

UNIVERZA V LJUBLJANI
FILOZOFSKA FAKULTETA
ODDELEK ZA PEDAGOGIKO IN ANDRAGOGIKO

IVA PILKO

**POMEN SODELOVANJA MED ZNANOSTJO IN INDUSTRIJO ZA
RAZVOJ IN MENEDŽMENT TALENTOV**

Študija primera izbranega podjetja

Magistrsko delo

Ljubljana, 2021

UNIVERZA V LJUBLJANI
FILOZOFSKA FAKULTETA
ODDELEK ZA PEDAGOGIKO IN ANDRAGOGIKO

IVA PILKO

**POMEN SODELOVANJA MED ZNANOSTJO IN INDUSTRIJO ZA
RAZVOJ IN MENEDŽMENT TALENTOV**
Študija primera izbranega podjetja

Magistrsko delo

Mentor: izr. prof. dr. Marko Radovan
Somentor: doc. dr. prof. Andrej Kohont

Pedagogika – E

Ljubljana, 2021

Zahvala

Iskrena hvala mentorjema, doc. dr. Andreju Kohontu in izr. prof. dr. Marku Radovanu, za strokovno pomoč, podporo in usmerjanje pri pisanju magistrskega dela.

Hvala direktorici v podjetju za priložnost pisanja magistrskega dela, hvala mentorici v podjetju za usmeritve in pomoč ter hvala vsem zaposlenim, ki so se z veseljem odzvali moji prošnji za pogovor in mi tako omogočili izvedbo raziskave.

Velika zahvala gre seveda moji družini in Blažu, ki so me spodbujali tekom celotnega študija ter mi dajali oporo in moč, da sem ga ob delu tudi dokončala.

POVZETEK

Naslov magistrskega dela: Pomen sodelovanja med znanostjo in industrijo za razvoj in menedžment talentov: Študija primera izbranega podjetja

Povzetek: V magistrskem delu predstavljamo koncept menedžmenta talentov in vidik sodelovanja med znanostjo in industrijo.

Teoretični del naloge smo razdelili na dva sklopa. V prvem sklopu smo strokovno opredelili menedžment talentov in njegove elemente, kot so načrtovanje in privabljanje talentov, selekcija in uvajanje novo sprejetih talentov v organizacijo ter njihov razvoj in zadrževanje v organizaciji. Podrobneje smo se posvetili še pojavu globalnega menedžmenta talentov. V drugem sklopu smo predstavili pomen sodelovanja med znanostjo in industrijo za razvoj in menedžment talentov ter prednosti in omejitve tega sodelovanja.

V empiričnem delu smo oba predstavljena sklopa združili v analizo inovativnega dogodka, ki ga organizira izbrano podjetje, in za katerega ta predstavlja enega ključnih načinov privabljanja in zaposlovanja talentov pri njih. Preko intervjujev z organizatorji dogodka in bivšimi udeleženci dogodka, sedanjimi zaposlenimi v podjetju, smo želeli raziskati razloge za vpeljavo dogodka v podjetje, kakšne pozitivne vidike prinaša, kakšni so njegovi cilji in vidiki. Nadaljnje smo želeli raziskati, kakšne morebitne pomanjkljivosti zaznajo, kje so priložnosti za izboljšave ter morebitni izzivi za prihodnost. Ugotovili smo, da se je podjetje za organizacijo dogodka odločilo predvsem z namenom pridobitve in zaposlitve najboljših talentov in zaradi same prepoznavnosti podjetja kot dobrega delodajalca. Oboje so tudi uspešno dosegli, pri tem pa se srečujejo tudi z določenimi izzivi. Ugotavljamo, da je kadrovski potencial, ki bi ga lahko z dogodkom dosegli, še vedno premalo izkoriščen. Prav tako se v podjetju srečujejo z izzivi, kako zagotoviti, da bo dogodek vedno aktualen in zanimiv za udeležence, kako poskrbeti za čim boljše mreženje in kakšno komunikacijo o dogodku vzpostaviti, da bo dosegla čim večje število potencialnih udeležencev.

Ključne besede: menedžment talentov, znanost, industrija, sodelovanje

ABSTRACT

The title of the thesis: The importance of collaboration between the Academy and Industry: Case study of a selected company

Abstract: In the master's thesis we present the concept of talent management and the aspect of collaboration between academia and industry.

The theoretical part of the thesis is divided into two sets. In the first set, talent management and its elements are professionally defined, such as planning and talent attraction, selection and introduction of newly accepted talents in the organization, and their development and keeping in the organization. In detail, we focus on the phenomenon of global talent management. In the second set, the importance of cooperation between science and industry for the development and management of talents is presented and the advantages and limitations of this cooperation.

In the empirical part, both presented sets are combined into an analysis of an innovative event organized by a selected company. For the company, the event represents one of the keyways of attracting and hiring talents. The event organizers and former event participants, now employees of the company, were interviewed to explore the reasons for the introduction of the event in the company, what positive aspects it brings, what are its goals and aspects. We further wanted to explore what potential shortcomings were perceived, where there are opportunities for improvement and potential challenges for the future. We found that the company decided to organize the event primarily with the aim of acquiring and hiring the best talents and because of the very recognition of the company as a good employer. Both goals have also been successfully achieved, and in doing so, the company also faces certain challenges. We conclude that the personnel potential that could be reached with the event is still underused. The company also faces challenges on how to ensure that the event is always up-to-date and interesting for the participants, how to ensure the best possible networking and how to establish communication about the event to reach as many potential participants as possible.

Key words: talent management, academia, industry, collaboration

KAZALO VSEBINE

I.	UVOD	7
II.	TEORETIČNI DEL.....	10
1.	Menedžment talentov.....	10
1.1.	Načrtovanje talentov.....	12
1.2.	Privabljanje talentov v organizacijo	13
1.2.1.	Globalni menedžment talentov	19
1.3.	Selekcija kadrov.....	22
1.4.	Uvajanje novo sprejetih sodelavcev in spremljanje njihove delovne uspešnosti.....	23
1.5.	Razvoj in zadrževanje kadrov	24
2.	Pomen sodelovanja med znanostjo in industrijo za razvoj in menedžment talentov .	26
2.1.	Prednosti, ki jih prinaša sodelovanje med znanostjo in industrijo	30
2.2.	Ovire/slabosti, ki jih prinaša sodelovanje znanosti in industrije.....	32
2.3.	Kako lahko še izboljšamo sodelovanje med znanostjo in industrijo?	35
2.4.	Sklep	38
III.	EMPIRIČNI DEL.....	41
3.	RAZISKOVALNI PROBLEM	41
3.1	Raziskovalna vprašanja.....	42
4.	METODOLOGIJA	43
4.1.	Predstavitev primera	43
4.1.1.	Predstavitev izbranega podjetja.....	43
4.1.2.	Dogodek izbranega podjetja	44
4.1.3.	Interni talenti v sklopu dogodka	44
4.1.4.	Namen in cilj dogodka	45
4.2.	Opredelitev raziskovalne metode	46
4.3.	Proučevana populacija	46

4.4. Zbiranje podatkov	47
4.5. Obdelava podatkov	48
5. REZULTATI IN INTERPRETACIJA	49
6. SKLEPI	96
7. ZAKLJUČEK	100
8. VIRI IN LITERATURA	102
9. PRILOGE	106

KAZALO SLIK IN GRAFOV

Slika 1: Strateški menedžment talentov (prirejeno po Collings in Mellahi 2009, str. 306 v Kohont 2019).....	11
Slika 2: Sistematični pregled sodelovanje med znanostjo in industrijo (Ankrah in Al-Tabbaa 2015, str. 401)	27
Graf 1: Uporaba metod pridobivanja v Sloveniji (Kohont idr., 2015)	18

KAZALO TABEL

Tabela 1: Ovire pri sodelovanju med znanostjo in industrijo (Bryla, Jurczyk, Domanski 2013b: 11; Barriers and Drivers in European University-Business Cooperartion, 2012:6 v Plesniarska 2018, str. 151)	33
Tabela 2: Prednosti, slabosti in izzivi sodelovanja med znanostjo in industrijo	38
Tabela 3: Proučevana populacija članov organizacijskega odbora	46
Tabela 4: Proučevana populacija zaposlenih bivših udeležencev dogodka	47
Tabela 5: Razlogi za vpeljavo in uvedbo dogodka pred 10 leti?	49
Tabela 6: Pozitivni učinki dogodka ter sodelovanje z znanstvenimi partnerji	52
Tabela 7: Cilji, ki jih je dogodek izpolnil v 10 letih.....	56
Tabela 8: Vidiki dogodka, ki jih je podjetje spremenilo, da so še vedno dosegali zastavljene cilje	59
Tabela 9: Razlog za vpeljavo internih talentov na dogodek.....	63
Tabela 10: Pomanjkljivosti, ovire in priložnosti za izboljšave dogodka	65
Tabela 11: Izzivi dogodka za prihodnost	69
Tabela 12: Razlogi za udeležbo na dogodku	73
Tabela 13: Pozitivni učinki dogodka	76
Tabela 14: Izpolnjeni cilji/pričakovanja dogodka	80
Tabela 15: Morebitne pomanjkljivosti in priložnosti za izboljšave dogodka	82
Tabela 16: Izzivi dogodka za prihodnost	90
Tabela 17: Vpliv dogodka na kariero bivšega udeleženca dogodka.....	93

I. UVOD

Zaradi nenehnega napredka in visoke konkurenčnosti so podjetja prisiljena k iskanju novih oblik dela, sodelovanja in učenja. Postajati morajo učeče se organizacije, ki morajo svoje talente iskati zunaj njihovih običajnih meja ter odkriti nove strategije in pristope k talentom (Cheese idr. 2008). Tako bodo lahko še naprej privabljali in zaposlovali mlade in talentirane kadre, ki so ključnega pomena za nadaljnjo uspešno delovanje podjetja. Razvoj organizacije je namreč najbolj odvisen od tega, koliko so njeni člani sposobni dosegati dolgoročne cilje (Florjančič, Bernik, Novak 2005, str. 109) in zato je ključno, da v podjetju zaposlijo najboljše kadre (prav tam, str. 97). Talenti predstavljajo ogromno dodano vrednost organizaciji, zato je ključno, da organizacija zna z njimi ravnati – jih odkriti, razvijati, razporejati in motivirati. Človeški talent kot skupek sposobnosti in želje po uspehu organizacije predstavlja ključno dodano vrednost vsaki organizaciji (Cheese idr. 2008).

Talentov organizacije ne iščejo več zgolj v svoji državi, ampak kar širom sveta. S pojavom globalizacije je svet praktično postal dostopen vsem, z razvojem komunikacijskih tehnologij pa povezan, kot še nikoli. Od leta 1970 naprej se z intenzivnim napredkom informacijske dobe pojavlja t. i. »vojna za talent« (Chambers idr. 1998, str. 47). Podjetja se borijo za najboljše kadre, kadre z visokim in specifičnim znanjem in kompetencami, ki se bodo znali ustrezno odzvati na vse izzive sodobnega sveta. Ob tem podjetja trčijo še ob eno oviro oz. nov izziv, saj se talentirani sodelavci ne zanašajo več na tradicionalno ekonomsko varnost in vseživljenjsko delo v enem podjetju, pač pa so mobilni in nenehno odprti za ostale priložnosti. Zaradi različnih razlogov, na primer geografskih in kulturnih, vojna za talente vzpostavlja novo industrijsko realnost, kjer posamezniki ne iščejo podjetij za delo, ampak podjetja iščejo njih. Talentirani posamezniki so dojeti kot konkurenčna prednost, ki ustvarjajo velike razlike. (Michaels, Handfield-Jones and Axelrod 2001, str. 3–6).

Razmere, povezane z iskanjem talentov, se neizmerno hitro spreminjajo v mnogih organizacijah. Poznani in obstoječi bazeni talentov se krčijo, nastajajo novi, nove tehnologije spreminjajo načine dela, potreba je po novih spretnostih in pristopih (Cheese idr., 2008). Polenšek Davidovski, Meško in Likar (2020, str. 240) dodajajo, da se s pojavom industrije 4.0,

ki temelji na hitrem razvoju tehnologije in digitalizacije ter tako vpliva na gospodarske, družbene in kulturne spremembe, pojavlja ne le potreba po privabljanju, zaposlovanju in razvijanju novih potreb talentov, pač pa tudi po prekvalificiranju sedanjih zaposlenih s programi usposabljanja. Mnogo sedaj poznanih delovnih mest v prihodnje verjetno ne bo več, zato bi se najmlajše generacije izobraževale v sistemih, ki se znajo hitro prilagoditi potrebam trga.

Da bi podjetja lahko ohranjala poln bazen talentiranih sodelavcev, so primorana k iskanju privlačnejših načinov in metod pridobivanja kadrov. Marsikatera so tako že oblikovala svoje načine privabljanja novih kadrov. Pri tem je osnova dobro strukturiran in izpeljan menedžment talentov, ki zajema celoten proces od privabljanja do ohranjanja talentov v podjetju. Vseskozi je poleg kadrovske podpore bistvena tudi podpora vodstva, ki s svojimi odločitvami strmi, da ohranja visoko izobraženo in kakovostno delovno silo.

Kot ključni element uspešnega menedžmenta talentov se v zadnjih letih izkazuje nov vidik, tj. povezovanje znanosti in industrije. V današnjem hitro spreminjajočem se svetu predstavlja enega ključnih elementov in potreb za doseganje konkurenčne prednosti (Awasthy, Flint, Sankarnarayana in Jones 2019, str. 50). Pomena tega sodelovanja in pomembnosti podjetništva v izobraževanju se vedno bolj zaveda tudi Evropska unija, ki le-tega spodbuja preko različnih programov in evropskih inštitutov (Entrepreneurship in education/Izobraževanja in usposabljanje, b. l.). Tako univerza kot industrija sta namreč ugotovili, da sta v današnjem svetu naravni, strateški partnerici, ki druga drugi lahko ogromno doprineseta oz. imata določene prednosti in koristi. Lahko bi rekli, da so univerze in podjetja v simbiotskem razmerju. Univerze proizvajajo mlade diplomante, ki jih industrija absorbira. Oboji drug drugemu prinašajo korist. Yun in Yeh (2018 v Polenšek Davidovski idr. 2020, str. 242) tako lepo povzameta, da ima visokošolsko izobraževanje vedno bolj pomembno vlogo pri razvoju talentov. Vloga fakultet se je začela spreminjati in se premikati k aktivnem sodelovanju z industrijo pri pripravi učnih načrtov, sodobnih učnih metod in učenju za potrebe študentov in družbe. Znanja se nenehno izmenjujejo, ustvarjajo se dolgoročna partnerstva ter priložnosti za skupno raziskovanje.

V magistrskem delu bomo v dveh sklopih predstavili celosten koncept menedžmenta talentov ter pomen sodelovanja med znanostjo in industrijo, ki se nanj navezuje. Na primeru izbranega podjetja bomo predstavili pomen medsebojnega sodelovanja, kako in na kakšne načine sodelujejo z znanstveno-raziskovalnimi institucijami ter zakaj.

Slednje bomo v empiričnem delu še nadgradili. Pomen sodelovanja med znanostjo in industrijo bomo predstavili na konkretnem primeru edinstvenega dogodka, ki ga podjetje organizira že desetletje. Pozornost bomo namenili tako organizatorjem dogodka kot bivšim udeležencem dogodka, ki so sedaj zaposleni v podjetju. Želimo izvedeti, zakaj je podjetje pred desetimi leti uvedlo organizacijo dogodka, kaj z njim pridobijo, kakšni so njegovi cilji in vidiki. V nadaljevanju želimo raziskati, kakšne (morebitne) pomanjkljivosti zaznajo, kje so priložnosti za izboljšave ter morebitni izzivi za prihodnost.

II. TEORETIČNI DEL

1. Menedžment talentov

Organizacija je lahko uspešna toliko, kolikor ima uspešne zaposlene. Cheese idr. (2008) navajajo, da imajo najuspešnejše organizacije globoko razumevanje strateškega pomena njihovih talentov. Organizacije, ki jih poganjajo talenti, gradijo in negujejo posebne sposobnosti povečevanja talentov, ki sproščajo energijo, ustvarjalnost in doprinašajo k uspešnemu delu. Zaradi čedalje večje konkurence na trgu delovne sile je še toliko bolj pomembno, da v organizacijo privabimo in zaposlimo mlade talente, ki jih bomo nadaljnje še razvijali, izobraževali in usposabljali. V tem smislu »talent« ni več vezan na veliko prirojeno sposobnost za določeno umsko ali fizično dejavnost (SSKJ, b. l.), ampak ga zajame širše, vključujoče še ustvarjalnost in možnost za njegov razvoj (Kohont 2019, str. 14). Izhajajoč iz tega se je počasi začel razvijati in preučevati t. i. menedžment talentov.

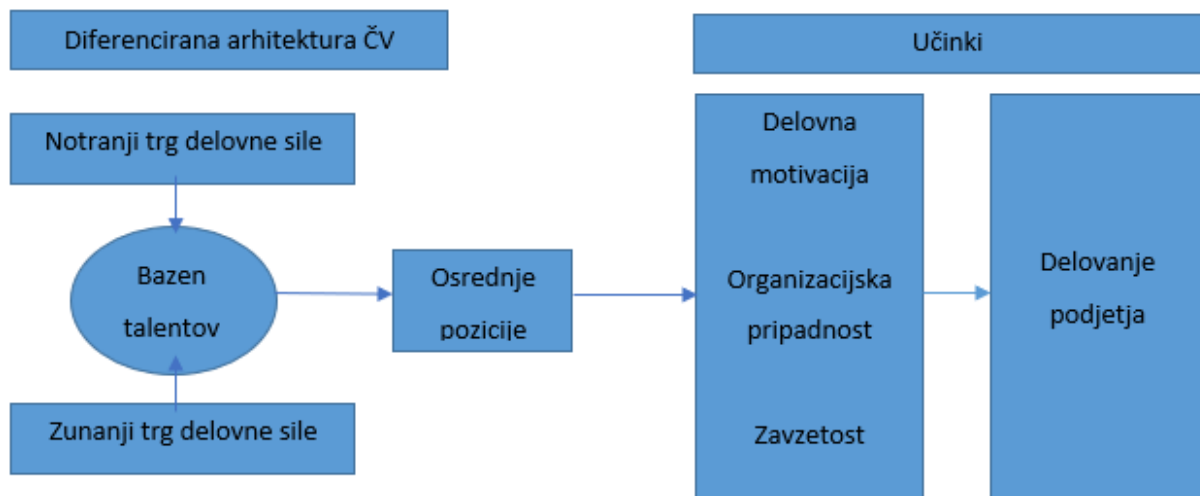
Iles idr. 2010 in Adris idr. 2014 v Kohont (2019, str. 14) menedžment talentov opredeljujejo kot:

1. Nov termin, ki označuje standardne prakse menedžmenta človeških virov, katerih namen je zagotovitev, da je prava oseba, na pravem delovnem mestu, ob pravem času.
2. Sklop skrbno načrtovanih in preišljenih praks podjetja, da zagotovi ustrezne kadre na ključnih položajih in hkrati spodbuja njihov individualni napredek.
3. Način razmišljanja, da vsakdo na vseh ravneh organizacije deluje z vsem svojim potencialom.

Podobno ugotavlja tudi Ghosh (2019), ki menedžment talentov opredeljuje kot organiziran in strateški proces pridobivanja ustreznih talentov.

Collings in Mellani (2009, str. 304) uvedeta pojem strateški menedžment talentov. Opredelita ga kot aktivnosti in procese, ki vključujejo sistematično identifikacijo ključnih pozicij, ki pripomorejo k ustvarjanju trajnostne konkurenčne prednosti organizacije. Dodajata, da

vključuje tudi razvoj bazena talentov, ki predstavljajo potencialen kader za zasedanje pomembnih pozicij ter zagotavlja njihovo dolgoročno pripadnost organizaciji.



Slika 1: Strateški menedžment talentov (prirejeno po Collings in Mellahi 2009, str. 306 v Kohont 2019)

Menedžment talentov vključuje niz elementov in veliko procesov, ki morajo delovati v sozvočju, da bodo zagotovili uspeh organizacije. Osredotočen je samo na določeno ciljno skupino ljudi, ne pa na celotno organizacijo (Saddozai idr. 2017). Najprej je potrebno ugotoviti vrzeli in identificirati prosta delovna mesta, pridobiti, prepoznati in izbrati ustrezne kandidate, jih nato razvijati znotraj organizacije in strokovno usposabljati. Usmeriti jih je treba v njihovo učinkovito vključevanje in ohranjanje motivacije za doseg dolgoročnih poslovnih ciljev. Zajema vse vidike človeških virov pri delu, hkrati pa zagotavlja, da organizacija uresničuje svoje cilje (Ghosh 2019). Thunnissen idr. (2013, str. 1752) navajajo, da je glavni cilj talente privabiti, razvijati, motivirati in obdržati v organizaciji.

Ključni elementi menedžmenta talentov so (Kohont 2019, str. 17–20):

- Privabljanje in izbiranje talentov.
- Uvajanje in spremljanje delovne uspešnosti talentov.
- Razvijanje in zadrževanje talentov.

V nadaljevanju podrobneje predstavljamo procese, povezane z menedžmentom talentov oz. kadrovskim menedžmentom.

1.1. Načrtovanje talentov

Organizacija mora najprej ugotoviti oz. predvideti kje, kdaj, koliko in kakšne delavce bo potrebovala v prihodnosti za uspešno delovanje. Temu pravimo načrtovanje človeških virov, ki ga lahko opredelimo kot »proces« analiziranja obstoječega in napovedovanje potrebnega prihodnjega stanja človeških virov ter prepoznavanje možnosti za reševanje morebitnega primanjkljaja oz. presežka (Kaše 2009, str. 237).

Cappelli (2008, str. 3) opozarja na pomembnost menedžmenta talentov v smislu iskanja novih oblik načrtovanja in privabljanja kadrov. Opozarja, da tradicionalno dolgoročno načrtovanje kadrov ni več ustrezno, saj je današnje okolje zelo spremenljivo in nestabilno, ne pa visoko predvidljivo, kot je bilo nekoč. Zato podjetjem pri privabljanju novih kadrov pogosto spodleti, predvsem iz dveh razlogov. Zlasti večja in starejša podjetja se za napovedovanje in načrtovanje kadrov zanašajo na tradicionalne kompleksne, birokratske in zastarele modele iz 50-ih let prejšnjega stoletja. Drugi razlog pa je ta, da podjetja sploh ne pričakujejo nobenih potreb po novem kadru in tudi ne načrtujejo nobenih dodatnih aktivnosti po privabljanju le-teh. Zanašajo se zgolj na zaposlovanje s strani zunanjih agencij, kar spodkopava ključen pomen menedžmenta talentov. Vendar so postopoma tudi podjetja spoznala pomanjkljivosti. Ugotovila so, da je zunanje zaposlovanje lahko zelo drago, zlasti kadar so vključeni t. i. lovilci na talente, obenem pa je zelo zahtevno obdržati ustrezne sodelavce.

Zato omenjeni avtor predlaga štiri principe, na katerih utemeljuje inovativen pristop k menedžmentu talentov. Dva izhajata iz iskanja ravnovesja med pomembnostjo vložka oz. truda podjetja in plačljivimi storitvami ter s tem povezanim zmanjševanjem tveganja v napovedovanju zahtev po novih kadrih. Druga dva se nanašata na to, kako izboljšati donosnost naložb v razvojna prizadevanja ter kako te naložbe zaščititi oz. zagotoviti, da bodo sodelavci ostali v podjetju. Ti principi so (Cappelli 2008, str. 3–7) :

1. **Razvij in kupi ter tako obvladuj tveganja:** V 50. in 60. letih je bilo pomembno, da vodje »rastejo, se oblikujejo« znotraj podjetja, zato so pomanjkanje talentov reševali na način, da so namerno predvidevali prekomerno število talentov. Če jih je bilo preveč, so jih enostavno pustili čakati, dokler se ni pojavila priložnost zanje. Danes je ta čakalnica postala dragocena zakladnica, kjer talentom na priložnost ni več treba čakati

oz. jo bodo poiskali drugje. Zato je ključno, da znamo poiskati kombinacijo tako internega privabljanja talentov, ki je cenejše in manj moteče, kot zunanjega, ki je lahko hitrejšo in bolj odzivno. Podjetja morajo znati oceniti in biti previdna, kam usmerjajo svoje vire v razvoju. Menedžment talentov je zato investicija in ne pravica.

2. **Prilagodi se negotovosti potreb po talentih:** Podjetja morajo najti različne načine, kako kljub negotovostim v svetu zagotoviti dovolj talentov. To lahko naredijo na več načinov. Eden izmed njih je, da dolge programe za talente razdelijo v manjše segmente, na primer 3-letni program opravijo v 18 mesecih. Drugi pogost način pa je, da si podjetja ustvarijo velik bazen talentov, ki jih lahko dodelijo različnim enotam, kjer se pojavi potreba.
3. **Povečaj povrnjen vložek v razvoj zaposlenih:** Podjetja to lahko naredijo na več načinov, in sicer tako, da zaposleni prostovoljno opravljajo dodatna izobraževanja in naloge. Drugi način je, da ohranjajo stike z bivšimi zaposlenimi, za katere upajo, da se bodo še kdaj vrnil v podjetje.
4. **Poskrbi za dober medsebojni odnos med delavcem in delodajalcem:** Glavni razlog, da dobri sodelavci zapustijo organizacijo, je, da najdejo boljšo priložnost drugje. Da bi to preprečili, je potrebno skrbeti za dobre odnose in poiskati rešitve, ustrezne tako za zaposlenega kot delodajalca.

1.2. Privabljanje talentov v organizacijo

V primeru odhoda zaposlenih ali rasti organizacije je treba pridobiti nove sodelavce. Temeljni cilj pridobivanja kadrov je, da organizacija za neko delovno mesto pridobi dovolj veliko število dobrih kandidatov, med katerimi bodo lahko v naslednjem postopku kadrovanja izbirali. Katere metode bodo organizacije uporabile, je odvisno od njihovih izkušenj in samega delovnega okolja (Svetlik 2002, str. 139).

Prosto delovno mesto lahko zapolni že kdo od zaposlenih v podjetju in v tem primeru govorimo o **notranjem kadrovanju**. Že zaposlenim v organizaciji namreč omogočimo, da se zaposlijo na drugih delovnih mestih znotraj nje. Informacije o prostih delovnih mestih lahko zaposleni pridobijo na različne načine, in sicer preko oglasnih desk, okrožnic, internih spletnih stranih in glasilih organizacije (Svetlik 2009, str. 289). Za večje organizacije je notranje kadrovanje

lahko najbogatejši vir kandidatov, zlasti za vodstvena delovna mesta. Kot navaja Dessler (1988 v Svetlik 2009, str. 288), ima notranje kadrovanje svoje prednosti in slabosti. Kot prednost prepoznava uvid zaposlenih, da organizacija ceni njihove sposobnosti, kar spodbuja njihovo moralno in delovno uspešnost; manj verjetno je, da bodo notranji kandidati organizacijo zapustili; v primeru napredovanja zaposleni čutijo še večjo pripadnost; večja verjetnost je, da bodo izbrali ustreznega kandidata za delovno mesto ter potrebnega je manj uvajanja in usposabljanja kot pri zunanjih kandidatih. Omenja, da lahko pride tudi do nekaterih slabosti, kot so neprimerna izbira kandidata za določeno delovno mesto, saj izbirajo po principu delavca, ki je na vrsti za napredovanje in ne delavca, ki bi najbolj ustrezal delovnemu mestu; lahko pride do pomanjkanja avtoritete med sodelavci; neizbrani kandidati, ki so se prijavili na prosto delovno mesto, lahko postanejo nezadovoljni.

V kolikor med zaposlenimi ne najdemo ustreznega kadra, je treba sodelavce iskati **zunaj organizacije** (Svetlik 2002, str. 133–134). Nove kadre lahko pridobivamo na več načinov (Svetlik 2009, str. 289):

- 1. Metoda neformalnega pridobivanja** – najstarejša in še vedno zelo uporabljena oblika, kjer do novih sodelavcev dostopamo preko pazljivega poizvedovanja pri prijateljih, znancih in profesionalnih kolegih, preko vidnega nagovarjanja kandidatov za delo, zaposlenih pri drugih delodajalcih ali preko navodila vodstva, da obvestijo svoje znance in priporočijo kandidata za delovno mesto. Na tak način delodajalci pridejo do delavcev, ki jih sicer težko pridobijo, ob tem pa je velika verjetnost tudi, da bodo izbrani kandidati do organizacije čutili večjo pripadnost in odgovornost, saj so bili priporočeni za delovno mesto. Pomanjkljivost te metode pa je ta, da se zaradi nje lahko oblikujejo zaprti krogi ljudi v organizaciji.
- 2. Neposredno javljanje kandidatov** – prav tako zelo stara in razširjena metoda, kjer so glavni pobudniki iskalci zaposlitve, ki osebno poizvedujejo o prostih delovnih mestih v organizaciji. Delodajalci so do njih odprti in jih vnašajo v svoje baze podatkov ter jih nato obveščajo o prostih delovnih mestih. Za organizacijo je to poceni oblika iskanja sodelavcev, na tak način pa ne morejo pridobivati kadrov, ki so na trgu delovne sile najbolj zaželeni.
- 3. Sodelovanje z izobraževalnimi institucijami** – postaja čedalje pomembnejša za načrtno pridobivanje kadrov, zlasti tistih, ki jih primanjkuje za najzahtevnejša

profesionalna in vodstvena mesta. Ta metoda je s strokovnega vidika razmeroma zahtevna, saj zahteva izkušnje pri delu z mladimi, pripravo veliko gradiva ter vzpostavitev in stalno vzdrževanje raznovrstnih stikov. Ko se v organizaciji zaposlijo, običajno sledi še dolgotrajen proces usposabljanja in uvajanja v delo in kulturo organizacije. Podrobneje je pomen te oblike za razvoj talentov opisan v drugem sklopu teoretičnega dela.

4. **Štipendiranje** – je posebno sodelovanje s šolami, dijaki in študenti, kjer organizacija daje posameznikom denarno pomoč, nudi praktično usposabljanje, jih postopno uvaja v organizacijsko okolje ter tako načrtno pridobiva mlade usposobljene delavce. Ponudbo štipendij so organizacije v 90. letih zaradi zniževanja stroškov poslovanja zelo zmanjšali, zaradi naraščanja pomanjkanja določenih visoko usposobljenih delavcev pa lahko pričakujemo, da bodo štipendije ponovno pridobile veliko dodano vrednost (Svetlik 2002, str. 135).
5. **Javne službe za zaposlovanje oz. lokalni uradi za delo** – datoteke zaposlovalcev so običajno najobsežnejše in sproti dopolnjevanje ter zagotavljajo podatke za celo državo, kandidati za zaposlitev pa so praktično takoj dostopni. Metoda je primerna pri zaposlovanju večjega števila delavcev, od katerih ne zahtevamo posebnih vrst znanja ali drugih sposobnosti, za delodajalce pa je brezplačna.
6. **Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (ZRSZ)** – vloga zavoda je, da na podlagi zahtev oz. potreb delodajalcev k njim napoti ustrezne brezposelne osebe. Zavod in delodajalci sodelujejo tudi znotraj programov aktivne politike zaposlovanja, med katerimi je najpomembnejši program usposabljanja in prekvalifikacij.
7. **Zasebne agencije za zaposlovanje** – so manjše, običajno specializirane službe za neko vrsto kandidatov, ki svoje storitve organizacijam zaračunavajo. Njihove prednosti so, da imajo zelo dobre podatke o svojem področju, delodajalcem ne dajejo le informacij o aktualnih iskalcih zaposlitve, ampak tudi o že zaposlenih delavcih. Običajno nudijo še ostale storitve, kot so intervjuji in testiranje, pri svojem delu so učinkovite in dajejo ustrezna jamstva za kandidate. Delodajalci se nanje pogosto obrnejo v primeru iskanja kandidatov s posebnim znanjem za profesionalno in vodstveno delo.
8. **Objave na javnih oz. vidnih mestih** – primerna za pridobivanje kadrov za manj zahtevna mesta. Pomembno in potrebno je, da jih objavimo na vidnih mestih.

9. Oglasi v javnih medijih – razširjena in vsestransko uporabna metoda, s katero dosežemo zelo veliko možnih kandidatov. Gre za objave prostih delovnih mest v časopisih, revijah, radiu in televiziji, čedalje pogostejše pa postaja objavljanje na internetu. Pri objavljanju v javnih medijih moramo biti pozorni, da izberemo ustrezni čas objave, da ga bo videlo res veliko ljudi. Prav tako morajo biti privlačni, kratki, pregledni ter vsebinsko in oblikovno ustrezni, da bodo pritegnili pozornost. Običajno so informacije trenutne in vidne kratek čas, sama objava pa običajno predstavlja visok finančni zalogaj.

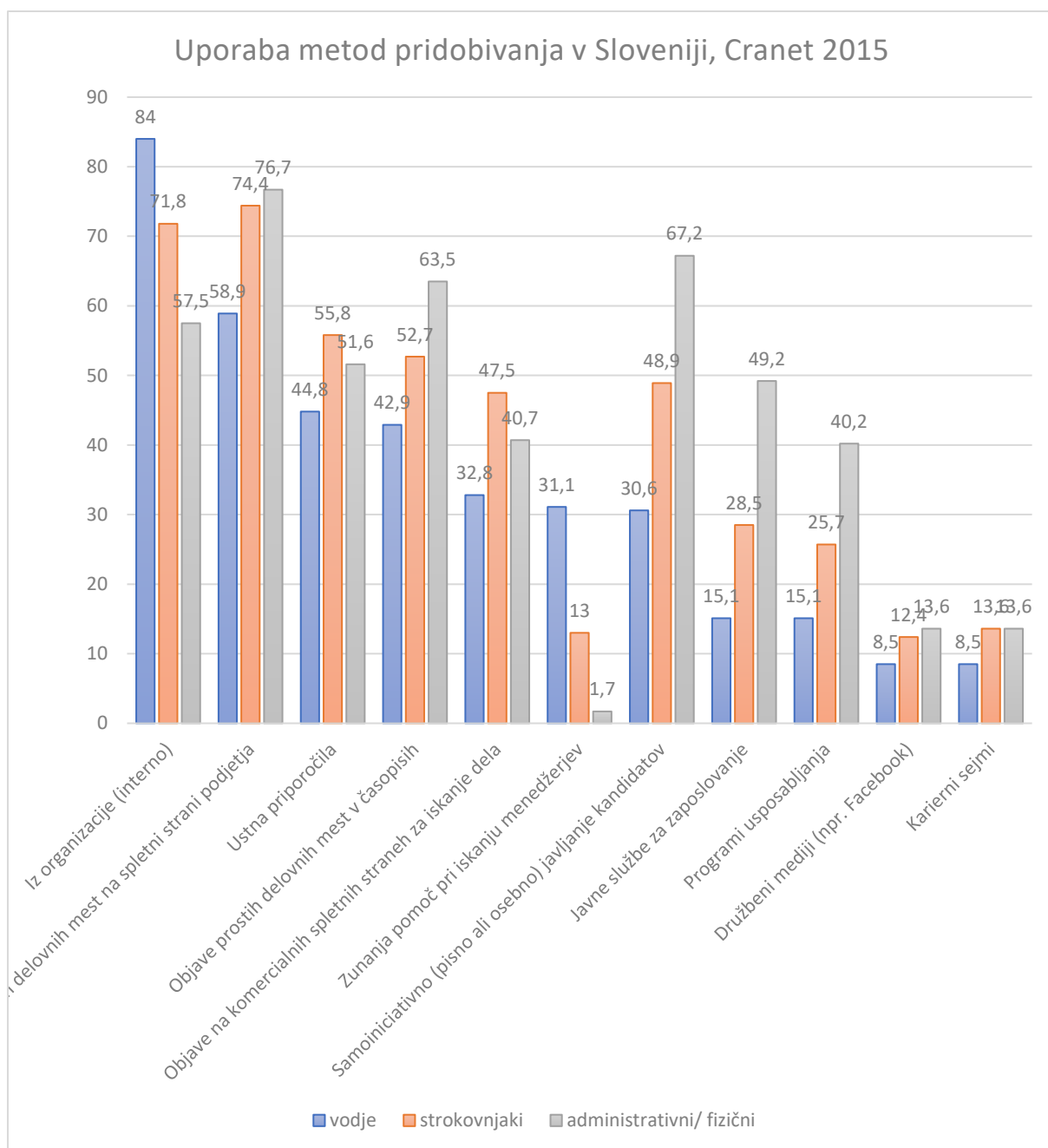
Kot najpomembnejše pa v ospredje čedalje bolj prihajajo nove oblike iskanja kadrov. Ob začetku tisočletja se je začelo zaposlovanje po **spletu** (Gravili 2003 v Svetlik 2009, str. 295). Uporabljajo ga tako organizacije kot agencije. Spletni portali za iskanje kadrov običajno vsebujejo oglasni prostor za prosta delovna mesta, baze iskalcev zaposlitve, elektronsko urejanje prijav, pred selekcijo kandidatov, elektronske intervjuje in komuniciranje s kandidati. Teh portalov je vedno več, v Sloveniji sta tako na primer portala Mojdelo.si in Zaposlitev.net (Svetlik 2009, prav tam). Med najbolj prepoznanimi in uporabnimi globalnimi spletnimi zaposlitvenimi portali je spletna mreža imenovana LinkedIn, kjer ima svoj profesionalni profil ustvarjenih kar več kot 774 milijonov uporabnikov iz kar 200 držav širom sveta. Namen aplikacije je ustvariti priložnost za zaposlitev za vsakega, cilj pa je povezati strokovnjake, povečati njihovo produktivnost in uspešnost (About LinkedIn 2021). V zadnji raziskavi Fortune 500 (Chaker 2019, str. 12) opažajo, da se podjetja osredotočajo na LinkedIn, saj je zelo urejen in enostaven za iskanje kandidatov, kot tak pa tudi močna platforma za blagovno znamko delodajalca. Dodajajo, da ima kar 499 od 500 obravnavanih podjetij ustvarjen LinkedIn profil. Na njem običajno objavijo pomembne podatke o podjetju, kot so vizija, vrednote in ostale informacije, pomembne za spoznavanje potencialnih delavcev.

Bistvena razlika med klasičnim zaposlovanjem in zaposlovanjem preko spleta je torej ta, da ves proces, od informacij o delodajalcu in prostih delovnih mestih do prijave na njih, poteka v elektronski obliki. Slednje lahko ima za organizacije tako prednosti kot slabosti. Med prednostmi so zagotovo manjši stroški, stalen dostop do informacij o kandidatih, krajši čas, boljši kandidati in velik oglaševalski prostor. Pomanjkljivosti pa so lahko prevelik odziv

kandidatov, neustrezni oz. premalo kandidatov z ustreznimi izkušnjami, nezaupanje v splet, nepokritost določenih populacij in neosebna komunikacija (Svetlik 2009, str. 295).

Katera metoda je najprimernejša za pridobivanje kadrov, je odvisno od določene vrste dela. Prav tako se razlikujejo med organizacijami in okolji, v katerih delujejo. Na primer za angleško okolje Plumbley (1985 v Svetlik 2009, str. 296) navaja, da je za diplomante najustreznejša metoda stik s šolami, za proizvodnje delavce javne službe za zaposlovanje, za pisarniške delavce zasebne agencije za zaposlovanje in za profesionalce oz. menedžerje strokovne revije in specializirane agencije za zaposlovanje.

Na slovenskem področju so v sodelovanju s Cranfield Network obsežnejšo raziskavo o upravljanju človeških virov izvedli Kohont idr. (2015). Preko spleta so anketirali zaposlene v različno velikih organizacijah v kmetijstvu in industriji ter v tržnih in javnih storitvah. Ugotovili so, da so najbolj pogoste metode pridobivanja kadrov pri vodjih iz organizacije (84 %) in objav prostih delovnih mest na spletni strani podjetja (59 %). Sledi pridobivanje kadrov na osnovi ustnih priporočil (45 %), objav prostih delovnih mest v časopisih (43 %), komercialnih spletnih straneh za iskanje dela (33 %), zunanja pomoč pri iskanju menedžerjev (31 %) ter samoiniciativno javljanje kandidatov (31 %). Nekaj organizacij (8–15 %) poroča tudi o pridobivanju kadrov preko zaposlitvenih centrov, programov usposabljanja, družbenih medijev in kariernih sejmov.



Graf 1: Uporaba metod pridobivanja v Sloveniji (Kohont idr., 2015)

Pri iskanju kandidatov imajo poleg kadrovnikov ter specialistov za iskanje in selekcijo kadrov pomembno vlogo tudi ostali zaposleni v podjetju. Udeležujejo in sodelujejo lahko na raznih kadrovskih dogodkih, kjer s kandidati direktno komunicirajo, dajejo koristne povratne informacije o najboljših načinih za privabljanje kandidatov s podobnimi znanji in spretnostmi in tako pomagajo vodjem pri izboru kandidatov. Pomembno je tudi, da jim omogočimo orodje, kjer lahko delijo svoje izkušnje v smislu bloga, intervjuja, konferenc in raznih zunanjih dogodkih (Chaker 2019, str. 16).

1.2.1. Globalni menedžment talentov

V zadnjem času v svetu zaznavamo porast pojavnosti globalnega boja za talente. Z globalizacijo je prišlo do t. i. vojne za talente, kjer si podjetja prizadevajo in borijo za pridobitev kadrov. S tem problemom se srečujejo zlasti multinacionalke, ki imajo svoja podjetja po vsem svetu. Vaiman, Scullion in Collings (2012) navajajo, da so raziskave pokazale precejšnje razlike v pristopih globalnega menedžmenta talentov multinacionalk in da se strategije in problemi globalnega menedžmenta talentov razlikujejo po fazah, po katerih gredo podjetja. Prav tako se razlikujejo tudi glede na mednarodni kontekst.

Naštevamo nekaj razlogov, zakaj se je globalni menedžment talentov v zadnjih letih pojavil kot ključna točka multinacionalnih korporacij (Vaiman, Scullion in Collings 2012):

- **Učinkovit menedžment človeških virov postaja vedno bolj ključen pokazatelj uspeha in neuspeha multinacionalk.** V povezavi s tem se je povečal tudi pomen globalnega menedžmenta talentov kot ključnega pri zagotavljanju globalne konkurenčnosti, potrebnega mednarodnega učenja in inoviranja, ki zagotavljajo uspešnost delovanja multinacionalk.
- Naraščajoč problem multinacionalk je postalo **pomanjkanje mednarodnih menedžerjev s strokovnimi znanji.** Raziskave so pokazale, da je ta manko ključen kadrovski izziv in ovira mnogih multinacionalk, ki si prizadevajo za uspešnost na mednarodni ravni.
- **Tekmovanje za talente se je iz državne ravni preselilo na regijsko in globalno.** Porašča zavedanje, da morajo multinacionalke znati ravnati s talenti na globalni ravni, da ostanejo konkurenčne in da lahko njihovi talenti delajo na njihovih različnih lokacijah. Multinacionalke se ob tem srečujejo še z velikim problemom privabljanja in ohranjanja talentov, saj jih vsi privabljajo iz istega bazena talentov.
- Menedžment talentov ima vedno večjo vlogo in pomen tudi zaradi **naraščajočega števila internacionalizacije majhnih in srednje velikih podjetij.** Vodstvo le-teh mora zato prav tako prevzeti miselnost globalnih podjetij za njihovo uspešno delovanje.
- Na izzive menedžmenta talentov vplivajo tudi **demografski dejavniki.** Upad rojstev, staranje prebivalstva, spolno neravnovesje itd. so demografski trendi v svetu, ki jih

bodo podjetja v določenih državah morala upoštevati pri zaposlovanju in zato morebiti tudi spremeniti strategijo zaposlovanja.

- Vse pomembnejši vidik globalnega menedžmenta talentov postaja tudi naraščajoča velika **etična, kulturna, generacijska in spolna raznolikost zaposlenih** v mednarodnih podjetjih.
- S pojavom globalizacije se brišejo geografske in kulturne meje, **mobilnost** človeške delovne sile pa se tako povečuje. Imigracija in emigracija se razlikujeta glede na stopnjo izobrazbe, vrsto dela, naložbe podjetij v tujih državah ipd. Največjo emigracijo zaznavamo pri visoko izobraženih posameznikih, ki jo imenujemo **beg možganov**.
- Mnoge države in podjetja iščejo načine, kako spodbuditi **obratno mobilnost**, ustaviti beg možganov in kako talente privabiti nazaj v svojo matično državo. Bazen strokovnjakov z veliko izkušnjami in potencialom je na voljo tako domačim kot tudi tujim podjetjem.
- **Zmanjšujeta se varnost ter tradicionalna zvestoba med delodajalcem in zaposlenim.** Zamenjani sta za svobodo in fleksibilnost, kjer je vsak zaposlen odgovoren za njegovo zaposljivost, učenje in karierni razvoj.
- Raziskovalci so ugotovili še en, nov in naraščajoč trend. Posamezniki, s posebnimi talenti se pogosto ne identificirajo kot prebivalci države, v kateri so se rodili. Raje kot to se identificirajo z ostalimi ljudmi s podobnimi veščinami in talenti po svetu, ne glede na družbeno in etično ozadje. Raziskovalci so jih poimenovali »**kozmpolitani**« ali »**svetovne duše**«, ki imajo zaradi globalnega povezovanja in mreženja malo skupnega s svojimi sodržavljeni.
- **Sprememba iz storitvene dejavnost na znanje temelječo** je naslednji razlog globalnega menedžmenta talentov, ki predstavlja izziv v mnogih organizacijah. S to spremembo se namreč povečuje potreba po visoko izobraženih delavcih, ki imajo kognitivne sposobnosti za opravljanje bolj zahtevnih in kompleksnih delovnih nalog.
- Rast razvijajočih se trgov zahteva sodelavce s **posebnimi vodstvenimi veščinami**, ki bodo znali učinkovito delovati v kompleksnih kulturnih in geografskih odmaknjenih okoljih.

- Z mobilnostjo talentov se povečuje tudi **tehnološka razlika** med državami, zlasti v Afriki in Južni Ameriki, kjer močno zaostajajo pri osvajanju in razvijanju spretnosti in tehnoloških znanj. Posledično ne morejo konkurirati v globalnem dosegu.

Tarique in Schuler (2009, str. 122) pravita, da je okolje, v katerem danes deluje večina organizacij, globalno, kompleksno, dinamično, visoko tekmovalno in izjemno spremenljivo. Poleg tega tudi navajata izzive, s katerimi se srečujejo organizacije in ki vplivajo na njihov menedžment talentov. Izpostavljata velik tok talentov, vodenje dveh generacij zaposlenih (starejši, zrelejši proti mladim zaposlenim) in pomanjkanje potrebnih kompetenc in spretnosti. Poudarjata, da morajo podjetja kot posledica teh izzivov postati globalna in sistematično upravljati s svojimi človeškimi viri v upanju, da bodo privabili kadre in ohranili konkurenčno prednost tudi v prihodnje.

Na tem mestu navajamo še en poseben izziv, s katerim se srečujejo podjetja po celem svetu. Stahl idr. (2012, str. 26) navajajo, da se veliko vodij širom sveta strinja, da je eden od njihovih največjih problemov v podjetju ta, **kako graditi in vzdrževati njihov bazen talentov**. V raziskavi, ki sta jo izvedla Hay Group in Chief Executive magazin (v Stahl idr. 2012, str. 26), je vsako od 300 vključenih podjetij odgovorilo, da se bo potreba po vodjih v prihodnosti znatno povečala, da se njihova podjetja srečujejo z geografskimi in delovnimi preferencami ljudi, ki jim otežujejo ohranjanje bazena talentov ter da bodo morali transformirati njihovo delovanje, investirati v nove tehnologije, vstopati v nova partnerstva in globalizirati njihovo delovanje. V omenjeni raziskavi (prav tam, str. 27-35) so skupno opravili 312 intervjujev z izkušenimi vodji in kadrovniki iz 37 različnih sedežev podjetij. Ugotovili so, da obstaja razlika med povpraševanjem in ponujeno delovno silo. Zlasti demografski trendi vodijo v pomanjkanje talentov. Dodaten udarec k praznemu bazenu talentov zadajo še izbirčna delovna sila in drastičen porast mobilnosti med strokovnjaki. Hitro napredujoča tehnologija, odmik od tradicionalnih pokojninskih načrtov, ki so zadrževali zaposlene doma, in nižji stroški potovanj so privedli do velike mobilnosti, ki je pripeljala do mednarodnega boja za najboljše talente. Pomanjkanje talentov tako sovпада z naraščajočo potrebo med globalnimi podjetji. Uspešnost slednjih je še vedno odvisna od talentov kot osrednji del dejavnosti vsakega podjetja. Kompleksnejše podjetne dejavnosti zahtevajo bolj sofisticirane delavce, z novimi znanji in ekspertizami na vseh ravneh organizacije. V raziskavi so tudi prišli do ugotovitve, da podjetja,

ki se odlikujejo v menedžmentu talentov, zagotavljajo interno doslednost, komplementarnost in krepijo prakse, ki jih imajo za privabljanje, selekcijo, razvoj, evalvacijo in ohranjanje talentov. Dodajajo, da imajo ta podjetja te prakse tudi močno povezane s kulturo podjetja, njihovo strategijo in dolgoročnimi cilji. Globalna podjetja morajo najti ravnotežje med odločitvami na globalni ravni in lokalni. Ta podjetja dosegajo konkurenčno prednost ne samo zato, ker so implementirale najboljše prakse, temveč tudi zato, ker so elementi njihovega menedžmenta talentov usklajeni interno (lokalno) in eksterno (globalno) za podporo njihovi poslovni strategiji in operacijskemu modelu. Naslednja pomemba ugotovitev raziskave je, da morajo biti v celoten proces menedžmenta talentov aktivno vključeni tudi predsedniki uprave in ostali direktorji. Načrtovanje, pridobivanje in razvoj kadrov mora biti ena izmed njihovih največjih prioritet. Ugotavljajo tudi, da podjetja skozi leta razvijejo skupne (globalne) in pa svoje edinstvene (lokalne) dobre prakse na področju menedžmenta talentov. Te jim omogočajo, da ohranjajo doslednost v celotni organizaciji, lokalno pa jim omogoča, da prakse prilagodijo glede na svoje posebne okoliščine in potrebe. Pri tem dodajajo še pomen obvladovanja angleškega jezika. Ugotavljajo, da so lokalne prakse privabljanja in zaposlovanja talentov lahko uspešne le, če so kombinirane z internacionalnimi rotacijami, kjer sodelavci pridobijo jezikovne in mednarodne poslovne izkušnje. Vse te dobre prakse in ostale aktivnosti na področju menedžmenta talentov sovpadajo seveda še z dobro znamko delodajalca, ki je tudi eden izmed ključnih elementov privabljanja kadrov.

1.3. Selekcija kadrov

Ko podjetje ugotovi potrebo po novih kadrih, je potreben postopek izbora kandidatov, kot smo opisali v prejšnjem poglavju. Vsi prijavljeni kandidati niso enako sposobni in kvalificirani za opravljanje določenih nalog in opravil, zato je potreben izbor. Gre za selekcijski proces, kjer organizatorji ugotovijo, kateri kandidati ustrezajo zahtevam in pričakovanjem (Merkač Skok 2006, str. 109). V ta namen v podjetju vnaprej pripravijo spisek kriterijev z zahtevami, za katere želijo, da jih bodoči zaposleni dosegajo. So ključnega pomena pri odločitvi, ali bodo kandidata zaposlili ali ne. Med njimi so običajno izobrazba in nivo strokovne usposobljenosti, delovne izkušnje, osebnostne lastnosti in različne veščine ter specifična znanja (Florjančič, Bernik, Novak 2005, str. 99). Svetlik (2009, str. 299) sicer opozarja še, da izbiranje delavcev ni enosmeren pač pa dvosmeren proces, ki poteka med organizacijo in posamezniki, pri katerih

je organizacija vzbudila zanimanje za zaposlitev. Torej gre za proces, kjer ne izbira le organizacija delavcev, ampak tudi delavci organizacijo.

Kandidate v podjetjih izbirajo na različne načine, najpomembnejše pa je, da je izbirni postopek učinkovit. To pomeni, da za izbiro nekega števila delavcev porabimo čim manj časa in sredstev oz. kadar na koncu izberemo prave delavce v pravem številu in to tako, da bo postopek dovolj prijazen zanje in tudi za neizbrane kandidate. Neuspešen izbirni postopek je neučinkovit in ga je treba ponoviti. Kandidate izbiramo z različnimi metodami izbire. Katero bomo izbrali, je odvisno od velikosti organizacije in usposobljenosti njenih delavcev za vodenje izbirnega postopka (Svetlik 2009, str. 301).

Po končanem izbirnem postopku sledi končna odločitev o izbiri delavca. Glede na nujne, želene in nezaželene lastnosti delavca moramo analizirati vse pridobljene informacije v izbranem postopku in med seboj primerjati kandidate. Pri slednjem nam lahko pomagajo številčne ocene, ki jih med postopkom zabeležimo kandidatom. Pri izbiri končnega kandidata je pomembno, da sprejmemo tistega, ki točne ve, kakšno delo bo opravljal, vse nesprejete kandidate pa moramo obvestiti o zavrnitvi (Svetlik 2009, str. 328).

1.4. Uvajanje novo sprejetih sodelavcev in spremljanje njihove delovne uspešnosti

Ko podjetje najde in zaposli nove ustrezne kadre, je potreben postopek uvajanja. Gre za aktivnosti kadrovskih strokovnjakov in vodij, ki imajo namen, da se novo zaposlena oseba seznani s podjetjem, njegovimi cilji, z opravili in nalogami ter delovno skupino (Florjančič, Bernik, Novak 2005, str. 104). Zaposlitev novega delavca moramo najprej formalno potrditi s podpisom pogodbe o delu in ga seznaniti z organizacijo, pisanimi in nepisanimi pravili ter socialnim in fizičnim delovnim okoljem. Svetlik (2009, str. 329) navaja, da je cilj tega celotnega procesa uvajanja, »da delavec začne, kolikor je mogoče hitro, delati s polno storilnostjo in da doseže pri tem tudi osebno zadovoljstvo«. Pride do t. i. socializacije v organizacijo, kjer delavec spozna in sprejme vrednote, norme, vedenjske obrazce in prepričanja organizacije. Koliko časa je za to potrebno, je odvisno od vsakega posameznika in od vrste dela, ki ga opravlja. Če ga v delovno okolje uvajamo sistematično, to bistveno skrajša proces socializacije in delavcu omogoči, da hitreje doseže rezultate.

Učinkovito in kakovostno uvajanje je potrebno iz več razlogov. Za podjetje zmanjšuje stroške, omogoča hitro doseganje minimalnih standardov delovanja in prihrani čas vodjem in sodelavcem. Novo zaposlena oseba pa je bolj učinkovita, saj že pred delom spozna delovanje organizacije, rutino in opravila. Prav tako zmanjšuje njegov strah pred novostmi (prav tam, str. 104).

1.5. Razvoj in zadrževanje kadrov

»Razvoj in usposabljanje kadrov je planiran napor za posameznikovo lažje učenje vedenja, povezanega z delom«. Namen razvoja in usposabljanja je, da bi se izboljšalo posameznikovo izvajanje – opravljanje dela in učinkovitost (Bartol in Martin 1995 v Merkač Skok 2006, str. 138). Možina (2009, str. 506) dodaja, da je več kot to. Pravi, da koncept razvoja kadrov združuje koncept profesionalnega, osebnega in strokovnega razvoja posameznikov, usklajevanja interesov posameznikov in podjetja ter izobraževanja in načrtovanja kariere. Prav tako je del strategije organizacije in oblikovanja njene kulture skladno z želenimi vrednotami. Podjetju lahko zagotavlja dovolj ustreznega kadra s potrebnimi znanji, veščinami, sposobnostmi in vrednotami. Posledično ne pomeni zgolj razvoja zaposlenih, ampak tudi predvideva prihodnje potrebe, vpliva na načrtno zaposlovanje od zunaj in razvija zaposlene znotraj organizacije. Celoten razvoj mora biti tako povezan s poslanstvom, vizijo in cilji organizacije. S tem se strinjata tudi Slana in Boštjančič (2019), ki možnost izobraževalnih izkušenj in razvijanje kompetenc vidita kot enega izmed bistvenih razlogov za ohranitev talentov v organizaciji. Organizacije morajo svojim zaposlenim omogočiti **priložnosti za učenje, izobraževanje in usposabljanje**. Možina (2009, str. 485) navaja, da učenje v organizaciji postaja nuja, saj se tako prilagaja okolju in pa konkurenčnim potrebam zaradi vedno večjih globalnih, socialnih, tehnoloških in strukturnih sprememb. Spretnosti in znanja lahko pridobivajo skozi različne oblike, kot so predavanja, tečaji, delavnice, kroženje oz. rotacije, uvajalni programi, programirano učenje, učenje z računalnikom, samostojno učenje, razno skupinsko učenje ter preko različnih ponujenih učnih medijev (prav tam, str. 495–500). Slana in Boštjančič (2019) dodajata še pomen omogočanja usposabljanja v tujini, vključenosti v interdisciplinarne time, udeležbo sestankov s člani uprave ter posploševanje delovnih mest, kar omogoča lažje prehajanje med delovnimi mesti in oddelki. Na podlagi izkušenj, znanj, spretnosti in značilnosti zaposlenih jim moramo zato **oblikovati načrt dela** (prav tam). Slednje

se povezuje z naslednjim zelo pomembnim dejavnikom, in sicer, da moramo zaposlenim omogočiti **priložnost za napredovanje in razvoj kariere**.

Eden bistvenih in zelo pomembnih elementov, ki spodbujajo razvoj kadrov, je torej možnost njihovega nenehnega učenja, izobraževanja in usposabljanja. Da bo organizacija uspešna, mora zato vanje vseskozi vlagati in ga tudi učinkovito strukturirati. Do učenja v organizaciji lahko pride zaradi različnih razlogov: od učenja, povezanega z opravljanjem obveznih delovnih nalog in zahtev za obvladovanje dela za normalno delovanje kot zaradi zahtev, da obvladujemo dela in naloge, ki jih narekuje trg (Možina 2009, str. 471–472). Učenje v organizacijah je postalo nujnost, poteka pa tako na ravni posameznika kot na ravni skupine in organizacije. Lahko je organizirano individualno ali spontano preko različnih oblik in metod (prav tam, str. 485–493).

Ko podjetja končno dobijo kakovosten kader, v katerega so že veliko vložili, je nato ključno, da ga znajo v organizaciji tudi dolgoročno ohraniti. Ohranjati morajo zavzetost in željo zaposlenih, da razvijajo in usmerjajo svoj potencial in jih ohranijo v podjetju. Eden pomembnejših konceptov, ki jih povezujejo s privabljanjem in zadrževanjem talentov, je tako tudi »blagovna znamka delodajalca«, s katero si preko različnih informacij ustvarimo mnenje o kakovosti in zaželenosti podjetja. Slednja se morajo zato nenehno truditi, da ohranjajo privlačnost in visoko učinkovitost, da zadržijo svoje talente (Slana in Boštjančič 2019).

2. Pomen sodelovanja med znanostjo in industrijo za razvoj in menedžment talentov

Kot smo omenili že v prvem poglavju, sodelovanje med znanostjo in industrijo v zadnjih letih postaja vse pomembnejše. Univerze in podjetja so se začela povezovati z različnimi nameni, med katerimi je v uvidu našega magistrskega dela eden najpomembnejših razvoj in menedžment talentov.

Do omenjenega sodelovanja ne pride čez noč. Kako do njega sploh pride, opisujeta Ankrah in Al-Tabbaa (2015, str. 394). Na podlagi pregledane literature sta oblikovala 5-stopenjski proces oblikovanja sodelovanja med znanostjo in industrijo:

1. Stopnja: Identifikacija partnerstva

- Postaviti namen sodelovanja
- Pridobiti splošno znanje o ustreznosti potencialnih partnerjev
- Razmislek o že obstoječih partnerstvih

2. Stopnja: Vzpostavitev kontakta

- Identifikacija potencialnih partnerjev

3. Stopnja: Ocenjevanje in izbira partnerjev

- Objektivna ocena strateških interesov potencialnih partnerjev
- Analiza dejanskih in profesionalnih sposobnosti potencialnih partnerjev
- Določitev in organizacija primerne kombinacije partnerjev
- Izbira ustreznih partnerjev

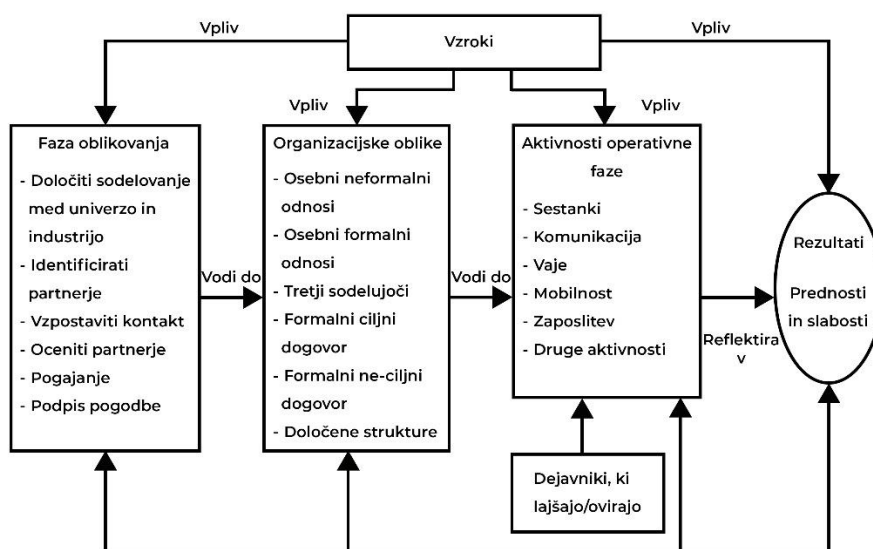
4. Stopnja: Pogajanje o partnerstvu

- Opredelitev partnerstva
- Opredelitev in dogovor o namenu in viziji partnerstva
- Določitev specifičnih skupnih ciljev za določen namen
- Določitev organizacijske strukture partnerstva
- Določitev upravljanja partnerstva in odgovornosti
- Strinjanje z načrtom
- Postavitev časovnice in rokov
- Opredelitev kazalnikov uspeha
- Določitev vmesnih in končnih rezultatov

5. Stopnja: Podpis pogodbe

- Priprava in podpis pogodbe o sodelovanju ali intelektualni lastnini

Avtorja v nadaljevanju dodajata še celosten sistematični pregled sodelovanja med znanostjo in industrijo (prav tam, str. 401). Povezovanje se začne, ker na oba partnerja vplivajo različni motivi. Ko se partnerstvo oz. sodelovanje oblikuje, to vodi do ene od organizacijskih oblik, odvisno od ciljev ali motivov določenega odnosa. Sledi operativna stopnja, kjer se dogajajo različne aktivnosti in kjer različni dejavniki lahko spodbujajo ali zavirajo sodelovanje. Pomembno je, da se obe strani zavedata ciljev, da lahko proaktivno rešujejo morebitne sprotne zaplete. Sodelovanje nato uspešno reflektira v želenih rezultatih.



Slika 2: Sistematični pregled sodelovanja med znanostjo in industrijo (Ankrah in Al-Tabbaa 2015, str. 401)

Načini, kako znanost in industrija med seboj sodelujeta, so različni. Alshehri 2016 in Saad (v Singh 2019) izpostavita študentske prakse in pripravništva, medsebojne obiske na akademskih institucijah in v podjetjih. Branham (2000) dodaja še ostale oblike sodelovanja, kot so štipendiranje, gostovanje predavateljev na rednih urah, seminarjih, delavnicah, okroglih mizah in drugih dogodkih, kjer imajo študentje priložnost spoznati organizacijo. Gre tudi za razne obiske dijakov in študentov v organizacijo, možnosti opravljanja obveznih praks in pisanje raziskovalnih in zaključnih nalog v organizaciji ter sistematično zbiranje najboljših dijakov in študentov, ki jih organizacija ob pomoči učiteljev obvesti o prostih delovnih mestih. Kot navaja Svetlik (2009, str. 291), je ena od pomembnih stičišč sodelovanja med univerzami in industrijo

tudi sodelovanje z Univerzitetnimi kariernimi centri. To sodelovanje oz. lahko rečemo kar partnerstvo je v Evropi v porastu zaznati v zadnjih nekaj letih. Osnovni namen kariernih centrov je usmerjati dijake v zanje najprimernejše študijske programe in ponuditi pomoč študentom med študijem pri pridobivanju izkušenj in veščin za trg delovne sile, iskanje študentske in redne zaposlitve in podobno. To za delodajalce pomeni veliko dodano vrednost, saj jim pomagajo iskati primerne kandidate za zaposlitev.

Vedno bolj v ospredje prihaja še ena oblika sodelovanja med znanostjo in industrijo, ki bistveno vpliva na menedžment talentov. To je sodelovanje preko znanstvenih oz. tehnoloških parkov. Konkurenčna prednost v podjetjih večinoma temelji na inovativnosti in človeškem kapitalu, medtem ko imajo znanstveni parki večje koncentracije sredstev. Podjetja, zlasti manjša, se velikokrat obrnejo na znanstvene parke v želji najti strokovnjake s specifičnimi znanji, ki jih pridobijo na univerzi. Za model delovanja znanstvenih parkov je ključno povezovanje med univerzami, akademskimi raziskovalci in podjetji. Predstavljajo pomemben del podjetniškega ekosistema, saj vzpostavljajo skupek nosilcev sodelovanj med univerzami, podjetji, vladnimi organizacijami, inkubatorji in ostalimi parki. Še več, spodbujajo okolje, kjer lahko podjetja gradijo sodelovalno mrežo in dosegajo še boljše rezultate v njihovem menedžmentu talentov. Podpirajo in spodbujajo torej izmenjavo znanj in talentov med podjetji in lokalnimi univerzami, krepijo njihove neformalne in formalne odnose ter spodbujajo razvoj skupnih projektov. Pogostokrat delujejo kot posredniki med podjetji in študenti, predvsem kadar gre za pisanje zaključnih del, pripravništvo ali iskanje zaposlitve (Löfsten, Klofsten in Cadorin 2020, str. 2465–2469).

Podjetja, še posebej pa študentje, se vedno bolj zavedajo pomena medsebojnega sodelovanja in interakcije že v času študija. Zato se intenzivno in na različne načine povezujejo s podjetji. Ena izmed modernejših oblik, ki se pojavlja, je sodelovanje preko **spletnih platform za sodelovanje**. Podjetja na platforme objavijo svoje izzive, študentje pa poizkušajo najti potencialne in kreativne rešitve zanje. Učenje preko izzivov in t. i. hekatonov ni več le privlačno in zanimivo, temveč postaja ključno za zmanjševanje vrzeli med visokošolsko izobrazbo in realnim poslovnim svetom. Poznane platforme so (The Top 9 University-Industry collaboration platforms for 2020, b. I.):

- Agorize,

- CapSource,
- Telanto,
- Demola,
- Mindsumo,
- MyKindaFuture,
- Real Time Cases,
- Riipen,
- X-Culture.

Vse naštetje so lahko mnogo več kot le navadna digitalna platforma. V ozadju so ljudje, ki v platformi sodelujejo s svojimi cilji in kjer lahko pride do veliko inovativnih rešitev.

K sodelovanju med znanostjo in industrijo stremi tudi Evropska unija, saj je spodbujanje podjetniške miselnosti med državljani, podjetji in organizacijami v Evropski uniji temeljni cilj politik EU in njenih držav članic. Podjetništvo v izobraževanju in podjetniške spretnosti so pomembne za državljane Evropske unije, saj imajo ključno vlogo za zagotavljanje konkurenčnosti Evrope in njeno stalno industrijsko rast. V ta namen oblikujejo razne evropske programe, kot so Erasmus+ in Horizon 2020, s katerimi želijo spodbujati podjetništvo in inovativnost (Entrepreneurship in education/Izobraževanja in usposabljanje, b. l.).

Tudi v slovenskem prostoru je sodelovanje med industrijo in znanostjo vedno bolj pomembno in uveljavljeno. Poleg zgoraj naštetih načinov sodelovanja avtorici Slana in Boštjančič (2019) navajata še vedno pogostejše prakse, kjer podjetja odpirajo vrata svojega podjetja na t. i. dnevih odprtih vrat, organizirajo različne interne in eksterne »hekatone« ter se vključujejo v različne poslovne (ang. Business Class) programe. Izpostavljata še prakse po meri (ang. custom-made), kot so sodelovanje z zagonskimi (ang. start-up) podjetji, nudenje raznih ugodnosti prijavljenim kandidatom ter interaktivne selekcijske postopke.

Da je interes za sodelovanje med znanostjo in industrijo obojesmeren in prisoten v slovenskem prostoru, dokazujeta tudi obe slovenski največji univerzi, Univerza v Ljubljani in Univerza v Mariboru. Tako kot drugod po Evropi in svetu sta oblikovali svoji Pisarni za prenos znanj.

Giones (2019, str. 3260) navaja, da so bile Pisarne za prenos znanj (ang. Universities technology transfer offices – TTOs) vzpostavljene z ambicijo po lažjem prenosu znanja iz univerze v družbo. Miselna paradigma v ozadju je, da univerze generirajo nova znanja (vključno z novimi prebojnimi tehnologijami), ki so lahko patentirana in registrirana. Pisarna za prenos znanj Univerze v Ljubljani predstavlja most med raziskovalno in industrijsko sfero, podpira raziskovalce in študente na eni ter inovativna podjetja na drugi strani. Njen namen je spodbujanje in podpora različnim oblikam prenosa znanja v industrijo in v družbo, podpira pa jih na področju sodelovanja, pravnega varstva intelektualne lastnine, komercializacije intelektualne lastnine ter spodbujanje podjetništva in ustanavljanja odcepljenih podjetij (UL Pisarna za prenos znanj, 2021). Na Univerzi v Mariboru pa za prenos znanja in tehnologije v industrija in družbeno okolje skrbijo v Službi za prenos znanja in tehnologij (O nas – TTO UM, 2021).

2.1. Prednosti, ki jih prinaša sodelovanje med znanostjo in industrijo

Raziskave so pokazale, da prenos znanj med univerzo in industrijo signifikantno izboljša kakovost, produktivnost in ekonomsko vrednost (Marinho idr. 2020, str. 34).

Evropska komisija (University Business Cooperation/Izobraževanje in usposabljanje, b. l.) navaja, da se s tesnejšimi vezmi med industrijo in univerzo spodbuja izmenjava znanj, ustvarjajo se dolgoročna partnerstva in priložnosti, krepijo se inovativnost, podjetništvo in ustvarjalnost. Diplomanti pridobijo prave spretnosti in miselnost, ki jih zahteva trg dela kot tiste, ki jih potrebujejo za njihov osebni razvoj. Z namenom še tesnejšega sodelovanja se vse od leta 2018 na vsaki dve leti srečujejo predstavniki visokošolskih ustanov, podjetij, poslovnih združenj, javnih organov in oblikovalci politik. Omenjeni člani preučujejo trenutno stanje sodelovanja med univerzami in podjetji ter politične pobude in programe, ki so potrebni za sodelovanje na forumu, imenovanem Forum za dialog med univerzami in industrijo. Plesniarska (2018, str. 149–150) je v svojem članku zbrala povzetke evropskih dokumentov, kjer poudarjajo pomen sodelovanja med znanostjo in industrijo. Njihovo sodelovanje je željeno zaradi družbe same, državnega gospodarstva in inovacijskega ekosistema. Prednosti so v dolgoročnem strateškem partnerstvu, izboljšanju razumevanja potreb trga in problemov industrije, pridobivanje statusa in ugleda, krepitev raziskovalnih aktivnosti raziskovalnih

institucij ali prepoznavanje novih strank oz. partnerjev za bodoča sodelovanja. Nadaljnje prednosti za univerze so krepitev prepoznavnosti univerze med zaposlovalci ter izboljševanje kvalitete izobraževanja in raziskovanja. S strani industrije avtorica navaja prednosti, kot so pridobivanje konkurenčne prednosti z vlaganjem v raziskave in razvoj, zagotovljene s strani zunanjih partnerjev (npr. univerz), znižanje stroškov, promocijo znamke delodajalca kot zaželenega partnerja, mreženje z akademskim svetom, razvoj novih produktov in uslug.

Poseben element, ki ga zaznavamo pri sodelovanju znanosti in industrije, so tudi zagonska (ang. start up) podjetja. V zadnjih desetletjih je več kot 11.000 podjetij začelo ravno v sklopu univerz in večina od njih je zelo uspešnih (Industry and University Collaboration 2020).

Znanost in industrija torej med seboj ne bi sodelovala, če ne bi imela dvostranske koristi. Tako eden kot drugi iz svojega sodelovanja lahko ogromno pridobijo. Obe se namreč lahko zanesejo druga na drugo in tako krepijo njuno znanje in moč. Ogromna prednost sodelovanja je ravno pri izmenjavi izkušenj, povratnih informacij in nasvetov (prav tam, 2020).

Singh (2019) trdi, da znanost in industrija morata medsebojno sodelovati, če želita vplivati na ekonomsko rast in procesiranje novih inovacij. Nadaljuje, da tehnološki napredek in globalno znanje silita organizacije v sodelovanje oz. da enostavno nimajo druge možnosti, kot da medsebojno sodelujejo. Razlogov zakaj je le-to pomembno, je zelo veliko. Rybnick in Konigsgruber (2018, str. 222) navajata, da podjetja s sodelovanjem pridobijo visoko kvalificirane delavce, kot so raziskovalci ali še celo študentje. V času študija imajo možnost, da se spoznajo z znanjem in tehnologijo ter zelo pomembno, drago raziskovalno opremo. Na drugi strani ima na tem mestu korist tudi znanstvena institucija, saj v veliko primerov podjetja zagotovijo sredstva in dostop do njihovih naprav. OECD (2015 v Rybnick in Konigsgruber, 2018) tako na primer navaja, da je sodelovanje med znanostjo in industrijo v več državah signifikantnega pomena, saj se veliko univerzitetnih skladov polni s tem. Prav tako imajo financiranja s strani internacionalnih organizacij in podjetij za namene raziskav in razvoja v visokem šolstvu signifikantno vlogo.

Sodelovanje prinaša tudi kadrovske prednosti. Lawler (2017) med prednostmi izpostavlja, da študentje preko sodelovanja univerz z industrijo dobro spoznajo potencialne delodajalce in

tako lažje ugotovijo, ali jih to delo zanima ali ne. Delodajalci pa spoznajo možne bodoče sodelavce z dodano vrednostjo za njihovo organizacijo, prav tako pa lahko vplivajo na razvoj in oblikovanje novih visokošolskih mehanizmov.

Študentje pri sodelovanju s partnerji iz industrije pridobijo ogromno izkušenj z delom v realnem svetu, podjetjem lahko pomagajo pri analizi trenutnega stanja in iskanju rešitev in izboljšav. Mnogokrat študentje dobijo takojšnjo zaposlitev, s tem pa tudi delovnega mentorja, ki mu pomaga pri razvoju veščin in znanj, pridobljenih v času študija in potrebnih za delo. Fakulteta tako dobi zagotovilo, da so programi, ki jih izvajajo, odlični in da ustvarjajo velik bazen talentov (Industry and University Collaboration 2020). Iz tega lahko tako tudi povzamemo in sklepamo, da s pomočjo sodelovanja že v času študija kadrovniki v podjetju prihranijo čas pri iskanju novih sodelavcev in takoj pograbijo diplomirane talente.

2.2. Ovire/slabosti, ki jih prinaša sodelovanje znanosti in industrije

Sodelovanje med znanostjo in industrijo seveda ni vedno enostavno. Uspešno sodelovanje se ne zgodi kar tako. Mora biti skrbno načrtovano in negovano (Marinho idr. 2020, str. 40). Med tema dvema področjema ostaja temeljna razlika v njunem poslanstvu, ki lahko reflektira v rezultatih sodelovanja. Univerze so prvotno namenjene izobraževanju in ustvarjanju novega znanja, medtem ko so podjetja osredotočena na doseganje znanja, ki jim omogoča konkurenčno prednost (Bruneel idr. 2010, str. 858). Kariera in ugled akademskih raziskovalcev temelji na publikacijah in izsledkih raziskav, medtem ko partnerji iz industrije na pridobljeno znanje in intelektualno lastnino gledajo predvsem kot konkurenčno prednost njihovega podjetja. Posledično ni presenetljivo, da lahko pride do konfliktov, ki zavirajo sodelovanje (Giones, 2019, str. 3261).

Plesniarska (2018, str. 151) je združila bistvene omejitve v sodelovanju med znanostjo in industrijo v kategorije: kulturne, strukturne, finančne, pravne, organizacijske in karierno usmerjene omejitve. Podrobneje našteva omejitve, kot so problemi, povezani z intelektualno lastnino, pomanjkanje zadostne infrastrukture in virov financiranja, pomanjkanje interesa za sodelovanje, preobremenjenost raziskovalcev, strah pred obtožbami univerze, da promovira tehnološke rešitve določenega podjetja, zaupnost rezultatov, težavno ocenjevanje vrednosti

sodelovanja, različni pogledi in motivacija, različni načini komunikacije, pomanjkanje zavedanja priložnosti za medsebojno sodelovanje, ne udejanjanja izsledkov raziskav na strani podjetja ter pomanjkanje pravih ljudi.

Tabela 1: Ovire pri sodelovanju med znanostjo in industrijo (Bryla, Jurczyk, Domanski 2013b: 11; Barriers and Drivers in European University-Business Cooperation 2012:6 v Plesniarska 2018, str. 151)

Ovire pri sodelovanju med univerzami in podjetji	Univerze	Podjetja
Težave pri usklajevanju pravic intelektualne lastnine.	+	+
Pomanjkanje primerne infrastrukture in virov financiranja.	+	+
Pomanjkanje interesa za sodelovanja.	+	+
Preobremenjenost znanstvenikov z delom (lastne raziskave in/ali učne aktivnosti).	+	-
Strah pred obtožbami univerze, da promovira tehnološke rešitve danega podjetja.	+	-
Zaupnost rezultatov.	-	+
Težko je oceniti vrednosti sodelovanja.	-	+
Razlikovanje časovnih okvirov in motivacije.	+	+
Različen način komuniciranja.	+	+
Pomanjkanje zavedanja o priložnostih za sodelovanje med univerzami in podjetji.	+	+
Omejene možnosti podjetij, da absorbirajo rezultate raziskav.	-	+
Ni ustrezne osebe za začetni kontakt.	+	+

Temeljne razlike pri sodelovalnih partnerjih so lahko razumljene kot priložnosti za večjo kreativnost, za negovanje uspešnega dolgoročnega partnerstva pa se mora med njima ustvariti strateško zaveznitvo. Da bodo v partnerstvu obe strani dosegli zmago, je namreč treba, da se obe strani zavedajo misije in vrednosti druga druge. Avtorji Awasthy, Flint, Sankarnarayana in Jones (2019, str. 54) še navajajo, da vsako uspešno sodelovanje zahteva pozitiven odnos obeh partnerjev, medsebojno spoštovanje in zavzetost za skupni uspeh. Če tega ni, sodelovanje ne more biti uspešno. Podobnega mnenja, da je za uspešen prenos znanja in sodelovanja potreben nenehen dialog, akumulacija družbene mreže, močna empatija in zaupanje, so tudi avtorji Marinho idr. (2020, str. 39). Dodajajo, da so temelj uspešnega

sodelovanja ljudje, ki znajo iti izven svojih okvirjev in ki imajo globoko razumevanje delovanja obeh kultur institucij. Podobno, da so ovire lahko v pomanjkanju specializiranega kadra v oddelkih za marketing in tehnoloških pisarnah za prenos znanj, opisuje Plesniarska (2018, str. 150). K ostalim oviram s strani univerze dodaja še birokratske omejitve.

Medsebojno sodelovanje med znanostjo in univerzo zahteva torej tudi določene pogoje. Sanno, Ericson Oberg, Flores-Garcia in Jackson (2019, str. 38) najprej navajajo, da morajo sodelujoče se organizacije in njeni člani med seboj najprej razviti določeno stopnjo zaupanja. Marinho idr. (2020, str. 40) dodajo, da je zaupanje ključen element za uspešno pogajanje, ki omogoča razvoj strategije za ustvarjanje vrednosti, reševanja problemov in doseganja ciljev. Zaupanje je skupno prepričanje, da se noben deležnik ne počuti ranljivega v sodelovanju. Ko je le-to vzpostavljeno, sledi nadaljnje dogovarjanje o vrsti sodelovanja. Najprej morajo udeleženci formulirati skupni problem, kjer vsi predstavniki izkažejo svoj interes za sodelovanje. Nato se morajo pogovoriti o financiranju in virih, da se sodelovanje »zavaruje« in potrdi iz obeh smeri. Na koncu morajo skupaj izoblikovati raziskovalni načrt oz. potrebe in načrtati potrebno metodologijo in program sodelovanja.

Usklajevanje sodelovanja med univerzo in industrijo je lahko kompleksno in organizacijsko zahtevno. Še posebej to velja za velike organizacije, kjer je potrebno veliko časa, da se zadeve administrativno in drugače uredijo. Sodelovanje ne sme ostati zgolj na ravni običajnih raziskav za financiranje, temveč morata obe strani biti strateški partner pri sodelovanju, ki združujeta razvojno-raziskovalno dejavnost na strani znanosti in inovacijsko okolje na strani industrije. To se lahko zgodi, treba je le zmanjšati morebitni kulturni in komunikacijski razkorak med njima (Industry and University Collaboration 2020).

Kot veliko oviro oz. izziv, ki ga morajo partnerji v sodelovanju razrešiti, je tudi intelektualna lastnina. Pogajanja v zvezi z njo so velikokrat velika ovira pri vzpostavljanju učinkovitega sodelovanja. Da se temu izognejo, je potreben učinkovit pravni okvir (Awasthy, Flint, Sankarnarayana in Jones 2019, str. 55).

2.3. Kako lahko še izboljšamo sodelovanje med znanostjo in industrijo?

Avtorji Awasthy, Flint, Sankarnarayana in Jones (2019, str. 52–57) so na podlagi raziskave najboljših sodelovalnih praks med znanostjo in industrijo, oblikovali nekaj predlogov za učinkovito sodelovanje:

- **Razumevanje različnosti interakcij** – na začetku je pomembno zavedanje, da so med znanostjo in industrijo možne različne interakcije in odnosi. Različni tipi sodelovanja imajo različne dogovore o vključenosti in trajanju za doseganje rezultatov. Razumevanje teh interakcij in odnosov bo posameznikom omogočilo lažjo izbiro primerne partnerstva.
- **Izbira sodelujočih/partnerjev** – izbira strateškega partnerja za sodelovanje je ključna. Treba je izbrati ustrezno univerzo, raziskovalno institucijo, »start up« podjetje, ostale industrijske partnerje ipd. Pred izbiro partnerja je treba narediti analizo, da se prepričamo, da izbran partner res ustreza zahtevanim potrebam. K odločitvi o izbiri lahko pripomorejo tudi pretekla uspešna sodelovanja. Ko je partner izbran, je potreben dogovor o sodelovanju.
- **Razumevanje razlogov »Zakaj sodelovati«** – znanost in industrija imata vedno različne motive za sodelovanje. Razlikujejo se glede na reševanje problemov, deljenje sredstev ter pridobljenih spretnosti/znanj v procesu izobraževanja. Skupne interese in motivacijo za sodelovanje je treba definirati že pred samim sodelovanjem, kar zahteva čas, razpravo in razmislek.
- **Identificiranje in določitev ustreznih ljudi ter vključitev vodstva** – za uspešno sodelovanje je treba izbrati prave ljudi, ki so odprti za spremembe, voljni sodelovati in jim lahko zaupamo. Vodje s podjetniško miselnostjo bolj vplivajo na učinkovitost sodelovanja. Prav tako se morajo vključiti vodje univerz, saj to predstavlja zavezo univerze in vpliva na oblikovanje in uspešnost sodelovanja. Vodje v podjetjih morajo na drugi strani imeti vizijo in definirati, kaj želijo doseči oz. v kaj je vredno vlagati ter sredstva, da bodo to dosegli.
- **Zagotavljanje osnovnih partnerskih značilnosti** – za uspešno sodelovanje je treba določiti osnovna pravila in dogovore, pod katerimi bo sodelovanje potekalo. Dogovor mora biti sprejemljiv za oba partnerja, da bo lahko zagotovljeno dolgoročno

sodelovanje. Slednjega lahko merimo z vključenostjo vseh sodelujočih od začetka sodelovanja do konca. Poskrbeti morajo tudi za redni sproti pregled procesa sodelovanja in rezultatov. Nenazadnje, tudi podpora države lahko vodi k oblikovanju uspešnega sodelovanja.

- **Vzpostavljanje učinkovite komunikacije** – medsebojna komunikacija je ključen dejavnik uspešnega sodelovanja. Vodje podjetij in univerz morajo razumeti drug drugega. Nenehno je treba strmeti k izboljšanju komunikacije, kot so redni sestanki, načini komunikacije (preko mobilnega telefona, sestanki v živo, virtualni sestanki itd.). Sprotna komunikacija mora za učinkovitost sodelovanja zajemati tudi sprotne poročanje o uspešnosti sodelovanja do sedaj. Prav tako je za uspešno sodelovanje potrebna tudi sprotna komunikacija z najvišjim vodstvom.
- **Okrepitev razširjene strategije** – univerze morajo graditi na prepoznavnosti svojih izsledkov raziskav ter privabljanju ostalih potencialnih partnerjev.
- **Dogovor o intelektualni lastnini** – o intelektualni lastnini mora biti sklenjen skupni dogovor. Vzpostavljen skupen in pravnomočen dogovor pomaga pri pravnih omejitvah, povezanih z intelektualno lastnino.
- **Sprejemanje načel za spodbujanje/usmerjanje sodelovanja** – uspešno sodelovanje mora biti podprto in spodbujeno s sprotnimi načeli sodelovanja. Strmijo in pomagajo k skupnim načelom sodelovanja in izogibanja konfliktom.
- **Sprejemanje strategij za spodbujanje sodelovanja** – če je sodelovanje z obeh strani strateško, je uspešnost le-tega pogostokrat zagotovljena. Vključeni morajo nenehno poslušati drug drugega in iskati načine, kako delati skupaj. To je možno z vzpostavitvijo prave strategije. Ta vključuje zavestno in utemeljeno načrtovanje, identifikacijo ključnih pogodb, prilagajanje pravnemu okviru in ustrezno pripravo. Strategija mora strmeti k razvoju novih partnerstev in spodbujanju obstoječih projektov za razvoj novih priložnosti.
- **Osredotočanje na vire kulturnega kapitala** – zajema zaupanje, medsebojne dolžnosti, skupno razumevanje, dostop do informacij in različnih priložnosti. Obstoj medsebojnega zaupanja je zelo pomemben dejavnik, ki vodi k učinkovitemu deljenju znanj med različnimi deležniki in prispeva k uspešnemu sodelovanju.

- **Vzpostavljanje nagrad in spodbud** – zaželen je vzpostavljen sistem nagrajevanja, za prepoznavanje vloženega truda vključenih, saj to pripomore k dvigu motivacije, vključenosti posameznikov in bolj učinkovitega sodelovanja.
- **Upravljanje sodelovanja** – sodelovanje je potrebno voditi in upravljati, saj to pomaga pri njegovem procesu in doseganju zastavljenih ciljev.
- **Alumni skupnost** – univerze morajo ohranjati stik z njihovimi diplomanti, ki delajo v industriji, saj je to eden izmed načinov, preko katerih univerza razume in prejme izzive industrije.

Podobno, vendar na krajši način, pogoje za uspešno sodelovanje opisujejo Marinho, Silva in Santos (2020, str. 36). Pravijo, da mora za uspešno sodelovanje med vsemi vpletenimi biti ustrezno ravnotežje štirih aspektov:

- **Konceptualna konvergenca** – vsi deležniki morajo imeti skupno razumevanje, kaj pomeni sodelovanje in skupni dogovor o interesu za skupno delo za doseganje želenega namena in vizije.
- **Skupen cilj sodelovanja** – dogovor o skupnih ciljih, ki jih vodi skozi celoten proces sodelovanja, v katerega so vključeni vsi deležniki.
- **Skupno vodenje** – odgovornost za proces sodelovanja.
- **Predvidevanja posameznih rezultatov** – od sodelovanja bi morali pridobiti vsi deležniki in družba.

Omenjeni avtorji (prav tam, str. 42) dodajajo, da je prvi korak k uspešnemu sodelovanju v identifikaciji glavnih prednosti univerz in temeljnih kompetenc podjetja. Zavedati se morajo, da obstajajo trije različni načini sodelovanj in izbrati morajo najustreznejšega: **strateško**, **operativno** in **transakcijsko sodelovanje**. Naslednji pomemben dejavnik, ki vpliva na uspešnost sodelovanja, so vnaprej točno definirani, realni in vzajemni cilji. Če jih ni, je sodelovanje lahko preobsežno in izven dosega rezultatov. Nadaljujejo, da je zelo pomembno vodenje sodelovanja in učinkovita komunikacija. Zaključujejo pa, da vsako plodno sodelovanje zahteva čas.

2.4. Sklep

Na podlagi preučene literature smo podatke o prednostih, slabostih in izzivih sodelovanja med znanostjo in industrijo združili v spodnjo tabelo, ki jo tudi podrobneje razlagamo.

Tabela 2: Prednosti, slabosti in izzivi sodelovanja med znanostjo in industrijo

Prednosti	Slabosti	Izzivi
Konkurenčna prednost podjetja	Izbira neustreznega partnerja za sodelovanje	Medsebojno zaupanje
Nove raziskave in metode	Drugačni cilji in nameni sodelovanja	Slaba in neučinkovita komunikacija
Inovacije	Nezainteresirano vodstvo univerze ali industrije	Prazen bazen talentov
Delovna mesta za talente	Napačna strategija sodelovanja	Pomanjkanje časa in motivacije
Opravljanje študijskih praks	Preveč birokracije	
Novi načini dela: hekatoni, spletne platforme za izmenjavo idej	Premalo podpore države, državnih razpisov sofinanciranja	
Ugled in nenehen razvoj obeh institucij	Spori glede intelektualne lastnine	
Ustavljen beg možganov		
Povezovanje v alumni skupnostmi		
Razvoj zagonskih podjetij		
Povezovanje zaposlenih, deljenje dobrih praks		

Iz povzete literature lahko sklepamo, da ima sodelovanje med znanostjo in industrijo v svojem bistvu predvsem pozitivne in dobre lastnosti. Omogoča nenehen napredek tako za obe instituciji sami kot posledično za razvoj celotne družbe. Poganja družbeni napredek in

konkurenčnost, hkrati pa še vedno skrbi, da znanje ostaja temeljna vrednota. Posamezniki, kot so raziskovalci, zaposleni v podjetjih in študentje, v procesu sodelovanja nadgrajujejo svoje znanje ter hkrati razvijajo nove kompetence za doseganje nekega namena. Raziskovalci na univerzah na eni strani dokazujejo in raziskujejo nove metode, materiale in procese, ki jih na drugi strani lahko preizkušajo v praksi, pri industrijskih partnerjih. Slednji z inovacijami in novimi produkti pridobivajo konkurenčno prednost na trgu, kar jim omogoča nenehno rast in razvoj. V procesu seveda ne smemo pozabiti na ključne deležnike našega magistrskega dela, mlade talente. Ti se v procesu sodelovanja med znanostjo in industrijo znajdejo na točki, ki je lahko začetek njihove, potencialno zelo uspešne profesionalne kariere. Že tekom študija se namreč preko različnih sodelovalnih projektov, študijskih praks, zaključnih nalog in ne nazadnje študentskih del srečajo z bodočimi delodajalci, kjer imajo priložnost pokazati svoj potencial, radovednost in talent. S tem, da podjetja študentom odprejo svoja vrata, pokažejo svoje delo in poslanstvo, si odprejo prostor do polnjenja bazena talentov, grajenja dobre znamke delodajalca in zagotavljanja zaposlovanja najboljših kadrov. V uvidu globalnega pojava »bitke za talente« je to še toliko bolj pomembno in potrebno. Da bomo ustavili beg možganov in poskrbeli, da bodo mladi talenti ostali znotraj meja naše države, moramo spodbujati sodelovanje med znanostjo in industrijo ter iskati nove načine le-tega. Omenjeni hekatoni, spletne platforme za reševanje idej in ostali načini sodelovanja so le del in začetek, saj verjamemo, da nas bosta kreativnost in raziskovanje vodila še mnogo dlje.

Seveda pa, kot je razvidno že iz literature, sodelovanje ne poteka vedno idealno in samo po sebi. Da bosta obe strani od sodelovanja izvlekli maksimum, je potrebno dolgoročno usklajevanje, nenehna komunikacija in vztrajnost. Tako kot pri mnogo kateri stvari, sta za rezultat potrebna napor in čas. Na začetku je bistveno razumevanje namena in skupno določanje ciljev sodelovanja. Vsi deležniki morajo slediti temeljnim načelom medsebojnega spoštovanja in dogovora o načinu dela. Če ni zaupanja in strategije, sodelovanje ne more biti uspešno. Zlasti pri sodelovanju, kjer lahko že vnaprej predvidimo, da so potencialni rezultati novi produkti, ki jih lahko patentiramo, moramo vzpostaviti dober pravni okvir. Sklenitev pogodbe z jasno določenimi klavzulami bodo vodilo sodelovanja, kjer bodo vsi deležniki vedeli, kaj so njihove pravice in dolžnosti. Birokratizacija je velikokrat zahtevna in potrebno je veliko usklajevanja, kar pa je v mnogih primerih lahko razlog za manjšo motivacijo in nesodelovanje. Zato je po našem mnenju še toliko bolj pomembno, da se v sodelovanje med znanostjo in

univerzo vključijo motivirani sodelavci, ki v njem vidijo veliko dodano vrednost in ki so pripravljeni svoj čas investirati v naložbo za prihodnost, v dobro sebe, univerze, podjetja in cele družbe.

III. EMPIRIČNI DEL

3. RAZISKOVALNI PROBLEM

Zaposleni v podjetjih se dobro zavedamo pomena prepoznavnosti in grajenja dobre znamke delodajalca, v luči privabljanja najboljših kadrov. Na lastni koži vsakodnevno spoznavamo, kaj pomeni konkurenca in boj za vsakega posameznega talenta na katerem koli področju dela. Prisiljeni smo k iskanju novih načinov dela, reševanju problemov in iskanju kadrov. Skrbno moramo ravnati in slediti načelom menedžmenta talentov, da bomo pridobili učinkovite in najboljše sodelavce. Zavedamo se namreč, da slednji predstavljajo temelj nenehnega napredka, inovativnosti in pogoj za ustvarjanje konkurenčne prednosti na trgu. Najti moramo nove načine, kako ustaviti beg možganov in poskrbeti, da bodo le-ti ostali doma. Hkrati pa moramo na drugi strani znati k nam privabiti tudi kadre iz drugih držav.

V teoretičnem uvodu smo spoznali, da je eden novih, perspektivnih načinov privabljanja kadrov v zadnjih letih postalo sodelovanje med znanostjo in industrijo. Ima vrsto prednosti, ki jih obe strani v sodelovanju lahko izdatno izkoristijo. S skupno dogovorjenimi cilji, načeli dela, učinkovito komunikacijo ter medsebojnim zaupanjem lahko dosežejo zavidljive rezultate. Oboji dosežejo ugled ter nove priložnosti za nadaljnja sodelovanja. Kot omenjeno, podjetja lahko z njim pridobijo vrhunske mlade strokovnjake, ki jih v podjetju nato gradijo in usposablajo naprej.

Na primeru izbranega podjetja omenjeno sodelovanje podrobneje spoznavamo. Imajo odlične načine in pristope, kako študentom skozi najrazličnejše dogodke in aktivnosti sodelovanja s fakultetami in raziskovalnimi inštitucijami, predstaviti podjetje ter jim približati njihovo delo in poslanstvo. Med njimi je en najpomembnejši dogodek, ki ga bomo v empiričnem delu tudi podrobneje raziskali. Od leta 2010, odkar organizirajo dogodek, se je v podjetju zaposlilo približno 40 udeležencev tega dogodka. Večina še vedno dela, nekaj pa jih je podjetje tudi zapustilo.

Namen raziskave je dobiti vpogled v dogodek s strani podjetja oz. organizatorjev dogodka in že zaposlenih bivših udeležencev. Želimo zaobjeti celotno evalvacijo dogodka, od izhodiščnih ciljev oziroma pričakovanj podjetja ob uvedbi dogodka do morebitnih podciljev, ki so se tekom let organiziranja dogodka dopolnjevali. Zanimalo nas bo, kaj podjetje pridobi z njim, zakaj so vključeni interni talenti, kakšni so načrti za dogodek v prihodnje in kje so morebitni izzivi. Od bivših udeležencev dogodka želimo pridobiti vpogled, ali je dogodek dosegel njihova pričakovanja, kako je vplival na njihovo profesionalno kariero ter kako ga ocenjujejo v celoti.

3. 1 Raziskovalna vprašanja

Raziskovalna vprašanja smo razdelili na dva sklopa. V prvem so namenjena organizatorjem dogodka, v drugem pa bivšim udeležencem dogodka, ki so sedaj zaposleni v podjetju.

Prvi sklop za člane organizacijskega odbora dogodka

1. Kateri razlogi so podjetje vodili k oblikovanju in uvedbi dogodka pred 10 leti?
2. Kateri so pozitivni učinki dogodka? Kako sodelujete z znanstvenimi partnerji?
3. Katere cilje je dogodek izvedbe izpolnil v 10 letih?
4. Katere vidike dogodka je podjetje v 10 letih dopolnilo, spremenilo, da bi doseglo zastavljene cilje?
5. Zakaj so se odločili, da v dogodek vključijo tudi interne talente?
6. Katere so morebitne pomanjkljivosti, ovire oz. priložnosti za izboljšave dogodka?
7. Kateri so izzivi dogodka za prihodnost?

Drugi sklop za bivše udeležence dogodka

8. Zakaj ste se odločili za udeležbo na dogodku?
9. Kateri so pozitivni učinki dogodka?
10. Katere cilje/pričakovanja je dogodek izpolnil?
11. Katere so morebitne pomanjkljivosti oz. priložnosti za izboljšave dogodka?
12. Kateri so izzivi dogodka za prihodnost?
13. Kako je dogodek vplival na njihovo kariero?

4. METODOLOGIJA

4.1. Predstavitev primera

4.1.1. Predstavitev izbranega podjetja

Podjetje je pomemben del mednarodnega podjetja in je tako slovenska, evropska kot svetovna industrijska družba. Njihovo poslanstvo je odkrivati nove poti za izboljšanje in podaljševanje življenja ljudi. Pri tem pa jih vodi želja biti vodilni in zaupanja vredni pri spreminjanju pristopov k zdravljenju. Njihovi rezultati so plod trdega in kakovostnega dela znanstvenikov, raziskovalcev in vseh ostalih zaposlenih (Predstavitev družbe, 2020).

Zaposleni so temelj njihovega uspeha. Na voljo imajo ogromno izobraževanj, seminarjev in delavnic, na katerih izpopolnjujejo svoje znanje in ga širijo naprej. Veliko sodelujejo z lokalno skupnostjo, aktivni so na področju zdravega načina življenja, raznolikosti in vključenosti. Podjetje je nagrajeno z nagrado Najuglednejši delodajalec, prav tako ima certifikat Družini prijazno podjetje (Predstavitev družbe, 2020).

V podjetju se še kako zavedajo pomena dobrega in kvalitetnega sodelovanja. Sodelujejo z mnogimi univerzami, inštituti ter ostalimi organizacijami in podjetji. S študenti in mladimi raziskovalci sodelujejo na različne načine, kot so študentske prakse, razvojne in projektne naloge, diplomska, magistrska in doktorska dela, študentsko delo, hekatoni ipd. Večkrat letno organizirajo karierne dneve za dijake in študente, kjer jim predstavijo podjetje, karierne priložnosti in vsakdanje delo. Velikokrat sodelujejo pri sooblikovanju študijskih programov (povzeto po pogovoru s strokovnim sodelavcem 1, 2021).

Poleg tega vsako leto tradicionalno organizirajo različne dogodke, povezane z akademskimi institucijami in mladimi talenti. Namen vseh teh aktivnosti in dogodkov je spoznavanje podjetja, izmenjava znanj in iskanje mladih talentov. Najpomembnejšega in najodmevnejšega izmed njih opisujemo v naslednjem poglavju in analiziramo v empiričnem delu.

2.1.2. Dogodek izbranega podjetja

Je tridnevni dogodek¹, namenjen mladim talentom naravoslovnih ved iz Slovenije in širše regije. V letu 2021 ga bodo organizirali že enajstič zapored. Dogodek je mednarodne narave, zato v celoti poteka v angleškem jeziku. Vsako leto ga namenijo določeni temi, o kateri izbrani talenti poslušajo na predavanjih in raziskujejo v skupinski nalogi.

Priprave na dogodek trajajo več mesecev. Najožja skupina organizacijskega odbora najprej izbere temo dogodka, nato pa sledijo nadaljnje promocijske aktivnosti za prepoznavnost dogodka in prijavo kandidatov. Vsakoletne izkušnje so pokazale, da prejmejo okoli 150 prijav iz najrazličnejših držav. V zadnjih letih med prejetimi prijavami opažajo vedno večjo narodno raznolikost kandidatov. Ko so prijave zaključene, se začne postopek izbiranja kandidatov. Pri izboru sodelujeta glavna organizatorja dogodka ter kadrovniki. Izmed vseh prijav izberejo 36 najboljših kandidatov zaključnih letnikov, približno polovico iz Slovenije. Merila za izbor so strokovni dosežki in izkušnje.

Prvi dan dogodka je neformalne narave in je namenjen spoznavanju udeležencev. Naslednji dan se začne uradni del s predstavitvami glavnih govorcev. Nato sledi najpomembnejši del dogodka, tj. študija primera. Študentom predstavijo primer in jih razdelijo v skupine. Skozi celotno reševanje primera skupine spremljajo ocenjevalci iz podjetja. Udeleženci primer lahko rešujejo in izpopolnjujejo vse do dopoldneva naslednjega dne, ko imajo predstavitev pred komisijo. Po predstavitvah udeleženci podrobneje spoznajo podjetje, obišejo laboratorije in prostore. Dogodek se zaključi zvečer s slavnostno večerjo, kjer razglasijo zmagovalce in podelijo nagrade (povzeto po pogovoru s strokovnim sodelavcem 1 in 2).

2.1.3. Interni talenti v sklopu dogodka

V sklopu dogodka en dan vzporedno poteka še en dogodek, namenjen internim talentom v podjetju. To so mladi, talentirani zaposleni na različnih funkcijah znotraj podjetja, ki so

¹ Dogodek ima v obravnavanem podjetju posebno ime, ki ga zaradi varovanja poslovne skrivnosti ne navajamo in posledično v tekstu uporabljamo splošno poimenovanje dogodek.

pokazali velik potencial za nadaljnji karierni razvoj. Prihajajo iz različnih enot podjetja. Tudi njihov izbor poteka po naprej postavljenem postopku. Namen je, da se jih prepozna kot talente in vključi, da se lahko učijo od uveljavljenih vodij in strokovnjakov. Program internih talentov je vsako leto malenkost drugačen, vendar se ves čas prepleta s programom udeležencev dogodka izbranega podjetja. Skozi celoten glavni dogodek poteka tudi mreženje med zunanjimi in notranjimi talenti (povzeto po pogovoru s strokovnim sodelavcem 3).

2.1.4. Namen in cilj dogodka

Dogodek predstavlja temeljni del prizadevanja podjetja za utiranje novih poti do prihodnjih kadrov in kompetenc. Cilj je spodbujanje in nagrajevanje novih idej, razvoj sposobnosti bodočih inovatorjev in oblikovanje trajne medsebojne povezanosti. Dogodek podpira širši družbeni razvoj, saj učinkovito povezuje znanost in industrijo ter odpira vrata novemu znanju in inovativnemu razmišljanju za prihodnost. Spodbuja dialog in sodelovanje med industrijo in znanstveno sfero, mladim odpira pot v svet raziskovanja in poslovnega delovanja njihove industrije. Potrjuje osredotočenost podjetja na vlaganje v razvoj ter dolgoročno podporo mladim talentiranim študentom in raziskovalcem. Je odlična priložnost za mlade talente, da se srečajo s priznanimi in vodilnimi menedžerji podjetja. Mladi tako dobijo neposreden vpogled v raziskovalno in mednarodno poslovno okolje. Hkrati imajo priložnost, da tudi sami pokažejo svoje znanje in potencial ter si tako odprejo vrata za začetek kariere.

Njegov namen je torej trajno povezovanje industrijske in akademske sfere. Več kot 40 udeležencev preteklih dogodkov je danes že zaposlenih v podjetju na različnih področjih. Zavedajo se, kako pomembno je povezovanje in vlaganje v njihove zaposlene. S projektom kot je ta povezujejo znanost in industrijo ter odpirajo vrata novemu znanju in inovativnemu razmišljanju za prihodnost. Njihovo strnjeno povezovanje se začne že pri sami izbiri teme in kasneje programa, saj je pri tem potrebno povezovanje sprva znotraj samega podjetja, kasneje pa tudi navzven s fakultetami in raziskovalnimi inštituti, ne le v Sloveniji temveč tudi v širši regiji. Vsakoletna organizacija tega dogodka zanje, kot tudi za zunanje občinstvo, pomeni kontinuiran razvoj znanj in sodelovanj, inovativne prakse in njihovo izmenjavo. Opredeľjujejo ga kot enkratno priložnost za vse zunanje študente, ki si želijo od blizu spoznati način dela v njihovi industriji, hkrati pa je tudi velika priložnost za njihove izbrane mlade zaposlene, da si

pridobijo potrebna znanja za nadaljnji razvoj svoje kariere (povzeto po pogovoru s strokovnim sodelavcem 1).

4.2. Opredelitev raziskovalne metode

V nalogi smo uporabili kvalitativno metodo strukturiranega individualnega intervjuja in na njegovem temelju pridobivali natančne in poglobljene odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja. Mesec (1998, str. 26) kvalitativno raziskavo opredeli kot raziskavo, pri kateri sestavljajo temeljno izkustveno gradivo, zbrano v raziskovalnem procesu, besedni opisi ali pripovedi, in v kateri je to gradivo obdelano in analizirano besedno, brez uporabe merskih postopkov, ki dajo števila, in brez operacij nad števili. Metoda raziskovanja je deskriptivna in kavzalno ne eksperimentalna.

4.3. Proučevana populacija

Skupno smo intervjuvali 15 načrtno izbranih zaposlenih v podjetju. Intervjuvali smo pet bivših in sedanjih članov organizacijskega odbora dogodka. Vprašanja smo postavili dolgoletnemu predsedniku organizacijskega odbora, idejnemu snovalcu dogodka, sedanjemu glavnemu organizatorju dogodka, predstavniku kadrovske funkcije ter enemu izmed sedanjih članov organizacijskega odbora. Nato smo intervju opravili še z desetimi bivšimi udeleženci dogodka, ki so sedaj zaposleni v podjetju na različnih pozicijah. Štirje izmed njih so sedaj tudi soustvarjalci oz. soorganizatorji dogodka.

Tabela 3: Proučevana populacija članov organizacijskega odbora

Intervjuvanec/-ka	Oznaka
Organizator 1	O1
Organizator 2	O2
Organizator 3	O3
Organizator 4	O4
Organizator 5	O5

Tabela 4: Proučevana populacija zaposlenih bivših udeležencev dogodka

Intervjuvanec/-ka	Oznaka
Zaposleni 1	Z1
Zaposleni 2	Z2
Zaposleni 3	Z3
Zaposleni 4	Z4
Zaposleni 5	Z5
Zaposleni 6	Z6
Zaposleni 7	Z7
Zaposleni 8	Z8
Zaposleni 9	Z9
Zaposleni 10	Z10

4.4. Zbiranje podatkov

Podatke smo zbirali s pol strukturiranim intervjujem. Zanj je značilno, da si raziskovalec vnaprej pripravi bistvena vprašanja, navadno odprtega tipa, preostala vprašanja pa oblikuje sproti med potekom intervjuja (Sagadin 1995 in Drever 1997 v Vogrinc 2008, str. 109). Je zelo prožna tehnika, s katero vprašanja lahko prilagodimo intervjuvancem glede na njihova medsebojna sodelovanja. V vlogi intervjuvanke smo bili zaposleni v proučevanem podjetju, kar nam je olajšalo dostop do podatkov in intervjuvancev. Tako je hkrati šlo tudi za proučevanje problema z udeležbo, za katerega je značilno, da raziskovalci zbirajo podatke na samem terenu (Vogrinc 2008, str. 33.)

Zaradi našega dela v podjetju smo vse intervjuvance že poznali pred izvajanjem raziskave. Za same intervjuje smo se tako dogovorili ustno ali preko komunikacijskega orodja MS Teams. Ob sprejetju povabila na intervju so podpisali tudi interni dogovor, kjer smo jih seznanili o namenu raziskave, snemanju intervjuja ter zagotavljanju popolne anonimnosti. Intervjuje smo izvajali med 24. marcem 2021 in 16. aprilom 2021. Intervjuji s člani organizacijskega tima so trajali približno eno uro, intervjuji z zaposlenimi pa od trideset do petinštirideset minut. Vsi so potekali preko orodja MS Teams, kjer smo jih tudi posneli.

4.5. Obdelava podatkov

Vse pridobljene podatke smo obdelali s kvalitativno vsebinsko analizo. Postopno smo analizirali podatke, da smo lahko s pomočjo kodiranja in kategoriziranja besedila oblikovali teoretično razlago in oblikovali končno pojasnitev (Vogrinc 2008, str. 61). Sekvenčno smo sledili šestim korakom (prav tam):

1. urejanje gradiva,
2. določitev enot kodiranja,
3. kodiranje,
4. izbor in definiranje relevantnih pojmov in oblikovanje kategorij,
5. definiranje kategorij,
6. oblikovanje končne teoretične formulacije.

Intervjuje smo naprej prepisali v besedno obliko ter nato začeli z urejanjem. Temu procesu Vogrinc (2008, str. 116) pravi transkripcija. Uredili smo slovnične napake ter v slovenščino prevedli nekatere angleške izraze. Prav tako smo izbrisali imena udeležencev, dogodka ter ostalih vsebin, povezanih s podjetjem, za namen zagotavljanja popolne anonimnosti. Besedilo smo nato natančno prebrali ter se lotili kodiranja, osrednjega procesa v oblikovanju teorije in procesa izločevanja bistva iz posamezne enote kodiranja in poimenovanje le tega bistva, tj. kode. Nato je sledil proces odprtega kodiranja, ki vsebuje tri različne postopke, kot so pripisovanje pojmov empiričnim opisom, združevanje sorodnih pojmov v kategorije in analizo značilnosti pojmov in kategorij (Mesec 1998, str. 106). Kode smo tako določili na podlagi kodiranih enot, nato smo jih primerjali med seboj in združili v kategorije. Slednje smo na koncu definirali in oblikovali teorijo.

5. REZULTATI IN INTERPRETACIJA

Prvi sklop:

Najprej smo analizirali odgovore, ki smo jih prejeli od članov organizacijskega odbora dogodka. Zanimalo nas je, zakaj so se odločili za oblikovanje in uvedbo dogodka pred 10 leti ter kako ga dopolnjujejo še sedaj. Izvedeti smo želeli, kateri so pozitivni učinki ter cilji dogodka ter kako sodelujejo z znanstvenimi partnerji. Eno vprašanje smo namenili razlogu za vključitev internih talentov na dogodek. Posebno pozornost pa smo na koncu namenili še iskanju morebitnih pomanjkljivosti, ovir oz. priložnosti za izboljšave dogodka ter njegovim izzivom za prihodnost.

RV1: Kateri razlogi so podjetje vodili k oblikovanju in uvedbi dogodka pred 10 leti?

Tabela 5: Razlogi za vpeljavo in uvedbo dogodka pred 10. leti?

Oznaka	Postavka	Koda
101	»Je eden izmed boljših načinov za pridobivanje rekrutment študentov.«	- pridobitev talentov
102	»Želeli samo najboljše kandidate za mlade zaposlene.«	- pridobitev talentov
202	»Želeli smo dvigniti prepoznavnost družbe v smislu vseh možnosti, ki jih firma ponuja, zato da se mladi lahko dobro razvijajo, če se nam pridružijo.«	- dvig prepoznavnosti podjetja kot dobrega delodajalca
302	»Razmišljali smo, kako narediti nekaj bolj privlačnega kot konkurenca. Nekaj kar je drugačno, sveže, dinamično, prilagodljivo, privlačno mlajšim generacijam, interaktivno, nekaj kar bo bolj vključujoče.«	- inovativnost dogodka
402	»Želeli smo nekaj bolj naprednega in interaktivnega in nato je šlo tako, kot je šlo.«	- motiviranost zaposlenih
103	»Koren problema je bil, kako v firmo pripeljati talente in prave kadre.«	- pridobitev talentov

203	»Zamislili smo si nek dogodek, ki bi nas pripeljal do boljše prepoznavnosti.«	- dvig prepoznavnosti podjetja kot dobrega delodajalca
303	»Treba je bilo združiti cilje tistih pozitivno mislečih ljudi v podjetju, ki so bili za to pripravljeni nekaj narediti. Ni bil problem vprašanje denarja, ampak vsebine in sodelovanje vseh takrat rastočih in manj rastočih delov firme.«	- motiviranost zaposlenih
403	»Podjetje je bilo bolj statično pri pridobivanju talentov, sedaj pa smo mogli ljudi povabiti ljudi k sodelovanju.«	- inovativnost dogodka
104	»V bistvu je bila osnovna ideja po več kanalih. Verjetno se je čutilo nekaj in sodelavka je bil ata driver, ki vidi in verjamem, da v povezovanje nekaj dobimo in to je bil največji driver, da se je dogodek zgodil. Zraven pa je bilo nekaj entuziastov, ki smo si vsebinsko in organizacijsko razdelili naloge.«	- motiviranost zaposlenih
204	»Mislim, da je od vsega začetka bil namen head hunting.«	- pridobitev talentov
105	»Glavna prednost pa je po mojem talent pool.«	- pridobitev nabora kandidatov

Ureditev kod:

- Pridobitev talentov (101, 102, 103, 204) $\Sigma = 4$
- Motiviranost zaposlenih (402, 303, 104) $\Sigma = 3$
- Inovativnost dogodka (302, 403) $\Sigma = 2$
- Dvig prepoznavnosti podjetja kot dobrega delodajalca (202, 203) $\Sigma = 2$
- Pridobitev nabora kandidatov (105) $\Sigma = 1$

Kategorije RV1:

- Polnjenje bazena talentov: v to kategorijo združujemo kode »pridobitev talentov« in »pridobitev nabora kandidatov«.
- Želja zaposlenih po nečem novem: v to kategorijo združujemo kode »motiviranost zaposlenih« in »inovativnost dogodka«.
- Dvig prepoznavnosti podjetja kot dobrega delodajalca.

Največkrat naveden razlog, zakaj se je podjetje odločilo za organizacijo dogodka, je bil, da so z njim želeli pridobiti talente (101, 102, 103, 204) oz. z njim pridobiti večji nabor kandidatov (105). Tako smo oblikovali prvo kategorijo, ki smo jo poimenovali polnjenje bazena talentov. V skladu s teorijo ni presenetljivo, da je to bil najpogostejši odgovor. Že več desetletij namreč na trgu dela poteka t. i. »vojna za talente«, kjer se podjetja borijo za najboljše kadre in kjer imajo le-ta težave s pridobivanjem talentov in njihovim ohranjanjem v podjetju (Chambers idr. 1998, str. 45). Lotili so se načrtnega privabljanja talentov v podjetje, v katerega so vključili tudi sodelovanje izobraževalnih institucij oz. fakultet, ki postaja čedalje pomembnejša za pridobivanje talentov za najzahtevnejša profesionalna in vodstvena mesta (Svetlik 2002, str. 133–134).

Na drugi strani je bil kot razlog za vpeljavo dogodka naveden popolnoma interno, znotraj podjetja. V pogovorih z zaposlenimi je bila moč začutiti želja zaposlenih po nečem novem, kar smo združili v drugo kategorijo. V podjetju se je izoblikovala skupina zaposlenih, ki so bili motivirani, da naredijo nekaj novega in privlačnega, kar v Sloveniji do tedaj še ni bilo. S tem močno potrjujejo teoriji, da morajo podjetja najti nove načine, kako privabiti najboljše kadre v svoje podjetje. V odgovoru je prav tako moč najti tudi samo strategijo podjetja glede njihovega menedžmenta s talenti, ki ga Ghosh (2019) opredeljuje kot organiziran in strateški proces pridobivanja ustreznih talentov. Znotraj samega podjetja so dogodek torej videli kot priložnost za strateški način privabljanja talentov v podjetje oz. kot temu pravita Iles idr. 2010 in Adris idr. (2014 v Kohont 2019, str. 14) našli so svoj način skrbno premišljene prakse podjetja, da bodo lahko zagotovili ustrezne kadre na ključnih položajih ob pravem času in ki bo hkrati spodbujal njihov individualni napredek. V odgovoru druge kategorije se torej odraža tudi sama kultura podjetja in zaposlenih, da so pri svojem delu pripravljeni dati svoj maksimum in delati v dobrobit podjetja. Dva od zaposlenih sta izpostavila, da je za sam začetek in takšen

uspeh dogodka bila ključna ena zaposlena, ki je s svojim entuziazmom, navdušenjem in vztrajnostjo naredila takšno pozitivno energijo, ki se je razlezla med ostale zaposlene in seveda samo vodstvo, ki je nato izvedbo dogodka tudi podprlo. To, da je za uspešno sodelovanje potrebno identificiranje pravih in določitev ustreznih ljudi ter vključitev vodstva, na podlagi svoje raziskave potrjujejo tudi avtorji Awasthy, Flint, Sankarnarayana in Jones (2019, str. 52–57).

Ena zaposlena (105) je izpostavila tudi, da so z njim želeli dvigniti prepoznavnost podjetja.

RV2: Kateri so pozitivni učinki dogodka? Kako sodelujete z znanstvenimi partnerji?

Tabela 6: Pozitivni učinki dogodka ter sodelovanje z znanstvenimi partnerji

Oznaka	Postavka	Koda
101	»Zelo pomembno nam je, da se povezujemo z akademijo na področju naravoslovja, saj oni za nas delajo najboljše talente, izobražujejo kader za nas.«	- pridobivanje izobraženega kadra
201	»Medsebojno povezovanje, saj si s tem, ko sodeluješ na različnih projektih, gradiš zaupanje.«	- grajenje zaupanja med partnerji
301	»Na strokovna predavanja povabimo vse profesorje, ki so za izbrane študente napisali priporočila pisma, tako Slovence kot tujce. Na temo, ki jo izberemo, se vedno potrudimo, da izberemo najbolj ustrezne govorce. Vsem je v interesu, da se podružijo tudi z nami iz industrije. To ima tudi prednosti, veliko lažje je, večkrat kot se vidiš, veliko lažje je sodelovanje na drugih projektih.«	- lažja bodoča sodelovanja
102	»Povezovanje navznoter, saj se je oblikovala interna skupnost organizatorjev dogodka, mentorjev in potem z leti tudi udeležencev, ki so	- povezovanje zaposlenih

	se pri nas zaposlili in v bistvu ta notranja skupnost je še danes prepoznavna.«	
202	»Povezovana podjetja navzven s študenti in s profesorji, s celo akademsko in partnersko skupnostjo. Na tak način se spoznavamo, lažje sodelujemo, si zaupamo.«	- grajenje sodelovanja s širšo skupnostjo
302	»Prednosti povezovanja je brez dvoma agilnost, kot hitro poiskati ekipo in rešitev za izziv, ki se pojavi. Hitro prit do izmenjave znanj do gradnje novih znanj in rešitev.«	- hitro izmenjavanje znanja
103	»Mislim, da udeležencem dajemo priložnost, da zasijejo.«	- priložnost študentom, da zasijejo
203	»Tukaj gre velika zahvala materi tega dogodka, ki je povezovanje res dvignila na drug nivo in to me navdihuje. Zna povezati skupnost kreativcev, ki jim je to čez njihovih delovnih nalog in dela s srcem.«	- povezovanje zaposlenih
303	»Vidi se, da s temi fakultetami, ki smo blizu smo tudi mi veliko pridobili, nove projekte, mlade doktorande.«	- grajenje sodelovanja s širšo skupnostjo
403	»Je win-win situacija, mi nekaj pridobimo, univerza pa npr. pridobi reference, pogodbe s podjetji.«	- obojestranska korist sodelovanja
104	»Zastavil smo ga tako, da smo v treh dnevih izlušči najboljše kandidate v smislu zmagovalcev, tim smo poudarjali in timsko delo, izpostavili smo liderje med njimi. Mislim, da to kar uspešno, kar nekaj desetine jih je zaposlenih.«	- zaposlitev udeležencev
105	»Je tak dogodek, ki povezuje podjetje s stroko, drugimi podjetji, instituti, gosti, ki prihajajo,	- grajenje sodelovanja s širšo skupnostjo

	zdravniki, bolniki. Vplivamo z njim tudi na širšo družbo.«	
305	»Ima vpliv na nas same.«	- povezovanje zaposlenih
205	»Je neka prepoznavnost Slovenije znotraj globalnega podjetja.«	- prepoznavnost podjetja

Ureditev kod:

- Grajenje sodelovanja s širšo skupnostjo (202, 303, 105) $\Sigma = 3$
- Povezovanje zaposlenih (102, 203, 205) $\Sigma = 3$
- Grajenje zaupanja med partnerji (201) $\Sigma = 1$
- Hitro izmenjavanje znanja (302) $\Sigma = 1$
- Lažja bodoča sodelovanja (301) $\Sigma = 1$
- Obojestranska korist sodelovanja (403) $\Sigma = 1$
- Prepoznavnost podjetja (305) $\Sigma = 1$
- Pridobivanje izobraženega kadra (101) $\Sigma = 1$
- Priložnost študentom, da zasijejo (103) $\Sigma = 1$
- Zaposlitev udeležencev (104) $\Sigma = 1$

Kategorije RV2:

- Povezanost podjetja navzven v skupnost: v to kategorijo združujemo kode »grajenje sodelovanja s širšo skupnostjo«, »lažja bodoča sodelovanja«, »obojestranska korist sodelovanja«, »grajenje zaupanja med partnerji« in »hitro izmenjevanje znanja«.

- Prednosti za podjetje: v to kategorijo zaposlenih združujemo kode »povezovanje zaposlenih«, »prepoznavnost podjetja« in »pridobivanje izobraženega kadra«.

- Vpliv na študente: v to kategorijo združujemo kode »zaposlitev udeležencev« in »priložnost študentom, da zasijejo«.

Na podlagi odgovorov zaposlenih je moč zaznati, da ima dogodek zelo pozitivne učinke na njihovo sodelovanje in povezanost s širšo skupnostjo. Največ intervjuvanih je odgovorilo, da se z organizacijo dogodka gradi sodelovanje s partnerji oz. širšo skupnostjo (202, 303, 105),

slednjega je en zaposlen še nadgradil, in sicer je povedal, da se s tem sodelovanjem gradi medsebojno zaupanje (201). V teoretičnem delu magistrskega dela smo spoznali, da je slednje ključno za sam začetek sodelovanja (Sanno, Ericson Oberg, Flores-Garcia in Jackson 2019, str. 38) in pa kot nadgrajujejo Marinho idr (2020, str. 40), da je zaupanje ključno za razvoj strategije in doseganje skupnih ciljev. Nadaljnje lahko najdemo vzporednice med odgovori in navedbami Plesniarske (2018, str. 149–150), da sodelovanje med znanostjo in industrijo prinaša dolgoročneje obojestranske koristi ter lažja bodoča sodelovanja, kot sta navedla zaposleni 301 in 403. En od zaposlenih (302) je izpostavil kot prednost sodelovanja podjetja z znanstvenimi institucijami hitro izmenjavanje znanja. To kot veliko prednost izpostavlja že sama Evropska komisija (University Business Cooperation/Izobraževanje in usposabljanje, b. l.), kot predstavljeno v teoretičnem delu. Z lastnimi izkušnjami, ki jih imamo v podjetju, nas na podlagi odgovorov prva oblikovana kategorija ne preseneča. Dogodek je podjetju dejansko odprl vrata širši znanstveni skupnosti in pripomogel še k poglobljenemu in trdnejšemu partnerstvu, ki pa se z leti samo še krepi in stopnjuje. Dogodek podjetja potrjuje tudi tezo avtoric Slane in Boštjančič (2019), da je v slovenskem prostoru pogosta praksa podjetij, da organizirajo dneve odprtih vrat. Podjetje je to torej še bistveno nadgradilo.

Seveda ima dogodek pozitivne lastnosti in posledice sodelovanja z znanstvenimi institucijami tudi navznoter na samo podjetje. Tako smo kreirali drugo kategorijo, v katero smo vključili drugi najpogostejši odgovor zaposlenih, in sicer da se velik pozitiven učinek pozna v samem povezovanju zaposlenih (102, 203, 205), v sami prepoznavnosti podjetja (305) in pridobivanju izobraženega kadra (401). Na tem mestu se bomo podrobneje posvetili analizi odgovora, kako organizacija dogodka vpliva na zaposlene, saj sta bila odgovora prepoznavnost podjetja in pridobivanje izobraženega kadra bolj prisotna v odgovorih pri drugih raziskovalnih vprašanjih, ki sledijo v nadaljevanju. Lahko rečemo, da je iz odgovora moč razbrati, da podjetje že sledi nekaterim predlogom Awasthy, Flint, Sankarnarayana in Jones (2019, str. 52–57) za uspešno sodelovanje, in sicer, da je za uspešno sodelovanje potrebno izbrati prave ljudi, ki imajo skupne interese in motivacijo, ki so pripravljeni na spremembe, voljni sodelovati in jim lahko zaupamo.

V tretji kreirani kategoriji, ki smo jo poimenovali vpliv na študente, ugotavljamo, kako dogodek sam vpliva na njegove udeležence oz. študente. Odgovor zaposlenega (103), da z dogodkom

dajemo študentom priložnost, da zasijejo, je na nas naredil močan vpliv. Ravno to je eden izmed čarov dogodka, kjer se udeleženci lahko spoznajo s podjetjem, njegovo opremo ter znanji in tehnologijo, kot izpostavljata tudi Rybnick in Konigsgruber (2018, str. 222). Z dogodkom udeleženci spoznajo potencialnega delodajalca in tako lažje ugotovijo, ali bi jih to delo veselilo ali ne (Lawler 2017). Udeleženci pridobijo ogromno izkušenj, kot že ugotovljeno pri odgovorih na druga raziskovalna vprašanja, kot tudi realen vpogled v industrijo in delo, že iz samega izziva, ki ga na dogodku rešujejo (Industry and University Collaboration 2020). Na edinstvenem dogodku spoznajo samo organizacijo oz. podjetje in to je ena izmed oblik sodelovanja med znanostjo in industrijo, ki jo navaja Branham (2000). Kot že navedeno, smo tekom raziskovalnih vprašanj že ugotovili, da je to eden osnovnih in ključnih razlogov in učinkov dogodka, ki pa ga na tem mestu osvetljujemo z druge perspektive, z oči samih udeležencev.

RV3: Katere cilje je dogodek izvedbe izpolnil v 10 letih?

Tabela 7: Cilji, ki jih je dogodek izpolnil v 10 letih

Oznaka	Postavka	Koda
101	»Ravno to, da pridobimo najboljše talente.«	- pridobitev talentov
201	»Veliko ljudi pozna naše podjetje, predvsem v tujini zaradi tega dogodka, ker je mednarodni.«	- prepoznavnost podjetja
102	»Širši akademski in pa ostali javnosti smo se predstavili kot inovativno podjetje na področju privabljanja kadrov.«	- prepoznavnost podjetja
202	»V teh desetih letih smo zaposlili več kot 30 novih sodelavcev.«	- pridobitev talentov
302	»Naredil je blazno dobro povezavo med fakultetami, univerzami, študentskimi organizacijami, raziskovalnimi institucijami in novimi, obstoječimi podjetij iz različnih področij.«	- povezanost podjetja navzven
103	»Naredil je zelo veliko prepoznavnost podjetja kot odprte družbe za mlade.«	- prepoznavnost podjetja

203	»Dobili smo nova orodja, načine ocenjevanja, virtualna znanja.«	- pridobivanje novih veščin
303	»Lepo nas je povezal s korporativno službo, z novinarsko srenjo, časopisi.«	- povezanost med oddelki v podjetju
403	»Prav poznan je stavek »A imaš kakšnega kandidata s tega dogodka« kot nekakšen nadstandard – izpolnil je pričakovanja prvega cilja, tj. pridobivanja najbolj talentiranega kadra.«	- pridobitev talentov
503	»Postal je tudi glavni element naše ekipe iskanja talentov, da se zavedajo, da so študentje naš glavni bazen.«	- glavni element za iskanje talentov
104	»Prvi cilj je bil, da se pridobijo vrhunski kadri.«	- pridobitev talentov
204	»Jaz sem od vsega začetka videl še cilj, da firma kot smo mi, ki smo globalni, imamo nek ugled v okolju, zaradi tega kar počnemo in imamo vedno ob takšnih dogodkih kaj za znanost sporočit javnosti, tako strokovni kot laični.«	- medijska prepoznavnost
105	»Po mojem analitika kaže, da smo zaposlili kar veliko ljudi in da ti sedaj zasedajo visoke pozicije.«	- pridobitev talentov

Ureditev kod:

- Pridobitev talentov (101, 202, 403, 104, 105) $\Sigma = 5$
- Prepoznavnost podjetja (201, 102, 103) $\Sigma = 3$
- Povezanost podjetja navzven (302) $\Sigma = 1$
- Povezanost med oddelki v podjetju (303) $\Sigma = 1$
- Pridobivanje novih veščin (203) $\Sigma = 1$
- Medijska prepoznavnost (204) $\Sigma = 1$
- Glavni element za iskanje talentov (503) $\Sigma = 1$

Kategorije RV3:

- Polnjenje bazena talentov: v to kategorijo združujemo kode »pridobivanje talentov« in »glavni element za iskanje talentov«.

- Grajenje dobre blagovne znamke delodajalca: v to kategorijo združujemo kode »prepoznavnost podjetja«, »medijska prepoznavnost« in »povezanost podjetja navzven«.

- Razvoj podjetja: v to kategorijo združujemo kode »povezanost med oddelki v podjetju«, »pridobivanje novih veščin«.

Skoraj vsi intervjuvani zaposleni so kot cilj izpostavili polnjenje bazena talentov, za katerega smo že v teoretičnem delu magistrskega dela ugotovili kot ključnega za uspešno delovanje podjetja zdaj in v prihodnosti. Prav tako se popolnoma sklada z rezultati prvega raziskovalnega vprašanja, in sicer, da je polnjenje bazena talentov bil glavni razlog za začetek organizacije dogodka sploh. Bazen talentov, po mnenju Collings in Mellani (2009, str. 304), predstavlja eden pomembnejših delov menedžmenta talentov, ki predstavlja potencialen kader za zasedanje pomembnih delovnih mest v podjetju. Nadaljnje rezultat potrjuje navedbe Cappellija (2008, str. 3–7), da so podjetja primorana v iskanje novih, zanimivih in inovativnih načinov privabljanja talentov v podjetje ter da se s tem morajo znati prilagajati negotovosti potreb po talentih in si zagotoviti, da bodo v podjetju tudi ostali. Nadaljnje potrjuje naveden problem grajenja in vzdrževanja bazena talentov tako na lokalni kot globalni ravni podjetij in multinacionalk. Podjetja po vsem svetu se trudijo po vzpostavitvi in obstoju le-tega (Stahl idr. 2012, str. 25) in iz odgovorov intervjuvancev lahko sklepamo, da tudi analizirano globalno podjetje pri tem ni nobena izjema. Slednje potrjujejo rezultati raziskave, ki sta jo izvedla Hay Group in Chief Executive magazin (v Stahl idr. 2012, str. 26), da morajo podjetja, zlasti globalna, razviti učinkovit proces in prakse menedžmenta talentov. Z dogodkom želijo v podjetju pridobiti najboljše študente in mlade raziskovalce, kar potrjuje naslednjo trditev, da se bazen talentov gradi že v času študija, s povezovanjem študentov in partnerjev iz industrije (Industry and University Collaboration 2020).

Da pa lahko seveda sploh pride do interesa talentov za podjetje in posledično učinkovitega polnjena bazena talentov, je pred tem še ključna dobra prepoznavnost podjetja. Intervjuvanci so to tudi izpostavili, zato smo oblikovali drugo, zelo pomembno kategorijo, ki smo jo poimenovali grajenje dobre blagovne znamke delodajalca in katero je eden izmed

intervjuvancev izpostavil pri prvem raziskovalnem vprašanju, in sicer kot glavni razlog za organizacijo dogodka nasploh. Namreč brez povezanosti podjetja navzven s širšo znanstveno, gospodarsko in vso ostalo skupnostjo, je prepoznavnost podjetja slabše zagotovljena. Odgovori zaposlenih v intervjuju in obstoječa sodelovalna praksa v podjetju nakazujejo, da se celotno podjetje zaveda pomena tega sodelovanja in je tudi eden izmed ključnih ciljev, ki ga z dogodkom želijo doseči. Da sodelovanja z znanostjo res pripomorejo h grajenju dobre znamke delodajalca, piše Plesniarska (2018, str. 149). Nadaljnje se cilj grajenje dobre blagovne znamke delodajalca sklada tudi z navedbo avtoric Slana in Boštjančič (2019) kot enega pomembnejših konceptov za privabljanje in zadrževanje talentov v podjetju.

Kot cilj, ki ga je dogodek izpolnil v 10 letih, so trije intervjuvanci navedli tudi priložnost za razvoj podjetja samega. En zaposleni (403) je izpostavil, da je dogodek prinesel večjo povezanost med oddelki v podjetju, en (203) pa, da z njim pridobivajo nova znanja in veščine. Ponovno lahko povlečemo vzporednice s teoretičnim delom, saj kot pravita Collings in Mellahi (2009), se menedžment talentov kaže tudi v njegovih učinkih, kot so delovna motivacija, organizacijska pripadnost ter zavzetost. Omenjeni odgovori intervjuvancev lepo povzamejo ravno to.

RV4: Katere vidike dogodka je podjetje v 10 letih dopolnilo, spremenilo, da bi doseglo zastavljene cilje?

Tabela 8: Vidiki dogodka, ki jih je podjetje spremenilo, da so še vedno dosegali zastavljene cilje

Oznaka	Postavka	Koda
101	»Dogodek vsako leto malo spreminjamo, tako da dodajamo aktualne zadeve.«	- aktualnost dogodka
201	»Poslušamo bivše udeležence, kaj bi si oni želeli in poskušamo to poslušati.«	- zbiranje povratnih informacij
301	»Največjo spremembo je pa dobil deseti dogodek, na žalost ne zaradi tega, ker je bil deseti, ampak zaradi korone in smo se morali seliti v online dogodek.«	- oblika izvedbe

401	»Na primer v začetnih letih je bil izziv imaginaren. Nato smo spoznali, zakaj bi študentom dajali nekaj, od česar mi ne bomo imeli koristi in smo ga začeli pripravljati vsako leto na našo problematiko, da smo po dogodku mi dejansko nekaj imeli in nekaj možnih rešitev.«	- realnejši izziv
501	»K sodelovanju smo lani poleg naravoslovnih študentov povabili tudi ekonomiste, ker jih v bodoče potrebujemo vedno več.«	- dodajanje novih profilov
601	»Dogodek odpiramo tudi na področju digitalizacije, zato v prihodnosti želimo dodati še ostale profile. Je pa težko pokriti, ker en del dogodka so strokovna predavanja in je težko najti mejo, da bo dovolj strokoven na eni strani za naravoslovce in dovolj osnoven za ekonomiste, elektrotehnike, računalničarje ipd.«	- dodajanje novih profilov
102	»Od samega začetka je postal bolj mednaroden.«	- večja mednarodnost
202	»Ves čas smo strmeli k temu, da skozi neko aktualno temo zajamemo zelo raznolike vidike od razvoja, proizvodnje pa do pacienta, zdravnika, do konkretnih primerov in akademski in podjetniški svet.«	- aktualnost teme
302	»Veliko sedanjih članov tima je tudi sedanjih članov organizacijskega tima in zato prinašajo veliko dodano vrednost kot ambasadorji in bližje.«	- nekdanji udeleženci kot člani organizacijskega odbora dogodka
402	»Postaja potreba po novih kadrih, saj so poslovni procesi vedno bolj kompleksni, interdisciplinarni procesi so nujno, digitalizacija, logistika, projektno vodenje, vse te naravoslovne in družboslovne kompetence se spreminjajo.«	- prilagajanje potrebam trga

103	»Prva terna se mi zdi izziv, kako izbrat tematiko, da je bila trendovska, zanimiva in da so se od tam pobrali neki roll modeli, bodisi zdravniki, bodisi bolniki.«	- aktualnost teme
203	»Odlično smo se odzivali, da smo pobirali prave feedbacke, kaj se je zgodilo, kaj se je dogajal, kakšna skrita sporočila smo dobili.«	- zbiranje povratnih informacij
104	»V začetku smo videli bolj ciljno populacijo, naravoslovne študente, dogodek pa je danes širši glede študentov, ki jih vabijo na dogodek.«	- dodajanje novih profilov
204	»Mislim, da je treba ponujati več kot osnovna predavanja, da motiviramo mlade. Če govorimo o digitalni revoluciji, tam se res veliko dogaja. To starejši ne razumemo in mislim, da so tu nove teme.«	- prilagajanje razvoju
105	»Načeloma kar se tiče samega podjetja, mora biti dogodek up-to date, da ga ljudje zgrabijo. Ostajati moramo fleksibilni, agilni in to prihaja dosti naravno, da gremo v toku s časom.«	- aktualnost dogodka
205	»Vsaka tema, ki se obravnava na dogodku mora biti res neka nova in aktualna, da še ostajamo v stiku z mladimi, ne smemo ostati na mestu, ker se stvari tako hitro menjavajo.«	- aktualnost teme

Ureditev kod:

- Aktualnost teme (202, 103, 205) $\Sigma = 3$
- Dodajanje novih profilov (501, 601, 104) $\Sigma = 3$
- Aktualnost dogodka (101, 105) $\Sigma = 2$
- Zbiranje povratnih informacij (201, 203) $\Sigma = 2$
- Nekdanji udeleženci kot člani organizacijskega odbora dogodka (302) $\Sigma = 1$
- Oblika izvedbe (301) $\Sigma = 1$

- Prilagajanje potrebam trga (402) $\Sigma = 1$
- Prilagajanje razvoju (204) $\Sigma = 1$
- Realnejši izziv (401) $\Sigma = 1$
- Večja mednarodnost (102) $\Sigma = 1$

Kategorije RV4:

- Program in izvedba dogodka: v to kategorijo združujemo kode »aktualnost teme«, »aktualnost dogodka«, »oblika izvedbe«, »realnejši izziv«, »zbiranje povratnih informacij« in »nekdanji udeleženci kot člani organizacijskega odbora dogodka«.

- Sledenje družbenim zahtevam: v to kategorijo združujemo kode »prilagajanje potrebam trga«, »prilagajanje razvoju«, »dodajanje novih profilov« in »večja mednarodnost«.

Podjetje že od samega začetka organizacije dogodka le-tega nenehno dopolnjuje in nadgrajuje. Spremembe in dopolnitve, ugotovljene med odgovori na raziskovalno vprašanje štiri, smo tako združili v prvo kategorijo, ki smo jo poimenovali program in izvedba dogodka. Vidik, ki je bil največkrat izpostavljen, je bil aktualnost teme (202, 103, 205). Organizatorji se nenehno trudijo, da dogodek naredijo aktualen in zanimiv, z aktualnimi vsebinami in vedno bolj realnejšimi izzivi za tekmovanje. V letu 2020 so bili zaradi pandemije koronavirusne bolezni prisiljeni v samo spremembo oblike izvedbe, in sicer so ga prvič izvedli virtualno, kar je za seboj prineslo določene izzive. K usmeritvi kako in kaj spremeniti in posodobiti jim je v veliko pomoč zbiranje povratnih informacij s strani udeležencev po dogodku (201, 203) in pa razlog, da je nekaj nekdanjih udeležencev sedaj tudi članov organizacijskega odbora dogodka (302). Slednji po odgovorih intervjuvancev namreč najbolje vedo, kaj je organizirano dobro in kje so priložnosti za izboljšave, saj so udeležbo na dogodku izkusili iz prve roke.

Prvo kategorijo brez dvoma popolnoma nadgrajuje druga kategorija, ki smo jo poimenovali sledenje družbenim zahtevam. Združuje razloge, zakaj podjetje dogodek nenehno posodablja in išče načine za njegovo izboljšanje. Zaposleni so izpostavili vidike, kot so prilagajanje potrebam trga (602), prilagajanje razvoju (204), večja mednarodnost (302) in pa kot najpogostejši odgovor dodajanje novih profilov (501, 601, 104). Z razvojem družbe in tehnologij so prisiljeni v nenehno prilagajanje, da lahko zagotovijo sledenje družbenih in kadrovskih zahtev. Rezultati se tukaj popolnoma skladajo s teorijo, ki pravi, da nastajajo nove

tehnologije, spreminjajo se načini dela, potreba je po novih spretnostih in pristopih. Podjetje mora postajati nenehno učeča se organizacija (Cheese idr. 2008). Kot smo že v teoretičnem delu navedli, so na zadnjem dogodku vključili tudi ekonomiste, saj se je z razvojem podjetja in njegove strategije pojavila zahteva po povečanem obsegu zaposlitve teh kadrov. Tako so sam program prilagodili in oblikovali tako, da je bil zanimiv tako za udeležence z naravoslovnim študijskim ozadjem kot ekonomskim.

RV5: Zakaj so se odločili, da v dogodek vključijo tudi interne talente?

Tabela 9: Razlog za vpeljavo internih talentov na dogodek

Oznaka	Postavka	Koda
101	»Najslabše, kar se lahko zgodi, je, da novo zaposlen mlad pride, z veseljem dela in ga potem čaka samo redno delo. Zato vsako leto mladim zaposlenim omogočimo različne aktivnosti med njimi, da jih povabimo na dogodek.«	- razvijanje internih talentov
102	»Zato ker smo že takrat vedeli, da ni dovolj samo pritegniti in zaposliti najboljše talente, ampak da potem ko jih imaš, da jih je potrebno razvijati naprej, da bodo rasli, jih motivirati, jim dajati priložnost, da so vidni in prepoznani.«	- razvijanje internih talentov
202	»Želimo si, da se interni talenti vedno bolj povezujejo z zdajšnjimi udeleženci, saj so si generacijsko blizu in že spet so ti, ki so že zaposleni v vlogi najboljših ambasadorjev, kako se je njihova življenjska pot zapeljala in razvijala.«	- povezovanje internih talentov in udeležencev
103	»Na eni strani je bil prvo sporočilo, ki smo ga hoteli dati, to, da vi mladi, prihaja pa huda konkurenca. Na ta način daš vedeti, da prihajajo še boljši in da se je treba neprestano povečevati, izboljševati, vključevati.«	- razvijanje internih talentov

203	»Zelo pomemben element je, komu bodo mladi na dogodku bolj verjeli, meni ko predavam ali meni, ko sem bil pred njimi. Dejansko njega bolj lažje povprašati, ker so mlada generacija. S tem smo naredili bolj privlačnost tega, da mi govori prijatelj, brat, sorodnik. Naredili smo to, da pokažemo, da boš tudi ti lahko nekoč nekemu predaval, kaj si se naučil.«	- povezovanje internih talentov in udeležencev
104	»O tem se je začelo razpravljati pred leti, da imamo tudi propulzivne zaposlene, ki pa niso šli čez dogodek. Cilj je bil, da bi jim malo potestirali, ker moj vtis je bil, da so interni talenti, ki so prišli po naših kriterijih k nam, bolj zadržani, bolj tihi, drugačni kot tisti, ki jih opažamo na dogodku.«	- prepoznavnost internih talentov
105	»Mislim, da je to neka čast za interne talente.«	- prepoznavnost internih talentov

Ureditev kod:

• Razvijanje internih talentov (101, 102, 103)	$\Sigma = 3$
• Povezovanje internih talentov in udeležencev (202, 203)	$\Sigma = 2$
• Prepoznavnost internih talentov (104, 105)	$\Sigma = 2$

Kategorije RV5:

- Menedžment internih talentov: v to kategorijo združujemo kode »razvijanje internih talentov«, »prepoznavnost internih talentov« in »analiza internih talentov«.

- Povezovanje internih talentov in udeležencev.

Pri razlogih, zakaj so na dogodek vpeljali tudi poseben element, vzporedno aktivnost za že zaposlene, prepoznane kot interne talente, so si odgovori bili dosti složni. Največkrat omenjen odgovor je bil, da je potrebno tudi že zaposlene nenehno razvijati (101, 102, 103) in jih seveda tudi najprej prepoznati (104, 105). Kot smo že v teoretičnem delu ugotovili, ni le dovolj, da

prepoznan dober kader zaposlimo, ampak da ga je potrebno tudi znat razvijati in v podjetju zadržati. S programom internih talentov na dogodku jim organizatorji ponudijo priložnost za profesionalni, osebni in strokovni razvoj posameznikov, za katere navaja Možina (2009, str. 506), da je ključni za koncept razvoja kadrov. Interni talenti imajo na dogodku namreč možnost poslušanja strokovnih predavanj ter pogovora z izkušenimi vodji, kar jim dejansko pomaga pri razvoju vseh treh omenjenih področij. Podjetje jim tako daje priložnost za učenje, za katerega Slana in Boštjančič (2019) navajata, da je eden izmed bistvenih razlogov za ohranitev zaposlenega v podjetju.

Drugi izpostavljen vidik, ki smo ga prepoznali, pa je vezan na samo izvedbo dogodka, in sicer vidik povezovanja internih talentov z zunanjimi udeleženci dogodka. Kot sta izpostavila dva od zaposlenih (202, 203), je bistveno lažje vzpostavljati stika in pogovora med posamezniki, ki so si generacijsko bližje in ki so morebiti pred kratkim šli čez podobno življenjsko oz. karierno obdobje.

RV6: Katere so morebitne pomanjkljivosti, ovire oz. priložnosti za izboljšave dogodka?

Tabela 10: Pomanjkljivosti, ovire in priložnosti za izboljšave dogodka

Oznaka	Postavka	Koda
101	»Vemo, da če želimo uspeti v gospodarstvu, moraš biti odziven, se hitro prilagoditi potrebam.«	- nenehne spremembe
201	»Ovirajo korporativne komunikacijske zahteve in tukaj je še veliko možnosti za izboljšave. Izziv je, da so mladi na družbenih omrežjih, tukaj pa se mi še ne moremo pojavljati v takšni meri, kot bi si želeli.«	- omejitve pri oglaševanju dogodka
102	»Včasih ne uspemo pravi čas vsega pripraviti.«	- pomanjkanje časa
202	»Strokovnjaki privlačijo strokovnjake, zato je pomembno, da se vključujejo z različnih področij. Velika dodana vrednost dogodka je v tem, da navdušeni strokovnjaki, motivirano sodelavci	- interdisciplinarnost sodelujočih

	pokažejo kako krasno delo na strokovni ravni imajo, kako se lahko nadgrajujejo in izobražujejo.«	
103	»Posodobitev je dejansko zelo na mestu, ker se je spremenilo vse okoli nas. Spremenil ga je covid, spremenila se je firma, dejansko prihajajo nove generacije, ki se želijo predvsem zabavat v službi, želijo si digitalne vsebine, vse mora bit »on time«, ko jaz hočem. Samo podjetje se je obrnilo in trend je treba ujet.«	- nenehne spremembe
203	»Ovira je to, da vsaka stvar dejansko enkrat izzveni in ko bo izginila ta organizacija entuziastov in ko bo prostovoljno delo imelo negativen pred zvok, bo dogodek potihnil, pospravil bo v arhiv, ostali bodo lepi spomini.«	- konec organizacije dogodka
104	»Pomanjkljivost je follow-upa, kaj mi s temi udeleženci naredimo.«	- manko aktivnosti z udeleženci po dogodku
204	»Nekateri od zmagovalcev so tako propulzivni, da so nam enostavno pobegnili. Kar nekaj jih že več ni, ki smo jih privabili in jih dali na zanimivo delovno mesto.«	- odhod zaposlenih iz podjetja
304	»Vedno sem mislil, da bomo s kakšno temo prišli do kakšnih bolj konkretnih rešitev. Tak cilj je po mojem bil preveč drzen, tako da ni nekega razočaranja. Bi bil pa to izziv za bodoče dogodke, ki morejo bit postavljeni še čisto drugače kot zdaj.«	- konkretnejši rezultati
404	»Vedeti moramo, da so vsi zmagovalci med temi 35. To je izjemno pomembno. Moramo preračunati, da če jih je izmed več kot 100 sprejetih, so v glavnem skoraj vsi dobri.«	- zaposlitev premajhnega števila nesprejetih kandidatov

105	»Premalo smo vključili interne talente v dogodek.«	- premajhna vključenost internih talentov
205	»Mogoče ponekod premalo delamo na branding, mogoče bi se še marsikaj dalo narediti, pa tega ne počnemo, ker se nam zdi mogoče težko in da ni dovoljeno. Mislim, da naš način oglaševanja dogodka je zelo tradicionalen, kar je ok, ampak smo malo tu zastali, bi se dalo še kaj več.«	- omejitve pri oglaševanju dogodka
305	»Mogoče manjka follow-up z udeleženci. Tu bi lahko več delali. Ko se dogodek zaključi, se podelijo nagrade in dogodek se zaključi.«	- manko aktivnosti z udeleženci po dogodku
405	»Dejansko jih premalo izkoristimo, saj imamo tam zelo potenciala, pa ga ne izkoristimo.«	- zaposlitev premajhnega števila nesprejetih kandidatov

Ureditev kod:

- Zaposlitev premajhnega števila nesprejetih kandidatov (404, 405) $\Sigma = 2$
- Nenehne spremembe (101, 103) $\Sigma = 2$
- Manko aktivnosti z udeleženci po dogodku (104, 305) $\Sigma = 2$
- Omejitve pri oglaševanju dogodka (201, 205) $\Sigma = 2$
- Premajhna vključenost internih talentov (105) $\Sigma = 1$
- Interdisciplinarnost sodelujočih (202) $\Sigma = 1$
- Konec organizacije dogodka (203) $\Sigma = 1$
- Konkretnejši rezultati (304) $\Sigma = 1$
- Odhod zaposlenih iz podjetja (204) $\Sigma = 1$
- Pomanjkanje časa (102) $\Sigma = 1$

Kategorije RV6:

- Aktivnosti po dogodku: v to kategorijo združujemo kode »zaposlitev premajhnega števila nesprejetih kandidatov«, »manko aktivnosti z udeleženci po dogodku« in »odhod zaposlenih iz podjetja«.

- Izvedba dogodka v prihodnje: v to kategorijo združujemo kode »nenehne spremembe«, »pomanjkanje časa«, »interdisciplinarnost sodelujočih«, »konec organizacije dogodka«, »konkretnjši rezultati«, »premajhna vključenost internih talentov« in »omejitve pri oglaševanju dogodka«.

Odgovori, katere so morebitne pomanjkljivosti dogodka, so nas najbolj presunili oz. so dober pokazatelj, na kateri mestih so organizatorji malo popustili oz. v katero smer mora podjetje delati in nadgrajevati dogodek. Zaposleni so izpostavili, da je kadrovski potencial, ki je zastopan na dogodku, premalo izkoriščen, tako s strani sprejetih kot nesprejetih udeležencev. V podjetju zaposlijo premalo nesprejetih udeležencev (404, 405), prav tako pa ne posvečajo dovolj pozornosti sprejetim udeležencev po dogodku (104, 305). Spodbudno je dejstvo, da se v podjetju tega zavedajo in verjamemo, da bodo v bodoče delali na izboljšavi le-te pomanjkljivosti. Če temu ne bodo sledili, se lahko zgodi verjetno najhujše, kar se lahko, to pa je odhod zaposlenega iz podjetja, kot je že eden izmed organizatorjev izpostavil (204). Sklepamo, da je t. i. pojav bega možganov res kruta realnost, v kateri živimo, in ki jo občutijo tudi v izbranem podjetju. Ko podjetja končno dobijo kakovosten kader, v katerega so že veliko vložili, je nato namreč ključno, da ga znajo v organizaciji tudi dolgoročno ohraniti (Slana in Boštjančič 2019). Zato smo mnenja, da morajo organizatorji najti odgovore, zakaj so določeni udeleženci na dogodku kasneje podjetje zapustili.

Drugo kategorijo smo zastavili širše in jo poimenovali izvedba dogodka v prihodnje. S strani intervjuvanih organizatorjev smo namreč dobili različne odgovore, ki so se tako ali drugače navezovali na izvedbo dogodka. Nenehne spremembe so bile dvakrat izpostavljene kot ovire, prav tako tudi omejitve pri oglaševanju dogodka. Po en intervjuvani so izpostavili še oviro v pomanjkanju časa za organizacijo, vključevanje interdisciplinarnih sodelujočih in premajhno vključenost internih talentov. En organizator je izpostavil, da bi si želel iz izziva prejeti konkretnjše rezultate, odgovor, ki pa nas je najbolj zaskrbel oz. postavil pred čisto realno dejstvo, pa je ta, da bo dogodek enkrat verjetno doživel tudi svoj konec tako kot vsaka stvar v življenju.

RV7: Kateri so izzivi dogodka za prihodnost?

Tabela 11: Izzivi dogodka za prihodnost

Oznaka	Postavka	Koda
101	»Ohranit aktualnost in zanimajo po vseh teh letih, da si še vsi želijo sodelovanja in da se ne naveličajo, zato dogodek vsakoletno prilagajamo.«	- ohranit aktualnost dogodka
201	»Pandemija. Ni enako ko smo virtualno in ne v živo.«	- virtualna izvedba dogodka
301	»Kot tim moramo slediti mladim in o tem, kaj je aktualno.«	- sledenje potrebam mladih
401	»Privabljanje študentov na nove, digitalne načine.«	- digitalni način privabljanja študentov
501	»Izziv, kako pridobiti nenaravoslovne kadre, kot so ekonomisti, logisti.«	- privabljanje ne naravoslovnih kadrov
601	»Motivacija in pomankanje časa, spodbujamo kulturo odprtosti in če vidiš, da ti dogodek ne prinaša več veselja, samo poveš in bomo našli menjavo. Na ta način ohranjamo tim vitki in agilni.«	- interes članov organizacijskega odbora
102	»Obdržat ga vedno mladega.«	- ohranit aktualnost dogodka
202	»Ohraniti ga vedno rastočega na virtualni ravni, verjetno vsaj delno vsaj še nekaj časa.«	- virtualna izvedba dogodka
103	»Zakaj so nekatere enote to tako dobre pograbile in zakaj še nekatere vedno trdno spijo, zakaj se ne priključijo.«	- ne interes določenih enot za dogodek
203	»Res totalno posodabljanje vsako leto ali res ostanemo pri trdnem programu, ki ima neke ključne točke.«	- ohranit aktualnost dogodka

303	»Mislim, da bi morali preseč evropsko in se prebit transatlantsko, indonezijsko in to izvoziti še kam drugam.«	- razširitev meja dogodka
403	»Okoli tega dogodka bi lahko naredili še mnogo drugih dogodkov.«	- razvoj drugih dogodkov
104	»Dogodek bi lahko bil neko jedro nove vse slovenske znanosti te industrije ali kakorkoli, da bi bilo jedro bolj pravega sodelovanja.«	- priložnost za bodoča sodelovanja
204	»Fakultete bi mogli vprašati, ali bi se šli skupaj organizirati dogodka, mogoče je širša znanost, kar bi dala večjo kvaliteto. Če bi bila pogača večja, bi bila za oba velik. Širše gledano, zakaj ne bi dogodka organizirali skupaj z univerzami in konkurenco.«	- soustvarjanje dogodka z drugimi partnerji
304	»Vprašati je treba naše vodstvo, če se jim zdi, da dovolj ožamemo potencial, ki prihaja v Slovenijo. Manj je kulturnih, jezikovnih barier, Ljubljana je še vedno en bolj zaželen prostor med Jugoslavijo in to je velik bazen talentov.«	- premajhen izkoristek
404	»Ideje, ki jih mi imamo, moramo predstaviti upravi in pa tudi vladi. Vedno so neka ekonomska jedra, ki bi bila mogoče zainteresirana. Kako naj ta slovenska vasica preraste, mi kot podjetje pa bi dodali k temu. To ni zdaj za jutri, dogodek 2022. Tu vidim še priložnost, da bo neki drugače. Da ne delamo samo kontinuiranih izboljšav, ampak neko inovacijo, da iz tega nekaj boljše in več rata.«	- dogodek kot priložnost za prebojne rešitve
105	»Za virtualno izvedbo je izziv kako obdržati njihovo pozornost, fokus.«	- virtualna izvedba dogodka

Ureditev kod:

- Virtualna izvedba dogodka (201, 202, 105) $\Sigma = 3$
- Ohranit aktualnost dogodka (101, 102, 203) $\Sigma = 3$
- Privabljanje nenaravoslovnih kadrov (501) $\Sigma = 1$
- Digitalni način privabljanja študentov (401) $\Sigma = 1$
- Soustvarjanje dogodka z drugimi partnerji (204) $\Sigma = 1$
- Sledenje potrebam mladih (301) $\Sigma = 1$
- Interes članov organizacijskega odbora (601) $\Sigma = 1$
- Razvoj drugih dogodkov (403) $\Sigma = 1$
- Razširitev meja dogodka (303) $\Sigma = 1$
- Priložnost za bodoča sodelovanja (104) $\Sigma = 1$
- Premajhen izkoristek (304) $\Sigma = 1$
- Ne interes določenih enot za dogodek (103) $\Sigma = 1$
- Dogodek kot priložnost za prebojne rešitve (404) $\Sigma = 1$

Kategorije RV7:

- Način izvedbe dogodka: v to kategorijo združujemo kode »virtualna izvedba dogodka«, »ohranit aktualnost dogodka«, »razširitev meja dogodka« in »soustvarjanje dogodka z drugimi partnerji«.

- Novi profili in načini privabljanja kadrov: v to kategorijo združujemo kode »digitalni način privabljanja študentov«, »privabljanje ne naravoslovnih kadrov« in »sledenje potrebam mladih«.

- Potencial za razvoj celotne družbe: v to kategorijo združujemo kode »dogodek kot priložnost za prebojne rešitve«, »priložnost za bodoča sodelovanja« in »razvoj drugih dogodkov«.

- Neposlušnost v podjetju: v to kategorijo združijo kode »ne interes določenih enot za dogodek«, »premajhen izkoristek« in »interes članov organizacijskega odbora«.

Podobno kot pri prejšnjem raziskovalnem vprašanju tudi pri izzivih dogodka za prihodnost ugotavljamo, da bo potrebno prilagajati in posodabljati samo izvedbo dogodka. Pri odgovorih je nemogoče uiti dejstvu, da je v zadnjem letu globalni pojav pandemije koronavirusne bolezni

vplival tudi na izvedbo dogodka. Prilagoditi so se morali razmeram in dogodek prvič organizirati v virtualni obliki (2O1, 2O2, 1O5). V povezavi s tem lahko nadgradimo z naslednjim pogostim odgovorom, in sicer da bodo morali dogodek ohranjati aktualen, če bodo želeli še vedno privabljal najboljše kadre (1O1, 1O2, 2O3). Le-ta odgovor pa lahko ponovno vežemo naprej, in sicer da bodo morali dogodek razširiti tudi izven dosedanjih meja, z namenom doseganja večjega nabora talentov. Nenazadnje je podjetje del globalnega podjetja, ki ima svoje zaposlene širom sveta in kjer je t. i. vojna za talente še kako živa. Spodbuden pa se nam zdi tudi odgovor, da organizator vidi prihodnost v soustvarjanju dogodka z drugimi partnerji (2O4). V uvidu in vsebini našega magistrskega dela je to po našem mnenju tudi eden pravilnejših pristopov.

Drugi sklop odgovorov smo združili v kategorijo novi profili in načini privabljanja kadrov. Organizatorji so izpostavili, da bodo morali slediti potrebam mladih, najti nove načine, kako jih pritegniti in pa seveda v skladu z razvojem podjetja privabljal tudi nove profile kadrov, ne primarno naravoslovnih, kot je za podjetje predpostavljeno. Omenjeni rezultati lepo pokrijejo ugotovitve avtorjev (Cheese idr. 2008), da se spreminjajo načini dela in potrebe po novih pristopih ter da s pojavom digitalizacije in hitrim razvojem tehnologije pojavljajo potrebe po privabljanju in zaposlovanju novih profilov zaposlenih (Polenšek Davidovski, Meško in Likar 2020, str. 240).

Naslednji izziv, ki so ga intervjuvani organizatorji izpostavili, smo združili v tretjo kategorijo, ki smo jo poimenovali potencial za razvoj celotne družbe. Spodbudno nam je dejstvo, da organizatorji vidijo v dogodku še večji potencial in doseg, kot je trenutno. Eden izmed organizatorjev v dogodku namreč vidi v dogodku priložnost za prebojne rešitve (4O4), en priložnost za bodoča sodelovanja (1O4) in en kot priložnost razvoj drugih dogodkov, ki jih lahko organizirajo na podlagi tega dogodka (4O3). Sklepamo lahko, da se organizatorji zavedajo obsega in rezultatov, ki so jih z dogodkom že dosegli in da lahko še mnogo več.

Zadnjo kategorijo smo poimenovali neposlušnost v podjetju in ta nam vzbuja zaskrbljenost. Zlasti dejstvo, ki ga je izpostavil eden od zaposlenih, da določene enote niso zainteresirane za dogodek (1O3). Kot posledico tega lahko potegnemo naslednji sklep, in sicer da dogodka ne izkoristijo dovolj (3O4), v kadrovskem smislu, kot smo ugotovili že v raziskovalnem vprašanju

zgoraj. Tudi interes članov organizacijskega odbora (604) je bil izpostavljen kot bodoči izziv, ki pa verjamemo, da bo rešljiv in bodo našli ustrezne zamenjave in entuziastične zaposlene, ki bodo z veseljem dogodek organizirali še naprej in ga tudi nadgrajevali.

Drugi sklop:

V drugem sklopu smo vprašanja zastavljali bivšim udeležencem dogodka, ki so sedaj zaposleni v podjetju. Vprašanja, ki smo jih zastavili, so malo drugačna od tistih, ki smo jih zastavili organizatorjem dogodka. Zanimali so nas razlogi, zakaj so se sploh odločili za udeležbo na dogodku, katere pozitivne učinke dogodka vidijo ter katere cilje/pričakovanja je dogodek izpolnil. Enako kot organizatorjem smo zastavili vprašanje o morebitnih pomanjkljivosti oz. priložnosti za izboljšave dogodka ter njegovih izzivih za prihodnost. Na koncu smo jih še vprašali, ali je dogodek na kakršenkoli način vplival na njihovo kariero.

RV8: Zakaj ste se odločili za udeležbo na dogodku?

Tabela 12: Razlogi za udeležbo na dogodku

Oznaka	Postavka	Koda
1Z1	»Praktičen aspekt za sodelovanje in delo v praksi.«	- spoznavanje dela v praksi
2Z1	»Da povprašaš in si v stiku z ljudmi.«	- spoznavanje ljudi
3Z1	»Spoznati tudi sebe.«	- spoznavanje sebe
1Z2	»Všeč mi je bil poslovni aspekt.«	- spoznavanje poslovnega sveta
2Z2	»Razširiš nabor poznanstev.«	- spoznavanje ljudi
3Z2	»Dobiš informacije iz prve roke, kako poteka delo.«	- spoznavanje dela v praksi
4Z2	»Dobra priložnost spoznati, ali bi to delo bilo zame.«	- spoznavanje sebe
1Z3	»Da sem se udeležil dogodka, je bilo naključje.«	- naključje udeležbe
1Z4	»Kako navezati stik z delodajalci v Sloveniji.«	- spoznavanje ljudi
2Z4	»Zanimiv aspekt spoznavanja ljudi, ne samo firme.«	- spoznavanje ljudi
1Z5	»Prijavil sem se za izziv.«	- udeležba kot izziv

1Z6	»Oziral sem za možnosti zaposlitve po študiju.«	- odločanje o svoji karierni poti
2Z6	»Zanimala me je tema na dogodku.«	- zanimivost teme dogodka
3Z6	»Ponujali so ogled prostorov podjetja in dodatne informacije.«	- spoznavanje industrije
1Z7	»Zdel se mi je zanimiv dogodek za spoznat to industrijo.«	- spoznavanje industrije
2Z7	»Razmišljal sem o svoji karierni poti.«	- odločanje o svoji karierni poti
3Z7	»Zato, ker je bilo to tekmovanje.«	- dogodek je tekmovanje
1Z8	»Pritegnilo me je, da je bil predstavljen kot eliten dogodek za izbrane kandidate.«	- elitnost dogodka in selekcija kandidatov
2Z8	»Zanimala me je industrija, ker sem študirala naravoslovne vede.«	- spoznavanje industrije
1Z9	»Zanimalo me je, kako poteka tekmovanje.«	- dogodek je tekmovanje
2Z9	»Zanimalo me je več o podjetju.«	- spoznavanje industrije
1Z10	»Pritegnilo me je, da je dogodek organiziran s strani podjetja.«	- organizacija dogodka v podjetju
2Z10	»Popularen dogodek, na katerega je težko priti.«	- elitnost dogodka in selekcija kandidatov

Ureditev kod:

- Spoznavanje industrije (3Z6, 1Z7, 2Z8, 2Z9) $\Sigma = 4$
- Spoznavanje ljudi (2Z1, 2Z2, 1Z4, 2Z4) $\Sigma = 4$
- Elitnost dogodka in selekcija kandidatov (1Z8, 2Z10) $\Sigma = 2$
- Odločanje o svoji karierni poti (1Z6, 2Z7) $\Sigma = 2$
- Spoznavanje sebe (3Z1, 4Z2) $\Sigma = 2$
- Spoznavanje dela v praksi (1Z1, 3Z2) $\Sigma = 2$
- Dogodek je tekmovanje (3Z7, 1Z9) $\Sigma = 2$
- Organizacija dogodka v podjetju (1Z10) $\Sigma = 1$

- Spoznavanje poslovnega sveta (1Z2) $\Sigma = 1$
- Udeležba kot izziv (1Z5) $\Sigma = 1$
- Zanimivost teme dogodka (276) $\Sigma = 1$
- Naključje udeležbe (1Z3) $\Sigma = 1$

Kategorije RV8:

- Celovito spoznavanje podjetja in zaposlenih: v to kategorijo združujemo kode »spoznavanje industrije«, »spoznavanje ljudi«, »spoznavanje dela v praksi«, »organizacija dogodka v podjetju« in »spoznavanje poslovnega sveta«.

- Poklicna odločitev: v to kategorijo združujemo kode »spoznavanje sebe« in »odločanje o svoji karierni poti«.

- Prestižnost in izvedba dogodka: v to kategorijo združujemo kode »elitnost dogodka in selekcija kandidatov«, »dogodek je tekmovanje«, »udeležba kot izziv« in »zanimivost teme dogodka«.

- Udeležba po naključju.

Zaposleni intervjuvani so kot najpogostejši razlog, zakaj so se odločili za udeležbo na dogodku, navedli spoznavanje industrije (3Z6, 1Z7, 2Z8, 2Z9) in spoznavanje ljudi (2Z1, 2Z2, 1Z4, 2Z4). Poleg tega sta dva zaposlena navedla razlog spoznavanje dela v praksi (1Z1, 3Z2), eden organizacijo dogodka v podjetju (1Z10), eden pa je navedel drug vidik spoznavanja podjetja, in sicer spoznavanje poslovnega sveta (1Z2). Navedene kode smo združili v kategorijo, ki smo jo poimenovali celovito spoznavanje podjetja in zaposlenih. Na podlagi pogovora, ki smo ga imeli s strokovno sodelavko 1 o samem dogodku in na podlagi odgovorov o razlogih za vpeljavo dogodka, ugotavljamo, da so zaposleni uspeli doseči zastavljen cilj. Udeleženci so se prijavili z namenom, da spoznajo podjetje, njegovo delovanje ter da se po družijo z zaposlenimi. Na nek način odgovori v praksi povzemajo besede Lawlerja (2017), da študentje tako dodobra spoznajo potencialne delodajalce in tako lažje ugotovijo, ali jih to delo zanima ali ne in da to vpliva na njihovo poklicno odločitev, kar smo združili v kategorijo številka dva. Zaposleni so navedli, da jim je dogodek pomagal pri odločitvi o njihovi karierni poti (1Z6, 2Z7) in pri spoznavanje sebe (3Z1, 4Z2).

Tretja kategorija, ki smo jo ugotovili na podlagi odgovorov zaposlenih, poimenovana prestižnost in izvedba dogodka, se nam zdi zelo zanimiva in nas pozitivno preseneča. Podjetju je torej uspela takšna prepoznavnost dogodka, da ga študentje povezujejo z elitnostjo, ker so izbrani le najboljši kandidati (1Z8, 2Z10). Nadaljnje nam odgovora, da so se prijavi zaradi tega, ker je dogodek tekmovanje (3Z7, 1Z9) oz., da so v njem videli izziv (1Z5), potrjuje ugotovljeno v teoretičnem delu, da mladi iščejo nove in zanimive načine spoznavanja potencialnih delodajalcev.

En zaposlen pa je izpostavil, da se je za udeležbo na dogodku odločil popolnoma po naključju (1Z3).

RV9: Kateri so pozitivni učinki dogodka?

Tabela 13: Pozitivni učinki dogodka

Oznaka	Postavka	Koda
1Z1	»Ustvarili smo nek brand«.	- ustvarjen »brand«
2Z1	»Udeleženci dobijo ogromno izkušenj.«	- pridobitev izkušenj
3Z1	»Udeležencem je bil ključen za njihov nadaljnji karierni razvoj pa tudi za izbiro, da se takoj zaposlijo pri nas.«	- ključen za nadaljnji karierni razvoj udeležencev in zaposlitev v podjetju
4Z1	»Odprl je vrata za nadaljnja sodelovanja in prepoznavnost.«	- priložnost za nadaljnja sodelovanja
1Z2	»Zame je prvovrstna izkušnja, da spoznaš industrijo.«	- spoznavanje industrije
2Z2	»Je priložnost, da pritegnemo dobre, potencialne kandidate.«	- pritegnitev kandidatov
1Z3	»Zelo zanimivo se mi je zdelo sodelovanje v timu z nepoznanimi ljudmi, na izzivu, ki ga noben ni poznal.«	- sodelovanje v timu
2Z3	»Zdelo se mi je dobro spoznavanje ne le študentov med sabo, ampak tudi zaposlenih v podjetju.«	- spoznavanje študentov in zaposlenih

1Z4	»Kot prvo spoznavanje podjetja s strani ljudi, ki delajo v podjetju.«	- spoznavanje podjetja
2Z4	»Spoznavanje drugih ljudi v Sloveniji, ki delujejo na podobnih področjih.«	- spoznavanje kolegov
3Z4	»Je nekakšen odraz kulture podjetja upravljanja s talenti in njihovo privabljanje.«	- pritegnitev kandidatov
4Z4	»Naučiš se, kako deluješ v timski situaciji.«	- sodelovanje v timu
5Z4	»Bil je fajn priložnost med študijem se vrniti nazaj v Slovenijo.«	- vrnitev v Slovenijo
6Z4	»Deloval je kot nekak motivacija in kot učenje mehkih veščin.«	- učenje novih veščin
1Z5	»Spoznaš delo v timu, kjer so vsi s podobnim namenom tam.«	- sodelovanje v timu
2Z5	»Ta internacionalni vidik se mi zdi super, da so še študentje iz tujine.«	- internacionalni vidik
1Z6	»Razširiš si obzorje in je zanimiva izkušnja.«	- pridobitev izkušenj
2Z6	»Dobiš občutek kako podjetje deluje.«	- spoznavanje podjetja
3Z6	»Dogodek je prepoznan, mladi vedo, da če bodo tu uspešni, da dejansko lahko na ta način dobijo možnost zaposlitve, če jo želijo.«	- prepoznavnost podjetja
1Z7	»Glavni cilj je promocija samega podjetja med mladimi in grajenje zaupanja z družbo.«	- promocija podjetja
2Z7	»Zdaj se mi zdi, da dogodek že poznajo študentje višjih letnikov, ker smo naredili res dobro promocijo in že ima nek branding.«	- ustvarjen »brand«
1Z8	»Zame so bili pridobitev izkušenj, poznanstev ter priložnost, da se dokažemo.«	- pridobitev izkušenj
1Z9	»Priložnost da spoznaš sovrstnike iz podobnih in sorodnih področij. Čeprav smo bili on-line, se mi zdi, da smo se tudi v teh dveh dneh kar pokonektali.«	- spoznavanje kolegov

1Z10	»Možnost mreženja. Tudi kandidati, ki smo bili tak, so bili zelo močne osebnosti. Torej ljudje ki jih prej nisi poznal in izhajajo iz različnih strokovnih področij, res je bilo pestro, tudi v skupini smo bili iz različnih področij in impresivno je bilo, da smo se uspeli tako hitro povezati.«	- spoznavanje kolegov
------	--	-----------------------

Ureditev kod:

- Pridobitev izkušenj (2Z1, 1Z7, 1Z8) Σ = 3
- Sodelovanje v timu (1Z3, 4Z4, 1Z5) Σ = 3
- Spoznavanje kolegov (2Z4, 1Z9, 1Z10) Σ = 3
- Pritegnitev kandidatov (2Z2, 3Z4) Σ = 2
- Spoznavanje podjetja (1Z4, 2Z6) Σ = 2
- Ustvarjen »brand« (1Z1, 2Z7) Σ = 2
- Promocija podjetja (1Z7) Σ = 1
- Prepoznavnost podjetja (3Z6) Σ = 1
- Spoznavanje študentov in zaposlenih (2Z3) Σ = 1
- Priložnost za nadaljnja sodelovanja (4Z1) Σ = 1
- Učenje novih veščin (6Z4) Σ = 1
- Vrnitev v Slovenijo (5Z4) Σ = 1
- Spoznavanje industrije (1Z2) Σ = 1
- Ključen za nadaljnji karierni razvoj udeležencev in zaposlitev v podjetju (3Z1) Σ = 1
- Internacionalni vidik (2Z5) Σ = 1

Kategorije RV9:

- Pridobljeno novo znanje: v to kategorijo združujemo kode » pridobitev izkušenj«, »sodelovanje v timu«, »učenje novih veščin« in »priložnost za nadaljnja sodelovanja«.

- Spoznavanje ljudi: v to kategorijo združujemo kode »spoznavanje kolegov«, »spoznavanje študentov in zaposlenih«.

- Grajenje dobre znamke delodajalca: v to kategorijo združujemo kode »spoznavanje podjetja«, »ključen za nadaljnji karierni razvoj udeležencev in zaposlitev v podjetju«,

»spoznavanje industrije«, »prepoznavnost podjetja«, »ustvarjen »brand««, »promocija podjetja« in »pritegnitev kandidatov«.

- Mednarodnost dogodka: v to kategorijo združujemo »internacionalni vidik« in »vrnitev v Slovenijo«.

Največ zaposlenih intervjuvancev je videlo pozitiven učinek dogodka v pridobljenem novem znanju, kot smo poimenovali prvo kategorijo. Izpostavili so pomen pridobitev izkušenj (2Z1, 1Z7, 1Z8), pridobitev posebnih izkušenj v sodelovanju v timu (1Z3, 4Z4, 1Z5), prav tako so se naučili novih veščin (6Z4) ter da jim je odprl vrata za nadaljnja sodelovanja (4Z1). Ugotovljeno se popolnoma sklada z ugotovitvami, da študentje v sodelovanju s partnerji iz industrije pridobijo ogromno izkušenj (Industry and University Collaboration 2020).

Kot drug najpogosteje izpostavljen pozitiven učinek smo združili v drugo kategorijo spoznavanje ljudi. Intervjuvanci so izpostavili kot velik pozitiven učinek spoznavanje drugih kolegov (2Z4, 1Z9, 1Z10) in pa spoznavanje zaposlenih (2Z3).

Izpostavili so tudi grajenje dobre znamke delodajalca, v katero smo združili več kod. Zaposleni so preko dogodka spoznavali podjetje, njegovo industrijo, postal je ključen za njihov nadaljnji karierni razvoj in zaposlitev v podjetju. Pravijo, da so z dogodkom dvignili prepoznavnost podjetja in z njim povezano že ustvarili »brand«, ki pripomore k promociji podjetja in posledičnemu privabljanju kandidatov.

Zanimiv in zelo spodbuden nam je tudi mednarodni vidik podjetja, ki smo ga združili v četrto kategorijo. V veliko zadovoljstvo nam je dejstvo, da je eden od intervjuvancev dogodek videl kot priložnost za vrnitev v Slovenijo (5Z4). Prav tako pa tudi, da je eden od zaposlenih izpostavil internacionalni vidik (2Z5), kar kaže nato, da z dogodkom lahko pritegnemo kakovostne kadre tudi zunaj meja naše države.

RV10: Katere cilje/pričakovanja je dogodek izpolnil?

Tabela 14: Izpolnjeni cilji/pričakovanja dogodka

Oznaka	Postavka	Koda
1Z1	»Talentom sprva v širši regiji predstaviti in narediti takšno komunikacijo, da jih privabi na dogodek in v podjetje.«	- pridobitev talentov
2Z1	»Nam je cilj tudi narediti en dober employer branding in firmo izpostaviti kot enega dobrega partnerja za razvoj vsakega udeleženca.«	- prepoznavnost podjetja kot dobrega delodajalca
1Z2	»Vidim več brandinga, ne samo za same udeležence, ampak za celotno splošno javnost.«	- prepoznavnost podjetja kot dobrega delodajalca
2Z2	»Da se proba pritegniti različne profile.«	- pridobitev različnih profilov talentov
1Z3	»Predvsem spoznat farmacevtsko industrijo bolj od znotraj, to je izpolnilo moja pričakovanja.«	- spoznavanje industrije
1Z4	»Primaren cilj je bil privlačiti kandidate za delovna mesta.«	- pridobitev talentov
2Z4	»Razjasniti študentom, kaj lahko z določeno izobrazbo v podjetju delajo, osvetliti različna področja dela.«	- pridobitev različnih profilov talentov
1Z5	»Sigurno dobiš nabor nekih posameznikov, ki so pripravljeni narediti nekaj več kot npr. povprečen študent.«	- pridobitev talentov
1Z6	»Dejanska prilika, da vidiš, kako tvoji bodoči zaposleni funkcionirajo.«	- spoznavanje bodočih kadrov
2Z6	»Podjetje na tak način išče kadre, mislim da je to za kadrovnike izjemnega podmena, tako da zelo podpiram take akcije, da lahko dejansko dobiš dobre kadre.«	- pridobitev talentov
1Z7	»Tvorjenje neke skupne mreže talentov.«	- pridobitev nabora talentov

1Z8	»Da podjetje prepozna talente in da jih kasneje povabijo v ekipo.«	- pridobitev talentov
2Z8	»Zame je cilj, da dobim priložnost, da se dokažem, da sem ta dober kader in dobiti kasneje dobro zaposlitev v podjetju.«	- prepoznavnost udeležencev kot dober kader
1Z9	»Meni se zdi zelo efektiven način, kako najti dobre kadre.«	- pridobitev talentov
2Z9	»Tudi promoviranje podjetja, v smislu, da je inovativno, odprto, da želi iskat neke talente, ki jih zanima tak način dela.«	- prepoznavnost podjetja kot dobrega delodajalca
1Z10	»Jaz študente, ki jih sedaj srečujem, cenim bolj, če so se udeležili takšnega dogodka. Ker vem, kak je proces izbiranja, ker sama vem, kako je dogodek naporen, dva tri dni zahteva od tebe maksimalno in sploh če še zmagaš na tem dogodku, je to neka dodana vrednost in velika pohvala.«	- prepoznavnost udeležencev kot dober kader
2Z10	»Dobiš vpogled v sam proces industrije na realnem, da se tudi firma predstavi, kaj vse dela, kaj ti vse nudi, kaj lahko delaš in kaj od tebe pričakuje, če se boš enkrat tak zaposlil.«	- spoznavanje industrije

Ureditev kod:

- Pridobitev talentov (1Z1, 1Z4, 1Z5, 2Z6, 1Z8, 1Z9) Σ = 6
- Prepoznavnost podjetja kot dobrega delodajalca (2Z1, 1Z2, 2Z9) Σ = 3
- Pridobitev različnih profilov talentov (2Z2, 2Z4) Σ = 2
- Spoznavanje industrije (1Z3, 2Z10) Σ = 2
- Prepoznavnost udeležencev kot dober kader (2Z8, 1Z10) Σ = 2
- Spoznavanje bodočih kadrov (1Z6) Σ = 1
- Pridobitev nabora talentov (1Z7) Σ = 1

Kategorije RV10:

- Polnjenje bazena talentov: v to kategorijo združujemo kode »pridobitev talentov, »pridobitev različnih profilov talentov, »spoznavanje bodočih kadrov«, »prepoznavnost udeležencev kot dober kader« in »pridobitev nabora talentov«.

- Grajenje dobre blagovne znamke delodajalca.

- Celovito spoznavanje podjetja.

Zaposleni so največkrat izpostavili, da je z dogodkom podjetje doseglo cilj pridobitev talentov (1Z1, 1Z4, 1Z5, 2Z6, 1Z8, 1Z9). Prav tako sta dva zaposlena (2Z2, 2Z4) izpostavila kot izpolnjen cilj pridobitev različnih profilov talentov. Izpostavljeni so še bili odgovori spoznavanje bodočih kadrov (1Z6), prepoznavnost udeležencev kot dober kader (2Z8, 1Z10) in pridobitev nabora talentov (1Z7). Vse kode smo skupaj združili v kategorijo, ki smo jo poimenovali polnjenje bazena talentov.

Kot drugo so izpostavili grajenje dobre blagovne znake delodajalca (2Z1, 1Z2, 2Z9), kot tretji dosežen cilj pa spoznavanje podjetja.

Ugotavljamo, da so tako organizatorji kot zaposleni intervjuvanci o doseženih ciljih razmišljali v enaki smeri. Oboji so izpostavili enake tri kategorije, kar dokazuje, da podjetje res dosega zastavljene cilje.

RV11: Katere so morebitne pomanjkljivosti oz. priložnosti za izboljšave dogodka?

Tabela 15: Morebitne pomanjkljivosti in priložnosti za izboljšave dogodka

Oznaka	Postavka	Koda
1Z1	»Način predavanj je sedaj izziv – udeleženci se ne morejo pogovarjati s predavatelji offline.«	- virtualna izvedba
2Z1	»Priložnost za izboljšavo je v načinu komunikacije, da bi bil bolj up-to date, hitrejši, kampanja mogoče bolj globalna ali bolj targetirana na evropsko celino, bolj praktična.«	- širša komunikacijska kampanja dogodka

1Z2	»Predvsem kot študentu ti veliko pomeni ta osebna interakcija z zaposlenimi in v preteklosti je bilo mogoče tega manj kot sedaj, ker se tudi mi nekako učimo na podlagi feedbacka, ki ga prejemamo. Ampak to je ena taka stvar, ki se mi je zdela, da bi jo včasih lahko bilo več.«	- premalo osebne interakcije
2Z2	»Z moje strani so priložnosti za izboljšave, h katerim lahko stremimo v prihodnosti predvsem dati udeležencem izkušnjo, ki je drugače ne morejo dobiti. Neki x faktor, ki ga ne moreš dobiti preko kontaktiranja preko LinkedIna, obiska spletnih strani, videov.«	- pridobitev edinstvene izkušnje
1Z3	»Imel bi še več mreženja. Ga je bilo kar nekaj, lahko bi ga bilo še več. Imeli smo ga med reševanjem, z ogledom mesta. Z zaposlenimi, eksperti bi ga mogoče lahko bilo več.«	- premalo osebne interakcije
2Z3	»Nekih pomanjkljivosti kot takih težko izpostavim. Se mi zdi, da je bilo vse zelo fajn zastavljeno.«	- ni pomanjkljivosti
3Z3	»Dobro se mi zdi, da greste zdaj tudi v spremembo dogodka po mojih informacijah. Deset let je bilo isto, pa ne da bi to bilo slabo, ampak zelo dobro se mi zdi, da greste v korak s časom, v nek drugačen kontekst.«	- sprotno posodabljanje dogodka
1Z4	»Mogoče bi bila dobra še kakšna delavnica za mehke veščine.«	- dodatna delavnica mehkih veščin
2Z4	»Kar vidim z vidika udeležencev kot veliko luknjo, je tudi slabo poznavanje udeležencev na strani podjetja. In obratno, da bi udeleženci vnaprej več vedeli o govornih. Zapleteš se v pogovor in niti ne veš, kdo je.«	- slabo medsebojno poznavanje udeležencev in zaposlenih

3Z4	»Zdaj je odsotnost možnosti osebna stika kar huda. Je kar hendikep na sam dogodek.«	- manko osebnega stika pri virtualni izvedbi
4Z4	»Še ena pomanjkljivost, ki se jo jaz od takrat spomnim, je to, da je bilo preveč vsega za tri dni.«	- preveč vsebine za tridnevni dogodek
5Z4	»Vidim tudi pomanjkljivost, da smo v državi, kjer je za marsikoga v Evropi predaleč in bi jih težko rekrutirali. Na tem mestu še moment, ki mogoče manjka dogodku, je to, da se predstavi udeležencem postopek selitve v Slovenijo ob potencialni selitve.«	- težka dostopnost Slovenije
1Z5	»Takrat nam je bilo rečeno, da si lahko tudi v hotelu, jaz sem živel v Ljubljani in sem se odločil da ostanem doma. To ni bila dobra odločitev. Mogoče, da se udeležencem reče, zelo se priporoča, da so v hotelu, tudi če so iz Ljubljane. Je taka stvar, da je fajn, da si tam in se družiš.«	- bivanje vseh udeležencev v hotelu
2Z5	»Že takrat je bilo fajn organizirano, verjamem, da je zdaj še boljše. Neke blazne pomanjkljivosti ne vidim.«	- ni pomanjkljivosti
3Z5	»Mogoče še kakšna pomanjkljivost, kako stvar poteka, da se lahko malo še spočiješ.«	- preveč vsebine za tridnevni dogodek
4Z5	»Od zaposlenih bi mogoče pričakoval, da oni pristopijo. Iz vidika, da kot en študent nimaš nekih izkušenj s konferenc. Mogoče ta prvi stik bi bilo fajn, da prvi vzpostavijo stik, ker je nekaj generacijske razlike.«	- premalo osebne interakcije s strani zaposlenih
1Z6	»Mogoče dogodku manjka ta komponenta, da bi se razvrstil v oddelek, kam pašeš. Da potencialnemu kadru bolj temeljito predstaviš kako, kaj se počne znotraj različnih oddelkov, da ga pravilno razvrstiš, da se tudi podjetje boljše	- selekcija kandidatov po oddelkih že med dogodkom

	predstavi v smisli, kakšna delovna mesta so na voljo.«	
2Z6	»Ostalih pomanjkljivosti ne zaznam.«	- ni pomanjkljivosti
1Z7	»Agenda je zelo kompetitivna, dinamična in je mogoče kot rezultat tega malo manj časa za mreženje.«	- premalo osebne interakcije
2Z7	»Če bi zdaj spremenil, bi dal več časa za neformalni del, za networking na račun kakšne delavnice, predavanja manj.«	- večji poudarek na neformalni del dogodka
3Z7	»Mogoče že vnaprej definirati, kaj so ključni kriteriji ocenjevanja, vrednote, ki jih želimo.«	- vnaprej definiran kriterij ocenjevanja
1Z8	»Ogled laboratorija in proizvodnje je meni bil izjemno dolgočasen in odveč, zato ker sem že v sklopu fakultete to velikokrat videl, tudi zelo smo bili utrujeni od dela, ko smo delali celo noč. Meni to kot ekonomistu po duši res ni bilo zanimivo.«	- nepotreben ogled laboratorija
2Z8	»Fino bi bilo za podjetje, da bi po dogodku določili npr. ta bi bil pa za to delovno mesto in ga bolj poskušat zvabit v podjetje. Če rečeš na splošno, na primer, kje vse lahko delaš v firmi, ni dovolj. Organizatorji naj si zberejo ljudi in jih kontaktirajo in rečejo, tebe pa vidimo tukaj, da bi mu točno pokazali mesto, kjer ga vidijo in zakaj.«	- osebno povabilo za delo v podjetju
1Z9	»Ker je bil virtualni dogodek, manjka ta efekt, da si tam v živo, da se v živo pogovarja, med pavzo si šel sam na kavo, hkrati si malo utrujen od gledanja v ekran. Manjka dinamika, ki se zgodi v živo, in zato sklepam, da še vedno več odnesemo od dogodka v živo. Je pa čisto legitimno nadomestilo, boljše, kot pa da ga sploh ne bi bilo.«	- manko osebnega stika pri virtualni izvedbi

2Z9	»Bilo je malo kratko, mogoče trije dnevi bi bili boljše, hkrati pa sem bila po teh dveh dnevih tako utrujena, ker precej zbrano gledaš v ekran.«	- preveč vsebine za tridnevni dogodek
3Z9	»Zdi se mi, da bi tudi izziv lahko imeli. Mislila sem, da bo, zato me je malo presenetilo, da ga ni bilo.«	- manko business casa
4Z9	»Mogoče nasvet za online dogodek za naprej, da se že v naprej organizira nek 30 minutni sestanek za posamezno skupino, da se že spoznajo.«	- organiziranje pred delavnice, da se udeleženci spoznajo
5Z9	»Fino bi bilo, če bi bile vodje različnih oddelkov na voljo za kake pol urne pogovore, da se področja malo predstavijo. V manjših skupinah bi bilo še bolj učinkovito.«	- pogovori z vodji v manjših skupinah
6Z9	»Po dogodku še bolj vključiti kandidate. Na primer kakšna mailing lista, nekaj na to foro, da se jim nekaj pošilja. Mogoče po dogodku z večjo frekvenco, pogledajte si trenutna odprta delovna mesta, mogoče vabilo na druge dogodke. Mogoče, da se ljudi vpne v razne stvari, ki jih podjetje ponuja, kakšna izobraževanja ipd. In najbolj to, da se jih pozove, da se prijavijo na kakšna delovna mesta, ker tega ni bilo nič.«	- več kontakta z udeleženci po dogodku
1Z10	»Ne vem, sem takšna oseba, da se za nazaj ne spomnim, kaj bi bilo slabega, ampak samo kaj je bilo dobro.«	- ni pomanjkljivosti
2Z10	»Izpostavila bi kot stvar, ki jo mora dogodek ohraniti, je to, da se vse začne sproščeno, da se ljudje spoznajo, da se mrežijo in da potem pride šele delo in da se tam maksimalno potrudijo in da se potem tudi v pozitivnem vzdušju razideš.«	- začetek dogodka v sproščnem vzdušju
3Z10	»Na naši lokaciji sploh niso vedeli najbolj za dogodek, bil je samo za interne talente. Smo bolj	- slabo poznavanje dogodka interno znotraj podjetja

	oddaljeni in ne jemljemo nekaj, kot da bi nam predstavljalo neko merilo, kaj se v Ljubljani dogaja.«	
--	--	--

Ureditev kod:

• Ni pomanjkljivosti (2Z3, 2Z5, 2Z6, 1Z10)	$\Sigma = 4$
• Preveč vsebine za tridnevni dogodek (4Z4, 3Z4, 2Z9)	$\Sigma = 3$
• Premalo osebne interakcije (1Z2, 1Z3, 1Z7)	$\Sigma = 3$
• Manko osebnega stika pri virtualni izvedbi (3Z4, 1Z9)	$\Sigma = 2$
• Pridobitev edinstvene izkušnje (2Z2)	$\Sigma = 1$
• Selekcija kandidatov po oddelkih že med dogodkom (176)	$\Sigma = 1$
• Slabo medsebojno poznavanje udeležencev in zaposlenih (2Z4)	$\Sigma = 1$
• Slabo poznavanje dogodka interno znotraj podjetja (3Z10)	$\Sigma = 1$
• Sprotno posodabljanje dogodka (3Z3)	$\Sigma = 1$
• Širša komunikacijska kampanja dogodka (2Z1)	$\Sigma = 1$
• Težka dostopnost Slovenije (5Z4)	$\Sigma = 1$
• Več kontakta z udeleženci po dogodku (6Z9)	$\Sigma = 1$
• Večji poudarek na neformalni del dogodka (2Z7)	$\Sigma = 1$
• Virtualna izvedba (1Z1)	$\Sigma = 1$
• Vnaprej definiran kriterij ocenjevanja (3Z7)	$\Sigma = 1$
• Začetek dogodka v sproščenem vzdušju (2Z10)	$\Sigma = 1$
• Premalo osebne interakcije s strani zaposlenih (4Z5)	$\Sigma = 1$
• Organiziranje pred delavnice, da se udeleženci spoznajo (4Z9)	$\Sigma = 1$
• Osebno povabilo za delo v podjetju (2Z8)	$\Sigma = 1$
• Pogovori z vodji v manjših skupinah (5Z9)	$\Sigma = 1$
• Nepotreben ogled laboratorija (1Z8)	$\Sigma = 1$
• Bivanje vseh udeležencev v hotelu (1Z5)	$\Sigma = 1$
• Dodatna delavnica mehkih veščin (1Z4)	$\Sigma = 1$
• Manko business casa (3Z9)	$\Sigma = 1$

Kategorije RV11:

- Predlogi za prihodnje dogodke: v to kategorijo združujemo kode »preveč vsebine za tridnevni dogodek«, »manko business casa«, »začetek dogodka v sproščenem vzdušju«, »nepotreben ogled laboratorija«, »bivanje vseh udeležencev v hotelu«, »dodatna delavnica mehkih veščin«, »pogovori z vodji v manjših skupinah«, »organiziranje pred delavnice, da se udeleženci spoznajo«, »pridobitev edinstvene izkušnje« in »vnaprej definiran kriterij ocenjevanja«.

- Ni pomanjkljivosti.

- Premalo mreženja: v to kategorijo združujemo kode »premalo osebne interakcije«, »manko osebnega stika pri virtualni izvedbi«, »premalo osebne interakcije s strani zaposlenih«, »slabo medsebojno poznavanje udeležencev in zaposlenih«, »virtualna izvedba« in »večji poudarek na neformalni del dogodka«.

- Ne izkoristek udeležencev: v to kategorijo združujemo kode »več kontakta z udeleženci po dogodku«, »osebno povabilo za delo v podjetju« in »selekcija kandidatov po oddelkih že med dogodkom«.

- Bodoča strategija dogodka podjetja: v to kategorijo združujemo kode »slabo poznavanje dogodka interno znotraj podjetja«, »sprotno posodabljanje dogodka«, »širša komunikacijska kampanja dogodka« in »težka dostopnost Slovenije«.

Tako kot organizatorji dogodka so tudi zaposleni intervjuvanci na vprašanje, katere so morebitne pomanjkljivosti in priložnosti za izboljšave dogodka, odgovorili s predlogi za izboljšave za bodoče dogodke. Združili smo jih v prvo kategorijo. Največ intervjuvancev je izpostavilo, da je bilo preveč vsebine za tridnevni dogodek (4Z4, 3Z4, 2Z9), da je manjkal izziv pri virtualni izvedbi in pogovori z vodji v manjših skupinah ter da bi lahko pred dogodkom organizirali posebno delavnico, da se udeleženci spoznajo. Zanimivo nam je dejstvo, da je večina intervjuvanih navedla popolnoma različne predloge za izboljšave, kar nam omogoča širok pogled na pomanjkljivosti oz. stvari, ki bi jih morali izboljšati. Po en so tako izpostavili, da je bil ogled laboratorija nepotreben, da bi bila zaželeno dodatna delavnica mehkih veščin in pa vnaprej definiran kriterij ocenjevanja. Nadaljnje so izpostavili predloge, naj podjetje še naprej dogodek začne v sproščenem vzdušju, da naj vsi udeleženci bivajo v hotelu in da naj bo še vedno namen dogodka pridobitev edinstvene izkušnje.

Kar štirje zaposleni so odgovorili, da na dogodku ne vidijo nobene pomanjkljivosti (2Z3, 2Z5, 2Z6, 1Z10).

Kot omenjeno, so v letu 2020 dogodek prvič izvedli virtualno. Večkrat je bilo izpostavljeno, da je na dogodku premalo mreženja, zato smo tako oblikovali in poimenovali novo kategorijo. Vendar zanimivo ugotavljamo, da so premalo mreženja izpostavili tako udeleženci dogodka v živo kot udeleženka na virtualni izvedbi. V splošnem je torej bilo izpostavljeno premalo osebne interakcije (1Z2, 1Z3, 1Z7), premalo osebne interakcije s strani zaposlenih (4Z5), slabo medsebojno poznavanje udeležencev in zaposlenih in želja, da se večji poudarek da na neformalni del dogodka. Kot omenjeno, so torej izpostavili slabost virtualne izvedbe in z njim povezanega manka osebnega stika.

Četrta kategorija, ne izkoristek udeležencev, nas je najbolj zaskrbel. Zaposleni so odgovorili, da se po dogodku z udeleženci naredi premalo ali celo nič. Zato predlagajo več kontakta z udeleženci po dogodku ter osebno povabilo s strani podjetja za delo v podjetju. Ponovno se odgovori zaposlenih skladajo z navedbami zaposlenih, torej se oboji zavedajo ugotovljenega problema. Prav tako je en intervjuvanec izpostavil, da bi bilo fino, če bi selekcijo kandidatov naredili že med dogodkom, kjer bi jih na podlagi odgovorov in želja že usmerili na željeno področje dela.

Kot zadnjo pomenljivost oz. priložnost za izboljšavo vidijo zaposleni v sami strategiji dogodka, ki jo bo podjetje ubralo v prihodnosti. Presenetljiv in zaskrbljujoč nam je odgovor, da dogodek na določenih lokacijah podjetja slabo poznajo. Zaposleni opozarjajo tudi, da bo potrebno dogodek spretno posodabljeni in narediti širšo komunikacijsko kampanjo, s katero bodo rešili še en izpostavljen problem zaposlenega, in sicer težko dostopnost Slovenije.

RV12: Kateri so izzivi dogodka za prihodnost?

Tabela 16: Izzivi dogodka za prihodnost

Oznaka	Postavka	Koda
1Z1	»V prihodnosti nam bo manjkalo networking.«	- ohranitev mreženja
2Z1	»Problem je v kapacitetah, koliko smo mi pripravljeni in cenimo trud članov tima, ki so predani in jim vzame veliko energije.«	- vložek zaposlenih v dogodek
3Z1	»Dolgoročno je odvisno, ali bo ostal dogodek kot eden izmed dogodkov za privabljanje talentov.«	- strategija podjetja
1Z2	»Kako ostati relevanten, kako se prilagajati potrebam in pričakovanjem, ki jih imajo udeleženci, kaj ponuditi tem študentom, da bodo v tem dogodku videli dodano vrednost, da bodo pripravljeni investirati čas.«	- sledenje potrebam udeležencev
2Z2	»Kako pritegniti študente, ki bodo ustrezali našim prihodnjim potrebam.«	- sledenje potrebam podjetja
3Z2	»Jaz vidim stvari povezane predvsem z našo strategijo, predvsem kako hitro se bo naše okolje spreminjalo in da smo mi v koraku s časom.«	- strategija podjetja
1Z3	»Mislim, da se je dogodek že tako zreklamiral v teh desetih letih, da vsak, ko pride tja, že točno ve, kako bo zgledalo.«	- izvedba dogodka
1Z4	»Mogoče če bomo želeli vsako leto izboljšati dogodek, nam bo dobrih idej slej kot prej zmanjkalo. Z nekimi trendi lahko gremo naprej, počasi pa bomo bazen tem izčrpali.«	- pomanjkanje novih idej
2Z4	»Kar se tiče covida, potem mislim, da je zadeva kar očitno, če bo šlo online, odpadejo vsi obiski enot, ki je en pomemben del dogodka. Se pravi, da se vidi, kakšni so delovni pogoji.«	- odpoved ogleda lokacije

1Z5	»Mogoče to, da bilo fajn, da se da kot izziv, nalogo, da se naredi nekaj oprijemljivega v smislu hekatonov, kjer narediš npr. neko aplikacijo in če bi bil še kak bolj realen problem. Mi smo takrat dejansko naredili samo neko idejo, ki smo jo napisal na power point.«	- realnejši izziv
1Z6	»Za nove tehnologije nisi nikoli preveč up to date. Če se širi na nove kadre, jaz mislim, da je fino, da se to dela v valovih, še vedno mora biti znanost na prvem mestu.«	- ohranjanje znanosti na prvem mestu
1Z7	»Dogodek bi se moral prilagoditi tudi spremembam, ki se dogajajo okoli nas. Vedno več je digitalizacije, digitalnih načinov sodelovanja.«	- prilagajanje dogodka spremembam
2Z7	»Vprašati se moramo, kakšne profile si želimo. Dogodek je na nek način usmerjen v to, da išče liderje, ni pa nujno, da bi iskal samo liderje. Tam je tudi veliko ekspertov in veliko izjemnih študentov, ki mogoče nimajo najboljših komunikacijskih veščin, ampak bodo pa odlični raziskovalci. Treba je biti tudi na to pozoren in pravilno postaviti prioritete, kaj si želimo.«	- sledenje potrebam podjetja
1Z8	»Korona je izziv. Ker, če bi bilo to on-line, bi bilo po mojem samo bedno. Ne vidiš ljudi, ne vidiš njihove energije, težko je delat nek izziv, če ne moreš komunicirat s celim telesom, govorico.«	- virtualna izvedba dogodka
2Z9	»Na kakšen način virtualno povezati udeležence in narediti mreženje.«	- virtualna izvedba dogodka
1Z10	»Rada bi, da se ohrani ta socialni stik, to bi poudarila. Pri virtualnosti se edino hitro izgubi čar, to bi še dodala.«	- ohranitev mreženja

2Z10	»Izziv je, da se ohrani popularnost med študenti in da se zagotovi, da se kandidati ustrezno izbirajo in da ne pade ta kakovost strokovnjakov in študentov, prisotnih na dogodku. Da se ohrani visok nivo.«	- izvedba dogodka
------	---	-------------------

Ureditev kod:

- Sledenje potrebam podjetja (2Z2, 2Z7) Σ = 2
- Virtualna izvedba dogodka (1Z8, 2Z9) Σ = 2
- Strategija podjetja (3Z1, 3Z2) Σ = 2
- Izvedba dogodka (1Z3, 2Z10) Σ = 2
- Ohranitev mreženja (1Z1, 1Z10) Σ = 2
- Odpoved ogleda lokacije (2Z4) Σ = 1
- Ohranjanje znanosti na prvem mestu (1Z6) Σ = 1
- Pomanjkanje novih idej (1Z4) Σ = 1
- Prilagajanje dogodka spremembam (1Z7) Σ = 1
- Realnejši izziv (1Z5) Σ = 1
- Sledenje potrebam udeležencev (1Z2) Σ = 1
- Vložek zaposlenih v dogodek (2Z1) Σ = 1

Kategorije RV12:

- Dolgoročna vizija podjetja in dogodka: v to kategorijo združujemo kode »strategija podjetja«, »prilagajanje dogodka spremembam«, »sledenje potrebam udeležencev« in »sledenje potrebam podjetja«.

- Izvedba dogodka v prihodnosti: v to kategorijo združujemo kode »izvedba dogodka«, »ohranjanje znanosti na prvem mestu«, »vložek zaposlenih v dogodek«, »realnejši izziv« in »pomanjkanje novih idej«.

- Virtualna oblika izvedbe dogodka: v to kategorijo združujemo kode »virtualna izvedba dogodka«, »ohranitev mreženja«, »odpoved ogleda lokacije«.

Največ zaposlenih je izpostavilo, da bo v prihodnosti ključno, da bo podjetje sledilo tudi svojim potrebam, ki se bodo izkazale (2Z2, 2Z7), da bodo dogodek prilagajali spremembam (1Z7) in v katero smer oz. strategijo bo podjetje ubralo (3Z1, 3Z2). To smo združili v prvo kategorijo, ki smo jo poimenovali dolgoročna vizija podjetja in dogodka.

Kot drugo so ponovno navedli nekaj izzivov, s katerimi se bodo srečali pri izvedbi dogodka v prihodnosti, in sicer kako ohraniti znanost na prvem mestu (1Z6), kako vpeljati realnejši izziv (1Z5) in pa kako povečati oz. zagotoviti kakšen vložek zaposlenih v dogodek (2Z1), da ne bo prišlo do pomanjkanja novih idej (1Z4), kot je en izmed zaposlenih izpostavil.

Kot izziv so izpostavili še virtualno obliko izvedbe dogodka (1Z8, 2Z9), znotraj katere jih skrbi, kako bodo le-to kakovostno izvajali, kako bodo nadomestili hendikep odpovedi ogleda lokacije in pa že večkrat izpostavljeno mreženje (1Z1, 1Z10).

RV13: Kako je dogodek vplival na njihovo kariero?

Tabela 17: Vpliv dogodka na kariero bivšega udeleženca dogodka

Oznaka	Postavka	Koda
1Z1	»V tistem majhnem času si že med dogodkom odgovoriš to pomembno vprašanje, ki si ga vsi postavljamo, ko končamo faks: »Kaj pa zdaj?« To ti da še dodatno možnost, da se usmeriš tja, kar si želiš.«	- usmeritev karierne poti
1Z2	»Tako po študiju sem se sicer zaposlil v drugem podjetju, v drugem industriji, nato pa sem se zaposlil v tem podjetju.«	- zaposlitev v podjetju
1Z3	»Torej v bistvu je imel zelo velik vpliv v mojem v življenju, saj sem preden sem se prijavil, dal prošnjo za kadrovske štipendije v drugo podjetje, ki sem jo tudi dobil. Potem sem bil na dogodku in mesec dni po tem me je klical trenutni vodja, če bi prišel sem delat.«	- zaposlitev v podjetju

1Z4	»Sigurno je bila to neka prelomnica v karieri. Mogoče bi se zadeval lahko obrnila čisto drugače in bi prišla v podjetje kasneje.«	- zaposlitev v podjetju
1Z5	»Sigurno ti da nekaj. Sploh, če vzameš to kot to, da si bil izbran, je neka stopnička, da si dobro delal. Dobiš na samozavesti in neko potrditev. To je nekak na osebni ravni, pa tudi potem, ko sem iskal službo, so v firmi vedeli, da sem bil na dogodku.«	- prepoznavnost
1Z6	»Bili smo kot skupina zelo uspešni na dogodku in dva tedna po njem sem že sedela na razgovoru z direktorji in so me samo še vprašali, v kateri oddelek bi šla.«	- zaposlitev v podjetju
1Z7	»Bil je zame prvi stik z industrijo, kot rezultat sem dobil priložnost za magistrsko tezo in to je posledično rezultiralo v mojo prvo zaposlitev.«	- zaposlitev v podjetju
1Z8	»V podjetje sem bolj prišla zaradi enega drugega tekmovanja kot iz tega dogodka. Je bil super izkušnja, ni pa tako zelo vplival. Če bi bil samo ta dogodek, ne bi prišla v firmo.«	- ni vpliva
1Z9	»Je vplival na mojo prihodnost, saj sem bila v tujini, malo sem razmišljala o doktoratu, to je bil nek načrtan plan. Nato sem bila izbrana in verjetno ne bi prišla v podjetje, če ga ne bi bilo.«	- zaposlitev v podjetju
1Z10	»Meni dogodek ni pomagal, do zaposlitve sem prišla preko drugih vezi. Ni bil nikoli zraven povezan.«	- ni vpliva

Ureditev kod:

- Zaposlitev v podjetju (1Z2, 1Z3, 1Z4, 1Z6, 1Z7, 1Z9) Σ = 6
- Ni vpliva (1Z8, 1Z10) Σ = 2

- Prepoznavnost (1Z5) $\Sigma = 1$
- Usmeritve karijerne poti (1Z1) $\Sigma = 1$

Kategorije RV13:

- Zaposlitev v podjetju.

- Ni vpliva.

- Osebni vpliv: v to kategorijo združujemo kode »prepoznavnost« in »usmeritev karijerne poti«.

Več kot polovica zaposlenih intervjuvancev je navedla, da so zaposlitev prejeli zaradi udeležbe na dogodku (1Z2, 1Z3, 1Z4, 1Z6, 1Z7, 1Z9). Na podlagi tega lahko sklepamo, da dogodek uresničuje enega njegovih glavnih ciljev in pa razlogov za uvedbo sploh, ki smo jih ugotovili v prejšnjih odgovorih, in sicer pridobivanje in zaposlovanje talentov.

Na zaposlitev dveh intervjuvancev dogodek ni imel vpliva (1Z8, 1Z10), en je zaradi prepoznavnost po udeležbi zaposlitev dobil posredno zaradi dogodka (1Z5), enemu zaposlenemu pa je bila udeležba na dogodku nekakšna pomoč in usmeritev glede njegove nadaljnje profesionalne kariere (1Z1).

6. SKLEPI

V sklepni fazi našega raziskovalnega dela povzemamo naša ključna spoznanja, ki smo jih ugotovili na podlagi petnajstih intervjujev, ki smo jih izvedli z organizatorji dogodka v podjetju in bivšimi udeleženci dogodka, ki so danes zaposleni v podjetju. Sledi torej faza formuliranje teorije, kot jo poimenuje Mesec (1998, str. 121.)

Največja ugotovitev, ki jo lahko na podlagi opravljene raziskave zaključimo, je, da podjetje z organizacijo dogodka uresničuje in dosega zastavljen najpomembnejši cilj, in sicer pridobivanje in zaposlovanje talentov. Tako organizatorji dogodka kot zaposleni intervjuvanci so izpostavili, da z dogodkom želijo in tudi dosežejo v podjetje privabiti najboljše kadre, ki jih kasneje v določeni meri tudi zaposlijo. Sami izpostavljamo frazo, da jih zaposlijo v določeni meri, saj kot nadaljnje ugotavljamo, je v številkah oz. procentih zaposlenih po dogodku še veliko maneverskega prostora. V tem opažamo največjo pomanjkljivost dogodka oz. priložnost za izboljšavo. Posebej želimo izpostaviti en odgovor, ki se nas je močno dotaknil, in sicer, da »moramo vedeti, da so vsi zmagovalci med temi 35. To je izjemno pomembno. Moramo preračunati, da če jih je izmed več kot 100 sprejetih, so v glavnem skoraj vsi dobri.« Skozi pogovore je že bilo moč zaznati, da so na dogodek zares izbrani najboljši med najboljšimi kandidati. Kar za seboj potegne posledico, ki jo lahko sklepamo, da so tudi neizbrani kandidati potencialni vrhunski kadri, ki pa zaradi takšnih in drugačnih razlogov ne pridejo do izraza in izbora na dogodek. Kot je bilo z več strani izpostavljeno, je aktivnosti po samem dogodku bistveno premalo in potem se ni pretirano za čuditi, da se za zaposlitev v podjetju odloči premalo udeležencev. V primerjavi s preteklostjo, kjer je bila zaposlitev večino odvisno od iskalca zaposlitve samega, je danes v popolnoma konkurenčnem in dinamičnem svetu situacija obrnjena in je podjetje tisto, ki se mora še dodatno potruditi za dober kader ter ga tudi poiskati (Michaels, Handfield-Jones and Axelrod 2001, str. 3–6). Zato v opozorilu, da bi bilo potrebno veliko pozornosti usmeriti k neizbranim kandidatom, vidimo veliko dodano vrednost in smer, v katero bodo v podjetju tudi morali gledati vnaprej. Trije izmed intervjuvanih so med drugim namreč izpostavili, da je dogodek razumljen predvsem za pridobivanje bodočih vodij oz. kadra, ki bodo v prihodnosti zapolnili vodstvene pozicije. Opozarjajo, da so ti propulzivni, dinamični in zgovorni posamezniki na dogodku res prepoznani in izpostavljeni ter posledično tudi zaposleni. Ostali, ki pa so bodisi bolj introvertni oz. si ne uspejo pridobiti dovolj pozornosti na

samem dogodku, ostanejo neopaženi in neizkoriščeni, čeprav bi bili morda vrhunski raziskovalci ali eksperti na posameznem področju, kjer bi delovali.

Na podlagi opravljene raziskave ugotavljamo naslednji pozitivni vidik, in sicer, da si podjetje z dogodkom ustvarja dobro znamko delodajalca, kjer študentje že ob najavi samega dogodka pomislijo na njegovo elitnost, prestiž in zahtevnost tekmovanja. Ne le vezano na sam dogodek, temveč na celotno podobo in ugled podjetja. Ugotavljamo, da so se udeleženci dogodka udeležili z razlogom, da spoznajo podjetje, industrijo in njegove zaposlene. Dejstvo, da se dogodek organizira že desetletje, temu odločno pritrjuje. Prijav očitno ne zmanjkuje in prepoznavnost podjetja kot dobrega delodajalca je pokazatelj le-tega.

Ugotavljamo, da dogodek nima pozitivnega vpliva samo navzven, ampak je bistveno vplival na samo kulturo, odnose in ne nazadnje strategijo podjetja za privabljanje talentov. Dogodek po desetih letih namreč še vedno ostaja eden ključnih elementov za privabljanje kadrov. Zakaj je temu tako, je nedvomno že ugotovljeno dejstvo, da se na dogodku dobi kakovosten kader, kot drugo pa je, da gradi širšo povezavo z akademsko in drugo javnostjo. Intervjuvanci so izpostavili, da si z dogodkom v podjetju odpirajo vrata znanosti, univerzam in fakultetam. Pomaga jim k bodočim sodelovalnim projektom, izmenjujejo si znanje in izkušnje, med njimi se gradi medsebojno zaupanje in spoštovanje. Nadaljnje, eden od organizatorjev je optimističen in razmišlja drzno v prihodnost, da je dogodek v organizaciji z akademijo lahko začetek prebojnih rešitev in inovacij v znanosti, v kateri delujejo. Je torej priložnost za razvoj ne samo podjetja, temveč celotne slovenske industrije, znanosti in razvoj širše regije. Kot zelo pomemben dejavnik k temu cilju oz. samemu ohranjanju in nadaljnji učinkoviti izvedbi dogodka v prihodnje pa je definitivno tudi interes zaposlenih in trud, ki ga vlagajo oz. ga bodo vložili. Tekom raziskave smo namreč ugotovili, da je bila za takšen uspeh dogodka ključna ena oseba oz. skupinica zagnanih zaposlenih v podjetju, ki so v dogodek verjeli in ki so zanj bili pripravljeni vložiti dodaten čas, izven njihovih rednih delovnih nalog. Kot se je izkazalo, je danes temu še vedno tako, ampak s pomembnim poudarkom, da se obseg dela vedno bolj širi in da organizatorji vedno težje usklajujejo delovne obveznosti s prostovoljnimi aktivnostmi za organizacijo dogodka. Kot dodatno prednost določeni intervjuvanci navajajo tudi vključenost bivših udeležencev v samo organizacijo, torej kar nekaj udeležencev dogodka je danes ključnih

članov v organizacijskem odboru dogodka, ki s svojimi izkušnjami udeležbe bistveno pripomorejo k njegovemu izboljšanju in izpopolnjevanju.

Kot nadaljevanje prejšnjega odstavka lahko sklenemo ugotovitev, da je dogodek uspešen že deset let tudi zaradi tega, ker je vseskozi zagotovljeno, da se nenehno posodablja, da sledi aktualnim temam in trendom. Kot primer lahko navedemo odgovor zaposlenega, da v času njegove udeležbe na dogodku, ni bilo posebej izrečeno, da se priporoča bivanje v hotelu, tudi za Slovence in da mu je le-tega žal. Ker smo zaposleni v podjetju, imamo podatek, da so na dogodku danes prav vsi udeleženci opozorjeni vnaprej, da je bivanje v hotelu zaželeno za vse.

Hkrati se dogodek nenehno prilagaja potrebam mladih, njihovim pričakovanjem in zahtevam ter pa seveda najpomembnejše potrebam podjetja samega. Ugotavljamo namreč, da dogodek z leti raste, kot raste samo podjetje. Ko se je v podjetju pojavila potreba po zaposlitvi ekonomskih profilov, so na dogodek povabili in vključili tudi ekonomiste. In tako bo tudi v prihodnje, saj so v načrt za izvedbo enajstega dogodka že vpeljali udeležbo tudi drugih profilov, kot so informatiki in strokovnjaki s področja digitalizacije. Ugotavljamo, da je takšna strategija dejanske aktualnosti, prilagodljivosti in agilnosti ključ do uspešne izvedbe dogodka za včeraj, danes in jutri. K temu prilagajanju sigurno pomaga tudi ugotovljena praksa podjetja, da od udeležencev dogodka prejemajo stalne povratne informacije, ki jih skrbno preučujejo in upoštevajo.

Spodbudna in razveseljujoča je tudi ugotovitev, da se zaposleni in vodstvo v podjetju zavedajo ne samo pomena privabljanja talentov v organizacijo, temveč tudi razvoja in vlaganja v svoje že zaposlene delavce. Zato že od samega začetka organizacije dogodka vanj zato vključujejo zaposlene, prepoznane kot interne talente in jim tako omogočijo nadaljnji profesionalni in karierni razvoj.

Največja pomanjkljivost oz. izziv, ki ga lahko izpostavimo na samem zaključku našega raziskovanja, pa je definitivno izziv, kako dogodek izpeljati v prihodnosti, da bo zanimiv za mlade še naprej, kako ga ohraniti na takšnem visokem nivoju, kot je sedaj in kjer bo znanost še vedno na prvem mestu. Kot večkrat izpostavljena pomanjkljivost dogodka je bilo premalo mreženja tekom celotnega dogodka, tako na dogodku v živo kot na zadnjem izveden dogodku,

ki je zaradi epidemije potekal virtualno. Ugotavljamo, da so pogovori z zaposlenimi res ključni za analizo potencialnih izboljšav, saj so skoraj vsi ostale pomanjkljivosti navedli različno. Razmeroma skupna jih je bila še ena ugotovitev, in sicer da je velik primanjkljaj v širši, zunanji komunikaciji dogodka. Organizatorji se zavedajo, da je dolgoletna tradicija pustila sadove v prepoznavnosti v Sloveniji in širši regiji, kar pa zaradi hude konkurence in povečane zahteve po strokovnem kadru ni dovolj. Prepoznavnost si želijo zgraditi tudi širše po Evropi in ne nazadnje celem svetu, kar pa je zaradi korporativnih pravil in omejitev razmeroma težko. Brez močne digitalne kampanje in spletnega oglaševanja je namreč zelo optimistično, da bodo dosegli tudi to željeno populacijo.

7. ZAKLJUČEK

Na trgu delovne sile, še posebej s pojavom globalizacije, postaja čedalje močnejša vojna za talente. Slednji so namreč tisti, ki organizaciji prinašajo dodano vrednosti in za katere se je potrebno potruditi (Cheese idr. 2008). Podjetja so tako primorana k iskanju novih način, kako k sebi privabiti najboljše kadre in nato najti načine, kako jih tudi razvijati (Chambers idr. 1998, str. 46). Zato smo se v našem magistrskem delu posvetili analizi izvirnega načina privabljanja talentov v organizacijo, ki ga izvaja eno izmed slovenskih podjetij.

V empiričnem delu smo ugotovili in potrdili navedbe teorije v teoretičnem delu, da so novi, izvirni načini privabljanja talentov v organizacijo danes enih ključnih za privabljanje in zaposlovanje najboljših kadrov. Ugotovili smo namreč, da analizirano podjetje z organizacijo dogodka uspe privabljati najboljše talente v svoje podjetje tako iz Slovenije kot širše regije. Slabost pa je ta, da je potencialni doseg oz. bazen talentov še vedno premalo zapolnjen. V podjetju se tega zavedajo, zato so v preteklem letu ustanovili t. i. Alumni klub dogodka, kamor so povabili vse bivše udeležence dogodka, od prvega do zadnje organiziranega, prav tako pa sprti vključujejo vse udeležence prihajajočih oz. izvedenih dogodkov. Z njimi kvartalno izvajajo razna predavanja in delavnice. Na podlagi ugotovitev v naši raziskavi to odločitev absolutno pozdravljamo in menimo, da je to dobra rešitev k obstoječemu problemu. Predlagamo, da se v te majhne dogodke vključijo vsebine, kot npr. predstavitve samega podjetja oz. posameznih področij dela, kako poteka izbirni in selekcijski postopek in pa vsebine, ki bi si jih Alumni člani sami izbrali. Hkrati predlagamo večjo vključenost samih vodij v takšne aktivnosti in pa k dejanskemu vabilu v njihovo ekipo.

K večjemu privabljanju talentov bi po ugotovljenem bistveno pripomogla tudi boljša in učinkovitejša komunikacija. Podjetje razen uradne spletne strani in sporočil za javnost preko določenih medijev nima drugega kanala za obveščanje. V teoretičnem uvodu smo ugotovili, da je danes med ključnimi obveščevalnimi mediji glede iskanje zaposlitev, zaposlitveni portal LinkedIn, ki ima registriranih več milijonov uporabnikov iz mnogih držav (About LinkedIn 2021). Glede na razvojne trende in vedno bolj digitalno pismeno mladino, bi podjetju svetovali, da si uredi LinkedIn profil podjetja, kamor bi lahko oglaševali ne le odprta delovna mesta,

ampak tudi vse ostale aktualne vsebine in dogodke. Tako bi se dodatno širila informacija o dogodku in pa posledično gradila še boljša blagovna znamka delodajalca.

Vidika sodelovanja med znanostjo in industrijo za pomen razvoja talentov smo se v magistrskem delu lotili na določenem področju, na analizi posameznega dogodka podjetja. A že iz tega delčka smo lahko ugotovili, da je potencial sodelovanja med znanostjo in industrijo praktično neskončen. Še več, menimo, da je za prihodnost nujno potreben. Če bomo želeli ostati konkurenčni in v konkurenci tudi zmagati, je bistveno, da si bosta znanost in industrija znali priti nasproti. Kako pa se bo to zgodilo, presega obseg našega magistrskega dela. Definitivno je na tem mestu potrebna podpora vlade, medsebojno spoštovanje in zaupanje ter seveda skupni cilji in vizija, ki bodo to sodelovanje naredili enostavnejše in uspešno. Sodelovanje seveda prinaša mnogo pozitivnih stvari, hkrati pa za seboj potegne določeno odgovornost in omejitve, na katere je potrebno najti rešitve in odgovore. Da pa rek, »kjer je volja, je tudi pot«, popolnoma drži, priča analiza dogodka izbranega podjetja, ki predstavlja morebiten delček začetka bolj strateškega sodelovanja med znanostjo in industrijo. Več takšnih delčkov z različnih strani pa nas mogoče pripeljejo do obstoja novih fakultet ali celo poklicev prihodnosti.

8. VIRI IN LITERATURA

- About LinkedIn* (2021). Dostopno na: https://about.linkedin.com/?trk=homepage-basic_directory_aboutUrl (pridobljeno 20. 7. 2021).
- Ankrah, S. in Al-Tabbaa, O. (2015). Universities-industry collaboration: A systematic review. *Scandinavian Journal of Management*, 31, str. 387–408.
- Awasthy, R., Flint, S., Sankarnarayana, R. in Jones, R. L. (2019). A framework to improve univesity – industry collaboration. *Journal of Industry – Univesity Collaboration*, 2, št. 1, str. 49–62.
- Branham, L. (2000). *Keeping the people who keep you in business: 24 ways to hang on to your most valuable talent*. New York: American Management Association.
- Bruneel, J., D'Este, P. in Satler, A. (2010). Investigating the factors that diminish the barriers to univesity-industry collaboration. *Research Policy*, 39, št. 7, str. 858–868.
- Cappelli, P. (2008). *Talent Management fot the Twenty-First Century*. Dostopno na: <https://hbr.org/2008/03/talent-management-for-the-twenty-first-century> (pridobljeno 20.4.2021).
- Chaker, N. (2019). *Talent Attraction Index*. A talent maturity analysis of the Fortune 500. Dostopno na: <https://beamerycdn.s3-eu-west-1.amazonaws.com/academy/Talent-Attraction-Index-2019.pdf> (pridobljeno 8. 4. 2021).
- Chambers, E. G; Foulon, M.; Handfield-Jones, H.; Hankin, S.M. in Michaels, E.G. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quaterly*, 1, št. 3, str. 44–57.
- Cheese, P., Thomas J. R. in Craig, E. (2008). *The talent powered organization. Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*. London: British Library Cataloguing in Publication Data.
- Collings, D.G. in Mellani, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19, št. 4, str. 304–313.
- Entrepreneurship in education / Izobraževanja in usposabljanje. (b. l.). Dostopno na: https://ec.europa.eu/education/policies/european-policy-cooperation/entrepreneurship-in-education_sl (pridobljeno 20. 4. 2021).
- Florjančič, J., Bernik, M. in Novak, V. (2005). *Kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.

- Ghosh, P. (2019). *What is Talent Management? Definition, Strategy, Process and Models*. Dostopno na: <https://www.hrtechnologist.com/articles/performance-management-hcm/what-is-talent-management/> (pridobljeno 3. 8. 2020).
- Giones, F. (2019). University – industry collaborations: an industry perspective. *Management Decision*, 57, št. 12, str. 3258–3279.
- Industry and University Collaboration* (2020). Dostopno na: <https://venturewell.org/industry-and-university-collaboration/> (pridobljeno 15. 3. 2020).
- Kaše, R. (2009). Načrtovanje in zagotavljanje optimalnega obsega človeških virov. V: N. Zupan, I. Svetlik, M. Stanojević, S. Možina, A. Kohont in Kaše, R (ur). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, str. 233–279.
- Kohont, A. (2019). *Menedžment talentov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Založba FDV.
- Kohont, A., Černigoj Sadar, N., Golob, U., Ignjatović, M., Ilič, B., Kanjuo Mrčela, A., Kramberger, A., Mesner Andolšek, D., Podnar, K., Stanojević, M. in Zajc, J. (2015). *Upravljanje človeških virov: mednarodna primerjalna študija Upravljanje človeških virov 2015 v sodelovanju s Cranfield Network, ki ga koordinira Cranfield University, School of Management*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
- Lawler, E. (2017). *Reinventing Talent Management: Principles and Practices for the New World of Work*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Löfsten, H., Klofsten, M. in Cadorin, E. (2020). Science Parks and talent attraction management: university students as strategic resource for innovation and entrepreneurship. *European Planning Studies*, 28, št. 12, str. 2465–2488.
- Marinho, A., Silva, R. G. in Santos, G. (2020). Why most university-industry partnerships fail to endure and how to create value and gain competitive advantage through collaboration – a systematic review. *Quality Innovation Prosperity*. 24, št.2, str. 34–50.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. in Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing.
- Merkač Skok, M. (2006). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Mesec, B. (1998). *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.

- Možina, S. (2009). *Učenje, izobraževanje, usposabljanje in razvoj kadrov*. V: N. Zupan, I. Svetlik, M. Stanojević, S. Možina, A. Kohont in Kaše, R (ur). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, str. 467-520.
- O nas – TTO UM*. (b. l.). Dostopno na: <https://tto.um.si/1/onas/> (pridobljeno 30. 11. 2020).
- O pisarni – UL Pisarna za prenos znanja*. (b. l.). Dostopno na: <https://ppz.uni-lj.si/o-nas/o-pisarni/> (pridobljeno 30. 11. 2020).
- Plesniarska, A. (2018). The Intensity of University-Business Collaboration in the EU. *Folia Oeconomica*, 6, št. 339, str. 147–160.
- Polenšek Davidovski, J., Meško, M. in Likar, B. (2020). Menedžment talentov za potrebe *industrije 4.0*. *Revija za univerzalno odličnost*, 9, št. 3, str. 239–254.
- Predstavitev družbe (2020). Interno gradivo podjetja – prezentacija.
- Rybnick, R. in Konigsgruber, R. (2018). What makes industry-university collaboration succeed? A systematic review of the literature. *Journal of Business Economics*, 89, str. 221–250.
- Saddozai, S., Hui, P., Akram, U., Khan, M. in Memon, S. (2017). Investigation of talent, talent management, its policies and its impact on working environment. *Chinese Management Studies*, 11, št. 3, str. 538–554.
- Sanno, A., Ericson Oberg, A., Flores-Garcia, E. in Jackson, M. (2019). Increasing the Impact of Industry-Academia Collaboration through Co-Production. *Technology Innovation Management Review*, 9, št. 4, str. 37–47.
- Singh, A. (2019). *Challenges in developing university-industry relationship: Quantitative evidence from higher education institutes in the UAE*. Dostopno na: <https://emeraldopenresearch.com/articles/1-10> (pridobljeno 25. 4. 2021).
- Slana, Z. in Boštjančič, E. (2019). *Izzivi privabljanja, prepoznavanja in zadrževanja talentov (v Sloveniji)*. Dostopno na: <https://www.hrm-revija.si/izziv-privabljanja-prepoznavanja-in-zadrzevanja-talentov> (pridobljeno 12. 2. 2021).
- SSKJ. (b. l.). Dostopno na: <https://fran.si/iskanje?FilteredDictionaryIds=130&View=1&Query=talent> (pridobljeno 22. 1. 2020).
- Strokovni sodelavec 1* (pridobljeno 20. 1. 2021).
- Strokovni sodelavec 2* (pridobljeno 20. 1. 2021).
- Strokovni sodelavec 3* (pridobljeno 21. 1. 2021).

- Stahl, G., Bjorkman, I., Farndale, e., Shad, s. m., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J. in Wright, P. (2012). *Six principles of effective global talent management*. *MITSloan Management Review*, 53, št. 2, str. 25–42.
- Svetlik, I. (2002). Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. V: S. Možina (ur.). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, str. 131–174.
- Svetlik, I. (2009). Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. V: N. Zupan, I. Svetlik, M. Stanojević, S. Možina, A. Kohont in Kaše, R (ur). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, str. 283–336.
- Tarique, I. in Schuler, S. R. (2009). Global talent management: *Literature review, integrative framework, and suggestions for future research*. *Journal of World Business*, 45, št. 2, str. 122–133.
- The Top 9 University-Industry collaboration platforms for 2020*. (b. l.) Dostopno na: https://telanto.com/en/blog/top-9-collaboration-software-platforms?fbclid=IwAR1kM94PkMuf7pcVAGjZ5LRc5PPqv1Zx_InBtytLj8PZXfkg-1onVAn_r4 (pridobljeno 20. 1. 2021).
- Thunnissen, M., Boselie, P. in Fruytier, B. (2013). A review of talent management: »infancy or adolescence«?. *International Journal of Human Resource Management*, 24, št. 9, str. 1744–1761.
- Vaiman, V., Scullion, H. in Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50, št. 5, str. 925–941.
- Vogrinc, J. (2008). *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.

9. PRILOGE

Priloga A: Transkripcija intervjuja O1

Priloga B: Transkripcija intervjuja O2

Priloga C: Transkripcija intervjuja O3

Priloga D: Transkripcija intervjuja O4

Priloga E: Transkripcija intervjuja O5

Priloga F: Transkripcija intervjuja Z1

Priloga G: Transkripcija intervjuja Z2

Priloga H: Transkripcija intervjuja Z3

Priloga I: Transkripcija intervjuja Z4

Priloga J: Transkripcija intervjuja Z5

Priloga K: Transkripcija intervjuja Z6

Priloga L: Transkripcija intervjuja Z7

Priloga M: Transkripcija intervjuja Z8

Priloga N: Transkripcija intervjuja Z9

Priloga O: Transkripcija intervjuja Z10

Priloga A: Transkripcija intervjuja O1

1. Kateri razlogi so podjetje vodili k oblikovanju in uvedbi dogodka pred 10 leti?

Je eden izmed boljših načinov za pridobivanje in rekrutment študentov (1O1). Za tri dni jih dobimo na lokaciji, kjer dobijo izkušnjo, kako podjetje deluje, kakšna je kultura, kakšni so odnosi, kako komuniciramo. Ena glavnih aktivnosti, ki jih zanje organiziramo je t. i. »business case«, izziv, kjer udeležence razdelimo v skupine in oni ta izziv rešujejo. Tukaj je namen na eni strani, da mi udeležence opazujemo, kako se obnašajo v ekipah, kakšno vlogo prevzamejo, kakšno je njihovo znanje imajo in na drugi strani pa vidimo kako pitchajo, kako so kreativni, kakšne ideje imajo in ali so primerni kandidati za delo v našem podjetju. Vse skupi smo mel 10 dogodkov in trenutno imamo več kot 40 zaposlenih samo zaradi tega dogodka.

2. Kateri so pozitivni učinki dogodka? Kako sodelujejo z znanstvenimi partnerji?

Zelo pomembno nam je, da se povezujemo z akademijo na področju naravoslovja, saj oni za nas delajo najboljše talente, izobražujejo kader za nas (1O1). Na ta način, ko na tak dogodek povabimo profesorje, oni vidijo, kaj se dogaja v industriji, oni nas bolj spoznajo in na ta način najboljše vzgajajo mlade študente. Seveda tudi medsebojno povezovanje, saj si s tem, ko sodeluješ na različnih projektih, gradiš zaupanje (2O1). Na strokovna predavanja povabimo vse profesorje, ki so za izbrane študente napisali priporočila pisma, tako Slovence kot tujce. Na temo, ki jo izberemo, se vedno potrudimo, da izberemo najbolj ustrezne govorce. V veliki večini se vedno z veseljem odzovejo, razen mogoče tujcev zaradi prevoza. Vsem je v interesu, da se po družijo tudi z nami iz industrije. To ima tudi prednosti, veliko lažje je, večkrat kot se vidiš, veliko lažje je sodelovanje na drugih projektih (3O1). Ker imamo različne teme dogodka, sodelujemo z različnimi profesorji. Do njih je tudi lažje nato pristopiti, če na primer potrebujemo doktorat na določeno temo.

3. Katere cilje je dogodek izvedbe izpolnil v 10 letih?

Ravno to, da pridobimo najboljše talente (1O1). Podjetja se morajo za talente boriti in trenutno so razni hekatoni in različni dogodki, kjer pokažeš kulturo podjetja in približaš študentom delo in podjetja kot tako zelo popularno. Tudi pokažejo študentom, ko so že enkrat pri nas, da je možnost sodelovanja tudi na teh področjih poleg rednega dela. Veliko ljudi pozna naše podjetje, predvsem v tujini zaradi tega dogodka, ker je mednarodni (2O1) – Aha, vi ste

tisti, ki organizirate ta dogodek. Na primer eden izmed tvojih bodočih intervjuvancev sploh ni vedel, da imamo v Sloveniji razvoj in proizvodnjo in potem je skozi dogodek to spoznal, se preselil v Slovenijo in je danes tudi predsednik organizacijskega odbora dogodka.

4. Katere vidike dogodka je podjetje v 10 letih dopolnilo, spremenilo, da bi doseglo zastavljene cilje?

Že samemu organizacijskemu odboru bi ratalo dolgčas, če bi deset let delali eno in isto na isti način, tako da dogodek vsako leto malo spreminjamo, tako da dodajamo aktualne zadeve (101) oz. poslušamo bivše udeležence, kaj bi si oni želeli in poskušamo to poslušati (201). Vsako leto se program malo spremeni, imamo različne načine da se študentje spoznajo preko team building iger, v ponedeljek dopoldan so predavanja strokovnjakov, zdravnika in pacienta. Če ne drugega vsako leto temo prilagajamo, da je čim bolj aktualna, zato ker ima vsako leto dogodek neko temo. Največjo spremembo je pa dobil deseti dogodek, na žalost ne zaradi tega, ker je bil deseti, ampak zaradi korone in smo se morali seliti v online dogodek (301). Dogodek vsako leto tako ali tako prilagajamo trenutnih situacijam. Na primer v začetnih letih je izziv bil nek imaginaren, ki ni izhajal. Nato smo spoznal zakaj bi študentom dajali nekaj, od česar mi ne bomo imeli koristi in smo začeli pripravljati vsako leto izziv na našo problematiko, da smo po dogodku mi dejansko nekaj imeli in nekaj možnih rešitev (401). K sodelovanju smo lani poleg naravoslovnih študentov povabili tudi ekonomiste (501). K vsaki skupini smo dodali enega ekonomista. Naši glavni zaposleni so vseeno naravoslovci, zato smo jih dodali dodatno. Ekonomiste zato, ker jih v bodoče potrebujemo vedno več. Samo podjetje smo želeli približati tudi študentom ekonomije. Dogodek odpiramo tudi na področju digitalizacije, zato v prihodnosti želimo dodati še ostale profile (601). Je pa težko pokriti, ker en del dogodka so strokovna predavanja in je težko najti mejo, da bo dovolj strokoven na eni strani za naravoslovce in dovolj osnoven za ekonomiste, elektrotehniko, računalničarje ipd.

5. Zakaj so se odločili, da v dogodek vključijo tudi interne talente?

So tudi zelo pomemben element. Najslabše, kar se lahko zgodi, je, da novo zaposlen mlad pride, z veseljem dela in ga potem čaka samo redno delo. Zato vsako leto mladim zaposlenim omogočimo različne aktivnosti, med njimi da jih povabimo na dogodek (101). Skozi leta se je tudi za njim program malo preoblikuje, osnova pa je, da poslušajo strokovna predavanja, hkrati spoznajo udeležence dogodka ter imajo še en del programa namenjen hitrim zmenkom

in mentoriranju, kjer z vodji in direktorji enot debatirajo in dajejo nasvete za vodje v prihodnosti. Prepoznavnost kot interni talent je že velika prepoznavnost.

6. Katere so morebitne pomanjkljivosti, ovire oz. priložnosti za izboljšave dogodka?

Vemo, da če želimo uspeti v gospodarstvu, moraš biti odziven, se hitro prilagodit potrebam (101). Mi z akademijo sodelujemo predvsem v slovenskem prostoru, kjer nam včasih težko sledi. Po drugi strani se tudi dogaja da mi imamo nove aparature, če želimo razvijati in izdelovati napredno opremo. Kar pa po navadi v znanosti na fakultetah temu ne morejo slediti. Temu je po mojem mnenju zaradi težav v financiranju in pa premajhni odzivnosti v razvoju kurikuluma glede na potrebe – koliko so se profesorji pripravljene učiti. Zato je pomembno, da pridejo študentje k nam že kot študentsko delo, prakso, v sklopu zaključnih študijskih del, da se že seznanijo s tem, kaj delamo. Tako gremo drug z drugim v roki, da dobimo dobre talente. Ovirajo nas korporativne komunikacijske zahteve in tukaj je še veliko možnosti za izboljšave. Izziv je, da so mladi na družbenih omrežjih, tukaj pa se mi še ne moremo pojavljati v takšni meri, kot bi si želeli (201).

7. Kateri so izzivi dogodka za prihodnost?

Ohraniti aktualnost in zanimajo po vseh teh letih, da si še vsi želijo sodelovanja in da se ne naveličajo, zato dogodek vsakoletno prilagajamo (101). Pandemija. Ni enako ko smo virtualno in ne v živo (201). Udeleženci ne morejo začutiti našega utripa, se pomešati med zaposlene. Pogleda vsako leto, kaj si študentje želijo, na kakšen način bi. Spremljamo mlade, kaj rabijo na univerzi – npr. hekatoni. Kot tim moramo slediti mladim in o tem, kaj je aktualno (301). Tim je bil zelo dolgo v svoji prvotni ekipi, v zadnjih letih se je malo posodobil in v povprečju smo vsi stari do 35 let. Okoli polovica pa so to bivši udeleženci dogodka, ki so pravi ambasadorji dogodka na promocijah. Kot del tima je sicer ostala idejna vodja projekta, za kar smo zelo hvaležni, saj nam s svojim znanjem, izkušnjami in poznanstvi vedno zna usmeriti na pravega sogovornika in oblikovanje programa. Privabljanje študentov na nove, digitalne načine (401). Mladi tim smo se temu sicer zelo prilagodili in širili preko družbenih omrežij in zagotovili najboljšo promocijo in komunikacijo. Izziv kako pridobiti nenaravoslovne kadre, kot so ekonomisti, logisti (501). To pa bomo reševali sproti, ker smo mladi in agilni in verjamemo, da bomo našli nove načine na podlagi poznanstev, ki jih imamo. Motivacija in pomanjkanje časa,

spodbujamo kulturo odprtosti in če vidiš, da ti dogodek ne prinaša več veselja, samo poveš in bomo našli menjavo. Na ta način ohranjamo tim vitki in agilni (6O1).

Priloga B: Transkripcija intervjuja O2

1. Kateri razlogi so podjetje vodili k oblikovanju in uvedbi dogodka pred 10 leti?

Pravzaprav že takrat pred 10 leti smo bili v situaciji, ko smo si želeli samo najboljše kandidate za mlade zaposlene (1O2) in v bistvu tako kot danes, nič drugače smo želeli dvigniti prepoznavnost družbe v smislu vseh možnosti, ki jih firma ponuja, zato da se mladi lahko dobro razvijajo, če se nam pridružijo (2O2). Razmišljali smo kako narediti nekaj bolj privlačnega kot konkurenca. Nekaj kar je drugačno, sveže, dinamično, prilagodljivo, privlačno mlajšim generacijam, interaktivno, nekaj kar bo bolj vključujoče (3O2). Takrat smo preskeniral svet oz. trg, kakšne so sodobne oblike povezovanja. Hoteli smo presežiti klasične, že dolgo znane vzorce, ki so pomenila klasična sodelovanja in tekmovanja. Želeli smo nekaj bolj naprednega in interaktivnega in nato je šlo tako, kot je šlo (4O2).

2. Kateri so pozitivni učinki dogodka? Kako sodelujejo z znanstvenimi partnerji?

Učinki so navznoter, saj se je oblikovala interna skupnost organizatorjev dogodka, mentorjev in potem z leti tudi udeležencev, ki so se pri nas zaposlili in v bistvu ta notranja skupnost je še danes prepoznavna (1O2). V bistvu se čutimo med seboj povezani in mnogo imamo v skupnosti takih izstopajočih talentov, ki prevzemajo vodstvene funkcije in so še vedno promotorji dogodka. Morda tudi zdaj postali njegovi organizatorji in tudi drugje postajajo vodje iniciativ. Vsi ti vzgibi so močno oblikovali našo interno skupnost in kulturo ter omogočajo našo nadaljnjo rast, ki se iz leta v leto povečuje, ker nas je iz leta v leta več. Učinki so vidni tudi navzven v povezanosti podjetja s študenti in s profesorji, s celo akademsko in partnersko skupnostjo. Profesorji nam priporočajo svoje najboljše študente, se na tak način spoznavamo, lažje sodelujemo, si zaupamo (2O2). In to velja za to strogo akademijo, kakor tudi za neke druge partnerje. Prednosti povezovanja je brez dvoma agilnost, kot hitro poiskati ekipo in rešitev za izziv, ki se pojavi. Hitro priti do izmenjave znanj do gradnje novih znanj in rešitev (3O3). To ustvarja velik pozitiven družbeni naboj in sprošča še dodaten miselni potencial, ki nas povezuje, motivira, razvija.

3. Katere cilje je dogodek izpolnil v 10 letih?

Širši akademski in pa ostali javnosti smo se predstavili kot inovativno podjetje na področju privabljanja kadrov (102). V teh desetih letih smo zaposlili več kot 30 novih sodelavcev (202), kar se mi zdi hvalevreden dosežek. Naredil je zelo dobro povezavo med fakultetami, univerzami, študentskimi organizacijami, raziskovalnimi institucijami in novimi, obstoječimi podjetji iz različnih področij (302).

4. Katere vidike dogodka je podjetje v 10 letih dopolnilo, spremenilo, da bi doseglo zastavljene cilje?

Dogodek se več čas spreminja in nadgrajuje. Od samega začetka je postal bolj mednarodni (102). Ves čas smo strmeli k temu, da skozi neko aktualno temo zajamemo zelo raznolike vidike od razvoja, proizvodnje pa do pacienta, zdravnika, do konkretnih primerov in akademski in podjetniški svet (202). Vse te dimenzije smo vklapljali, ves čas dogodek posodabljali, dodajali npr. karijerne kavarne, ves čas iskali povratne informacije pri udeležencih za izboljšave in to tudi upoštevali. Na ta način dogodek ohranjamo zanimiv. Veliko sedanjih članov tima je tudi sedanjih članov tima in zato prinašajo veliko dodano vrednost kot ambasadorji in bližje (302). Hitro spreminjajoč se poslovni svet, nastajajo nove panoge, interdisciplinarnost in kompleksnost se večja. In če hočeš iti v korak s časom se moraš posodabljati tudi sam. Postaja potreba po novih kadrih, saj so poslovni procesi vedno bolj kompleksni, interdisciplinarni procesi so nujno, digitalizacija, logistika, projektno vodenje, vse te naravoslovne in družboslovne kompetence se spreminjajo (402). Nove specializacije na eni strani in povezovanje ekspertiz na drugi strani, globalizacija, širjenje interdisciplinarnosti.

5. Zakaj so se odločili, da v dogodek vključijo tudi interne talente?

Interne talente smo imeli že od samega začetka kot nek originalen dodatek. Čista dodana vrednost, ki so se je spomnili v kadrih. Zakaj smo jih vključili. Zato ker smo že takrat vedeli, da ni dovolj samo pritegniti in zaposliti najboljše talente, ampak da potem, ko jih imaš, da jih je potrebno razvijati naprej, da bodo rasli, jih motivirati, jim dajati priložnost, da so vidni in prepoznani (102). Program internih talentov se tudi dopolnjuje, spreminja skladno s programom dogodka. Tudi si želimo, da se interni talenti vedno bolj povezujejo z zdajšnjimi udeleženci, saj so si generacijsko blizu in že spet so ti, ki so že zaposleni v vlogi najboljših ambasadorjev, kako se je njihova življenjska pot zapeljala in razvijala (202).

6. Katere so morebitne pomanjkljivosti, ovire oz. priložnosti za izboljšave dogodka?

Včasih ne uspemo pravi čas vsega pripraviti (102). Razlog tiči v načinu našega delovanja nasploh, ker smo izpostavljeni nekemu multitastingu, kjer imajo pogostokrat prednost dolgočasne stvari, za katere menimo, da imajo prednost pred ostalimi stvarmi. To je glavno, da včasih ne priortiziramo tega. Večkrat je organizacija dogodka »on top« delovnih nalog zaposlenih. Sedaj je tako, da kadar se pripravlja dogodek, je v kadrih to prva prioriteta, pri vseh ostalih pa je on top, kar zahteva dodatno požrtvovalnost zaposlenih. Po drugi strani se zavedamo, da strokovnjaki privlačijo strokovnjake, zato je pomembno, da se vključujejo z različnih področij. Velika dodana vrednost dogodka je v tem, da navdušeni strokovnjaki, motivirano sodelavci pokažejo, kako krasno delo na strokovni ravni imajo, kako se lahko nadgrajujejo in izobražujejo (202). Ne moreš pokazati nekega pametnega marketinga, če ga ne pokaže na primeru, kako ga ljudje živijo in to lahko samo strokovnjak strokovnjaku in zato morajo sodelovati strokovnjaki na dogodku. Tako se drug drugega učimo, si pomagamo, povezujemo. V tem sodelovanju se bogatimo, dobimo socialne in komunikacijske veščine, razumevanje, širimo svoje dojemanje, lahko smo bolj prilagodljivi, empatični in to te osrečuje in izpopolnjuje tudi osebno. Čisto drugače lahko potem dojemaš svet in svetu tudi pomagaš. Tudi sicer pri vseh oblikah sodelovanja je ista težava. Načeloma se vsi zavedamo, da je pomembno vlagati v mlade, da je pomembno, da nas spoznavajo, obiščemo, da jim ponudimo prakse, vendar pritegniti ljudi, strokovnjake točno takrat, ko je priložnost organiziranja, je včasih težko.

7. Kateri so izzivi dogodka za prihodnost?

Obdržati ga vedno mladega (102). Ohraniti ga vedno rastočega na virtualni ravni, verjetno vsaj delno vsaj še nekaj časa (202). Vsi bi si želeli, da se dogodek vrne face to face, verjetno pa bo resnica taka, da se bo razvila neka hibridna formula in znatno sprejet in iskati nove dimenzije povezovanja v tem hibridnem svetu.

Priloga C: Transkripcija intervjuja O3

1. Kateri razlogi so podjetje vodili k oblikovanju in uvedbi dogodka pred 10 leti?

Koren problema je bil, kako v firmo pripeljati talente in prave kadre (103). Podjetje je bilo slabo na prepoznavnosti znotraj Slovenije, izven Slovenije in dejansko je bilo treba na tem področju

nekaj narediti. Zamislili smo si nek dogodek, ki bi nas pripeljal do boljše prepoznavnosti (203). Tretji razlog se mi zdi to, da je bilo treba združiti cilje tistih pozitivno mislečih ljudi v podjetju, ki so bili za to pripravljeni nekaj narediti (303). Ni bil problem vprašanje denarja, ampak vsebine in sodelovanje vseh takrat rastočih in manj rastočih delov firme. Imeli smo že neke izkušnje z doktorati in štipendijami ter tako naprej, ampak tukaj se je pojavil super dogodek. Seveda brez glavne akterke, pobudnice in nekaj njej podobnih verjetno ne bi bilo tega in zadeva je fascinantno nato rasla. Podjetje je bilo bolj statično pri pridobivanju talentov, sedaj pa smo mogli ljudi povabiti ljudi k sodelovanju (403).

2. Kateri so pozitivni učinki dogodka? Kako sodelujejo z znanstvenimi partnerji?

Jaz čutim zelo veliko dolžnost do družbe, v kateri pripadam, mislim evropsko. Mislim, da je prav, da ljudem damo priložnost. Mislim, da jim dajemo priložnost, da zasijejo (103). Navdušujejo me vzkliki sreče in veselje mladih na dogodku, ko prejmejo nagrado za najboljši tim itd. in začutim sam veliko srečo, s kolikimi mladimi talenti sem nek kontakt vzpostavil in preko njih prišel do novih ljudi. Sem zelo močan pristaš ideologije, metode, tehnike povezovanja med znanostjo in industrijo. Tukaj gre velika zahvala materi tega dogodka, ki je povezovanje res dvignila na drugo nivo in to me navdihuje. Zna povezati skupnost kreativcev, ki jim je to čez njihovih delovnih nalog in dela s srcem (203). Vidi se, da s temi fakultetami, ki smo blizu, smo tudi mi veliko pridobili, nove projekte, mlade doktorante (303). Vsi ti ljudje, ki nas to navdihuje, smo fantastični vzgled, modeli, kako je to možno in vidim še veliko priložnosti za sodelovanje na tem področju. Je win-win situacija, mi nekaj pridobimo, univerza npr. pridobi reference, pogodbe s podjetji (403).

3. Katere cilje je dogodek izvedbe izpolnil v 10 letih?

Naredil je zelo veliko prepoznavnost podjetja kot odprte družbe za mlade (103). Povezal je kolege v kadrovske družbe, direktorje. Morem povedati, da so vsi direktorji, tudi globalnega nivoja, zelo radi sodelovali. Dobili smo nova orodja, načine ocenjevanja, virtualna znanja (203). Lepo nas je povezal s korporativno službo, z novinarsko srenjo, časopisi – naredil je ta preboj poročanja o pozitivnih dogodkih (303). Prav poznan je stavek »A imaš kakšnega kandidata s tega dogodka« kot nekakšen nadstandard – izpolnil je pričakovanja prvega cilja, tj. pridobivanja najbolj talentiranega kadra (403). Sploh na področju bivše Jugoslavije smo naredili, da kako je že nagovarjanje novih sredin nam pomagalo razumeti, kaj se na njihovih

področjih sploh dogaja. Všeč mi je izraz skavting. Žal mi je, da ostale enote niso tako gledale. Postal je tudi glavni element naše ekipe iskanja talentov, da se zavedajo, da so študentje naš glavni bazen (503).

4. Katere vidike je podjetje v 10 letih dopolnilo, spremenilo, da bi doseglo zastavljene cilje?

Prva terna se mi zdi izziv, kako izbrat tematiko, da je bila trendovska, zanimiva in da so se od tam pobrali neki roll modeli, bodisi zdravniki, bodisi bolniki (103). Temu se je prilagajal tudi izziv. Odlično smo se odzivali, da smo pobirali prave feedbacke, kaj se je zgodil, kaj se je dogajal, kakšna skrita sporočila smo dobili (203). Bili smo kar gentlemani do mladi na način stroškov, kako smo se z njimi pogovarjali, od prvega sprejema, prehoda čez Ljubljano, teambuilding programoma. Skratka mi smo hoteli pokazati, kaj se tukaj dogaja, potem ko prideš v podjetje. Je bila čarobna zmed idej, izboljšav, kreacij, ljudi in ostali smo na nivoju dogodka, o katerem se sedaj govori.

5. Zakaj so se odločili, da v dogodek vključijo tudi interne talente?

Zelo pomemben element je, komu bodo mladi na dogodku bolj verjeli, meni ko predavam ali meni, ko sem bil pred njimi. Dejansko njega bolj lažje povprašati, ker so mlada generacija. S tem smo naredili bolj privlačnost tega, da mi govori prijatelj, brat, sorodnik. Naredili smo to, da pokažemo, da boš tudi ti lahko nekoč nekemu predaval, kaj si se naučil (103). Na eni strani je bil prvo sporočilo, ki smo ga hoteli dati, to, da vi mladi, prihaja pa huda konkurenca. Na ta način daš vedeti, da prihajajo še boljši in da se je treba neprestano povečevati, izboljševati, vključevati (203).

6. Katere so morebitne pomanjkljivosti, ovire oz. priložnosti za izboljšave dogodka?

Posodobitev je dejansko zelo na mestu, ker se je spremenilo vse okoli nas. Spremenil ga je covid, spremenila se je firma, dejansko prihajajo nove generacije, ki se želijo predvsem zabavati v službi, želijo si digitalne vsebine, vse mora biti »on time«, ko jaz hočem. Samo podjetje se je obrnilo in trend je treba ujeti (103). Enako ostane osnovno sporočilo, kdo so mlade generacije, kaj iščejo in kje se tukaj lahko najdemo. Sprememba vrednot in kultur, delo kadarkoli, AR, data podatki govorijo, kam naj se fokusiram. Brezme, ki ga ima mlad, mu mi tukaj lahko pomagamo se odločati. Pomagamo mu dati možnosti, da se odločijo. Ovira je to, da vsaka stvar dejansko

enkrat izzveni in ko bo izginila ta organizacija entuziastov in ko bo prostovoljno delo imelo negativen predzvon, bo dogodek potihnil, pospravljen bo v arhiv, ostali bodo lepi spomini (203).

7. Kateri so izzivi dogodka za prihodnost?

Prvi je, zakaj so nekatere enote to tako dobre pograbile in zakaj še nekatere vedno trdno spijo, zakaj se ne priključijo (103). Drugič, ali je res totalno posodabljanje vsako leto ali res ostanemo pri trdnem programu, ki ima neke ključne točke (203). Tretjič, mislim, da bi morali preseči evropsko in se prebit transatlantsko, indonezijsko in to izvoziti še kam drugam (303). Okoli tega dogodka bi lahko naredili še mnogo drugih dogodkov (403).

Priloga D: Transkripcija intervjuja O4

1. Kateri razlogi so podjetje vodili k oblikovanju in uvedbi dogodka pred 10 leti?

V bistvu je bila osnovna ideja po več kanalih. Verjetno se je čutilo nekaj in sodelavka je bil ata driver, ki vidi in verjamem, da v povezovanju nekaj dobimo in to je bil največji driver, da se je dogodek zgodil. Zraven pa je bilo nekaj entuziastov, ki smo si vsebinsko in organizacijsko razdelili naloge(104). Mislim pa, da je bil od vsega začetka bil namen head hunting (204), kar ni nič od včeraj. Opaža se zadnjih 20 let, da se to bolj intenzivno dela kot na kak drug način kot s pomočjo agencij.

2. Kateri so pozitivni učinki dogodka? Kako sodelujejo z znanstvenimi partnerji?

Zastavil smo ga tako, da smo v treh dnevih izluščili najboljše kandidate v smislu zmagovalcev, tim smo poudarjali in timsko delo, izpostavili smo liderje med njimi. Mislim, da to kar uspešno, kar nekaj desetine jih je zaposlenih (104).

3. Katere cilje je dogodek izvedbe izpolnil v 10 letih?

Prvi cilj je bil, da se pridobijo vrhunski kadri (104). Jaz sem od vsega začetka videl še cilj, da firma kot smo mi, ki smo globalni, imamo nek respekt v okolju zaradi tega, kar počnemo, vedno ob takšnih dogodkih ima firma kaj za znanost sporočiti javnosti, tako strokovni kot laični (204).

4. Katere vidike dogodka je podjetje v 10 letih dopolnilo, spremenilo, da bi doseglo zastavljene cilje?

V začetku smo videli bolj ciljno populacijo, naravoslovne študente, dogodek pa je danes širši glede študentov, ki jih vabijo na dogodek (104). Nekako nismo v prvi nabor dajali fizikov, matematikov, strojnikov, ekonomistov. Pred par leti smo jih dodali po defaultu, ker firma širše razmišlja, torej za prave rešitve problemov, niso samo enosmerno fokusirani strokovnjaki, vendar so timi različni. Mislim, da je dogodek danes širši glede študentov, ki jih vabijo na dogodek.

Mislim, da je treba ponujati več kot osnovna predavanja, da motiviramo mlade. Če govorimo o digitalni revoluciji, tam se res veliko dogaja. To starejši ne razumemo in mislim, da so tu nove teme (204).

5. Zakaj so se odločili, da v dogodek vključijo tudi interne talente?

O tem se je začelo razpravljati pred leti, da imamo tudi propulzivne zaposlene, ki pa niso šli čez dogodek. Mislim, da smo za njim naredili isto nalogo. Cilje je bil, da bi jim malo po testirali, ker moj vtis je bil, da so interni talenti, ki so prišli po naših kriterijih z nam, bolj zadržani, bolj tihi, drugačni kot tisti, ki jih opažamo na dogodku (104). Od tisti 35 že od prvega jutra vidimo, da je ene par gajsni, naši niso tako. Zakaj je temu tako, ne vem. Saj smo zbirali dobre ljudi, z diplomni itd., ampak so pa med njimi ali lahko prideš do sklepa, da mi v našem hierarhičnem sistemu jih malo zadušimo in da padejo v nek konformizem. Z njimi bi bilo treba več delati in to s takimi, ki imajo receptorje, ki so voljni, ni sploh nujno, da vse znajo. Ne zbiramo tiste, ki vse znanju, ampak da si voljan poslušati, da slišati in kaj so svoje obrniti, moje opažanje iskreno je tako, da so eksterni bili veliko bolj propulzivni. To je sicer kmalu za zaključiti, ker te nekdo hitro zna navdušiti pa ni nujno tako. Eksterne smo res naredili jagodni izbor, iz različnih fakultet, držav.

6. Katere so morebitne pomanjkljivosti, ovire oz. priložnosti za izboljšave dogodka?

Pomanjkljivost je follow-upa, kaj mi s temi zaposlenimi udeleženci naredimo (104). Ljudem smo skušali vedno ugoditi in ni bilo dobro več to delovno mesto, smo ga dali na drugo, vendar nekateri od zmagovalcev so tako propulzivni, da so nam enostavno pobegnili (204). Kar nekaj jih že več ni, ki smo jih privabili in jih dali na zanimivo delovno mesto. A ni to zanimivo. Vidim, da bi za te zahtevne ljudi mi mogli neke zahtevne prebojne službe dati, jim dati cilj. Jaz mislim, da imamo vsako leto kar izziv z vrhunskimi predavatelji, včasih smo mašili, preveč predavanj ne sme biti, morajo biti udarna. Vedno smo jih iskali iz tujih univerz in naših. Iz naših mislim,

da še nismo vse postrelil in da še lahko dobimo najboljše iz fakultet, inštitutov, pa ni nujno, da so to dekani. Vedno sem mislil, da bomo s kakšno temo prišli do kakšnih bolj konkretnih rešitev. Tak cilj je po mojem bil preveč drzen, tako da ni nekega razočaranja. Bi bil pa to izziv za bodoče dogodke, ki morejo bit postavljeni še čisto drugače kot zdaj (3O4), ne sme biti niti duha od tega, kaj smo mi 2010 si zamislili, zato pa morajo imeto to mladi, neobremenjeni ljudje, ki čisto drugače razmišljajo. Vedeti moramo, da so vsi zmagovalci med temi 35. To je izjemno pomembno. Moramo preračunati, da če jih je izmed več kot 100 sprejetih, so v glavnem skoraj vsi dobri (4O4). Tudi tiste, ki jih na dogodku nismo videli, da se mečejo ven, da imajo vedno kaj za povedat. Danes so naši sodelavci in to so krasni sodelavci. Vedno se lahko na njih zaneseš, strokovno, človeško, poslovno, vse. Torej je izjemno pomembno, da smo kritični, ko jih zavračamo in da še enkrat pogledamo njihove dobre točke. Niso torej zmagovalci samo tisti najboljši od najboljših, vsi do sedaj so bili dobro izbrani, slabo je samo to, da so nam odšli.

7. Kateri so izzivi dogodka za prihodnost?

Dogodek bi lahko bil neko jedro nove vse slovenske znanosti te industrije ali kakorkoli, da bi bilo jedro bolj pravega sodelovanja (1O4). Kako bi to lahko izboljšali? To vse, kar že delamo sedaj na področju sodelovanja podjetja z znanostjo (obisku študentov, odpirat vrata, predavanja zaposlenih ...) se mi zdi potrebno, ker to je higiena, ki se jo moraš it. Ampak iz tega ne vidim preboja. Fakultete bi mogli vprašat, ali bi se šli skupaj organizacijo dogodka, mogoče je širša znanost kar bi dala večjo kvaliteto. Če bi bila pogača večja, bi bila za oba velik. Širše gledano, zakaj ne bi dogodka organizirali skupaj, z univerzami in konkurenco (2O4). Vprašat je treba naše vodstvo, če se jim zdi, da dovolj ožamemo potencial, ki prihaja v Slovenijo. Manj je kulturnih, jezikovnih barier, Ljubljana je še vedno en bolj zaželen prostor med Jugoslavijo in to je velik bazen talentov (3O4). Ideje, ki jih mi imamo, moramo predstaviti upravi in pa tudi vladi. Vedno so neka ekonomska jedra, ki bi bila mogoče zainteresirana. Kako naj ta slovenska vasica preraste, mi kot podjetje pa bi dodali k temu. To ni zdaj za jutri, dogodek 2022. Tu vidim še priložnost, da bo neki drugače. Da ne delamo samo kontinuiranih izboljšav, ampak neko inovacijo, da iz tega nekaj boljše in več rata (4O4).

Priloga E: **Transkripcija intervjuja O5**

1. Kateri razlogi so podjetje vodili k oblikovanju in uvedbi dogodka pred 10 leti?

Jaz nisem bila zraven čisto od začetka. Mislim, da se je podjetje odločilo zato, ker s tem pridobi zelo veliko vrednosti za v bistvu manjši vložek. Glavna prednost pa je po mojem talent pool (105). Strmimo k temu, da je bistvo celotnega podjetja so ljudje. In ta talent pool, ki ga z dogodkom dobijo, je zelo velik in vreden.

2. Kateri so pozitivni učinki dogodka? Kako sodelujejo z znanstvenimi partnerji?

Je tak dogodek, ki povezuje podjetje s stroko, drugimi podjetji, instituti, gosti, ki prihajajo, zdravniki, bolniki. Vplivamo z njim tudi na širšo družbo (105). Poleg tega ima vpliv na nas same (205). Je neka prepoznavnost Slovenije znotraj globalnega podjetja (305).

3. Katere cilje je dogodek izvedbe izpolnil v 10 letih?

Po mojem analitika kaže, da smo zaposlili kar veliko ljudi in da ti sedaj zasedajo visoke pozicije (105). So tisti ljudje, v katerih je bil prepoznan talent in se je nato tudi izkazal. To bi rekla, da je največji cilj.

4. Katere vidike dogodka je podjetje v 10 letih dopolnilo, spremenilo, da bi doseglo zastavljene cilje?

Načeloma kar se tiče samega podjetja, mora biti dogodek up-to date, da ga ljudje zagrabijo. Ostajati moramo fleksibilni, agilni in to prihaja dosti naravno, da gremo v toku s časom (105). Ravno prejšnjič smo imeli debato o milenijih. Vsaka tema, ki se obravnava na dogodku, mora biti res neka nova in aktualna, da še ostajamo v stiku z mladimi, ne smemo ostati na mestu, ker se stvari tako hitro menjavajo (205).

5. Zakaj so se odločili, da v dogodek vključijo tudi interne talente?

Mislim, da je to neka čast za interne talente (105).

6. Katere so morebitne pomanjkljivosti, ovire oz. priložnosti za izboljšave dogodka?

Premalo smo vključili interne talente v dogodek (105). V vlogi vodje lahko rečem, da smo jih zbrali v zelo kratkem času. So zelo pomembna komponenta, jih pa imamo bolj kot ne samo na dogodku, lahko bi jih vključili več, ne samo na ta dogodek. Mogoče smo ponekod premalo delamo na branding, mogoče bi se še marsikaj dalo narediti, pa tega ne počnemo, ker se nam

zdi mogoče težko in da ni dovoljeno. Mislim, da naš način oglaševanja dogodka je zelo tradicionalen, kar je ok, ampak smo malo tu zastali, bi se dalo še kaj več (205). Mislim, da bi mogli prodret bolj na socialna omrežja, LinkedIn, kar pa smo v okviru korporativnega komunikacija omejeni in niti ne vemo, kaj se sme in kaj ne oz. kaj vse potrebujemo za odobritev objave. Na primer zdi se mi neumno, da podeljujemo nagrado za socialna omrežja na dogodku, pa v bistvu noben od nas ne sodeluje, ker si ne upamo. Premalo vemo, kaj je pravilnik, kaj smemo in kaj sploh ne. Celo leto nam tako brend stoji, potem pa ta en mesec pred dogodkom, čas prijav malo osvežimo, potem pa spet stoji. Mogoče manjka follow-up z udeleženci (305). Tu bi lahko več delali. Ko se dogodek zaključi, se podelijo nagrade in dogodek se zaključi. Ja, nekaj se jih zaposli, ampak mogoče izgubimo povezavo z aluminijem, če smem temu tako reči. Ker dejansko na začetku zaposlimo v okviru možnosti in pozicij, ki jih imamo. Zaposlimo tiste, ki so se nam zdeli okej, ampak nam se opcije in pozicije nenehno odpirajo. Načeloma pa nimamo tistega bazena talentov, ki bi bili pripravljeni za delo po šestih mesecih ali pol ko bi že delali kje drugje in zamenjali službo pa prišli k nam. Tudi to še, imamo prvo večerjo, zadnjo večerjo, kjer imamo skupine, ki so posebej. Dejansko jih premalo izkoristimo, saj imamo tam zelo potenciala, pa ga ne izkoristimo (405).

7. Kateri so izzivi dogodka za prihodnost?

Za virtualno izvedbo je izziv kako obdržat njihovo pozornost, fokus (105). Vso mreženje je oteženo, še težje se lahko povežeš z udeleženci. Potrebni in nujni so neki ice-breakerji, interaktivni dogodki, ki jih bomo imeli za njih. Da lahko od njih izvemo neke dragocene informacije.

Priloga F: Transkripcija intervjuja Z1

8. Zakaj ste se odločili za udeležbo na dogodku?

Praktičen aspekt za sodelovanje in delo v praksi (1Z1). Verjamem, da na fakultetah dobimo več teoretičnega znanja, ampak tole prakso in možnost, da obiščeš laboratorije, da povprašaš, da si v kontaktu z ljudmi (2Z1), ki delajo v industriji, je primarna zadeva, ki me je aspirirala, da se prijavim. Načeloma sem skozi dogodek želel spoznati tudi sebe (3Z1), saj predstavlja izziv komunikacija v tujem jeziku v tujini, eno mednarodno okolje, ki mi tudi, ko sem bil študent, ni bilo dostopno, tako da sem videl to kot osebni izziv.

9. Kateri so pozitivni učinki dogodka?

Mislil, da je dogodek postal en »brand«, ki je že poznan sigurno v Sloveniji in tudi širši balkanski regiji. Sicer pa se morda za celo evropsko celino še dodatno prebija, ampak smo ustvarili nek brand (1Z1), ki asociira na naše podjetje tukaj v Sloveniji. Mislil, da to je en velik uspeh. Tudi ko se pogovarjam z udeleženci, našimi kolegi, ki so sedaj zaposleni kot jaz, ugotavljam, da dejansko je dogodek dajal ogromno izkušenj (2Z1), v teh kratkih treh dneh vsem udeležencem je bil ključen za njihov nadaljnji karierni razvoj pa tudi izbiro, da se takoj zaposlijo pri nas ali če imajo druge delodajalce, pa se na koncu vrnejo k nam (3Z1). Odprl nam je veliko možnosti in odprl vrata za nadaljnja sodelovanja in prepoznavnost (4Z1).

10. Katere cilje/pričakovanje je dogodek izpolnil?

Talentom sprva v širši regiji, celotni evropski celini, predstaviti, izbrati talente, narediti takšno komunikacijo oz. PR dogodka, da jih privabi in da čez sam proces aplikacije spoznajo, kaj podjetje je, kakšna je kultura in kako lahko zaposleni v podjetju sodelujemo (1Z1). In jih nato tudi dodatno navdušiti, kakšne so možnosti prijave na udeležbo na dogodek. Po eni strani nam ta situacija omogoča, da lahko prek internet omrežij dostopamo do večjega nabora talentov, po drugi strani pa sedaj, ko smo vsi doma zaprti in preveč zbombardirani z več informacijami, delo od doma, se mi zdi, da je en dodaten šum, ki nam dela izziv, za dosega našega cilja. Torej poleg pridobitve talentov nam je cilj tudi narediti en dober employer branding in firmo izpostaviti kot enega dobrega partnerja za razvoj vsakega udeleženca (2Z1).

11. Katere so morebitne pomanjkljivosti, ovire oz. priložnosti za izboljšave dogodka?

Način predavanj virtualno je izziv – udeleženci se ne morejo pogovarjati s predavatelji offline (1Z1). Razen če ne gremo v digital v smislu, da zelo hitro angažiramo, posnamemo videe in predstavimo firmo v najboljši luči, kaj naše podjetje je v praksi, potem tega ne bomo znali predstaviti v praksi. Prej smo šli v laboratorije, videl si takoj, ali je to zate ali ne. Kako to sedaj to predstaviti z okrnjenimi PR veščinami oz. člani tima, ki so stalnica, to predstaviti, morda ne bo v tej luči, v kateri si firma zasluži. Priložnosti za izboljšave – način komunikaciji da bi bil bolj up-to date, hitrejši, kampanija mogoče bolj globalna ali bolj targetirana na evropsko celino, bolj praktična (2Z1).

12. Kateri so izzivi dogodka za prihodnost?

V prihodnosti nam bo manjkal networking (1Z1). Skrbi me, da bodo udeleženci čez čas dogodka smatrali kot enega izmed on-line dogodkov in da dodaten trud, ki smo ga vlagali v dogodek, ne bo več cenjen, ker ne bo spremljanj z absolutno pozornostjo. Problem je v kapacitetah, koliko smo mi pripravljeni in cenimo trud članov tima, ki so predani in jim vzame veliko energije (2Z1). Odvisno je tudi od tega, ali bo ta dogodek ostal strategija firme ali ne. Ostale inovacije itak z leta v leto dodajamo, dolgoročno je odvisno, ali bo ostal dogodek kot eden izmed dogodkov za privabljanje talentov (3Z1).

13. Kako je dogodek vplival na njihovo kariero?

To je en karierni »hand on learning«. Prvo kot prvo vidiš, kaj ti je všeč, tudi ko sedaj gledam z malo drugega aspekta, se vedno trudimo, da predstavimo vse možnosti, ki jih ponujamo. Ko sem bil jaz udeleženec, ko sem bil prvič v Sloveniji, sem bil navdušen nad laboratoriji. To je bila faza moje kariere, ko sem jaz kot mladi znanstvenik pogrešal te možnosti in te aparature in to kreativnost uresničiti, kar nisem mogel v svoji državi. Kar sem hotel povedati, je, da v kratkem času dobiš občutek, kaj se dogaja v tej industriji in takoj sebe sprašuješ »Where I am, where I wanna go?« Na primer ali je to bolj majhne molekule, ali me bolj zanima sodelovanje z zdravniki in bolniki, ali je to prodaja. Skratka v tistem majhnem času narediš ta pomembna vprašanja, ki si jih vsi postavljamo ko končamo faks, »kaj pa zdaj?«. Tu pa si jih odgovoriš že med dogodkom in ti tekom študija da še dodatno možnost, da se usmeriš tja, kar si želiš (1Z1). Pa še podjetje ti potem lahko da možnost za prakso, dodatno se izobražuješ, da bi izpolnil svoje sanje.

Priloga G: Transkripcija intervjuja Z2

8. Zakaj ste se odločil za udeležbo na dogodku?

Všeč mi je bil ta poslovni aspekt (1Z2). Torej da si vpleten v razvoj neke nove ideje in kako bi to lahko pripeljal na trg. Hrkati pa da si razširiš nabor poznanstev (2Z2), da dobiš s prve roke informacije, kako poteka delo (3Z2), kaj se pričakuje od bodočih novo zaposlenih, kak kader iščejo, te stvari predvsem. Torej se mi je zdelo dobra priložnost spoznat, ali bi bilo to delo zame (4Z2).

9. Kateri so pozitivni učinki dogodka?

Zame je ta first hand izkušnja, da se ti spoznaš s samo industrijo (1Z2), na kak način podjetje operira. Na faksu je ogromen poudarek na teoriji, manj poudarka kako stvari funkcionirajo v poslovnem svetu. To se mi zdi, da je velika dodana vrednost takih dogodkov. Verjamem, da se malo od osebe do osebe stvari malo razlikujejo. Meni je bil dodaten doprinos, da tudi spoznaš ljudi, s katerimi bi potencialno v prihodnosti lahko sodeloval, kakšna je kultura, dobiš občutek za podjetje, prostore. To, kar se samo iz spleta ne da. Z vidika podjetja je dodana vrednost predvsem ta, ki jo vidim, da je to zelo dobre screening potencialnih kandidatov. Da se izberejo ti kandidati glede na ves marketing, ki je bil generiran na podlagi dogodka. Vemo, da se na dogodek prijavijo top kandidati iz Slovenije in širše po Evropi in svetu. Je priložnost, da pritegnemo dobre, potencialne kandidate (2Z2). Predvsem za dogodke, ki ima tako tradicijo, že sam generira ozaveščenost pri talentih. Že s tem, ko je tako dolgo na trgu, je že sam prepoznam sam po sebi in ga povezujejo z našim podjetjem. Da si se ga uspel udeležiti, da si bil izbran, se mi zdi, da že ima veljavo med študenti.

10. Katere cilje/pričakovanja je dogodek izpolnil?

Vidim več brandinga, samo za same udeležence, ampak za celotno splošno javnost (1Z2). Ker študente, ki so zainteresirani za podjetje, jih ni treba posebej prepričevati, ker pač je podjetje dobro okolje za delo. Mogoče še več, da se najde kandidate, ki niso striktno farmacevti, kemiki in iz naravoslovnih ved. Torej da se proba pritegniti različne profile (2Z2), ker se je temu dogodek v zadnjem času bistveno prilagodil. V mojih časih je bil izključno biološko-tehnološko usmerjen izziv, zdaj pa je tega vse manj. Kar kaže, da se podjetje prilagaja potrebam, ki jih ima za zapolniti delovna mesta.

11. Kje so morebitne pomanjkljivosti oz. priložnosti za izboljšave dogodka?

Izboljšalo bi se še lahko z mojega vidika. V preteklosti je bilo veliko poudarka na vsebini. Ta vsebina je definitivno dobrodošla, ti odpira poglede, marsikaj se naučiš. Vidim pa, da ti predvsem kot študentu veliko pomeni ta osebna interakcija z zaposlenimi in v preteklosti je bilo mogoče tega manj kot sedaj, ker se tudi mi nekako učimo na podlagi feedbacka, ki ga prejemamo. Ampak to je ena taka stvar, ki se mi je zdela, da bi jo včasih lahko bilo več (1Z2). Interakcije z zaposlenimi, potem tudi z drugimi udeleženci, drugimi timi, ker pride zelo zanimiv profil ljudi. In z marsikom ostaneš v kontaktu tudi po samem dogodku in vzpostavitev takih vezi se meni zdi eden ključnih elementov takšnih dogodkov. Torej ni vse samo vsebina, ki se predstavi, izziv, ki se pripravi, ampak je tudi ta poudarek na vezeh, ki jih uspeš stvar in poznanstvih, ki jih ustvariš z zaposlenimi v podjetju. Ker na primer, če te kaj v prihodnosti zanima, je to lahko prva kontaktna točka. Ali pa če vidiš razpis, ki te zanima, lahko pri kom preveriš podrobneje, ker že imaš primarni kontakt vzpostavljen. Tako da z moje strani so priložnosti za izboljšave, h katerim lahko stremimo v prihodnosti, predvsem dati udeležencem izkušnjo, ki je drugače ne morejo dobiti. Neki x faktor, ki ga ne moreš dobiti preko kontaktiranja preko Linkedina, obiska spletnih strani, videjev (2Z2). Pa na koncu koncev velikokrat se tega dogodka udeležijo tudi vodilni kadri podjetja. Dobit tako priložnost, da jih tudi povprašat, kako vidijo stanje industrije, kako prihodnost te industrije, kaj dela podjetje v tej smeri, so definitivno stvari, ki jih drugače bistveno težje prejmeš. Tako, da bi rekel, da je treba delat v tej smeri z vidika udeležencev.

12. Kateri so izzivi dogodka za prihodnost?

Študenti, potrebe študentov, znanje študentov se spreminja. Tako da izziv je definitivno, kako ostati relevanten, kako se prilagajati potrebam in pričakovanjem, ki jih imajo udeleženci, kaj ponuditi tem študentom, da bodo v tem videli dodano vrednost, da bodo pripravljene investirati čas (2Z2). S spreminjanjem samega pristopa k temu dogodku, včasih je bil to fizičen dogodek, zdaj se seli v virtualen svet, se nam tudi odpirajo nove priložnosti in novi izzivi. Tako da jaz vidim tukaj kot pomembno to, kako pritegniti študente, ki bodo ustrezali našim prihodnjim potrebam (2Z2). Jaz vidim stvari povezane predvsem z našo strategijo, predvsem kako hitro se bo naše okolje spreminjalo in da smo mi v koraku s časom (3Z2).

13. Kako je dogodek vplival na njihovo kariero?

Takoj po študiju sem se sicer zaposlil v drugem podjetju, v drugem industriji, nato pa sem se zaposlil v tem podjetju (1Z2).

Priloga H: **Transkripcija intervjuja Z3**

8. Zakaj ste se odločili za udeležbo na dogodku?

To, da sem se udeležil dogodka, je bilo naključje, ni bil prvi cilj (1Z3). Vedno sem za sebe mislil, da bo se zaposlil v eni drugi firmi in tudi ko sem prebral razpis in videl zahteve za doktorske in postdoktorske študente, jaz pa sem bil drugi/tretji letnik, sem mislim, da ne bom sprejet. Potem pa me je punca spodbudila, naj se prijavim, da bo sigurno fajn, da bom spoznal nove ljudi in potem sem res pet minut do zaključka prijav oddal prijavo in tudi nisem nič pričakoval. Tako da malo sem bil dobronamerno porinjen v to.

9. Kateri so pozitivni učinki dogodka?

Predvsem se mi je zdelo zelo zanimivo oz. fajn to, da si sodeloval v timu, z nepoznanimi ljudmi, na izzivu, ki ga noben ni poznal (1Z3), vsi smo meli isti cilj in vsi smo ga mogli doseči oz. ga opraviti. Plus to, da smo bili iz različnih sfer, da je vsak je imel neka znanja, ki ga drug ni imel in tako pripomogel k timu in da smo se dopolnjevali. Pa na sploh se mi je zdelo dobro, da smo spoznavali druge ljudi, ne samo mi študenti med sabo, ampak tudi ostale zaposlene v podjetju (2Z3). Se mi zdi, da smo se lahko dobro povezali med seboj.

10. Katere cilje/pričakovanja je dogodek izpolnil?

Spoznat industrijo bolj od znotraj, to je izpolnilo moja pričakovanja (1Z3). To sem si želel spoznavat in sploh ugotovit, ali je ta industrija zame ali ne. Preko tega sem tudi zelo dobro spoznal podjetje kot firmo, kakšna je kultura, vzdušje. Čeprav ne dobiš tako veliko vpogleda, še vedno dobiš občutek in sem vesel, da sem to ugotovil.

11. Katere so morebitne pomanjkljivosti oz. priložnosti za izboljšave dogodka?

Imel bi še več mreženja. Ga je bilo kar nekaj, lahko bi ga bilo še več. Imeli smo ga med reševanjem, z ogledom mesta. Z zaposlenimi, eksperti bi ga mogoče lahko bilo več (1Z3). Ugotovili smo na koncu, da je bila naloga, ki smo jo dobili, iz bolj biznis vidika in potem take stvari, kot so resursi, koliko nekaj stane od začetka do konca projekta, tega znanja nisem imel.

Mogoče bi nam lahko bolj predstavili ta biznis vidik, čeprav so bili pa potem ostali v ekipi, ki so nas dopolnjevali. Nekih pomanjkljivosti kot takih težko izpostavim. Se mi zdi, da je bilo vse zelo fajn zastavljeno (2Z3). Od tega kako je bilo poskrbljeno, da smo tam spali, jedli. Mogoče ne bi škodilo, če bi imeli kak dan več, ker smo delali predstavitev dolgo v noč. Dobro pa se mi zdi zdaj, da greste zdaj tudi v spremembo Dogodka po mojih informacijah. Deset let je bilo isto, pa ne da bi to bilo slabo, ampak zelo dobro se mi zdi, da greste v korak s časom, v nek drugačen kontekst (3Z3).

12. Kateri so izzivi dogodka za prihodnost?

Mislím, da se je dogodek že tako zreklamiral v teh desetih letih, da vsak ko pride tja, že točno ve, kako bo zgledalo (1Z3). Aha, najprej bo predavanje, ogled mesta, izziv, večerja in podelitev in to je to. Saj ne rečem, da je to slabo, da ljudje vejo, kaj jih časa, se je pa fajn malo igrat z različnimi koncepti in videt, če kaj bolj uspešno in kaj ne. Čeprav vsak pride na dogodek samo enkrat in mu je načeloma vseeno. Je fajn, da so spremembe, da ne začnemo stagnirati, je fajn včasih malo prevetrit zadeve, kot jih v bistvu že. Ampak me to sploh ni strah, že kot podjetje smo zelo napredni glede teh stvari, znamo in gremo hitro v korak s časom z digitalnim rešitvam, vsi, ki delamo, se znamo zelo dobro prilagodit. V končni fazi imamo zelo veliko mladega kadra, ki se znamo malo bolj približat mlajšim generacijam, kot če bi to delali tisti, ki so v firmi že 30 let.

13. Kako je dogodek vplival na njihovo kariero?

Torej v bistvu je imel zelo velik vpliv v mojem v življenju, saj sem, preden sem se prijavil, dal prošnjo za kadrovsko štipendijo v drugo podjetje. Potem sem bil na dogodku in potem mesec dni po tem me je klical trenutni vodja, če bi prišel sem delat (1Z3). Začel sem delat nato kot študent, celo na izbiro sem imel, na katerem oddelku bi bil, zmenil sem se tudi za magistrsko. Torej potem sem začel delat, hkrati pa sem dobil odgovor, da sem dobil štipendijo, ki sem jo nato zavrnil, ker mi je delo tukaj bilo tako všeč in da hočem tukaj ostati. Tako da, če ne bi bilo tega dogodka, bi sedaj verjetno bil čisto v drugi firmi in v bistvu mi je dal področje delat točno na tem področju, na katerem sem si želel delati že od srednje šole.

Priloga I: Transkripcija intervjuja Z4

8. Zakaj ste se odločili za udeležbo na dogodku?

Študirala sem v tujini in zanimivo se mi je zdelo, ker sem že bila v tisti fazi, ko sem začela razmišljati o povratku v Slovenijo in kako navezat stik z delodajalci in dobiti informacijo o trgu dela v Slovenijo (1Z4). Fajn se mi je zdelo, ker je bilo predstavljeno, da so študentje na tem dogodku iz naravoslovnih ved, ker jih drugače nisem poznala, ker sem študirala v tujini. Že ta aspekt je bil zanimiv, spoznavanje ljudi pa ne nujno samo iz firme (2Z4).

9. Kateri so pozitivni učinki dogodka?

Kot prvo spoznavanje samega podjetja s strani ljudi, ki delajo v podjetju (1Z4). Res informacije iz prve roke, najbolj aktualne. Potem bi tudi rekla spet spoznavanje drugih ljudi v Sloveniji, ki delujejo na podobnih področjih (2Z4), tudi recimo moje doktorsko raziskovalno delo je bilo zanimivo slišati, s čim se ukvarjajo slovenski doktorski študenti na področju kemije. Je nekakšen odraz kulture podjetja pa upravljanja s talenti (3Z4). Torej nekak je en tak high light real podjetja, po drugi strani tista podjetja, ki imajo resen interes, seveda take stvari organizirajo. Se pravi v bistvu že meja med tem, a je podjetje zanimivo, ker ima nek način privabljanja in upravljanja talentov ali mogoče bolj išče talente na slovenskem trgu in ne toliko v tujini. Ker je dogodek tako navzven tudi predstavljen, torej celotna regija v Evropi je bila targetirana. Torej ne konkretno samo Slovenija, ampak je širše zajemana. Tudi sam izziv je bil zanimiv, da si se kaj o sebi naučil, pa kako deluješ v timski situaciji (4Z4), sploh za doktorske študente, ki smo po navadi bolj osameli pri svojem delu. V bistvu si del skupine, pa v resnici nisi, nikoli ne rabiš toliko interakcije, sploh pa ne s takimi, ki jih ne poznaš. Se pravi kako se odzvat na nepoznano situacijo in nepoznanje ljudi. To je bil izziv in ena pozitivna izkušnja, kjer se veliko naučiš iz tega. Mogoče tudi še en vidik, da je bil ena fajn priložnost med študijem vrniti se nazaj v Slovenijo (5Z4). Se pravi, da imaš razlog, da se vrneš nazaj in si vzeti tudi kak dan dopusta. Je tudi neka motivacija mogoče tudi, da sem si tudi pred samim dogodkom prebrala v smeri, kako se znanost povezuje z businessom, start-upi in tako naprej, da začneš razmišljati v tej smeri, če v času priprav na dogodek. Učenje nekaterih soft skillsov (6Z4), ki jih kot doktorski študent ne bi nujno rabil. Fajn je zaradi poznanstva znotraj podjetja, že člani tima in tistimi, ki so bili na dogodku.

10. Katere cilje/pričakovanja je dogodek izpolnil?

Rekla bi, da je primarni cilj bil privlačiti kandidate za delovna mesta (1Z4), se pravi na nek način ne toliko spoznat same študente kot to, da se čim več ljudi prijavi, da je podjetje tisto, ki je

možno delati selekcijo. Da se širi bazen talentov, ker časa za neko globlje spoznavanje ni dovolj. Tudi razjasnit študentov, kaj lahko z določeno izobrazbo v podjetju delajo, osvetlit različna področja dela (2Z4), ki niso tako zelo znana, torej ne samo farmacija, ampak tudi druge podporne funkcije.

11. Katere so morebitne pomanjkljivosti oz. priložnosti za izboljšave dogodka?

Mogoče bi bila dobra še kakšna delavnica za mehke veščine (1Z4). Kar vidim z vidika udeležencev, kot veliko luknjo, je tudi slabo poznavanje udeležencev na strani podjetja. In obratno, da bi udeleženci vnaprej več vedeli o govornih. Zapleteš se v pogovor in niti ne veš, kdo je (2Z4). Da bi udeleženci vnaprej več vedeli o govornih. Tega takrat ni bilo, kar sedaj pripravljamo beležko z informacijami tako o udeležencih kot govornih. Zdaj je odsotnost možnosti osebna stika kar huda. Je kar hendikep na sam dogodek (3Z4), mislim, da ni toliko povezanosti, čeprav jo skušamo vzpostaviti že pred samim dogodkom, ampak ni isto kot v živo, takrat je to bilo super. Kaj je še pomanjkljivost, ki se jo jaz od takrat spomnim, je to, da je bilo preveč vsega za tri dni (4Z4). Torej da se lahko delo za izziv naredi vnaprej, ker je tudi rezultat za podjetja potem bistveno večji. Ker je nek časovni pritisk, ki pa ni realni pokazatelj, kaj bi posameznik lahko dal od sebe v realnih pogojih. Pa seveda vidim tudi pomanjkljivost, da smo v državi, kjer je za marsikoga v Evropi predaleč in bi jih težko rekrutirali. Na tem mestu še moment, ki mogoče manjka dogodku, je to, da se predstavi udeležencem postopek selitve v Slovenijo ob potencialni selitve (5Z4). Verjetno so pogovori na to temo, ko se začnejo razgovori, ampak mogoče da bi se že v tisti fazi predstavilo, kaj to pomeni, če si tujec, pa želiš pridet v Slovenijo.

12. Kateri so izzivi dogodka za prihodnost?

Mogoče, če bomo želeli vsako leto izboljšati dogodek, nam do dobrih idej slej kot prej zmanjkalo. Z nekimi trendi lahko gremo naprej, počasi pa bomo bazen tem izčrpali (1Z4). Vsako leto so neke nove tehnologije, ni pa vsako leto nekaj revolucionarnega. Na primer tema umetne inteligence je npr. bum, ne more pa to biti bum vsako leto. Tako da bo treba kdaj kakšno temo tudi reciklirati. Težko je biti konstantno inovativen na takem dogodku se mi zdi. Kar se tiče covida, potem mislim, da je zadeva kar očitno, če bo šlo virtualno, odpadejo vsi obiski enot, ki je en pomemben del dogodka. Se pravi, da se vidi, kakšni so delovni pogoji (2Z4).

13. Kako je dogodek vplival na njihovo kariero?

V smislu, da če ne bi bilo dogodka, se ne bi vrnila domov, to ne morem reči. Ampak je bil pa kar prelomni v smislu kakšno priložnost sem dobila, saj sem šla v čisto drugo področje, ki sem ga študirala. Ampak sem to videla bolj kot priložnost, da pridem v firmo in potem od tam štartaš. Nisem to videla kot zanimivo delovno mesto zaradi ekspertize, ampak kot iztočnica. In to, kar sem v zadnjih štirih letih imela priložnost delat, je res super iztočnica. Nisem si mislila, da bom dobila toliko odgovornosti v tako kratkem času. Sigurno je bila to neka prelomnica v karieri. Mogoče bi se zadeval lahko obrnila čisto drugače in bi prišla v podjetje kasneje (1Z4). Si pa predstavljam, da ni veliko podjetij v Sloveniji, ki bi ti dalo toliko odgovornosti v tako kratkem času. Tudi eno zaupanje podjetja v potencial in ekspertizo, to je super.

Priloga J: Transkripcija intervjuja Z5

8. Zakaj ste se odločili za udeležbo na dogodku?

Prijavil sem se čisto kot nek izziv, zakaj pa ne (1Z5). Mogoče sem tudi sam tak, da iščem neke izziv in nove stvari, ki ti kaj dajo. Ni pa bilo tako, da grem zato tja, da me vidijo. Mogoče bi tako razmišljal, če bi se prijavil kasneje.

9. Kateri so pozitivni učinki dogodka?

Ena stvar je sigurno, da spoznaš, spoznaš delo v timu, kjer so vsi s podobnim namenom tam. Noben ne bo tam, da bi se šlepal, no mogoče je kdo, sicer pa vsi so se prišli dokazat, ker je vseeno neko vrste tekmovanje. Mogoče je bilo to čutit znotraj skupine. In spoznanje, da če si v ekipi in si pripravljen delat za ekipo, ni nujno da so vsi. Vsak ima neko svojo agendo, ki jo želi izpeljat, zdaj pa eno so bolj agresivni, druge ne. Pa ta international vidik se mi zdi super, da so še drugi študentje iz tujine (2Z5).

10. Katere cilje/pričakovanja je dogodek izpolnil?

Sigurno dobiš nabor nekih posameznikov, ki so pripravljeni narediti nekaj več kot npr. povprečen študent (1Z5). To vidimo že s tega vidika ker je dogodka prostovoljen.

11. Katere so morebitne pomanjkljivosti oz. priložnosti za izboljšave dogodka?

Mogoče to, bi še vedno bila nagrada za skupino z najboljšo rešitvijo. Ker pol bi ljudje še vedno imeli nek cilj, ki je nekoliko bolj oprijemljiv. Takrat nam je bilo rečeno, da si lahko tudi v hotelu, jaz sem živel v Ljubljani in sem se odločil da ostanem doma. To ni bila dobra odločitev. Mogoče, da se jim reče, zelo se priporoča, da ste v hotelu, tudi če ste iz Ljubljane. Je taka stvar, da je fajn, da si tam in se družiš (1Z5). Nisem sploh vedel, da se to dela tudi čez noč in ugotoviš, da bi bilo fajn, da si tam v hotelu in vse tri dni s tistimi ljudmi, ne pa da si in nisi. V splošnem bi rekel, da vidim predvsem prednosti. Že takrat je bilo fajn organizirano, verjamem, da je zdaj še boljše. Neke blazne pomanjkljivosti ne vidim (2Z5). Mogoče še kakšna pomanjkljivost, kako stvar poteka, da se lahko malo se spočiješ (3Z5). Od zaposlenih bi mogoče pričakoval, da oni pristopijo. Iz vidika, da kot en študent nimaš nekih izkušenj s konferenc. Mogoče ta prvi stik bi bilo fajn, da prvi vzpostavijo stik, ker je nekaj generacijske razlike (4Z5).

12. Kateri so izzivi dogodka za prihodnost?

Mogoče to, da bilo fajn, da se da kot izziv, nalogo, da se naredi nekaj oprijemljivega v smislu apeliram na hekatone, kjer narediš npr. neko aplikacijo. Mi smo takrat dejansko naredili samo neko idejo, ki smo jo napisal na power point (1Z5). Sej je bila res zelo dodelana, ampak mogoče bi to ljudi pritegnilo še malo bolj. Res je, da za to potrebuješ neko znanje, ampak se mi zdi, da bi ta končni oprijemljiv rezultat zelo zanimivo. Ker tudi sam si na koncu še bolj zadovoljen. In pa če bi bil še kak bolj realen problem. Mislim, da se ga tudi v naši industriji ga tako zapakirat, da se ga lahko predstavi. Ker kak poveš, da je vse imaginarno, se mi zdi da imaš ljudi, ki bodo rekli ah brez veze, nekateri pa bodo začeli ven delat take ideje, ki so čisto nerealne, da si misliš, itak je imaginarno. Če pa je nekaj realnega, potem pa mogoče bolj pritegne, ker si misliš, zdaj pa nekaj rešujem.

13. Kako je dogodek vplival na njihovo kariero?

Ja, sigurno ti da nekaj. Sploh, če vzameš to, da si bil izbran, je neka stopnička, da si dobro delal. Dobiš na samozavesti in neko potrditev. To je nekaj na osebni ravni, pa tudi pol, ko sem iskal službo, takrat so v firmi vedeli, da sem bil na dogodku (1Z5). Zaposlil sem se v drugi diviziji, kjer dogodek ni bil tako poznan kot v drugih divizijah znotraj firme, tako da je vplival toliko, da so me poznali. Kaj več pa mislim da ne. Je pa sigurno prej plus kot minus.

8. Zakaj ste se odločili za udeležbo na dogodku?

Takrat sem delala na inštitutu, v fazi zaključevanja doktorata, tako da sem se že ozirala za naprej, kje bi iskala možnosti za zaposlitev in sodelovanje (1Z6). Prijavila sem se, ker me je zanimala tema (2Z6) že v sami raziskovalni temi in iz česa sem tudi diplomirala. In to v podjetju delajo na industrijskem nivoju. Zanimal me je bolj to, da so ponujali ogled prostorov podjetje in da ponujajo več informacij, kaj počnejo (3Z6). Nisem v resnici bila za to, da bi se dokazovala in da bi me povabili, kar so me na koncu dejansko, kar pa ni bilo v planu. Bila sem kar naivna, nisem slutila, da to prinaša potencialno delovno mesto. Prijavo sem oddala pet minut pred zaprtjem prijav, drugače bi se resneje lotila.

9. Kateri so pozitivni učinki dogodka?

Razširiš si obzorje in je zanimiva izkušnja (1Z6). Povežeš se z ljudmi, s katerimi sodiš v to najožjo skupino. Mi smo se lepo povezali, smo se dodali na Facebooku in LinkedInu in še zdaj sledimo drug drugemu. Profesionalno pa seveda dobiš nek občutek, kako podjetje deluje in v katerem delu bi želel nato nadaljevat (2Z6). Na primer, ker kot novo zaposlen, če nimaš nekih znancev, ne veš, kam v resnici po svojem profilu najbolj pašeš. Mogoče si zelo dober za proizvodnjo, pa končaš v analitiki in samo delno dobro delaš, izkoristil svoje potenciale. Dobiš priložnost izvedeti več kot le na kratkem razgovoru. Torej spozna te podjetje, kako deluješ in ti spoznaš podjetje, povezovanje, izkušnje, razširitev obzorja, osebno zadovoljstvo. Dogodek je zdaj prepoznan, mladi vedo, da če bodo tu uspešni, da dejansko lahko na ta način dobijo možnost zaposlitve, če jo želijo (3Z6). Prepoznavnost dogodka je sedaj bolj prepoznan kot takrat, ko sem jaz bila, nekateri so vedeli zanj, nekateri ne.

10. Katere cilje/pričakovanja je dogodek izpolnil?

Iz družboslovne perspektive bi rekla, da je to dejanska prilika, da vidiš kako tvoji bodoči zaposleni funkcionirajo (1Z6). Daš jih v situacijo, ki jo drugače v firmi ne boš videl od blizu in dejansko vidiš, kako delajo posamezniki v situacijah, ki niso tako drugače kot dejanske situacije v podjetju. Čeprav gre za namišljeno situacijo, gre za realne odnose do soljudi, dela in izzivov. In tega v resnici kot kadrovnik in vodja ne moreš videt na razgovoru. V bistvu vidiš v prihodnost, kako se bo novo zaposleni utegnil obnašati, vidiš potenciale, predanost, na nek način tudi iznajdljivost. Podjetje na tak način išče kadre, mislim da je to za kadrovnike izjemnega pomena, tako da zelo podpiram take akcije, da lahko dejansko dobiš dobre kadre (2Z6).

11. Katere so morebitne pomanjkljivosti oz. priložnosti za izboljšave dogodka?

Mogoče dogodku manjka ta komponenta, da bi se razvrstil kam pašeš razvoj, proizvodnja, analitika ...). Na primer, da bi kadrovniki na dogodku že identificirali kadre zase, že po naših enotah, da bi jih razvrstil po naših enotah. V mislih imam to, da ti ko identificiraš nekoga kot potencialen kader, da mu bolj temeljito predstaviš kako, kaj se počne znotraj različnih oddelkov, da ga pravilno razvrstiš, da se tudi podjetje boljše predstavi v smislu, kakšna delovna mesta so na voljo (1Z6). Ostalih pomanjkljivost ne zaznam (2Z6), razen tega, da sem zbolela nato, ker smo tako garal in delal. To je življenje. Takrat je bilo tako, da če si hotel dober naredit, si moral delat celo noč in mi smo. Odraža dejansko tudi stanje v podjetju, sicer ne nenehno, mogoče 1-krat na leto, se pokaže, kdo je to, ki ti bo stal ob strani in se bo znašel v stresni situaciji in dal vse od sebe takrat, ko bo potreba. In to v takšnih težkih pogojih vidiš.

12. Kateri so izzivi dogodka za prihodnost?

Za nove tehnologije nisi nikoli preveč up to date. Če se širi na nove kadre, jaz mislim, da je fino, da se to dela v valovih, še vedno mora biti znanost na prvem mestu (1Z6). To, za kar je bil razvit, da ostaja, da se išče kombinacijo znanosti in businessa in to te najboljše znanosti on the top. Ker če tu nisi odličen, potem je vseeno, če si odličen v digitalizaciji in proizvodnji podpori. Seveda, vse to rabiš, vendar znanstvena odličnost je prva stvar, kjer ne smeš zmanjkat.

13. Kako je dogodek vplival na njihovo kariero?

Bili smo kot skupina zelo uspešni na dogodku in dva tedna po njem sem že sedela na razgovoru z direktorji in so me samo še vprašali, v kateri oddelek bi šla (1Z6). Za nekoga, ki dela na institutu, ki se mu zdi podjetje fantastična prilika, je bilo fantastično.

Priloga L: **Transkripcija intervjuja Z7**

8. Zakaj ste se odločili za udeležbo na dogodku?

Zdel se mi je zanimiv dogodek za bolj spoznat industrijo (1Z7). Takrat še nisem bil prepričan, če si želim iskat zaposlitvene priložnosti v industriji ali v lekarni. Razmišljal sem o svoji karierni poti (2Z7). Tudi zato, ker je to tekmovanje (3Z7), se mi je zdelo super, da se izkažem in dokažem za priložnost za zaposlitev.

9. Kateri so pozitivni učinki dogodka?

Na nek način je glavni cilj promocija samega podjetja se mi zdi med mladimi, talentiranimi študenti naravoslovnih ved predvsem (1Z7). Takrat so bili. To mislim, da so dosegli, v tem času in prostoru mislim, da je kar aktualen in prepoznan kot prestižni dogodek, ki ga podjetje ponuja v Makedoniji. Zdaj se mi zdi, da dogodek že poznajo študentje višjih letnikov, ker smo naredili res dobro promocijo in že ima nek branding (2Z7). V času ko sem bil jaz študent, še ni bil tako razširjen. Druga pa je grajenje zaupanja z družbo. Da gre za odgovorno podjetje, ki skrbi za rast in razvoj študentov.

10. Katere cilje/pričakovanja je dogodek izpolnil?

Absolutno se mi zdi z mojega vidika ta priložnost za mreženje, tvorjenje neke skupne mreže talentov, z nekaterimi smo še danes povezani (1Z7).

11. Katere so morebitne pomanjkljivosti oz. priložnosti za izboljšave dogodka?

Teško bi konkretno rekel, kaj je pomanjkljivost. Agenda je zelo kompetitivna, dinamična in je mogoče kot rezultat tega malo manj časa za mreženje (1Z7). Če bi zdaj spremenil, bi dal več časa za neformalni del, za networking na račun kakšne delavnice, predavanja manj (2Z7). Drugih pripomb glede pomanjkljivosti trenutno nimam. Mogoče že vnaprej definirati, kaj so ključne kriterije ocenjevanja, vrednote, ki jih želimo (3Z7), ker dogodek je HR dogodke in en izmed načinov, kako dobiti talente. s tem lahko bolj vidimo, kaj najbolj cenimo med zaposlenimi, kakšne so naše vrednote in katere vidimo kot potencialne zaposlene. Če se kultura podjetja spreminja, se morajo tudi kriteriji. Se mi zdi ključno to, kako zna kdo sodelovat z drugimi in tako lahko dobiš dobro idejo – gre z roko v roki – če tim sodeluje, bo verjetno rešitev najboljša, kar lahko naredijo. Takrat je to bilo pri ocenjevanju ok.

12. Kateri so izzivi dogodka za prihodnost?

Z vidika tima bi videl iskanje novih načinov za ocenjevanje udeležencev. Mislim, da bi se dogodek moral prilagoditi tudi spremembam, ki se dogajajo okoli nas. Vedno več je digitalizacije, digitalnih načinov sodelovanja, tako da vidim izziv v tem, da se bo mogel dogodek prilagoditi temu (1Z7). Ko primerjam dogodek, kako je zgedal pred petimi leti in današnjimi zelo pogosti hekatoni, je to neka podobna vrsta tekmovanja, ki pa imajo svoje specifikke. Se mi zdi, da se bo dogodek moral temu prilagoditi, iskat neke inovativne načine, kako organizirati

format tega dogodka, po drugi strani pa ohrani to svojo avtentičnost. Ne zdi se mi, da bi ga bilo potrebno transformirati v nek hekaton, ker konec koncev to ni, je pa super pridobiti dobre izkušnje iz teh tekmovanj. Recimo uporaba več digitalnih orodij, morda če bi bil dogodek v živo, bi lahko imeli sodelovanje s tablicami ali skupnimi orodji za sodelovanje v timih. To se recimo da izboljšati, ne pa bi preobrazil dogodka v hekaton, jedro naj ostane. Mogoče še aspekt introvertiranost in ekstrovertiranosti. Če želimo eksperte na nekem področju, moramo biti zelo pozorni tudi na samo kvaliteto mnenj, ki jih posamezniki udeleženci dajo. Pogosto se zgodi, da je nekdo zelo odličen ekspert, ni pa tako ekstrovertiran in ga niti ne zanima vodenje, leadership timov. Vprašati se moramo, kakšne profile si želimo. Dogodek je na nek način usmerjen v to, da išče liderje, ni pa nujno, da bi iskal samo liderje. Tam je tudi veliko ekspertov in veliko izjemnih študentov, ki mogoče nimajo najboljših komunikacijskih veščin, ampak bodo pa odlični raziskovalci (227). Treba je biti tudi na to pozoren in pravilno postaviti prioritete, kaj si želimo. Dogodek sem razumel kot dogodek za iskanje liderjev prihodnosti in da je namenjen temu, ker je te ljudi težko dobiti. Po drugi strani je tudi highly skills osebe težko privabiti. Zato bi bilo super, če bi bilo neko ravnovesje med tem. Seveda pa je idealno, če je oseba oboje hkrati in lider in strokovnjak ob enem.

13. Kako je dogodek vplival na njihovo kariero?

Sigurno je bil nek glavni katalizator kariere. Bil je zame prvi stik z industrijo, kot rezultat sem dobil priložnost za magistrsko tezo in to je posledično rezultiralo v mojo prvo zaposlitev (127). Tako da ima absolutno pomembno vlogo, tako neposredno pri iskanju prve službe kot indirektno z vsemi veščinami, ki sem jih dobil tekom dogodka, timsko sodelovanje, sodelovanje pod stresom.

Priloga M: Transkripcija intervjuja Z8

8. Zakaj ste se odločili za udeležbo na dogodku?

Pritegnilo me je to, da nam je bilo predstavljeno kot dosti eliten dogodek, kamor lahko pridejo le izbrani kandidati, bil je selekcijski postopek (128). Že to, da vsak ne more iti, mi je bilo privlačno. Zanimala me je industrija, ker sem na dodiplomskem študiju študirala biotehnologijo (228).

9. Kateri so pozitivni učinki dogodka?

BC je eden boljših elementov dogodka, super je bilo, da je bil kar zahteven. Druženje, mreženje.

Spoznavanje industrije, pridobit nove znanja, izkušnje, poznanstva, priložnost da se dokažemo (1Z8).

10. Katere cilje/pričakovanja je dogodek izpolnil?

Da podjetje prepozna talente in da jih kasneje povabijo v ekipo (1Z8), kar pa sem jaz pridobila zase, je pa prvič da dobim priložnost, da se dokažem, da sem ta dober kader in dobiti kasneje dobro zaposlitev v podjetju (2Z8).

11. Katere so morebitne pomanjkljivosti oz. priložnosti za izboljšave dogodka?

Ogled laboratorija in proizvodnje je meni bil izjemno dolgočasen in odveč, zato ker sem že v sklopu fakultete to velikokrat videl, tudi zelo smo bili utrujeno od dela, ko smo delali celo noč. Meni to kot ekonomistu po duši res ni bilo zanimivo (1Z8). Na koncu se spomniš samo lepih stvari, če je over all impact bil dober, potem se spomniš vsake lepe stvari. Vse ostalo mi je bilo všeč in ko se spominjam dogodka, imam kar nasmeh na obrazu, tako sem se zabavala, skupino sem imela zelo dobro, na začetku spoznavanje mi je bilo všeč, hrana mi je bila všeč, hotel je bil v redu, izziv je bil v redu. Zelo dobro izveden dogodek na splošno. Fino bi bilo za podjetje, da bi po dogodku določili npr. ta bi bil pa za to delovno mesto in ga bolj poskušat zvabiti v podjetje. Če rečeš na splošno, na primer, kje vse lahko delaš v firmi, ni dovolj. Organizatorji naj si zberejo ljudi in jih kontaktirajo in rečejo, tebe pa vidimo tukaj, da bi mu točno pokazali mesto, kjer ga vidijo in zakaj (2Z8). To bi bila že konkretna ponudba in mislim, da je psihološko težje zavrniti neko konkretno ponudbo, ker imaš občutek, da izkoriščaš neko priložnost iz rok. Closing the sail – začeli ste prodajni proces, niste pa zaključili prodajni proces, ampak ste samo pomahali – je še nek neizkoriščen potencial pri ostalih kandidatih, ki jih nismo zaposlili.

12. Kateri so izzivi dogodka za prihodnost?

Korona je izziv. Ker če bi bilo to on-line, bi bilo po mojem samo bedno. Ne vidiš ljudi, ne vidiš njihove energije, težko je delat nek izziv, če ne moreš komunicirat s celim telesom, govoricu (1Z8). Mislim, da si veliko bolj učinkovit v živo, samo mreženje je lažje, če si v živo, flow komunikacije. Sploh ne vem, kak lahko prijateljstvo sklepaš on-line. Jaz res ne maram tega in

vidim veliko prednost, da je stvar v živo in zdaj med korono ni, je to grozno. Taki dogodki se mi zdi, da še najbolj potrebujejo, da so v živo.

13. Kako je dogodek vplival na njihovo kariero?

V podjetje sem bolj prišla zaradi enega drugega tekmovanja kot iz tega dogodka. Je bil super izkušnja, ni pa tako zelo vplival. Če bi bil samo ta dogodek, ne bi prišla v firmo (1Z8). Po tistem dogodku se je ekipa zaposlenih zelo potrudila, da so nas zrekrutirali in vodje oddelka so se res potrdili, da so nas privabili. Vsakega posebej so poklicali.

Priloga N: Transkripcija intervjuja Z9

8. Zakaj ste se odločili za udeležbo na dogodku?

Šla sem v tujino na magistrsko študij in sem se odločila tako iz radovednosti, imela sem čas, zanimalo me je, kako poteka tekmovanje (1Z9). Glavni razlog bi rekla, da je bila radovednost, ne pa to, da bi razmišljala o karieri v podjetju, čeprav sem že slišala, da se po dogodku tudi zaposlujejo oz. da je to nek začetek. Zanimalo me je tudi več o podjetju (2Z9). Način dela v svojem oddelku sem že poznala, ne pa tako širše podjetja.

9. Kateri so pozitivni učinki dogodka?

Priložnost, da spoznaš sovrstnike iz podobnih in sorodnih področij (1Z9). Čeprav smo bili online, se mi zdi, da smo se tudi v teh dveh dneh kar pokonektali. Malo si pišeš, malo govoriš, izzivi so bili zabavni, tako da to, spoznavanje ljudi, spoznavanje podjetja. Kvalitetno preživet čas.

10. Katere cilje/pričakovanja je dogodek izpolnil?

Meni se zdi zelo efektiven, kako najti dobre kadre (1Z9). Prijavijo se itak tisti, ki so samoiniciativni in jih verjetno zanima delo v podjetju. Kolikor ti intervju da, ti da dogodek še več. Veliko število ljudi lahko spoznaš na zanimiv način. Sigurno zelo efektivna in dobra praksa za zaposlovanje. Tudi promoviranje podjetja, v smislu, da je inovativnost, odprto, da želi iskat neke talente, ki jih zanima tak način dela (2Z9).

11. Katere so morebitne pomanjkljivosti oz. priložnosti za izboljšave dogodka?

Ker je bil virtualni dogodek, manjka ta efekt, da si tam v živo, da se v živo pogovarja, med pavzo si šel sam na kavo, hkrati si malo utrujen od gledanja v ekran. Manjka dinamika, ki se zgodi v živo in zato sklepam, da še vedno več odnesemo od dogodka v živo. Je pa čisto legitimno nadomestilo, boljše kot pa da ga sploh ne bi bilo (1Z9). Razmišljala sem tudi, da je bilo malo kratko, mogoče trije dnevi bi bili boljše, hkrati pa sem bila po teh dveh dnevih tako utrujena, ker precej zbrano gledaš v ekran (2Z9). Zdi se mi, da bi tudi izziv lahko imeli. Mislila sem da bo, zato me je malo presenetilo, da ga ni bilo (3Z9). Bi pa potem mogoče dogodek moral trajati dlje. Zdi se mi fajn, da bi bil, da bi bilo koristno. Mogoče nasvet za online dogodek za naprej, da se že v naprej organizira nek 30 minutni sestanek za posamezno skupino, da se že spoznajo (4Z9). Po socialnih omrežjih smo se tudi dodali, videla sem, da je ena punca tudi dobila službo, pa sem ji pisala. Iz drugih skupin, s katerimi pa nisi toliko v stiku, pa se nismo toliko povezali. Sicer ne vem za ostale, jaz nisem nikomur pisala. S profesorji in predavatelji je bil prostor za postavljanje vprašanj, čeprav je šlo na tesno z vprašanji, mogoče še kak break-out room za pogovor z njimi. Engagmenta je bilo kar vseskozi, si mogel poslušat, ker si moral kaj povedat. Mogoče še najmanj pri predavanjih, tako da če ti katera tema ni bila blizu, si tam lahko izgubil fokus. Kar je bilo pa interaktivnega, pa sem bila skoz zraven, sem sodelovala, zato si mogoče na koncu zmatran, ampak boljše to kot samo da bi imel samo ekran prižgan in delal še kaj zraven. Se mi zdi, da je bilo kar interaktivno. Ljudje, ki so največ govorili, so se ponavljali. Verjetno vedno eni in isto padejo naprej. Fino bi bilo, če bi bile vodje različnih oddelkov na voljo za kake pol urne pogovore, da se področja malo predstavijo. V manjših skupinah bi bilo še bolj učinkovito (5Z9). Pomislila sem tudi glede na to, da se verjetno veliko ljudi prijavi na dogodek z željo, da bi se nato zaposlili, da bi se mogoče predstavili, katere so pozicije, ki se iščejo, da bi poslali udeležencem seznam, katere pozicije so trenutno odprte, kaj se išče, da se jih spodbudi, da se prijavijo. Ker jaz, če ne bi dobila poziva s strani kadrovnika, se ne bi odločila, saj sem imela že druge plane glede doktorata, nisem se ukvarjala z iskanjem službe v podjetju. Po dogodku še bolj vključit kandidate. Na primer kakšna mailing lista, da se jim nekaj pošilja. Mogoče po dogodku z večjo frekvenco, pogledite si trenutna odprta delovna mesta, mogoče vabilo na druge dogodke. Mogoče da se ljudi vpne v razne stvari, ki jih podjetje ponuja, kakšna izobraževanja ipd. In najbolj to, da se jih pozove, da se prijavijo na kakšna delovna mesta, ker tega ni bilo nič (6Z9).

12. Kateri so izzivi dogodka za prihodnost?

Na kakšen način virtualno povezati udeležence in narediti mreženje (1Z9). Kaj bi lahko naredili je, da če bi jih dali v skupine in naredili bolj ali manj znanstveno obarvan in pa splošen kviz. Da se povežejo in zabavajo, pa da ni fokus, da delamo to zato, da se spoznamo in družimo. Ampak neka aktivnost, da se to prikrije. Mogoče popoldne, ko so ljudje že zmatrani, da se jim to ponudi.

13. Kako je dogodek vplival na njihovo kariero?

Je vplival na mojo prihodnost, saj sem bila v tujini, malo sem razmišljala o doktoratu, to je bil nek začrtan plan. Nato sem bila izbrana in verjetno ne bi prišla v podjetje, če ga ne bi bilo (1Z9).

Priloga O: Transkripcija intervjuja Z10

8. Zakaj ste se odločili za udeležbo na dogodku?

Pritegnilo me je, da je dogodek organiziran s strani podjetja (1Z10). Pritegnilo me je to, da je bil zelo popularen na našem študiju, na katerega je bilo zelo težko priti, kaj šele tam več doseči (2Z10). Pred petimi leti je tako že bil dogodek zelo poznan med študenti. Takrat sem delala kot študentka na inštitutu in tam je tudi veljal kot prestižen, elito in veljal za neko dodano vrednost, če se ga udeležiš.

9. Kateri so pozitivni učinki dogodka?

Sama zasnova dogodka se mi je takrat zdela izjemna. Najprej je bilo neformalno spoznavanje v prijetnem vzdušju, kasneje pa podkrepljeno z zelo strokovnimi aktualnimi temami iz raziskovalnega področja. Ta kombinacija je bila res izjemno zasnovana. Možnost mreženja. Tudi kandidati, ki smo bili tak, so bili zelo močne osebnosti. Torej ljudje ki jih prej nisi poznal in izhajajo iz različnih strokovnih področij, res je bilo pestro, tudi v skupini smo bili iz različnih področij in impresivno je bilo, da smo se uspeli tako hitro povezati (1Z10). Ravno to mreženje nam je to omogočilo, tisti začetni brunch, sprehod v Ljubljani. Ker smo bili zelo močni karakterji v skuini, smo uspeli tudi zelo dobro sodelovati. Na dan pred prezentacijo smo do treh ponoči delali prezentacijo, pa še zabavali smo se pri tem. Tako, da jaz imam ta dogodek v zelo prijetnem spominu.

10. Katere cilje/pričakovanja je dogodek izpolnil?

Tudi jaz študente, ki jih sedaj srečujem, cenim bolj, če so se udeležili takšnega dogodka. Ker vem, kak je proces izbiranja, ker sama vem, kako je dogodek naporen, dva tri dni zahteva od tebe maksimalno in sploh če še zmagaš na tem dogodku, je to neka dodana vrednost in velika pohvala (1Z10). Dogodek mi je res všeč, ker ti da možnost, da dobiš vpogled v sam proces industrije na realnem, da se tudi firma predstavi, kaj vse dela, kaj ti vse nudi, kaj lahko delaš in kaj od tebe pričakuje, če se boš enkrat tak zaposlil (2Z10).

11. Katere so morebitne pomanjkljivosti oz. priložnosti za izboljšave dogodka?

Ne vem, sem takšna oseba, da se za nazaj ne spomnim, kaj bi bilo slabega, ampak samo kaj je bilo dobro (1Z10). Izpostavila bi kot stvar, ki jo mora dogodek ohraniti, je to, da se vse začne sproščeno, da se ljudje spoznajo, da se mrežijo in da potem pride šele delo in da se tam maksimalno potrudiš in da se potem tudi v pozitivnem vzdušju razideš (2Z10). Na naši lokaciji sploh niso vedeli najbolj za dogodek, bil je samo za interne talente. smo bolj oddaljeni in ne jemljemo nekaj kot da bi nam predstavljalo neko merilo, kaj se v Ljubljani dogaja (3Z10).

12. Kateri so izzivi dogodka za prihodnost?

Rada bi, da se ohrani ta socialni stik, to bi poudarila. Pri virtualnosti se edino hitro izgubi čar, to bi še dodala (1Z10). Virtualno se mogoče naj prestavi na kak drugi časovni okvir. Takoj ko gremo virtualno, se izgubi ta čar, da se spoznaš, da se moraš formalno obleči. Nekako to vse spada zraven in to je nek business učinek, ki ga podjetje mora dati. In ta čar virtualno izgine. Jaz mislim, da ima dogodek dobro zasnovno. Mislim, da je izziv ta, da se ohrani popularnost med študenti in da se zagotovi, da se kandidati ustrezno izbirajo in da ne pade ta kakovost strokovnjakov in študentov, prisotnih na dogodku. Da se ohrani visok nivo (2Z10). Če to funkcionira, mislim da je to to.

13. Kako je dogodek vplival na njihovo kariero?

Meni dogodek ni pomagal, do zaposlitve sem prišla preko drugih vez. Ni bil nikoli zraven povezan (1Z10). Takrat sem se potem odločila, da ne bom nadaljevala v raziskovanju, ker sem bolj tip, da se na koncu dneva delo pozna. Tako da sem se prijavljala na različne razpise in dogodek mi pri tem ni pomagal oz. nisem dobila nobenega »feedbacka«, kako sem se odrezala

in kam bi me umestili, katero delovno mesto bi bilo zame. Pri moji poziciji mislim, da to ni vplivalo.

**IZJAVA O AVTORSTVU IN OBJAVI NA SPETNIH STRANEH ODDELKA ZA PEDAGOGIKO IN
ANDRAGOGIKO**

Spodaj podpisana Iva Pilko izjavljam, da je magistrsko delo z naslovom POMEN SODELOVANJA
MED ZNANOSTJO IN INDUSTRIJO ZA RAZVOJ IN MENEĐMENT TALENTOV: Študija primera
izbranega podjetja, moje avtorsko delo in da se strinjam z objavo v elektronski obliki na
spletnih straneh Oddelka za pedagogiko in andragogiko.

Ljubljana, _____

Podpis: _____