UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

D I P L O M S K O D E L O

VZPOSTAVITEV KADROVSKE BORZE V REGIJI POSAVJE

MARKO ŠONC

Ljubljana, december 2007

IZJAVA

Študent **Marko ŠONC** izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom **prof. dr. Mojce INDIHAR ŠTEMBERGER**, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 14.12.2007

Podpis: _____

K A Z A L O

1. Uvod ..... - 1 -
2. Človeški kapital ..... - 3 -
3. Vzroki, izhodišča, namen in cilji vzpostavitve kadrovske borze ..... - 6 -
3.1. Vzroki in izhodišča ..... - 6 -
3.2. Namen in cilji ..... - 7 -
4. Management informacijskih projektov ..... - 9 -
4.1. Projekt in management projektov ..... - 9 -
4.1.1. Opredelitev projekta ..... - 9 -
4.1.2. Vrste projektov ..... - 11 -
4.1.3. Življenjski cikel projekta ..... - 12 -
4.1.4. Opredelitev managementa projektov ..... - 13 -
4.2. Prototipni pristop ..... - 15 -
5. Opis rešitve kadrovske borze ..... - 17 -
5.1. Glavni elementi kadrovske borze ..... - 17 -
5.2. Delovanje kadrovske borze ..... - 18 -
5.3. Predsatvitev posameznih modulov kadrovske borze ..... - 19 -
5.3.1. Modul Kader ..... - 19 -
5.3.2. Modul Podjetja ..... - 24 -
5.3.3. Modul Ustanove ..... - 26 -
5.4. Opis delovanja aplikacije ..... - 26 -
5.4.1. Strojna in programska oprema ..... - 28 -
5.4.2. Glavne tehnični značilnosti in rešitve ..... - 28 -
5.4.3. Delovanje borze v praksi ..... - 29 -
6. Analiza kadrovske borze ..... - 32 -
6.1. Prednosti kadrovske borze za kader ..... - 32 -
6.2. Prednosti kadrovske borze za podjetja ..... - 32 -
6.3. Prednosti kadrovske borze za ponudnike neformalnih izobraževanj ..... - 35 -
6.4. Pričakovani rezultati ..... - 36 -
6.5. SWOT analiza ..... - 36 -
7. Sklep ..... - 38 -
Literatura ..... - 39 -
Viri ..... - 40 -

1. Uvod

Človeški kapital predstavlja enega ključnih dejavnikov gospodarske rasti. Že v 18. stoletju je Adam Smith v knjigi *Bogastvo narodov* zapisal, da izobraževanje kot del človeškega kapitala vpliva na večjo produktivnost delavcev, podobno kot naložbe v stroje povečujejo proizvodnjo ter tako vplivajo na povečanje dohodka in bogastva (Bevc, 1991, str. 14).

Oblikovanje človeškega kapitala v Sloveniji je bilo v preteklem stoletju pod vplivom nekdanje skupne države Jugoslavije in samoupravnega sistema, ki je temeljil na enakosti. Kasneje nas je zaznamovala tranzicija in njeno burno obdobje. Slovenija pa je nedavno kot polnopravna članica vstopila v EU. Toda prehojena pot do tega članstva ni bila lahka. Pomembno vlogo v konkurenčnosti evropskega gospodarstva in s tem tudi naše države v svetu predstavlja prav človeški kapital, tista dodana vrednost, ki bo ključnega pomena v prihodnosti.

Trg dela je danes precej drugačen kot je bil v Jugoslaviji, potrebna je bila določena prehojena pot. Vendar pa tudi danes ni vse brez napak in problemov, saj se nahajamo v stanju, ko je vse bolj dinamično in se je potrebno vedno hitreje odzivati na spremembe.

Trg dela sestavljajo kupci, to so podjetja, ter na drugi strani ponudniki, ki jih lahko imenujemo delavci. Oboji se srečujejo na trgu, kjer je ravnotežno plačilo rezultat bilateralne menjave ali pa se tržni sili pogajata za neko vnaprej znano višino plačila in za neki vnaprej znan obseg zaposlenosti, ki sta odvisna od pogajalske moči in od strahu, da ne bi prišlo do škode zaradi njunega nesporazuma. V obeh primerih je rezultat pogodba, ki odreja plačilo zaposlenih delavcev na enoto dela, stopnje nadzora nad zaposlenimi in trajanje zaposlitve (Prašnikar, Reščič, 1989, str. 15).

Običajno gre za zaposlitev kratkoročne narave. V odnosu med kupci in ponudniki na trgu dela se pojavlja še država, ki ureja delovanje trga, s tem da se zavzema za pravni red, stabilnost zaposlitve delavcev in stabilnost njihovih plačil.

Trendi in pričakovan razvoj v svetu, še posebej v EU, na področju človeškega kapitala in trga dela označuje šest značilnosti (Poročilo o človekovem razvoju 2002/2003, 2003):

- Prva je nizek delež aktivne populacije, do česar prihaja zaradi zmanjševanja rodnosti, podaljševanje življenjske dobe in začetnega izobraževanja.
- Druga značilnost je rast kakovosti človeških virov, s katero naj bi odgovarjali na izzive na znanju temelječega gospodarstva in družbe. Politika zaposlovanja naj bi skupaj s politiko izobraževanja ta trend še okrepila, in sicer s pospeševanjem vseživljenjskega izobraževanja/učenja.
- Tretja značilnost je povečanje kakovosti delovnih mest v smeri naraščajoče zahtevnosti glede znanja in sposobnosti zaposlenih.

- Četrta značilnost so strukturna neskladja na trgu dela, ki se kažejo zlasti v vrsti in zahtevnosti del na eni strani ter razpoložljivem znanju in sposobnostih na drugi strani.
- Peta je, da trg dela postaja eden izmed ključnih elementov učinkovitega gospodarskega razvoja in podjetniških reform.
- Šesta značilnost je nevarnost neenakega dostopa do znanja in dela ter povečevanje socialnih razlik.

Tudi v Sloveniji se spopadamo s temi trendi. Vlada poskuša uvajati določene reforme, ki bi urejale tudi področje človeškega kapitala in vlaganja vanj. Kakovostni človeški viri bodo vedno bolj pomembni in s tem tudi vseživljenjsko izobraževanje. Seveda je tukaj zopet v igri vložek in donos, ki ga izobraževanje prinese. Posameznik pa se bo vedno sam odločal o tem, ali se bo izobraževal ali ne.

Kajzer (2005, str. 16) kot ključne probleme na trgu dela v Sloveniji opredeljuje sledeče:

- Nizka stopnja zaposlenosti in visoka stopnja brezposelnosti nizko izobraženih, kar je ključni strukturni problem brezposelnosti v Sloveniji.
- Izredno nizka stopnja zaposlenosti starejših (med najnižjimi v EU), ki je vezana z reševanjem odkrite brezposelnosti s predčasnim upokojevanjem. Cilj Lizbonske strategije ne bo dosegljiv brez oblikovanja strategije aktivnega staranja, ki bo uključevala ukrepe za zmanjšanje poklicnih bolezni in izboljšanje varnosti pri delu, programe izobraževanja odraslih, starejših od 45 let, in ukrepe, ki bodo vseživljenjsko učenje spremenili iz načela v prakso, pri čemer se bo treba še posebej osredotočiti na izboljšanje povezanosti usposabljanja z delom.
- Sorazmerno visoka stopnja brezposelnosti mladih (15 – 24 let), ki zahteva povečanje naporov za zaposlovanje mladih in njihovo vključevanje v delo s pomočjo mentorjev, s katerimi bi dobili potrebne začetne delovne izkušnje, opravljanje prekvalifikacije in pridobivanje vsaj srednješolske izobrazbe, kar bi povečalo njihove zaposlitvene možnosti.
- Neintenzivno upravljanje s človeškimi viri v podjetjih. Za upravljanje s človeškimi viri v Sloveniji je značilno, da so zaposleni, ki niso del vodstva, zgolj izvajalci, njihovi človeški viri pa neizkoriščeni. Kadrovskih strokovnjakov na sto zaposlenih je izjemno malo, pri čemer so podjetja usmerjena na notranji trg dela, stopnja prožnosti zaposlovanja je nizka, odločanje o UČV (upravljanje s človeškimi viri) je centralizirano, premalo pozornosti vodstva je namenjeno UČV, usposabljanje in izobraževanje se pogosto zanemarja. Slabo upravljanje s človeškimi viri in premalo vlaganj vanje se verjetno zrcali tudi v nizki inovativnosti slovenskih podjetij.

Kljub vsespolšnemu prizadevanju evropskih držav, da bi dvignile izobrazbeno raven svojega prebivalstva, pa v zadnjih letih mnogi strokovnjaki opozarjajo na zanimiv fenomen – preveč izobraženih delavcev. Visoko izobraženi delavci se zaradi velikih težav pri iskanju

ustrezne zaposlitve zaposlujejo na delovnih mestih, ki še zdaleč niso primerna njihovi diplomi in znanju, ki ga imajo. S tem sprejmejo delovno mesto, ki ne ustreza njihovi izobrazbi in je manj zahtevno kot so ga s svojim znanjem zmožni obvladovati. Nadalje to vpliva tudi na njihovo zadovoljstvo in uspešnost oziroma produktivnost na tem delovnem mestu.

Zaradi socialnih in ekonomskih razlogov bi bilo seveda nesmiselno zmanjšati količino visoko izobraženih delavcev. Potrebno bi bilo predvsem izboljšati informacije o razpoložljivih službah, saj delavci zaradi službenih in družinskih obveznostih nimajo časa za kakovostno iskanje ustrezne zaposlitve, hkrati pa jim tega ne dopuščajo niti pogoji na trgu dela. Zaradi pogoste neusklajenosti stopnje izobrazbe s spretnostjo posameznika potencialni delodajalci kot glavni kriterij pri zaposlovanju v veliki meri upoštevajo delovne izkušnje in osebnostne lastnosti posameznika. Poleg izobrazbe delovne izkušnje predstavljajo najpomembnejši prispevek k oblikovanju človeškega kapitala.

Namen mojega diplomskega dela je izpostaviti pomembnost človeškega kapitala v današnji družbi in v prihodnosti ter z opisom projekta Kadrovske borze Posavje odgovoriti na nekatere izzive, ki se v obliki trendov in pričakovanj kažejo na področju razvoja človeškega kapitala in trga dela. V drugem poglavju še malo natančneje obdelam človeški kapital, njegov nastanek, pomen in razvoj. V tretjem poglavju se dotaknem namenov, ki so nas vodili v preizkušanje ideje o vzpostavitvi sistema kadrovske borze in ciljev, ki smo si jih pri tem zadali. V četrtem poglavju pa preidem na predstavitev projekta, projektnega organiziranja in prototipnega pristopa pri preizkušanju idej. V petem poglavju skušam na kratko predstaviti prototip kadrovske borze ter preko opisa delovanja borze odgovoriti oziroma nakazati rešitve za določene izzive, ki sem jih v obliki trendov in pričakovanj opisal v uvodu. Šesto poglavje je namenjeno predstavitvi prednostim, ki jih rešitev prinaša, kratka primerjava s podobnimi rešitvami na trgu in SWOT analizo. Na koncu sledi še zaključek in navedba literature ter virov, ki sem jih uporabil pri ponazoritvi različnih pogledov in razlagi rešitev.

2. Človeški kapital

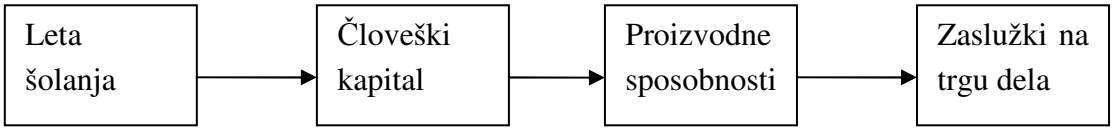
Investicije v človeški kapital so danes najbolj donosne in tudi najbolj varne – človeški kapital lahko namreč brezmejno plemenitimo, njegova vrednost lahko le narašča in kar je morda najpomembnejše – le te oblike kapitala nam nihče ne more vzeti (Mihalič, 2006, str. 4).

Zametki pojma človeški kapital so se pojavili pred več kot 300 leti z Williamom Pettyjem, ki je ocenjeval denarno vrednost prebivalstva Anglije. V 18. stoletju je Adam Smith v knjigi *Bogastvo narodov* zapisal, da izobraževanje kot del človeškega kapitala vpliva na

večjo produktivnost delavcev, podobno kot naložbe v stroje povečujejo proizvodnjo ter tako vplivajo na povečanje dohodka in bogastva (Bevc, 1991, str. 14).

Človeški kapital je pomemben z dveh vidikov, in sicer z vidika količine (kvantitete) in kakovosti (kvalitete), ki se med seboj dopolnjujeta. Z gospodarskim razvojem se povečuje predvsem pomen kakovosti človeškega kapitala in drugih razvojnih dejavnikov, saj ima količina le-teh omejene možnosti povečanja. Glavni dejavnik, ki povečuje kakovost človeškega kapitala je izobraževanje (Slika 1), in sicer preko povečanja znanja, proizvodnih sposobnosti in strokovnosti prebivalstva kot celote ali (ožje) delovne sile. Izdatki za izobraževanje so neke vrste naložba v povečanje kakovosti človeškega kapitala (Bevc, 1991, str. 19-21).

Slika 1: Model človeškega kapitala



Vir: Bevc, 1991, str. 29.

Slika 1 prikazuje enega izmed pomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na kakovost in kasneje na razvoj človeškega kapitala. Vendar pa je potrebno poudariti, da je izobraževanje (šolanje) le eden izmed dejavnikov, ki povečujejo človeški kapital, ki nato izboljšuje proizvodne sposobnosti in pozicijo na trgu dela.

Mednarodna trgovina na področju znanja se danes v povprečju razvija kar petkrat hitreje kot dejavnosti, v katerih prevladujejo naravni dejavniki. Znanje je namreč, poleg ljudi in tehnologije, nedvomno postalo odločilni generator sprememb v današnjem svetu (Peklar, 2002, str. 9).

Znanje je tudi edini resnično neizčrpen ekonomski faktor in predstavlja tako imenovano nevidno bogastvo vsakega naroda. Znanje je postalo tudi najbolj iskano tržno blago, investiranje v človeški kapital in v znanje pa je postala najpomembnejša naložba. Znanje je namreč ključni sodobni kapital in najmočnejše orožje v boju za konkurenčno prednost ter predstavlja edini trajnostni vir konkurenčne prednosti, predvsem pa je znanje odlika najboljših, in sicer tako posameznikov kot organizacij in nenazadnje tudi države. Na teh izhodiščih ekonomija znanja postaja prevladujoča oblika ekonomije.

Družbo znanja definiramo kot na znanju temelječo družbo, v kateri ima znanje vlogo najpomembnejšega kapitala. Razvojno je družba znanja nadgradnja učeče se družbe. Zanjo je značilna visoka stopnja ustvarjanja novega znanja. Vzporedno je za ekonomijo znanja

značilno, da fond znanja in inovacij narašča eksponentno in v tem kontekstu v svetu vedno bolj narašča tudi število organizacij, ki so intenzivne po znanju. Vse zaradi enega samega vzroka – znanje namreč ni postalo le najbolj iskano tržno blago, temveč tudi nova valuta dobe intelektualnega kapitala. V družbi znanja tako danes ne tekmujemo več z denarjem, temveč z znanjem, ki pa ga je potrebno upravljati tako, da lahko postane učinkovito (Drucker, 2005, str. 38).

V družbi in ekonomiji znanja trgujemo torej predvsem z znanjem in ravno ta preobrat o vlogi znanja kot o tržnem blagu je radikalno spremenil samo naravo in predvsem vlogo znanja tako v ekonomiji kot v družbi nasploh (Mihalič, 2006, str. 20-21).

Glavni trendi, ki vplivajo na spreminjanje znanja tako v družbi kot v ekonomiji znanja, so predvsem naslednji (Svetlik – Pavlin, 2004):

- globalizacija pospešuje širjenje znanja,
- diverzifikacija proizvodov in storitev vpliva na raznolikost znanja,
- izobraževanje povečuje širino in globino znanja ter
- inovacije zmanjšujejo rok obstojnosti znanja.

Prehod v družbo znanja je bolj ali manj občuten že povsod, vendar pa so kljub temu svetovni centri ekonomije znanja in tudi najbolj intenzivnega razvoja družbe znanja akumulirani predvsem v ZDA, Kanadi, v nekaterih najbolj razvitih državah Evropske unije, na Japonskem in v Indiji.

Slovenija je tudi na tem področju v obdobju tranzicije, saj šele postopoma prehaja v družbo znanja kot odgovor na družbo informacij, vzporedno pa se že pripravlja na prihajajočo družbo inovacij, ki bo glede na današnje in pretekle razvojne trende najverjetneje sledila družbi znanja. Uspešna in pravočasna transformacija v družbo znanja je predvsem za Slovenijo, kot predstavnika majhnega naroda, še toliko bolj pomembna in odločilna v prihodnosti. Velikost Slovenije, njena vidnost in pomen so namreč odvisni od znanja kot nacionalne vrednote (Svetlik, 2002, str. 4 – 7).

Zavedati se je potrebno, da ima znanje danes daleč najboljšo sposobnost globaliziranja, saj je prosti pretok znanja zaradi svoje narave lahko tudi najbolj uspešen in učinkovit. Posledično se v ekonomiji znanja na strateškem nivoju strukturira sicer globalni intelektualni kapital, vendar bodo kljub temu zmagovalno tržno vlogo v svetovni ekonomiji znanja imeli posamezni ključni nacionalni intelektualni kapitali in sicer ne glede na globalizacijske trende (pri tem bo odločilna visoka stopnja akumuliranega znanja, visok delež visoko izobraženih državljanov, visok delež strokovnjakov in znanstvenikov ter tudi visok delež raziskovalcev glede na delež vseh zaposlenih, v splošnem pa predvsem specifična znanja, izkušnje, inovacije in tudi "know-how" iz naslova raziskovanja in razvoja področij informacijsko komunikacijske tehnologije, trajnostnega razvoja,

nanotehnologije, genetskega inženiringa, vesoljskih tehnologij, biomedicine, robotike in podobnih sfer). Število posameznikov z uporabnimi znanji in drugimi kompetencami, ki bodo na trgu znanja dosegli visoko ceno glede na ponudbo in povpraševanje po znanju, bodo tako ključni vir intelektualnih vrednosti in bodo kot taki imeli v svetu najpomembnejšo vlogo kot viri nacionalnih intelektualnih kapitalov. V Sloveniji takemu stanju zaenkrat še nismo priča, zato je za našo državo ključno, da si pravočasno zagotovimo mesto med ključnimi evropskimi nacionalnimi inetelktualnimi kapitali. Odločilen korak na tej poti je vzpostavitev dinamične in fleksibilne družbe znanja. Vendar pa bomo o Sloveniji kot družbi znanja lahko govorili šele takrat, ko bo postalo ustvarjanje novega znanja temeljno načelo delovanja vsakega posameznika in vsake organizacije (Svetlik, 2002, str. 4–7).

Pri zagotovitvi kritične mase znanja in nacionalnega intelektualnega kapitala pa nas čaka še dolga, vendar perspektivna pot. Družba znanja, kot odgovor na trende intelektualnega kapitalizma in začetki razvoja nove družbe človeškega kapitala ter v splošnem predvsem družbe intelektualnega kapitala, so namreč postali ključna razvojna vizija sodobnih družb v novem tisočletju.

3. Vzroki, izhodišča, namen in cilji vzpostavitve kadrovske borze

3.1. Vzroki in izhodišča

Vzroke in izhodišča za vzpostavitev kadrovske borze je potrebno iskati v nedelovanju trga dela tako pri bodočih delojemalcih in trenutnih iskalcih zaposlitve kot pri delodajalcih, kar se odraža v naslednjih dejstvih:

- neskladje med ponudbo in povpraševanjem po delovni sili, predvsem v izobrazbeni strukturi,
- premalo definirane razvojne usmeritve in pogoji ter ukrepi regije, kar bi predvidelo potrebno strukturo zaposlenih, katera bi bila podlaga za usmeritev pri odločitvi za izbor smeri izobraževanja ali prestrukturiranja izobrazbene strukture iskalcev zaposlitve,
- pomanjkanje konkurenčnosti bodočih kadrov in iskalcev zaposlitve predvsem pri interesu pridobivanja dodatnih znanj, kar bi povečalo njihovo fleksibilnost in konkurenčnost na trgu dela oziroma nesposobnost prodaje ali vnovčevanja lastnih sposobnosti in znanj,
- nezainteresiranost ali nezmožnost podjetij sodelovanja, usposabljanja in usmerjanja ter rezervacije svojega bodočega kadra,
- neenake izhodiščne možnosti zaposlitve, upoštevaje predvsem podobnost in ne sposobnost, kar je posledica nepreglednosti strukture šolajočih oziroma bodočih delojemalcev in nepreglednost trenutnih potreb delodajalcev,

- beg možganov iz regije.

3.2. Namen in cilji

V ta namen smo leta 2004 v okviru Zavoda Regio sestavili projektno skupino strokovnjakov iz različnih področij, katere glavna naloga je bila s pomočjo prototipnega pristopa preveriti zamisel o vzpostavitvi kadrovske borze. Avtor diplomske naloge sem bil vodja omenjenega projekta.

Osnovni namen vzpostavitve kadrovske borze bi bil povečati preglednost na trgu dela, ki bi na strani povpraševanja predstavljal še šolajoče (bodoče iskalce zaposlitve), iskalce zaposlitve in zaposlene, na ponudbeni strani pa delodajalce.

S preglednim trgom dela bi vzpostavili ravnovesje med ponudbo in povpraševanjem na trgu dela ter vzpodbudili stalno tekmovalnost med kadri in podjetji kot delodajalci. Rezultat te tekmovalnosti bi bil povečan interes kadra po dodatnem usposabljanju in znanju. S tem bi se povečala ponudba kvalitetnega in fleksibilnega kadra, ki je predpogoj za tuji kapital oziroma vlaganja.

S preglednim trgom dela bi kadru ponudili enake možnosti oziroma bi izenačili možnosti zaposlovanja ter s tem preprečili beg možganov iz regije. Podjetja pa bi vzpodbudili ter jim dali možnost spremljanja in angažiranja potencialnega bodočega kadra že v času njihovega šolanja.

S kadrovsko borzo bi zasledovali naslednje cilje, ki bi se aplicirali skozi delovanje borze:

- vzpostavitev konkurenčnega trga dela bodočega in obstoječega kadra v regiji Posavje,
- enake možnosti za zaposlovanje in preglednost na trgu dela,
- uvedba ustreznega standarda usposobljenosti in fleksibilnosti kadra,
- vzpostavitev trga ponudnikov dodatnega in neformalnega izobraževanja.

Za zagotovitev teh ciljev bi se vzpostavila sistematična informacijska borza profila bodočih in obstoječih kadrov v regiji Posavje, kajti samo delujoči, organiziran in pregleden trg dela lahko zagotavlja ravnovesje med ponudbo in povpraševanjem na trgu dela ter stalno tekmovalnost med kadri in med podjetji kot delodajalci. Čedalje bolj odprta slovenska ekonomija, vprežena v globalizacijske tokove potrebuje fleksibilen in visoko kvalificiran kader. Dodatno se ta potreba kaže v podjetjih oziroma družbah, ki imajo znanega in odgovornega lastnika. Pregleden trg dela lahko zagotavlja najboljšo ponudbo kadra oziroma vzpostavitev neposredne konkurence in interes kadra po dodatnem usposabljanju in znanju. Na ta način se tudi podjetja prisili k spremljanju in angažiranju kadra že v času študija. Nedelujoči trg dela, ki ne daje rezultatov predvsem v kvalitetni ponudbi kadrov,

predstavlja oviro za tuji kapital oziroma vlaganja. Premalo se zavedamo, da je kader ena od oblik kapitala, za katerega veljajo vse temeljne zakonitosti trga. Na drugi strani pa nam moderne informacijske tehnologije omogočajo vzpostavitev ustreznih mehanizmov za vzpostavitev trga dela ter hkrati zagotavljajo ustrezno varnost podatkov.

Z vsemi naštetimi cilji bi zasledovali vsaj pet od šestih trendov na svetovnem področju razvoja človeških virov, ki sem jih opisal v uvodu:

- *Druga značilnost je rast kakovosti človeških virov, s katero naj bi odgovarjali na izzive na znanju temelječega gospodarstva in družbe. Politika zaposlovanja naj bi skupaj s politiko izobraževanja ta trend še okrepila, in sicer s pospeševanjem vseživljenjskega izobraževanja/učenja.*
  Z vzpostavitvijo konkurence med kadrom in modula izobraževalnih ustanov na drugi strani, bi v prvi vrsti poskušali pri kadru vzpodbuditi razmišljanje o potrebnem vlaganju v znanje (izobraževanje) ter jim tudi takoj ponudili kvalitetno rešitev za pravo ceno.
- *Tretja značilnost je povečanje kakovosti delovnih mest v smeri naraščajoče zahtevnosti glede znanja in sposobnosti zaposlenih.*
  Tudi temu trendu bi sledili z vzpostavitvijo konkurence med kadri, ki bi omogočala oziroma pospešila razvoj kadra. Na drugi strani pa bi podjetjem omogočali, da do kvalitetnega kadra prihajajo na enostaven in pregleden način, hkrati pa bi jim bilo omogočeno, da v kader začnejo vlagati že v času njihovega šolanja.
- *Četrta značilnost so strukturna neskladja na trgu dela, ki se kažejo zlasti v vrsti in zahtevnosti del na eni strani ter razpoložljivem znanju in sposobnostih na drugi strani.*
  V obstoječih sistemih ni mogoče predvideti potrebe po kadrih na dolgi rok. Z borzo in informacijami s strani podjetij bi bilo to predvidevanje dosti lažje.
- *Peta značilnost je, da trg dela postaja eden izmed ključnih elementov učinkovitega gospodarskega razvoja in podjetniških reform.*
  Tudi sam sem mnenja, da postaja človeški kapital najpomembnejši izmed kapitalov ter s tem vse bolj pomemben tudi trg dela, kjer se ta kapital razvija.
- *Šesta značilnost je nevarnost neenakega dostopa do znanja in dela ter povečevanje socialnih razlik.*
  Neenakost dela je v trenutno delujočih sistemih dosti večja, kot bi bila z uvedbo sistema kadrovske borze. Na podlagi lastnih izkušenj menim, da se kadrovske službe zatekajo po informacije o kadru k svojim zaposlenim, saj je izredno težko priti do verodostojnih informacij o kvalitetnem kadru, po vrhu vsega pa so še izredno drage.

Vsi našteti trendi so toliko bolj očitni v regijah kot je Posavje, saj so omenjeni problemi v veliki meri prisotni, ljudje pa vidijo edino rešitev v trajni selitvi v študijska središča kot sta Ljubljana in Maribor. Zato menim, da bi projekt borze kadra lahko postal eden izmed

ključnih elementov učinkovitega preporoda posavskega gospodarstva in dajal osnovno možnost podjetnikom pri razvoju in podjetniških reformah.

4. Management informacijskih projektov

Za preverjanje zamisli o vzpostavitvi kadrovske borze je bila vzpostavljena projektna skupina, katere cilj je bil, da s pomočjo prototipnega pristopa preveri delovanje kadrovske borze v praksi. Zato v nadaljevanju točke na kratko povzemam osnovne definicije projekta in managementa projektov ter opisujem prototipni pristop kot enega izmed uveljavljenih pristopov na področju razvoja informatike oziroma informacijskih rešitev.

4.1. Projekt in management projektov

4.1.1. Opredelitev projekta

Projekti so enkratni procesi, ki takrat, ko se jim postavi končni cilj, pripravi izvajanja in ko je cilj dosežen z rezultatom procesa, prenehajo obstajati. Cilji teh enkratnih procesov so posebnega pomena in se z njimi običajno doseže nekaj povsem novega, kar prej sploh ni obstajalo. Za to imamo potrditev tudi v rezultatih velikih zgodovinskih projektov, kot so Sueški prekop, Panamski prekop, izgradnja Eifflovega stolpa, izkrcanje v Normandiji med II. svetovno vojno, projekti vesoljskih plovil, plinovod Aljaska – ZDA... Organizacija teh enkratnih procesov – projektov se mora prilagoditi značilnostim teh procesov; to so njihova ciljna usmerjenost, sodobnost, edinstvenost in omejitev trajanja (Hauc, 1982, str. 1-2).

Tudi tuji avtorji projekt definirajo podobno. Navajam le nekaj opredelitev.

Projekt je organizacijska enota, namenjena doseganju cilja – na splošno uspešnemu dokončanju proizvoda ali storitve v predvidenem času, znotraj predvidenega predračuna in v skladu z določenimi zahtevami za proizvod oziroma storitev (Gaddis, 1991, str. 29).

Kot navajajo Andersen et al. (1989, str. 15), je projekt trud ljudi, ki:

- **povzroča spremembo,** kar ga bistveno razlikuje od rutinskega dela v podjetju. Pri tem je bistvenega pomena, da so spremembe obvladovane. Dejansko so pri izvedbi projekta potrebne tri faze: odmrznitev trenutnega stanja, implementacija spremembe in ponovna zamrznitev novega stanja;
- **ima sestavljene namene in cilje,** ki so izjava o želenem rezultatu spremembe. Nameni in cilji projekta morajo biti dobro definirani že ob začetku projekta, da povzročijo optimalne spremembe. Dostikrat se pripeti, da ima projekt tudi nekatere prikrite namene in cilje, ki nasprotujejo objavljenim ciljem. Na primer pri izgradnji nove proizvodne hale želijo bodoči lastniki minimizirati njene stroške, pogodbeni

gradbeni izvajalci želijo maksimirati svoj dobiček in pridobiti reference, gradbeni delavci pa želijo maksimirati svoje plače, kar oboje ne prispeva k doseganju ciljev lastnikov. Projektni vodja si mora prizadevati za razkritje takih ciljev in preprečiti delovanje v smeri njihovega doseganja;

- **je edinstven** in ni prototipa, po katerem bi lahko natančno vnaprej napovedali vse potrebne aktivnosti na projektu. Zato je pred začetkom projekta potrebno pripraviti plan projekta, ki mora biti hkrati dovolj grob, da ga morebitne nove informacije ne spremenijo, in fleksibilen, da se more prilagoditi tem novim spremembam, in predvideti organizacijo projekta, ki opisuje odnose med ljudmi in način poslovanja na projektu;
- **je omejen časovno in s področjem dela**, kar pomeni, da je določen datum, do katerega mora biti projekt končan, in je uspeh projekta merjen predvsem po tem, če je dosežen predvideni rok za njegovo dokončanje;
- **uporablja množico virov, z raznolikimi veščinami, odgovornostmi in pristojnostmi.** Predvsem so pomembni človeški viri, saj je njihovo vodenje na projektu bistveno bolj kompleksno kot pri rutinski dejavnosti. Tako zahteva prave ljudi v pravem času, ki pa zaradi različnih okolij verjetno niso vajeni delati drug z drugim.

Federhen (1998, str. 686) navaja, da se za razliko od začetkov projektnega vodenja v petdesetih in šestdesetih letih preteklega stoletja, ko so se projekti pojavljali le v redkih panogah, dandanes pojavljajo projekti praktično v vseh podjetjih in so si med seboj zelo raznoliki. Za sodobne projekte je značilno, da jih najdemo v različnih gospodarskih panogah in v različnih poslovno-funkcijskih oddelkih podjetij. Za nekatere gospodarske panoge so projekti način opravljanja njihove dejavnosti (gradbeništvo, ladjedelništvo, avtomobilska industrija, telekomunikacije…), za druge pa samo določene naloge, ki se izvajajo v obliki projektov (bančništvo, raziskave in razvoj, politika…). Skupna značilnost vseh projektov je, da so to nestalni procesi, ki povzročijo trajno spremembo v sistemu - organizaciji, v katerem se izvedejo.

Tudi Kerzner (1992, str. 2) podobno navaja, da je projekt zaporedje aktivnosti in nalog, ki:

- imajo specifičen cilj in morajo biti končane znotraj določenih specifikacij,
- imajo določen začetni in končni datum,
- imajo na razpolago omejena finančna sredstva,
- potrebujejo vire (denar, ljudi, opremo…).

Meredith in Mantel (1995, str. 8) menita, da projekt označujejo naslednje lastnosti:

- namen – projekt je navadno enkratna aktivnost z dobro definirano serijo želenih končnih rezultatov,
- življenjski krog – od počasnega gibanja na začetku napreduje v fazo izvedbe, potem doseže vrh, začne upadati in mora biti končan,

- soodvisnost – možna je soodvisnost z drugimi projekti v istem podjetju, vedno pa se pojavlja soodvisnost s stalno tekočimi procesi v podjetju,
- edinstvenost – vsak projekt ima nekaj elementov, ki so edinstveni,
- konflikt – projekt s poslovno-funkcijskimi oddelki tekmuje za človeške in druge vire.

Iz zgornjih definicij torej lahko povzamemo, da je projekt edinstveno zaporedje aktivnosti in nalog, ki ima specifičen cilj, je časovno omejen in za doseganje svojega cilja potrebuje množico virov.

4.1.2. Vrste projektov

Kljub skupnim značilnostim lahko projekte z različnimi kriteriji razdelimo na različne vrste. Tako lahko projekte delimo na podlagi naslednjih kriterijev (Thomsett, 2002, str. 45):

- po tipu projekta,
- po področju delovanja projekta,
- po položaju projekta v podjetju,
- po velikosti projekta.

Glede na tip projekte delimo na razvojno-raziskovalne, organizacijske in investicijske. Glede na to, da bo v nadaljevanju diplomskega dela proučevan razvoj kadrovska borze, lahko rečemo, da spada proučevani projekt med razvojno-raziskovalne.

Običajno je položaj projekta v podjetju natančno določen, torej se točno ve, v katerem delu podjetja se sam projekt izvaja. Za projekte znotraj podjetja je značilno, da gre v večini za ravnanje delovnih procesov (npr. kadar gre za projektno izvajanje storitev). Možno pa je, da se projekt izvaja tudi zunaj podjetja.

Tabela 1: Vrste projektov glede na velikost

Vrsta projekta	*Število udeležencev*	*Trajanje projekta (v mesecih)*	*Stroški projekta (v EUR)*
Majhen	2 – 3	3 ali manj	68.157 ali manj
Majhen/srednji	4 – 5	4 – 12	408.942 ali manj
Srednji	6 – 10	13 – 18	1.363.141 ali manj
Srednji/velik	11 – 20	19 – 24	3.407.852 ali manj
Velik	21 – 30	25 – 32	6.815.703 ali manj
Zelo velik	30 ali več	33 ali več	Več kot 6.815.703

Vir: Thomsett, 2002, str. 46.

Po velikosti lahko projekte delimo na male, srednje in velike. Po Thomsettu so običajna merila za velikost projekta število projektnih udeležencev, trajanje projekta in stroški projekta (Thomsett, 2002, str. 45 – 46). V tabeli 1 so prikazani intervali razvrščanja projektov glede na velikost, po katerih bi lahko projekt kadrovske borze uvrstil v razred majhnih/srednjih projektov.

Ena najbolj splošnih delitev projektov je na stohastične in deterministične (Hauc, 1982, str. 46), pri čemer za deterministične velja, da so cilji vnaprej določeni in da bodo verjetno v večji meri izpolnjeni. Medtem ko je za stohastične projekte značilno, da so cilji opredeljeni variantno in da je zaporedje akcij zaradi same narave teh projektov zelo težko definirati. Take vrste projektov so predvsem razvojno-raziskovalni projekti.

4.1.3. Življenjski cikel projekta

Kot je bilo že prej omenjeno, ima vsak projekt svoj začetek in svoj konec, kar pomeni, da ima tudi nek življenjski cikel, ki ga vsak avtor opredeljuje na svoj način, kajti ni mogoče določiti nekega splošnega življenjskega cikla za različne projekte. Rozman opozarja, da številni avtorji ne povedo, ali prikazujejo le izvedbene faze projekta ali vključujejo tudi ravnanje projekta, ki ga praviloma vključujejo v prvo fazo, kar ni najbolj ustrezno, saj ravnanje poteka v vseh fazah in ne samo v prvi (Rozman, 2004, str. 10).

Kerzner loči pet faz, ki jih povzame po življenjskem ciklu sistema (Kerzner, 2001, str. 77):

- Konceptualna faza ali faza zamisli: izbere se najbolj ustrezen projekt, glede na možnost doseganja cilja in tveganje projekta.
- Planiranje: v tej fazi se določi želena učinkovitost projekta, ki pomeni ustrezno kakovost, minimalne stroške in čim krajši čas izvedbe projekta.
- Preverjanje ali testiranje: preveri se začetno zamisel in se pripravi vsa potrebna dokumentacija za začetek projekta.
- Izpeljava: celotna izvedba projekta, kamor sta vključeni tudi organizacija in vodenje.
- Zaključek: predaja projekta v uporabo naročniku.

Kerzner ugotavlja, da se lahko v različnih dejavnostih posamezne faze življenjskega cikla projekta med seboj razlikujejo (Kerzner, 2001. str. 81), kar je nazorno prikazano v Tabeli 2 na strani 13.

Samo razumevanje življenjskega cikla projekta je pomembno pri ravnanju projekta, saj vemo, da gibanje stroškov in izvedba samih aktivnosti ni v sorazmerju s časovnim potekom projekta. Za lažje ločevanje življenjskega cikla projekta od ravnanja projekta, se s potekom razume predvsem spreminjanje projekta, to je zunanjo oziroma vidno stran. Torej se projekt

kaže v sami odločitvi o projektu, v pripravi za njegovo izvedbo, sami izvedbi in zaključku projekta, kar se lahko povzame v naslednje štiri faze (Rozman, 2004, str. 12):

- začetek projekta, ki vključuje vse od zahtev uporabnika, idej, razdelava idej, določitev konceptov in izbire projekta,
- podrobnejše planiranje projekta, tako izvedbe kot samega ravnanja,
- uveljavljanje, izvedba in kontrola projekta,
- zaključek projekta.

Tabela 2: Faze v življenjskem ciklu projekta po različnih dejavnostih

Strojništvo	***Proizvodnja***	***Programiranje***	***Gradbeništvo***
- zagon - opredelitev - glavna faza - zaključek	- oblikovanje - izgradnja - proizvajanje - ustavitev - končni pregled	- koncept - planiranje - oblikovanje - izvedba - zaključek	- planiranje in zbiranje podatkov - osnovna tehnika - okvirna ocena - podrobna tehnika - gradnja - testiranje in končna priprava

Vir: Kerzner, 2001, str. 83.

4.1.4. Opredelitev managementa projektov

Da bi lahko opredelili management projektov je potrebno najprej opredeliti sam management, kajti projekt je bil predhodno že opredeljen. Prav tako kot projekt tudi management različni avtorji različno opredeljujejo.

Ker v Sloveniji izrazoslovje na področju organizacijske znanosti, ki je obravnavana v diplomskem delu, še ni poenoteno, bodo izrazi management, ravnanje in ravnateljevanje uporabljeni kot sopomenke. Rozman, Kovač in Koletnik povzemajo oziroma se strinjajo z opredelitvijo po Lipovcu. Ta pravi, da je ravnanje organizacijska funkcija in proces (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 42):

- ki omogoča, da - zaradi tehnične delitve dela - ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa uresničevanja cilja gospodarjenja (tehnična določenost ravnanja);
- ki vso svojo nalogo in oblast za izvedbo te naloge prejema od upravljanja, katerega izvršilni in zaupniški organ je (družbena določenost ravnanja);
- ki to svojo nalogo izvaja ob pomoči drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, usklajevanja in kontroliranja, začetem v upravljanju (procesna določenost ravnanja).

Na podlagi opredelitve projekta in ravnanja, lahko opredelim še pojem projektni management, za katerega lahko rečem, da je organizacijska funkcija ali proces:

- ki zagotavlja, da kljub tehnični delitvi dela (projekta) aktivnosti in njihovi izvajalci ostanejo člen enotnega procesa uresničevanja postavljenih projektnih ciljev (tehnična opredelitev),
- ki vse svoje naloge in oblast za izvedbo projekta prejema od naročnika ali lastnika projekta, katerega izvršilni in zaupniški organ je (družbeno-ekonomska opredelitev),
- ki svojo nalogo izvaja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, uveljavljanja in kontroliranja projekta (procesna opredelitev).

Mnogi avtorji opredeljujejo management projektov na procesni ali tehnični način. Procesne opredelitve poudarjajo planiranje, uveljavljanje in kontroliranje. Tehnične opredelitve pa poudarjajo predvsem usklajevanje rokov, ljudi in drugih prvin. Po mnenju večine avtorjev je vedno najboljša opredelitev tista, ki zajema kombinacijo obeh.

Po Haucu je projektni management koncepcija vodenja, ki pomeni, da se za čas trajanja projekta odredi centralna odgovornost za projekt, ki se na ustrezen način institucionalizira in organizira v obliki projektne organizacije. Upravljanje in vodenje projektov je problem in umetnost, kako ga izvesti s sodelovanjem ljudi v neki organizaciji v dogovorjenem roku, z določenimi sredstvi in želenim učinkom. Pravi, da se po tej obrazložitvi upravljanje in vodenje projektov razlaga z dveh vidikov: z vključevanjem ljudi in kontrole njihovega obnašanja pri oblikovanju in izvajanju projektov ter z vključevanjem sredstev za izvedbo projekta (Hauc, 2002, str. 169).

Projektni management sestoji iz planiranja, organizacije, vodenja in kontrole projekta (Kovač, Koletnik, Rozman, 1993, str. 158).

Rozman opredeli ravnanje projekta na podlagi splošne opredelitve ravnanja, katera pravi, da je to proces usklajevanja tehnično razdeljenega dela in proces planiranja, uveljavljanja, kontroliranja ter odločanja. Vsak predmet ravnanja, da bi v večji meri dosegli cilj predmeta, uravnavamo v enakem procesu. Iz tega pa sledi, da so značilnosti ravnanja projekta povezane z značilnostmi projekta. Iz tega sklepa, da se v podjetju usklajuje tehnično razdeljeno delo, medtem ko se v projektu usklajujejo aktivnosti. Po svoji vsebini je ravnanje projektov usklajevanje, tako med strukturami samimi kot z okoljem in med procesi. Pravi tudi, da je ravnanje projekta v metodološkem smislu odločanje, ki sledi splošnemu procesu odločanja in se nanaša na povezovanje aktivnosti, določanje rokov, zagotavljanje kakovosti projekta, dodeljevanje sredstev in podobno. Poteka kot preprečevanje problemov in njihovo reševanje, če že nastanejo. Odločanje je izredno zahtevno zaradi medsebojno tesno prepletenih aktivnosti in prvin ter je v večji meri skupinsko, sodilo zanj pa je učinkovitost: stroški, roki in kakovost. Po namenu pa ravnanje

projekta opredeli kot zagotavljanje smotrnega doseganja ciljev projekta, to pa se zagotovi s planiranjem, uveljavljanjem in kontrolo projekta (Rozman, 2004, str. 19 – 20).

Uspešno ravnanje projekta torej pomeni, da morajo biti projektno planiranje, uveljavljanje in kontroliranje ustrezno izvedeni. Pazljivo in natančno moramo planirati trajanje aktivnosti in upoštevati njihovo medsebojno povezanost. Prav tako je potrebno skrbno planirati stroške po posameznih aktivnostih, izvajalcih, sredstvih in podobno. Aktivnosti se mora uveljavljati tako, da bodo ob danem trajanju projekta stroški čim nižji ali da se bodo ti ob morebitnem podaljšanju projekta čim manj povečali. Pri ravnanju projektov je pomembna tudi natančna in učinkovita kontrola trajanja aktivnosti, rokov, stroškov, zaposlenih in sredstev.

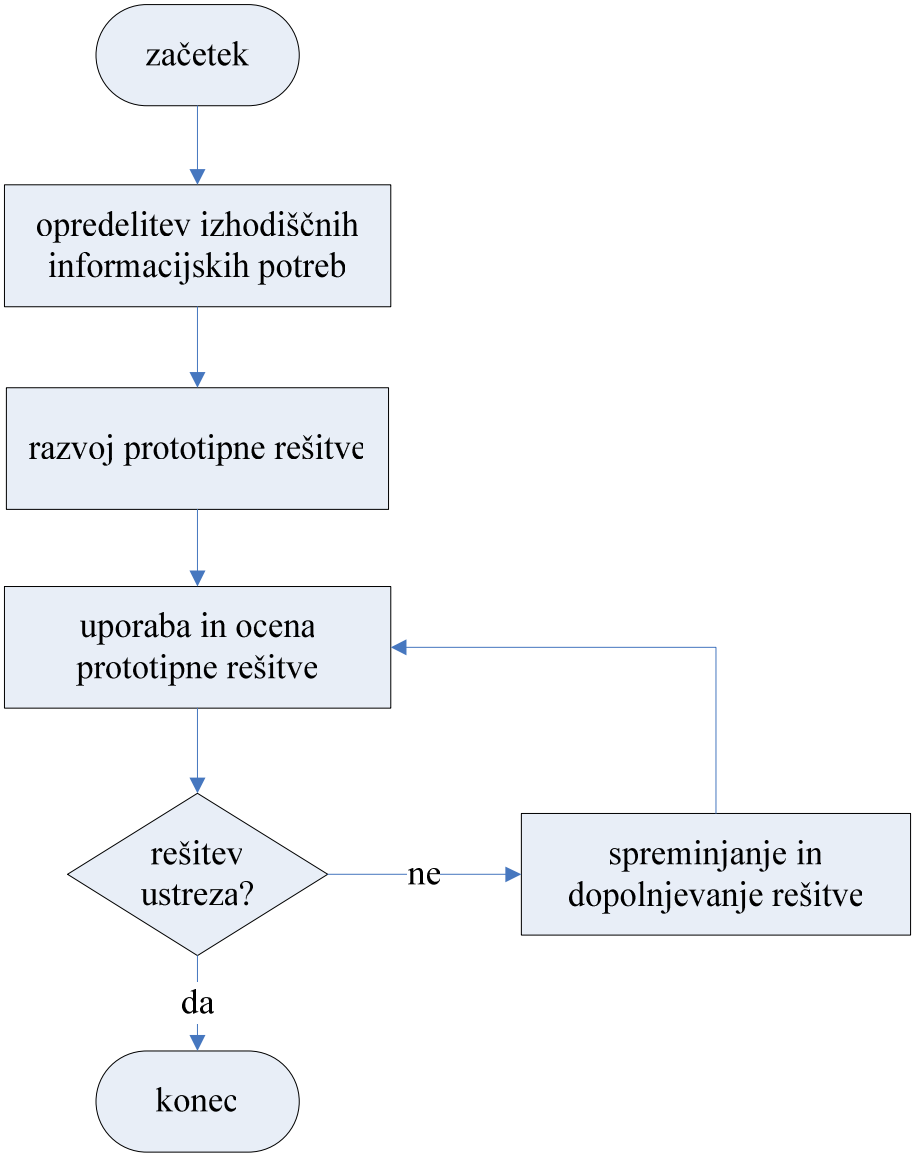
Še ena pomembna stvar za projektni management je ta, da mora uspešen manager obvladovati različna področja managementa. Poznati mora, poleg projektnega, še splošni in tehnični management. Navedena tri področja se medsebojno prepletajo. Torej mora imeti manager znanja s področja splošnega managementa, kamor sodi sposobnost vodenja, organiziranja, planiranja, kontroliranja, oblikovanja timov, komuniciranja, motiviranja, pogajanja in podobno. Imeti mora tudi tehnične sposobnosti iz računalništva, računovodstva, prava, trženja oziroma disciplin, ki so kakorkoli povezane z njegovim delom. Splošni management se nanaša na poslovanje celotne institucije, projektni pa na projekt. Tehnične vede zajemajo različne strokovne vidike, tako projekta kot celotne združbe (Verzuh, 1999, str.15 – 17). Seveda se ne more pričakovati, da bo projektni manager strokovnjak z vseh omenjenih področij, temveč samo to, da bo z njimi seznanjen. Seveda pa mora zelo natančno poznati projektni management.
Lahko povzamem, da je za doseganje ciljev projekta pomembno dobro planirati, uveljavljati in kontrolirati projekt.

4.2. Prototipni pristop

Prototipni pristop je na področju razvoja informatike že polno uveljavljen in uporaben tudi pri razvoju baze podatkov ter delujočih programskih rešitvah. Prototipni pristop je postopno razvijanje računalniške programske rešitve z neposrednim sodelovanjem njenega razvijalca in uporabnika ter postopno izdelovanje in preizkušanje modela rešitve po načelih pristopa od grobega k podrobnemu. Priporočljiv je pri razvoju računalniških programov za podporo procesu upravljanja, predpostavlja pa uporabo določene tehnologije (programskih jezikov, baz podatkov) in določeno stopnjo razvitosti uporabe računalnika v podjetju. Prototip je orodje modeliranja, na katerem preizkušamo ideje, konkretiziramo svoja razmišljanja, preizkušamo odločitve, preizkušamo zasnovo baze podatkov in rešitev, hitro in enostavno izvajamo dopolnitve in spremembe ter s tem izboljšujemo kakovost in ustreznost operativne baze podatkov ter končnih programskih rešitev (Kovačič, Bosilj-Vukšić, 2005, str. 266).

Prototipni pristop je s stališča postopkov izvajanja podoben simulaciji. Simulacijo v tem primeru opredelimo kot preizkušanje na modelu brez tveganja za izvirnik. Njen namen je spoznavanje raziskovalnega pojava, predvidevanje njegovega obnašanja in iskanje učinkovitih ukrepov. Takšen pogled na prototipni pristop, ki izhaja iz razmišljanja, da "se moramo prepričati o ustreznosti proizvoda, preden začnemo graditi zanj tovarno", se je uveljavil v začetku osemdesetih let. Zagovorniki takšnega pogleda ugotavljajo, da uporabniki sami niso sposobni opredelitve poslovnih pravil in informacijskih potreb, ki so opredmeteni v ustreznih programskih rešitvah, dokler teh rešitev, v takšni ali drugačni obliki, ni moč preizkusiti (Kovačič, Bosilj-Vukšić, 2005, str. 266).

Slika 2: Faze razvoja prototipa



Vir: Kovačič, Bosilj-Vukšić, 2005, str. 267.

Slika 2 na strani 16 prikazuje sam postopek razvoja prototipa programske rešitve. Razdeljen je v štiri faze: opredelitev izhodiščnih informacijskih potreb, razvoj osnovne prototipne rešitve, prikaz, uporaba in ocenjevanje ustreznosti prototipne rešitve ter spreminjanje ali dopolnjevanje rešitve (Kovačič, Bosilj-Vukšić, 2005, str. 266 – 267).

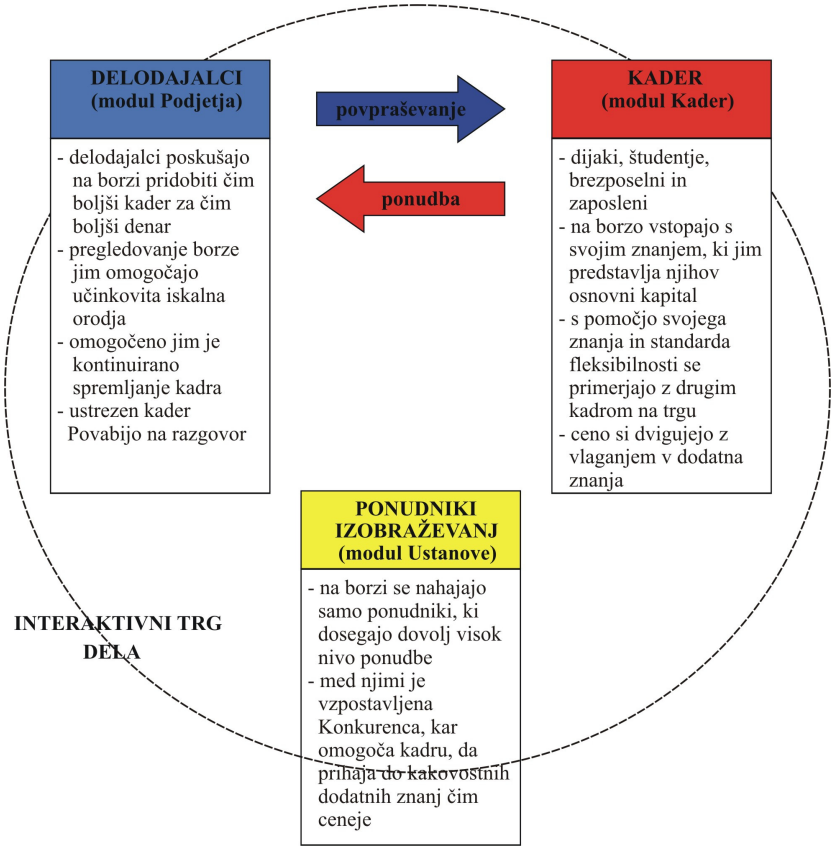
Praktična izkušnja je pokazala, da je bila odločitev o vzpostavitvi projektne skupine, katere glavni cilj je bil s pomočjo prototipnega pristopa preveriti delovanje kadrovske borze v praksi, pravilna. S pomočjo opisanega načina (projektna skupina, prototipni pristop) smo tudi v praksi preverili različne informacijske rešitve, s pomočjo katerih je možno zagotoviti učinkovito delovanje borze ter njeno upravljanje.

5. Opis rešitve kadrovske borze

5.1. Glavni elementi kadrovske borze

Osnovni elementi kadrovske borze so: modul Kader (dijaki, študenti, zaposleni in nezaposleni), modul Podjetja in modul Ustanove (ponudniki neformalnih izobraževanj).

Slika 3: Osnovni elementi borze



Vir: Lastna izdelava.

Slika 3 na strani 17 prikazuje osnovne tri elemente (module) borze: delodajalci, kader in ponudniki neformalnih izobraževanj.

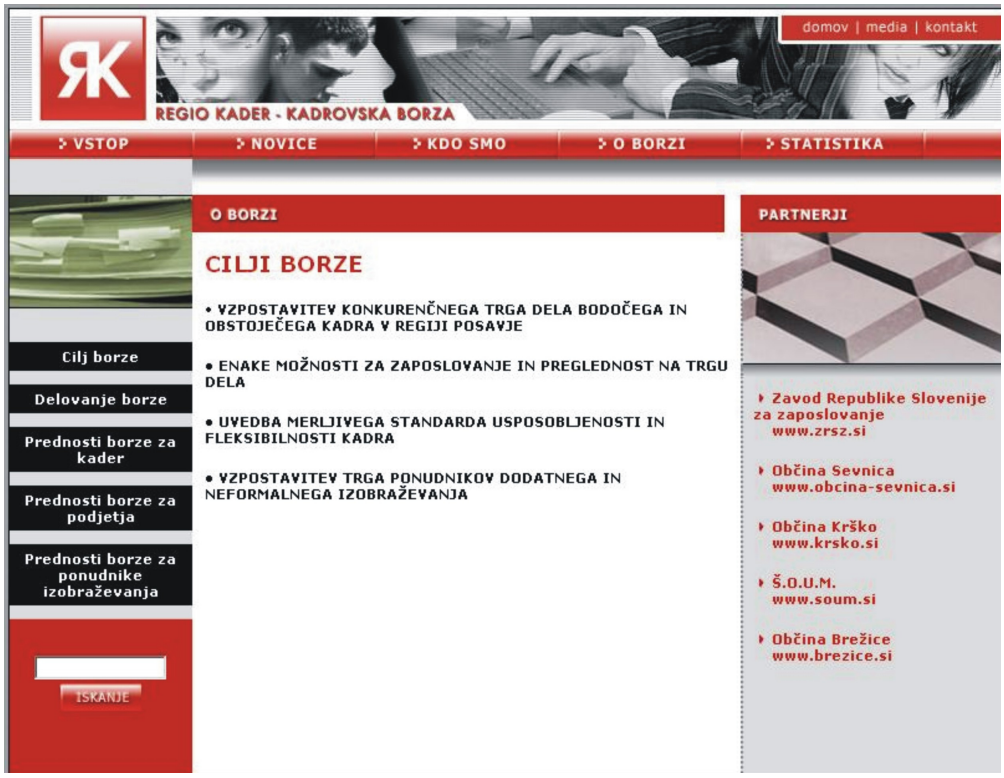
Tu je potrebno še enkrat poudariti, da modul Kadra zajema celotno aktivno prebivalstvo in ne samo nezaposlenih in tistih zaposlenih, ki so se že odločili zamenjati službo, ampak tudi tiste zaposlene, ki trenutno ne razmišljajo o zamenjavi službe, se pa zavedajo, da se nahajajo na dinamičnem trgu dela.

Kadrovska borza vsebuje:

- internetno bazo šolajočih, že zaposlenih in trenutnih iskalcev zaposlitve, ki vsebuje konkurenčno samopredstavitev kadra, podatke o šolanju in dodatnih oziroma specialnih znanjih ter izkušnjah, intelektualnih in drugih dosežkih;
- bazo osnovnih predstavitev podjetij, kadrovskih potreb in načrtov podjetij, ponudb praks, izdelav seminarskih, diplomskih in raziskovalnih nalog;
- informacijski servis ponudnikov ter možnosti dodatnega in neformalnega izobraževanja v interesu zagotavljanja izbire, kvalitete in nižje cene ponudnikov;
- standard usposobljenosti in fleksibilnosti kadra vpisanega na borzi.

5.2. Delovanje kadrovske borze

Slika 4: Primer opisa borze pred vstopom



Vir: Spletna stran Regio kader-kadrovska borza, 2007.

Glavne značilnosti delovanja kadrovske borze:

- Delodajalci organizirano vstopajo v bazo in navezujejo stik s konkurenčnim kadrom z interesom pridobiti najbolj perspektiven bodoči in najbolj usposobljen obstoječi kader.
- Bodoči in obstoječi delojemalci navezujejo stik s podjetji v interesu angažiranja pri ustreznem delodajalcu za ustrezno ceno.
- Preglednost borze pri podjetjih zagotavlja med njimi tekmovalnost, da angažirajo najbolj perspektiven in najbolj usposobljen kader ter vlagajo v razvoj kadrov oziroma človeških virov.
- Preglednost borze pri bodočih in obstoječih delojemalcih zagotavlja tekmovalnost med kadri pri doseganju nivoja lastne fleksibilnosti in usposobljenosti ter posledično cene na trgu dela.
- Standard usposobljenosti in fleksibilnosti služi kot instrument osebne motivacije in preglednosti nivoja ter merilo za postavljanje ciljev nivoja med populacijo.
- Celotno delovanje s cilji borze (slika 4) je vsem zainteresiranim skupinam predstavljeno na spletnem portalu pred vstopom na samo borzo, kjer se lahko seznanijo z njimi.

5.3. Predstavitev posameznih modulov kadrovske borze

5.3.1. Modul Kader

Slika 5: Vstopni prostor za kader

Vir: Spletna stran Regio kader-kadrovska borza, 2007.

Slika 5 na strani 19 prikazuje vstopni prostor, ki bi bil kadru na voljo na osnovnem portalu borze kadra.

Osnovna ideja oziroma značilnost modula za kader je obseg podatkov, ki bi jih imel kader možnost vnesti na borzo. Vsebuje pa tudi standard fleksibilnosti kadra, ki bi se izračunaval na podlagi podatkov o znanju tujih jezikov in poznavanju informacijske tehnologije. Kader bi imel tudi možnost pregleda podjetij in izobraževalnih ustanov, ki bi bila prisotna na borzi, pregled novic preko katerih bi bili obveščeni o dogajanju na borzi. Na podlagi vpisanih podatkov bi se avtomatično kreiral življenjepis (CV). S pomočjo navodil bi lahko kader sestavil ponudbo za delo in jo shranil v sklopu modula.

Pri načrtovanju obsega podatkov, ki bi jih imel možnost kader vnesti na borzo, smo sledili predvsem cilju, da bi imel kader možnost poleg formalnih podatkov o svoji izobrazbi in znanjih, vnesti tudi vsa svoja dodatna izobraževanja in znanja ter se tako na čim bolj konkurenčen način predstaviti bodočim delodajalcem. Podatki so kar se da organizirani v fleksibilne šifrante, kar pomeni, da so podatki standardizirani. To omogoča učinkovito pregledovanje in sortiranje vnešenih podatkov.

Vnos *osebnih podatkov* je razdeljen na sedem osnovnih področij: osebni podatki, podatki o šolanju, podatki o delovnih izkušnjah in delovnih aktivnostih, podatki o dodatnih izobraževanjih in znanjih, podatki o osebnosti, podatki o željenem delu in podatki o informacijah, ki jih želijo preko borze prejemati v bodoče.

Področje *osebnih podatkov* poleg imena, priimka, naslova zajema tudi podatke o občini, regiji, kontaktne podatke, podatke o spolu, vozniškem izpitu, končani osnovni šoli. Že v osnovi pa kader delimo na štiri osnovne kategorije: dijake, študente, zaposlene in brezposelne.

Področje *podatkov o šolanju* je razdeljeno na podpodročja: srednja šola, dodiplomski študij, podiplomski študij in podatki o štipendiranju. Pri podatkih o šolanju dajemo kadru možnost, da bi poleg formalnih podatkov vpisal tudi različne dodatne podatke, ki bi lahko predstavljali njegovo konkurenčno prednost in bi izkazovali določene sposobnosti in znanja.

Področje *podatkov o delovnih izkušnjah* je razdeljeno na delovne izkušnje in aktivnosti. Pod področje delovnih izkušenj lahko kader navede vse delovne izkušnje, ki jih je pridobil na določenem delovnem mestu. Pod področje aktivnosti pa ima kader možnost vnesti podatke o aktivnostih, ki jih opravlja v prostem času in s pomočjo katerih si je nabral različne izkušnje. Kader ima možnost, da navede podatke o delovanju na različnih področjih svojega življenja, kjer si je prav tako nabiral izkušnje, ki lahko indirektno ali pa celo direktno vplivajo na njegov konkurenčen položaj na trgu.

Področje *podatkov o dodatnih izobraževanjih in znanjih* sestavljajo štiri podpodročja: neformalna izobraževanja, druga znanja in veščine, obvladovanje računalniških znanj in jezikov ter nagrade in pohvale.

Neformalna izobraževanja postajajo vse bolj pomemben dejavnik pri plemenitenju oziroma razvoju človeškega kapitala, vseživljenjsko učenje pa standard na področju razvoja človeškega kapitala.

Koncept vseživljenjskega učenja se nanaša predvsem na potrebo po stalnem izpopolnjevanju in dopolnjevanju obstoječega znanja ter temelji na novi kulturi učenja, ki se preko stalnega in zelo sistematičnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja izvaja vse življenje (Mihalič, 2006, str. 189).

Po osnovni definiciji Memoranduma o vseživljenjskem učenju, ki ga je pripravila Komisija evropske skupnosti, je vseživljenjsko učenje opredeljeno kot vseobsegajoča in trajna učna aktivnost za izboljševanje znanja, spretnosti in veščin, ki jih posameznik potrebuje za aktivno državljanstvo, socialno povezanost in zaposljivost. V Memorandumu o vseživljenjskem učenju so prioritetna področja vseživljenjskega učenja v Evropi naslednja (*Memorandum o vseživljenjskem učenju*):

- zagotoviti splošen in nenehen dostop do učenja za pridobitev in obnovo spretnosti, ki so potrebne za participacijo v družbi znanja,
- bistveno dvigniti raven vlaganj v človeške vire ter tako dati prednost tistemu, kar je za Evropo najpomembnejše – njenim prebivalcem,
- razviti učinkovite metode učenja in okoliščine za parmanentno učenje v vseh življenjskih obdobjih in za večrazsežnostno učenje,
- pomembno izboljšati poti, ki omogočajo razumevanje in ocenjevanje udeležb in dosežkov, še zlasti v neformalnem učenju,
- zagotoviti, da bo vsakemu omogočen enostaven dostop do kvalitetnega informiranja in svetovanja o učnih možnostih in skozi življenje,
- zagotoviti možnosti za vseživljenjsko učenje vsakemu posamezniku čim bližje, v njihovih okoljih in s podporo informacijskih tehnologij.

Druga znanja in veščine služijo za navedbo določenih znanj, ki jih kader ne more uvrstiti v nobeno drugo področje, vendar pa vseeno smatra, da mu določeno znanje predstavlja konkurenčno prednost na trgu dela.

Podpodročje *obvladovanje računalniških znanj in jezikov* je namenjeno vnosu podatkov o poznavanju informacijskih tehnologij in orodij ter poznavanju svetovnih tujih jezikov. Iz omenjenih podatkov se samodejno izračuna standard fleksibilnosti kadra, ki je podrobneje opisan v nadaljevanju točke. Kader za področje poznavanja računalništva vnese podatke o orodjih, ki jih pozna in obvlada ter se samokritično oceni. Vnese pa lahko tudi ECDL

certifikate, ki jih je pridobil. Seveda predstavljajo ECDL certifikati večjo težo pri izračunu fleksibilnosti. Pri vnosu poznavanja tujih jezikov ima kader možnost vnesti poznavanje tujih jezikov, ki mu prinašajo konkurenčno prednost pred ostalimi na borzi.

Kader ima na koncu omenjenega področja možnost vnesti tudi vse nagrade in pohvale, ki jih je pridobil na različnih področjih svojega delovanja (zaposlitev, društveno življenje…) in za katere misli, da bi lahko bile zanimive za udeležence borze.

Področje *moja osebnost* sestavlja sedem podpodročij. Najprej se lahko kader odloči ali sploh želi razkriti podatke o svoji osebnosti. Svoje lastnosti kot so npr. vztrajnost, natančnost, iznajdljivost rangira po pomembnosti, navede lahko športe s katerimi se ukvarja, hobije ter na koncu doda tudi svojo konkurenčno samopredstavitev, v kateri se s svojimi besedami predstavi bodočemu delodajalcu oziroma partnerju.

Področje *željeno delo* sestavlja deset podpodročij, s pomočjo katerih ima kader možnost izraziti vse svoje želje povezane z bodočim delom. Na kratko lahko opiše delo, ki ga zanima, področje na katerem bi želel opravljati delo, vrsto zaposlitve. Poleg tega lahko izbere željeno regijo bodoče zaposlitve, ter ali se je pripravljen preseliti, oziroma kako daleč se voziti na delo. Vse bolj je za delodajalce pomembno tudi delo v tujini, zato ima kader možnost navesti svoje poglede na tem področju.

Področje *informacije/splošno* je namenjeno pridobitvi podatkov o področjih, ki so za kader zanimiva in za katera želi v prihodnosti prejemati dodatne podatke oziroma informacije.

Ker sem mnenja, da trg dela v Sloveniji ne deluje, oziroma je njegovo delovanje omejeno, je ena glavnih značilnosti borze kadra tudi konkurenca, ki je vzpostavljena med kadrom, saj je to edini način, da se kader vseskozi razvija in napreduje.

V ta namen bi bil na borzi kadra uveden interni standard fleksibilnosti. Izhajam iz enostavne predpostavke, da poznavanje informacijske tehnologije in tujih jezikov, dela kader fleksibilen, saj je lahko z dobrim poznavanjem računalništva pri svojem delu učinkovitejši, s poznavanjem tujih jezikov pa nima ovir pri sporazumevanju. Ob vsem tem upoštevam, da je tudi strokovnjak na določenem področju.

Kot sem omenil že v tekstu zgoraj, bi se standard fleksibilnosti samodejno izračunal iz podatkov o obvladovanju računalniških znanj in jezikov, ki bi jih moral kader nujno izpolniti pred shranjevanjem podatkov na borzo. Na podlagi omenjenih podatkov lahko kader doseže več različnih nivojev standarda fleksibilnosti.

Standard X (tabela 3 na strani 23) predstavlja bolj fleksibilen kader na borzi, za dosego tega standarda pa so potrebna formalizirana znanja kot so zelo dobro poznavanje dveh tujih

jezikov, znanje pa je potrebno dokazati s certifikatom. Poznavanje računalništva je potrebno dokazati s pridobljenimi ECDL certifikati. Nasprotno je za najnižji standard fleksibilnosti kadra potrebna samo samoocena za en tuj jezik in poznavanje urejevalnika besedil.

Tabela 3: Primer zahtevanih znanj za dva različna nivoja standarda fleksibilnosti

standard X		**standard Y**	
pričakovano	**vrednost**	**pričakovano**	**vrednost**
znanje enega tujega jezika	govorno znanje: zelo dobro pisno znanje: zelo dobro	**znanje enega tujega jezika**	govorno znanje: dobro pisno znanje: dobro
znanje drugega tujega jezika	govorno znanje: zelo dobro pisno znanje: zelo dobro	**znanje drugega tujega jezika**	ni potrebno
Word za Windows	potrebni ECDL	**Word za Windows**	obvladovanje
ECDL	opravljeni vsi moduli	**ECDL**	ni potrebno

Vir: Lastna izdelava.

Kader bi si lahko pogledal, kateri standard dosega, hkrati pa imel navedeno, katera znanja mora še pridobiti, da bi dosegel višji standard od trenutnega. S tem bi bil kader spodbujan k dodatnemu izobraževanju, napredovanju in izboljšanju svojega konkurenčnega položaja na borzi kadra.

Da bi kader v vsakem trenutku vedel, kje se na trgu dela nahaja, se njegovi podatki o doseženem standardu primerjajo s preostalim kadrom na borzi na podlagi izobrazbe in statusa. Podatki so predstavljeni v tabelah in grafih, ki se neprestano osvežujejo in prilagajajo vsaki spremembi vpisanih podatkov na borzi.
Primer: študent ekonomije lahko vidi koliko študentov ekonomije dosega isti standard, koliko ekonomistov prisotnih na borzi dosega boljši in koliko slabši standard fleksibilnosti.

Kadru bi bil na voljo pregled vseh podjetij, ki bi bila prisotna na borzi in bi ga opazovala. Pregled podjetij bi bil na voljo v splošni statistični in podrobnejši obliki. Pri prvi bi si lahko kader ogleda zgolj statistični zbir podatkov o tem, koliko podjetij bi bilo vpisanih na borzo na podlagi velikosti, na podlagi organiziranosti, sedeža in dejavnosti delovanja podjetja. Za lažjo predstavo so vse tabele opremljene z grafikoni.

Pri podrobnejšem pregledu bi imel kader možnost sortirati podjetja po nazivu, občini in dejavnosti. Ko bi izbral željeno podjetje, bi se izpisale določene podrobnosti kot so elektronski naslov, število štipendistov, letni proračun za izobraževanje zaposlenih, itd.

Podobno kot pri podjetjih bi imel kader možnost pregledovati ponudnike neformalnih izobraževanj. Pregled ponudnikov bi bil na voljo v splošni statistični in podrobnejši obliki. Pri prvi bi si lahko kader ogledal zgolj statistični zbir podatkov o tem, koliko ponudnikov bi bilo vpisanih na borzo na podlagi velikosti, sedeža in vrsti izobraževanj. Za lažjo predstavo so vse tabele opremljene z grafikoni.

Pri podrobnejšem pregledu bi imel kader možnost sortirati ponudnike po nazivu, občini in dejavnosti. Ko bi izbral željeno podjetje, bi se izpisale določene podrobnosti kot so elektronski naslov, število štipendistov, letni proračun za izobraževanje zaposlenih, itd.

Preko rubrike *dogodki* bi upravljalec borze obveščal kader o dogajanju na borzi, predvsem o spremembah na borzi (o novem kadru, podjetjih in ustanovah), prihajajočih izobraževanjih in ostalih pomembnih aktivnostih.

Na podlagi vpisanih podatkov bi se samodejno kreiral *življenjepis* (CV-Curriculum Vitae), ki bi ga bilo mogoče natisniti ali shraniti v tekstovno obliko (MS Word, Adobe – pdf). Na ta način bi bil kadru prihranjen čas za pripravo življenjepisa, hkrati pa bi mu bil življenjepis vedno na voljo ne glede na lokacijo (potrebuje samo dostop do interneta).

Pri iskanju bodočega delodajalca je potrebna tudi moderna in zanimiva ponudba, zato bi bila na voljo rubrika *moje vloge*. Za pripravo ponudbe bi bila predpripravljena shema, ki bi jo poleg polj za osebne podatke sestavljalo devet razdelkov: naziv podjetja, zadeva, naslavljanje, uvod, jedro I, jedro II, sklep, pozdrav in priloge. Pri vsakem polju bi bilo navodilo, kaj naj bi to polje vsebovalo. Tako pripravljene vloge bi bilo možno shraniti na internetu oziroma jih natisniti ali pretvoriti v tekstovno obliko (MS Word, Adobe – pdf).

5.3.2. Modul Podjetja

Glavna značilnost modula za podjetja so učinkoviti iskalniki, s pomočjo katerih podjetja enostavno in hitro najdejo kader, ki ustreza njihovim kriterijem. Na ta način je zadeva privabljanja kadra obrnjena na glavo. Do sedaj poznani načini vabijo kader k oddaji vlog in življenjepisov, v našem primeru pa podjetje brez množice vlog v miru in natančno pregleda kader, ki jim je na voljo in nato povabi k sebi na razgovor samo ožji izbor. S tem je podjetjem prihranjeno veliko časa, ki ga porabijo s preučevanjem vlog, hkrati pa je lahko rezultat dela dosti boljši. Podjetja imajo tudi vpogled v stanje prisotnih podjetij in ponudnikov neformalnih izobraževanj na borzi.

Vnos podatkov je razdeljen na štiri sklope podatkov o delodajalcu: osnovni podatki, kontaktne osebe, kadrovska sestava in standardi.

Osnovni podatki zajemajo podatke o nazivu delodajalca, o sedežu, organiziranosti, velikosti, dejavnosti, itd. Poleg tega lahko delodajalec navede, koliko letnega proračuna nameni za izobraževanje svojega kadra, koliko ima štipendistov in koliko počitniških del nudi skozi leto.

Področje *kontaktnih oseb* je namenjeno vnosu podatkov o zaposlenih, ki jih želi podjetje navesti in so povezani s kadrovskim področjem v podjetju.

Kadrovska sestava zajema vnos podatkov o številu kadra po izobrazbeni strukturi, poklicu in delovnih mestih. Poleg redno zaposlenih ima podjetje možnost vnesti tudi druge oblike sodelovanja (štipendiste, pogodbene sodelavce…). Pregled kadrovske sestave je zanimiv za bodoči kader, ki lahko pred odločitvijo za podjetje preveri okolje, v katero prihaja.

Za dodatno predstavitev podjetja služi področje *standardov*, kjer lahko podjetje navede vse standarde, ki jih na področju svojega delovanja dosega.

Kot sem že v tekstu zgoraj omenil, predstavljajo poizvedbe po kadru eno največjih pridobitev borze, saj je to orodje razvito za lajšanje dela kadrovskim službam, ko na objavljen razpis prispe tudi več kot dvesto vlog oziroma ponudb. V našem primeru si lahko podjetje v miru in natančno pregleda kader, ki je prisoten na borzi. To mu omogočajo predpripravljene poizvedbe, s pomočjo katerih je mogoče iskati kader. Podjetje lahko izbira med več kot šestdesetimi kriteriji.

Po določitvi kriterijev in opravljenem poizvedovanju se v tabeli izpiše ves kader, ki ustreza iskanim kriterijem. Prav tako je možno nastaviti, kateri podatki se v tabeli izpišejo (razen osebnih podatkov, ki so zaščiteni in podjetju niso vidni). Podjetje lahko poljubno pregleduje kader in njihove življenjepise, ki vsebujejo prav vse podatke razen osebnih, ki ji je kader vpisal na borzo.

Omenjene življenjepise lahko podjetje natisne oziroma jih shrani med priljubljene (po principu “favorites” kot ga poznamo pri spletnih brskalnikih) ter tako kontinuirano spremlja, kaj se dogaja z opazovanim kadrom.

Preko rubrike *dogodki* upravljalec borze obvešča podjetja o dogajanju na borzi, predvsem o spremembah na borzi (o novem kadru, podjetjih in ustanovah) in ostalih pomembnih aktivnostih.

Podjetjem je na voljo pregled vseh podjetij, katera so prisotna na borzi in predstavljajo direktno konkurenco pri izbiri in rezervaciji kadra. Pregled podjetij je na voljo v splošni statistični in podrobnejši obliki, enako kot pri kadru.

Enako kot pri kadrih imajo podjetja možnost pregledovati ponudnike neformalnih izobraževanj. Pregled ponudnikov je na voljo v splošni statistični in podrobnejši obliki.

5.3.3. Modul Ustanove

Ko smo enkrat zagotovili pogoje za nemoteno delovanje trga dela ter vzpostavili konkurenco tako med kadrom kot med podjetji, je potrebno zagotoviti pogoje za konkurenčen boj in vseživljenjsko razvijanje. V ta namen je bil razvit tretji element borze, ki kadru omogoča nenehno napredovanje, nadgrajevanje in posledično dvigovanje svoje vrednosti na borzi. Modul Ustanove zajema vse ponudnike neformalnih izobraževanj, ki dosegajo določen nivo kvalitete in so pod določenimi pogoji pripravljeni sodelovati na borzi. S tem kadru omogočamo, da po konkurenčnih cenah prihajajo do kvalitetnih dodatnih znanj.

Vnos podatkov je razdeljen na tri sklope podatkov o ponudniku izobraževanj: osnovni podatki, kontaktne osebe in izobraževanja. *Osnovni podatki* zajemajo podatek o nazivu ponudnika, o sedežu, organiziranosti, velikosti, dejavnosti, itd. Poleg tega lahko ponudnik navede tudi kratek opis podjetja. Področje *kontaktne osebe* je namenjeno vnosu podatkov o zaposlenih, ki jih želi ponudnik navesti in so povezani z izvajanjem izobraževanj. Področje *izobraževanj* zajema vnos podatkov o izobraževanjih, ki jih podjetje nudi na borzi. Poleg tega so navedena vsa izobraževanja, ki jih je ponudnik na borzi že izvajal in njihovo število. Na ta način lahko kader preveri priljubljenost in zanimivost ponudnika.

Preko rubrike *dogodki* upravljalec borze obvešča podjetja o dogajanju na borzi, predvsem o spremembah na borzi (o novem kadru, podjetjih in ustanovah) in ostalih pomembnih aktivnostih.

Ustanovam je na voljo pregled vseh podjetij, katera so prisotna na borzi. Pregled podjetij je na voljo v splošni statistični in podrobnejši obliki, enako kot pri kadru in podjetjih. Enako kot pri kadrih in podjetjih imajo ustanove možnost pregledovati ponudnike neformalnih izobraževanj, ki jim predstavljajo direktno konkurenco. Pregled ponudnikov je na voljo v splošni statistični in podrobnejši obliki.

5.4. Opis delovanja aplikacije

V sklopu poglavja o delovanju aplikacije se osredotočam na strojno in programsko opremo, ki je potrebna za nemoteno in varno delovanje, na glavne tehnične podatke in rešitve ter na

delovanje borze v praksi.

Pri razvoju prototipne rešitve smo se odločili, da poiščemo zunanjega partnerja, s katerim bomo lahko razvili oziroma prišli do učinkovitih rešitev in pri tem skušali upoštevati naslednje kriterije: splošne in tehnično-tehnološke kriterije ter kakovost podpore.

Pri splošnem delu smo poskušali zasledovati naslednje kriterije (Kovačič et al., 2004, str. 47):

- izdelana mora biti s sodobnim informacijskim orodjem, ki omogoča objektni pristop k razvoju rešitve;
- programska rešitev je razvita za uporabo na razširjenem oziroma de facto standardnem operacijskem sistemu;
- dokumentirana in vzdrževana je z ustreznim orodjem CASE (procesni in podatkovni model);
- programska rešitev je na voljo kupcu v izvorni kodi;
- programska rešitev uporablja skupno in celovito podatkovno bazo podjetja;
- predstavlja enovito rešitev za obravnavo sorodnih opravil (specifike rešujejo različni uporabniški vmesniki);
- proizvajalec oziroma ponudnik rešitve sodeluje pri ugotavljanju informacijskih potreb in uvedbi programske rešitve;
- proizvajalec oziroma ponudnik zagotavlja zadostno število izvajalcev ter vnaprej opredeljene pogoje za vzdrževanje rešitve.

Pri analizi kakovostnih rešitev smo sledili naslednjim tehnično-tehnološkim kriterijem (Kovačič et al., 2004, str. 47 - 48):

- funkcionalnost, učinkovitost in odzivnost;
- prijaznost do uporabnikov;
- zanesljivost in doslednost delovanja;
- kakovost dokumentacije, sistemske in uporabniške;
- način in kakovost vzdrževanja;
- celovitost in združljivost oziroma povezljivost v enoten sistem;
- razširljivost, prožnost in prilagodljivost glede obsega in funkcionalnosti;
- varnost in zaščita;
- zanesljivost, razpoložljivost, stabilnost in perspektivnost tehnološke platforme.

Pri izbiri partnerja smo skušali slediti tudi kriterijem za kakovost podpore (Kovačič et al., 2004, str. 48):

- usposobljenost izvajalcev;
- kakovost sistemske tehnične podpore;
- kakovost vzdrževanja aplikacije;

- sledljivost in preglednost postopkov podpore in odnos med naročnikom in izvajalcem;
- organiziranost in kadri informatike, sposobnost koordiniranja in zmožnost obvladovanja izvajalcev.

5.4.1. Strojna in programska oprema

Glavne značilnosti strojne in programske opreme:

- Aplikacija oziroma prototip programa koristi Oracle-ovo bazo podatkov, ki omogoča učinkovito delo, varnost osebnih podatkov in zanesljivost delovanja sistema. Vse omenjene značilnosti baze so izrednega pomena, ko imamo opravka z osebnimi podatki.
- Upravljanje borze oziroma dostopanje upravljalca do baze podatkov bi potekalo preko programa v okolju Windows, ki je napisan v programskem jeziku Clarion za Windows.
- Uporabniki borze (kader, podjetja in ponudniki neformalnih izobraževanj) bi na borzo dostopali preko spletnih brskalnikov.
- Za dostop podjetij so bili kreirani lastni certifikati, ki bi omogočali varen dostop do osebnih podatkov.
- Vse spletne strani so dinamične, za njihovo izgradnjo se je koristil PHP programski jezik, ki generira strani na serverju.

5.4.2. Glavne tehnični značilnosti in rešitve

Glavne tehnične značilnosti:

- uporabljen je bil Linux strežnik in Apache,
- Linux strežnik z “backup” tračno enoto in Oracle 10 express,
- Cisco komunikacijska oprema (vpn tunel za administracijo strežnikov in aplikacije),
- možnost implementacije lastnih certifikatov za varen dostop podjetij do osebnih podatkov,
- https varna in kodirana povezava spletnih brskalnikov do strežnika,
- PHP, ki dinamično kreira spletne strani v odvisnosti od poizvedbe (uporabnik dobi v svoj PC samo tiste podatke, ki jih išče),
- nivojsko zastavljena aplikacija za več tipov uporabnikov,
- varnost (1 - certifikati, strežnik sam preverja, kdo dostopa; 2 - prijava, aplikacija preverja, kdo dostopa in s katerim nivojem; 3 – tip uporabnika, posamezna stran preveri tip uporabnika in določi nivo pogleda)
- vnaprej pripravljene analize dostopne na klik iz realnih trenutnih podatkov,
- možnost oddaljenega vzdrževanja aplikacije,
- uporabnik ne potrebuje ničesar drugega kot dostop do interneta.

Kot sem že omenil v tekstu zgoraj, smo skušali kar se da veliko podatkov za vnos na borzo standardizirati. Uporabniki borze vršijo vnos podatkov preko več kot šestdeset šifrantov. Omenjen način vnosa omogoča učinkovito primerjavo podatkov in sortiranje podatkov po željenih kriterijih. Poleg tega smo strmeli tudi k temu, da bi bila rešitev dinamična in varna.

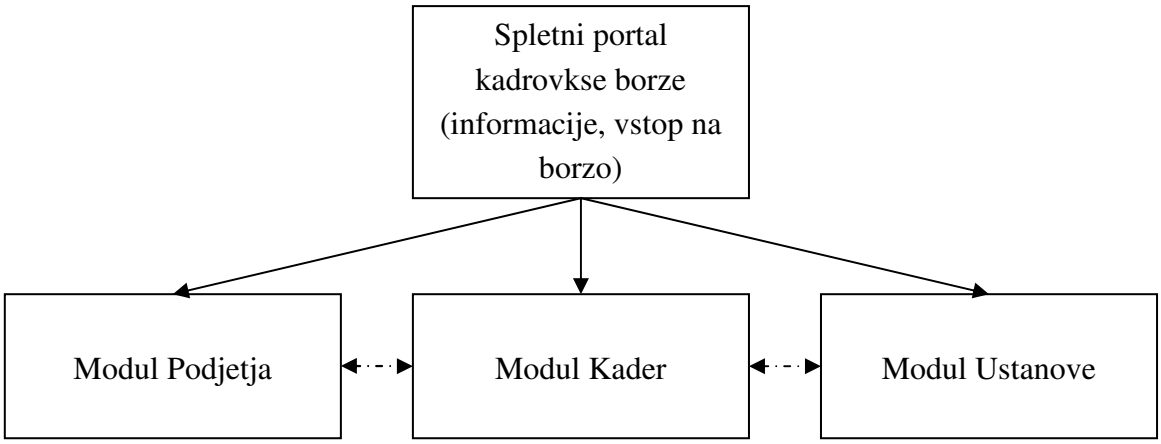
Določene rezultate iskanja je mogoče prikazati v obliki grafikonov in različnih poročil, ki so dinamični in se prikazujejo v realnem času. Ta kriterij bo omogočal, da se bodo podatki v grafikonih in tabelah (različne statistične analize) prikazovali oziroma spreminjali v istem času kot se bodo dogajale spremembe v bazi. Tako bodo vsej zainteresirani javnosti na voljo različni statistični podatki in poročila v realnem času.

Poleg že omenjenih rešitev je za upravljanje z osebnimi podatki zelo pomembna varnost. V ta namen smo s partnerskim podjetjem razvili lastne certifikate, ki bi omogočali podjetjem varno povezavo na borzo ter s tem dodatno zavarovali osebne podatke.
Certifikat (Digitalno potrdilo) je javni digitalni ključ uporabnika, ki ga skupaj z njegovimi osebnimi podatki podpiše overitelj digitalnih potrdil (certifikatna agencija). Z digitalnim potrdilom je v splošnem mogoča identifikacija uporabnika, izvedba podpisa digitalnih dokumentov in varovanje prenosa zaupnih podatkov s šifriranjem (Vir: Ministrstvo za šolstvo in šport).

5.4.3. Delovanje borze v praksi

Tako imenovano »stalno delovanje projekta« bi se začelo po implementaciji prototipa borze v okolje, s tem pa tudi vse aktivnosti povezane z upravljanjem borze. Vstopno točko na borzo bi predstavljal spletni portal borze kadra, kjer bi vsi potencialni uporabniki dobili vse potrebne informacije pred vstopom na borzo ter za sam vstop na borzo. Med drugim jim bo na voljo tudi statističen pregled sodelujočih subjektov na borzi.

Slika 7: Sistem delovanja borze kadra



Vir: Lastna izdelava.

Slika 8: Primer spletnega portala kadrovske borze

Vir: Spletna stran Regio kader-kadrovska borza, 2007.

Spletni portal kadrovske borze bi vseboval naslednje elemente: novice, predstavitev uprave borze, predstavitev borze in njenega delovanja ter splošno statistiko o dogajanju na borzi.

S pomočjo novic bi vse potencialne bodoče člane borze obveščali o dogajanju na borzi. Natančno bi jim bila predstavljena uprava borze, koncept kadrovske borze in njeno delovanje. Tako bi bil vsakdo pred vstopom na borzo natančno seznanjen z vsemi podrobnostmi, hkrati pa bi imel na voljo tudi navodila, kako vstopiti na kadrovsko borzo. Za lažjo odločitev o vstopu na borzo, bi bila vsem trem zainteresiranim javnostim (kadru, podjetjem in ponudnikom izobraževanj) na voljo tudi splošna statistika o dogajanju na borzi, s pomočjo katere bi bilo moč pregledovati naslednje podatke:

- pregled vpisanega kadra po občinah in regijah, ki bi prikazoval število vpisanega kadra iz posameznih občin regije Posavje ter iz ostalih posameznih regij Republike Slovenije,

- pregled vpisanega kadra glede na vrsto izobraževanja, ki bi prikazoval kakšna je izobrazbena struktura vpisanih dijakov, študentov, zaposlenih in nezaposlenih, ki že nastopajo na borzi,
- pregled vpisanega kadra po statusu, ki bi prikazoval delež vpisanega kadra glede na njihov status (dijaki, študentje, zaposleni in nezaposleni),
- pregled vpisanega kadra glede na smer izobraževanja, kjer bi lahko preverili, koliko dijakov, študentov, zaposlenih in nazaposlenih je prisotnih na borzi in kakšna je njihova izobrazba oziroma za katero izobrazbo se šolajo (dijaki, študentje),
- pregled vpisanih podjetij, kjer bi bilo mogoče pregledovati vpisana podjetja po kriterijih kot so dejavnost, velikost, organiziranost in sedež podjetja,
- pregled vpisanih ponudnikov izobraževanj, kjer bi bilo mogoče pregledovati ponudnike izobraževanj po njihovem sedežu (od kod prihajajo) in vrsti izobraževanj, ki jih nudijo.

Slika 9: Statističen pregled pred vstopom na borzo

Vir: Spletna stran Regio kader-kadrovska borza, 2007.

Sliki 9 na strani 31 prikazuje možnosti statističnega pregledovanja udeležencev na borzi po različnih kriterijih in vsebinah pred samim vstopom na borzo.

6. Analiza kadrovske borze

V nadaljevanju točke skušam strniti in izpostaviti glavne prednosti, ki jih prinaša borza kadra za vse tri glavne udeležence: kader, podjetja in ponudnike izobraževanj. Podajam tudi pričakovane rezultate, če bi se sistem implementiral v okolje. Na koncu poglavja analiziram zadevo še s pomočjo SWOT analize.

6.1. Prednosti kadrovske borze za kader

Glavne prednosti, ki bi jih sistem prinašal dijakom, študentom, zaposlenim in brezposelnim:

- Bodočemu in trenutnemu kadru bi bila omogočena konkurenčna samopredstavitev, ki bi bila na ogled njihovim bodočim potencialnim delodajalcem.
- Kadru bi bil vstop na borzo na voljo brezplačno, ob registraciji na borzo pa bi lahko navedli konkurenčno samopredstavitev, podatke o šolanju in dodatnih oziroma specialnih znanjih ter izkušnjah, intelektualnih in drugih dosežkih.
- Bodoči kader bi na ta način lahko prišel v stik z bodočim delodajalcem, si pridobil štipendijo, opravljal razne prakse ter se dodatno izobraževal in specializiral že med šolanjem.
- Trenutni iskalci zaposlitve bi lahko poleg formalne izobrazbe bodočim delodajalcem predstavili tudi dodatna znanja in izkušnje.
- Kadrovska borza bi vsebovala tudi predstavitve že zaposlenih in jim na ta način omogočila poiskati boljše delovno mesto.
- Vsi opisi kadra bi temeljili na samoiniciativnosti, s strani upravitelja borze pa bi bili opozarjani, da skrbijo za ažurnost in točnost podatkov. Vse nepravilnosti in netočnosti bi bile kaznovane z izbrisom iz borze.
- Kadru bi bilo s pomočjo sorodnih organizacij omogočeno dodatno neformalno izobraževanje ter pridobitev standarda usposobljenosti.
- S prisotnostjo na borzi bi kader lahko preveril, koliko so njegova znanja vredna na trgu. Hkrati bi v vsakem trenutku videl svojo pozicijo ter bi bil na ta način stimuliran, da z vlaganjem v dodatna izobraževanja svojo pozicijo tudi izboljša.

6.2. Prednosti kadrovske borze za podjetja

Strateško ugotavljanje potreb po zaposlenih in načrtovanju zaposlovanja izvira iz razvojnih načrtov organizacije, splošne politike, politike zaposlovanja, ciljev, načrtov celostnega razvoja zaposlenih, strategije razvoja organizacije, smernic in podobno. Vzporedno pa je

načrtovanje zaposlovanja odvisno od stopnje fluktuacije v organizaciji, od mobilnosti zaposlenih in podobno. Nenazadnje pa je načrtovanje zaposlovanja prvenstveno vedno pogojeno s stopnjo uspešnosti in rasti organizacije (Mihalič, 2006, str. 152).

Po zaključni fazi načrtovanja zaposlovanja in v primeru odločitve o iskanju novih sodelavcev za zasedbo določenega delovnega mesta se začne izvajati postopek pridobivanja kandidatov za nove sodelavce. Prva faza tega postopka vključuje prijavo potrebe po delavcu oziroma pripravniku. To prijavo je potrebno pisno sporočiti Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje na veljavnem obrazcu, in sicer v roku osmih dni od sprejema sklepa o potrebi po sklenitvi delovnega razmerja z delavcem oziroma pripravnikom. Na tej osnovi lahko pridobivaje delavca ali pripravnika izvedemo na enega izmed naslednjih načinov, in sicer:

- s prijavo potrebe po delavcu oziroma pripravniku in z objavo prostega delovnega mesta v uradnih prostorih in na spletni strani Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje (torej s posredovanjem zavoda),
- s prijavo potrebe po delavcu oziroma pripravniku in obenem z objavo prostega delovnega mesta v uradnih prostorih in na spletni strani Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje (torej s posredovanjem zavoda) ter obenem še z objavo prostega delovnega mesta v sredstvih javnega obveščanja, preko agencij za iskanje kandidatov, preko sistemov e-zaposlovanja in podobno.

Zaposlovanje novih delavcev zahteva javno objavo prostih delovnih mest, razen v primerih, ki jih določa 24. člen Zakona o delovnih razmerjih (Mihalič, 2006, str. 153).

Objava prostega delovnega mesta mora vsebovati pogoje za opravljanje dela in rok za prijavo, ki pa ne sme biti krajši od osmih dni. Priporočljivo je, da poleg tega objava ne vključuje le naziva delovnega mesta, temveč tudi nekoliko natančnejši opis del in nalog iz naslova delovnega mesta, kaj vse delodajalec nudi v okviru delovnega mesta in podobno. Zlato pravilo je, da če natančneje definiramo objavo prostega delovnega mesta, manj prijav z neustreznimi kompetencami kandidata bomo prejeli (Mihalič, 2006, str. 153).

V nadaljevanju postopka pridobivanja kandidatov za nove sodelavce zbiramo prijave posameznikov na objavljeno prosto delovno mesto. V tej fazi moramo zbrati in evidentirati vse prijave, ki so prispele na razpis za prosto delovno mesto (Mihalič, 2006, str. 153).

Po preteku razpisnega roka za prijavo se postopek pridobivanja kandidatov za sodelavce zaključi in lahko začnemo s postopkom izbiranja kandidatov, ki jo povzemam po priročniku Management človeškega kapitala (Mihalič, 2006, str. 153-154):

- Prva faza izbiranja kandidatov za zaposlitev temelji na selekciji pisnih prijav na razpisano delovno mesto, ki ga praviloma začnemo izvajati najkasneje v osmih dneh

po zaključku zbiranja prijav. V tej fazi izločimo vse prijave, ki niso veljavne, to pomeni da niso popolne in/ali niso prispele pravočasno v razpisanem roku.

- V drugi fazi selekcije izločimo vse tiste prijave kandidatov, ki ne izpolnjujejo razpisanih pogojev, zahtevanih za zasedbo delovnega mesta.
- V tretji fazi selekcije kandidatov izvedemo selekcijski intervju, in sicer z vsemi tistimi kandidati, ki izpolnjujejo razpisane pogoje in katerih prijava je veljavna. Sam selekcijski razgovor je temeljno orodje v postopku selekcije kandidatov za sklenitev delovnega razmerja.
- V četrti fazi selekcije uporabimo dodatna orodja izbiranja sodelavcev, in sicer glede na zahtevnost delovnega mesta. Najbolj priporočljivo je, da na kandidatih izvedemo preizkuse znanja in delovnih sposobnosti ter veščin, ki se zahtevajo za zasedbo delovnega mesta. Slednje enostavne tehnike se zlasti v slovenskih podjetjih zelo redko poslužujemo, kljub temu, da nam tovrstni preizkus vedno pove največ o kandidatu. Druga prav tako izjemno priporočljiva tehnika je natančna analiza prijave in življenjepisa kot prvega izdelka, ki ga je potencialni kandidat izdelal za delodajalca. Pri tem ne analiziramo podatkov kot v predhodnih fazah selekcije, temveč ocenimo prijavo kot izdelek glede na kvaliteto, kvantiteto, način predstavitve in podobno. Ti dve orodji sta v praksi veliko bolj zanesljivi in koristni kot katerakoli druga veliko bolj kompleksna tehnika selekcioniranja.
- V peti fazi selekcioniranja se glede na zahtevnost delovnega mesta lahko odločimo za izvedbo dodatnih testiranj kandidatov, in sicer se zlasti pri selekciji vodilnih in vodstvenih delavcev največkrat odločamo za različne teste inteligence, teste psihomotoričnih sposobnosti, kognitivnih sposobnosti, teste integritete in podobno. Slednji zahtevajo strokoven pristop psihologa in predvsem interpretacijo rezultatov glede na zahteve, želje in potrebe ter trenutne in predvidene okoliščine v okviru delovnega mesta, ki naj bi ga kandidat zasedel. Sodobnejši pristopi selekcije kandidatov vključujejo tudi nekatere naprednejše tehnike, in sicer se vedno pogosteje uporablja simulator delovnih izzivov in situacij, analiza pisave kandidata, ekstremno preverjanje sposobnosti kandidata pod pritiskom in podobno.
- V šesti fazi selekcioniranja se predvsem pri zasedbi zahtevnejših delovnih mest praviloma odločimo za ponoven in bolj poglobljen selekcijski intervju, in sicer s kandidati uvrščenimi v najožji izbor.
- Izbranega kandidata obvestimo o izboru in mu izdamo sklep o sklenitvi delovnega razmerja. Po tej fazi pa se že lahko začne postopek zaposlovanja.

Neizbrane kandidate prav tako obvestimo, da niso bili izbrani. Korektno od delodajalca je, da neizbrane kandidate obvesti zakaj niso bili izbrani in to tudi natančno utemelji, kljub temu, da zakon tega žal ne določa.

V navedenem postopku pridobivanja in izbiranja kadra lahko vidimo, da je postopek pridobivanja kadra precej zakonsko omejen (povpraševanje mora biti oddano na

predpisanih obrazcih na predpisani ustanovi). Postopek izbire pa administrativno in metodološko zahteven, saj se podjetje takoj sooči s poplavo prošenj oziroma ponudb, ki jih na objavljeno prosto delovno mesto pošlje zainteresiran kader, in ki jih mora potem obdelati in s pomočjo različnih metod priti do najprimernejšega kandidata.

Z idejo kadrovske borze želimo podjetjem ponuditi naslednje prednosti, ki so vezane predvsem na pridobivanje kadra v tistem delu, ki ni zakonsko predpisan in na izbiranje kadra:

- Podjetjem bi bilo s preglednim trgom dela omogočeno kontinuirano spremljanje dogajanja na trgu dela. Dosedanje stanje na trgu dela jim to ne omogoča, saj ne postoji nobena baza, ki bi zajemala celotno trenutno in bodoče aktivno prebivalstvo.
- Podjetjem bi bilo omogočeno spremljanje bodočega kadra (še šolajočih), trenutnih iskalcev zaposlitve in že zaposlenih.
- Podjetja bi lahko preko informacijske borze spremljala kader že v fazi šolanja, mu omogočala prakse, štipendiranja, izdelave seminarskih nalog iz praktičnih primerov, diplomskih nalog ter si tako rezervirala potencialno kvaliteten kader in ga dodatno izobraževala že v času šolanja. Poleg tega pa bi imela pregled nad kvalitetami brezposelnega kadra ter že zaposlenih v drugih podjetjih.
- Podjetja bi lahko do določene meje brezplačno preverjala stanje borze, to pomeni, da bi lahko preverjala koliko vpisov kadra posameznih poklicev se trenutno nahaja na borzi ter se na podlagi tega odločila, koliko jim lahko podatki iz borze koristijo.
- V kolikor bi ugotovila, da bi bili lahko podatki za njih koristni, bi jim bila v podpis ponujena pogodba za dodaten dostop do podatkov, ki bi vsebovali opise kadra, kot so njihova dokončana izobrazba, dodatna znanja, izkušnje, trenuten status, itd. Plačilni razredi bi bili segmentirani glede na velikost podjetja oziroma njihovih potreb.
- Z zelo enostavnimi poizvedbami bi si lahko podjetja na borzi kader razvrščala po kriterijih, ki bi bili za njih pomembni in si primerjave tudi natisnila.
- Kontakt z ustreznim kadrom bi nato lahko vzpostavila preko upravljalca borze.
- Informacijska borza bi vsebovala tudi predstavitve podjetij, njihove osnovne dejavnosti in plane za prihodnost.

Pri snovanju borze smo imeli v mislih, da podjetjem ponudimo pregleden trg dela, ki ga lahko kontinuirano spremljajo, na njem sodelujejo, spremljajo kader v različnih fazah (še šolajoči, zaposleni in brezposleni), navezujejo stik z njim (odpravljena poplava prošenj oziroma ponudb in nadalje njihova zamudna obdelava), pregledujejo značilnosti kadra pred povabilom na razgovor.

6.3. Prednosti kadrovske borze za ponudnike neformalnih izobraževanj

Ponudnikom neformalnih izobraževanj bi bil omogočen dostop do potencialnih

uporabnikov njihovih storitev. S pomočjo upravljalca borze bi lahko brez dodatnih stroškov marketinga ponujala izobraževanja.

Upravljalec borze bi imel pregled nad izobrazbeno strukturo kadra ter bi lahko s pomočjo ponudnikov izobraževanj ustvarjal dodatna izobraževanja na podlagi omenjenih podatkov. Tako bi bil zmanjšan obseg ponudbe, ki ne bi bila zanimiva za kader.

6.4. Pričakovani rezultati

Pričakovani rezultati se bodo izkazovali v nivoju usposobljenosti in fleksibilnosti kadra ter pripravljenosti podjetij, da vlagajo v svoj kader že pred koncem šolanja.

Prav z namenom merljivosti in možnosti postavljanja merljivih ciljev, je možno skupaj z nekaterimi drugimi organizacijami razviti interni standard usposobljenosti in fleksibilnosti kadra, kot to že navajam v prejšnjih točkah. Vzpostaviti je potrebno instrument, ki bo hkrati služil za ugotavljanje dejanskega stanja, predstavljal motivacijo in nujnost v konkurenčnem boju na trgu dela ter omogočal postavljanje in podporo družbenim ciljem (npr. do leta 2008 50% neke generacije zadosti standardu).

Standard bi konkretno pomenil nivo znanja predvsem iz informacijskih ved oziroma računalništva, tujih jezikov in podjetniške miselnosti in kulture, kar je predpogoj za fleksibilnost in ustrezno usposobljenost kadra.

Informacijska borza bi vsebovala ves bodoči in trenutni kader, ki ga premore naša regija. Poleg tega pa bi bil možen vpis kadra izven regije ter s tem na eni strani možnost uvoza kvalitetnega kadra v regijo. Na drug strani pa bi bil zmanjšan beg možganov iz regije.

Tveganje ostaja samo v primeru, da se v bazo ne vključi dovolj bodočih iskalcev zaposlitve in podjetij. Dovolj pomeni kritično maso, ki bo ostale zaradi konkurenčnega boja prisilila, da se vključijo na kadrovsko borzo.

6.5. SWOT analiza

Informacijska borza zasnovana na zgoraj opisan način nima primerjave v tem okolju, po mojih informacijah tudi v svetovnem merilu ne.

Trenutno je na trgu moč najti baze iskalcev zaposlitve, ki delujejo na sistemu Zavoda RS za zaposlovanje in ne vsebujejo strateške komponente kot so bodoči kadri in trenutno zaposleni, regijskega okvirja in trga ponudnikov dodatnega izobraževanja. Večina ponudnikov v Sloveniji, prostoru bivše skupne države in v svetu ponuja storitve objavljanja oglasov za prosta delovna mesta, storitve “head-hunting”-a in storitve najema delovne sile.

Kadru omogočajo vnašati določene podatke o šolanjih, znanjih in delovnih izkušnjah, vendar pa je po mojem mnenju obseg in kvaliteta podatkov zelo omejena. Pregledal sem naslednje vodilne ponudnike tovrstnih storitev v Sloveniji in sosednjih državah:

- Moje delo (Slovenija – Vir: Spletni portal Moje delo, 2007.),
- Zaposlitev (Slovenija – Vir: Spletni portal Zaposlitev, 2007.),
- Adecco (Slovenija – Vir: Spletni portal Addecco, 2007.),
- Job Pilot (Nemčija – Vir: Spletni portal JobPilot, 2007.),
- Moj posao (Hrvaška – Vir: Spletni portal Moj posao, 2007.).

Spodaj sem poskušal izdelati SWOT analizo za informacijsko rešitev kadrovske borze:

Prednosti:
- edinstvenost na trgu,
- celovita rešitev,
- zajema celotno aktivno prebivalstvo,
- količina podatkov in njena organiziranost,
- sortiranje podatkov in možnost kakovostnih poizvedb,
- vzpostavljena konkurenca na ponudbeni in povpraševani strani,
- rešitev je izdelana s sodobnimi informacijskimi orodji,
- enostavnost uporabe.

Priložnosti:
- razvoja enotnega trga dela, ki bi deloval po vseh zakonitostih trga,
- možnost razvoja dodatnih storitev (neformalna izobraževanja, raziskave…).

Slabosti:
- rešitev je še v fazi prototipa in tako ni preizkušeno njeno delovanje v praksi (“on-line”).

Nevarnosti:
- nezadostna vključitev zainteresirane javnosti,
- nezmožnost zainteresirane javnosti razlikovanja od dosedanje ponudbe.

Vir: Lastna izdelava

7. Sklep

Prispevek kadrovske borze bi bil predvsem v organiziranju preglednega trga bodoče in trenutne delovne sile, ki bi po zakonitostih trga vzpodbujal doseganje vseh naštetih ključnih usmeritev, kar bi v končni fazi pripeljalo do osnovnega cilja visoke zaposlenosti visoko usposobljenega kadra, kar je eden od predpogojev za gospodarski razvoj, kar je tudi temeljni cilj države oziroma družbe.

Poleg tega bi tako organizirana borza kadra izenačevala možnosti vseh udeležencev na trgu dela, saj bi lahko vsakdo prepoznal svojo pozicijo in vrednost na trgu (analiza stanja) ter imel uvid v svojo konkurenco. Na podlagi tega bi si lahko jasneje zastavil cilje, ki bi jih nato s pomočjo borze poskušal tudi doseči (vlaganje v dodatna izobraževanje ter s tem napredovanje in dvigovanje pozicije na borzi).

Uvedba ustreznega standarda usposobljenosti in fleksibilnosti kadra bi predstavljala enega izmed možnih orodij za vzpostavljanje konkurence med kadrom. Hkrati pa omogočala podjetjem, da med drugim tudi na podlagi omenjenega standarda pridobijo določene informacije o kadru in ga med seboj tudi primerjajo. Vzpostavitev trga ponudnikov dodatnega in neformalnega izobraževanja bi posameznemu kadru omogočala lažje in učinkovitejše doseganje ciljev, ki bi si jih zastavili pri svojem kotiranju na borzi, saj bi do kvalitetnih dodatnih znanj prihajali na cenejši način.

Ob delujočem trgu dela, kjer bi se ob ekonomskih načelih srečevala ponudba in povpraševanje, kjer bi bila vzpostavljena konkurenca na ponudbeni in povpraševani strani, bi bilo mogoče izvajati tudi različne politike, ki bi prinašale še druge dodane vrednosti v okolju. Tako bi bilo možno učinkoviteje usmerjati vpis v različne smeri šolanja na različnih nivojih, saj bi razpolagali z realnejšimi podatki (natančneje bi lahko predvideli število določenega kadra na dolgi rok, hkrati pa bi nam bile poznane potrebe podjetij).

Že iz prejšnjih mojih navedb ter iz same narave ter predvsem ciljev projekta izhaja, da bi se moral projekt nastaviti dolgoročno oziroma bi se morala planirati njegova trajnost. Z določenimi akterji na trgu dela so bili opravljeni razgovori oziroma predstavitve osnovnih ciljev projekta, na kar so organizacije in podjetja izkazale velik interes in pripravljenost, da projekt tudi podprejo. Velik interes se po mojih podatkih kaže tudi pri samih študentih in dijakih ter predvsem pri njihovih starših, da bi se vključili na borzo, pridobili čim več dodatnega znanja in bi si že v času študija poskusili zagotoviti prvega delodajalca in povečati ceno na trgu delovne sile.

Literatura

1. Andersen S. Erling et al.: Goal Directed Project Management. London : Kogan Page Limited, 1989. 196 str.
2. Bevc Milena: Ekonomski pomen izobraževanja. Radovljica : Didakta, 1991. 273 str.
3. Daft L. Richard: Management. Third Edition. Fort Worth : The Dryden Press, 1994. 824 str.
4. Drucker F. Peter: Prihaja povsem drugačen svet. Intervju z managerskim gurujem Petrom Druckerjem. 2. del. Finance, Ljubljana, 16.8.2005.
5. Ferderhen Jens: Projects as Non-Stationary Business Processes to Realise Strategic Goals. Zbornik referatov 14th World Congress on Project Management. Vol. 2. Ljubljana : Slovensko združenje za projektni management, 1998, str. 686-694.
6. Gaddis O. Paul: The Project Manager. Project Management. Harvard Business Review : Boston, 1991, št. str. 29-37.
7. Hauc Anton: Organiziranje projekata. Zagreb : Informator, 1982. 222 str.
8. Kajzer Alenka: Pojem fleksibilnosti trga dela in stanje na trgu dela v Sloveniji. Delovni zvezek 14, Ljubljana : Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, 2005. 44 str.
9. Kerzner Harold: Project Management. A Systems Approach to Planning, Scherduling and Controlling. New York : Van Nostrand Reinhold, 1992. 1023 str.
10. Kerzner Harold: Project Management. A Dystem Approach to Planning, Scheduling and Controlling. Seventh Edition. New York : John Wiley & Sons, Inc., 2001. 1203 str.
11. Kovačič Andrej et al.: Prenova in informatizacija poslovanja, Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 345 str.
12. Kovačič Andrej, Vukšić Bosilj Vesna: Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri. Ljubljana : GV Založba, 2005. 487 str.
13. Meredith R. Jack, Mantel J. Samuel, JR.: Project Management. A Managerial Approach. New York : John Wiley & Sons, Inc., 1995. 767 str.
14. Mihalič Renata: Management človeškega kapitala. Škofja Loka : Mihalič in Partner d.n.o., 2006. 353 str.
15. Peklar F. Leonardo: Družba znanja. Svetilnik, Ljubljana, marec 2002, str. 9–10.
16. Prašnikar Janez, Reščič Valter: Preobrazba jugoslovanske organizacije združenega dela v podjetje. Nova Gorica : EGEA, 1989. 142 str.
17. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
18. Rozman Rudi: Projektni managemet. Gradivo za izbrani predmet. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 62 str.
19. Svetlik Ivan: Znanje kot nacionalna vrednota. Svetilnik, Ljubljana, marec 2002, str. 4-7.

20. Thomsett Rob: Radical Project Management. Upper Saddle River (NJ) : Prentice Hall PTP, 2002. 328 str.
21. Verzuh Eric: The Fast Forward MBA in Project Management. New York : John Wiley & Sons, Inc., 1999. 332 str.

Viri

1. Bits Per Second Ltd. : Graphics Server™ : Addendum for version 5.0. UK : K. P. Litho Limited, 1997. 164 str.
2. Fleksibilnost trga dela – problem definicije in merjenja. Povzetek, 10 str. [URL: http://www.stat.si/radenci/program_2005/A1-Kajzer.pdf], 5.11.2007
3. Memorandum o vseživljenjskem učenju. Delovno gradivo, 31 str. [URL: http://linux.acs.si/memorandum/memorandum.doc], 5.11.2007
4. Navodila za prevzem osebnega certifikata. Ministrstvo za šolstvo in šport, 16 str. [URL:http://portal.mss.edus.si/pls/portal/docs/PAGE/PORTAL_SOLSTVO_MSS/PORTLETI/STRAN_ZAPDFJE_NAVODILA/PREVZEM_OSEBNEGA_CERTIFIKATA.pdf], 5.11.2007.
5. Poročilo o človekovem razvoju. Ljubljana : UMAR, 2003, 100 str. [URL: http://www.umar.gov.si/projekti/pcr/02/pcr02-03.pdf], 5.11.2007
6. Spletni portal Adecco. [URL: http:// www.adecco.si], 5.11.2007.
7. Spletni portal Job Pilot. [URL: http://www.jobpilot.com], 5.11.2007.
8. Spletni portal Moje delo. [URL: http://www.mojedelo.com], 5.11.2007.
9. Spletni portal Moj posao [URL: http://www.poj-posao.net], 5.11.2007.
10. Spletni portal Zaposlitev. [URL: http://www.zaposlitev.net], 5.11.2007.
11. Spletna stran kadrovske borze. Zavod Regio. [URL: http://www.regiokader.com], 5.11.2007.