4	3	4	3	5	4	3	3	4	5	4	3	3	3	4	1
3	3	3	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	2	4	2	4	4	4	4	3	4	3	1
4	4	4	4	4	3	4	2	4	2	2	3	1	4	2	3	2	4	5	4	1	1	2	3	1	4	3	4	1
5	4	4	5	4	3	3	2	4	5	5	5	3	4	3	4	4	5	3	4	3	4	5	4	4	5	5	4	1
6	1	2	2	3	4	3	2	3	2	3	5	5	4	3	5	2	4	3	5	2	3	3	3	3	2	3	3	1
7	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	4	3	5	4	3	4	5	5	4	4	4	2
8	3	3	3	2	3	2	4	3	4	4	5	5	3	3	4	1	5	1	4	2	4	2	4	3	2	4	4	2
9	4	5	2	4	4	5	3	3	3	4	4	4	3	2	4	5	3	1	3	1	2	4	3	1	3	5	5	2
10	3	5	4	5	4	4	2	5	3	3	3	4	2	4	4	2	4	3	3	2	3	4	4	2	4	5	4	2
11	5	4	3	5	4	2	4	4	4	2	4	4	4	5	4	5	5	4	4	3	5	3	4	5	5	5	4	2
12	4	4	4	3	5	4	4	4	5	3	4	2	4	4	4	3	5	3	5	2	3	3	5	2	3	4	3	2
13	4	4	5	5	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	2	2	4	5	5	3	4	4	3	4	3	4	5	2
14	5	4	4	4	4	3	3	3	2	2	4	4	4	4	3	2	3	5	5	2	2	3	4	3	3	3	4	2
15	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	3	5	5	5	3	4	5	5	4	2
16	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	2
17	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	2	4	5	3	3	4	4	4	4	5	4	4	2
18	5	4	3	4	5	5	3	4	4	4	5	2	4	4	3	2	4	4	3	2	4	4	4	3	3	4	4	2
19	4	4	3	5	4	4	4	4	3	4	4	1	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	2	4	3	2
20	3	5	4	5	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	3	5	4	5	5	4	2
21	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	3	4	4	4	5	4	3	5	4	3	3	4	3	3	4	4	2
22	4	4	3	4	4	3	3	3	2	3	4	3	4	4	3	2	3	5	5	3	2	3	4	3	4	3	3	2
23	4	4	4	5	3	3	3	5	2	3	3	4	3	4	4	4	5	2	3	1	3	3	2	4	5	5	3	2
24	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2
25	5	4	3	5	2	3	2	3	3	2	5	2	4	3	4	1	4	4	4	2	3	3	3	2	4	2	4	2
26	5	4	5	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	2	5	3	4	3	4	3	4	4	5	4	4	2
27	3	4	4	4	3	4	3	5	3	4	5	3	5	3	4	4	4	3	5	3	5	4	5	4	4	4	3	3

Sklop 4: lastna ocena obvladovanja mehkih veščin

	Q20a	Q20b	Q20c	Q20d	Q20e	Q20f	Q20g	Q20h	Q21a	Q21b	Q21c	Q21d	Q21e	Q21f	Q21g	Q21h	Q21i	Q52a	Q52b	Q52c	Q52d	Q52e	Q52f	Q52g	Q52h	Q52i	Q22	Q23
28	5	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	3
29	4	4	3	5	4	5	4	3	4	4	5	3	5	5	4	3	5	1	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3
30	4	5	5	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	4	4	4	4	5	5	2	4	3	5	3	4	4	4	3
31	2	3	3	3	4	3	3	3	1	4	5	2	4	3	3	2	4	4	3	2	3	4	4	2	3	2	4	3
32	2	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	2	2	2	4	4	4	3	4	3
33	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3
34	1	1	1	5	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	3
35	2	3	3	5	5	3	4	4	5	4	5	2	5	4	4	4	4	2	5	3	4	4	4	4	2	4	2	3
36	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	4	3	4	4	3	2	2	4	5	3	3	3	4	3	2	3	4	3
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3
38	4	5	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	5	5	3	3	4	4	4	3	4	4	3
39	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3
40	4	3	2	5	3	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	3	5	3	3	5	4	4	5	4	4	4	4	3
41	5	4	3	3	4	5	5	4	3	4	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	3
42	4	4	4	5	4	3	4	4	2	2	4	4	4	4	2	2	3	5	5	3	3	4	4	4	3	4	4	3
43	4	4	3	5	4	3	3	3	5	3	4	4	4	4	3	2	3	5	5	3	3	4	4	4	4	3	4	3
44	4	5	4	4	4	3	4	3	2	4	4	4	4	4	2	3	4	5	5	3	3	4	4	4	3	4	4	3
45	5	5	4	4	4	3	3	3	4	2	4	4	4	4	3	2	3	5	5	3	3	4	4	4	3	4	4	3
46	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	5	5	3	4	4	4	4	3	4	4	3
47	3	4	5	5	5	3	3	5	3	3	3	3	4	4	4	5	5	3	3	4	4	2	4	3	4	4	5	4
48	3	4	4	2	5	5	5	4	5	2	5	4	3	4	5	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4
49	5	4	5	4	4	3	4	5	2	4	4	5	5	5	3	3	3	5	5	3	3	3	5	4	3	4	4	4
50	4	4	4	5	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	4	2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
52	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4

Priloga 5: Odgovori ostalih zaposlenih na anketna vprašanja

Sklop 1: demografija Sklop 2: test obvladovanja mehkih veščin

	Q1	Q2	Q3	XSP OL	XST AR2 a4	XST AR2 a41	Q5a	Q5b	Q5c	Q5d	Q5e	Q5f	Q5g	Q5h	Q6a	Q6b	Q6c	Q6d	Q6e	Q6f	Q6g	Q6h	Q7a	Q7b	Q7c	Q7d	Q7e	Q7f	Q7g
1	4	1	3	2	5	6	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	2	4	4	5	5	1	1	1	1	1	2	1
2	4	2	3	1	5	6	4	4	2	4	5	5	5	5	3	4	5	3	4	5	4	4	4	4	5	5	4	3	4
3	4	2	4	1	5	6	3	5	4	3	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4
4	4	2	3	1	5	6	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	3	4	3	1	2	4
5	4	2	2	2	5	6	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	2	2	1	4	5	2	5
6	4	1	1	1	2	2	4	5	5	5	3	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	3	1	2	2	3	2	2	2

Sklop 3: ocena pomembnosti mehkih veščin

	Q8a	Q8b	Q8c	Q8d	Q8e	Q8f	Q8g	Q8h	Q9a	Q9b	Q9c	Q9d	Q9e	Q9f	Q9g	Q9h	Q9i	Q48a	Q48b	Q48c	Q48d	Q48e	Q48f	Q48g	Q48h	Q48i	Q22	Q23
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	3
2	5	3	4	3	5	5	4	5	5	3	5	3	5	3	5	4	3	2	3	4	4	3	4	3	5	4	3	4
3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	5	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4
4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4
5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	2
6	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1