

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

MEHKE VEŠČINE PO KONČANEM IMB ŠTUDIJU

Ljubljana, junij 2022

PIKA SILVA ŠIŠKIN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Pika Silva Šiškin, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Mehke veščine po končanem IMB študiju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. dr. Tamaro Pavasovič Trošt, PhD

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila 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 poskrbela, 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 pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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 študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MAGISTRSKI ŠTUDIJ POSLOVNIH VED	4
1.1 Magistrski študij MBA	4
1.2 Zgodovina MBA	5
1.3 Vrste MBA programov	6
1.4 Prijavni postopki	7
1.5 Najboljši MBA programi na svetu	8
1.6 Program Poslovanje in Organizacija – IMB	9
1.6.1 Zgodovina.....	9
1.6.2 Vizija, misija in vrednostni predlog	10
1.6.3 Združenje bivših študentov študija Alumni MBA Radovljica	11
1.6.4 Uspešnost IMB programa.....	12
2 KOMPETENCE: SPOSOBNOSTI IN VEŠČINE	12
2.1 Opredelitev koncepta komepetence in kompetentnost	13
2.2 Znanja-Spretnosti-Sposobnosti (KSA)	14
2.3 Mehke veščine	15
2.4 Opis posameznih veščin	16
2.4.1 Spretnosti	18
2.4.2 Sposobnosti.....	20
2.5 Omejitve veščin	22
3 METODOLOGIJA	23
3.1 Namen, cilji in raziskovalna vprašanja	23
3.2 Raziskovalni načrt	24
3.3 Poglobljeni intervju	24
3.4 Anketni vprasalnik s študenti IMB programa	25
3.4.1 Oblika anketnega vprašalnika.....	26
3.4.2 Preizkušanje razlik med odgovori	27
3.4.3 Osnovne demografske značilnosti anketiranih	28
4 REZULTATI RAZISKAVE	29
4.1 Na študiju pridobljene in pri delu uporabljene sposobnosti diplomantov IMB programa	30

4.1.1	Značilne razlike med pridobljenimi in uporabljenimi sposobnostmi.....	34
4.1.2	Sposobnosti, kjer nisem zaznala razlik med pridobljenimi in uporabljenimi	35
4.1.3	Povzetek ugotovitev glede sposobnosti.....	35
4.2	Na študiju pridobljene in pri delu uporabljene spretnosti diplomantov IMB programa	36
4.2.1	Značilne razlike med pridobljenimi in uporabljenimi spretnostmi	39
4.2.2	Spretnosti, kjer nisem zaznala razlik med pridobljenimi in uporabljenimi...	40
4.2.3	Povzetek ugotovitev glede spretnosti	41
4.3	Razlike med anketiranci	41
4.3.1	Razlike v stališčih o sposobnostih in spretnostih med spoloma.....	42
4.3.2	Razlike v stališčih o sposobnostih in spretnostih med različnimi delovnimi položaji	45
4.3.3	Razlike v stališčih o sposobnostih in spretnostih med predstavniki različnih generacij	48
4.3.4	Druge ugotovitve.....	52
4.4	Odgovor na raziskovalno vprašanje	56
4.4.1	Katere veščine IMB študenti pridobijo v času študija in v kolikšni meri	56
4.4.2	Katere veščine IMB študenti pogrešajo pri svoji karieri po zaključenem študiju	57
5	UGOTOVITVE IN PREDLOGI	58
5.1	Povzetek glavnih ugotovitev	58
5.2	Omejitve raiskave	59
5.3	Predlogi in priporočila	60
SKLEP		61
LITERATURA IN VIRI		63
PRILOGE		69

KAZALO TABEL

Tabela 1: Delitev mehkih veščin na Spretnosti in Sposobnosti	17
Tabela 2: Velikost vzorca in delež odgovorov	25
Tabela 3: Seznam sposobnosti vključene v raziskavo	31
Tabela 4: Seznam spretnosti vključene v raziskavo	36
Tabela 5: Sposobnosti glede na pozicijo v podjetju	45
Tabela 6: Spretnostii glede na pozicijo v podjetju	46

KAZALO SLIK

Slika 1: Delitev glede na Področje dela.....	28
Slika 2: Delitev glede na Pozicijo v podjetju	29
Slika 3: Sposobnosti, ki so jih pridobili na študiju.....	31
Slika 4: Sposobnosti, ki jih uporabljajo pri delu	32
Slika 5: Razlika med pridobljivimi in uporabljenimi sposobnostmi	32
Slika 6: Sposobnosti pridobljene na študiju in uporabljene pri delu	33
Slika 7: Spretnosti, ki so jih pridobili na študiju	37
Slika 8: Spretnosti, ki jih uporabljajo pri delu.....	37
Slika 9: Razlika med pridobljivimi in uporabljenimi spretnostmi.....	38
Slika 10: Spretnosti pridobljene na študiju in uporabljene pri delu	39
Slika 11: Sposobnosti med spoloma.....	42
Slika 12: Spretnosti med spoloma	43
Slika 13: Sposobnosti in spretnosti, ki so jih pri dobili na študiju glede na generacijske skupine.....	49
Slika 14: Sposobnosti in spretnosti, uporabljene pri delu glede na generacijske skupine...	51
Slika 15: Razmerje med spoloma glede na pozicijo v podjetju.....	53
Slika 16: Področje dela glede na generacijsko skupino.....	54
Slika 17: Pozicija glede na generacijsko skupino.....	55

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Na študiju pridobljene in pri delu uporabljene sposobnosti diplomantov IMB programa.....	1
Priloga 2: Na študiju pridobljene in pri delu uporabljene spretnosti diplomantov IMB programa.....	3
Priloga 3: Razlike v stališčih o sposobnostih med spoloma.....	5
Priloga 4: Razlike v stališčih o spretnostih med spoloma	6
Priloga 5: Sposobnosti in spretnosti, ki so jih pridobili glede na generacijske skupine.....	7
Priloga 6: Sposobnosti in spretnosti, ki so uporabljene v poslovnem svetu glede na generacijske skupine.....	9
Priloga 7: Anketni vprašalnik	11
Priloga 8: Vprašanja za poglobljeni intervju	21

SEZNAM KRATIC

angl. - angleško

AACSB – (angl. *Association to Advance Collegiate Schools of Business*); Združenje za napredovanje visokošolskih poslovnih šol

CEO – (angl. *Chief Executive Officer*); Glavni izvršni direktor

EQUIS – (angl. *European Quality Improvement System*); Evropski sistem za izboljšanje kakovosti

GMAT – (angl. *Graduate Management Admission Test*); Vstopni izpit za vpis na podiplomski študij

IMB – (angl. *Full Time Mater Programme in Business and Organization*); Poslovanje in organizacija

KSA – (angl. *Knowledge, skills and abilities*); Znanja, spretnosti in sposobnosti

MBA – (angl. *Master of Business Administration*); Poslovanje in Administracija

UVOD

Družba in z njo tudi poslovno okolje se hitro spreminja. Spremembe poslovnega okolja korenito vplivajo na spremembo organizacijskih struktur podjetij, kar posledično vpliva na delovanje in organiziranost podjetja samega. V današnjem času, ko je trg vse bolj konkurenčen in dinamičen, je toliko bolj pomembno, da se zna podjetje razmeram hitro prilagoditi. Zaradi teh sprememb v poslovnem okolju, so se organizacije začele spreminjati ter na ta način spremenile organizacijske strukture iz bolj vertikalnih, funkcijskih struktur, ki so bile bolj primerne za stabilno in predvidljivo okolje, v bolj horizontalne, timske in prilagodljive oblike, ki se povezujejo tudi z družbenim okoljem organizacije (Verle, Markič & Kodrič, 2012).

Brooks, Weatherston in Wiklinson (2011, str. 185) ugotavljajo, da posamezniki v sedanjem poslovnem okolju niso več vezani na enega delodajalca preko celotnega njihovega delovnega obdobja. V preteklih letih je razviden trend, kjer posamezniki v celotnem obdobju zamenjajo več delodajalcev. Posledično le-ti razvijajo svoje znanje in veščine, primerno temu, da so čim bolj pripravljeni na različne spremembe in prihodnost. Zato je za organizacijo pomembno, da znajo obdržati svoje zaposlene, ki s svojimi kompetencami in veščinami prispevajo k razvijanju in rasti podjetja. To pa ni mogoče, brez učenja in razvoja zaposlenih, ki ne temelji le na tehničnem znanju, ampak tudi na njihovih kompetencah, ki predstavljajo vir znanja v podjetju (Bračun & Cerkovnik, 2011).

Slednje vpliva na to, da se kadrovska funkcija znotraj podjetja spreminja in da le-ta išče ljudi z drugačnimi kvaliteta, kompetencami, če želijo biti konkurenčni in preživeti v novih razmerah, saj se podjetja dandanes srečujejo z izzivi, ki od njih zahtevajo hitro in celovito reagiranje in prilagajanje trgu. Zato se vse več pozornosti namenja tudi menedžmentu človeških virov, ki veliko energije usmerja v to, kako ravnati in kako doseči, da bodo kadri v podjetju ostali in na ta način prispevali k razvoju. Od zaposlenega se pričakuje več kot le specifično in tehnično znanje, zato se pozornost usmerja v posameznikov osebni razvoj ter na upravljanje veščin in spretnosti v celotnem obdobju njegovega delovanja (Bračun & Cerkovnik, 2011). Ključni dejavniki konkurenčne prednosti predstavljajo sposobnost povezovanja, hitrega delovanja in sprotne prilagajanja spremembam. Vedno večji poudarek je na ustvarjalnosti in inoviranju, projektni organiziranosti t. i. ad-hoc sestavljenih med funkcijskih timih, mrežni organiziranosti ipd. Vse to pa naj bi vodilo k večji fleksibilnosti, izboljšani kakovosti, večjemu in hitrejšemu prilagajanju ter zadovoljstvu (Verle & Markič, 2012). Zato se lahko upravičeno vprašamo, ali temu trendu spreminjanja organiziranosti podjetja in potreba trga po drugačnih kvaliteta in kompetencah zaposlenih sledi tudi učni sistem (Velkov Rozman, 2011).

V primeru Ekonomske fakultete temu lahko delno pritrdimo brez podrobnega raziskovanja, saj lahko že s kratkim pogledom na učne načrte ugotovimo spremembo programov v preteklih letih. Ti se v višjih letnikih prilagajajo posameznim ekonomskim dogodkom v svetu. Hkrati so študenti z vstopom v Evropsko Unijo pridobili možnost študiranja preko Erasmus+ programov, ki podpirajo mobilnost posameznikov ter mednarodna partnerstva med različnimi organizacijami (Erasmus+, 2019). Tako lahko študenti pridobivajo znanja na mnogih fakultetah po svetu in razširijo svoj pogled na ekonomijo, poslovni svet ter dogajanje po svetu. Posledično pridobivajo konkurenčno prednost na trgu dela po vsem svetu. Ne smemo pa pozabiti tudi vseh neobveznih sestavin, ki jih Ekonomska fakulteta ponuja, kot so različni dogodki, organizirani v prostorih fakultete, obiski slovenskih in tujih podjetij ter nenazadnje tudi ekonomsko povezovanje s tistimi, ki delujejo tako na slovenskem kot tujem trgu. Težko bi oporekali dejstvu, da se program in sistem na Ekonomski fakulteti ni prilagodil, saj se vedno znova prilagaja novim razmeram na trgu ter mladim daje novo tehnično znanje. Ker je pisanje magistrske naloge sovpadalo s časom pandemije koronavirusa, je hitro postalo jasno, da lahko takšna pandemija korenito spremeni pogled na svet in seveda na način dela v podjetju in izvajanja pedagoškega procesa. Če samo primerjamo staje in prilagodljivost Ekonomske fakultete na situacijo, kako se je odzvala in poiskala rešitev, lahko sklepamo, da se lahko samo podjetja in izobraževalne inštitucije, ki vlagajo v tehnologijo, zelo hitro prilagodijo novemu načinu dela. V primeru Ekonomske fakultete gre za delo na domu in učenje na daljavo.

Razširjen seznam novih možnosti pridobivanja znanja pa še ne daje zagotovila, da zraven tehničnega znanja študenti pridobivajo tudi mehke veščine (angl. *soft skills*). Te je seveda veliko težje ugotoviti. Moran (Fast Company, 2017) trdi, da se bo ekonomsko področje v naslednjih desetih letih spremenilo do te mere, da polovica trenutnih delovnih mest ne bo več obstajala. Kljub taki drzni napovedi se lahko strinjamo, da vsaj del te napovedi drži. Če pogledamo preteklih 10 let in razvoj socialnih medijev, lahko hitro ugotovimo, da se je v preteklem desetletju pojavilo veliko novih zaposlitev, ki so bile še pred tem popolnoma nepredvidljive in nepoznane. Zaradi tega sem se odločila, da bo rdeča nit tega magistrskega dela ugotoviti, ali se je program Posvodenje in Organizacija (v nadaljevanju IMB program) (angl. *Full Time Master Programme in Business and Organization*) prilagodil na tem področju.

Namen tega magistrskega dela je preučiti, koliko uspešno IMB program usposablja svoje študente z mehкими veščinami. Ugotovitve bodo tako prispevale k izboljšanju IMB programa kot tudi prispevale k splošnem empiričnem razumevanju mehkih veščin.

Cilji so:

- narediti pregled literature o pomenu usposabljanja študentov z mehкими veščinami in potreb današnjih delodajalcev;
- ugotoviti, ali študenti tekom študija pridobijo ustrezne kompetence na programu IMB;

- preveriti, ali sklop mehkih veščin, ki jih študenti na IMB programu pridobijo, sovпада s tistimi mehкими veščinami, ki jih današnji delodajalci potrebujejo oziroma pričakujejo pri svojem poslovanju;
- preveriti ali obstajajo razlike med študenti v sposobnostih in spretnostih glede spola glede na področja dela, ki ga opravljajo, glede na pozicijo, ki jo zasedajo znotraj podjetja, ter preveriti razlike med pridobljenimi in uporabljenimi veščinami glede na generacijsko skupino.

V skladu s tem sem opredelila dve podrobnejši raziskovalni vprašanji, s katerimi sem poskusila s teoretično in empirično analizo ugotoviti:

- katere veščine IMB študenti pridobijo v času študija in katere veščine uporabljajo pri svoji karieri?
- Katere veščine IMB študenti pogrešajo pri svoji karieri po zaključenem študiju?
- Ali obstajajo značilne razlike med spoloma, pozicijo, ki jo zasedajo, ter generacijsko skupino.

Odgovor na zastavljeni vprašanji sem pridobila in pojasnila preko analize, razdeljene v dva sklopa. Prvi sklop se osredotoča na teoretično obravnavo zadevnega področja, dokler se drugi sklop nanaša na empirično raziskavo, ki sem jo izvedla na podlagi anketnega vprašalnika med študenti vseh 26 generacij ter s poglobljenima intervjujema prejšnjega in sedanjega direktorja programa.

V prvem teoretičnem sklopu sem raziskala področje MBA študija in njegovo naravo. Opredelila kaj MBA študij je, od kje izvira in kako se je čez zgodovino spreminjal ter prilagajal družbenemu in poslovnemu okolju. Predstavila sem, kako se s tem študijem povezuje in vključuje IMB, njegovo zgodovino, sedanost in kakšen je namen v prihodnosti. Tukaj sem se nanašala predvsem na obsežno strokovno literaturo kakor tudi osebno videnje IMB študija, ki sem jo izvedla s pomočjo raziskovalne metode poglobljenega intervjuja z vodjema programa prof. dr. Janezom Prašnikarjem in prof. dr. Polono Domadenik Muren ter z lastnim prispevkom poznavanja področja dela. V nadaljevanju teoretičnega sklopa sem podrobneje raziskala strokovno literaturo glede pomembnosti kompetenc v poslovnem okolju. Reh (2019) razdeljuje kompetence na znanje, spretnosti in sposobnosti oziroma tako imenovani KSA model (angl. *Knowledge, Skills and Abilities*). Takšna razdelitev je le ena izmed mnogih, saj druge literature delijo kompetence med mehke in trde veščine, kjer znanje spada med trde veščine, dokler spretnosti in sposobnosti pod mehke veščine. Za namene tega magistrskega dela sem se odločila, da bom sledila KSA modelu in se osredotočila zgolj na mehke veščine.

Mehke veščine nimajo enoznačne definicije, zato je težko izbrati, katere so tiste sposobnosti ali spretnosti, ki so pomembne za študente IMB programa. Zaradi tega sem izbrala 54 mehkih veščin, nekatere med njimi na kratko opisala ter razdelila na tiste, ki predstavljajo spretnosti, in tiste, ki predstavljajo sposobnosti. Ob zaključku teoretičnega dela magistrskega

dela sem na kratko opredelila tudi pomanjkljivosti, ki jih definicija oziroma pomanjkanje le-te prinašajo v empiričnem delu raziskovanja.

Drugi sklop magistrskega dela se nanaša na empirično raziskavo preko izvedbe anketnega vprašalnika, ki sem ga razdelila med vseh 26 generacij bivših študentov. Anketni vprašalnik je izpolnilo 187 anketirancev. V predstavitvi analize raziskave sem razdelila rezultate na šest sklopov, ki so:

- na študiju pridobljene in pri delu uporabljene sposobnosti diplomantov IMB programa;
- na študiju pridobljene in pri delu uporabljene spretnosti diplomantov IMB programa;
- razlike v sposobnostih in spretnostih med spoloma;
- razlike v sposobnostih in spretnostih med različnimi delovnimi položaji;
- razlike v sposobnostih in spretnostih med predstavniki različnih generacij;
- druge ugotovitve.

Po opisu ugotovitev glede za posamezen sklop zaključujem empirični del s splošnimi ugotovitvami in odgovori na obe raziskovalni vprašanji. Tukaj se podrobno opredelim, da IMB študenti pridobijo mehke veščine tekom študija, ki večino sovpadajo s tem, kar se na delovnih mestih v podjetju kasneje od njih pričakuje. Kljub temu pa v posameznih mehkih veščinah obstaja določeno razlikovanje med pridobivanjem veščinami in kasnejšo njihovo uporabo. Le-te posebej izpostavim in v posebnem podpoglavju predlagam določene izboljšave, ki bi jih IMB študij lahko implementiral za zmanjšanje ugotovljenega razkoraka, ki se kaže iz pridobljenih odgovorov. V zaključku magistrskega dela povzamem svoje ugotovitve in predloge.

1 MAGISTRSKI ŠTUDIJ POSLOVNIH VED

1.1 Magistrski študij MBA

MBA je okrajšava za *Master of Business Administration*, ki predstavlja strokovno izobrazbo s področja poslovanja in vodenja. Namenjena je posameznikom, ki že delajo na vodstvenih in odgovornih položajih ali pa želijo to doseči v prihodnosti, ne glede v kateri industriji ali sektorju delajo (Eduers, 2018; Study Portals, brez datuma). MBA je mednarodno priznana izobrazba, ki je bila ustanovljena z namenom razviti, izboljšati in nadgraditi vodstvene veščine v poslovnem svetu ter prenesti teorijo v prakso. Vrednost MBA izobrazbe ni nujno namenjena samo izobraževanju posameznikov za primere v poslovnem svetu, ampak je lahko primerna tudi za pridobivanje izkušenj in soočenje težav v javnem sektorju, vladi ali katerem drugem okolju (Association of AMBA, 2014). Večina MBA programov se seveda osredotoča na tradicionalne predmete, kot so računovodstvo, finance, HR, marketing, poslovne strategije, poslovodstveno vodenje. Kljub temu, pa se posamezni izbirni predmeti prilagajajo družbenim in poslovnim spremembam (Find MBA, 2019).

MBA je danes ena izmed najbolj priljubljenih diplom v svetu, kar je posledica predvsem prepričljivih razlogov, zaradi katerih se posamezniki vpisujejo. V članku »*Why get an MBA? 8 reasons to earn an MBA*«, Matt Gavin (2018) opisuje 8 ključnih razlogov zaradi katerih posamezniki izberejo omenjeno izobraževanje:

- **Naložba v sebe.** Gavin (2018) trdi, da je pridobivanje MBA diplome predvsem osebna izbira in naložba vase za nadaljnjo kariero, predvsem z namenom izboljšanja lastnih sposobnosti in svojih kompetenc. Posledično s pridobivanjem kompetenc, ki jih opisujem dalje v magistrski nalogi, lahko izbereš svojo poslovno pot, ki ti najbolj ustreza.
- **Razvoj okvirja za reševanje težav.** Osnovna ideja MBA programa je ocenitev in pristop k problemu ter iskanje najboljše rešitve za težavo. Le-to se pridobi predvsem preko praktičnih in teoretičnih primerov, t. i. *case study*.
- **Pridobivanje vodstvenih izkušenj** skozi opravljanja interaktivnih primerov znotraj učilnice kakor tudi v resničnem svetu. Na ta način pridobite znanje, kateri tip vodenja vam najbolj ustreza, in pridobite občutek, kako najboljše voditi tim ali organizacijo.
- **Graditev globalne perspektive**, predvsem na podlagi mednarodnega okolja in centrov, ki združuje strokovnjake iz različnih panog, kakor tudi držav in različnih kultur.
- **Izpostavljenost raznolikim stališčem**, ki se navezuje na prejšnjo točko, kjer v reševanju posameznih nalog znotraj predmetov sodelujejo ljudje iz različnih okolji in z različnimi izkušnjami, pogledi in pristopi k reševanju problema pomembno vplivajo na končni rezultat zaključkov, osebno rast in poslovno intuicijo.
- **Povezovanje s študenti in profesorji** skozi celotno obdobje študija, saj si v izzivalnem okolju del mednarodne skupnosti, kar z vidika povezovanja v poslovnem svetu predstavlja eno izmed ključnih prednosti.
- **Alumni združenja**, ki omogočajo razširjeno povezanost med vsemi študenti in profesorji programa. Alumni daje priložnost spoznati in povezati različne generacije. Svetovno priznani MBA programi imajo izjemne klube alumni združenj, ki prisegajo zgolj na povezovanje in mreženje.
- **Ustanovitev lastnega podjetja.** Poleg vseh naštetih dejavnikov je velik motivator za udeležbo za MBA študij tudi pridobitev osnovnega znanje pri odpiranju svojega lastnega podjetja, boljšega poslovnega znanja ter soočanje z izzivi podjetništva.

Zgoraj naštetih razlogi so verjetno posledica, da je danes na svetu približno 7.500 programov, ki ponujajo raznolike oblike MBA izobraževanja (Find MBA, 2019).

1.2 Zgodovina MBA

MBA se je razvil v Ameriki v začetku 20. stoletja kot posledica razvoja proizvodnje ter z njimi povezanih družb, ko so posamezni lastniki iskali izboljšave na področju vodenja podjetij. Posledično so izobraževalne institucije morale prilagoditi programe, da bi študentom zagotovili znanje, ki je potrebno za upravljanje podjetij (MBA Central, 2019). S

samo rastjo podjetij in gospodarstva se je potreba po specializiranem znanju poslovedenja povečala, kar je botrovalo temu, da so posamezne fakultete pričele oblikovati svoje poslovne šole, ki so predstavljale temelj vseh kasnejših MBA programov. Prvi MBA program je bil ustanovljen leta 1908, ki ga je ustanovil Harvard Business School po vzgledu Frederick Winslow Taylorja in je za vpis od študentov zahtevala končano štiri letno dodiplomsko izobrazbo (MBA Today, 2019; Wikipedia, brez datuma).

Predmeti, ki so jih poučevali v začetku 20. stoletja so bili predvsem računovodstvo, poslovna strategija, ekonomija, finance in proizvodnja. Večina teh je še danes osnova marsikaterega MBA programa. Zanimivo je, da v tem začetku poslovne šole niso imele posebnih izobraževanj ali predmetov na področju vodenja in komunikacije znotraj podjetja, kar je botrovalo slabšemu ugledu poslovnih šol do 50-ih let prejšnjega stoletja. Poslovne šole so v letih po tem preoblikovale svoj poslovni model. Tako, da so zaobjele vse vidike poslovanja in s tem je MBA program postavil osnove, po katerih se večino MBA programov poučuje še danes po vsem svetu (Herrington, 2010; Wikipedia, brez datuma b). Ne glede na to pa so bili v obdobju od leta 1950 do leta 1990 programi pretežno teoretične narave. V tem obdobju, bolj natančno po letu 1960, so se MBA programi pričeli poučevati tudi v Evropi.

Potrebe v gospodarstvu so prispevale k temu, da so po letu 1990 poslovne šole, ki so ponujale MBA programe, prešle iz pretežno teoretičnega poučevanja na poučevanje na podlagi primerov, t.i. *case study*. Učni načrt se je širil, tako da je vključeval zmeraj več mehkih predmetov, kakor so mehke kompetence, etika in podobni. MBA programi pa se v 21. stoletju še naprej razvijajo. Prilagajo se potrebam gospodarstva, kar pomeni, da se učni načrti spreminjajo (Datar, Garvin, & Cullen, 2011; Richards-Wilson, 2002). Tako so del osnovnega dela izobraževanja danes nadgrajuje tudi s predmeti, kot so: poslovodstvene kompetence; globalno poslovedenje; razvoj in marketing mikropodjetij; podjetništvo: globalizacija; inovacije; socialno podjetništvo, pristop k strankam; človeški viri; računalništvo; in druge. Prav tako pa se tudi sami programi specializirajo in prilagajajo, tako da imajo posamezniki veliko možnosti pridobivanja MBA diplome, kar podrobneje opisujem v naslednjem poglavju (MBA Central, 2019).

1.3 Vrste MBA programov

Posledica razvoja, ki ga omenjam zgoraj, je prilagoditev posameznih poslovnih šol ter s tem njihovih programov. Tako danes obstaja več vrst MBA programov, čeprav so bili sprva zasnovani kot redni dvoletni programi. Kot navaja Asif (2018), so se dandanes programi spremenili glede na potrebe na trgu in nastali so različni tipi MBA programov, klasični in specializirani.

Klasični MBA programi so:

- Redni MBA program (angl. *Full-time MBA program*) je tradicionalni MBA program, ki v večini traja dve leti in je razdeljen na štiri semestre. V sklopu prvega leta se povzamejo

osnovni ekonomski predmeti, dokler je drugo leto namenjeno specializiranemu usposabljanju posameznih tem po izboru posameznika. Praviloma taki programi zahtevajo vsaj tri leta delovnih izkušenj (Economist, 2017a; Top MBA, brez datuma).

- Enoletni redni program (angl. *1-year Full-time MBA program*) je intenziven MBA program, ki traja med 11 in 16 mesecev. Večina takih programov zahteva predhodne delovne in akademske izkušnje.
- Izredni MBA program (angl. *Part-time MBA program*) je prilagojen za delovne strokovnjake, ki so zaposleni za polni delovni čas in isto časno obiskujejo šolo. Je namenjen predvsem tistim, ki so že na položaju, vendar bi želeli dopolniti in nadgraditi svoje znanje, vendar niso pripravljeni zapustiti službe za daljši čas.
- Vodstveni MBA programi (angl. *Executive MBA program*) so namenjeni poslovnežem, ki želijo napredovati na višjo stopnjo v svoji karieri in izpopolniti svoje vodstvene veščine in sposobnosti. Praviloma je pristop k temu programu omejen z vodstvenimi izkušnjami in delovno dobo. Posledično program večino traja med vikendi. Predmeti, ki se izvajajo so predvsem strateški management, vodenje, komunikacija in podobni. Vodstveni MBA se opravlja tako v učilnicah kakor tudi zunaj njih.
- Spletni MBA programi (angl. *On-line MBA program*) so praviloma novejšega formata, saj v svetu tehnologije fizična prisotnost ni več potrebna. Zaradi tega se gradiva, predavanja in preizkusi znanja opravljajo preko različnih elektronskih komunikacijskih kanalov. Ta izvedba je postala še pomembnejša v času covida, saj so bila potovanja in izmenjave omejene.

Obstajajo tudi specializirani programi, ki so osredotočeni na točno določeno področje oziroma specifično panogo. Na ta način osebam, ki potrebujejo specifična znanja, omogočajo hitrejšo pridobitev potrebnega znanja in možnost za napredovanje ali zaposlitev v točno določeni panogi. V grobem se specializirani MBA programi delijo na: MBA iz financ, MBA iz podjetništva, MBA iz marketinga, MBA človeških virov, MBA poslovnih procesov in ostali.

1.4 Prijavni postopki

Predno kandidati pridejo do izbirnega postopka, morajo najprej narediti prvi korak, in to je pregled MBA programov v svetu, ter se odločiti za vrsto MBA programa in nato specializacijo za katero se bodo odločili. Število MBA programov v svetu je ogromno. Prav tako so kriteriji za vpis na določeno šolo, ki ponuja MBA program, različni. Na koncu je za interese pomembna tudi informacija, kaj z vpisom na določen MBA program pridobijo, koliko bodo morali plačati za sam program, kakšne so zaposlitvene možnosti po pridobljeni izobrazbi, kakšen je sam ugled šole ter kakšna je donosnost naložbe, če upoštevajo vse kriterije (Masters Portal, 2022; Complete University Guide, brez datuma).

V svetu je ogromno število MBA programov, vsi se med seboj nekoliko razlikujejo, zato se tudi prijavni postopki razlikujejo od programa do programa, vendar imajo skoraj vsi bistvene

elemente enake. To so rezultat GMAT (angl. *Graduate Management Admission Test*) izpita, povprečna ocena dodiplomske izobrazbe, priporočilna pisma, certifikat znanja angleškega jezika, ter delovne izkušnje. Nekateri programi zahtevajo tudi osebno intervju ali video-esej. Vstop v program je precej zahteven in na koncu je ovira še visoka šolnina. Določene šole sicer ponujajo tudi štipendije (Get Educated, 2019).

Določeni kandidati, ki se vpisujejo na MBA programe v tujini pa se srečajo še z birokracijo tujcev za vstop v tujo državo, ki je lahko tudi velika ovira.

1.5 Najboljši MBA programi na svetu

Da bi se študenti in ostali zainteresirani za MBA izobrazbo lažje odločili, kateri je tisti najbolj primeren MBA program, ki jim je glede na njihova pričakovanja in zahteve najbolj pisan na kožo, velikokrat pregledajo tudi svetovno znane lestvice, ki vsako leto naredijo primerjavo najboljših MBA programov (Frank-Pedersen, 2009; Economist, 2017b).

V svetu je več agencij, ki se ukvarjajo z vrednotenjem in primerjavo MBA programov med seboj. Glede na Masters Portal (2022) so najbolj priznane in neodvisne agencije Financial Times (FT), Economist in Forbes. Vsi trije portali uporabljajo nekoliko različne kriterije, po katerih primerjajo MBA programe med seboj. Tako je na primer pri »Financial Times Global MBA ranking« najbolj pomemben kriterij akreditacija šole, povprečen dohodek diplomanta, ki ga prejme po treh letih po diplomi, ter samo mnenje alumnijev o celotni študijski izkušnji o programu, v katerega se je vpisal, kot so možnosti mednarodne mobilnosti, število mednarodnih študentov v skupini in mednarodnih profesorjev, ki poučujejo na programu, doseženem znanju, ter ostalo. Vse šole, ki želijo sodelovati v primerjavi na FT lestvici, morajo imeti vsaj akreditacijo *Association to Advance Collegiate Schools of Business* (AACSB) in *European Quality Improvement System* (EQUIS). To so akreditacije, ki šoli že dajejo določeno mednarodno veljavo ter priznanje najvišje kakovosti.

Druga najbolj pomembna agencija po Masters Portal je »Economist full-time MBA ranking,« ki največjo pozornost pri primerjavi programov med seboj daje GMAT rezultatom ob sprejemu, plači diplomantov ter anketi, ki jo izpolnijo študenti glede kakovosti poučevanja, šole kot celote ter službe o kariernem svetovanju. Tretja agencija, ki se ukvarja s primerjanjem MBA programov je »Forbes«, ki ocenjuje uspeh alumnijev glede na plačo po odbitku študentskega dolga. Najbolj pomemben kriterij je donosnost naložbe v prvih petih letih. Ostali kriteriji so še zadovoljstvo študentov, število diplomantov in akademski uspeh. Ker je pomembnost kriterijev za določeno lestvico različna, lahko merila za uvrstitev prikažejo zelo različne rezultate iste poslovne šole, zato sem se za svojo magistrsko nalogo odločila, da bom sledila merilom FT lestvice, saj se je tudi IMB program uvrstil na to lestvico. Glede na rezultate, ki jih je objavil FT Global MBA, prvo mesto pripada svetovno znani šoli Harvard Business School, ki je že leta svetovno najbolj poznana šola.

Omenjena agencija ima več pod lestvic, po katerih primerja različne programe. Ena od kategorij je tudi »The top 100 Masters in Management programmes«. Ta lestvica je še posebej pomembna za IMB program, saj se je program že četrto leto zapored uvrstil na seznam ter se leta 2021 uvrstil na 69. mesto. Istega leta so bili v tej kategoriji za najboljše MBA programe na svetu razglašeni naslednji trije programi: University of St Gallen, Švica, HEC Paris, Francija in na tretjem mestu je University College Dublin: Smurfit, Irska (The Financial Times Ltd., 2021).

Jonathan Moules (2020) razlaga, da se je v letih pred pandemijo covid sicer opazal že več letni trend zmanjševanja zanimanja za vpis v MBA programe. Enako ugotavlja tudi John Byrne (2018, 2019) za najboljše MBA programe, ki so v večini v Združenih državah Amerike. Zmanjšan vpis se pozna tudi zaradi zaostritev pogojev za pridobitev vizuma tujim študentom zaradi takratne imigrantske administracije pod vodstvo predsednika Donalda Trumpa.

Zanimivo pa je videti obrat s pojavom pandemije, saj se je ta trend obrnil in večina poslovnih šol naznanja neverjetno zanimanje za MBA izobrazbo ter povečanje samega vpisa v programe MBA. Kot razlaga Byrne (2020), zanimanje za MBA narašča in pada v različnih gospodarskih ciklih. V zadnjih dveh letih se je zanimanje neizmerno povečalo, ker se je začelo gospodarstvo ohlajati. To je razlog, da se začnejo kandidati spraševati o svoji poklicni poti in možnih razlogih za spremembo poklicne poti. Iščejo nove priložnosti, profesionalna omrežja, znanja in veščine, ki bi jih izstrelili na novo pot.

1.6 Program Poslovođenje in Organizacija – IMB

Čeprav nosi danes drugo ime, je International Full-Time Master Programme in Business and Organization (v nadaljevanju IMB) prvi MBA študij, ki ga je ponudila Ekonomska fakulteta, in eden prvih MBA študijev v jugozahodni Evropi. IMB je intenziven redni dvoletni magistrski program, ki študentom nudi pridobivanje specifičnih znanj za potrebe poslovnega sveta. Program je zasnovan na način, da nudi stik z vodilnimi mednarodnimi strokovnjaki iz akademskega in poslovnega sveta, kjer zraven teoretičnih znanj vključuje številne projekte skupaj z domačimi in mednarodnimi podjetji, kakor tudi delo na študijskih primerih ter posebej spodbuja delo v skupinah. Program daje znanje in izkušnje mladim posameznikom, ki jih bodo potrebovali v konkurenčnem poslovnem svetu, in se v celoti izvaja v angleškem jeziku (Ekonomska fakulteta, brez datuma b).

1.6.1 Zgodovina

IMB je bil ustanovljen leta 1993 z namenom, da se vodstvenem delavcem ponudi izobrazba, ki je v takratnem času primanjkovala. Ker vodstveni delavci niso imeli dovolj kompetenc za kvalitetno vodenje podjetja in ker je v slovenskem okolju primanjkovalo programov, seminarjev in tečajev, kjer bi lahko izpopolnili svoje znanje, je nastal program Poslovođenje

in Organizacija. Ustanovitelj in dolgoletni direktor programa je bil prof. dr. Janez Prašnikar, ki je navdih in idejo pripeljal iz Amerike in je temeljila na matriki MBA programov.

Sprva je bil to program, ki je bil namenjen samo študentom, ki so imeli že vsaj 3 leta delovnih ali vodstvenih izkušenj. Program je prvih šest let potekal v Radovljici kot dislocirana rezidenčna enota, kjer so študentji med časom študija tudi bivali. Večino študentov iz teh prvih generacij je na izobraževanje poslalo podjetje, v katerem so bili zaposleni. V sedmem letu se je študij preselil v Ljubljano, kjer so za namene programa opremili posebne prostore, v katerih se program izvaja še danes. S spremembo lokacije se je spremenil tudi poslovni model, ki sedaj temelji večinoma na izobraževanju študentov (intervju, prof. Prašnikar). Ne glede na spremembe je IMB program ohranil svoj osnovni namen, in sicer, da ponudi študentom v sodelovanju z ostalimi poslovnimi šolami, uspešnimi mednarodnimi profesorji ter s poslovnimi ljudmi iz prakse omogoči pridobitev nujno potrebnega znanja in veščin za vlogo menedžerja.

Zasnovan je bil tako, da študentom omogoči pridobitev analitičnih sposobnosti, jih nauči menedžerjevih prijemov in odločanja. Program je bil in je še vedno osredotočen bolj na dejansko pridobivanje veščin in praktičnega znanja v povezavi s teorijo. Študenti so tekom študija primorani spoznati različna podjetja, analizirati njihove probleme ter pripraviti konkretne rešitve za izboljšavo. Delo se odvija v skupinah, ker je to ključni dejavnik učenja in spoznavanja dela v timu. Veliko je sprotne dela, tako individualnega kot timskega, saj se morajo študenti naučiti postavljanja prioritet in narediti najboljši izdelek z omejenimi resursi ter z omejenim časom (Ekonomsko fakulteta, brez datuma b). Študij je zelo intenziven, saj je potrebno opraviti 15 izpitov v enem letu. Takšen model poučevanja se je obdržal vse do danes in izkazal se je za zelo kvalitetnega in uspešnega.

Vodenje programa je leta 2017 prevzela prof. dr. Polona Domadenik Muren, ki je pripeljala nove ideje v delo programa. Program je bil leta 2018 prvič uvrščen na ugledno lestvico »FT Global Masters in Management ranking«, med 100 najboljših programov na svetu s področja »Master in Management«. Lestvica FT je najbolj prepoznavna v mednarodni poslovni javnosti, sama uvrstitev pa znak kakovosti programa in izvrstnih diplomantov, ki so po zaključku študija hitro zaposljivi. Ključni elementi, ki vplivajo na razvrstitev, so poleg programa, učiteljev, stikov s poslovno skupnostjo in internacionalizacije predvsem zaposljivost ter plača diplomantov po zaključku študija in tri leta kasneje. To lestvico vsako leto pripravlja *Financial Times* in v akademski skupnosti velja za eno najbolj prestižnih in verodostojnih razvrščanj poslovnih in ekonomskih programov (intervju, prof. Domadenik Muren).

1.6.2 Vizija, misija in vrednostni predlog

Vizija programa je, da IMB postane vodilni magistrski program v jugo-vzhodni Evropi, ki je dostopen posameznikom brez predhodnih delovnih izkušenj iz različnih akademskih ozadij. Program želi privabiti najboljše študente in profesorje ter ustvariti sinergijo med

njimi, ki ustvarja vso potrebno znanje in izkušnje, da posamezniki ustvarijo svoje kariere v globaliziranem svetu. Misija programa je ponuditi mednarodnim študentom najsodobnejše znanje in vrednote, ki jih bo naredilo uspešne v poslovnem svetu in njihovih profesionalnih karierah (Ekonomsko fakulteta, brez datuma a). Vrednosti predlog, ki ga program izpostavlja, je ponuditi študentom: konkurenčno znanje in izkušnje; socialni kapital; osebnostni razvoj.

Zgoraj naštetih vrednostnih predlogi ustvarjajo posameznike, ki bodo kos vsem nalogam in bodo predstavljali najboljše kandidate za posamezna delovna mesta v slovenskem in tujem okolju. IMB program prav tako tesno sodeluje in prispeva k Poslovni konferenci Portorož, ki jo vsako leto organizira časnik Finance v sodelovanju z Ekonomsko fakulteto. To je konferenca, kjer se združijo najboljše poslovneži iz Slovenije in regije ter predstavijo aktualne priložnosti in prihajajoče trende na gospodarskem področju. Kot je razložila direktorica programa, profesorica Polona Domadenik Muren, IMB program sledi viziji in misiji Ekonomske fakultete ter si prizadeva biti še boljše pozicioniran na FT lestvici.

IMB program skozi celotno leto budno spremlja študente, njihovo angažiranost, sodelvanje, prisotnost na predavanjih ter poleg obveznih dejavnosti organizira tudi obštudijske aktivnosti, kot so karierni pogovor s kadrovnikom in psihologom, karierne pogovore z direktorji podjetji ter možnost zaposlitve, enotedenski končni izlet v tujino, dodatno izobraževanje o mehkih veščinah na EADA School v Barceloni ter še mnogo drugih dejavnosti.

1.6.3 Združenje bivših študentov študija Alumni MBA Radovljica

Alumni združenje Alumni MBA Radovljica je nastalo s pobudo s strani prvih generacije študentov. Namen in cilj je ohraniti stike s kolegi iz svoje in drugih generacij. Tako je leta 1996 ustanovljeno društvo in od takrat dalje združenje redno organizira dogodke, kjer se posamezniki iz različnih generacij lahko družijo, izmenjujejo izkušnje ter mrežijo. Glavna vizija in poslanstvo alumnija so integracija, povezovanje in ustvarjanje vezi med samimi član, med člani in podjetji ter med združenjem z organizacijo različnih aktivnosti (Alumni združenje MBA Radovljica, 2019). Alumni danes združuje že več 850 poslovnežev, ki so obiskovali IMB program.

Alumni je močno prispeval tudi k temu, da so študenti IMB programa dobro prepoznavni v Sloveniji in regiji. Le-ti so prepoznani kot marljivi, vidoko delavni, izobraženi in izkušeni posamezniki v očeh delodajalcev. Iz tega razloga se delodajalci vsako leto vračajo nazaj in sodelujejo s programom v smislu, da želijo IMB študentom ponuditi zaposlitev.

Združenje Alumni se trudi in veliko vlaga v pomen alumnija, tako da vsako leto organizira različne dogodke, kot so spoznavni jesenski dogodek »Cocktail Party«, na katerem se predstavi nova tekoča generacija, ki tisto leto začne svoj pot. Največji in najbolj prestižen in zastopan je Gala dogodek, kjer se zberejo predstavniki vseh generacij od prve do zadnje. Dogodek se po navadi odvija v Portorožu v Grand hotelu Bernardin, ki je podprt z bogatimi

programom, slavnostno večerjo in raznimi dobrodelnimi igrami. Prav tako skozi leto poteka Mentorski program, ki nudi podporo novim študentom in je vez med delodajalci in študenti. Vsak študent dobi svojega mentorja, bivšega študenta IMB programa, ki že ima nekaj let delovnih izkušenj, da pomaga in usmerja študenta na njegovi poslovni poti. Alumni se trudi, da poleg glavnih dogodkov organizira tudi manjša druženja, skrbi za socialna omrežja ter izdaja krajša obvestila o vseh dogodkih v elektronski obliki.

Leta 2018 je Alumni združenje ustanovilo tudi Fundacijo Alumnija, ki skrbi za finančno podporo Alumnija ter najboljšim študentom vsako leto podeli eno ali dve štipendiji. To je velik korak za Alumni in velika pridobitev za IMB program, saj na ta način omogoči študentom tudi finančno podporo.

1.6.4 Uspešnost IMB programa

IMB program je dobro sprejet s strani delodajalcev ter uživa ugled v Sloveniji in širše v regiji. Prav tako je IMB uvrščen na mednarodno priznano FT lestvico kot eden izmed 100 najboljših poslovnih šol, kar daje tudi zunanjo potrditev kvaliteti programa. Več kot 70% študentov najde zaposlitev v manj kot treh mesecih po končanju programa. Veliko med njimi najde poslovne priložnosti že med samim študijem. Še več, večina študentov najde zaposlitve v najboljših slovenskih in mednarodnih podjetjih, kjer so na vodstvenih položajih prav tako študenti IMB programa. Če naštejemo samo nekaj odmevnih podjetji, kjer so zaposleni IMB študenti. To so: Krka d.d., Petrol d.d., Mercator d.d., Modra Zavarovalnica d.d., Banka Slovenije, Cimos d.d., Kolektor d.o.o., Deloitte d.o.o., Hella Saturnus, Outfit7, Novartis, Google, Nike, Adidas, BCG, A. T. Kearney in ostali.

Bolj pomembno kot omenjena statistika pa predstavljajo veščine, ki jih študenti tekom IMB programa pridobijo. Celotna vizija in misija sta usmerjeni v oblikovanje posameznika tako, da bo kar najbolje deloval v poslovnem okolju. To pomeni razvijati celoten potencial, tako posameznikovo tehnično znanje kakor tudi mehke veščine. Mnogi avtorji, kot bomo videli v nadaljevanju, namenjajo mehkim veščinam vse večjo pozornost v posameznikovem razvoju. Zato bom v nadaljevanju skušala opisati pomembnost teh veščin, predstaviti nekatere med njimi in raziskati njihovo pomembnost pri delovanju v poslovnem svetu.

2 KOMPETENCE: SPOSOBNOSTI IN VEŠČINE

Izobrazba je vsekakor pomembna pri delodajalcih, vendar ta ni zagotovilo, da je kandidat opremljen z vsemi potrebnimi kompetencami za uspešno opravljanje dela ali da se bo ujel z zahtevami podjetja. V današnjem času zaposlovalci iščejo kandidate, ki posedujejo tako trde kot mehke veščine. Raziskave na tem področju kažejo, da so predvsem mehke veščine tiste, katere posameznika ločijo od povprečnega in s tem določijo prednost pri napredovanju v karieri (Amparo Meeks, 2017). Glede na spreminjajočo se organizacijsko strukturo, tehnologijo in načinom dela v podjetjih, je Brungardt (2011) ugotovil, da zaposleni nimajo

več toliko ponavljajočih se delovnih nalog, ampak se morajo stalno prilagajati, kar pa zahteva več samostojnosti in vrhunskih mehkih veščin. To pa je bistvenega pomena za uspeh v prihodnosti. Zato morajo študenti že med svojim študijem razmišljati o tem, katere veščine bodo pridobili v tem času, kaj se na trgu delovne sile išče in pričakuje, da bodo pridobili kar največ konkurenčne prednosti pred ostalimi študenti (Tyler, 2017).

Veliko šol ima programe narejene tako, da opremijo študenta s pravimi kompetencami, da bodo ti produktivni v delovnem okolju, vendar raziskave na tem področju kažejo, da je kombinacija temeljnih znanj in veščin skupaj s širšim naborom osebnih in medosebnih spretnosti, vključno s kritičnim razmišljanjem, reševanjem konfliktov in problemov ter učinkovitim komuniciranjem, obvezne kompetence za vsakega, ki želi izstopati in biti višje v konkurenčnem okolju (Aggarwal, 2008; McNamara, 2009; Manpower Group, 2017).

2.1 Opredelitev koncepta komepetence in kompetentnost

Kompetence so vsota tistih lastnosti oziroma značilnosti posameznika, ki mu dajejo vse zmožnosti in sposobnosti, da uporabi svoja znanja, veščine, spretnosti, osebne značilnosti, stališča, etična prepričanja, vedenjske sloge, odnose, ki so potrebni za aktivnosti, da učinkovito, uspešno in kakovostno opravi in izvrši delovne naloge, uresniči cilje ali odigra vlogo na delovnem mestu, ali poslovnem procesu.

Definicije kompetenc se glede na pregledano strokovno literaturo razlikuje od avtorja do avtorja. Skoraj nemogoče je določiti ali pripisati koherentno teorijo ali doseči soglasno definicijo, ki bi ustrezala in uskladila vse različne načine uporabe koncepta kompetence (Winterton, Delamare-Le Deist & Stringfellow, 2005; Dialogs, brez datuma). Winerton ugotavlja, da je terminološka zmeda nastala zaradi nekonsistentne uporabe termina v različnih kulturnih kontekstih ter da je bilo razumevanje besede zamenjano s potrebo po uporabi besede za definiranje natančnih konceptov. Enak izraz se uporablja v različnih pomenih. To je privedlo do tega, da se je nekaj na videz preprostega razvilo v teoretično zmedo. Prav zaradi podobnih poimenovanj je zato potrebno razumeti, ali gre za uporabo pojma v okviru organizacije ali na področju izobraževanja.

Kohont (2005) v svoji literaturi uporablja razdelitev, ki razlikuje med kompetencami posameznika in njegovo kompetentnostjo. Kohont trdi, da pri kompetencah posameznika za »aktivacijo, uporabo in povezanost celote, znanj, sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednot, ki jih posameznik zna, hoče in zmore uspešno uporabiti v kontekstu in okolju dane situacije. Kompetence mu v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah, tako v organizaciji, kot v družbi nasploh, omogočajo uspešno opravljanje vlog, nalog in reševanje problemov. Šele ko znanja, sposobnosti in veščine postavimo v okvir socialnega in fizičnega okolja, v katerem opravlja določeno vlogo ali nalogo, lahko govorimo o njegovi (ne)kompetentnosti. Standardi in zahteve dane situacije torej bistveno določajo (ne)kompetentnost posameznika.« (Kohont, 2005, str. 32).

Na podlagi Kohontove definicije je mogoče razbrati, da kompetence predstavljajo širok pojem, ki vključuje tako osebne lastnosti posameznika kakor družbeno okolje, v katerem deluje. Za namene natančnejše opredelitve rdeče niti tega magistrskega dela se bom v nadaljevanju osredotočila zgolj na posamezen del Kohontove in Meeksove definicije kompetenc, in sicer na njen sestavni del, to so mehke veščine. Tako v nadaljevanju predstavljam teoretični del znanosti o mehkih veščinah, ki jih začenjam s predstavitvijo modela KSA.

2.2 Znanja-Spretnosti-Sposobnosti (KSA)

Reh (2019) v svojem članku povzema splošno znano kratico v svetu človeškega upravljanja, in sicer KSA, ki v angleščini pomeni znanje, spretnosti in sposobnosti (angl. *Knowledge, Skills and Abilities*). Gre za pojme, ki so osnova in so običajno uporabljeni za definicijo predstavitve posameznega delovnega mesta pri zaposlovanju novih kandidatov. Še več, predstavlja temelj pri zaključni izbiri večih primernih kandidatov za posamezno delovno mesto.

KSA model je zgodovinsko gledano okvir, ki je tesno povezan z ameriško zvezno vlado. Njihove agencije so uporabljale matriko znanja, spretnosti in sposobnosti pri njihovih zaposlitvenih dejanjih. Danes se model zaradi svoje kompleksnosti vse manj uporablja pri zaposlovanju, vsekakor pa je še zmeraj primeren za ocenjevanje izobraževanj v določeni skupini delavcev.

Omenjeni model ima veliko težo na področju upravljanja s človeškimi viri, saj je izjemno natančen in poda veliko informacij o posameznemu kandidatu. Kljub temu pa ima majhno pomanjkljivost, in sicer pojmi (i.e. znanje, spretnosti in sposobnosti) so med sabo zelo podobni in se velikokrat lahko v posameznih dejavnosti tudi prepletajo. Kljub temu v nadaljevanju podajam definicije, ki jo je uporabil Reh (2019) v svojem članku:

- **Znanje** se osredotoča na razumevanje konceptov. Zato je le-to teoretično in ni praktično. Posameznik lahko poseduje določeno znanje ali sredstvo, ampak ni nujno, da ga zna tudi uporabiti na resničnih primerih.
- **Spretnosti** so zmožnosti, ki jih je posameznik sposoben pridobiti preko vaje oziroma preko določenih izkušenj. Gre za praktično uporabo teoretičnega znanja. To pomeni, da posameznik lahko prebere obsežno gradivo glede razvijanja spletnih aplikacij, ampak dejanski razvoj in spretnost pa bo pridobil šele, ko bo dejansko razvijal aplikacije.
- **Sposobnosti** se pogosto zamenjujejo s spretnostmi, kljub temu pa obstaja pomembna razlika med njima. Sposobnosti so določene zmožnosti, ki so praviloma prirojene posamezniku, dokler so spretnosti nekaj, kar se priučiš z delom.

Pomembno je izpostaviti, da je model povzet iz angleškega jezika in zato direkten prevod v slovenščino morda ni najbolj primeren. To je še posebej pomembno, ker v slovenski literaturi večinoma uporabljamo skupen izraz za spretnosti in sposobnosti, ki je veščina. Še več, v

določenih primerih tudi znanje poimenujemo enako, le da jih ločimo na trde veščine in mehke veščine. Znanje bi tako lahko opredelili kot trde veščine, med tem ko bi spretnosti in sposobnosti uvrstili med mehke veščine.

V skladu z zgoraj napisanim se bom v nadaljevanju osredotočila na mehke veščine in njihovo pridobivanje v času študijskega programa IMB, saj me zanima, koliko teh veščin študenti pridobijo v času študija ter če jih kasneje uporabljajo pri svojem delu.

2.3 Mehke veščine

Gloria Amparo Meeks (2017) v svojem članku omenja, da pridobiti diplomo oziroma kakršnokoli drugo strokovno certifikacijo v današnjem poslovnem svetu ne daje zagotovila, da bo posameznik dobil službo. Delodajalci iščejo posameznike, ki posedujejo tako trde veščine kakor tudi mehke veščine. Tako Schulz (2008), kot Rubin in Dierdorff (2009) dodajajo, da se delodajalci ter akademiki že desetletja pritožujejo nad pomanjkanjem mehkih veščin v učnih programih poslovnih in drugih univerz. Nadalje povzemajo številne primere, kjer posamezna zaposlitvena združenja opozarjajo gospodarstvo in akademike, da je razvoj mehkih veščin izjemno pomemben v delovanju današnjih organizacij. Dixon, Belnap, Albrecht in Lee (2010) prav tako opozarjajo, da današnja oblika organizacij presega zgolj potrebe po tehničnem znanju in da se morajo organizacije osredotočiti tudi na razvoj mehkih veščin pri svojem delu. Zato je še toliko bolj pomembno, da ugotovim, katere mehke veščine študenti pridobijo med študijem ter kateri pogrešajo, ko začnejo svojo poklicno pot, saj je lahko to osnova za posodobitev učnih načrtov.

Mehke veščine niso pomembne samo na področju finančnega poslovanja, ampak se morajo razvijati v vseh nivojih in vseh oddelkih. Dixon, Belnap, Albrecht in Lee (2010) trdijo, da je še posebej pomembno, da se mehkih veščin priučijo vsi oddelki znotraj posamezne organizacije, ne glede na njihovo strokovno usmeritev.

Odgovor na vprašanje, kaj so mehke veščine, je v literaturi precej različen. Sama definicija se med različnimi viri razlikuje. Delno razlikovanje sem opisala že zgoraj, znotraj modela KSA, ampak je ta zgolj eden izmed modelov razlikovanja. Schulz (2008) v svojem članku zaključuje, da je določitev mehkih veščin izjemno težka. Kar za posameznika v določenem poklicu lahko pomeni trda veščina, lahko ta enaka veščina v drugem poklicu pomeni mehko veščino. Tako navaja primer, kjer mehka veščina glede poznavanja kulturoloških razlik lahko pomeni pozitivno stvar za kemijskega inženirja, za osebo, ki dela v oddelku človeških virov, pa ta mehka veščina predstavlja obvezno sestavino dela ali tako imenovano trdno veščino.

Miller, Rankinova in Neatheyeva (2001) razdeljujejo veščine na mehke veščine in trde veščine. Trde veščine opredeljujeta predvsem kot tehnične ali funkcionalne veščine, ki so potrebne za normalno opravljanje dela. Po drugi strani pa o mehkih veščinah govorijo predvsem, kako naj bi se ljudje obnašali ter pri tem svoje delo opravili primerno. Iz tega

lahko povzamemo, da naj bi mehke veščine opredelile vedenjski del uma, dokler trde veščine kognitiven del možganov. Majid, Liming, Tong in Raihana (2012) opredeljujejo mehke veščine kot veščine, ki izhajajo iz osebnosti, kvalitet in osebnega obnašanja vsakega posameznika. Mehke veščine tako vključujejo predvsem komunikacijo, reševanje problemov, samo-motivacija, sprejemanje odločitev in upravljanju lastnega časa. Prav tako med mehke veščine všttevajo sposobnost in želja po učenju, delo v skupini, med osebnostna komunikacija, energija in ostale.

Majid, Liming, Tong in Raihana (2012) so opravili raziskavo glede zavedanja študentov o posameznih mehkih veščinah. Iz ponujenih 14 mehkih veščin je manj kot četrtina študentov ocenila vseh 14 veščin kot mehkih veščin, kar nakazuje na pomanjkljivo poznavanje le-teh. Med štiri najpomembnejše mehke veščine všteva: komuniciranje; vodstvena veščina; prepričevanje; pogajanje. Preostale veščine so bile označene kot manj pomembne. Le-te so: obvladovanje konfliktov; upravljanje s časom; reševanje problemov; skupinsko delo; kreativno reševanje problemov; osebna učinkovitost; strateško razmišljanje; pozitiven odnos do dela; pripravljenost do učenja; strast do dela.

Iz zgoraj navedenega lahko povzamem, da enotne definicije mehkih veščin strokovna literatura ne pozna. Vidimo, da je v določenih primerih težko potegniti ločnico med mehкими in trdimi veščinami. Nadaljnja razdelitev pa je lahko še bolj kompleksna. Moran (Fast Company, 2017) trdi, da bo s prihodom novih delovnih mest potrebno pridobivanje novih mehkih veščin, ki še nam sedaj mogoče niso poznane.

Ne glede na različno interpretacijo mehkih veščin oziroma veščin na splošno, pa sem za svojo raziskovalni model opredelitve mehkih veščin izbrala opredelitev, ki jo povzema KSA model. Tako bom v nadaljevanju podrobneje raziskovala mehke veščine, ki so razdeljene na sposobnosti in spretnosti. Še pred razdelitvijo mehkih veščin na omenjeni dve kategoriji pa kratko povzemam tiste veščine, ki jih bom v svoji empirični raziskavi uporabila.

2.4 Opis posameznih veščin

Na osnovi pomanjkanja definicije mehkih veščin je iz praktičnega vidika nemogoče določiti njihovo končno število. Podobno zaključuje Shuayto (2012) v svojem članku, kjer je raziskovala razvoj mehkih veščin v MBA programih. Shuaytova se je v svojem članku opredelila na zgolj 16 mehkih veščin, kljub temu pa podaja razlago, da je le-teh mnogo več in so odvisni od posameznega poklica in industrije.

Za potrebe magistrskega dela sem se odločila, da bom v pregled vzela več mehkih veščin, saj se v današnjem času vse bolj poudarjajo in delodajalci od študentov, ki so zaključili izobraževanje, pričakujejo več kot samo uspešno opravljene izpite. Zato sem zajela 54 mehkih veščin. Le-te predstavljam v tabeli 1 spodaj, njihove opise (nekatero izmed njih) pa v nadaljevanju tega poglavja. Za takšno delitev sem se odločila, ker so to veščine, ki jih

uporabljajo zaposleni v takšnih poklicih, ki jih tipično opravljajo diplomanti IMB programa (O'Net OnLine, brez datuma).

Tabela 1: Delitev mehkih veščin na Spretnosti in Sposobnosti

Spretnosti	Sposobnosti
Delavnost	Deduktivno sklepanje
Diplomacija	Delovati etično
Družbeno odgovorno ravnanje	Inovativnost
Javno nastopanje	Kreativnost
Komunikacijska spretnost	Matematično znanje
Kritično razmišljanje	Pisno izražanje
Medosebnostne spretnosti	Prilagodljivost na situacije
Mreženje	Sposobnost analize in sinteze
Obvladovanje reševanja konfliktov	Sposobnost delovanja v interdisciplinarni skupini
Obvladovanje stresa	Sposobnost delovanja v medkulturni skupini
Pogajanje	Sposobnost hitrega odločanja
Prepričevanje	Sposobnost konceptualnega razmišljanja
Računalniške spretnosti	Sposobnost timskega dela
Spretnost vodenja	Sposobnost učinkovitega komuniciranja v domačem jeziku
Strokovno reševanje problemov	Sposobnost učinkovitega komuniciranja v tujem jeziku
Upravljanje s časom	Strateško razmišljanje
Aktivno poslušanje	Ustno izražanje
Aktivno učenje	Asertivnost
Brainstorming	Induktivno sklepanje
Družbena dojemljivost	Lastno vodenje
Koordinacija	Prepoznati podrobnosti
Motiviranje in usmerjanje ljudi	Prepoznavanje problemov
Nadzor in ocenjevanje zaposlenih	Sposobnost formulirati in zagovarjati odločitve
Ocenjevanje sistemov	Sposobnost sodelovanja
Sprejemanje odločitev	Sposobnost vodenja ljudi
Učenje novih strategij	Tekmovalnost
Zapleteno reševanje problemov	Uveljavljanje redu

Vir: lastno delo.

2.4.1 Spretnosti

Spretnosti so tisti del mehkih veščin, ki se jih posameznik priuči tekom opravljanja določenega dela ali aktivnosti. Praviloma v splošnem ne gre za tisti del veščin, ki so del posameznikove osebnosti.

Sposobnost vodenja je skupek aktivnosti, ki jih opravlja posameznik, medtem ko nadzira in vodi skupino ljudi k skupnemu cilju ali izpolnitvi posamezne naloge. Sposobnost vodenja je širok pojem in lahko predstavlja skupek posameznih veščin. Za namene tega magistrskega dela je sposobnost vodenja razumljena kot individualna veščina in ne kot nadpomenka ostalih mehkih veščin. Je ena ključnih spretnosti, ki naj bi jih študenti pridobili tekom študija. Že sami učni načrti IMB programa, timsko delo, delo na projektih nakazujejo na to, da je ta veščina zelo pomembna.

Kritično razmišljanje: Scriven in Paul (1987) sta že desetletja nazaj povzela definicijo kritičnega razmišljanja kot intelektualno naravnani proces aktivnega in preiščenega konceptualiziranja, priprave, analiziranja, sintetiziranja in ocenjevanja informacij, pridobljenih na podlagi opazovanja, izkušenj, refleksije in komuniciranja. Kljub tej kompleksni definiciji menim, da sta Scriven in Paul podrobno opredelila kritično razmišljanje kot veščino, ki jo posameznik na vodstvenem položaju mora posedovati in uporabiti, da lahko sprejema najboljše odločitve.

Strokovno reševanje problemov je ena izmed mehkih veščin, ki predstavlja skupek spretnosti in sposobnosti. Gre za veščino, kjer posameznik razume okolje, identificira težave in razmišlja strateško in holistično, preden se odloči ukrepati (Australian Institute of Business, 2018). Za namene tega magistrskega dela bom strokovno reševanje problemov obravnavala kot individualno veščino. Zato se na IMB programu veliko časa nameni iskanju podjetji, ki aktivno sodelujejo s programom, pripravijo konkretna vprašanja in probleme, ki jih morajo študenti prepoznati in poiskati ustrezne rešitve.

Upravljanje s časom se v osnovi nanaša na učinkovito upravljanje omejenega časa, tako da se le-ta dodeli, pravi dejavnosti. Taka razporeditev omogoča posamezniku, da določijo določene časovna obdobja glede na njihov pomen ter tako pridejo do boljšega izkoristka časa, ki je praviloma omejen. Še posebej je ta komponenta pomembna v času IMB študija, saj je program zelo skoncentriran in zahteven, saj morejo študenti v enem letu opraviti 15 predmetov, za kar na drugih programih lahko opravijo v dveh letih. Upravljanje s časom je ena ključnih spretnosti, ki se jih študenti lahko v tem času priučijo.

Računalniška spretnost se nanaša na sposobnost osebe za učinkovito in hitro upravljanje računalniških programov. Sodobna podjetja se v veliki meri zanašajo na računalniško tehnologijo, da učinkovito opravijo velike količine nalog. Imeti dostojne računalniške spretnosti pomeni, da lahko posameznik opravlja naloge, ki jih preostali kandidati za službo morda niso sposobni, (Basel, 2017). V ta namen imajo študenti IMB programa predmete, ki že vključujejo višji nivo poznavanja računalniških programov, kot so STATA in R.

Komunikacija je sposobnost uporabe verbalnega ali pisnega jezika, da razločno in učinkovito preneseš sporočilo med posamezniki. Gre za sposobnost, ki je pomembna tako za managerje kakor tudi za začetnike. Komunikacija je sestavljena iz več vrst aktivnosti, kakor so aktivno poslušanje, prezentiranje, vsakodnevno pogovarjanje s sodelavci in drugo komuniciranje (Contesa, 2019).

Med osebnostne spretnosti so skupek večih spretnosti, ki se odražajo v načinu komuniciranja in interakcije z drugimi osebami. Praviloma so to spretnosti, ki se nanašajo na govor, poslušanje, kakor tudi sposobnost kontrolirati in upravljati z emocijami (Skills you need, brez datuma a, b).

Pogajanje in prepričevanje: Pogajanje je proces, preko katerega dve ali več oseb skušajo doseči dogovor, ki odraža njihove interese, pravice in relativno moč (Krieger & Neumann, 2015). Prepričevanje pa predstavlja ključno sestavino pri uspešnem pogajanju, kjer posameznik skuša prepričati nasprotno stranko, da pristane na njegovo videnje.

Diplomacija nima enoznačnega pomena, saj se njegova definicija spreminja glede na okvir, v katerem se izvršuje. Za namene tega magistrskega dela se pojem diplomacija interpretira v okviru medosebnih odnosov in pogajanj med posameznimi poslovnimi strankami kakor tudi svojimi zaposlenimi.

Obvladovanje reševanja konfliktov: Reševanje konfliktov je reševanje težav in situacij med dvema ali večimi posamezniki, ki se pojavijo zaradi različnih osebnosti, ciljev, mnenja ali drugih razhajajočih mnenj (American Management Association, 2019).

Javno nastopanje je sposobnost posameznika predstaviti in prenesti informacijo javnemu občinstvu na način, ki je jasan in razumljiv. To spretnost študenti do dobrega nadgradijo in izboljšajo do konca IMB študija, saj morajo pri vsakem predmetu predstaviti svoje projekte pred širšim občinstvom.

Obvladovanje stresa: Zdravje zaposlenih predstavlja pomemben vidik delodajalcev. Gaskell (2018) v svojem članku ugotavlja, da stroški bolniških odsotnosti zaradi duševnega zdravja eksponentno naraščajo. Posledično se delovna mesta spreminjajo in uvajajo inovativni delovni pogoji, kot so delo od doma, športne dvorane znotraj podjetja, tihe sobe in drugi. V skladu s tem je pomembnost obvladovanja stresa na delovnem mestu pomembna sposobnost posameznika.

Družbeno odgovorno ravnanje se v literaturi praviloma nanaša na delovanje podjetij in ne toliko na posameznikov. Kljub temu če povežemo smernice predpisane za podjetja, lahko zaključim, da gre za integracijo družbenih in okolijskih vprašanj v posameznikove vrednote, kulturo in način delovanja.

Definicija **mreženja** (2016) v Collins Dictionaries je proces spoznavanja novih ljudi, ki bi lahko bili koristni za posameznika ali njegovo službo, ki poteka praviloma preko socialnih

dogodkov. Slednje pridobiva izjemen pomen v današnje globaliziranem svetu. Gre za spretnost, ki je zelo priljubljena pri delodajalcih, še posebej na področjih, kot so marketing in prodaja. Študenti IMB programa tesno sodelujejo z združenjem Alumni klub MBA Radovljica, ki vsak kvartal organizira dejavnosti in različne aktivnosti, ki povezujejo študente. S tem imajo deležniki možnost, da se spoznajo in izmenjajo mnenja ter prakse.

Delavnost je sposobnost, za katero je težko postaviti enoznačno definicijo, saj je za vsakega posameznika različna. Za namene tega magistrskega dela pa povzemam definicijo Connorsa (2017), ki povzema, da je delavnost sposobnost posameznika delovati pametno in odločno, z namenom nalogo dokončati z največjo učinkovitostjo.

2.4.2 Sposobnosti

Sposobnosti so tisti del mehkih veščin, ki so prirojene oziroma jih posamezna oseba poseduje. Glede na tanko mejo med sposobnostmi in spretnostmi, razumemo, da so to veščine, ki se jih lahko delno tudi naučimo oziroma nadgradimo. Kljub temu, smo naslednje mehke veščine uvrstili med sposobnosti.

Sposobnost timskega dela: Sanyal in Wamique Hisam (2018) opredeljujeta timsko delo kot skupino posameznikov, ki sodelujejo skupaj, da dosežejo zadan cilj ali opravijo določeno nalogo. Timsko delo je veščina, ki se je uveljavila že pred stoletji in je osrednja veščina, ki jo današnje organizacije iščejo med posamezniki. Raziskovalci in strokovnjaki izjavljajo, da veščina timskega dela povečuje posameznikovo produktivnost, kakor tudi sposobnost boljše in hitreje reševati kompleksne naloge na delovnem mestu.

Pisno in ustno izražanje predstavlja učinkovito prenašanje pisnih in ustnih sporočil na način, da jih naslovnik razume na način, kot si ga je sporočevalec zamislil.

Sposobnost učinkovitega komuniciranja v domačem in tujem jeziku: Globalizacija in telekomunikacijski kanali so danes del vsakdanjika in komunikacija, tako verbalna kot pisna, je ključna za poslovni svet. Hkrati se je potrebno zavedati, da mora biti vsaka komunikacija učinkovita.

Sposobnost delovanja v interdisciplinarni skupini in Sposobnost delovanja v medkulturni skupini: Interdisciplinarne skupine so skupine, ki so sestavljene iz posameznikov različnih akademskih krogov, za namen doseči specifičen cilj preko integracije njihovih specifičnih znanj, konceptov in metodologij (Salmons & Wilson, 2009).

Če povzamem po definiciji interdisciplinarne skupine so medkulturne skupine tiste, ki povezujejo posameznike različnih kultur za namene doseganja ciljev na podlagi njihovih razlik v kulturi.

Strateško razmišljanje je sposobnost opraviti natančno in efektivno analizo informacij ter uporabiti pridobljene podatke za pravilno odločanje nadaljnjih korakov. Ta spretnost daje

posameznikom možnost predvideti različne scenarije in pravilno postopati v nepredvidljivih situacijah (Australian Institute of Business, 2018).

Sposobnost vodenja ljudi je v osnovi zelo podobno vodstvenim spretnostim. Za namene tega magistrskega dela sposobnost vodenja ljudi razumem kot sposobnost motivirati in usmerjati ljudi v doseganje ciljev.

Razumevanje in sprejemanje kultur in navad drugih narodov predstavlja nadgradnjo dela v interdisciplinarni skupini, saj zraven dela in doseganja ciljev le-ta sposobnost pomeni tudi razumevanje drugačnosti in sprejemanja le-te.

Matematično znanje je v današnjem poslovnem svetu sposobnost, ki je zelo cenjena na finančnih področjih, kakor tudi drugih, manj finančnih področjih. Ta sposobnost se nanaša predvsem na razumevanje osnovnih matematičnih konceptov, kakor so numerične kalkulacije, algoritmi, funkcije in uporaba podatkov.

Kreativnost zelo dobro povzema društvo Mladinski ceh (2019), ki pravi: »... Beseda kreativnost izhaja iz latinske besede *creatio* in so jo sprva uporabljali zgolj za dejanja Boga. Pozneje, v času renesanse, pa so s to besedo začeli opisovati tudi dosežke ljudi. Kreativnost ali ustvarjalnost je miselni in družbeni proces odkrivanja novih idej in konceptov. Je sposobnost ustvariti nekaj novega, kar ima za nekoga vrednost. To je lahko nova rešitev za določen problem, nova naprava, metoda, postopek ali umetniški objekt.«

Inovativnost je v Collins Distionaries (2016) obravnavana kot nova stvar ali nova metoda opravljanja določene aktivnosti. Prav tako določa, da je inovativnost lahko tudi vpeljava novih idej, metod ali stvari. Če povzamem, gre za nov in drugačen način opravljanja aktivnosti.

Podjetniška naravnost oziroma t.i. *entrepreneurship* je izraz, ki je v zadnjih desetih oziroma boljše dvajsetih letih dobil izjemno popularnost. Gre za proces organiziranja in delovanja novega podjetja ali dejavnosti. Praviloma gre za zagonska podjetja z namenom hitre rasti. Po mojem mnenju gre pri podjetniški naravnosti prav za izrazito sposobnost, ki je nekaj, kar je posamezniku naravno in se ni treba veliko priučiti. Vsekakor pa gre za večino, ki se jo je težko priučiti.

Deduktivno sklepanje je postopek sklepanja iz ene ali več premis, da dobimo logično določen zaključek. Pri deduktivnem sklepanju potrjujemo določene premise, in v kolikor te premise držijo, je zaključek lahko edini pravilen, t.i. sklepanje od zgoraj navzdol (Sternberg, 2009).

Prilagodljivost na situacije: Iz literature je razvidno, da prilagodljivost na situacije nima enoznačne definicije. V vseh opisih je razvidna rdeča nit, in sicer, da je sprememba neke vrste konstanta in je lahko pozitivna in negativna. Prilagodljivost na spremembe pa je sposobnost obrniti le-te v svojo prid in slednjo tudi sprejeti ali, še boljše, ponotranjiti.

Etičnost oziroma, kakor jo naziva Singer (1985, str. 627 – 648) moralna filozofija. Etičnost je disciplina, ki se ukvarja z ugotavljanjem, kaj je iz moralnega vidika dobro ali slabo. Za namene tega magistrskega dela bom etičnost uporabila ravno v opisanem smislu, in sicer sposobnost posameznika oceniti kaj pravilno ali narobe.

Scriven in Paul (1987) opisujeta **sposobnost analize in sinteze** predstavlja pomembno večino posameznika pri razumevanju posamezne materije ali najpogosteje pri reševanje težav. Gre za sposobnost razdelitve posamezne stvari ali težave na več delov, za namenom razumeti posamezne individualne gradnike, le-te stvari ali težave.

Nasprotno temu, sinteza predstavlja ravno obraten proces, kjer posameznik iz več različnih individualnih delov sestavi večjo skupno sliko in s tem skuša razumeti skupno kvaliteto in povezanost med individualnimi deli.

Konceptualno razmišljanje je povezovanje med strukturiranim linearnim razmišljanjem in kreativnostjo, za namene doseganja inovativnih rešitev. Namen takega razmišljanja je pridobiti sposobnost, da se posameznik osredotoči na širšo sliko pri svojem procesu, kljub temu pa ohrani strukturo, kakor tudi kreativno, tako imenovano *out-of-the-box* razmišljanje (Conceptual Thinking, 2019).

Sposobnost uporabe znanja v praksi: V skladu z opisano zgodovino MBA programov lahko vidimo, da v večjem delu MBA zgodovine obstaja zahteva po večanju praktičnih izkušenj znotraj izobraževalnih programov. Osnovna iztočnica uporabe znanja v praksi predstavlja zmožnost posameznika aplicirati pridobljeno teoretično znanje in uporabiti na realnih poslovnih primerih.

Sposobnost hitrega odločanja je proces sprejemanja odločitev v najkrajšem možnem času. V današnjem hitro spreminjajočem in konkurenčnem poslovnem okolju lahko ta sposobnost predstavlja izjemno konkurenčno prednost.

2.5 Omejitve veščin

Za namene teoretičnega raziskovanja veščin je potrebno tudi izpostaviti posamezne omejitve in uporabo le teh.

Prva omejitev, kot že omenjeno v besedilu, se nanaša na pomanjkanje oziroma nezmožnost določiti enotno definicijo mehkih veščin. Posledično je zaradi te omejitve izjemno težko določiti, katere izmed mehkih veščin vključiti v raziskavo in hkrati tudi določiti, ali posamezna veščina velja za mehko veščino ali tako imenovano trdo veščino oziroma po KSA modelu za znanje oziroma spretnosti ali sposobnost. Kot zgoraj omenjam, na primerih so lahko posamezne veščine v določenih poklicih razumljene kot trde veščine, spet v drugih poklicih kot mehke veščine. Za namene moje raziskave sem se osredotočala izbrati definicijo posameznih veščin kot mehkih veščin na podlagi najpogostejših ekonomskih poklicev.

Posledično lahko pride do primera, kjer posamezni študenti IMB programa lahko drugače razumejo določene veščine, uporabljene v vprašalniku, ki ga uporabljam za empirični del.

Druga omejitev se navezuje na prvo, ki je zaradi pomanjkanja enotne definicije težko določiti končen obseg veščin, ki jih uporabimo za namene empirične raziskave. Posamezni raziskovalci, od katerih sem črpala gradivo, so uporabili različno število veščin, ki se je gibalo med 5 in 43 veščin. Sama sem se odločila za uporabo 54 mehkih veščin in njihovih definicij. Tolikšno število daje lahko podroben vpogled v samo strukturo študija in razvoj specifičnih veščin. Hkrati pa predstavlja omejitev, saj se zaradi različnega razumevanja definicij in tudi podobnosti določene veščine med sabo lahko prepletajo.

Tretja omejitev predstavlja tveganje, da posamezniki v specifičnih poklicih v svojem delu ne uporabljajo vseh 54 veščin, ki sem jih vključila v anketni vprašalnik. To posledično predstavlja, da lahko posameznik te veščine opredeli kot nepomembne oziroma manj pomembne, kljub temu da je taka veščina za večino populacije lahko izjemnega pomena.

Vsaka izmed zgoraj naštetih omejitev lahko pripelje do posameznih odstopanj v rezultatih raziskave. Kljub temu glede na velikost vzorca menim, da tveganja, ki izhajajo iz pomanjkljivosti definicije veščin, ne bodo pomembno vplivala na rezultate ankete.

3 METODOLOGIJA

3.1 Namen, cilji in raziskovalna vprašanja

V empiričnem delu želim na podlagi ankete odgovoriti na tri podrobnejša raziskovalna vprašanja, in sicer:

- Katere veščine IMB študenti pridobijo v času študija in katere veščine uporabljajo pri svoji karieri?
- Katere veščine IMB študenti pogrešajo pri svoji karieri po zaključenem študiju?
- Ali obstajajo značilne razlike med študenti v sposobnostih in spretnostih glede spola glede na področja dela, ki ga opravljajo, glede na pozicijo, ki jo zasedajo znotraj podjetja, ter preveriti razlike med pridobljenimi in uporabljenimi veščinami glede na generacijsko skupino?

Podvprašanje, ki bi ga bilo smiselno sistematično spremljati v prihodnosti je:

- Katere veščine IMB študenti pričakujejo, da bodo pridobili po končanem študiju?

Cilj magistrskega dela je ugotoviti, ali študenti tekom študija pridobijo ustrezne kompetence na programu IMB, hkrati pa preveriti, ali sklop mehkih veščin, ki jih študenti na IMB programu pridobijo, sovпада s tistimi mehкими veščinami, ki jih današnji delodajalci potrebujejo oziroma pričakujejo pri svojem poslovanju.

3.2 Raziskovalni načrt

V svojem magistrskem delu sem uporabila dva načina zbiranja primarnih podatkov. V prvem koraku sem uporabila pristop poglobljenih intervjujev s profesorjem Janezom Prašnikarjem, da sem pridobila informacije, kako je nastala ideja o ustanovitvi IMB programa ter kako so potekali začetki ustanovitve. Drugi poglobljeni intervju sem opravila s sedanjo direktorico programa, profesorico Polono Domadenik Muren, ki mi je predstavila, kakšna je vizija in želje za prihodnost IMB programa.

Menim, da sta bila poglobljena intervjuja ključna, da sem lahko razumela celoten koncept IMB programa, saj se je skozi leta formalna oblika spreminjala. Zanimalo me je, kako je program sploh nastal, iz kje izvira ideja, zakaj IMB program povezujemo in vključujemo pod poglavje MBA programov. Pogovor s profesorjem Janezom Prašnikarjem mi je orisal koncept in odgovoril na zastavljena vprašanja.

Nato sem za teoretični del pregledala strokovno literaturo, preučila pojme in definicije glede mehkih veščin ter na podlagi tega izoblikovala anketni vprašalnik, ki je bil poslan vsem 26-im generacijam IMB študija.

Empirični del predstavlja drugi sklop magistrskega dela, kjer želim z uporabo kvantitativnih in kvalitativnih metod raziskovanja odgovoriti na vprašanje, katere mehke veščine pridobijo študenti tekom študija na IMB programu in katere pogrešajo pri svojem delu. Prav tako pa sem pripravila anketni vprašalnik za študente 27. generacije, ki so šele vstopili v šolske klopi, ker sem želela preveriti, kaj pričakujejo od IMB programa in katere mehke veščine mislijo, da bodo pridobili na študiju, ter kakšna so njihova pričakovanja. Ta del bi bilo smiselno spremljati z vsako na novo vpisano generacijo, da bi v prihodnosti skupaj s predstavniki poslovnega sveta oblikovali in ponudili dodatne predmete in delavnice, kjer bi študenti lahko pridobili spretnosti in sposobnosti, ki se iščejo na trgu delovne sile. To ni moje glavno vprašanje, v tej magistrski nalogi se ga samo dotaknem.

3.3 Poglobljeni intervju

Zraven vprašalnika sem v empiričnem delu uporabila posamezne dele poglobljenega intervjuja s programsko direktorico Polono Domadenik Muren in prejšnjim programskim direktorjem Janezom Prašnikarjem. Pri uporabi poglobljenega intervjuja sem uporabila metodo namenskega vzorčenja (Vogrinc, 2008), saj so intervjuvanci izbrani z natančno določenim namenom glede na njihove izkušnje o proučevanem raziskovalnem problemu. Razlog izbora metode namenskega vzorčenja je tudi ta, da želim poglobljeno spoznati izbrano tematiko. Pri tem se zavedam, da ugotovitve, zbrane z namenskim vzorčenjem, niso posplošljive na širšo populacijo, ampak so omejene na izbrani oziroma proučevani vzorec glede pridobivanja potrebnih kompetenc po končanem študiju (Vogrinc, 2008, str. 56). Kljub posameznim pomanjkljivostim metode, sem poglobljeni intervju kot kvalitativno metodo uporabila predvsem pri opazovanju razmerja med željami programskih direktorjev

po pridobitvi posameznih mehkih veščin in zahtevami trga po potrebi razvoja določenih mehkih veščin.

3.4 Anketni vprašalnik s študenti IMB programa

Osnovni del raziskave predstavlja anketni vprašalnik, ki sem ga pripravila za pridobivanje primarnih podatkov o mehkih veščinah študentov in diplomantov IMB programa. Anketa je standardizirano statistično opazovanje in je postopek zbiranja podatkov v metodologiji raziskovalnega dela. Vprašalniki so smiselno strukturirani po elementih glede na to, kaj in o čem anketiramo. Prvi in nujni pogoj za pripravo vprašalnika je oblikovanje primerne vsebine in vprašanj glede teme, ki jih želi raziskovalec raziskati, da lahko zbere podatki, ki jih potrebuje. V anketnem raziskovanju običajno uporabimo vzorec populacije, na katerem sklepamo na celotno populacijo. Anketni vprašalnik sem izbrala kot primarno metodo raziskovanja zaradi narave raziskovanja, kjer želim primerjati dve različni stanji. In sicer, stanje pridobivanja mehkih veščin v času študija in stanje potrebe posameznih mehkih veščin v času zaposlenosti. Za ta namen sem pri vprašanjih primerjanja stanj praviloma uporabila Likertovo lestvico, kjer želim s pomočjo 5-stopenjske merske lestvice izvedeti pomembnost posameznih mehkih veščin (Bertram, 2016). Hkrati mi anketni vprašalnik dovoljuje, da lahko na cenovno ugoden način pridobim veliko število odgovorov (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012).

Anketni vprašalnik je bil pripravljen in namenjen vsem generacijam študentov IMB programa, ki so zaključili z obveznosti pred letom 2019, ter študentom tekočega študijskega leta, ki so šele pričeli s programom. Tako je bil anketni vprašalnik posredovan vsem 26-im generacijam študentov, kar pomeni, da je bil vprašalnik odposlan 849 osebam, vendar je vprašalnik prejelo 470 posameznikov, zaradi ne popolne baze elektronskih naslovov. Vprašalnik, kaj pričakujejo od programa, pa je bil poslan tekoči 27. generaciji, ki je z oktobrom sedla v šolske klopi, teh je bilo 37 študentov. V času od odprtja vprašalnika, ki je pripravljen v programskem orodju 1ka, je odgovorilo 187 posameznikov, kar predstavlja 22% vseh študentov, ki so obiskovali študij IMB, oziroma predstavlja 40% posameznikov, ki so prejeli anketni vprašalnik in so že končali s programom. Glede na Anseel, Lievens, Schollaert in Choragwicka (2010) je ta delež zelo blizu povprečja za anketirane, ki delajo v managementu. Vprašalnik za tekočo generacijo so študenti prejeli v začetku šolskega leta ter so nanj vsi odgovorili. Povzetek velikosti in odgovorov je v tabeli 2.

Tabela 2: Velikost vzorca in delež odgovorov

	Populacija	Sodelujoči	Delež odgovorov (%)
Tekoča generacija	849	187	22
Predhodne generacije	37	37	100
Skupaj	886	224	

Vir: lastno delo.

Osnovna populacija anketirancev, so vse osebe, ki so zaključile obveznosti na IMB programu pred letom 2019. Če pogledamo vpis študentov po generacijah, ugotovimo, da so bile prve generacije nekoliko manjše, povprečno 25 študentov na generacijo. To so bile generacije, ko se je proces izobraževanja še izvajal v Radovljici in so sprejemali študente, ki so že imeli povprečno 3 leta delovnih izkušenj. Kasneje se je vpis povečal tudi na račun selitve programa na Ekonomsko fakulteto v Ljubljano ter prehodom na bolonjski sistem izobraževanja. Celoten vpis študentov na IMB program, od prve do 26. generacije zajema 849 študentov, od tega je 55% moških in 45 % žensk, med tem ko je število vpisanih žensk v zadnjih petih letih večje od števila moški. Število odgovorjenih vprašalnikov se na posamezno generacijo razlikuje, kljub temu, v vsaki izmed 26 generacij, ki so bile vključene v anketni vprašalnik, je odgovorila vsaj ena oseba. Pomembno je izpostaviti, da je število odgovorov v zadnjih šestih generacijah preseгло 10, v nekaterih tudi 20 anketirancev na posamezno generacijo, kar v kumulativnem številu predstavlja 58 % vseh oddanih glasov.

Skupno število, ki jim je bil anketni vprašalnik dostavljen, je 470. Anketni vprašalnik je bil pripravljen v programskem orodju Ika in je bil odprt za odgovore od 20. decembra 2019 do 20. marca 2020. V tem obdobju je anketni vprašalnik v popolnosti odgovorilo 187 oseb, dokler je bilo delnih odgovorov 16. Tako anketni vprašalnik kakor tudi posamezni odseki opravljenega intervjuja sta mi dala dovoljšno podlago za analizo in odgovor na dve raziskovalni vprašanji, ki predstavljata temelj tega magistrskega dela.

3.4.1 Oblika anketnega vprašalnika

Za namene raziskovanja, katere mehke veščine IMB študenti pridobijo v času študija in katere kasneje na svoji karierni poti potem dejansko uporabljajo, sem v anketnem vprašalniku uporabila Likertov lestvico.

Anketni vprašalnik vsebuje 37 vprašanj. Posamezna uvodna in končna vprašanja so splošne narave in so namenjena postavljanju in ugotavljanju demografije populacije. Jedro anketnega vprašalnika pa sestavljajo sklopi vprašanj, ki se nanašajo na ugotavljanje pridobivanja in uporabljanja mehkih veščin. Mehke veščine sem v skladu z literaturo opisano v prvem delu magistrske naloge razdelila na sposobnosti in spretnosti. Vsaka izmed kategorij vsebuje 27 spretnosti in sposobnosti in so razdeljena po Likertovi petstopenjski lestvici, kjer so anketiranci vsako izmed spretnosti ali sposobnosti opredelili ali se z njo: sploh ne strinjam; ne strinjam; niti ne strinjam niti strinjam; strinjam, ali popolnoma se strinjam.

Dalje, sem vsako izmed kategorij razdelila na način, da je anketiranec odgovarjal prvo na vprašanje, ali je posamezno spretnost ali sposobnost pridobil v času študija, in potem še, v kakšni meri posamezno spretnost ali sposobnost dejansko uporablja na delovnem mestu, kjer je trenutno zaposlen.

Demografski podatki, ki so v uvodu in ob koncu vprašalnika mi dajejo zanimiv vpogled na posamezne spretnosti in sposobnosti med spoloma glede na dejavnost, ki jo opravljajo,

pozicijo, ki jo zasedajo, in glede na generacijo, iz katere izhajajo. Hkrati ti podatki nakazujejo tudi na posamezne zanimive korelacije med spoloma in pozicijo, ki jo zasedajo. Več o teh ugotovitvah predstavljam v naslednjem poglavju.

3.4.2 Preizkušanje razlik med odgovori

Za namene interpretacije anketnega vprašalnika sem odgovore na trditve, merjene s pomočjo stopenjskih (Likertovih) lestvic, primerjala s pomočjo statističnih testov za preizkušanje neodvisnih vzorcev (preizkus skupin) ter odvisnih vzorcev (preizkus dvojic). Preizkušanje domnev o razlikah med aritmetičnimi sredinami (T-test) predstavlja statistično metodo, ki spada med najpogosteje uporabljene statistične metode pri preverjanju raznolikosti med posameznimi populacijami. Z drugimi besedami, T-test pojasni, ali bi se razlike, ki se pojavljajo med (v našem primeru dvema) populacijama, lahko zgodile naključno.

Rezultati T-testa predstavljajo razmerje med dvema skupinama in razliko znotraj skupine. Večji kot je T rezultat, večja je razlika med skupinama. Manjši kot je T rezultat, večja je podobnost med skupinama (Horse, 2020).

Pri navajanju rezultatov preizkušanja domneve o razliki med aritmetičnima sredinama običajno navajamo stopnjo značilnosti (P-vrednost). Pri preizkušanju domneve zavračamo ničelno domnevo – v našem primeru domnevo, da med dvema skupinama ni razlik. Stopnja značilnosti (P-vrednost) nam pove, kolikšna je verjetnost, da vzorec kaže značilne razlike, četudi v populaciji teh razlik v resnici ni. Če so P vrednosti dovolj nizke, na podlagi rezultatov preizkusa ugotovimo, da razlike, opažene na vzorcu, veljajo tudi v populaciji. (Beers, 2020).

Vsako izmed sposobnosti sem na podlagi P-vrednosti razvrstila v štiri stopnje značilnosti, in sicer:

- Zelo značilno označeno z *** in predstavlja, kje je vrednost P manj kot 0,001;
- Značilno označeno z ** in predstavlja rezultate, kje je vrednost P manj kot 0,01;
- Manj značilno označeno z * in predstavlja rezultate, kje je vrednost P manj kot 0,05 in
- Neznačilno nima oznake (»*«)in predstavlja rezultate, kjer je vrednost P višja kot 0,05.

Ob izvedbi preizkusov na odgovorih za vsako izmed sposobnosti in spretnosti, sem lahko pridobila vpogled, katere so tiste mehke veščine, ki so jih anketiranci v času študija pridobili in katere kasneje tudi na delovnem mestu uporabljajo. Za potrebe tega magistrskega dela sem se odločila, da v analizah, ki sledijo, izpostavim in opišem zgolj tiste, ki so se na podlagi P-testov pokazali kot Zelo značilni in Značilni. Hkrati pa bom izpostavila tudi tiste, ki nimajo odklona med pridobljenim in uporabljenim veščinam, so pa ocenjeni kot pomembne veščine pri delu, pomeni, da imajo povprečno oceno večjo kot 4,20.

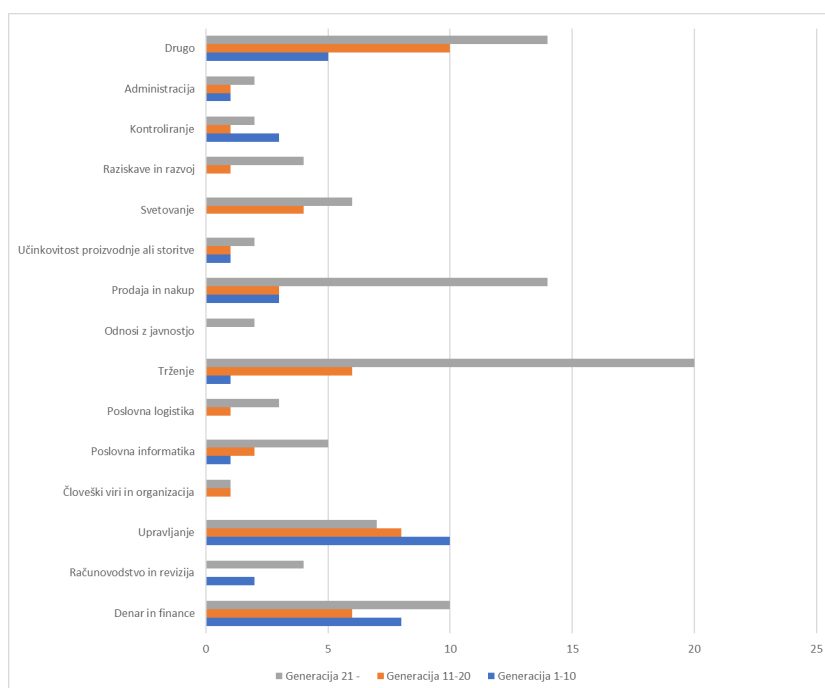
3.4.3 Osnovne demografske značilnosti anketiranih

Izmed skupnih 187 prejetih odgovorov je bila razporeditev med moškimi in ženskami anketiranci razmerje 55% proti 45% v prid moških anketirancev, kar nakazuje na sorazmerno enakovredno porazdelitev prejetih odgovorov glede na spol.

Iz rezultatov je razvidno, da je večina študentov na programu iz Slovenije, kar je tudi dejanska stanje na programu. Razlogi za to so, da so bile prve generacije pretežno slovenske, saj so jih na izobraževanja pošiljali delodajalci slovenskih podjetji. V kasnejših generacijah, od 20. naprej, se odstotek tujih študentov povečuje. Tudi na račun tega, da se je IMB program uvrstil na prestižno FT lestvico.

Razporeditev anketirancev glede na področje dela je raznovrstno. Področja, ki izstopajo, so pretežno tradicionalno ekonomska področja in sovpadajo z izbranimi moduli, ki jih izvaja IMB program. Prednjači izbira finančnega modula kar 45% anketirancev se je vpisalo na *Finance*, med tem ko je delitev na *Marketing in Technology* enako zastopana, in sicer 28%. Iz tega je razumljivo, da so najbolj zastopana področja denar in finance, management in marketing. Med tistimi, ki izstopajo iz povprečja, so še prodaja in nabava ter svetovanje. Študenti IMB programa so široko razporejeni po vseh ekonomskih vejah, kar vidijo iz slike 1.

Slika 1: Delitev glede na Področje dela

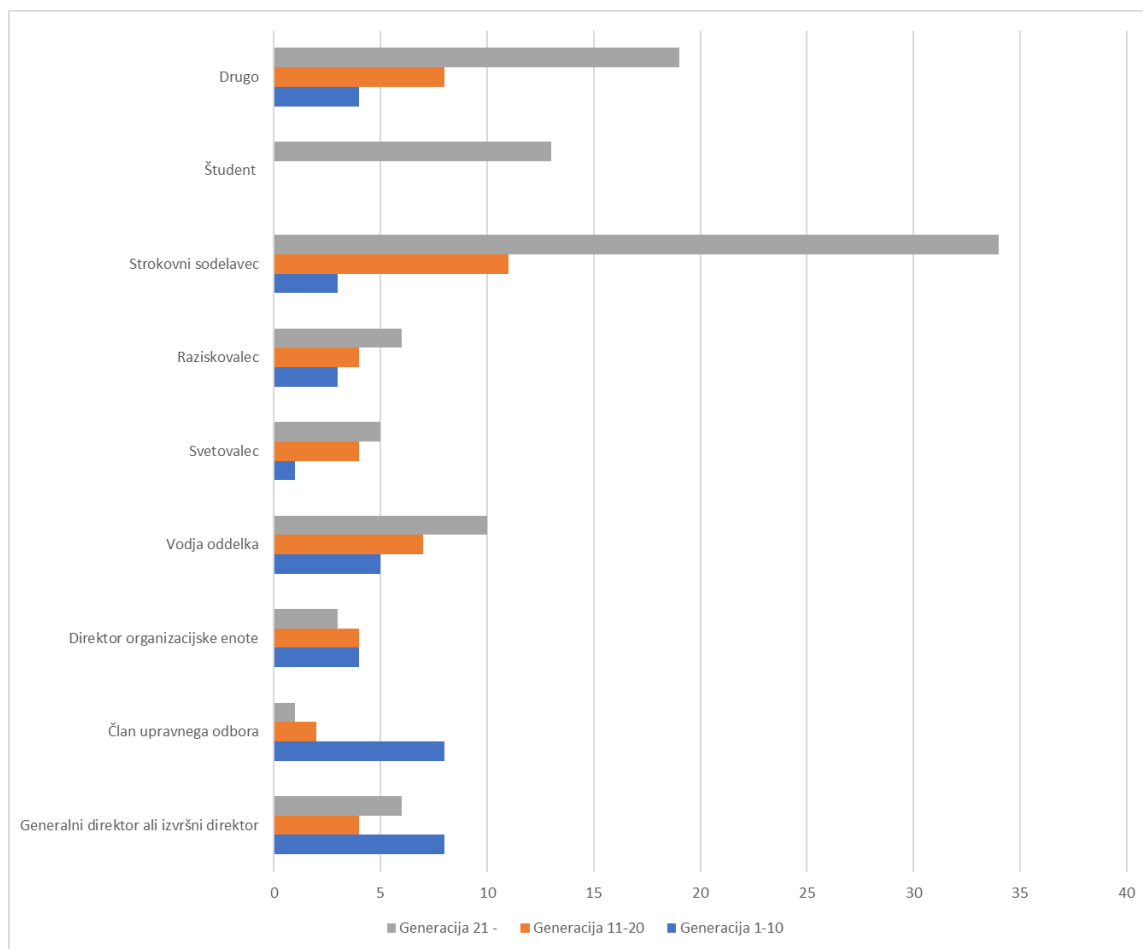


Vir: lastno delo.

Prav tako anketiranci zasedajo raznovrstne položaje v svojih podjetjih. Med vsemi anketiranci, ki so odgovorili na vprašanje položaja v družbi, je 10 odstotkov takih, ki

zasedajo mesto vodje uprave oziroma generalnega direktorja družbe. Nadaljnjih 13 odstotkov predstavlja člane uprave in direktorjev enot. Največji delež anketirancev, in sicer 28 odstotkov, predstavlja strokovno osebje, kar glede na število odgovorov, ki so jih podale mlajše generacije, predstavlja smiselno porazdelitev. To je dokazano v spodnji sliki 2, iz katere je razvidno, da 71 odstotkov strokovnega osebja predstavljajo anketiranci, ki izhajajo iz 21. generacije ali mlajši.

Slika 2: Delitev glede na Pozicijo v podjetju



Vir: lastno delo.

4 REZULTATI RAZISKAVE

V tem poglavju želim predstaviti rezultate anketnega vprašalnika in odgovoriti na glavni raziskovalni vprašanji. Za namene lažje preglednosti sem ugotovitve razdelila na tri glavne sklope oziroma šest podsklopov. Vsak izmed sklopov podaja delne ugotovitve in delne odgovore na raziskovalni vprašanji, zato bom ob koncu tega poglavja posvetila le-temu posebno podpoglavje.

Šest podsklopov bo predstavljenih v naslednjem vrstnem redu:

- Na študiju pridobljene in pri delu uporabljene sposobnosti diplomantov IMB programa;
- Na študiju pridobljene in pri delu uporabljene spretnosti diplomantov IMB programa;
- Razlike v sposobnostih in spretnostih med spoloma;
- Razlike v sposobnostih in spretnostih med različnimi delovnimi položaji;
- Razlike v sposobnostih in spretnostih med predstavniki različnih generacij;
- Druge ugotovitve.

V prvih dveh sklopih se bom osredotočila na analizo posameznih sposobnosti in spretnosti diplomantov IMB programa, kjer so standardni odkloni pokazali značilno razlikovanje med veččinami, ki so jih pridobili med študijem, in veččinami, ki jih opravljajo v svojih poklicih.

V tretjem sklopu bom pogledala, če obstajajo razlike med alumniji, ki so že zaključili program, in sicer bom pogledala a) razlike po spolu, b) razlike po delovnih pozicijah in c) razlike po generacijah.

V zadnjem sklopu, ki sem ga poimenovala »Druge ugotovitve,« bom predstavila posamezne ugotovitve, ki so na podlagi demografskih vprašanj izkazale kot zanimivost oziroma odstopanje od povprečja.

4.1 Na študiju pridobljene in pri delu uporabljene sposobnosti diplomantov IMB programa

V skladu s pregledano literaturo sposobnosti predstavljajo tisti del mehkih veščin, ki so praviloma prirojene. Kljub že opisanim pomanjkljivostim mehkih veščin kakor tudi različnemu razumevanju posameznih postavk mehkih veščin, sem se za namene tega magistrskega dela odločila uporabiti 27 sposobnosti, ki so našteje v tabeli 3 spodaj.

Iz osnovne analize hitro opazimo, da študenti na IMB programu pridobijo veliko število sposobnosti, ki so pomembne za njihovo konkurenčno prednost na trgu, vendar so nekatere sposobnosti veliko bolj zastopane v času študija, kot jih kasneje uporabljajo v praksi, ali pa vsaj ne v tolikšni meri.

V nadaljevanju bomo videli, da je med vsemi pridobljenimi sposobnostmi kar nekaj takšnih, ki bi jih anketiranci po njihovem mnenju bolj potrebovali pri delu v času študija pa jih ne pridobijo v takšnem obsegu.

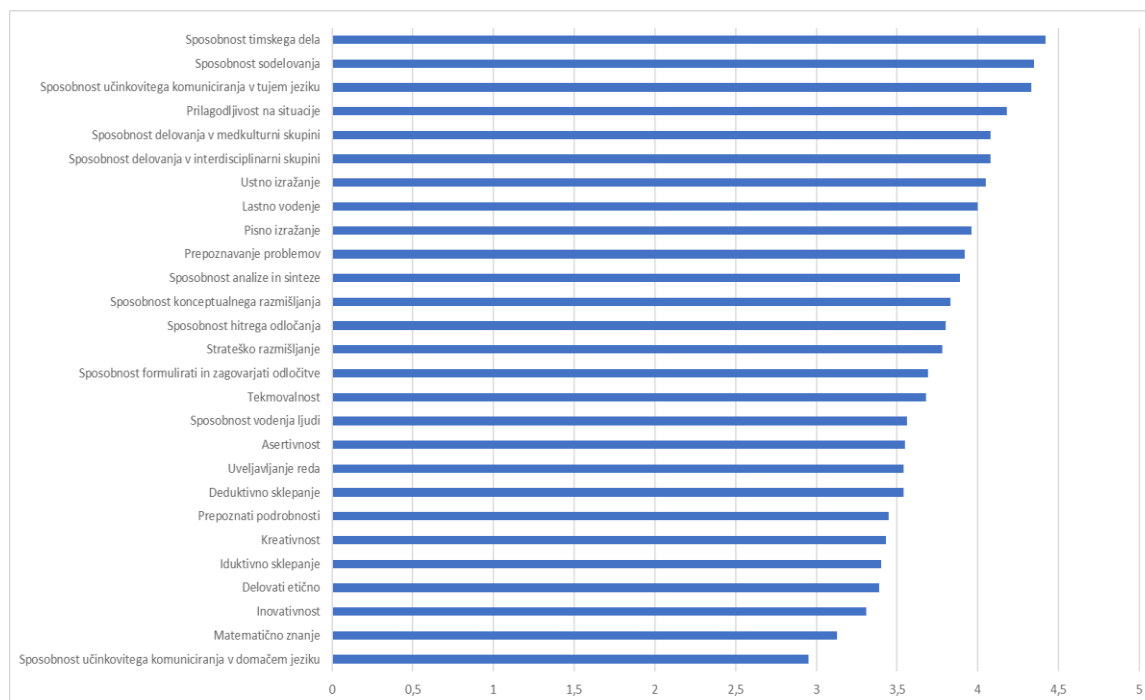
Tabela 3: Seznam sposobnosti vključene v raziskavo

Deduktivno sklepanje	Sposobnost delovanja v medkulturni skupini	Induktivno sklepanje
Delovati etično	Sposobnost hitrega odločanja	Lastno vodenje
Inovativnost	Sposobnost konceptualnega razmišljanja	Prepoznati podrobnosti
Kreativnost	Sposobnost timskega dela	Prepoznavanje problemov
Matematično znanje	Sposobnost učinkovitega komuniciranja v domačem jeziku	Sposobnost formulirati in zagovarjati odločitve
Pisno izražanje	Sposobnost učinkovitega komuniciranja v tujem jeziku	Sposobnost sodelovanja
Prilagodljivost na situacije	Strateško razmišljanje	Sposobnost vodenja ljudi
Sposobnost analize in sinteze	Ustno izražanje	Tekmovalnost
Sposobnost delovanja v interdisciplinarni skupini	Asertivnost	Uveljavljanje reda

Vir: lastno delo.

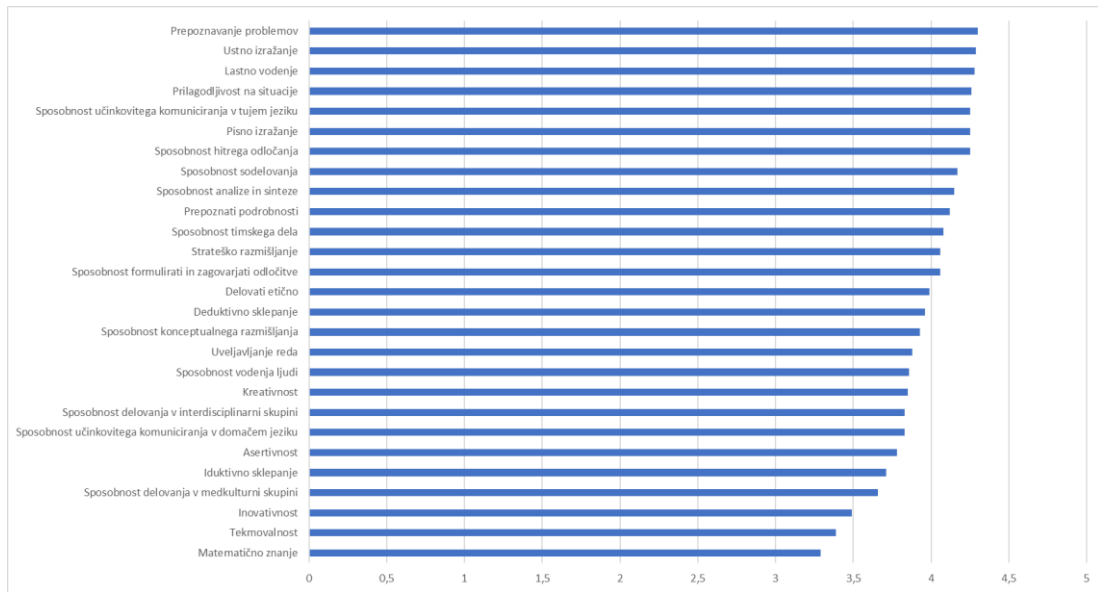
Iz spodnjih dveh slik 3 in 4 je razvidno, katere sposobnosti so anketiranci po njihovem mnenju v času študija pridobili v največji meri ter katere največ uporabljajo pri delu.

Slika 3: Sposobnosti, ki so jih pridobili na študiju



Vir: lastno delo.

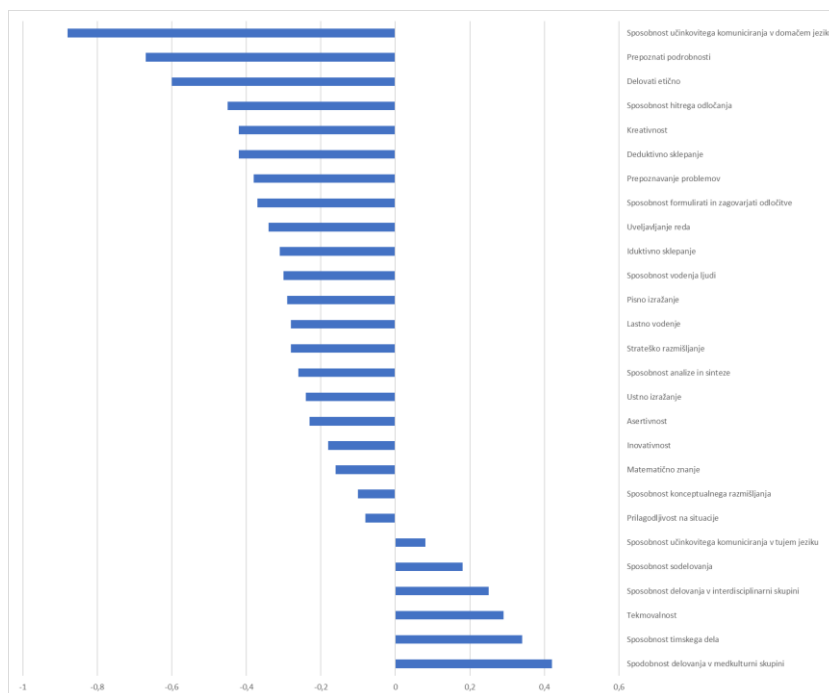
Slika 4: Sposobnosti, ki jih uporabljajo pri delu



Vir: lastno delo.

Vendar, kot vidimo iz spodnje slike, nimajo vse sposobnosti enakovredne teže glede na pridobljene in uporabljene sposobnosti. Anketiranci na svoji poslovni poti največ uporabljajo sposobnosti, kot so: Sposobnost delovanja v medkulturni skupini, Sposobnost timskega dela, Tekmovalnost, Sposobnost delovanja v interdisciplinarni skupini, Sposobnost sodelovanja in Sposobnost učinkovitega komuniciranja v tujem jeziku.

Slika 5: Razlika med pridobljivimi in uporabljenimi sposobnostmi



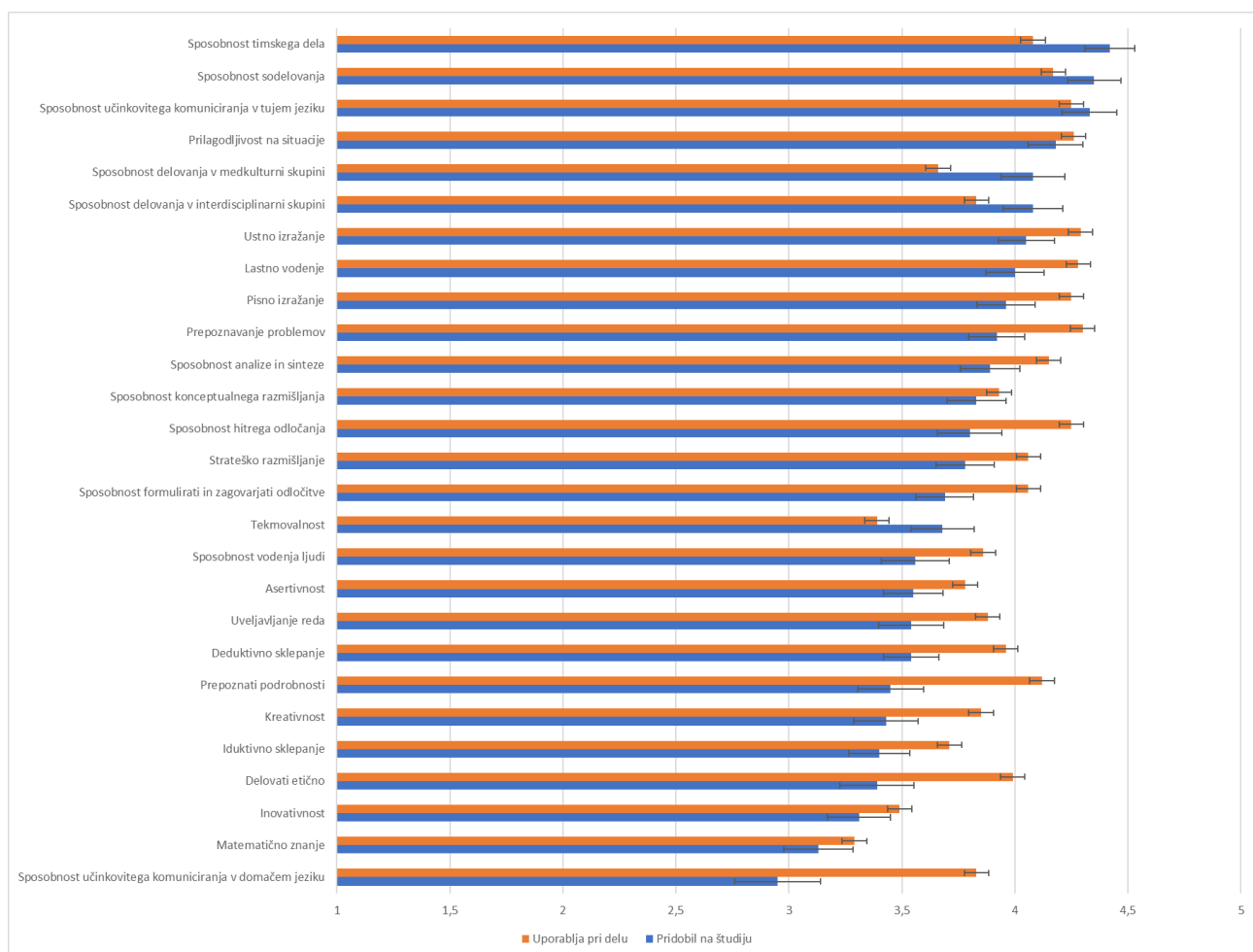
Vir: lastno delo.

Za vsako izmed 27 sposobnosti sem pripravila preizkus razlike med aritmetičnima sredinama za odvisne vzorce, kjer za vsakega udeleženca izmerim pridobljeno in uporabljeno znanje, kakor je to razvidno iz Tabele 1. v Prilogah. Tako je na podlagi iz seznama sposobnosti, ki so bile vključeni v raziskavo, glede na značilnost in izvedene teste analiza pokazala, da je izmed 27 sposobnosti P-test pokazal, da je:

- zelo značilnih sposobnosti štiri;
- značilnih sposobnostih šest;
- manj značilnih sposobnostih sedem in
- neznačilni sposobnostih deset.

Rezultate ankete katere sposobnosti so anketiranci pridobili na študiju ter katere uporabljajo v praksi prikazujem grafično (1 = Sposobnost se sploh ni razvila, 5 = Sposobnost se je zelo močno razvila).

Slika 6: Sposobnosti pridobljene na študiju in uporabljene pri delu



Vir: lastno delo.

4.1.1 Značilne razlike med pridobljenimi in uporabljenimi sposobnostmi

Sposobnosti, kjer je P-test pokazal rezultat manjši od 0,001, predstavljajo tiste sposobnosti, ki jih anketiranci označujejo kot veščine, ki bi jih morali v času študija bolj/manj poudariti glede na kasnejšo uporabo v poslovnem svetu.

Le-te so:

- sposobnost učinkovitega komuniciranja v domačem jeziku;
- prepoznati podrobnosti;
- delovati etično;
- sposobnost hitrega odločanja.

Zraven P-testa moramo biti pozorni tudi na T-test, ki je lahko negativen ali pozitiven. V izboru sposobnosti, ki so označeni kot Zelo značilni, so vsi štirje T-testi negativni, kar pomeni, da so sposobnosti, ki jih v kasnejšem poslovnem svetu anketiranci uporabljajo premalo poudarjeni v času študija.

Med izbranimi sposobnostmi izstopata Sposobnost učinkovitega komuniciranja v domačem jeziku in Prepoznati podrobnosti, kjer je vrednost T-testa -5,00, kar pomeni, da je tudi največje odstopanje med pridobljeno in uporabljeno veščino. Sposobnost Učinkovitega komuniciranja v domačem jeziku je kasneje pri delu veliko bolj zastopana, kot pa jo študenti uporabljajo tekom študija. To je prav za prav pričakovan rezultat, ker celoten program, komunikacija, literatura, izpiti in ostalo, poteka v angleškem jeziku, saj so v program vključeni tudi mednarodni študenti. Študenti, ki se po študiju zaposlijo v slovenskih podjetjih, imajo tako nekoliko večji izziv v komunikaciji v domačem jeziku, saj so v toku študija pridobili tujo terminologijo. Sledi ji sposobnost Delovati etično in Sposobnost hitrega odločanja, kjer je vrednost T-testa -3,87 in -3,41.

Sposobnosti, ki jih je P-test pokazal kot Značilne, so tiste, ki imajo vrednost testa manjšo kot 0,01 in so sledeči:

- kreativnost;
- deduktivno sklepanje;
- sposobnost formulirati in zagovarjati odločitve;
- prepoznavanje problemov;
- sposobnost delovanja v medkulturni skupini;
- sposobnost timskega dela.

Izmed zgoraj naštetih šestih sposobnosti so štiri take, ki imajo T-test negativen, in dve taki, ki imata T-test pozitiven. Le-ti sta Sposobnost delovanja v medkulturni skupini in Sposobnost timskega dela. To pomeni, da sta bili ti dve sposobnosti v času študija dovolj izpostavljeni in priučeni. Še več, obe sposobnosti sta v veliki meri bolj izpostavljeni, kot jih anketiranci v poslovnem življenju uporabljajo. To tudi sovпада z načinom in pristopom dela

na programu, saj je oblikovan tako, da ima vsak predmet tudi skupinsko delo, kjer so v skupini pomešani slovenski in mednarodni študenti.

Po drugi strani večšine, kot so Kreativnost, Deduktivno sklepanje, Prepoznavanje problemov in Sposobnost formulirati in zagovarjati odločitve, pa predstavljajo tiste veščine, katerim bi tekom študij moralo biti dano več poudarka. Med temi bi rada izpostavila predvsem sposobnost Prepoznavanja problemov, ki je med vsemi prejela najvišjo povprečno oceno glede na uporabnost v poslovnem svetu. Glede na to, da gre za zelo intenziven redni magistrski študij, kjer vse obveznosti (15 predmetov) študenti zaključijo v enem šolskem letu, se premalo časa nameni poglobljeni vsebini predmeta. Predmeti študentom dajo širino, se pa ne poglobijo v takšno globino, da bi postali specialisti na določenem področju.

4.1.2 Sposobnosti, kjer nisem zaznala razlik med pridobljenimi in uporabljenimi

V tem sklopu želim izpostaviti tiste, katerih T-test in posledično P-test nista pokazala pomembnih odstopanj od pridobljenih in uporabljenih sposobnosti. Kljub temu pa sta po ocenah anketirancev označena kot pomembne sposobnosti, ki jih uporabljajo v poslovnem svetu.

Sposobnosti, ki so po pomembnosti dobile oceno 4,20 ali več, so:

- pisno izražanje;
- ustno izražanje;
- lastno vodenje;
- prilagodljivost na situacije;
- sposobnost učinkovitega komuniciranja v tujem jeziku.

Zgoraj našteje sposobnosti predstavljajo tiste mehke veščine, ki jih posamezniki ocenjujejo kot potrebne v poslovnem svetu, hkrati pa jih ocenjujejo, da so jih tekom študija na IMB-ju tudi ustrezno pridobili. Glede na zasnovo in izvajanja programa, je takšen rezultat pričakovan, saj imajo študenti glede na učne načrte posameznih predmetov veliko seminarski nalog, timskega dela in predstavitev v tujem jeziku. Glede na rezultate lahko zaključim, da je IMB program precej usklajen s tem, kaj poslovni svet pričakuje od šolskega sistema.

4.1.3 Povzetek ugotovitev glede sposobnosti

Na podlagi analize vseh 27 sposobnosti lahko povzamemo, da večina med njimi sovпада med potrebnimi trga po posameznih veščinah in tem, kar ponuja študij IMB. Kljub temu, manjši del določenih sposobnosti bi potreboval večjo pozornost znotraj predavanj. Te so predvsem sposobnosti, ki so označene kot Zelo značilne in Značilne.

V skladu s tem bi bilo smiselno razmisliti, kako v obstoječe predmete vključiti sposobnosti, kot so Prepoznavanje podrobnosti in Sposobnosti hitrega odločanja. Hkrati pa razmisliti o delavnicah, kjer bi se obravnavale tematike kot učinkovito komuniciranje kakor tudi etika. Slednja se v poslovnem svetu po finančni krizi vse bolj izpostavlja kot temelj poslovne družbe in bi morala kot taka tudi biti del vključena v več predmetov.

4.2 Na študiju pridobljene in pri delu uporabljene spretnosti diplomantov IMB programa

V skladu z literaturo spretnosti predstavljajo tisti del mehkih veščin, ki jih je posameznik sposoben pridobiti preko vaje oziroma preko določenih izkušenj. Gre za praktično uporabo teoretičnega znanja. Podobno kot pri sposobnosti, tudi pri spretnostnih obstajajo pomanjkljivosti v definiciji in razumevanje, zato sem za namene tega magistrskega dela odločila prav tako uporabiti 27 sposobnosti, ki so naštetih v tabeli 4 spodaj.

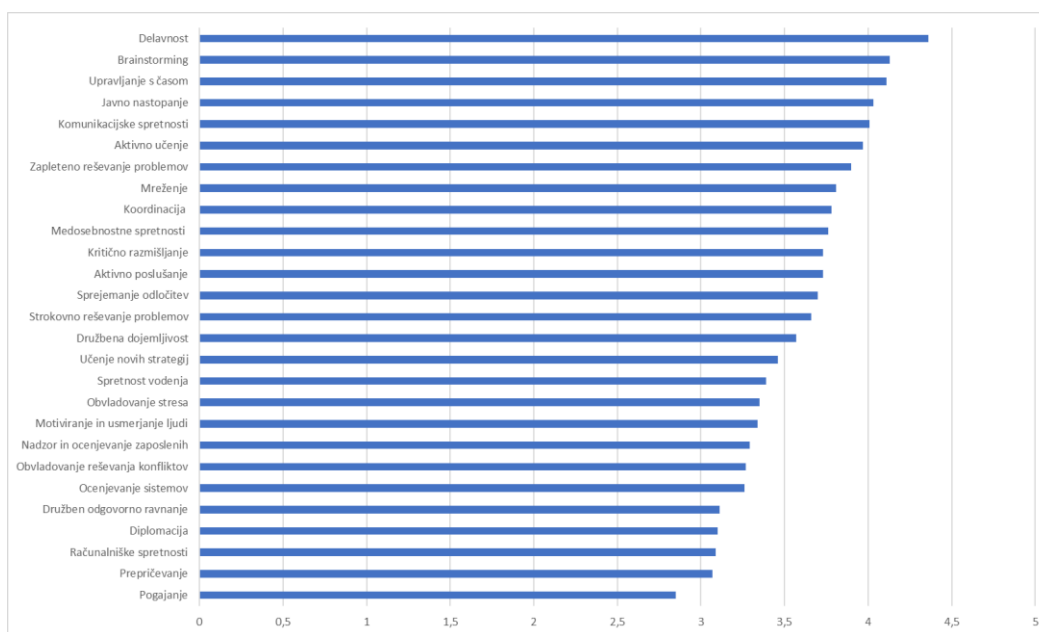
Tabela 4: Seznam spretnosti vključene v raziskavo

Aktivno učenje	Prepričevanje	Obvladovanje stresa
Aktivno poslušanje	Komunikacijske spretnosti	Družben odgovorno ravnanje
Zapleteno reševanje problemov	Delavnost	Brainstorming
Koordinacija	Družbena dojemljivost	Računalniške spretnosti
Kritično razmišljanje	Javno nastopanje	Diplomacija
Sprejemanje odločitev	Ocenjevanje sistemov	Medosebne spretnosti
Učenje novih strategij	Upravljanje s časom	Mreženje
Motiviranje in usmerjanje ljudi	Spretnost vodenja	Pogajanje
Nadzor in ocenjevanje zaposlenih	Strokovno reševanje problemov	Obvladovanje reševanja konfliktov

Vir: lastno delo.

Iz pridobljenih anketnih podatkov je razvidno, da so anketiranci v času študija najmanj pridobili spretnosti iz naslova Pogajanj, Prepričevanj, Računalniških sposobnosti, ter Diplomacije. Največ spretnosti pa so osvojili iz področja Delavnosti, Vihranja možganov, Upravljanja s časom, Javnega nastopanja ter Komunikacijskih sposobnosti, kar je lepo prikazano v spodnji sliki 7.

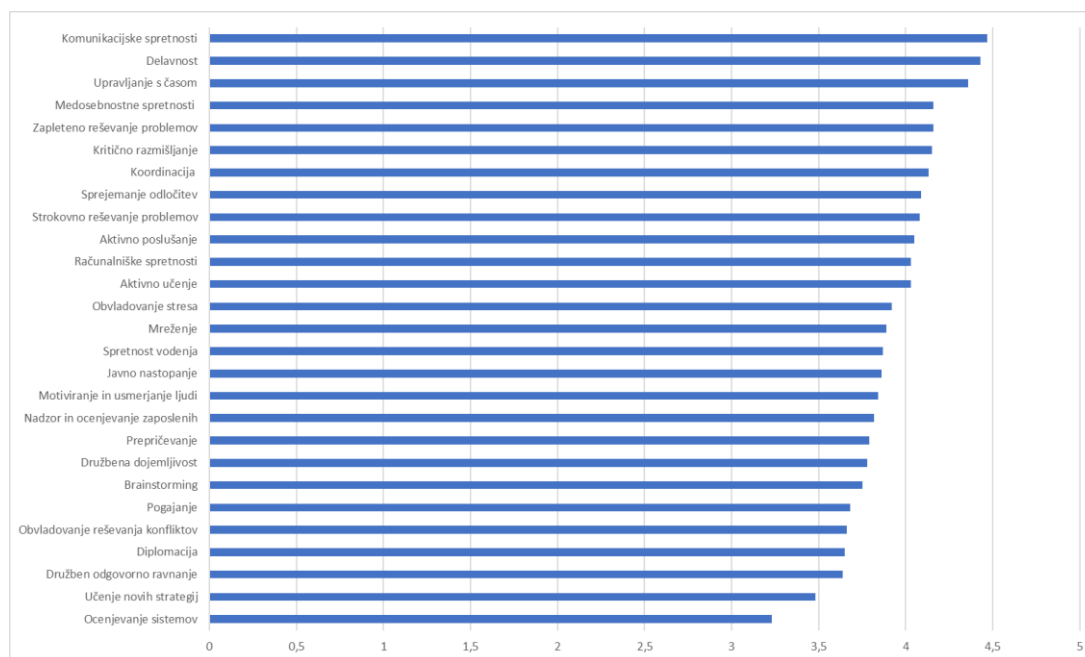
Slika 7: Spretnosti, ki so jih pridobili na študiju



Vir: lastno delo.

V pridobljenih spretnostih na študiju in uporabljenih pri delu, prav tako prihaja do razlik glede izpostavljenosti med študijem in uporabe pri delu. Iz slike 8 vidimo, da posameznik v največji meri uporabljajo spretnosti, kot so Komunikacijske spretnosti, Delavnost, Upravljanje s časom in najmanj Ocenjevanje sistemov, Učenje novih strategij, ter Družbeno odgovorno ravnanje.

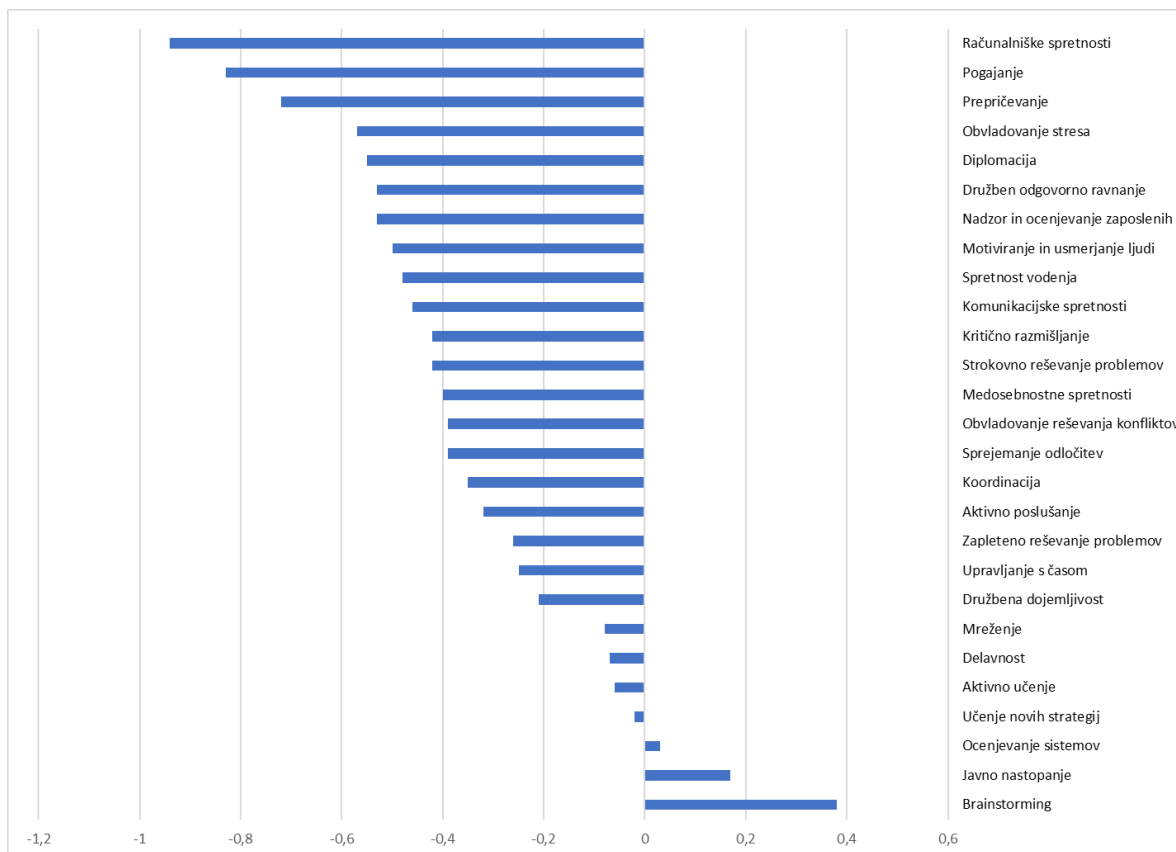
Slika 8: Spretnosti, ki jih uporabljajo pri delu



Vir: lastno delo.

Če oba rezultata primerjamo med seboj, prihaja do zelo majhnih razlik glede tega, v kolikšni meri so bili v času študija določeni spretnosti izpostavljeni in koliko jo sedaj uporabljajo. Kot vidimo iz slike 9, so bile te spretnosti dokaj enakomerno podarjene in zastopane v času študija glede na kasnejšo uporabo pri delu. Največja razlika je pri računalniških spretnostih, kje je zahteva po njihovi uporabi bistveno večja od pridobljene v času študija.

Slika 9: Razlika med pridoblenimi in uporabljenimi spretnostmi



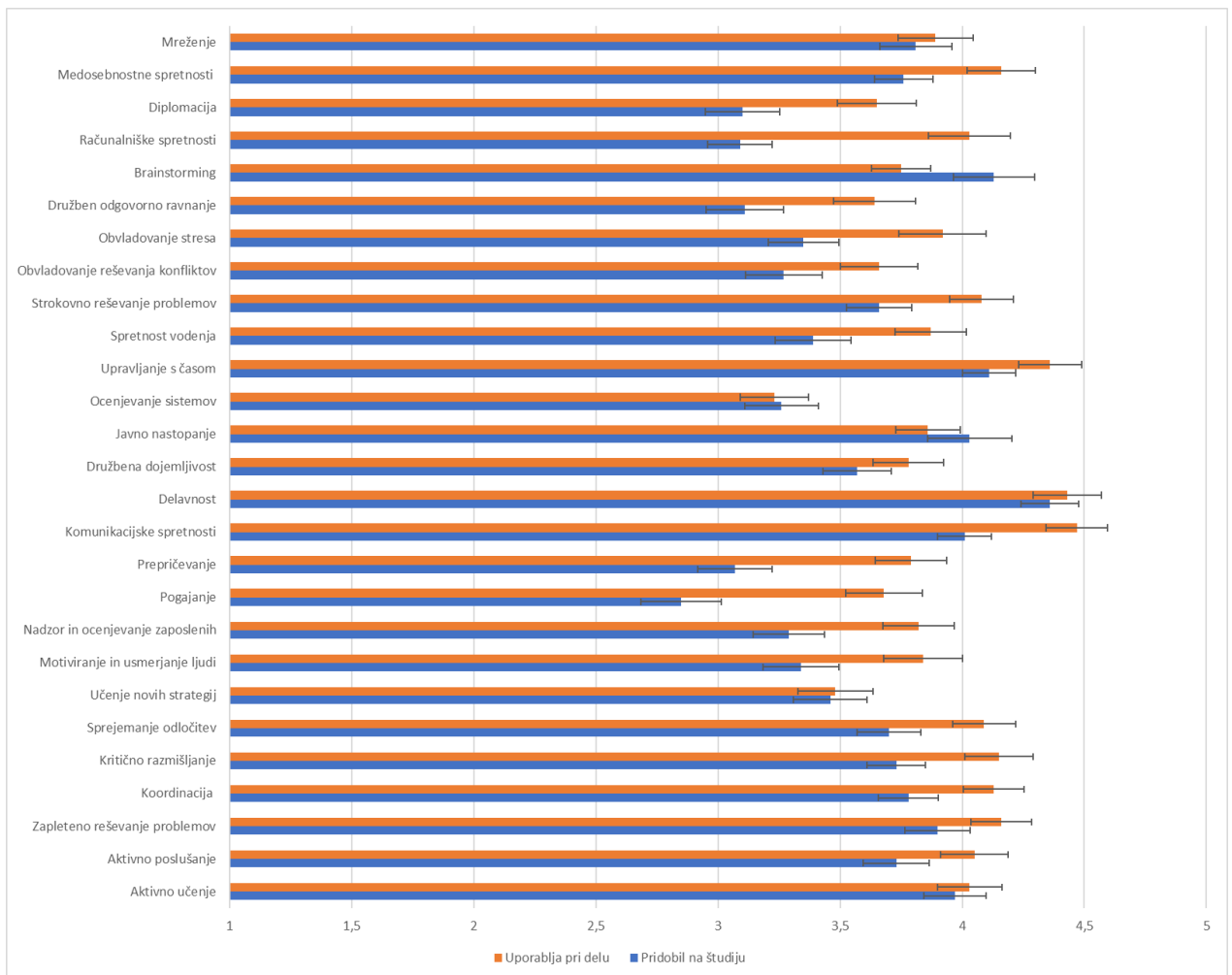
Vir: lastno delo.

Za vsako izmed 27. spretnosti sem pripravila tako T-test kot P-test, kakor je to razvidno iz Tabele 2. v Prilogah. Tako je na podlagi iz seznama spretnosti, ki so bile vključene v raziskavo, glede na značilnost in izvedene teste analiza pokazala, da je izmed 27. spretnostih P-test pokazal, da je:

- zelo značilnih spretnosti sedem;
- značilnih spretnosti devet;
- manj značilnih spretnosti štiri in
- neznačilnih spretnosti sedem.

Rezultate ankete, katere spretnosti so anketiranci pridobili na študiju ter katere uporabljajo v praksi prikazujem grafično (1 = Spretnost se sploh ni razvila, 5 = Spretnost se je zelo močno razvila).

Slika 10: Spretnosti pridobljene na študiju in uporabljene pri delu



Vir: lastno delo.

4.2.1 Značilne razlike med pridobljenimi in uporabljenimi spretnostmi

Spretnosti, kjer je P-test pokazal rezultat manjši od 0,001, predstavljajo tiste spretnosti, ki jih anketiranci označujejo kot veščine, ki bi jih morali v času študija bolj/manj poudariti, glede na kasnejšo uporabo v poslovnem svetu.

Le-te so:

- nadzor in ocenjevanje zaposlenih;
- pogajanje;
- prepričevanje;
- komunikacijske spretnosti;
- obvladovanje stresa;
- računalniške spretnosti;
- diplomacija.

V izboru spretnosti, ki so označeni kot Zelo značilni, je pri vseh sedmih T-test negativen. To pomeni, da so jih anketiranci označili kot premalo pridobljene v času študija. Tukaj je potrebno izpostaviti, da je število spretnosti, ki so označeni kot Zelo značilni za tri več kot pri sposobnostih. Še več, tudi T-test je pokazal, da je značilnost precej izrazita, saj pri Pogajanju in Računalniških spretnostih T-test doseže vrednost -5,16 in -6,27. Hkrati, sta obe omenjeni spretnosti ocenjeni kot pomembni v poslovnem svetu, saj sta glede na pomembnost obe presegli visoko povprečno oceno. Študenti se v času študija dotaknejo programskih jezikov STATA in R. Ostale računalniške programe omenijo. Študenti bi morali za boljše poznavanje računalniških jezikov sami poskrbeti za nadgradnjo znanja.

Spretnosti, ki jih je P-test pokazal kot Značilne so tiste, ki imajo vrednost testa manjšo kot 0,01, in so sledeči:

- koordinacija;
- kritično razmišljanje;
- sprejemanje odločitev;
- motiviranje in usmerjanje;
- spretnost vodenja;
- strokovno reševanje problemov;
- družbeno odgovorno ravnanje;
- brainstorming;
- sposobnosti delovanja v interdisciplinarni skupini.

Vse spretnosti, z izjemo *Brainstorminga* imajo negativen T-test, kar pomeni, da je velika večina spretnosti z oznako Značilni premalo poudarjena glede na potrebe anketirancev. Hkrati v povezavi s pomembnostjo teh mehkih veščin je razvidno, da je več kot polovica teh spretnosti pomembna v praksi, saj ima povprečno oceno večjo kot štiri.

Po drugi strani, iz rezultatov pomembnosti in T-testa, lahko sklepamo, da se Brainstroming v praksi velikokrat ne uporablja (povprečna ocena 3,75), dokler se v času študija uporablja precej pogosto.

4.2.2 Spretnosti, kjer nisem zaznala razlik med pridobljenimi in uporabljenimi

Glede na rezultate T-testa in P-testa želim izpostaviti tista, ki nista pokazala pomembnih odstopanj od pridobljenih in uporabljenih spretnostih. Kljub temu, pa sta po ocenah anketirancev označena kot pomembne spretnosti, ki jih uporabljajo v poslovnem svetu.

Spretnosti, ki so po pomembnosti dobile oceno 4,20 ali več, so:

- upravljanje s časom;
- delavnost;

Ti dve mehki veščini, sta veščini, ki jih posamezniki ocenjujejo kot potrebne v poslovnem svetu, hkrati pa jih ocenjujejo, da so jih tekom študija na IMB-ju tudi pridobili v ustrezni količini.

4.2.3 Povzetek ugotovitev glede spretnosti

V nasprotju s sposobnostmi se pri analizi spretnosti nakazuje večji razkorak med veščinami, ki jih posamezniki pridobi v sklopu študija in kasnejše uporabe le-tih. Izmed vseh 27 spretnosti je kar 16 takih spretnosti, ki so na podlagi P-testa prejeli kategorizacijo Zelo značilne ali Značilne.

Izmed vseh bi želela predvsem izpostaviti Komunikacijske spretnosti, ki predstavlja veččino, ki jo anketiranci izpostavljajo kot izjemno pomembno in jo pri svojem delu uporabljajo v največji meri. Komunikacijska spretnost ima na lestvici pomembnosti in uporabe pri delu najvišji rezultat med vsemi spretnostmi, in sicer 4,47. Kljub temu, pa je označena kot Zelo značilna, saj T-test znaša -3,90. Čeprav je razlika med pridobljeno in uporabljeno majhna, je kasneje pri delu zelo pomembna in bi bilo potrebno tej spretnosti nameniti dodatno pozornost.

Prav tako je potrebno izpostaviti tudi Računalniške spretnosti, kjer je razkorak med pridobljenim in uporabljenim znanjem največja med vsemi spretnostmi. Temu sledita še spretnosti Pogajanja in Prepričevanje. Tem spretnostim bi bilo potrebno nameniti več časa v okviru predmetov, ki ponujajo to znanje. To bi se lahko nadgradilo tudi z dodatnimi ob študijskimi delavnicami.

Ne glede na zgoraj napisano, iz rezultatov izhaja, da so anketiranci zelo zadovoljni z pridobljenim znanjem na področju Delavnosti in Upravljanje s časom. Glede na to, da gre za dve spretnosti z visokim rezultatom pomembnosti, sta obe statistični metodi pokazali, da študenti pridobijo dovoljšno izkušnjo med študijem.

4.3 Razlike med anketiranci

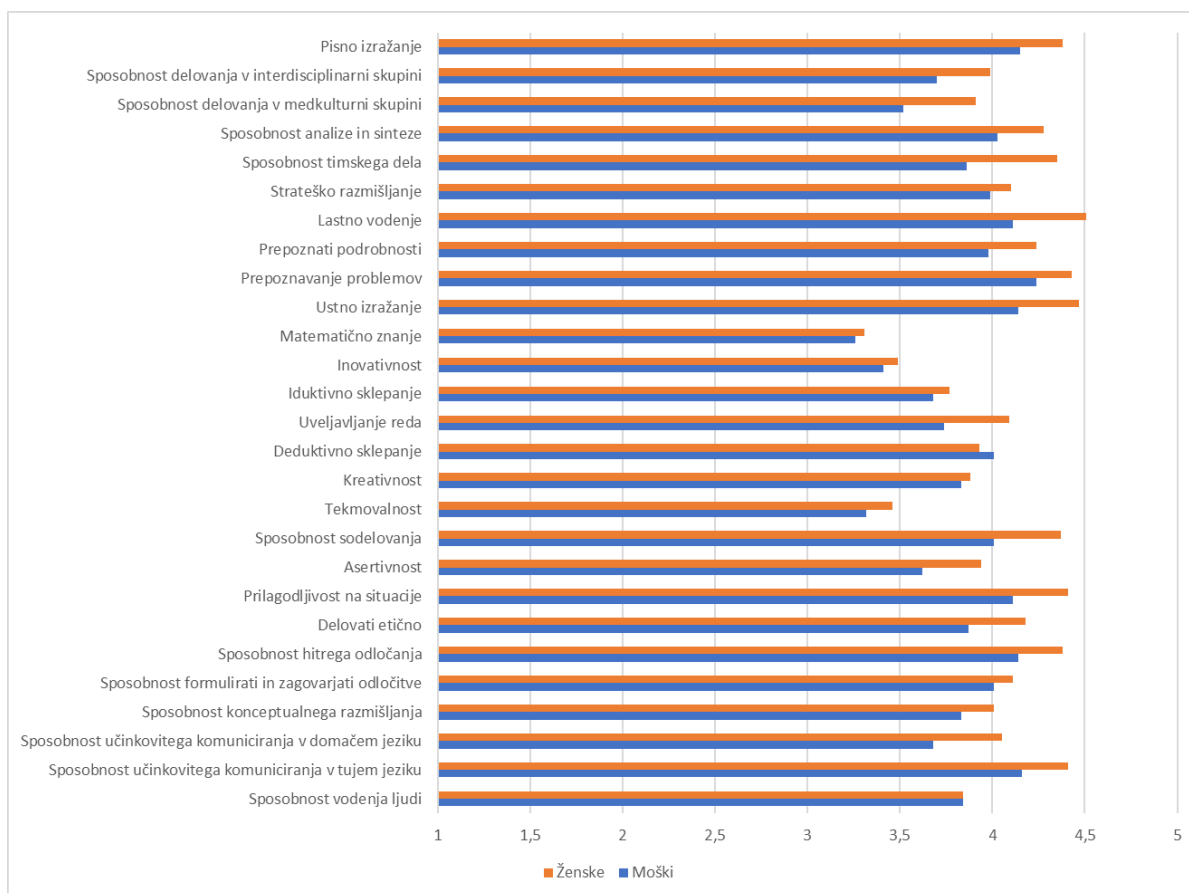
V »Razlike v sposobnostih in spretnostih med spoloma« želim prikazati pridobljene rezultate, ki kažejo posamezna odstopanja pri uporabi posameznih veščin glede na spol anketiranca. V »Razlike v sposobnostih in spretnostih med različnimi delovnimi položaji« želim prikazati, katere izmed sposobnosti in veščin uporabljajo posamezniki na posameznih določenih pozicijah. V »Razlike v sposobnostih in spretnostih med predstavniki različnih generacij« bom primerjala, katere izmed spretnosti in slabosti so posamezniki označili kot pomembne oziroma manj pomembne glede na generacijske značilnosti.

4.3.1 Razlike v stališčih o sposobnostih in spretnostih med spoloma

V nadaljevanju splošnih ugotovitev glede spretnosti in sposobnosti, sem se v tem tretjem sklopu rezultatov raziskave osredotočila primerjati uporabo sposobnosti in spretnosti in njihovo pomembnost glede na spol anketiranca. Za namene teh ugotovitev sem izbrala vseh 54 mehkih veščin, ki so že našteje in opisane v predhodnih poglavjih. Kljub temu, za pojasnitev rezultatov jih v nadaljevanju razdeljujem na že znani podpoglavji.

V spodnji sliki 11 prikažem preizkus skupin za razliko med moškimi in ženskami. Iz ankete izhaja, da ženske izstopajo pri vseh sposobnostih navzgor. Pri praktično vseh sposobnostih ženske ocenjujejo sposobnosti višje kot moški. Pri 12 od 27 sposobnostih je ta razlika tudi statistično značilna. Najvišja je pri Lastnem vodenju in pri Sposobnosti timskega dela.

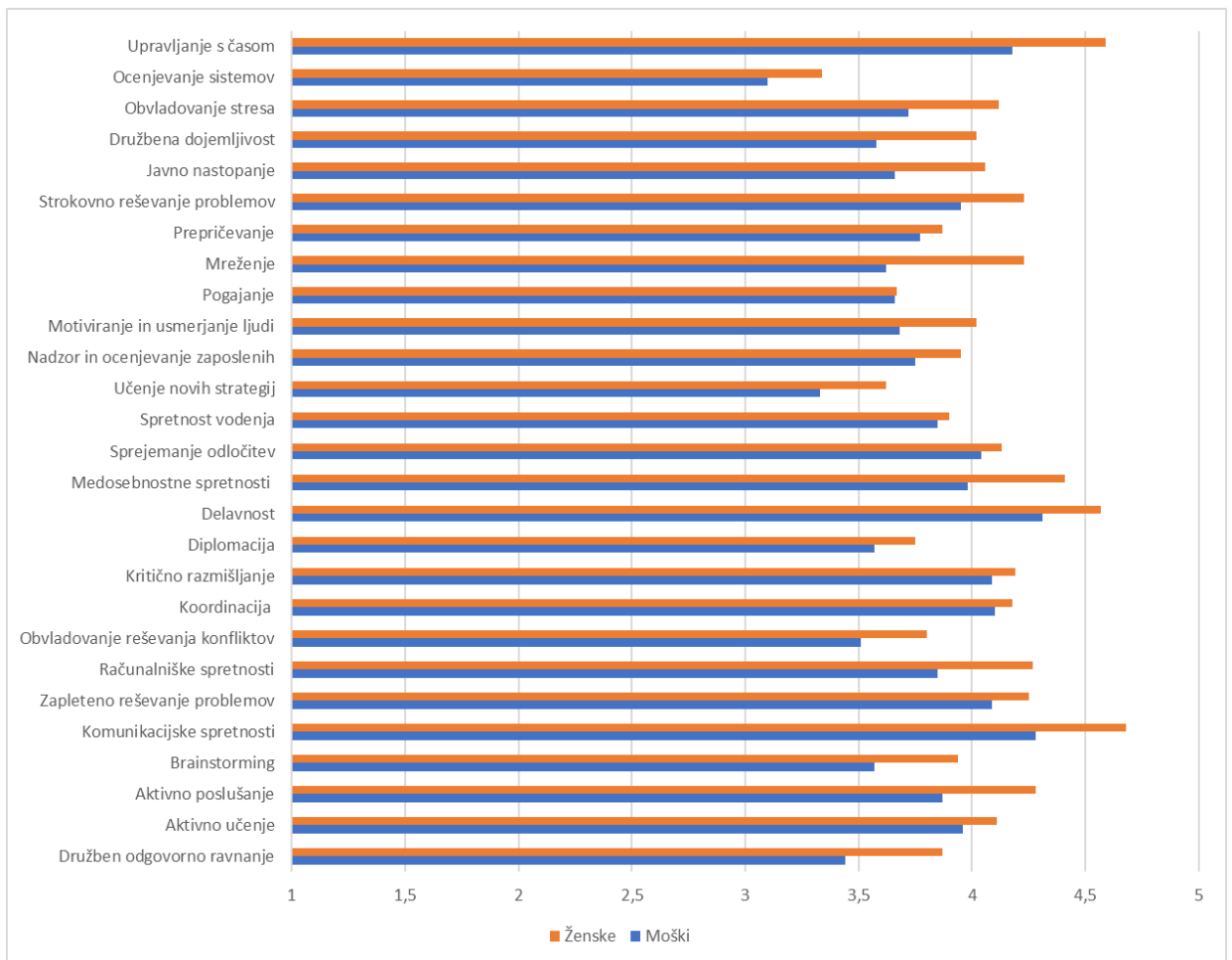
Slika 11: Sposobnosti med spoloma



Vir: lastno delo.

Enako se ponovi tudi pri veščinah spretnosti, kjer ženske ponovno ocenjujejo spretnosti višje kot moški.

Slika 12: Spretnosti med spoloma



Vir: lastno delo.

Za potrebe primerjave uporabljivostih posameznih mehkih veščin sem tudi pri tem sklopu uporabila statistično metodo preizkusa razlik med aritmetičnima sredinama za dva neodvisna vzora (preizkus skupin). Tako sem tudi naprej, v tem sklopu razdelila rezultate v razmerju med Zelo značilne, Značilne, Manj značilne in Neznačilne. Hkrati primerjam tudi pridobljene rezultate na podlagi pomembnosti mehkih veščin.

Pomembna ugotovitev pri primerjavi je vsekakor ta, da so rezultati po pomembnosti za 54 mehkih veščin v prid ženski populaciji, razen pri deduktivnem sklepanju. To pomeni, da glede na primerjavo med moškimi in ženskimi, so ženske prav vsako izmed veščin (z izjemo deduktivnega sklepanja) ocenile kot bolj pomembno v poslovnem svetu. Le-to rezultira v višjem povprečnem rezultatu pomembnosti, kjer povprečna ocena v moški populaciji za vse mehke veščine znaša 3,83, dokler pri ženski populaciji znaša 4,08.

Med vsemi 54-imi spretnostmi in sposobnostmi, kjer je P-test pokazal rezultat kot Zelo značilni oziroma manjši od 0,001, so zgolj štiri spretnosti. Nobena izmed sposobnostni ni bila označena kot Zelo značilna. Le-te so:

- mreženje;
- komunikacijske spretnosti;
- spretnost delovanja v interdisciplinarni skupini;
- upravljanje s časom.

Kot je omenjeno zgoraj, vsaka izmed Zelo značilnih spretnosti je v očeh ženske populacije bolj pomembna. Hkrati, razlika je za to vrsto mehkih veščin med moško in žensko populacijo največja. Ne glede na omenjeno, pa so vse štiri spretnosti po rezultatih med zelo pomembnimi, saj imata komunikacijska spretnost in spretnost upravljanja s časom najvišji rezultat med vsemi 54 mehкими veščinami, in sicer 4,68 in 4,59 (gledano po vrednostih ženske populacije), dokler Mreženje dosega 4,41 in spretnost delovanja v interdisciplinarni skupini 4,23, kot je tudi razvidno iz Tabele 3 in Tabele 4 v Prilogah.

Med vsemi 54-imi spretnostmi in sposobnostmi, kjer je P-test pokazal rezultat Značilni oziroma manjši od 0,01, so štiri spretnosti in dve sposobnosti. Le-te so:

- Sposobnosti:
 - sposobnost timskega dela;
 - lastno vodenje;
- Spretnosti:
 - aktivno poslušanje;
 - družbena dojemljivost;
 - obvladovanje stresa;
 - računalniške spretnosti.

Med naštetimi bi želela izpostaviti predvsem obe sposobnosti, ki sta po pomembnosti med najvišjimi med mehкими veščinami z rezultatom 4,35 pri tiskem delu in 4,51 pri lastno vodenje (gledano po vrednosti ženske populacije).

Spretnosti in sposobnosti, označeni kot Neznačilni, nam povedo, da ni pomembnih razhajanj glede pomembnosti posameznih veščin med moško in žensko populacijo. Na podlagi vseh 54 mehkih veščin, je polovica takih, kjer se obe populaciji ne razhajata v pomembnosti posamezne veščine. V kolikor v to kategorijo vzamemo še Manj značilne, pa predstavlja delež le teh 81%. Iz tega lahko zaključimo, da se razhajanja pojavljajo zgolj v redkih primerih, ki so opisani v predhodnih dveh podpoglavjih.

Kot povzetek, večina mehkih veščin se na pomembnost med moško in žensko populacijo ne razlikuje. Kljub temu pa iz podatkov izhaja nepričakovano dejstvo, in sicer, da obstaja največje razlikovanje (Zelo značilne) ravno pri veščinah, ki v povprečju dosegajo najvišje vrednosti glede na pomembnost. Povsem enako se kaže tudi, če v vzorec vzamemo še Značilne.

4.3.2 Razlike v stališčih o sposobnostih in spretnostih med različnimi delovnimi položaji

V četrtem sklopu rezultatov raziskave predstavljam posamezne sposobnosti in spretnosti, ki so vezane na pozicijo posameznika znotraj podjetja. Kakor je predstavljeno v osnovni demografiji anketnega vprašalnika, sem posameznike vprašala po njihovi poziciji, ki so jih razdelili v devet smiselnih delovnih mest. Na podlagi pozicije posameznika sem potem primerjala, katere izmed mehkih veščin anketiranci največ uporabljajo oziroma jih štejejo kot pomembne pri njihovem delu.

Na podlagi raziskovalne metode P-testa sem skušala ugotoviti, katere so tiste veščine, ki se med posameznimi pozicijami znotraj družbe najbolj razlikujejo. Med vsemi 54 mehкими veščinami so samo tri take, ki so označene kot Zelo značilne, in štiri označene kot Manj značilne, kot je razvidno iz tabele 5 in 6 spodaj. Preostalih 47 mehkih veščin na podlagi P-testa ne prikazuje pomembne razlike med posameznimi pozicijami znotraj podjetja.

Tabela 5: Sposobnosti glede na pozicijo v podjetju

	Generalni direktor ali izvršni direktor	Član upravnega odbora	Direktor organizacijske enote	Vodja oddelka	Svetovalec	Raziskovalec	Strokovni sodelavec	Študent	Drugo	F	Sig.	značilno
Deduktivno sklepanje	4,06	4,20	4,09	3,75	4,00	4,00	3,98	3,73	3,94	0,361	0,939	
Kreativnost	4,22	4,00	4,00	3,85	3,10	4,17	3,69	3,64	4,00	1,451	0,179	
Induktivno sklepanje	3,65	4,00	3,73	3,40	3,70	3,83	3,91	3,45	3,61	0,777	0,624	
Uveljavljanje reda	4,06	4,20	4,09	3,95	4,00	3,92	3,81	3,55	3,77	0,501	0,854	
Prepoznati podrobnosti	4,33	3,40	4,09	4,20	4,10	4,25	4,17	4,18	4,03	1,161	0,326	
Matematično znanje	3,50	3,20	3,64	3,35	3,60	4,08	3,15	3,40	2,81	2,168	0,033	*
Ustno izražanje	4,33	4,20	4,55	4,30	4,20	4,58	4,19	4,36	4,42	0,544	0,822	
Pisno izražanje	4,50	3,90	4,36	4,10	4,30	4,67	4,08	4,36	4,23	1,027	0,418	
Prepoznavanje problemov	4,35	4,30	4,18	4,45	4,40	4,58	4,27	4,27	4,32	0,286	0,97	
Asertivnost	3,88	3,44	3,73	3,80	3,60	3,75	3,96	3,82	3,77	0,48	0,869	
Sposobnost sodelovanja	4,39	4,00	4,45	4,30	4,20	4,25	4,10	4,36	4,06	0,463	0,881	
Inovativnost	3,72	3,60	3,73	3,65	2,80	3,50	3,30	3,91	3,63	1,22	0,291	
Tekmovalnost	3,67	3,70	3,55	3,25	3,20	3,25	3,15	3,91	3,58	1,203	0,3	
Sposobnost timskega dela	4,33	4,10	4,27	4,35	4,20	4,42	3,72	4,36	4,26	1,472	0,171	
Sposobnost vodenja ljudi	4,72	4,80	4,64	4,25	3,90	3,33	3,52	3,18	3,58	5,414	0	***
Sposobnost delovanja v interdisciplinarni skupini	3,94	4,00	4,09	4,10	3,80	3,83	3,68	3,91	3,90	0,327	0,955	
Sposobnost delovanja v medkulturni skupini	3,50	4,20	4,27	3,45	4,00	3,92	3,50	3,45	3,84	1,026	0,419	
Lastno vodenje	4,17	4,50	4,36	4,10	4,70	4,42	4,27	4,45	4,26	0,757	0,641	
Prilagodljivost na situacije	4,11	4,50	4,45	4,10	4,40	4,17	4,10	4,55	4,48	0,906	0,513	

se nadaljuje

Tabela 5: Sposobnosti glede na pozicijo v podjetju (nad.)

Sposobnost analize in sinteze	4,11	4,30	4,36	3,90	4,11	4,58	4,02	4,00	4,19	0,929	0,494	
Sposobnost učinkovitega komuniciranja v domačem jeziku	4,17	4,10	4,09	3,50	2,89	4,25	3,90	4,36	3,68	2,035	0,045	*
Strateško razmišljanje	4,39	4,50	4,45	4,30	3,56	3,92	3,96	4,09	4,03	1,516	0,155	
Delovati etično	4,22	3,90	4,00	3,95	3,56	4,42	4,11	4,18	3,87	0,76	0,638	
Sposobnost formulirati in zagovarjati odločitve	4,17	4,10	4,18	3,70	4,11	4,55	4,10	3,91	3,97	1,016	0,426	
Sposobnost učinkovitega komuniciranja v tujem jeziku	4,28	4,60	4,55	4,10	4,44	4,42	4,27	4,36	4,10	0,501	0,854	
Sposobnost hitrega odločanja	4,50	4,30	4,27	4,30	4,11	4,08	4,25	4,73	4,19	0,767	0,633	
Sposobnost konceptualnega razmišljanja	4,11	4,00	4,00	4,05	3,78	4,33	3,65	4,00	4,00	0,898	0,52	
Povprečje	4,13	4,08	4,15	3,94	3,88	4,13	3,88	4,02	3,95			

Vir: lastno delo.

Tabela 6: Spretnosti glede na pozicijo v podjetju

	Generalni direktor ali izvršni direktor	Član upravnega odbora	Direktor organizacijske enote	Vodja oddelka	Svetovalec	Raziskovalec	Strokovni sodelavec	Študent	Drugo	F	Sig.	značilno
Aktivno učenje	4,28	3,80	4,18	3,91	4,00	4,08	3,98	4,18	4,00	0,428	0,903	
Aktivno poslušanje	4,11	3,90	3,91	4,09	3,67	4,23	4,15	4,18	4,00	0,457	0,885	
Zapleteno reševanje problemov	4,39	4,70	4,55	4,09	4,22	4,31	3,98	4,00	4,17	1,165	0,323	
Koordinacija	4,41	4,60	4,55	4,14	4,11	4,08	4,15	3,73	4,14	1,408	0,197	
Kritično razmišljanje	4,33	4,50	3,82	4,00	4,11	4,54	4,15	3,82	4,20	1,318	0,238	
Sprejemanje odločitev	4,44	4,60	4,27	4,09	3,78	3,75	4,17	3,64	3,93	1,71	0,1	
Učenje novih strategij	3,56	3,50	3,91	3,45	3,22	3,15	3,22	3,64	3,70	1,01	0,43	
Motiviranje in usmerjanje ljudi	4,56	4,20	4,64	4,14	2,88	3,69	3,66	3,36	3,80	3,921	0	***
Nadzor in ocenjevanje zaposlenih	4,11	4,10	4,45	4,00	3,56	3,75	3,73	3,64	3,69	1,258	0,269	
Pogajanje	4,17	4,20	3,82	3,82	2,89	3,15	3,71	3,91	3,60	1,834	0,074	
Prepričevanje	3,78	4,40	3,82	3,91	3,00	3,31	3,85	3,82	3,90	1,604	0,127	
Komunikacijske spretnosti	4,39	4,50	4,45	4,45	3,89	4,69	4,52	4,64	4,59	1,072	0,386	
Delavnost	4,50	4,60	4,18	4,64	4,22	4,69	4,42	4,45	4,37	0,629	0,752	
Družbena dojemljivost	3,56	3,30	3,91	3,64	3,56	3,92	3,71	3,82	4,23	1,487	0,165	
Javno nastopanje	3,94	4,40	4,27	3,48	2,88	4,38	3,56	4,09	3,93	2,278	0,025	*

se nadaljuje

Tabela 6: Spretnosti glede na pozicijo v podjetju (nad.)

Ocenjevanje sistemov	3,24	3,40	3,55	3,10	2,80	3,08	3,13	3,36	3,27	0,53	0,833	
Upravljanje s časom	4,28	4,20	4,09	4,33	4,50	4,46	4,44	4,45	4,33	0,428	0,903	
Spretnost vodenja	4,56	4,80	4,45	4,19	3,70	3,23	3,60	3,73	3,53	4,552	0	***
Strokovno reševanje problemov	4,22	4,40	4,45	4,05	4,30	4,23	3,94	3,91	3,97	0,774	0,626	
Obvladovanje reševanja konfliktov	3,78	4,10	4,36	3,52	3,10	3,46	3,60	3,55	3,80	1,421	0,191	
Obvladovanje stresa	3,89	4,20	4,18	3,81	3,60	4,08	4,02	3,91	3,86	0,472	0,874	
Družbeno odgovorno ravnanje	3,72	3,60	4,09	3,57	2,70	3,69	3,42	4,18	3,93	2,095	0,039	*
Brainstorming	3,89	3,70	4,18	3,90	3,00	4,25	3,74	3,64	3,76	1,072	0,385	
Računalniške spretnosti	3,89	4,00	4,18	4,14	3,80	4,46	4,17	3,91	3,97	0,717	0,676	
Diplomacija	3,89	3,80	3,73	3,70	3,40	3,77	3,60	3,73	3,53	0,305	0,963	
Medosebnostne spretnosti	3,83	4,30	4,00	4,00	3,80	4,46	4,27	4,36	4,41	1,709	0,1	
Mreženje	3,83	4,00	4,36	3,81	3,40	3,69	3,90	4,36	3,87	1,016	0,426	
Povprečje	4,06	4,14	4,16	3,92	3,56	3,95	3,88	3,93	3,94			

Vir: lastno delo.

Iz zgornjega lahko sklepamo, da pozicija znotraj podjetja ne vpliva pomembno na večino pomembnosti glede uporabe mehkih veščin. Kljub temu pa so tri veščine, ki pomembno odstopajo iz povprečja, in te so:

- sposobnost voditi ljudi;
- spretnost motivirati in usmerjati ljudi; ter
- vodstvene spretnosti.

Iz opisa v prvem delu magistrskega dela lahko razberemo, da gre za tri podobne mehke veščine, ki v osnovi opisujejo sposobnost in spretnost uspešno voditi posameznike znotraj svojega oddelka ali ekipe. To dokazujejo tudi rezultati, iz katerih je razvidno, da posamezniki, ki zasedajo pozicije, kot so CEO (angl. *Chief Executive Officer*), član uprave, vodja enote ali vodja oddelka tem veščinam pripisujejo večji pomen.

Preostali štiri mehke veščine, ki tudi nakazujejo določeno razlikovanje in so označene kot Manj značilne, so:

- matematično znanje;
- sposobnost učinkovitega komuniciranja v domačem jeziku;
- javno nastopanje; in
- družbeno odgovorno ravnanje.

Na podlagi pridobljenih odgovorov lahko zaključim, da se pomembnost posameznih mehkih veščin ne razlikuje veliko glede na pozicijo znotraj podjetja. Vsekakor se kažejo razlike med posameznimi veščinami, kljub temu pa, statistično gledano, velikih razlik ni.

Ne glede na majhnost razlik pa je želim izpostaviti razumevanje pomembnosti mehkih veščin v poslovnem svetu glede na posamezno pozicijo. Iz rezultatov je razvidno, da na podlagi povprečja vseh 54 mehkih veščin povprečno oceno pomembnosti dajejo osebe, ki so na višjih položajih (i.e. CEO, vodje enot in oddelkov) nasproti osebam, ki so na nižje postavljenih delovnih mestih (specialist, študent, svetovalec).

V koliko zgornje opažanje združim še s starostjo posameznih anketirancev, ki nakazuje, da starejše osebe večinsko zasedajo višje pozicije znotraj družb, lahko sklepamo, da se starejši posamezniki bolj zavedajo pomembnosti mehkih veščin. Hkrati višje kot je posameznik v podjetju, več se ukvarja z ljudmi in manj operativno opravlja delo. Za tako delo pa je potreben širši spekter mehkih veščin. Le-to zaznavanje je samo potrditev že zgoraj opisanih zaključkov posameznih literatur, ki sem jih uporabila v prvem delu magistrskega dela.

4.3.3 Razlike v stališčih o sposobnostih in spretnostih med predstavniki različnih generacij

V petem sklopu rezultatov raziskave želim primerjati uporabo vseh 54 sposobnosti in spretnosti glede na posamezne generacije, ki so obiskovale IMB študij. Anketirance sem razdelila v tri skupine, in sicer:

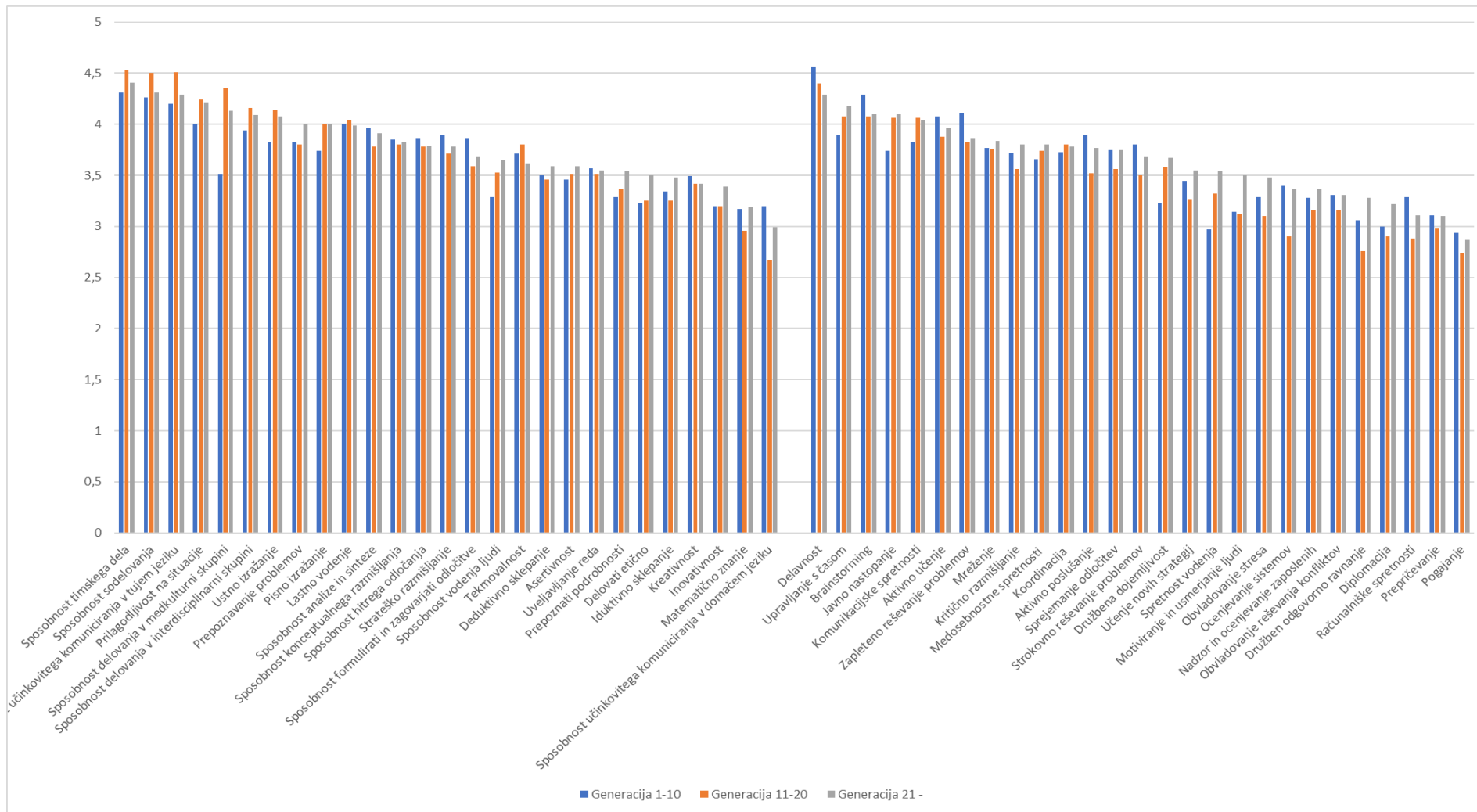
- 1. skupina obsega vse študente od 1. generacija do 10. generacije;
- 2. skupina obsega vse študente od 11. generacija do 20. generacije;
- 3. skupina obsega vse študente od 21. generacija dalje.

V skladu z razdelitvijo v tri skupine želim izpostaviti pomanjkljivost podatkov, ki izhajajo iz dejstva, da je prejetih anketnih odgovorov s strani 21. generacije ali mlajše, skoraj dvakrat toliko kot vseh predhodnih generacij. Ne glede na to lahko izpostavimo določene mehke veščine, ki se glede pridobivanja le-teh ali kasnejše uporabe v poslovnem svetu, razlikujejo med generacijami.

Zato v nadeležvanju predstavim ugotovitve glede na to, katere veščine so študenti pridobili med študijem ter katere uporabljajo na svoji karierni poti glede na generacijsko skupino.

Sposobnosti in spretnosti, ki so jih študenti IMB programa **pridobivali** tekom vseh 26 obravnavanih generacij, so se čez celotno obdobje študija razvijala praviloma enakovredno. Iz slike 13 je razvidno, da je v času celotne zgodovine IMB programa vseh 26. generacij v tem času največ pridobili na sposobnosti Timskega dela in v spretnosti Delavnosti. Najmanj mehkih veščin pa so pridobili pri Matematičnem znanju, Sposobnosti komuniciranja v domačem jeziku ter Pogajalskih spretnosti.

Slika 13: Sposobnosti in spretnosti, ki so jih pri dobili na študiju glede na generacijske skupine



Vir: lastno delo.

Iz Tabele 5 v Prilogah je razvidno, da so zgolj štiri take mehke veščine, ki so na podlagi statistične metode P-testa pokazale, da je razlikovanje med temi skupinami Zelo značilno oziroma Manj značilno.

Te so:

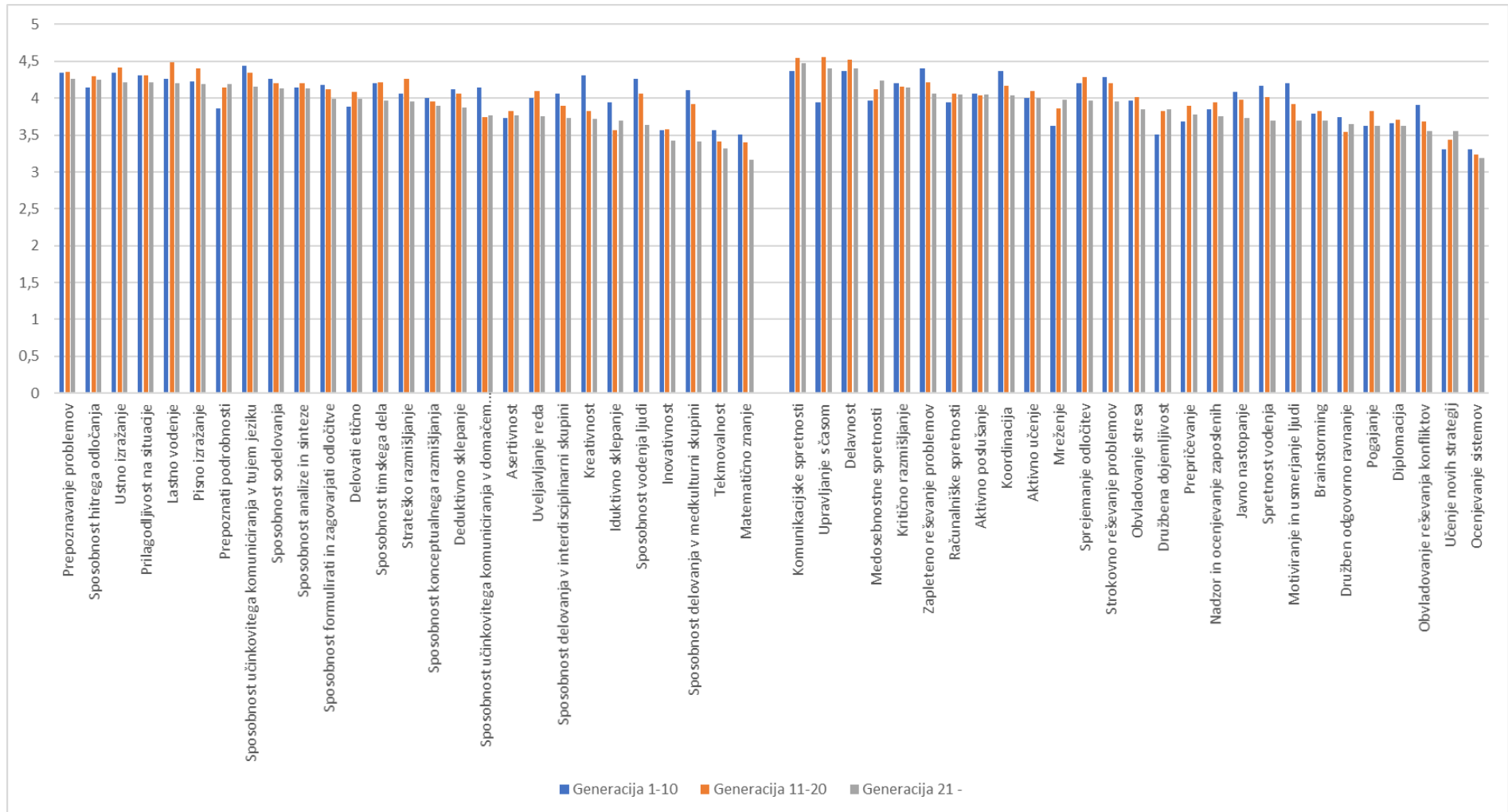
- Zelo značilne:
 - sposobnost delovanja v medkulturni skupini.

- Manj značilne:
 - ocenjevanje;
 - vodstvene spretnosti; in
 - družbeno odgovorno ravnanje.

Na podlagi prejetih rezultatov lahko utemeljeno zaključimo, da večjih razhajanj med pridobivanjem sposobnosti in spretnosti tekom študija ni. Še več, kot je razvidno iz tabele, se zgolj pri vodstvenih spretnosti kaže linearna rast, dokler pri ostalih treh takšne linearnosti ni mogoče zaznati. Le-to lahko nakazuje, da so v določenih obdobjih študija posamezne veščine zaradi izbora predavateljev ali predmetov bile bolj obravnavane.

Po drugi strani, se pridobljeni rezultati o sposobnostih in spretnostih, ki jih anketiranci **uporabljajo** v svojem vsakdanjem poslovnem svetu, ne razlikujejo veliko med generacijami. Iz slike 14 je sicer razvidno, da se mehke veščine, ki jih uporabljajo pri delu, med seboj nekoliko razlikujejo, vendar gre za zelo mala odstopanja. Med tem, ko je za 1. skupino (1.-10. generacije) anketirancev najbolj uporabljena veščina Sposobnost komuniciranja v tujem jeziku ter Zapleteno reševanje problemov, je dokaj pričakovan rezultat, saj 1. skupna zajema posameznike, ki imajo že več 20 let izkušenj in zasedajo višje položaje v službi. Imamo pa na drugi strani 3. skupino anketirancev, ki so mlajši in so v poslovni svet zakorakali pred nekaj leti, zato na svoji poslovni poti trenutno največ uporabljajo pridobljene Komunikacijske spretnosti ter sposobnosti Prepoznavanja problemov.

Slika 14: Sposobnosti in spretnosti, uporabljene pri delu glede na generacijske skupine



Vir: lastno delo.

Tako na podlagi rezultatov, ki so razvidni iz tabele 6 v Prilogah, izhaja, da je zgolj šest takih sposobnosti in spretnosti, ki so na podlagi P-testa pokazali, da so ali Značilni ali Manj Značilni, dokler preostalih 48 se ne razlikuje med generacijami. Tiste, ki imajo določeno značilnost, so:

- Značilne:
 - upravljanje s časom;
 - sposobnost delovanja v medkulturni skupini;
 - sposobnost vodenja ljudi.

- Manj značilne:
 - motiviranje in usmerjanje ljudi;
 - kreativnost;
 - vodstvene spretnosti.

V nasprotju s pridobivanje omenjenih mehkih veščin, imajo uporabljene veščine linearno naravo med generacijami. Padajoča linearnost se kaže pri petih veščinah, z izjemo upravljanja s časom. To je možno pojasniti s tem, da posamezniki iz starejših generacij zasedajo višje položaje v podjetjih kjer delujejo, zato tudi v večji meri uporabljajo veščine, kot so sposobnosti vodenja, vodstvene spretnosti in motiviranje zaposlenih. Zanimivo pa je dejstvo, da je upravljanje s časom tista mehka veščina, ki je uporabljajo mlajše generacije.

Na podlagi zgornjih ugotovitev izhaja, da ni pomembnih razlik med generacijami glede pridobivanja oziroma uporabljanja mehkih veščin. Posamezne izjeme, kjer se te razlike pokažejo, je možno na razumljiv način pojasniti s položajem, ki ga te osebe zasedajo v podjetjih.

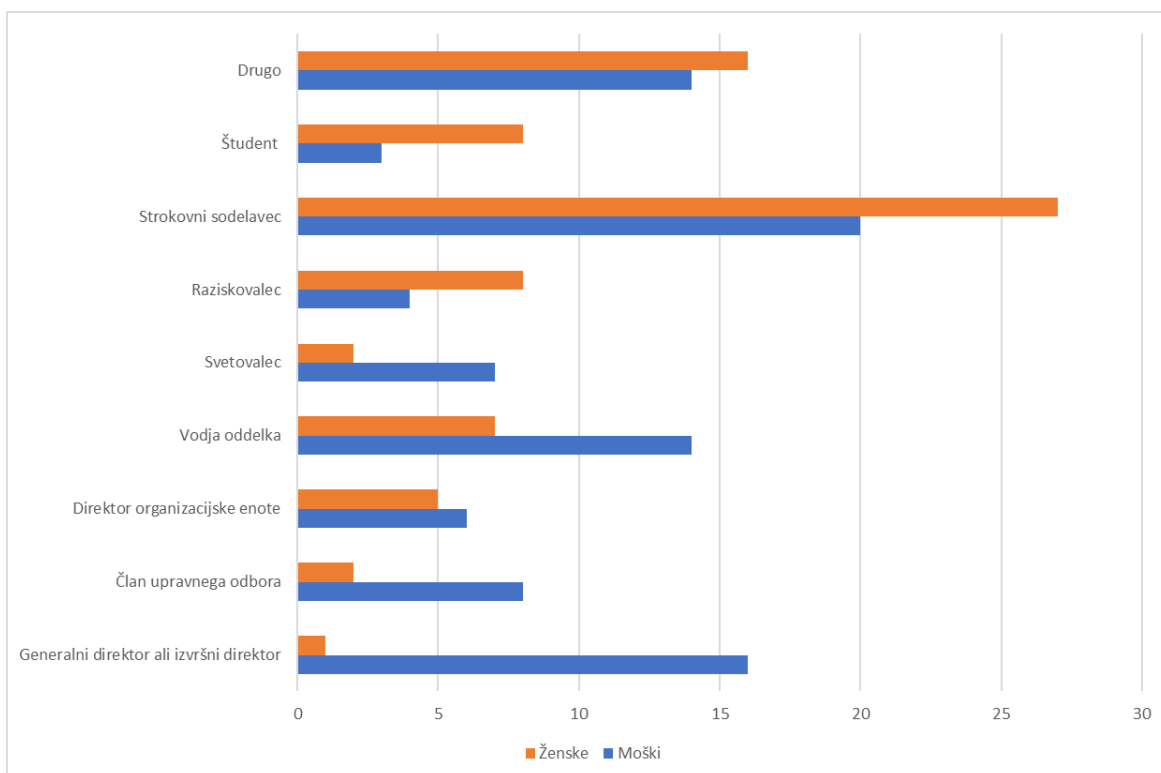
Lahko bi tudi zaključili, da enakomerna pomembnost med preostalimi 46 mehkih veščin nakazuje tudi na enoličnost programa v zadnjih letih. Seveda je za tako trditev potrebno pogledati tudi druge vidike, ki vplivajo na mehke veščine, kar pa presega trenutne okvire ugotovitev tega magistrskega dela.

4.3.4 Druge ugotovitve

V zadnjem sklopu raziskave želim predstaviti še tri ugotovitve, ki sem jih zaznala ob pregledu pridobljenih podatkov na podlagi anketnega vprašalnika. Te ugotovitve se nanašajo predvsem na splošno demografijo populacije in niso neposredno povezana s pridobivanjem ali uporabo mehkih veščin. Hkrati pa gre za ugotovitve, katere menim, da so dovolj zanimive, da jih izpostavim v svojem magistrskem delu. Vsekakor pa te ugotovitve tudi dajejo določen vpogled v delovanje IMB programa, njihov razvoj čez leta in tudi indikacije, katere izmed mehkih veščin bi bile lahko uporabljene v prihodnosti programa IMB.

Prva ugotovitev se nanaša na razmerje med moškimi ženskimi na vodstvenih položajih. V skladu z razdelitvijo posameznikov glede na pozicijo, ki jo zasedajo v podjetjih, (več zgoraj v osnovni demografiji) obstaja izrazito neravnovesje med moško in žensko populacijo na vodstvenih položajih. Izmed devet izbranih kategorij, so med CEO, člani uprave in vodje enot in oddelkov kar 44 moških in le 15 žensk, kar kaže na veliko neravnovesje med spoloma. Še večje razlikovanje se pojavi pri položaju CEO, kjer je 16 moških in le ena ženska. Tukaj se pojavlja vprašanje, ali bi predavanje o enakopravnosti spolov bilo smiselno vpeljati v IMB program.

Slika 15: Razmerje med spoloma glede na pozicijo v podjetju



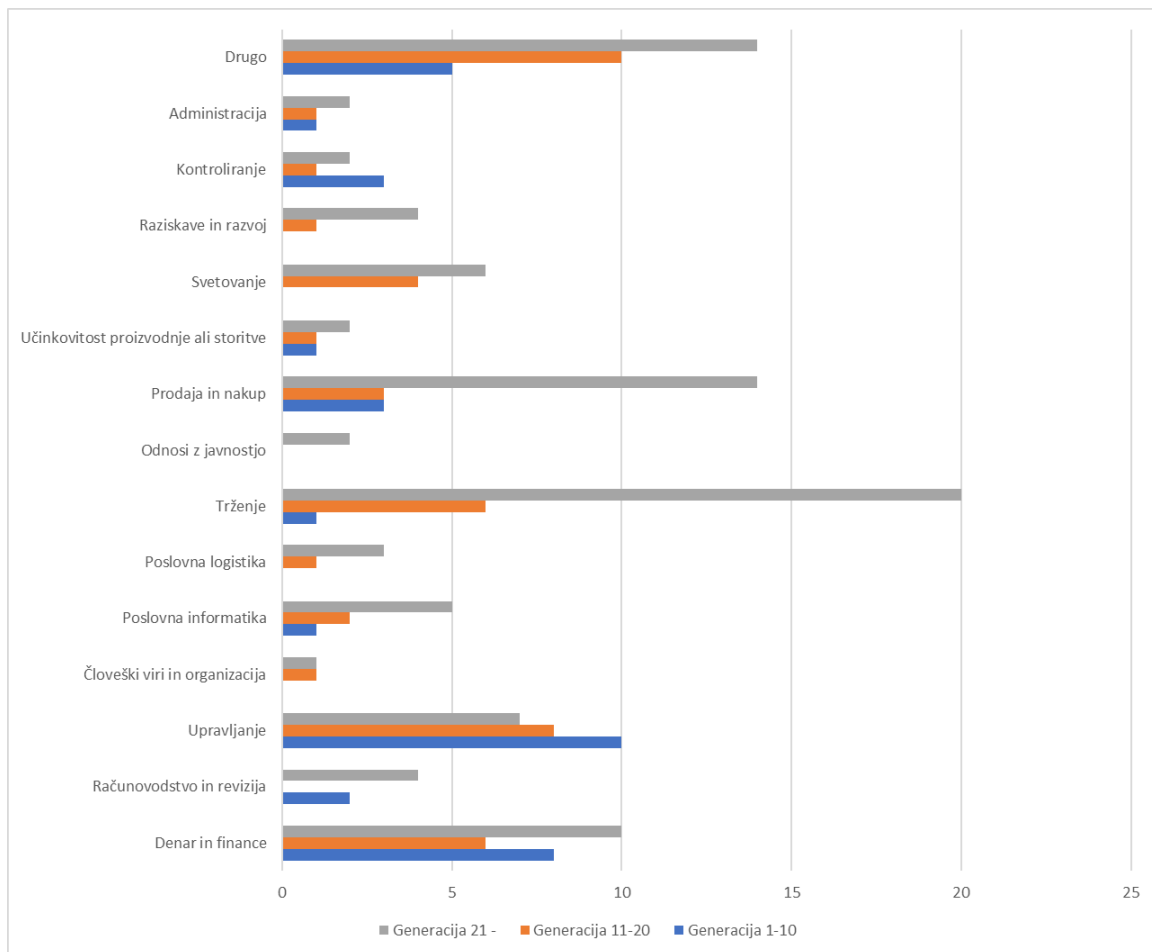
Vir: lastno delo.

Druga ugotovitev se nanaša na področje dela, ki ga anketiranci opravljajo v povezavi z posameznimi generacijami. V anketnem vprašalniku sem razdelila generacije v tri zgoraj omenjene skupine. Na podlagi teh primerjav so posamezniki praviloma enakomerno porazdeljeni po posameznih področjih dela (i.e. Denar in finance, management, svetovanje, računovodstvo in revizija...), razen v dveh sklopih, in sicer:

- *Marketing*: marketing je področje dela, kjer se pojavljajo največje razlike med posameznimi tremi skupinami generacij. V 1. skupini (1.-10. generacije) je zgolj ena oseba zaposlena v marketingu, v 2. skupini (11.-20. generacije) je zaposlenih šest takih oseb, dokler v 3. skupini (21.-26. generacije) je zaposlenih 20 anketirancev. Na podlagi tega jasno izhaja, da je marketing postal močan del poslovnega sveta v zadnjih tridesetih letih.

- *Prodaja in nabava*: tudi na področju prodaje in nabave se pojavljajo razmeroma značilne razlike. V 1. skupini (1.-10. generacije) so tri osebe, zaposlene v prodaji in nabavi, v 2. skupini (11.-20. generacije) so prav tako tri osebe, dokler v 3. skupini (21.-26. generacije) je zaposlenih 14 anketirancev. Tudi to področje se v zadnjih letih močno razvija in privablja več IMB študentov.

Slika 16: Področje dela glede na generacijsko skupino



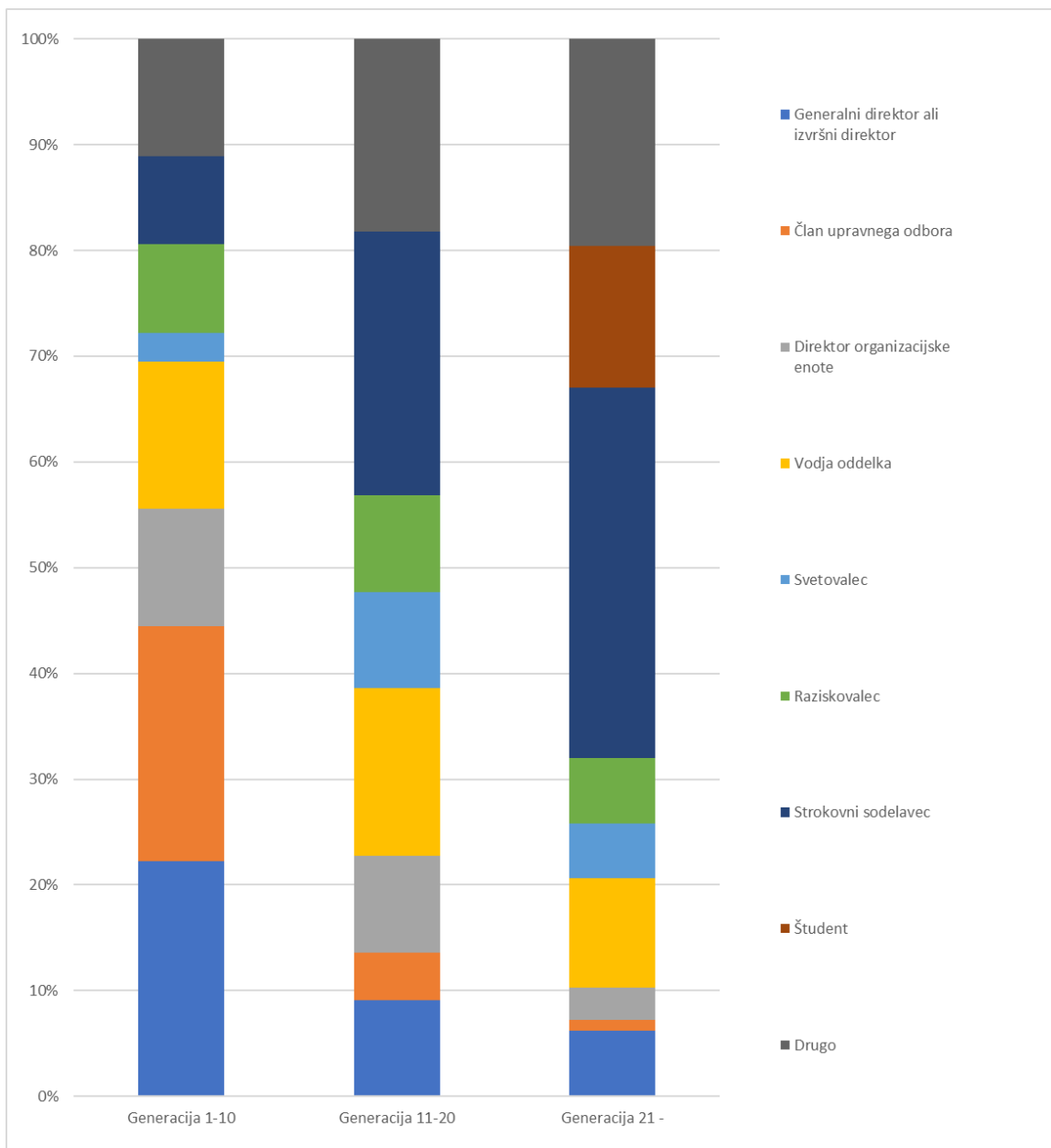
Vir: lastno delo.

Tretja ugotovitev se prav tako nanaša na področje dela, ki ga anketiranci opravljajo v povezavi z posameznimi generacijami, vendar se osredotoča na kategorijo druga področja dela. V tem razmerju lahko opazimo, da se število drugih področij dela linearno povečuje iz 5 na 14 med prvo in zadnjo skupino generacij. To nakazuje, da se področij dela ne osredotoča več na tradicionalne ekonomske vede, ampak se širi tudi na druga, neekonomska področja, kar tudi predstavlja osnovo IMB programa.

Četrta ugotovitev se nanaša pozicijo, ki jo zasedajo glede na generacijo, v katero so bili vpisani. Iz spodnjega grafa je razvidno, da generacija študentov odseva karierni razvoj diplomantov IMB študija. Mlajši diplomanti, od 21. generacije in naprej, zavzemajo v večji

meri strokovna delovna mesta, manj pa položaje v vrhnjem in srednjem managementu. To se z delovnimi izkušnjami in leti od zaključka IMB programa spreminja, saj najstarejši diplomanti v več kot 50% zavzemajo mesta v najvišjem management, kot direktorji, predsedniki podjetji ali člani uprav. Zelo malo jih po dveh desetletjih še ostaja na strokovnih mestih.

Slika 17: Pozicija glede na generacijsko skupino



Vir: lastno delo.

4.4 Odgovor na raziskovalno vprašanje

Na podlagi empiričnega raziskovanja sposobnosti in spretnosti, ki so jih pretekli študenti IMB programa pridobili tekom študija oziroma jih uporabljajo na svojih delovnih mestih, sem prišla do ugotovitev, na podlagi katerih bom odgovorila na svoji dve glavni raziskovalni vprašanji, ki sta:

- Katere veščine IMB študenti pridobijo v času študija in katere veščine uporabljajo pri svoji karieri?
- Katere veščine IMB študenti pogrešajo pri svoji karieri po zaključenem študiju.

Vsako izmed raziskovalnih vprašanj odgovarjam v nadaljevanju spodaj.

4.4.1 Katere veščine IMB študenti pridobijo v času študija in v kolikšni meri

Vrednosti predlog, ki ga IMB program izpostavlja, je ponuditi študentom konkurenčno znanje in izkušnje, socialni kapital in osebni razvoj. Izpolnitev tega vrednostnega predloga pa terja veliko truda na prenašanju tehničnega znanja kakor tudi izobraževanju mehkih veščin, potrebnih za uspešno delo.

V osnovi magistrskega dela sem želela raziskati, katere veščine študenti IMB programa pridobijo tekom študija oziroma jih sami vidijo kot tiste, ki so jih pridobili. Na pogladi njihovih odgovorov lahko potem razumemo, ali so zastavljeni cilji programa doseženi in ali je vrednosti predlog, ki ga program ponuja, tudi izpolnjen. Prav tako lahko uvidimo, katere so tiste mehke veščine, ki niso v dovoljšni meri vključene v program oziroma prenos le-teh na študente ni bil izpolnjen v dovoljšni meri.

Za potrebe odgovora na zastavljeno vprašanje sem na podlagi Likerteve lestvice izbrala zgolj tiste sposobnosti in spretnosti, ki imajo povprečno oceno višjo od 4,00 (gledano na pridobljeno pri študiju) oziroma se strinjajo ali zelo strinjajo s trditvijo, da se te veščine pridobili. Izmed vseh 54 je takih sposobnosti osem ter spretnosti pet.

Sposobnosti, ki imajo povprečno oceno več kot 4,00:

- lastno vodenje;
- ustno izražanje;
- sposobnost delovanja v interdisciplinarni skupini;
- sposobnost delovanja v medkulturni skupini;
- prilagodljivost na situacije;
- sposobnost učinkovitega komuniciranja v tujem jeziku;
- sposobnost sodelovanja;
- sposobnost timskega dela.

Spretnosti, ki imajo povprečno oceno več kot 4,00:

- komunikacijske spretnosti;
- delavnost;
- javno nastopanje;
- upravljanje s časom;
- brainstorming.

Iz rezultatov lahko vidimo, da je slaba četrtnina takih mehkih veščin, za katere se študenti strinjajo, da so jih pridobili tekom študija. Slednje vsekakor ne pomeni, da preostalih mehkih veščin niso pridobili, ampak zgolj, da ocenjujejo zgoraj omenjene kot tiste, ki so bile bolj poudarjene.

Na podlagi rezultatov in velikosti izbora mehkih veščin, sem mnenja, da IMB program v svojem kurikulumu zajame relativno veliko veščin, ki jih preko predavanj in delavnic prenaša na študente. Bolj kot število vseh veščin, pa je potrebno pogledati, katere so tiste veščine, ki jih posamezniki pri svojem delu najbolj potrebujejo.

4.4.2 Katere veščine IMB študenti pogrešajo pri svoji karieri po zaključenem študiju

V nadaljevanju prejšnjega poglavja želim tukaj predstaviti tiste veščine, ki jih IMB študenti najbolj pogrešajo na svojih delovnih mestih. Osnova tega poglavja povzema predvsem ugotovitve, ki so bile predstavljene pri splošnih ugotovitvah sposobnosti in spretnosti. Le-te so predstavljene v točkah 4.1 in 4.2 in opisujejo ugotovitve, ki se nanašajo na razlikovanje med pridobljenimi sposobnostmi in spretnostmi in uporabi teh na delovnem mestu. Za ta namen sem uporabila T-test in P-test kot statistični metodi, ki na podlagi rezultatov Likertove lestvice izpostavijo tiste veščine, ki se razlikujejo najbolj.

Na podlagi že zgoraj predstavljene razdelitve štirih kategorij (Zelo značilnih do Neznačilni), sem za odgovor na raziskovalno vprašanje izpostavila zgolj tiste mehke veščine, ki imajo rezultat T-testa Zelo značilne. Te mehke veščine so tiste, ki jih posamezniki najbolj pogrešajo pri svojem delu, in za katere bi želeli, da so v sklopu IMB programa bolj izpostavljeni.

Sposobnosti:

- sposobnost učinkovitega komuniciranja v domačem jeziku;
- delovati etično;
- prepoznati podrobnosti;
- sposobnost hitrega odločanja.

Spretnosti:

- nadzor in ocenjevanje zaposlenih;
- pogajanje;
- prepričevanje;
- komunikacijske spretnosti;
- obvladovanje stresa;
- računalniške spretnosti;
- diplomacija.

Skupno število mehkih veščin, kjer je T-test pokazal rezultat, manjši od 0,001, je deset. Gledano na celotno populacijo to predstavlja 18% vseh izbranih mehkih veščin. Hkrati vsi izmed teh mehkih veščin imajo negativen T-test, kar pomeni, da te mehke veščine potrebujejo na delovnih mestih, jih pa v času izobraževanja niso primerno pridobili.

Tukaj je potrebno še posebej izpostaviti tiste sposobnosti in spretnosti, ki dosegajo tudi visoko povprečje na Likertovi lestvici (gledano na uporabo pri delu). Te so:

- prepoznati podrobnosti;
- sposobnost hitrega odločanja;
- komunikacijske spretnosti;
- računalniške spretnosti.

V skladu s tem sem mnenja, da bi bilo potrebno omenjene štiri sposobnosti in spretnosti še posebej poudariti na predavanjih.

Med podanimi mehкими veščinami, ki so jih lahko ovrednotili v anketnem vprašalniku, so imeli anketiranci tudi odprto vprašanje, če pri delu uporabljajo tudi kakšne kompetence (spretnosti in sposobnosti), ki jih niso pridobili na programu IMB, a bi jih nujno potrebovali pri svojem delu. Največkrat se med odgovori največkrat pojavi uporaba Office programov, predvsem poznavanje Excela, pogajalske sposobnosti, kar je pokazala tudi že statistična analiza.

5 UGOTOVITVE IN PREDLOGI

5.1 Povzetek glavnih ugotovitev

Hitre spremembe v svetovnem merilu in poslovnem okolju korenito vplivajo na današnje organizacijske strukture podjetji. Dandanes, ko je trg vse bolj dinamičen in se hitro spreminja, se morajo podjetja temu ustrezno prilagajati. Če želijo biti konkurenčni na trgu, je ena izmed pomembnih prednosti tudi vlaganje v človeške vire. V sedanjem času zaposleni ni so več vezani samo na enega delodajalca v toku njihovega delovno aktivnega obdobja,

ampak delodajalca na svoji poslovni karieri večkrat zamenjajo. Za namen tega, morajo pridobiti določena nova znanja, kvalitete in kompetence. Če podjetja želijo obdržati svoje najboljše delavce, ki posedujejo te kompetence in veščine, ter obdržati vir znanja v podjetju, morajo nameniti več pozornosti managementu človeških virov, ki usmerja svojo energijo v to, kako zaposlenim omogočiti poslovni in osebni razvoj. Da bi to dosegli, je pomembno dejstvo, da se mora poslovno okolje združiti in začeti več sodelovati z izobraževalnim sistemom. Na primeru IMB programa, bi lahko tej tezi pritrdili, saj je program trdno povezan s svojim Alumni združenjem, kar izhaja tudi iz njihove vizije in poslanstva. Prav tako se te povezave zaveda IMB program, zato aktivno vključuje svoje alumni člane v učni proces in druge ob študijske dejavnosti. To je razvidno tudi iz statistične analize, ki je pokazala, da študenti v času študija pridobijo ogromno spretnosti in sposobnosti, ki jih nato dejansko uporabljajo pri svojem delu. Glede na to lahko upravičeno rečemo, da se je IMB program prilagodil potrebam na trgu in deluje v smeri oblikovati takšnega posameznika, ki je konkurenčen in je pridobil tiste mehke veščine, ki jih današnji delodajalci potrebujejo oziroma pričakujejo pri svojem poslovanju.

Kljub pozitivnim ugotovitvam stanja je potrebno poudariti tudi, da je na nekaterih področjih potrebno nameniti več pozornosti, kako študentom preko učnega procesa, predavanj ali delavnic prenesti znanje, veščine in kompetence, ki jih pri svojem delu najbolj potrebujejo in v času študija niso bile dovolj izpostavljene.

5.2 Omejitve raiskave

Za namen svoje magistrske naloge sem se odločila uporabiti anketni vprašalnik in poglobljeni intervju za empirični del. V teoretičnem delu, pa sem pregledala obširno strokovno literaturo, kjer sem ugotovila, da ni možno določiti enotne definicije glede mehkih veščin. Avtorji se razlikujejo že po tem, kaj delijo med mehke in trde veščine oziroma kaj so spretnosti in sposobnosti. Tukaj naletimo tudi na opredelitev, kaj za nekatere poklice predstavljajo trde veščine, saj so lahko za druge poklice te iste veščine razumljene kot mehke veščine. Zato sem se za namen moje raziskave odločila za izbor posameznih veščin kot mehkih veščin na podlagi najpogostejših ekonomskih poklicev. Zaradi preobširnosti literature je tudi težko določiti obseg veščin, ki sem jih vključila v anketni vprašalnik. To predstavlja tveganje, da posamezniki v specifičnih poklicih v svojem delu ne uporabljajo vseh 54 veščin, kar lahko opredeli kot nepomembne, kljub temu, da je taka veščina za večino izjemnega pomena.

Med omejitvami je potrebno izpostaviti tudi, da je bil anketni vprašalnik aktiven v času od 20.12.2019 do 20.3.2020, kar je sovpadalo s pandemijo covid. To je bilo obdobje, kjer se je zaradi razmer ves delovni in študijski proces preusmeril na delo na daljavo ter s tem pod vprašaj postavil računalniško pismenost.

Anketi vprašalnik je bil pripravljen in namenjen vsem generacijam od prve do 26., vendar zaradi nepopolne baze elektronskih naslovov je vprašalnik prejelo 470 posameznikov, od

katerih je anketni vprašalnik rešilo 187 posameznikov. Vseeno ocenjujem, da je to velika stopnja sodelovanja za tovrstne ankete.

Manjša pristranskost lahko izhaja tudi iz dejstva, da je delež sodelujočih z oddaljenostjo generacije hitro padal, saj so prve generacije slabše odzvale na sodelovanje v anketi.

Veščine niso objektivno izmerjene, ampak so samo ocene posameznikov glede tega. To se najbolje pokaže pri primerjavi mehkih veščin, ko primerjamo pridobljene in uporabljene veščine med moškimi in ženskami. Vse razlike so na strani žensk in izstopajo navzgor, vendar na podlagi ankete ne moremo trditi, da je razlog v dejanski višji sposobnosti žensk.

Gre za specifičen program, zato rezultatov ne moremo posplošiti na ostale programe, je edini program, ki je uvrščen na FT lestvico.

Kontrola vzorca ni bila povsem mogoča, anketa je bila poslana vsem, ampak so se sami odločili, ali bodo odgovorili ali ne, zato lahko prihaja do delnih pristranskosti zaradi samoizbire. Prav tako je bil anketni vprašalnik pripravljen v angleškem jeziku, in lahko predstavlja oviro pri razumevanju razlik med spretnostmi in sposobnostmi, kar je lahko tudi dodaten razlog za ne pristop k reševanju.

5.3 Predlogi in priporočila

IMB program je v dobri formi, vendar mora biti pozoren, da se zaradi tega ne bo umiril. Glede na rezultate, ki sem jih prejela z anketnim vprašalnikom, bi izpostavila, da pri določenih mehkih veščinah prihaja do manjših odstopanj. Anketiranci so izpostavili, da se v času študija premalo pozornosti nameni temam, kot so Prepoznati podrobnosti, Učinkovito komuniciranje v domačem jeziku, Pogajanja in Računalniške spretnosti.

Vodstvo IMB programa bi lahko v določene predmete uvedlo dodatne aktivnosti in pristope, ki pokrivajo te teme. To bi lahko pokrili s strokovnjaki iz tega področja, ki bi bili aktivno vključeni v okviru določenega predmeta. Prav tako bi lahko organizirali dodatne delavnice izven študijskega procesa, ki bi bile prostovoljne in namenjene študentom, ki mislijo, da jim primanjkuje znanja na določenih področjih. Določene spretnosti in sposobnosti pa bi lahko dosegli z aktivnejšo vključenostjo študentov v Alumni klub.

Po drugi strani anketiranci izpostavljajo, da so bili Sposobnost delovanja v medkulturni skupini, Sposobnost timskega dela in *Brainstorming* v času študija dovolj izpostavljeni in priučeni, glede na to, koliko jih v poslovnem življenju kasneje uporabljajo. Glede timskega dela je najhitrejši in najlažji pristop, da se pri nekaterih predmetih skupinsko delo zamenja z individualni delom, kjer bodo morali študenti pokazati individualno znanje. Visoka razlika za sposobnost delovanja v medkulturni skupini, med pridobljenim in uporabljenim je lahko nekoliko pristranska, ker so v skupini pretežno slovenski študenti, ki se kasneje v večini zaposlijo tudi v slovenskih podjetjih in niso več v tolikšni meri izpostavljeni mednarodnemu

okolju, zato iz tega ne gre posploševati, da ta večšina ni pomembna. »Vihranje možganov« je prav tako v času študija veliko bolj poudarjeno, kot se kasneje uporablja pri delu, kar pa je lahko tudi posledica narave dela študentov po zaposlitvi, ki za večino ni kreativno. Podobno kot prej pa to ne pomeni, da gre za večščino, ki bi ji v programu zmanjševali pomen.

Drugi predlogi in priporočila za IMB vodstvo, ki niso vezana samo na učni načrt in pridobivanjem spretnosti in sposobnosti, so pa bila izpostavljena v rezultatih, in bi bila lahko ključna za še boljše pozicioniranje programa na zemljevidu najboljših šol. Ti predlogi so več mednarodnih profesorjev, karierno svetovanje, v smislu konkretnega povezovanja študent – podjetje, boljša podpora tujim študentom tudi v psihološkem smislu, obvezna študijska praksa, več tujih študentov na generacijo, več konkretnih in praktičnih projektov v okviru učnih predmetov. Prav tako, je potrebno negovati in spostavitvi še tesnejšo povezavo z Alumni klubom in Fundacijo Alumnija, katera bi lahko podelila več štipendij na leto nadpovprečnim študentom. Kratkoročne izmenjave in povezave s tujimi partnerskimi šolami, kjer bi študenti lahko pridobili mednarodne ECTS točke.

Seveda pa brez podpore in strokovnega osebja vseh priporočil ni mogoče izvesti, zato bi morale vodstvo IMB programa več energije in poudarka nameniti tudi temu področju ter zaposliti več strokovnega, administrativnega osebja.

SKLEP

Zaradi potencialnega izboljšanja programa v prihodnosti, sem si zastavila cilje, da preverim, v kakšni formi je trenutno program, nudi zainteresiranim študentom konkurenčno prednost pred ostalimi programi, ter zakaj se posamezniki odločijo za vpis na IMB program. Da bi dosegla te cilje, sem naredila anketni vprašalnik, ki ga je rešilo 187 posameznikov, ter opravila poglobljena intervjuja s sedanjim in prejšnjim direktorjem programa.

Rdeča nit magistrskega dela je bilo ugotoviti, ali študenti tekom študija pridobijo ustrezne veščine na IMB programu, ter preveriti, ali te mehke veščine sovpadajo z zahtevami, kakšnega delavca si želijo današnji delodajalci, ter če se je IMB program prilagodil tem zahtevam. Glede na literaturo, ki sem jo predelala, avtorji poudarjajo, kako pomembno je, da se gospodarska skupnost in akademski svet združijo in da je razvoj mehkih veščin izjemno pomemben v delovanju današnjih organizacij. Šole morajo študentom poleg tehničnega znanja zagotoviti tudi možnost pridobitve drugih kompetenc, in vrhunskih mehkih veščin, katere bodo posameznika ločile od povprečneža in s tem omogočile prednost pred ostalimi.

Glavne ugotovitve so, da je MBA mednarodno priznana izobrazba, ki je bila ustanovljena z namenom razviti, izboljšati in nadgraditi vodstvene veščine v poslovnem svetu ter prenesti teorijo v prakso. IMB program je zasnovan na način, da študentom nudi kontakt z domačimi in mednarodnimi strokovnjaki iz poslovnega in akademskega sveta, kjer se poleg teoretičnega znanja, ter na podlagi dela na študijskih primerih, študenti naučijo praktičnega

pristopa in s tem tudi pridobijo mehke veščine, katere se od njih kasneje na delovnih mestih v podjetju pričakuje.

IMB program je tudi prvi in edini program v Sloveniji in širši regiji, ki je bil uvrščen na prestižno mednarodno FT lestvico, kot eden izmed 100 najboljših poslovnih šol v kategoriji »Master in Management«, kar mu daje tudi zunanjo potrditev kvalitete programa. Program daje znanje in izkušnje mladim posameznikom, ki jih bodo potrebovali v konkurenčnem poslovnem svetu, je dobro sprejet s strani delodajalcev ter uživa ugled v Sloveniji in širše.

Iz rezultatov je razvidno, da študenti na IMB programu pridobijo veliko število sposobnosti in spretnosti, ki so pomembne za njihovo konkurenčno prednost na trgu, kar sovpada z potrebami trga po posameznih veščinah in tem, kar ponuja študij IMB. Mehke veščine so dokaj enakomerno podarjene in zastopane v času študija, glede na kasnejšo uporabo pri delu. Kljub temu, pa bi manjši del določenih sposobnosti in spretnosti potreboval večjo pozornost znotraj predavanj, ter razmislek o dodatnih ob študijskih delavnicah, kjer bi se obravnavale te tematike.

Med pomembnimi ugotovitvami bi izpostavila dejstvo, da je za zainteresirane študente pri odločitvi za vpis na IMB študij izjemno pomemben pristop in način dela, in sicer kombinacija teorija-praksa, delo na realnih primerih. Za kar 50 % vseh vprašanih je bil to eden izmed ključnih dejavnikov pri odločitvi za vpis. Drugi izjemno pomembni dejavniki so bili še Zaposlitvene možnosti, Ugled IMB programa, ter Možnost študija v angleškem jeziku. Prav tako, bi vsaj 86 % vseh posameznikov, ki so obiskovali IMB program, definitivno priporočali program naprej svojim prijateljem in znancem. Glavni razlog je kvaliteta programa, znanja in kompetence, ki jih pridobijo v času študija, razmerje cena-kvaliteta, mreža ljudi, ki jih spoznaš v času študija in kasneje preko Alumni kluba, pozitivna izkušnja, in še mnogi drugi.

Na podlagi celotne raziskave in rezultatov lahko utemeljeno zaključim, da je IMB program na pravi poti, da uživa ugled, ima dobro povezavo z Alumni klubom in posledično s poslovnim svetom, kar tudi nakazuje dejstvo kako hitro se študenti po končanem študiju zaposlijo, ter kako se učni načrti prilagajajo potrebam trga, saj ni večjih razhajanj med pridobivanjem sposobnosti in spretnosti tekom študija ter temi, ki jih kasneje dejansko uporabljajo pri svojem delu.

Nikakor pa IMB program ne sme zaspati na svojih dosežkih, ampak more vestno in trdo delati naprej, se razvijati in strmeti k temu, da bo še naprej najboljši na svojem področju.

LITERATURA IN VIRI

1. Aggarwal, N. (2008). Changing economic landscape: Workplace environment and new demands. *The International Journal of Learning*, 15(9), 281–286.
2. Alumni Združenja MBA Radovljica. (2019). *About us*. Pridobljeno 31. oktobra 2019 iz <https://www.alumni-mba.com/about-us/>
3. American Management Association. (2019). *AMA Articles – A collection of articles to help you improve your professional skills and achieve your desired career goals*. Pridobljeno 4. novembra 2019 iz <https://www.amanet.org/articles/the-five-steps-to-conflict-resolution/>
4. Amparo Meeks, G. (2017). *Critical Soft Skills to Achieve Success in the Workplace*. Minneapolis: Walden University.
5. Anseel, F., Lievens, F., Schollaert, E. & Choragwicka, B. (2010). Response Rates in Organizational Science, 1995–2008: A Meta-analytic Review and Guidelines for Survey Researchers. *Journal of Business and Psychology*, 25, 335–349.
6. Asif, M. (2018). *Different types of MBA programs* [objava na blogu]. Pridobljeno 31. oktobra 2019 iz <https://e-gmat.com/blogs/different-types-of-mba-programs/>
7. Association of AMBA. (2014, 21. avgust). *Amba's Employers Forum 2014. Employers need Specialist mbas and graduates with soft skills*. Pridobljeno 29. junija 2018 iz <https://www.mbaworld.com/en/events/2014/august/employers-forum-2014>
8. Australian Institute of Business. (2018, 22. februar). *The Top Skills That MBA Graduates Possess*. Pridobljeno 22. junija 2018 iz <https://www.aib.edu.au/blog/mba/top-skills-that-mba-graduates-possess/?sstat=38020>
9. Basel, D. (2017). *Importance of Computer Skills*. Pridobljeno 9. novembra 2019 iz <https://educonnect.co.za/importance-of-computer-skills/>
10. Beers, B. (2020, maj, 18). Investopedia. *P-Value definition*. Pridobljeno 8. februarja 2020 iz <https://www.investopedia.com/terms/p/p-value.asp>
11. Bertram, D. (2016). *Likert Scales*. Pridobljeno 1. februarja 2020 iz <http://my.ilstu.edu/~eostewa/497/Likert%20topic-dane-likert.pdf>.
12. Bračun, S. & Cerkovnik, A., (2011). *Katalog kompetenc in njihova implementacija v malem podjetju* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
13. Brooks, I., Weatherston, J. & Wilkinson, G. (2011). *The international business environment, challenges and changes*. Essex: Pearson Education Limited.
14. Brungardt, C. (2011). The intersection between soft skills development and leadership education. *Journal of Leadership Education*, 10(1).
15. Byrne, J. (2018, 21. marec). Poets & Quants. *The Alarming Decline of the MBA's Value Added Ratio*. Pridobljeno 30. junija 2018 iz <https://poetsandquants.com/2018/03/21/the-alarming-decline-of-the-mbas-value-added-ratio/>
16. Byrne, J. (2019, 20. avgust). It's Official: The M.B.A. Degree Is In Crisis. *Forbes*. Pridobljeno 15. aprila 2022 iz <https://www.forbes.com/sites/poetsandquants/2019/08/20/its-official-the-mba-degree-is-in-crisis/?sh=28824adb52df>

17. Byrne, J. (2020, 14. september). MBA Applications Are Suddenly Soaring. *Forbes*. Pridobljeno 15. aprila 2022 iz <https://www.forbes.com/sites/poetsandquants/2020/09/14/mba-applications-are-suddenly-soaring/?sh=e6e4ef403215>
18. Complete University Guide. (brez datuma). *How will studying for an MBA benefit you?* Pridobljeno 30. junija 2018 iz <https://www.thecompleteuniversityguide.co.uk/mba/how-will-studying-for-an-mba-benefit-you/>
19. Conceptual Thinking. (2019). *What is conceptual thinking*. Pridobljeno 9. novembra 2019 iz <http://www.conceptualthinking.eu/?project=colorful-flat-icons>
20. Connors, C. D. (2017). *This is What Hard Work is and Why it Matters*. Pridobljeno 9. novembra iz <https://medium.com/personal-growth/this-is-what-hard-work-is-and-why-it-matters-ff2661d9c13a>
21. Contesa, C. (2019). *The Communication Soft Skills You Need at Work (+ How to Use Them)*. Pridobljeno 4. novembra 2019 iz <https://www.careercontessa.com/advice/soft-skills-definition/>
22. Datar, S., M., Garvin, D. A. & Cullen, P. G. (2011). Rethinking the MBA: business education at a crossroads. *Journal of Management Development*, 30(5), 451–462.
23. Dialogos. (brez datuma). *Kaj so kompetence?* Pridobljeno 22. junija 2018 iz <http://www.dialogos.si/slo/storitve/svetovanje/model-kompetenc/kompetence/>
24. Dixon, J., Belnap, C., Albrecht, C. & Lee, K. (2010). *The importance of soft skills*. New York: Corporate finance review.
25. Eduers. (2018). *What is an MBA Degree: Master of Business Administration*. Pridobljeno 22. junija 2018 iz https://www.eduers.com/business/master_of_business_administration/
26. Economist. (2017a, 27. oktobra). *Full-time MBA courses*. Pridobljeno 30. junija 2018 iz <https://www.economist.com/graphic-detail/2017/10/27/full-time-mba-courses>
27. Economist. (2017b, 3. novembra). *Full-time MBA courses: Thinning the herd*. Pridobljeno 30. junija 2018 iz <https://www.economist.com/whichmba/full-time-mba-courses-thinning-herd>
28. Ekonomska fakulteta. (brez datuma a). *Vision, mission and values*. Pridobljeno 5. maja 2022 iz http://www.ef.uni-lj.si/imb/vision_mission_and_values
29. Ekonomska fakulteta. (brez datuma b). *Programme tradition*. Pridobljeno 5. maja 2022 iz http://www.ef.uni-lj.si/imb/programme_tradition
30. Erasmus+. (2019). *Izobraževanje, usposabljanje in šport*. Pridobljeno 31. oktobra 2019 iz www.erasmusplus.si/
31. Eurydice. (2002). *Key Competencies A developing concept in general compulsory education*. Pridobljeno 22. junija 2018 iz <http://www.eurydice.si/images/stories/publikacije/english/031EN.pdf>.
32. Fast Company. (2017, 22. avgusta). *7 Skills Managers Will Need In 2025*. Pridobljeno 30. junija 2018 iz <https://www.fastcompany.com/40451582/7-skills-managers-will-need-in-2025>

33. The Financial Times Ltd. (2018). *European business school rankings 2018*. Pridobljeno 31. oktobra 2019 iz <http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/european-business-school-rankings-2018>
34. The Financial Times Ltd. (2021). *Business school rankings, Masters in Management 2021*. Pridobljeno 15. aprila 2022 iz <https://rankings.ft.com/rankings/5/masters-in-management-2021>
35. Find MBA. (2019). *What is an MBA*. Pridobljeno 31. oktobra 2019 iz <https://find-mba.com/what-is-an-mba>
36. Frank-Pedersen, R. (2009). *Get Your MBA Part-time: For the Part-time Student with a Full-time Life*. Kaplan Aec Education.
37. Gaskell, A. (2018). *Now Is The Time For Wellbeing Programs To Focus On Mental Health*. Forbes. Pridobljeno 9. novembra 2019 iz <https://www.forbes.com/sites/adigaskell/2018/01/18/now-is-the-time-for-wellbeing-programs-to-focus-on-mental-health/#7be31d285990>
38. Gavin, M. (2018). *Why get an MBA? 8 Reasons to earn an MBA*. Pridobljeno 1. novembra 2019 iz <https://online.hbs.edu/blog/post/why-you-should-pursue-mba>
39. Get Educated. (brez datuma). *What is an MBA degree*. Pridobljeno 22. junija 2018 iz <https://www.geteducated.com/career-center/what-is-an-mba>
40. Herrington, J. D. (2010). MBA: Past, Present And Future. *Academy of Educational Leadership Journal*, 14(1), 63–76.
41. Horse, T. (2020). *Statistics How To*. Pridobljeno 8. februarja 2020 iz <https://www.statisticshowto.datasciencecentral.com/probability-and-statistics/t-test/>
42. Inovativnost. (2016). V *Collins Dictionaries*. London: Harper Collins Publishers.
43. Kohont, A. (2005). *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
44. Krieger, S. H. & Neumann, R. K. (2015). *Essential Lawyering Skills: Interviewing, Counseling, Negotiation, and Persuasive Fact Analysis*. New York: Wolters Kluwer.
45. Masters Portal. (2022). *Top 3 MBA Rankings That Help You Study at the Best Business Schools of 2022*. Pridobljeno 15. aprila 2022 iz <https://www.mastersportal.com/articles/361/top-3-mba-rankings-that-help-you-study-at-the-best-business-schools-of-2022>
46. ManpowerGroup. (2017, 30. avgusta). *The importance of soft skills for career success*. Pridobljeno 29. junija 2018 iz <https://www.manpower.si/novice>
47. MBA Central. (2019). *The History of the MBA*. Pridobljeno 31. oktobra 2019 iz <https://www.mbacentral.org/history-of-the-mba/>
48. MBA Today. (brez datuma). *History of the MBA*. Pridobljeno 9. novembra 2019 iz <https://www.mba.today/guide/mba-history>
49. McNamara, B. (2009). *The skill gap: Will the future workplace become an abyss*. Techniques: Connecting Education and Careers.
50. Miller, L., Rankin, N. & Neathey, F. (2001). *Competency Frameworks in UK Organizations*. London: CIPD.
51. Mladinski Ceh. (2019). *Kako ustvariti kreativnost*. Pridobljeno 4. novembra 2019 iz <http://www.mladinski-ceh.si/objava/150/kako-ustvariti-kreativnost>

52. Moules, J. (2020, 26. januar). *FT Global MBA ranking 2020: Analysis*. Pridobljeno 15. aprila 2022 iz <https://www.ft.com/content/57a28bb2-339e-11ea-a329-0bcf87a328f2>
53. Mreženje. (2016). V *Collins Distionaries*. London: Harper Collins Publishers.
54. O'net OnLine. (brez datuma). Pridobljeno 10. novembra 2019 iz <https://www.onetonline.org/>
55. Reh, F. J. (2019). *KSA: Using the Knowledge, Skills and abilities Model*. Pridobljeno 1. novembra 2019 iz <https://www.thebalancecareers.com/understanding-knowledge-skills-and-abilities-ksa-2275329>
56. Richards-Wilson, S. (2002). Changing the Way MBA Programs Do Business - Lead or Languish. *Journal of Education for Business*, 77(5), 296–300.
57. Rubin S., R. & Dierdorff C., E. (2009). How Relevant Is the MBA? Assessing the Alignment of Required Curricula and Required Managerial Competencies. *Academy of Management Learning & Education*, 8(2), 208–224.
58. Salmons, J. & Wilson, L., (2009). *Handbook of Research on Electronic Collaboration and Organizational Synergy* (2 Volumes). New York: Information Science Reference.
59. Sanyal, S. & Wamique Hisam, M. (2018). *The impact of Teamwork on Work Performance of Employees: A Study of Faculty Members in Dhofar University*. Pridobljeno 1. novembra 2019 iz <https://pdfs.semanticscholar.org/2e79/f478e4721ded1946df4f9260f6e93058e77e.pdf>
60. Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*. Harlow: Prentice Hall. Hair.
61. Schulz, B. (2008). The importance of soft skills: Education beyond academic knowledge. *Nawa Journal of Communication*, 2(1), 146–154.
62. Scriven, M. & Paul, R., (1987). *Defining Critical Thinking*. Pridobljeno 20. junij 2018 iz [https://www.scirp.org/\(S\(lz5mqp453edsnp55rrgjt55\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2595525](https://www.scirp.org/(S(lz5mqp453edsnp55rrgjt55))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2595525)
63. Shuayto, N. (2012). *The case for soft-skills development in MBA programs*. Michigan: Lawrence Technological University.
64. Schulz, B. (2008). *The importance of Soft Skills: Education beyond academic knowledge*. NAWA: Journal of Language & Communication.
65. Singer, P. (1985). *Ethics*. Chicago: Encyclopædia Britannica.
66. Skills you need. (brez datuma a). *7 Interpersonal Skills You'll Gain from an MBA*. Pridobljeno 30. junija 2018 iz <https://www.skillsyouneed.com/rhubarb/interpersonal-skills-from-mba.html>
67. Skills you need. (brez datuma b). *Interpersonal Skills*. Pridobljeno 14. januarja 2020 iz <https://www.skillsyouneed.com/interpersonal-skills.html>
68. Sternberg, R. J. (2009). *Cognitive Psychology*. Belmont, CA: Wadsworth.
69. Study portal. (brez datuma). *7 Very Good Reasons to Do an MBA*. Pridobljeno 22. junija 2018 iz <https://www.mastersportal.com/articles/340/7-very-good-reasons-to-do-an-MBA.html>
70. Top MBA. (brez datuma). *Full-time MBA*. Pridobljeno 30. junija 2018 iz <https://www.topmba.com/mba-programs/full-time-mba-guide>

71. Tyler, S. (2017). *Studying for your Future Employability: A business student's guide*. London: Routledge.
72. Velkov Rozman, B. (2011). *Nabor ključnih kompetenc za opravljanje poklicev kot pripomoček za potrebe povezovanja trga dela in izobraževanja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
73. Verle, K. & Markič, M. & Kodrič, B. (2012). *Kompetence slovenskih managerjev in organizacijska struktura* (razprave). Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
74. Verle, K. & Markič, M. (2012). *Kompetence vršnih managerjev in organiziranost kot osnova uspešnosti organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
75. Vogrinc, J. (2008). *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
76. Wikipedia. (brez datuma a). *Frederic Winslow Taylor*. Pridobljeno 22. junija 2018 iz https://en.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor
77. Wikipedia. (brez datuma b). *Master of Business Administration*. Pridobljeno 22. junija 2018 iz https://en.wikipedia.org/wiki/Master_of_Business_Administration
78. Winterton, J., Delamare-Le Deist, F. & Stringfellow, E. (2005, januar 26). *Typology of knowledge, skills and competences: clarification of the concept and prototype*. Toulouse: Centre for European Research on Employment and Human Resources.

PRILOGE

Priloga 1: Na študiju pridobljene in pri delu uporabljene sposobnosti diplomantov IMB programa.

Tabela 1: Na študiju pridobljene in pri delu uporabljene sposobnosti diplomantov IMB programa

SPOSOBNOSTI	Pridobil na študiju	Uporablja pri delu	Std. Error	Std. Error	t	p	značilno
Sposobnost učinkovitega komuniciranja v domačem jeziku	2,95	3,83	0,19	0,16	-5,00	0,000	***
Matematično znanje	3,13	3,29	0,15	0,15	-1,05	0,297	
Inovativnost	3,31	3,49	0,14	0,15	-1,22	0,222	
Delovati etično	3,39	3,99	0,16	0,15	-3,87	0,000	***
Iduktivno sklepanje	3,40	3,71	0,13	0,14	-2,28	0,024	*
Kreativnost	3,43	3,85	0,14	0,15	-2,90	0,004	**
Prepoznati podrobnosti	3,45	4,12	0,15	0,12	-5,00	0,000	***
Deduktivno sklepanje	3,54	3,96	0,12	0,13	-3,31	0,001	**
Uveljavljanje reda	3,54	3,88	0,14	0,14	-2,36	0,019	*
Asertivnost	3,55	3,78	0,13	0,13	-1,76	0,081	
Sposobnost vodenja ljudi	3,56	3,86	0,15	0,16	-1,91	0,057	
Tekmovalnost	3,68	3,39	0,14	0,15	2,01	0,045	*
Sposobnost formulirati in zagovarjati odločitve	3,69	4,06	0,13	0,13	-2,89	0,004	**
Strateško razmišljanje	3,78	4,06	0,13	0,13	-2,12	0,035	*
Sposobnost hitrega odločanja	3,80	4,25	0,14	0,12	-3,41	0,001	***
Sposobnost konceptualnega razmišljanja	3,83	3,93	0,13	0,14	-0,74	0,463	
Sposobnost analize in sinteze	3,89	4,15	0,13	0,12	-2,06	0,040	*

Prepoznavanje problemov	3,92	4,30	0,12	0,12	-3,11	0,002	**
Pisno izražanje	3,96	4,25	0,13	0,13	-2,27	0,025	*
Lastno vodenje	4,00	4,28	0,13	0,11	-2,31	0,022	*
Ustno izražanje	4,05	4,29	0,12	0,12	-1,94	0,054	
Sposobnost delovanja v interdisciplinarni skupini	4,08	3,83	0,13	0,17	1,67	0,097	
Sposobnost delovanja v medkulturni skupini	4,08	3,66	0,14	0,18	2,64	0,009	**
Prilagodljivost na situacije	4,18	4,26	0,12	0,13	-0,65	0,520	
Sposobnost učinkovitega komuniciranja v tujem jeziku	4,33	4,25	0,12	0,14	0,61	0,545	
Sposobnost sodelovanja	4,35	4,17	0,12	0,14	1,40	0,164	
Sposobnost timskega dela	4,42	4,08	0,11	0,15	2,64	0,009	**

Vir: lastno delo.

Priloga 2: Na študiju pridobljene in pri delu uporabljene spretnosti diplomantov IMB programa.

Tabela 2: Na študiju pridobljene in pri delu uporabljene spretnosti diplomantov IMB programa

SPRETNOSTI	Pridobil na študiju	Uporablja pri delu	Std. Error	Std. Error	t	p	značilno
Aktivno učenje	3,97	4,03	0,13	0,13	-0,46	0,645	
Aktivno poslušanje	3,73	4,05	0,14	0,13	-2,35	0,020	*
Zapleteno reševanje problemov	3,90	4,16	0,12	0,13	-2,02	0,045	*
Koordinacija	3,78	4,13	0,12	0,12	-2,85	0,005	**
Kritično razmišljanje	3,73	4,15	0,14	0,12	-3,23	0,001	**
Sprejemanje odločitev	3,70	4,09	0,13	0,13	-3,02	0,003	**
Učenje novih strategij	3,46	3,48	0,15	0,15	-0,13	0,895	
Motiviranje in usmerjanje ljudi	3,34	3,84	0,16	0,16	-3,14	0,002	**
Nadzor in ocenjevanje zaposlenih	3,29	3,82	0,15	0,15	-3,63	0,000	***
Pogajanje	2,85	3,68	0,16	0,16	-5,16	0,000	***
Prepričevanje	3,07	3,79	0,15	0,15	-4,83	0,000	***
Komunikacijske spretnosti	4,01	4,47	0,13	0,11	-3,90	0,000	***
Delavnost	4,36	4,43	0,14	0,12	-0,54	0,588	
Družbena dojemljivost	3,57	3,78	0,14	0,14	-1,48	0,141	
Javno nastopanje	4,03	3,86	0,13	0,17	1,12	0,265	
Ocenjevanje sistemov	3,26	3,23	0,14	0,15	0,21	0,836	
Upravljanje s časom	4,11	4,36	0,13	0,11	-2,08	0,038	*
Spretnost vodenja	3,39	3,87	0,15	0,16	-3,18	0,002	**
Strokovno reševanje problemov	3,66	4,08	0,13	0,13	-3,18	0,002	**

Obvladovanje reševanja konfliktov	3,27	3,66	0,16	0,16	-2,48	0,014	*
Obvladovanje stresa	3,35	3,92	0,18	0,14	-3,54	0,000	***
Družben odgovorno ravnanje	3,11	3,64	0,17	0,16	-3,25	0,001	**
Brainstorming	4,13	3,75	0,12	0,17	2,64	0,009	**
Računalniške spretnosti	3,09	4,03	0,17	0,13	-6,27	0,000	***
Diplomacija	3,10	3,65	0,16	0,15	-3,50	0,001	***
Medosebnostne spretnosti	3,76	4,16	0,14	0,12	-3,08	0,002	**
Mreženje	3,81	3,89	0,15	0,15	-0,53	0,597	

Vir: lastno delo.

Priloga 3: Razlike v stališčih o sposobnostih med spoloma

Tabela 3: Razlike v stališčih o sposobnostih med spoloma

SPOSOBNOSTI	Moški	Ženske	t	Sig.	značilno
Sposobnost vodenja ljudi	3,84	3,84	0,000	0,992	
Sposobnost učinkovitega komuniciranja v tujem jeziku	4,16	4,41	1,752	0,082	
Sposobnost učinkovitega komuniciranja v domačem jeziku	3,68	4,05	2,252	0,026	*
Sposobnost konceptualnega razmišljanja	3,83	4,01	1,215	0,226	
Sposobnost formulirati in zagovarjati odločitve	4,01	4,11	0,762	0,447	
Sposobnost hitrega odločanja	4,14	4,38	1,936	0,054	
Delovati etično	3,87	4,18	2,091	0,038	*
Prilagodljivost na situacije	4,11	4,41	2,281	0,024	*
Asertivnost	3,62	3,94	2,388	0,018	*
Sposobnost sodelovanja	4,01	4,37	2,560	0,011	*
Tekmovalnost	3,32	3,46	0,957	0,34	
Kreativnost	3,83	3,88	0,298	0,765	
Deduktivno sklepanje	4,01	3,93	0,611	0,542	
Uveljavljanje reda	3,74	4,09	2,354	0,02	*
Iduktivno sklepanje	3,68	3,77	0,606	0,546	
Inovativnost	3,41	3,49	0,548	0,585	
Matematično znanje	3,26	3,31	0,322	0,748	
Ustno izražanje	4,14	4,47	2,609	0,01	*
Prepoznavanje problemov	4,24	4,43	1,523	0,129	
Prepoznati podrobnosti	3,98	4,24	2,069	0,04	*
Lastno vodenje	4,11	4,51	3,471	0,001	**
Strateško razmišljanje	3,99	4,10	0,775	0,44	
Sposobnost timskega dela	3,86	4,35	3,332	0,001	**
Sposobnost analize in sinteze	4,03	4,28	1,980	0,049	*
Sposobnost delovanja v medkulturni skupini	3,52	3,91	2,171	0,031	*
Sposobnost delovanja v interdisciplinarni skupini	3,70	3,99	1,643	0,102	
Pisno izražanje	4,15	4,38	1,752	0,082	
Povprečje	3,86	4,08			

Vir: lastno delo.

Priloga 4: Razlike v stališčih o spretnostih med spoloma

Tabela 4: Razlike v stališčih o spretnostih med spoloma

SPRETNOSTI	Moški	Ženske	t	Sig.	značilno
Družben odgovorno ravnanje	3,44	3,87	2,612	0,01	*
Aktivno učenje	3,96	4,11	1,104	0,271	
Aktivno poslušanje	3,87	4,28	3,051	0,003	**
Brainstorming	3,57	3,94	2,108	0,036	*
Komunikacijske spretnosti	4,28	4,68	3,616	0	***
Zapleteno reševanje problemov	4,09	4,25	1,195	0,233	
Računalniške spretnosti	3,85	4,27	3,102	0,002	**
Obvladovanje reševanja konfliktov	3,51	3,80	1,859	0,065	
Koordinacija	4,10	4,18	0,672	0,502	
Kritično razmišljanje	4,09	4,19	0,835	0,405	
Diplomacija	3,57	3,75	1,146	0,253	
Delavnost	4,31	4,57	2,056	0,041	*
Medosebnostne spretnosti	3,98	4,41	3,751	0	***
Sprejemanje odločitev	4,04	4,13	0,640	0,523	
Spretnost vodenja	3,85	3,90	0,308	0,759	
Učenje novih strategij	3,33	3,62	1,825	0,07	
Nadzor in ocenjevanje zaposlenih	3,75	3,95	1,346	0,18	
Motiviranje in usmerjanje ljudi	3,68	4,02	2,163	0,032	*
Pogajanje	3,66	3,67	0,063	0,947	
Mreženje	3,62	4,23	4,178	0	***
Prepričevanje	3,77	3,87	0,611	0,542	
Strokovno reševanje problemov	3,95	4,23	2,023	0,045	*
Javno nastopanje	3,66	4,06	2,297	0,023	*
Družbena dojemljivost	3,58	4,02	3,196	0,002	**
Obvladovanje stresa	3,72	4,12	2,721	0,007	**
Ocenjevanje sistemov	3,10	3,34	1,555	0,122	
Upravljanje s časom	4,18	4,59	3,669	0	***
Povprečje	3,80	4,08			
Celotno povprečje za vse mehke veščine	3,83	4,08			

Vir: lastno delo.

Priloga 5: Sposobnosti in spretnosti, ki so jih pridobili glede na generacijske skupine

Tabela 5: Sposobnosti in spretnosti, ki so jih pridobili glede na generacijske skupine

SPOSOBNOSTI	Generacija 1-10	Generacija 11-20	Generacija 21 -	F	Sig.	značilno
Deduktivno sklepanje	3,5	3,46	3,59	0,479	0,62	
Kreativnost	3,49	3,42	3,42	0,061	0,941	
Iduktivno sklepanje	3,34	3,25	3,48	1,057	0,349	
Uveljavljanje reda	3,57	3,51	3,55	0,04	0,961	
Prepoznati podrobnosti	3,29	3,37	3,54	1,012	0,365	
Matematično znanje	3,17	2,96	3,19	0,806	0,448	
Ustno izražanje	3,83	4,14	4,08	1,428	0,242	
Pisno izražanje	3,74	4	4	1,163	0,315	
Prepoznavanje problemov	3,83	3,8	4	1,12	0,328	
Asertivnost	3,46	3,51	3,59	0,323	0,725	
Sposobnost sodelovanja	4,26	4,5	4,31	1,177	0,31	
Inovativnost	3,2	3,2	3,39	0,916	0,402	
Tekmovalnost	3,71	3,8	3,61	0,68	0,508	
Sposobnost timskega dela	4,31	4,53	4,41	0,823	0,441	
Sposobnost vodenja ljudi	3,29	3,53	3,65	1,597	0,205	
Sposobnost delovanja v interdisciplinarni skupini	3,94	4,16	4,09	0,559	0,572	
Sposobnost delovanja v medkulturni skupini	3,51	4,35	4,13	8,147	0	***
Lastno vodenje	4	4,04	3,99	0,049	0,952	
Prilagodljivost na situacije	4	4,24	4,21	0,932	0,396	
Sposobnost analize in sinteze	3,97	3,78	3,91	0,493	0,611	
Sposobnost učinkovitega komuniciranja v domačem jeziku	3,2	2,67	2,99	1,8	0,168	
Strateško razmišljanje	3,89	3,71	3,78	0,385	0,681	
Delovati etično	3,23	3,25	3,5	1,193	0,306	
Sposobnost formulirati in zagovarjati odločitve	3,86	3,59	3,68	0,91	0,404	
Sposobnost učinkovitega komuniciranja v tujem jeziku	4,2	4,51	4,29	1,654	0,194	
Sposobnost hitrega odločanja	3,86	3,78	3,79	0,063	0,939	
Sposobnost konceptualnega razmišljanja	3,85	3,8	3,83	0,029	0,971	

SPRETNOSTI	Generacija 1-10	Generacija 11-20	Generacija 21 -	Total	Sig.	značilno
Aktivno učenje	4,08	3,88	3,97	3,97	0,616	

Aktivno poslušanje	3,89	3,52	3,77	3,73	0,175	
Zapleteno reševanje problemov	4,11	3,82	3,86	3,9	0,258	
Koordinacija	3,73	3,8	3,78	3,78	0,93	
Kritično razmišljanje	3,72	3,56	3,8	3,73	0,361	
Sprejemanje odločitev	3,75	3,56	3,75	3,7	0,455	
Učenje novih strategij	3,44	3,26	3,55	3,46	0,301	
Motiviranje in usmerjanje ljudi	3,14	3,12	3,5	3,34	0,08	
Nadzor in ocenjevanje zaposlenih	3,28	3,16	3,36	3,29	0,546	
Pogajanje	2,94	2,74	2,87	2,85	0,684	
Prepričevanje	3,11	2,98	3,1	3,07	0,758	
Komunikacijske spretnosti	3,83	4,06	4,04	4,01	0,425	
Delavnost	4,56	4,4	4,29	4,36	0,347	
Družbena dojemljivost	3,23	3,58	3,67	3,57	0,079	
Javno nastopanje	3,74	4,06	4,1	4,03	0,135	
Ocenjevanje sistemov	3,4	2,9	3,37	3,26	0,013	*
Upravljanje s časom	3,89	4,08	4,18	4,11	0,239	
Spretnost vodenja	2,97	3,32	3,54	3,39	0,014	*
Strokovno reševanje problemov	3,8	3,5	3,68	3,66	0,31	
Obvladovanje reševanja konfliktov	3,31	3,16	3,31	3,27	0,704	
Obvladovanje stresa	3,29	3,1	3,48	3,35	0,199	
Družben odgovorno ravnanje	3,06	2,76	3,28	3,11	0,034	*
Brainstorming	4,29	4,08	4,1	4,13	0,478	
Računalniške spretnosti	3,29	2,88	3,11	3,09	0,276	
Diplomacija	3	2,9	3,22	3,1	0,22	
Medosebnostne spretnosti	3,66	3,74	3,8	3,76	0,745	
Mreženje	3,77	3,76	3,84	3,81	0,879	

Vir: lastno delo.

Priloga 6: Sposobnosti in spretnosti, ki so uporabljene v poslovnem svetu glede na generacijske skupine

Tabela 6: Sposobnosti in spretnosti, ki so uporabljene v poslovnem svetu glede na generacijske skupine

SPOSOBNOSTI	Generacija 1-10	Generacija 11-20	Generacija 21 -	F	Sig.	značilno
Deduktivno sklepanje	4,12	4,06	3,87	1,304	0,274	
Kreativnost	4,31	3,82	3,72	4,552	0,012	*
Iduktivno sklepanje	3,94	3,57	3,7	1,522	0,221	
Uveljavljanje reda	4	4,1	3,75	2,447	0,089	
Prepoznati podrobnosti	3,86	4,14	4,19	2,038	0,133	
Matematično znanje	3,51	3,4	3,16	1,833	0,163	
Ustno izražanje	4,34	4,42	4,22	1,03	0,359	
Pisno izražanje	4,23	4,4	4,19	0,952	0,388	
Prepoznavanje problemov	4,34	4,36	4,26	0,29	0,749	
Asertivnost	3,73	3,82	3,77	0,106	0,9	
Sposobnost sodelovanja	4,26	4,2	4,13	0,266	0,767	
Inovativnost	3,57	3,58	3,42	0,512	0,6	
Tekmovalnost	3,57	3,41	3,32	0,805	0,448	
Sposobnost timskega dela	4,2	4,22	3,97	1,249	0,289	
Sposobnost vodenja ljudi	4,26	4,06	3,64	5,074	0,007	**
Sposobnost delovanja v interdisciplinarni skupini	4,06	3,9	3,73	1,171	0,312	
Sposobnost delovanja v medkulturni skupini	4,11	3,92	3,41	5,988	0,003	**
Lastno vodenje	4,26	4,49	4,2	2,373	0,096	
Prilagodljivost na situacije	4,31	4,31	4,22	0,282	0,755	
Sposobnost analize in sinteze	4,15	4,2	4,13	0,116	0,89	
Sposobnost učinkovitega komuniciranja v domačem jeziku	4,15	3,74	3,77	1,656	0,194	
Strateško razmišljanje	4,06	4,26	3,96	1,734	0,179	
Delovati etično	3,88	4,08	3,99	0,385	0,681	
Sposobnost formulirati in zagovarjati odločitve	4,18	4,12	3,99	0,735	0,481	
Sposobnost učinkovitega komuniciranja v tujem jeziku	4,44	4,34	4,16	1,305	0,274	
Sposobnost hitrega odločanja	4,15	4,3	4,25	0,337	0,714	
Sposobnost konceptualnega razmišljanja	4	3,96	3,9	0,153	0,858	

SPRETNOSTI	Generacija 1-10	Generacija 11-20	Generacija 21 -	F	Sig.	značilno
------------	-----------------	------------------	-----------------	---	------	----------

Aktivno učenje	4	4,1	4	0,231	0,794	
Aktivno poslušanje	4,06	4,04	4,05	0,004	0,996	
Zapleteno reševanje problemov	4,4	4,22	4,06	1,864	0,158	
Koordinacija	4,37	4,17	4,04	2,142	0,12	
Kritično razmišljanje	4,2	4,16	4,14	0,077	0,926	
Sprejemanje odločitev	4,2	4,29	3,97	2,366	0,097	
Učenje novih strategij	3,31	3,44	3,56	0,755	0,471	
Motiviranje in usmerjanje ljudi	4,2	3,92	3,7	3,098	0,047	*
Nadzor in ocenjevanje zaposlenih	3,85	3,94	3,76	0,539	0,584	
Pogajanje	3,63	3,82	3,63	0,492	0,612	
Prepričevanje	3,69	3,9	3,78	0,438	0,646	
Komunikacijske spretnosti	4,37	4,54	4,47	0,5	0,607	
Delavnost	4,37	4,52	4,4	0,454	0,635	
Družbena dojemljivost	3,51	3,82	3,85	1,668	0,191	
Javno nastopanje	4,09	3,98	3,73	1,51	0,224	
Ocenjevanje sistemov	3,31	3,24	3,19	0,19	0,827	
Upravljanje s časom	3,94	4,56	4,4	7,444	0,001	**
Spretnost vodenja	4,17	4,02	3,7	3,295	0,039	*
Strokovno reševanje problemov	4,29	4,2	3,96	2,147	0,12	
Obvladovanje reševanja konfliktov	3,91	3,68	3,56	1,411	0,246	
Obvladovanje stresa	3,97	4,02	3,85	0,526	0,592	
Družben odgovorno ravnanje	3,74	3,54	3,65	0,367	0,694	
Brainstorming	3,79	3,82	3,7	0,202	0,817	
Računalniške spretnosti	3,94	4,06	4,05	0,198	0,82	
Diplomacija	3,66	3,71	3,62	0,122	0,885	
Medosebnostne spretnosti	3,97	4,12	4,24	1,414	0,246	
Mreženje	3,63	3,86	3,98	1,597	0,205	

Vir: lastno delo.

Priloga 7: Anketni vprašalnik

Q1 - Which year were you enrolled in the IMB programme?

- 1993/1994 (1. gen.)
 1994/1995 (2. gen.)
 1995/1996 (3. gen.)
 1996/1997 (4. gen.)
 1997/1998 (5. gen.)
 1998/1999 (6. gen.)
 1999/2000 (7. gen.)
 2000/2001 (8.gen.)
 2001/2002 (9. gen.)
 2002/2003 (10. gen.)
 2003/2004 (11. gen.)
 2004/2005 (12. gen.)
 2005/2006 (13. gen.)
 2006/2007 (14. gen.)
 2007/2008 (15. gen.)
 2008/2009 (16. gen.)
 2009/2010 (17. gen.)
 2010/2011 (18. gen.)
 2011/2012 (19. gen.)
 2012/2013 (20. gen.)
 2013/2014 (21. gen.)
 2014/2015 (22. gen.)
 2015/2016 (23. gen.)
 2016/2017 (24. gen.)
 2017/2018 (25. gen.)
 2018/2019 (26. gen.)

Q2 - Which module did you take

- Finance
 Marketing
 Technology

Q3 - How important were the factors below in your decision to study at the IMB programme?

Please choose a value from 1 to 5, where 1 means Not at all important, and 5 means Extremely important.

	1- Not at all important	2 –Slightly important	3 - Moderately important	4 –Very important	5 – Extremely important
Wish to work in the economics and/or businessfield.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Employment opportunities.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opportunity to study abroad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Price and quality performance.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vicinity of the faculty to my home.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1- Not at all important	2 –Slightly important	3 - Moderately important	4 –Very important	5 – Extremely important
Recommendation of friends and relatives.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The reputation of the school / university.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The reputation of the IMB programme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Distinguished teachers in the programme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intensity of the programme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possibility to study in English.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Improving knowledge in the chosen field of expertise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Increase in personal income.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finishing all obligations in one year.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Combination theory-practice/working on real cases.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Connection with the Alumni Club.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q4 - I am interested which competencies – ABILITIES did you develop during the IMB programme, and which of this competencies you are actually using in your current work. Please choose a value from 1 to 5, where 1 means the ability was Not at all developed, and 5 means the ability was Very strongly developed on the left side of the scale; AND on the right side of the scale where 1 means you are Not at all using the ability and 5 means you are Very strongly using the ability.

	I developed during IMB					I am using at work				
	1 - Not at all	2 - Weakly	3 - Medium	4 - Strongly	5 - Very strongly	1 - Not at all	2 - Weakly	3 - Medium	4 - Strongly	5 - Very strongly
Deductive Reasoning (general to specific)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creativity (idea generating)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inductive Reasoning (specific to general)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Establishing order	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seeing details	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mathematical ability	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oral Comprehension and Expression	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Written Comprehension and Expression	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problem recognition	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assertiveness	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Collaborative abilities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competitiveness	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Team work ability	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ability of leading people	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Working in a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	I developed during IMB					I am using at work				
	1 - Not at all	2 - Weakly	3 - Medium	4 - Strongly	5 - Very strongly	1 - Not at all	2 - Weakly	3 - Medium	4 - Strongly	5 - Very strongly
interdisciplinary team										
Working in a intercultural environment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Self-management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adapting to new situations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The ability to analyze and synthesize	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ability to communicate effectively in a native language	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategic thinking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acting ethically	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ability to formulate and defend independent judgments	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ability to communicate effectively in a foreign language.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ability to make quick decisions.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ability to conceptualize	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q5 - I am interested which competencies - SKILLS did you develop during IMB programme and which skills you are using at work. Please choose a value from 1 to 5, where 1 means the ability was Not at all developed, and 5 means the ability was Very strongly developed on the left side of the scale; AND on the right side of the scale where 1 means you are currently Not at all using the skill at work and 5 means you are Very strongly using the skill at work.

	I developed during IMB					I am using at work				
	1 - Not at all	2 - Weakly	3 - Medium	4 - Strongly	5 - Very strongly	1 - Not at all	2 - Weakly	3 - Medium	4 - Strongly	5 - Very strongly
Active Learning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Active Listening	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Complex problem solving	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coordination	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Critical Thinking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Judgment and Decision Making	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Learning Strategies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivating and directing people	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monitoring and evaluation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	I developed during IMB					I am using at work				
	1 - Not at all	2 - Weakly	3 - Medium	4 - Strongly	5 - Very strongly	1 - Not at all	2 - Weakly	3 - Medium	4 - Strongly	5 - Very strongly
Negotiation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Persuasion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Communication skills (verbal and written)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hard working	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Social Perceptiveness	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Public speaking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Systems Evaluation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Time Management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leadership skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professional problem solving	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conflict Management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stress Management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acting socially responsible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brainstorming	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Computer skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diplomacy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interpersonal skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Networking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q6 - Please tell me, if you are using some competencies (skills and abilities) at work that you DIDN'T acquire during IMB programme but you would urgently need at your work.

Q7 - Did you go to any student exchange/s abroad during IMB programme?

- Yes
 No

IF (1) Q7 = [1] (Yes)

Q8 - Please provide details of your study exchange/s abroad.

	Country	University/ School	Year of exchange	Duration (how many months)
Study exchange abroad				
Study exchange abroad				
Study exchange abroad				

Q9 - Have you participated in any summer/winter schools during your studies?

- Yes
 No

IF (2) Q9 = [1] (Yes)

Q10 - Please tell us which summer/winter schools you attended, and when.

	Country	University/ School	Year	Duration (days)
Summer/Winter school				
Summer/Winter school				
Summer/Winter school				

Q11 - How much time did you need to find your FIRST job after finishing IMB exams? (All types of work are considered as employment: student work, internships, project work, contract work, full-time employment, self-employment)

- I wasn't searching for a job, I already had one before the end of IMB
- Immediately after completing IMB exams
- Up to 1 month after completing my exams
- More than 1 month and less than 3 months after completing my exams
- More than 3 months and less than 6 months after completing my exams
- More than 6 months and less than 9 months after completing my exams
- More than 9 months and less than 12 months after completing my exams
- More than 12 months and less than 18 months after completing my exams
- More than 18 months after completing my exams
- I have not been employed yet
- Other (please specify):

IF (3) Q11 = [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11]

Q12 - How difficult was it for you to find your first job after finishing with obligations at IMB programme? Please choose a value from 1 to 5, where 1 means very easy, and 5 means very difficult.

- Very easy 1 2 3 4 5 Very difficult
-

IF (4) Q11 = [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11]

Q13 - Country of your first job after finishing with obligations at IMB programme:

- Slovenia
- Austria
- Italy
- Croatia
- Hungary
- Germany
- Switzerland
- Ireland
- Great Britan
- USA
- Canada
- Australia
- Other (please specify):

IF (5) Q11 = [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11]

Q14 - Please indicate the option below that best describes the company/organisation of your first job after finishing with obligations at IMB programme:

- A Slovenian company/organisation mostly oriented to the Slovenian market
- A Slovenian company/organisation mostly oriented to foreign markets
- A Slovenian company/organisation in a foreign country
- A foreign company/organisation in Slovenia
- A foreign company/organisation in a foreign country

IF (6) Q11 = [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11]

Q15 - Have you ever changed your employer?

- No, I have not changed employers
- Yes, I have changed employers
- Other:

IF (6) Q11 = [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11]

IF (7) Q15 = [2] (Yes, I have changed employers)

Q16 - How many times have you changed your employer?

Q17 - Please select the option below that best describes your CURRENT employment status.

- I am self-employed or employed by my own company
- I am temporarily employed by a company/organisation
- I am permanently employed by a company/organisation
- I work as a student
- I am a student intern
- I am working on a project
- I am work under a contact
- Multiple employment forms (at my own company, and part-time employment with another employer)
- I do not currently work (for payment)
- Other (please specify):

IF (8) Q17 = [9]

Q18 - Please indicate the reason you currently do not work. *More answers are possible.*

Možnih je več odgovorov

- I am studying/acquiring additional education
- I am traveling/occupied with other activities
- I do not want a job at the moment
- I cannot find a job
- I have decided to establish my own company
- I am on maternity leave
- Other (please specify):

IF (9) Q17 = [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8]

Q19 - Please indicate in which sector the company/organisation you currently work for operates. (*Industry Standard Classification of Activities*)

- Agriculture, forestry, fishing, mining and quarrying
- Manufacturing
- Electricity, gas, steam, air conditioning supply and water supply; sewerage; waste management and

remediation activities

- Construction and real estate activities
- Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles and Transporting and storage
- Tourism, accommodation and foodservice activities
- Information and communication
- Financial and insurance activities
- Professional, scientific and technical activities
- Public administration and defence; compulsory social security
- Education
- Human health and social work activities
- Arts, entertainment and recreation
- Other services:

IF (10) Q17 = [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8]

Q20 - Please indicate the type of company/organisation you currently work for.

- Profit
- Non-profit

IF (11) Q17 = [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10]

Q21 - Please estimate the number of employees in the company/organisation you are currently employed at.

employees

IF (12) Q17 = [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10]

Q22 - What is the area of your work at your current employer?

- Money and finance
- Accountancy and audit
- Management
- Human resources and organisation
- Business informatics
- Business logistics
- Marketing
- Public relations
- Sales and purchases
- Production or service performance
- Counseling
- Research and development
- Controlling
- Administration
- Other (please specify):

IF (13) Q17 = [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10]

Q23 - What is your job title at your current work?

- CEO or Executive director
- Member of the board
- Director of an organisational unit
- Head of department
- Advisor

- Researcher
- Professional staff
- Student
- Other (please specify):

IF (14) Q17 = [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10]

Q24 - Are you satisfied with your current work?

- Very satisfied
- Satisfied
- Neither satisfied nor unsatisfied
- Unsatisfied
- Very unsatisfied

IF (15) Q17 = [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10]

Q25 - What was your average monthly net (after taxes) salary in 2019?

- Less than €1.000
- From €1.000 to €1.499
- From €1.500 to €1.999
- From €2.000 to €2.499
- From €2.500 to €2.999
- From €3.000 to €4.999
- From €5.000 to €9.999
- Above €10.000

Q26 - Where do see your career 5 years from now?

- In the field I work now and I want to be promoted to a higher position
- In the field I work now, but I do not have a need for promotion
- I wish to focus on a related field
- I wish to focus on another area not related to my current work
- In the future, I want a professional career
- In the future, I want a leadership position
- Other (please specify):

Q27 - What are 3 characteristics/associations of the IMB that first come to your mind?

--	--	--

Q28 - Would you recommend the IMB to your friends and colleagues?

- Yes, of course
- Maybe
- No

IF (16) Q28 = [1] (Yes, of course)

Q29 - Please tell us why you would recommend the IMB to your friends and colleagues?

IF (17) Q28 = [2] (Maybe)

Q30 - Please describe what makes you doubt you would recommend the IMB to your friends and colleagues.

IF (18) Q28 = [3] (No)

Q31 - Please tell us why would you not recommend the IMB to your friends and colleagues?

Q32 - Please evaluate your agreement with the statements listed below regarding the IMB.*Please choose a value from 1 to 5, where 1 means totally disagree, and 5 means totally agree.*

	Strongly disagree	Disagree	Neither	Agree	Strongly agree
I am satisfied with the decision to study at the IMB programme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am satisfied with my studies at the IMB program.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At the IMB program, I gained new knowledge/skils.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At the IMB program, I acquired useful knowledge.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At the IMB program, I adequately developed the competences for a successful transition to the labor market.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The IMB program is more focused on developing theoretical knowledge than developing competencies.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At the IMB program, I had the opportunity to develop competencies through extracurricular activities.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A diploma in the IMB program gave me a competitive advantage over other graduates in the job market.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Employees at the IMB are concerned about students' needs.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Employees at the IMB treat students courteously.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Employees at the IMB treatsits students fairly.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IMB programme offershigh quality	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Strongly disagree	Disagree	Neither	Agree	Strongly agree
products and services.					
IMB programme offers services that are a good value for the money.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Employees at the IMB make an effort to find new job opportunities for students.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IMB supports projects that contribute to the development of the wider community.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IMB is a strong, reliable programme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q33 - What can IMB improve to create an even better study experience?

Q34 - Gender

- Male
 Female

Q35 - Nationality (write down all your nationalities):

Q36 - Year of birth:

Q37 - What was your previous education? Please, write school and field of education.

Priloga 8: Vprašanja za poglobljeni intervju

A. Vprašanja za profesor Janeza Prašnikarja

1. Kje ste dobili idejo, navdih za MBA/IMB študij?
2. Kdaj ste izvedeli, da obstajajo tudi druge oblike študija glede na klasično izvedbo ki smo jo v tistem času poznali v Sloveniji?
3. Kako je potekala sama ustanovitev MBA/IMB študija?
4. Kako je bilo to sprejeto s strani Ministrstva za šolstvo, ter na splošno Univerza in ostale članice?
5. Kakšni so bili pogoji za vpis?
6. Kakšni študenti so se prijavljali?
7. Kakšna je bila cena (šolnina) za vpis v MBA/IMB?
8. Kaj je bil namen ustanovitve MBA študija pri nas?
9. Kako se je program spreminjal skozi leta?
10. Prvi začetki so se odvijali v Radovljici, zakaj ste se odločili da študij prestavite na EF?
11. Kaj je botrovalo k temu, da se je študij preoblikoval iz MBA v IMB? V čem je razlika?
12. Strukturna sprememba: Pojav modulov (finance, trženje, technology)? Kako so se spreminjali?
13. Povezava študija in konference, zakaj in kdaj?
14. Kdaj se pojavijo/vpišejo prvi tujci
15. Kdaj in Zakaj ste se odločili za sprejem študentov glede njihove predhodne izobrazbe (1/3 ekonomisti, neekonomisti, tujci)
16. Kdo je največja konkurenca programa

B. Vprašanja za profesorico Polono Domadenik Muren

1. Kdaj si prevzela IMB?
2. Kaj misliš so razlogi, da se študenti odločijo za študij na IMB?
3. Katere veščine in kompetence, po tvojem mnenju, študenti pridobijo v času študija na IMB programu?
4. Katere veščine in kompetence, misliš, da študenti pogrešajo v času študija?
5. Kakšna je tvoja ideja da bi jim lahko te veščine in kompetence ponudili v prihodnosti?
6. Kje vidiš največje izzive za napredek IMBja?
7. Kakšna je vizija, poslanstvo IMBja?