

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

MARJETKA ČERNIGOJ

NAČRTOVANJE KARIERE – ŠTUDIJA PRIMERA ORGANIZACIJA
CIMOS D.D.

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2006

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

MARJETKA ČERNIGOJ

Mentorica: IZR. PROF. DR. ALEKSANDRA KANJUO - MRČELA

NAČRTOVANJE KARIERE – ŠTUDIJA PRIMERA ORGANIZACIJA
CIMOS D.D.

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2006

Načrtovanje kariere – študija primera organizacija Cimos d.d.

Povzetek:

V svoji diplomski nalogi sem želela preveriti, ali kariero načrtuje posameznik, ali organizacija, v kateri je zaposlen.

Diplomska naloga je razdeljena na dva dela., in sicer na teoretični in empirični. V teoretičnem delu sem najprej analizirala pojem »kariera« in pojme v povezavi s kariero, nato nekaj teorij, ki na eni strani postavljajo načrtovanje kariere v sfero posameznika in na drugi strani tiste, ki zagovarjajo dejstvo, da je načrtovanje kariere funkcija organizacije. V nadaljevanju sem predstavila še model načrtovanja kariere, ki je po moji oceni splošen in primeren za izvajanje v katerikoli organizaciji.

V empiričnem delu sem se osredotočila na sistem načrtovanja kariere v konkretni organizaciji, in sicer Cimos d.d. . Poleg sistemskih navodil in vzorcev o načrtovanju kariere, ki jih imajo v kadrovsko izobraževalnem oddelku, sem z anketnim vprašalnikom preverjala tudi mnenja zaposlenih. “Kdo v organizaciji Cimos d.d. načrtuje kariero, ali so to zaposleni, ali kadrovsko izobraževalni oddetek, ali oddelčni menedžerji, ali strateški menedžerji?”, je bilo med vsemi zastavljenimi vprašanji zame najpomembnejše.

Menim, da načrtovanje kariere ni individualen proces. Ne more ga izvajati le en akter. Načrtujejo jo tako posameznik kot organizacija in temelji na ugotavljanju obojestranskih potreb, možnosti in priložnosti.

Ključne besede: načrtovanje kariere, posameznikov plan, potrebe in možnosti v organizaciji.

Career planning – study case organization Cimos d.d.

Summary:

In my diploma work I wanted to examine if the career is planned by individual or by organization, in which he is employed.

The diploma work is divided in two parts: theoretical and empirical. In theoretical part I first analyzed the concept of career, then I analyzed some of the theories who on the one hand place the career in individual sphere, and on the other hand those who argue for facts that the career is one of the organization's functions. After then I represented a career-planning model. I chose that model because is general and useful for every organization.

In the empirical part I used the company's case of career planning. I focused on the organization Cimos d.d. Beside system guidelines and the samples, which are available in the human resources department, I also examined the opinion of employees. The most important question in the questionnaire was: “Who in your opinion is planning the career: employees by their self, human resources department, directors or top management?”

I think that the career planning is not the individual process. Only one side cannot execute it. The career should be planned by individuals and by the organization. That plan must include reciprocal needs, possibilities and opportunities.

Key words: career planning, individual plan, needs and possibilities in organization.

KAZALO

UVOD	6
1. DEFINICIJE KARIERE	8
2. NAČRTOVANJE KARIERE IN POJMI V TESNI POVEZAVI	11
3. TEORETIČNI KONCEPTI KARIERE	13
3.1 TEORIJE, USMERJENE V POSAMEZNIKA	14
3.1.1 RAZVOJNE TEORIJE.....	15
3.1.1.1 GINZBERGOVA TEORIJA ZAPOSLOTITVENIH MOŽNOSTI.....	15
3.1.1.2 ŠTIRJE MODELI KARIERNEGA RAZVOJA (Miller in Form, Super, Hall in Nougaim ter Schein).....	16
3.1.2 LEVINSONOVA TEORIJA O RAZVOJNIH OBDOBJIH.....	17
3.2 TEORIJE, USMERJENE K ORGANIZACIJI	18
3.3 NOVEJŠE TEORIJE O KARIERI	20
4. NAČRTOVANJE KARIERE	26
4.1 AKTERJI V RAZVOJU KARIERE	29
4.1.1 VODILNI MENEDŽMENT.....	29
4.1.2 POSAMEZNIK (ZAPOSLENI).....	30
4.1.3 MENEDŽER.....	30
4.1.4 ODDELEK ZA RAZVOJ KADROV.....	31
4.1.5 SVETOVALCI ZA RAZVOJ KARIERE.....	31
4.1.6 MENTOR.....	32
4.1.7 SVETOVALNI TIM.....	32
4.2 NAČRTOVANJE KARIERE S STRANI POSAMEZNIKA	33
4.3 MODEL UPRAVLJANJA KARIERE V ORGANIZACIJI	36
4.3.1 PRVA FAZA: OCENITEV POTREB IN ANALIZA SEDANJEGA SISTEMA.....	37
4.3.2 DRUGA FAZA: OBLIKOVANJE VIZIJE IN PLANA AKCIJ.....	40
4.3.3 TRETJA FAZA: IZVRŠEVANJE AKCIJSKIH PLANOV.....	42
4.3.4 ČETRТА FAZA: DOSEGANJE REZULTATOV IN OHRANJANJE SPREMEMB.....	44
5. ŠTUDIJA PRIMERA CIMOS D.D.	47
5.1 PREDSTAVITEV PODJETJA	48
5.2 KADROVSKO IZOBRAŽEVALNI ODDELEK	51
5.3 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI V CIMOS D.D.	52
5.4 KARIERA V CIMOS D.D.	55
5.4.1 PLAN RAZVOJA KADROV.....	55
5.4.2 OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI.....	59
5.4.3 IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE.....	62
5.4.4 KOMUNIKACIJA.....	64

5.4.5	INFORMACIJSKI PROGRAM.....	65
5.5	EMPIRIČNA RAZISKAVA »NAČRTOVANJE KARIERE V CIMOS D.D.«.....	65
5.5.1	METODOLOGIJA IN VZOREC ANKETIRANCEV.....	65
5.5.2	NAMEN EMPIRIČNEGA DELA.....	67
5.5.3	PREDSTAVITEV REZULTATOV.....	67
6.	<u>ZAKLJUČEK.....</u>	76
7.	<u>VIRI.....</u>	78
PRILOGE	<u>.....</u>	83

UVOD

Pogledi na pojem kariere so se v zadnjem desetletju spremenili. Nekoč je imela kariera prej negativen prizvok kot pozitiven. Povezovali so jo z rivalstvom, prilizovanjem, prizadevanjem k zmagi z enim zmagovalcem ne glede na uporabljena sredstva. Prav tako so jo uporabljali v korelaciji s posamezniki v poklicih z visokim družbenim statusom v družbi, za katere je bilo značilno hitro in strmo napredovanje. Danes dobiva beseda kariera vedno bolj nevtralen pomen. Lahko bi rekli, da se je demokratizirala. Uporablja se za opisovanje poklicnega napredka, oziroma označuje zaporedja del, ki jih posamezniki opravljajo na svoji poklicni poti. Zato pojem kariere ne opisuje izključno napredovanje (kar razumemo kot vertikalni pomik navzgor po poklicni osi), ampak tudi horizontalno premikanje (z enega področja dela na drugega) in pa tudi nazadovanje. Ključne so poklicne spremembe in razvoj posameznika.

Poklicna pot je bila nekoč enosmeren proces, pri katerem je organizacija določala pravila, zaposleni pa jim je sledil. Pri napredovanju je veljalo predvsem načelo senioritete. Tehnološke in ekonomske spremembe v organizacijah so posledično vplivale tudi na družbeno raven in s tem na upravljanje s človeškimi viri, vključno s kariero. Vedno bolj se je uveljavljal slogan, da so ljudje najpomembnejše bogastvo podjetja, ki pa ga je potrebno pravilno razvijati. Tako naj bi načrtovanje kariere postal eden izmed pomembnejših delov upravljanja s človeškimi viri.

Dejstvo je, da je posameznik vse bolj odgovoren za svojo kariero, saj mu z vidika motivacijske moči prinaša osebno zadovoljstvo in s tem večjo produktivnost ter tako posredno uspeh na organizacijski ravni, vendar postaja to tudi vedno večji izziv za samo organizacijo. Iz enosmernega procesa se načrtovanje kariere spreminja v dvosmerni.

Dialog med posameznikom in organizacijo (usklajevanje interesov obojih) naj bi bil idealen vzorec načrtovanja kariere. Vprašanje pa je, ali se v konkretnih situacijah to dejansko uresničuje. Zaradi tega sem v svoji diplomski nalogi postavila dve hipotezi.

Dandanes ljudje stremimo k samoizpolnitvi in samopodobi, ki si ju ustvarjamo po svoji izbiri z zelenimi sredstvi. Prav tako si sami izbiramo študij in si že na ta način začrtamo osrednjo nit svoje poklicne poti. Iz te trditve izhaja moja prva hipoteza, da je načrtovanje kariere skrb in naloga posameznika, saj se o njej sam odloča kaj in kako.

Po drugi strani pa smo z zaposlitvijo postavljeni v neko okolje, ki ima svoj ritem delovanja, svoje vrednote in pravila, tako da ni nujno, da je naša pot poklicnega razvoja odvisna samo od naših preferenc in ambicij. Zaposleni si lahko začrta svojo poklicno pot in cilje, ki jih želi doseči, vendar ne more mimo organizacije, njene strategije in ciljev, zato druga hipoteza predpostavlja, da je načrtovanje kariere posameznika stvar organizacije. V tej točki bi organizacijo kot glavnega akterja pri načrtovanju kariere še bolj omejila, in sicer, da so linijski menedžerji in kadrovske strokovnjaki tisti, ki s strani organizacije načrtujejo in upravljajo s posameznikovo kariero.

Svoji hipotezi bom zavrnila ali sprejela na podlagi tako teoretičnega gradiva kot empirične raziskave.

Da bi se bolj približali razumevanju pojma kariere, bom v začetku predstavila različne definicije o obravnavanem problemu ter z njim povezane pojave. Nato bom s pregledom teorij predstavila razlike o pojmovanju kariere in njenem načrtovanju skozi čas. Nekaj razlik sem omenila že v uvodu, v tem delu pa bodo le-te podrobno prikazane. Načeloma velja pravilo, da je teorija temeljni kamen prakse, zato bo tudi ta del pomemben za nadaljnjo obravnavo in le uvod v žarišče problema, konkretno načrtovanje kariere, ki ga bom najprej strnila v načrtovanju kariere s strani posameznika, nato pa še v izbranem modelu sistema za upravljanje kariere.

Tematika diplomske naloge nanaša na konkretno organizacijo, in sicer Cimos d.d. Koper (v nadaljevanju Cimos), zato se bo v nadaljevanju naloge obravnavana tematika povezovala s stanjem v izbranem podjetju. Da bi si ustvarili sliko o Cimosu, bom v začetku predstavila podjetje, njegovo poslanstvo in vizijo ter malo podrobneje Kadrovske izobraževalni oddelek ter njegovo strategijo (načrtovanje kariere je le del kadrovske politike). Sledila bo predstavitev obstoječega kariernega sistema v Cimosu in njegovega načrtovanega programa načrtovanja kariere.

V zadnjem delu naloge bom predstavila mnenje zaposlenih v Cimosu o karieri in načrtovanju kariere v njihovem podjetju. Zavedam se, da je vsak zaposleni pomemben del mozaika in vsak je del kadrovske politike, vendar sem se v raziskavi osredotočila le na del organizacije, in sicer tako imenovano Direkcijo Cimos Koper, kamor sodijo službe, ki so odgovorne za strateške funkcije podjetja.

Na osnovi analize podatkov, ki jih bom preko ankete zbrala, bom poskušala ugotoviti, ali se mnenje zaposlenih in kadrovska strategija v večini ujemata ter zavrniti oziroma sprejeti eno izmed zastavljenih hipotez. V zaključnem delu naloge pa bom predstavila glavne ugotovitve svojega raziskovalnega dela.

1. DEFINICIJE KARIERE

Pojem kariere posega na različna področja (sociologija, ekonomija, menedžment, psihologija, itd.), zato so se s tematiko soočali in ukvarjali različni teoretiki, ki so postavili temu je veliko različnih definicij. Razloge za raznolikost pojmovanja kariere je potrebno iskati tudi v času in družbi nastajanja določene definicije. Kot sem že omenila v uvodu, se je izraz kariera prej povezoval predvsem s tistimi profesijami, ki so imele v družbi visok status, v njih pa je bil omogočen hiter vzpon oziroma napredovanje. Danes naj bi se, kot pravita Arthur in Lawrence, tovrstno povezovanje spremenilo: »Termin kariera mora biti uporaben vsakemu, ki dela, prav tako vsaki profesiji oziroma poklicni vlogi, ki jo ima posameznik.« (Arthur in Lawrence v Young and Collin, 2000:3)

Ena izmed najpreprostejših definicij kariere, ki sem jih zasledila med prebiranjem literature, je: »Kariera so vsa dela, ki jih posameznik opravlja v svojem poklicnem življenju.« (Werther jr. in Davis v Cvetko, 2002: 46)

Zapisana definicija v grobem razloži vse, vendar se je vseeno potrebno natančneje poglobiti v problem, zato sem izbrala še nekaj pogledov.

»Kariera je močan simbol meritokratske in naraščajoče kompleksne ter diferencirane industrijske družbe, v kateri status posameznika ni več pripisan, temveč dosežen skozi izobraževanje, napor in družbeno mobilnost.« (Young and Collin, 2000:3)

»Kariera je vzorec vseh izkušenj, pridobljenih v zvezi z delom, ki usmerjajo in povezujejo potek posameznikovega življenja.« (Greenhaus, 1993: 12)

»Kariera je individualno percepiranje zaporedja stališč in obnašanja v povezavi z delovnimi izkušnjami ter aktivnostmi skozi obdobje posameznikovega življenja. Povezuje posameznikove poklicne, profesionalne in organizacijske sposobnosti z drugimi elementi življenja.« (Hall v Young and Collin, 2000: 4)

Če na grobo pregledamo izbrane definicije, lahko ugotovimo, da se gibljejo v isto smer, razlika pa je poudarek različnih elementov pri avtorjih (sestavine, funkcija, itd.). Večina omenjenih avtorjev ne opredeljuje kariero zgolj kot napredovanje, vendar je tudi to eden

izmed pomembnih faktorjev. Tako je E.H. Schein glede na napredovanje opredelil dve vrsti kariere:

- notranja kariera (internal career) – koraki posameznikovega lastnega koncepta napredovanja znotraj poklica;
- zunanja kariera (external career) – napredovanje po lestvici v danem poklicu glede na kategorije v specifični organizaciji.

(glej Schein v Cvetko, 2002: 47)

Michael Driver pa je kariero opredelil glede na čas kariernega izbora, trajnost izbora, smer karierne spremembe in osnovni motiv ter jo tako razdelil na štiri tipe:

1. navpična ali vertikalna kariera

Zanjo je značilno pomik po hierarhični lestvici navzgor (tako znotraj profesij kot organizacije). Področje je izbrano že zgodaj v življenju in ostaja več ali manj enako. Ta vzorec podpirajo naslednji motivi: dosežki, status, moč in materialni uspehi.

2. prehodna ali horizontalna kariera

Pogostost sprememb delovnih mest na enakem nivoju zahtevnosti je največja značilnost tega tipa kariere. Osnovna motivacija je neodvisnost.

3. stalna ali stabilna kariera

Ta tip kariere predstavlja izbiro področja dela zelo zgodaj, čemur ne sledijo spremembe do konca poklicne poti. Motivacija je varnost doživljenjske službe in zadovoljstvo pri samem delu.

4. spiralna ali ciklična kariera

Tovrstna kariera pomeni sprejemanje vedno novih nalog, spremembo delovnega mesta, tudi poklicev. Vsaka zaposlitev je kratkoročna in ni nujno povezana s predhodno. Motivacija je raznolikost, kreativnost in osebna rast.

Do sedaj napisane definicije o karieri in njenemu načrtovanju se omejujejo zgolj na poklicno pot posameznika. Menim, da se kariera ne ustavi na tej točki, temveč se vedno bolj pomika tudi v osebno sfero. Kariera v bistvu vpliva na celovito posameznikovo bit. Lahko bi rekli, da si podreja njegovo življenje. Zato sem med teoretiki iskala tudi temu primerno definicijo. Najbolj se je mojemu mišljenju približal opis Florjančiča in Možine:

»Če načrtujemo posameznikov razvoj, moramo pri tem poudariti celovitost osebnega razvoja, ki je rezultanta razvoja osebnosti, strokovnega razvoja in delovnega razvoja, to je doseganje

(delovnih) rezultatov v delovni skupini oziroma organizaciji.« (Florjančič, Možina v Cvetko, 2002: 47)

Svoj pogled sta utemeljila z načrtovanjem osebnega razvoja delavcev in sestavinami le-tega.

Pri tem so pomembne tri komponente razvoja:

- strokovni razvoj (izobraževanje, izbira poklica, usposabljanje in strokovno izpopolnjevanje; te sestavine naj bi zagotavljale napredovanje pri delu);
- osebnostni razvoj (vse osebnostne lastnosti delavca, vrednote, stališča, interesi; te sestavine skupaj z znanjem in sposobnostmi ustvarjajo celovito osebnost človeka);
- delovni razvoj (uveljavitev ali uspeh na nekem področju; delovna kariera; povezana je z delom in delovnim okoljem).

(glej Florjančič, Možina v Cvetko, 2002: 47)

Poglavje definicij kariere zaključujem z Lipičnikovo opredelitvijo kariere, ki pravi: »Kariera je načrtovano ali nenačrtovano zaporedje del ali aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanj (po subjektivnem občutku), samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem definiranem času.« (Lipičnik, 1998: 180)

Težko je določiti, katera definicija je prava in katera napačno opisuje pojem kariere, saj ima vsak svoj pogled na obravnavani pojem. Če bi vprašali nekaj mimoidočih o njihovem razumevanju kariere, zagotovo ne bi dobili niti enega enakega odgovora. Kljub temu, da je zame kariera kompleksen pojem, ki vsebuje več komponent (pot k poklicu, poklic, osebnost, itd.), se bom v nadaljevanju osredotočila le na načrtovanje kariere.

2. NAČRTOVANJE KARIERE IN POJMI V TESNI POVEZAVI

Tako kot kariera je tudi proces načrtovanja kariere kompleksen. Tvori ga več podprocesov, in sicer predvidevanje, planiranje, razvijanje in upravljanje.

Planiranje kariere (career planning) je za posameznika zelo pomemben načrt na poklicni poti, predvsem z vidika motivacije, vendar ni nujno, da je v celoti načrtovana. Lahko pa zatrdimo, da uspešni ljudje svoje karierne cilje načrtujejo, vzporedno pa jih prilagajajo organizaciji, v kateri delujejo, proučujejo dejavnike, ki jim križajo načrtovano pot in jih na ta način realizirajo. Torej, načrtovanje kariere bi lahko razložili kot proces, skozi katerega se zaposleni zavejo svojih interesov, sposobnosti, prednosti in prav tako slabosti, se seznanijo z informacijami o možnostih, ki jih nudi organizacija za napredovanje, na podlagi vsega tega snujejo cilje v karieri ter opredelijo pot in aktivnosti do izpolnitve začrtanih ciljev (glej Možina, 2002: 74). Če povzamem, se z načrtovanjem kariere analizira posameznika (lahko se sam ali s pomočjo organizacije) in njegovo delovno okolje, zastavi cilje na poklicni poti in določi način ter sredstva za njihovo doseganje.

Glede na to, da je načrtovanje kariere rdeča nit te naloge, se bom v naslednjih poglavjih k tej tematiki vrnila in se vanjo bolj poglobila.

Naslednji pojem, ki je povezan s kariero in nekako sledi načrtovanju kariere, je razvijanje kariere (career development). Le-to je nekakšna konkretizacija načrtovanja. »Razvoj kariere so tista osebna prizadevanja, ki jih posameznik naredi, da uresniči svoj osebni karierni načrt.« (Werther, Davis v Cvetko, 2002: 49)

Njegov namen je usklajevanje interesov posameznika, njegovega znanja in sposobnosti, vrednot ter stališč z zahtevami delovnega mesta, enote ali organizacije in s kulturo podjetja. Ima značilnosti sodelovanja, saj se kaže kot rezultat planiranja posameznikove kariere in predvidevanj organizacije.

S tem je v tesni povezavi tudi upravljanje kariere (career management). Na proces upravljanja kariere pa posameznik nima veliko vpliva. V tem primeru organizacija pozna karierne cilje zaposlenih, prav tako njihovo znanje in sposobnosti. Na drugi strani pa se zaveda svojih ciljev, zato jih poskuša kar najbolje uskladiti. To lahko počne tako, da pomaga zaposlenim s prikazom realnih opcij, ki so v organizaciji, in jih na ta način usmerja pri načrtovanju kariere. Planiranje in upravljanje kariere sta torej nekakšna analitična koraka karierne poti posameznika, medtem ko je razvijanje kariere prenos teorije v prakso.

Hitrost informacij in znanja ter množičnost sprememb vpliva tudi na kariero in njeno načrtovanje; s tega vidika jo je težko dolgoročno načrtovati, saj je v procesu deležna mnogo zunanjih in notranjih, pričakovanih in nepričakovanih spremenljivih dejavnikov.

3. TEORETIČNI KONCEPTI KARIERE

Veliko aktivnosti ima vnaprej zastavljene cilje. Za njihovo uresničitev je najpomembnejše planiranje poti in sredstev. Prav tako je s kariero in njenim načrtovanjem. Človek ima na poklicni ravni določeno vizijo. Postavljene ima cilje, če ne točno začrtane, vsaj okvirne. Skozi časovno obdobje se približuje temu cilju ali se oddaljuje od njega. Pot je načrtovana ali naključna. Začrta si jo sam, lahko mu jo predstavi zunanji dejavnik (npr. organizacija) ali pa je zastavljena obojestransko na podlagi kompromisov.

V poglavju o definicijah kariere smo videli, da se definicije od avtorja do avtorja razlikujejo glede na njihovo splošno konceptualizacijo termina. Pri enakem problemu se bomo srečali v tem poglavju, saj je tako kot definicij kariere tudi teorij o njenem načrtovanju zelo veliko, zato bom nekatere samo naštel in navedla njihove glavne predpostavke.

Glede na to, da se teorije med seboj razlikujejo (ne le terminologija, ki jo avtorji uporabljajo, temveč tudi pri predmet raziskovanja) in je zato že minimalno združevanje oteženo, včasih tudi nemogoče, sem poskušala teorije vsaj na splošno kategorizirati, da bi bil pregled jasnejši. Izbrana ločitev teorij je povezana z namenom moje diplomske naloge, in sicer ugotovitev glavnega akterja pri načrtovanju kariere. Zato sem jih razvrstila v dve skupini glede na predmet raziskovanja:

- teorije, ki so usmerjene v posameznika in njegov razvoj kariere;
- teorije, ki so usmerjene v organizacijo in njeno načrtovanje kariere posameznikov.

Ločeno od zgoraj navedenih skupin teorij bom opredelila novejšje teorije, ki se po moji presoji v kar veliki meri razlikujejo od klasičnih in imajo velik in pomemben vpliv na razvoj raznih modelov kariere. Prav tako je tematika ocenjevana in analizirana z drugačnega vidika, kot je v tradicionalnih teorijah, ter tako bliže današnjemu času in načinu življenja.

3.1 TEORIJE, USMERJENE V POSAMEZNIKA

Kot sem že nekajkrat poudarila, je zelo pomembno, da ima posameznik poklicno vizijo. Cilja ni težko postaviti, vprašanje je, ali je le-ta realen (tako za osebo kot za okolje). Zato je potrebna predhodna analiza, o čemer razpravljajo mnogi teoretiki.

Posameznik je kot jedro preučevanja postal že v prvih začetkih pojmovanja kariere (t.j. na začetku industrijske revolucije konec 18. stoletja). Natančneje so se raziskovalci poglobljali v njegovo obnašanje in razvoj kot tudi razlike med posamezniki. Večina pa je raziskovala fizične in umske sposobnosti.

V tem času so se organizirale tudi prve konference o zaposlovanju. Na eni izmed njih v Grand Rapidsu je bila ustanovljena organizacija profesionalnega strokovnega združenja, ki je predhodnica današnje Mednarodne zveze za razvijanje karier (NCDA¹). (Cvetko, 2002: 19) Njeno delovanje se še danes odraža v gibanju o razvijanju kariere.

Med najstarejše teoretike, ki so se ukvarjali s kariero, zagotovo sodi Frank Parsons, čigar teorija ne temelji na izključni analizi posameznika. Njegova teorija je splošnega značaja in po mojem mnenju osnova za ostale teorije.

Parsons je izdelal sistematični plan za vodenje poklicnega razvoja, ki temelji na njegovi teoriji lastnosti in dejavnikov (Trait and Factor Theory) in ima naslednje sestavine:

1. poznavanje sebe, svojih sposobnosti, interesov, izvorov, omejitev;
2. poznavanje zahtev in pogojev za uspeh, prednosti in slabosti, priložnosti;
3. ocenjevanje možne uskladitve osebnih interesov in zahtevnosti delovnega mesta ter interesov organizacije.

(glej Cvetko, 2002: 19)

Parsonsova teorija je vplivala na opis dela in zahteve dela, kasneje pa je Williamson iz nje razvil šest stopenjsko teorijo (analizo, sintezo, diagnozo, prognozo, svetovanje in sledenje).

Kot sem že omenila, teorija lahko razloži samo začetek načrtovanja kariere, saj ne govori o spremembah, ki jih doseže posameznik skozi poklicno pot. Sharf jo je opisal kot statično teorijo. Pravi, da je preozka, saj ne upošteva posameznikovih stališč, vrednot, sprememb in osebne rasti. (glej Cvetko, 2002: 22)

¹ NCDA – National Career Development Associations.

3.1.1 RAZVOJNE TEORIJE

Razvojne teorije temeljijo na predpostavki, da je kariera proces, ki se odvija skozi posameznikova različna življenjska obdobja. V teh obdobjih se mora posameznik soočiti z izzivi v različnih življenjskih sferah oziroma, kot pravi Super, z vlogami tako v vsakdanjem življenju kot v karieri in vsaka zahteva drugačno predstavitev sebe (glej Goffman v Collin, Young, ur., 2000: 151)

V to skupino lahko uvrstimo Ginzbergovo teorijo zaposlitvenih možnosti, teorije Millerja in Forma, Superja, Halla in Nougaima ter Scheina. Omenjene teorije bom orisala sistematično z navedbo življenjskih obdobj posameznika. Ta način bom najbolje prikazala skozi različnost terminologije in pa podobnost vsebine ter načina preučevanja.

3.1.1.1 GINZBERGOVA TEORIJA ZAPOSLOTIVENIH MOŽNOSTI

1. otroštvo (pred enajstim letom) – domišljajska etapa:
prevladuje predvsem igra, proti izteku se usmerja v delo;
2. zgodnje obdobje odraščanja (od 11. do 17. leta) – poskusna etapa:
prepoznavanje interesov, sposobnosti, vrednot, delovnih navad itd.;
3. srednje obdobje odraščanja (od 17. leta do odraslega mladostnika) – realistična etapa:
združitev zmožnosti interesov, nadaljnjega razvoja vrednot, opredelitev zaposlitvenih izbir
itd.

(glej Zunker v Cvetko, 2002: 22)

3.1.1.2 ŠTIRJE MODELI KARIERNEGA RAZVOJA (Miller in Form, Super, Hall in Nougaim ter Schein)

Slika 1: Štirje modeli kariernega razvoja

Miller in Form		Super	
<i>leta</i>	<i>faza</i>	<i>leta</i>	<i>faza</i>
0-15	pripravljalno delovno obdobje	0-14	rast
15-18	začetno delovno obdobje	15-24	raziskovanje
18-34	preizkušanje	25-44	stabilizacija
35-65	stabiliziranje	45-65	vzdrževanje
65+	upokojitev	65+	upadanje

Hall in Nougaim		Schein	
<i>leta</i>	<i>faza</i>	<i>leta</i>	<i>faza</i>
0-25	pripravljanje na delo	0-21	rast, sanjarjenje, raziskovanje
25-30	stabilizacija	16-25	vstop v delovno okolje
30-45	napredovanje	16-25	osnovno uvajanje
45-65	vzdrževanje	17-30	popolno članstvo v zgodnji karieri
65+	upadanje	25+	popolno članstvo v srednji karieri
		35-45	kriza srednje kariere
		40+	pozna kariera
		40+	upadanje in ločevanje
			upokojitev

Vir: Greenahus, 2000: 118

Omenjene teorije razlagajo razvoj kariere na podlagi življenjskih obdobj posameznika. Poudarjajo predvsem samokonceptiranje posameznika, ki je skozi različna obdobja drugačno. Glavni koncept teh teorij je torej posameznikova percepcija samega sebe in njegova slika navzven. Posameznik skozi življenjska obdobja odraža, s tem se spreminjajo njegovi interesi, vrednote, potrebe, zahteve in to se vzporedno odraža tudi na kariernem področju. (glej Super v Greenhaus, 2000: 130 – 132)

Kot je razvidno, je večina teoretikov razdelila karierni razvoj posameznika na od 4 do 5 obdobj. Začetno obdobje je pri večini rast, ko posameznik oblikuje svojo podobo. V

naslednjem obdobju raziskuje okolje in na podlagi dobljenih informacij izbira poklic ter se konkretnije odloča o poklicni poti. Po tem se začne obdobje raziskovanja poklica in dela, spoznavanje organizacije, v kateri deluje, nabira si izkušnje in kompetence. Nato vse še bolj vzdržuje in utrjuje, do zadnjega obdobja, ko ne napreduje več, temveč obstoji na določeni točki, kjer se pripravlja na upokožitev.

Kljub temu, da naslednja teorija ne sodi med razvojne teorije, sem jo uvrstila v ta sklop (eno le delno), ker prav tako omenja razvojne faze posameznika, ki so v povezavi s kariero.

3.1.2 LEVINSONOVA TEORIJA O RAZVOJNIH OBDOBJIH

Levinsonova razvojna obdobja so podobno kot pri ostalih avtorjih v povezavi s starostnimi obdobji in so razvrščena po naslednjem kriteriju: zgodnja odrasla prehodna doba (od 17 do 22 let), vstop v svet odraslosti (od 22 do 28 let), prehodna doba okoli tridesetih (od 28 do 33 let), faza ustalitve (od 33 do 40 let), prehodna doba v sredini življenja (od 40 do 45 let), vstop v srednjo odraslo dobo (od 45 do 50 let), prehodna doba v petdesetih letih (od 50 do 55 let), vrhunec srednje odrasle dobe (od 55 do 60 let), pozna odrasla doba (od 60 do 65 let) in pozna odrasla doba (od 65 do 70 let). V zgodnji, srednji in pozni dobi posameznik utrjuje in izboljšuje življenje, medtem ko v prehodnih dobah ocenjuje trenutno stanje in na podlagi tega išče možnosti sprememb. Te spremembe se nanašajo tako nanj kot na okolje.

(glej Leibowitz B. Zandy, Caela Farren in L. Beverly Kaye, 1986: 72 – 73)

Iz opisanih teorij lahko izluščimo, da se kariera začne v zgodnjih letih in traja skozi vse življenje. Teoretiki so za model razvojne poti kariere uporabili obdobja življenjskega cikla. Če posplošimo, je posameznikova izbira kariere zaznamovana že nekje do 18. leta starosti. Do tega leta si ustvarja svoje mišljenje o sebi in okolju, sprejema in postavlja vrednote, izoblikuje stališča in odkriva interese. Kljub temu, da pojem samouresničevanja konkretno uporablja samo Tiedeman, ga lahko označimo kot skupen cilj razvojnih teorij. Skozi obdobja posameznik razvija svojo identiteto (tako notranjo² kot zunanjo³).

Če bi iskala nadpomenko za teorije, ki so usmerjene v posameznikovo osebno načrtovanje kariere, bi zagotovo izbrala izraz »pravi jaz« (»true self«), ki sta ga uporabila Damian

² Notranja identiteta – posameznikova podoba navznoter (sistem vrednot, stališč, interesov)

³ zunanja identiteta – posameznikova podoba navzven, kot jo vidi okolje, na katero vpliva tudi poklic, ki ga posameznik opravlja

O'Doherty in Ian Roberts (glej O'Doherty in Roberts v Collin, Audrey, Richard A. Young, ur., 2000: 151). Posameznik se poglubi vase, v svoja pričakovanja in tako odkriva »svoj pravi jaz«. Prav tako si preko teh predpostavk ustvarja samopodobo. Ta faza je dolgoročen proces in se odvija skozi vsa obdobja, ne samo v prvih starostnih obdobjih iskanja.

Obravnavane teorije so hierarhično osnovane in temeljijo na času in starosti, ločnica med določenimi obdobji pa je zrelost. Kot pravita Boyatzis in Kolb, tovrstne razvojne teorije nudijo pozitivni imidž za vzor, vendar negativni za podcenjevanje, saj je meja zrelosti različna od posameznika do posameznika. (glej Boyatzis in Kolb v Peiperl, Maury A., Michael B. Arthur, Rob Goffee, Timothy Morris, ur. , 2000: 79)

3.2 TEORIJE, USMERJENE K ORGANIZACIJI

Med starejšimi teoretiki je bilo težko najti tiste, ki proučujejo kariero z vidika organizacije. Podrobneje bom kot najbolj primeren pogled predstavila drugi del Scheinove teorije kariernih sider, katere jedro preučevanja je sicer posameznik, vendar v tesni povezavi z delovno organizacijo.

MODEL SCHEINOVIH KARIERNIH SIDER

Za Scheina je organizacija tridimenzionalni prostor, v katerem zaposleni skozi premike uresničujejo svojo poklicno pot. Med pomembnejšimi so: horizontalni (razvoj v zaposlitvi na podlagi rotacij, usposabljanja in izobraževanja itd.), hierarhični premiki (glede na to, da so vsa delovna mesta v organizaciji rangirana, so to premiki z enega nivoja na drugega) in premiki proti centru (specifičen premik, ki odraža pripadnost organizaciji in delovni skupini). Omenjeni premiki so posredna posledica kariernih sider, ki jih imajo posamezniki.

»Karierno sidro je sindrom talentov, motivov, vrednot in stališč, ki dajejo stabilnost ter smer posameznikovi karieri. Kaže se kot oblikovanje glavnega motiva in vrednot, ki si jih posameznik prizadeva uresničiti v karieri.« (Schein et.al. v Cvetko, 1985: 31)

Schein je izdelal pet sider, ki naj bi bila kot pglavitni motivi posameznikovih pričakovanj v karieri:

1. sidro: menedžerska kompetenca

Posameznika motivira vodenje, njegove sposobnosti pa so medosebne kompetence (zmožnost in prav tako želja po obvladovanju tako formalnih kot neformalnih medosebnih odnosov), analitske sposobnosti (analiziranje in reševanje konfliktov ali problemov) in čustvena doraslost.

2. sidro: tehnično – funkcionalne kompetence

Posameznika zanima le tehnična stran svojega poklica in njeno obvladovanje. Izogiba se funkcijam vodenja, včasih tudi napredovanja.

3. sidro: varnost

Za posameznika je zelo pomembna varnost zaposlitve in dohodka. Ponavadi počnejo vse kar od njega organizacija pričakuje. Nima velikih želj po napredovanju.

4. sidro: kreativnost

Posameznik je pomemben člen v projektih, vendar ob določenem dosežku prepusti svojo vlogo drugim in preide k naslednjemu projektu. Zanj je prav tako značilno, da ima lastnosti drugih sider.

5. sidro: neodvisnost

Za posameznike je na najvišji stopnički samostojnost. Možno je prekrivanje lastnosti drugih sider, ki pa so podrejene samostojnosti. Zanje ni značilno delo v organizaciji, kjer so pravila točno določena, saj jih le ta omejujejo, zato so največkrat samostojni delavci.

(glej Van Mannen v Hackman, 1977: 71-74)

Karierna sidra se nanašajo na posameznika in njegov tip lastnosti. Scheinova teorija pa se ne ustavi pri tem, vendar razglablja tudi o organizaciji na eni strani, posamezniku na drugi strani kariere ter o njunemu soočanju. Načrtovanje in upravljanje kariere je v organizaciji razdelil na naslednje štiri sklope:

- Planiranje osebja

Gre za strateško poslovno planiranje. Določa se njegovo delo in vloga. Zadnji korak je planiranje delovne sile in inventura kadrov. To je za posameznika obdobje zgodnje kariere, ko se določa področje sodelovanja z organizacijo, se uči, kako se prilagoditi organizaciji, kako postati produktiven in pa tudi oris življenjske karierni priložnosti zanj. V tej fazi organizacija (akterji, ki delujejo s strani organizacije na področju načrtovanja in

upravljanja kariere) analizira delo, rekrutira in selekcionira kandidate, nato jih vpeljuje in socializira v kulturo organizacije in tudi posega na področje planiranja dela ter delovnih nalog.

- Planiranje za rast in razvoj

V tej fazi v organizaciji pregledujejo razvojne plane in sledijo ter vrednotijo razvojne aktivnosti. To počnejo preko nadzora in instruktaze, ocenjevalnih intervjujev ter ocene potenciala, organizacijskih nagrad, napredovanj in drugih delovnih sprememb, treningov ter razvojnih priložnosti in kariernega svetovanja. To obdobje naj bi bilo posameznikova srednja kariera, ko locira karierna sidra in specializira, jih pa ne generalizira. V tem času je možna upokojitev.

- Planiranje za izenačevanje nivojev in brezdelnosti

Organizacija omogoča nadaljevanje izobraževanja in ponovno usposabljanje, ponovni oris dela, obogatitev dela in rotacijo, alternativne vzorce dela in nagrajevanje. Prav tako planira upokojitev posameznika. Za le-tega je to pozna kariera, ko ima možnost postati mentor, seveda uporablja izkušnje in znanje, lahko pa se tudi upokoji.

- Planiranje nasledstev in dodajanje osebja

To je čas, ko v organizaciji ažurirajo inventuro kadrovskih virov, uvajajo in izvajajo programe nasledstvenega usposabljanja, dajejo informacije o prostih delovnih mestih, ponovno analizirajo dela in vloge ter izdelajo nov cikel rekrutiranja. V tej fazi se iščejo novi kadrovske viri, ki so lahko interni (znotraj organizacije) ali eksterni (trg delovne sile).

(glej Leibowitz, Farren in Kaye, 1986: 92 – 94)

Predstavljene teorije sodijo med starejše teorije o karieri in njenem načrtovanju. Kljub temu, da sem v začetku kategorizirala teorije v dva sklopa, se mi zdi smiselno in tudi pomembno, da posebej omenim novejšo teorijo.

3.3 NOVEJŠE TEORIJE O KARIERI

Novejše teorije so nastale nekje po letu 1990. Družbeni trendi, družbeno kulturne poteze in psihološko ter praktično izvrševanje razvoja kariernih programov je privedlo do tega, da je začel nastajati drugačen kontekst kariere. Drugačen način življenja je privedel do tega, da kariermi uspeh dosežejo tisti posamezniki, ki razumejo in poznajo samega sebe, ki vedo,

kako se spopasti s spremembami okolja, ki si sami kreirajo priložnosti in se učijo iz svojih napak. (glej Greenhaus, 2000: 13)

Tržišče se je razvilo na globalni ravni, kar je privedlo do nenehnega tekmovanja, kakovost storitev je postala pomemben faktor (kar predhodno zahteva moč, znanje in specifične sposobnosti), vse skupaj zahteva visoko produktivnost in »just in time« proizvodnjo. Zaradi vseh sprememb in novih izzivov postaja fleksibilnost zaposlenih eden pomembnejših ključev za uspeh. Gunz, Evans in Jalland so glede na spremembe življenjskega in poslovnega stila označili kariere v novem obdobju kot komplekse in zelo različne. (glej Gunz, Evans in Jalland v Arthur in Peiperl, 2000: 276)

Novejše teorije imajo enak predmet raziskovanja kot starejše, vendar se obravnavajo z drugega vidika. Behavioristi so opozorili na določene elemente, ki so privedli do nastanka novih pogledov na kariero. Najbolj so izpostavili visoka pričakovanja, tako osebna kot družbena, avtonomijo pri delu, bledenje spolne klasifikacije poklicev in družbenih vlog, spreminjanje stila življenja in različnost tipov karier. (glej Greenhaus, 2000: 13 – 15)

Novejše teorije se torej ne ukvarjajo več z razvojem posameznika skozi njegova starostna in poklicna obdobja. Poglobljajo se bolj v samo kariero. Na primer karierna teorija, ki temelji na spoznavno – informacijskem postopku, ki so jo razvili Peterson, Sampson in Readon, trdi, da se posameznik pri razvijanju kariere naslanja na informacije, prav tako pa se sam odloča za reševanje problemov pri uresničevanju kariere. Poudarek je na karieri kot spoznavnemu procesu, ki vsebuje naslednje sestavine: komunikacijo (identificiranje potrebe), analizo (identifikacijo in umestitev v konceptualni okvir), sintezo (oblikovanje alternativ), ocenjevanje (izbiranje rešitve) in izvršitev (uresničevanje izbranih rešitev). Za vodenje kariere so omenjeni avtorji zastavili sedem korakov, in sicer: uvodni intervju, predhodna ocena, določitev kariernega prepada z definicijo problema in analizo vzrokov, oblikovanje kariernih ciljev, priprava individualnega načrta učenja, izvršitev individualnega načrta učenja ter pregled uresničenega iz načrta. (glej Cvetko, 2002: 39)

Karierna teorija, ki sta jo predstavila Boyatzis in Kolb, je sestavljena iz treh načinov sprejemanja in rasti:

1. predstavitveni način kot iskanje mojstrstva (že obvladljiva znanja in kompetence);
2. učljivi način kot iskanje novosti (nova znanja in kompetence);
3. razvojni način kot iskanje smisla.

V tabeli je sistematično prikazana vsebinska razlaga treh načinov.

Slika 2: Trije načini sprejemanja in rasti

<i>tematika</i>	predstavitveni način (iskanje mojstrstva)	učljivi način (iskanje novosti)	Razvojni način (iskanje smisla)
<i>namen in skrb</i>	služba in situacijsko obvladovanje ter uspeh	iskanje novosti, različnih možnosti	zapolnitev namena (holistični smisel sebe)
<i>orientiranost</i>	samoveljavnost	samodokazovanje	samozapolnitev
<i>ključne sposobnosti</i>	situacijsko specifične, vedenjske veščine	učenje veščin, ustvarjanje osebnega imidža, vrednot	poteze in motivi vrednost
<i>zavedanje in časovna obsežnost</i>	časovno omejen	posploševanje, razširjevanje	časovno neomejeno
<i>veljavnost raziskovanja</i>	efektivna predstava dela	učenje	
<i>merjenje</i>	opazovanje obnašanja (kritični intervjuji)	samoocenjevanje	interaktivno in interpretivno
<i>predpogoj za vstop</i>	želja po preživetju, spremembi ali izboljšavi	uspeh v mojstrstvu ali drugi aktivnosti	življenjski dogodki, ki temeljijo na raziskovanju in iskanju

Vir: Boyatzis in Kolb (2000)

Boyatzis in Kolb sta z zgoraj predstavljenimi predpostavkami želela razviti nehierarhično teorijo, v kateri specifične stopnje oziroma nabor okoliščin, ki temeljijo na vrednotah, ne diktirajo najboljše mesto za posameznika. Podpirata mnenje Halla in Mirvisa, ki današnjo kariero opisujeta kot cikel mini prizorišč. Kariera je cikel, sestavljen iz raziskovanja, preizkušenj, mojstrstva in izhoda iz cikla. Posameznik skozi ta cikel spreminja področja, tehnologijo, funkcije, organizacije in druga delovna okolja. (glej Hall in Mirvis v Boyatzis in Kolb, 2000: 79-80)

S trditvijo Halla in Mirvisa se strinjam. Kariera ni nek linearen proces, saj je pri njeni graditvi potrebno upoštevati in prilagoditi prostorsko ter časovno diferenciranost posameznikov, kar pomeni, da ne moremo posploševati metode in elementov na vse posameznike.

Prva teorija je temeljila na informacijah, ki jih posameznik dobiva iz okolja, druga na nehierarhičnem časovnem zaporedju posameznikovega življenja, medtem ko je naslednja teorija utemeljena na človekovih osebnih vrednotah. Vsak človek si skozi razvoj izoblikuje določene standarde, ki sčasoma postanejo vrednostno opredeljeni in kriterij za presojo lastnega položaja in dejanj drugih. Tako meni tudi Brown, ki je razvil holistični model poklicne in življenjske izbire. Zanj so vrednote pomembnejši in odločilni faktor pri odločanju

v karieri, kot pa interesi. Razvil je vrednostni model kariernega izbora, ki je osnovan na šestih predpostavkah:

1. posamezniki postavijo v ospredje le manjše število vrednot;
2. vrednote, ki so prioritete, imajo prav tako pomembno vlogo pri sprejemanju odločitev v življenju pod naslednjimi pogoji: vsaj en izbor je primeren, da zadovolji vrednoto v življenju; jasno označeni izbori, s katerimi v praksi uresničimo življenjske vrednote; težavnostni nivo je enak;
3. vrednote se izoblikujejo s pridobivanjem informacij iz okolja;
4. posameznik je zadovoljen, če igra vlogo, ki vsebuje in zadovolji njegove prioritete vrednote;
5. poudarjena lastnost vloge je v direktnem odnosu s stopnjo zadovoljstva pri najpomembnejših vrednotah znotraj vlog;
6. uspeh je med drugim odvisen od naučenih spretnosti in spoznavnih, emocionalnih ter fizičnih sposobnosti. (Zunker v Cvetko, 2002: 42)

Poleg omenjenih teorij sta med novejšimi še akcijska teorija in teorija učinkovitosti. Prvo so razvili Young, Valach in Collin. Podobno kot SCCT⁴ teorija tudi ta poudarja odnos med osebo in okoljem kot dinamično celoto, ki je v razmerju preko akcij. Te so spoznavno ali družbeno usmerjene in odražajo vsakodnevne izkušnje (družbeni in kulturni svet posameznika). Če izluščimo jedro, teorija temelji na tem, da posameznik in organizacija ne moreta vsak individualno načrtovati kariere, temveč mora biti njun odnos vzajemen. Temeljiti mora na komunikaciji in kompromisih.

Akcijska teorija je razvila tako imenovani sistem, perspektive in nivoje organizacije, ki so elementi (fizično in verbalno obnašanje), funkcionalni koraki (so nadgradnja elementov; razprave in argumentiranje dejstev) ter cilji (splošni namen posameznika).

Z razliko do sedaj obravnavanih teorij, ki so razvijale svoje predpostavke na podlagi možnosti, ki so jih imeli moški v poklicnem razvoju, se je teorija učinkovitosti dotaknila tudi spolnih razlik v kariernem razvoju, in sicer preko samoučinkovitosti. Razvila sta jo Hackett in Betz, temelji pa na Bandurovi teoriji družbenega učenja. Zagovarja dejstvo, da samoučenje vpliva na razmišljanje, to pa na psihološko delovanje – posameznik lahko sam vpliva na svojo učinkovitost. Tako samoučinkovitost določa intenzivnost napa, ki ga posameznik vloži v neko delo oziroma projekt. Na osnovi tega sta Hackett in Betz ugotavljala, da so ženske

⁴ SCCT – Social cognitive career perspective theory (teorija, ki izhaja iz družbeno – spoznavne perspektive).

ovirane pri razvijanju samoučinkovitosti v delovnem okolju, kjer prevladujejo moški (tako fizično kot profesionalno). Na podlagi tega lahko nizko ocenjujejo svojo učinkovitost, posledično pa se izogibajo k sprejemanju določenih odločitev v karieri.

Henrik Holt Larsen in Camilla Funck Ellehave pa sta tako definirala kariero:

»Kariera je v celoti model nepretrganega razvojnega procesa, skozi katerega si posameznik preko interakcijskega in neodvisnega odnosa z organizacijskim okoljem nabira izkušnje ter osmišlja zaporedja kritičnih dogodkov, aktivnosti in situacij, skozi katere pridobiva kompetence, ustvarja pomen in projekcije za prihodnost.« (Brewster in Holt-Larsen, 2000: 104)

Omenjena teoretika sta vpeljala tudi dva pojma kariere:

- objektivna kariera (postopno razvijanje kariere, katere spremembe so vidne ostalim),
- subjektivna kariera (spremembe percepcije in aktivnosti ter s tem spremembe v razvoju osebnosti posameznika, ki jih sam zaznava)

Objektivna kariera zavzema naslednja področja: napredovanje (vertikalna mobilnost po organizacijski hierarhiji), profesijo (zasedba z jasnim modelom sistematičnega napredovanja) in vseživljenjsko zaporedje del (delovna zgodovina posameznika). V ta sklop sodi konkretno sekvenca uradnih položajev, ki jih je posameznik zasedal, spremembe v plači, formalni status in nazivi ter drugo, kar je vidno okolici.

Subjektivna kariera pa zavzema področje vseživljenjskih zaporedij z vlogo povezanih izkušenj, kako posameznik izkusi poklic ali aktivnost, ki je del njegove delovne zgodovine. Obsega aspekte, kot so prizadevanja, zadovoljstvo, samo-koncepiranje, sprejemanje in odnos do dela, samousmeritev ter osebna odgovornost za izbrane in narejene korake. (glej Brewster in Holt-Larsen, 2000: 105-109)

Koncept teoretičnih predpostavk je na splošno pomemben za razumevanje sodobnega pogleda na kariero, bolj specifično pa tudi za postavitev lastnega modela kariere.

Kot je bilo razvidno iz napisanega, so na grobo teorije razvrščene na dva dela: starejše, ki jim pravimo tudi tradicionalne oziroma ortodoksne, in novejše karierne teorije. Če na kratko povzamem in izpostavim bistvo, tradicionalne teorije percepirajo kariero kot serijo glavnih mejnikov v delovno-življenjskem ciklu posameznika, vendar ne slehernega, temveč tistega, ki zaseda vodilne (menedžerske) položaje oziroma tistega, za katerega se predvideva, da jih bo nekoč zasedal. Ta razvoj naj bi izključno temeljil na vertikalnih premikih, z izjemo nekaterih delovnih tranzicij, katerih končni cilj bi bilo napredovanje po lestvi navzgor. Če obnovim Fletcherjeve besede, model proučevanja kariere, glede na klasične teorije, temelji na

življenjskih obdobjih (na primer Super), individualnih razlikah posameznikov (na primer Schein) ali modelih kognitivne kompleksnosti (na primer Dalton in Thompson), nagibajo pa se k pogledu kariere kot vertikalnega premika, hierarhičnega procesa in kariere kot linearnega, s starostjo povezanega napredovanja znotraj organizacije ali poklica. (glej Fletcher v Brewster in Holt-Larsen, 2000: 91)

Prav tako lahko trdim, da je osebna rast bistvena dimenzija v konceptu tradicionalnih teorij. Očitno je, da je potencial za osebno rast znotraj organizacije odvisen tako od razvoja možnosti znotraj nje kot od položaja državne ekonomije.

Ključ ortodoksnih kariernih teorij je torej, da je kariera individualni in intraorganizacijski fenomen, ki predstavlja, skozi katere stopnje lahko zaposleni razvijejo menedžerske sposobnosti in kasneje dosežejo funkcijo menedžerja.

Novejše teorije ne izpostavljajo napredovanja do menedžerske vloge, temveč v koncept teorije uvrščajo tudi druge poti. Tako zanje kariera kot predmet preučevanja postavlja naslednja tematska področja:

- kariera kot individualni versus organizacijski fenomen,
- kariera kot fizična pot (premik po drugim vidni vertikalni oziroma horizontalni osi) versus percepiranje in osmislitev ,
- kariera kot objektivni versus subjektivni fenomen,
- kariera kot pogodbeno razmerje,
- kariera kot sidra in sledi,
- kariera kot doživljenjski razvoj in možnost zaposlitve,

Omenila sem delitev kariere na subjektivno in objektivno raven. Ta delitev je sicer nastala v sklopu novejših teorij, vendar jo lahko povežemo na nek način tudi s klasičnimi teorijami in metodami, ki jih zagovarjajo, ter jih tako ocenimo kot objektivne, saj so temeljile predvsem na eksternem ocenjevanju kariere, medtem ko novejši koncepti teorije obravnavajo obe ravni, interno (subjektivno) in eksterno (objektivno).

Do te točke sem naredila kratek pregled teorij o karieri, s katerim sem prikazala pogled in razumevanje različnih avtorjev na izbrano tematiko. Ta predstavitev naj bi bila nekakšen temelj za razmišljanje o karieri in pa tudi njeno načrtovanje ter upravljanje. Naslednje poglavje pa bo imelo večji poudarek na konkretnem načrtovanju kariere.

4. NAČRTOVANJE KARIERE

Kot je bilo že razvidno skozi koncepte teoretikov, ki so se ukvarjali s pojavom kariere, je načrtovanje kariere možno opredeliti z dveh vidikov, in sicer s strani posameznika in organizacije. Posameznik skozi načrtovanje spoznava svoje vrednosti, sposobnosti, prednosti, slabosti, pridobiva informacije o možnostih napredovanja v organizaciji, postavlja cilje in načrtuje pot za njihovo doseg, medtem ko organizacija odkriva in zagotavlja menedžerski ter strokovni potencial in prav tako zagotavlja nadomestitve v primeru upokojitev ali morebitnih odhodov. Ta del upravljanja s človeškimi viri dobiva v organizaciji vedno večjo in pomembnejšo vlogo, vendar se je potrebno zavedati dejstva, da ne obstaja idealni model načrtovanja, saj na to vplivajo številne nepredvidljive spremenljivke, zato je nanje tudi težko vplivati.

Med drugim pa veliko avtorjev zagovarja tezo, da je načrtovanje kariere posameznikova aktivnost in ne organizacijska, tako tudi Hall, ki pravi: »Nova karierna pogodba ni pakt z organizacijo, temveč je dogovor med posameznikom in svojim delom.« (Hall v Greenhaus, Callanan in Godshalh, 2000)

Preden bom pojasnila model razvijanja kariere posameznika in organizacije posebej, na grobo pogledjmo osem korakov v procesu grajenja sistema za razvijanje kariere, ki jih je predpostavila Simonsenova in ki zajemajo sodelovanje obeh izvajalcev.

1. določitev organizacijskih in posameznikovih potreb

Preden se začne planirati razvoj kariere je potrebno poznati potrebe, tako posameznika kot organizacije. Posameznikove potrebe se izražajo preko interesov, prednosti, slabosti, delovnih izzivov, avtonomije, varnosti, finančne plati, delovnih pogojev, moči vplivanja ipd., medtem ko jih organizacija izraža v tipih poklicev, zahtevanih veščinah za določena delovna mesta in navsezadnje v alternativnih variantah delovnih mest. (Greenhaus, 2000: 29 – 50) Te potrebe naj bi zaznaval, zapisoval in hranil oddelek, ki se ukvarja s človeškimi viri. Za določitev posameznikovih in organizacijskih potreb so nam v pomoč naslednja vprašanja: kdo so delničarji, katera skupina ima vpliv in kakšen je njen delež pri uspešnem kariernem razvoju, kdo podpira in vodi razvijanje kariere v organizaciji, katere poslovne vire so ugotovili vodje in izvajalci, ali se proces razvijanja kariere povezuje in je v skladu z obstoječimi sistemi v organizaciji, ali jih zaposleni tudi vidijo v takem odnosu, ali prihaja do nasprotij, kakšno je zanimanje in obveščenost zaposlenih, ali zaposleni razumejo potrebe in pričakovano vedenje v razvijajoči se organizacijski kulturi, na katerem mestu so pri premiku k strateškemu

upravljanju kariere, kateri so prvi koraki pri razvijanju kariere, spremembe in kakšne so posledice, ali zaposleni vključujejo strokovnjake na področju kariere v načrtovanju svoje karierni poti, ali o tem razpravljajo s svojimi nadrejenimi, itd.. (Simonsen v Cvetko, 2002:70-71)

2. predstavljeni željeni izid (vizija)

Če želimo doseči vizijo, mora biti jasno zastavljena. Če je vizija ustvarjena na podlagi idej zaposlenih, se le-ti identificirajo z njo in je tako lažje in hitreje dosežena. Vizija naj bi temeljila predvsem na vprašanih, ki se nanašajo na prihodnost, vendar analizirajo sedanost. (Simonsen v Cvetko, 2002: 71)

3. podporniki med deležniki

Poleg podpore nadrejenih je potrebno med vplivnimi posamezniki ugotoviti, kdo podpira grajenje sistema razvijanja kariere. Po drugi strani pa je pametno spoznati tudi tiste, ki temu nasprotujejo, še posebej njihove argumente. Potrebno je torej premisliti, kateri so ti ljudje, ki vplivajo na rezultate, kateri so ugovori in vzrok nastanka, si pridobiti podporo večine, tudi nasprotnikov in skeptikov ali ignorirati njihovo mnenje. Skeptike se lahko prepriča z dodatnim izobraževanjem, še bolj prepričljivi pa so praktični primeri. Pomembni sta torej tako podpora kot kritika, vendar morata biti obe strani utemeljeni. (Simonsen v Cvetko, 2002: 71)

4. določitev nekaterih elementov izven procesa

Pojavljajo se tudi elementi, ki sicer niso sestavine v programu razvijanja kariere, je pa o njih potrebno debatirati, ko se proces planira. Eden izmed teh elementov je na primer ciljna skupina, ki naj bi bila zajeta v procesu, kako sploh izbrati ciljno populacijo, kako vključiti vire in storitve zaposlenih, kdo bo hranil vse zapise med procesom, kako bo merjen uspeh, kako bodo udeleženci nagrajeni itd. (Simonsen v Cvetko, 2002: 72)

5. sestavine v sistemu za razvoj kariere

V prejšnjem koraku so bila vprašanja vezana predvsem na strukturne elemente, medtem ko se sedaj zadeva osredotoča na konkretne sestavine programa. Pojav kariere se mora implementirati tako pri posamezniku kot v sami organizaciji, zato naj bi bili menedžerji pomemben akt procesa razvijanja kariere, saj so oni na organizacijski ravni povezovalni člen med zaposlenimi in organizacijo. V tem koraku se je potrebno soočiti z naslednjimi vprašanji: kako zagotoviti, da bo proces razvijanja kariere usmerjen na organizacijsko realnost in potrebe, kdo bo odgovoren za upravljanje kariere, kako bodo vključeni zaposleni in kako menedžerji, kako bodo ocenjene in sproščene kompetence zaposlenih, katere informacije bodo koristne itd. (Simonsen v Cvetko, 2002: 72)

6. obveščanje in izobraževanje

To naj bo potekalo na treh nivojih: obveščanju in izobraževanju na začetku procesa, obveščanju in izobraževanju tistih, ki so vključeni v proces in za ohranjanje procesa v aktivnem stanju, ko mine začetni entuziazem.

Začetno izobraževanje ponavadi vodijo menedžerji in svetovalci na področju kariere, ki temelji predvsem na odprti diskusiji o najprimernejših osebah in najboljših načinih za posredovanje sporočil in strategijah za izvajanje procesa, medtem ko se na drugem nivoju že poraja vprašanje komunikacijskih metod za nadaljnje pridobivanje sodelujočih. Za to je zelo pomembna neformalna mreža poznanstev. Za tretji nivo je značilno obveščanje prek internega časopisa, v katerem so objavljeni uspehi, premiki in nova razmišljanja o kariernem razvoju.

7. implementacija procesa

Ta faza je najintenzivnejši del procesa in tudi najdražji. Gre za dejansko izvajanje načrtovanega, in sicer administrativna priprava, izbira podpore, da proces uspe, izbira ciljne skupine, določitev implementatorjev, pridobitev sponzorjev, ugotovitev načina zagotovitve skladnosti organizacijskega sistema s sporočilom o razvoju itd.

8. ocenjevanje oziroma vrednotenje in ohranjanje procesa

Potrebe so osnova za ocenjevanje učinkovitosti procesa. Praksa današnjih organizacij je ta, da so za vsak proces, ki se ga izvaja, definirana jasna merila učinkovitosti, ne le za procese, katerih rezultati so kvantitativne oblike, temveč tudi tisti, ki sodijo med deskriptivne, med katere sodijo med drugim človeški resursi. V našem primeru je zelo cenjena povratna informacija udeležencev, ni pa zadostna. V pomoč pri procesu ocenjevanja so nam lahko naslednja vprašanja: kako bo izgledal dosežek, kateri bodo pokazatelji, da je bil cilj dosežen, kako bomo vrednotili uspeh, kateri dodatni uspehi naj bi se posledično pokazali čez vrsto let, kako meriti naučeno in spremembe, katere podatke trenutno potrebujemo, ki nam bodo v pomoč pri nadaljnjih primerjavah itd.

V tej točki naj bi se proces nekako zaključil, vendar ni tako. Sledi eden izmed zahtevnejših delov, in sicer ohranjanje procesa načrtovanja, razvijanja in upravljanja kariere v organizacijski praksi. Pomembno je, da ta proces postane del kulture podjetja. Potrebno je določiti uporabnike ocenjevalnega poročila, predstaviti ugotovitve, najti način za objavo dosežkov, projekta ali dosežkov posameznika, narediti strategijo o uporabi dotedanjih rezultatov bodisi za pospešitev ali za pridobivanje podpore pri naslednjih elementih v procesu. Tudi zelo dobro načrtovan proces je potrebno nadaljnje vzdrževati in izboljševati.

Omenjeni koraki so po mnenju Simonsenove zagotovilo uspešnega razvoja kariere, vendar je v konkretnem okolju, t.j. organizaciji, redko zaznati tako točno in specifično določene cilje. V nekem članku sem zasledila, da ima dobra polovica srednje velikih slovenskih podjetij

zapisano kadrovske strategije. Podatki raziskave kažejo celo, da ima 86,3% strategijo za človeške vire, vendar je problem v tem, da je le-ta zastavljena na ravni kadrovske funkcije in ne v strategiji podjetja. (Svetlik, 2001) Kakšen odstotek podjetij ima potemtakem strategijo načrtovanja kariere?

4.1 AKTERJI V RAZVOJU KARIERE

Že v hipotetičnem vprašanju sem možne akterje omejila na dva pola, in sicer na posameznika in organizacijo. Holt Larsen in Funck Ellehavova poudarjata interakcijski odnos med njima in pomembnost sodelovanja obeh, med drugim pa se sprašujeta, kdo so tisti akterji, ki zastopajo organizacijo v procesu razvoja kariere. (glej Holt Larsen in Funck Ellehave v C. Brewster in Holt Larsen, 2000: 116)

Za zaposlenega kot posameznika je jasno, da sodeluje v procesu, prav tako organizacija, vendar je na tej strani lahko več različnih akterjev, zato bom v nadaljevanju navedla nekaj posameznikov in skupin, ki so vključeni v razvoj kariere, njihove vloge in odgovornosti.

4.1.1 VODILNI MENEDŽMENT

Njihova poglavitna vloga je ustvarjanje vizije, razvijati filozofijo podjetja in predstavljanje le-te linijskim menedžerjem, ki jo nato približajo ostalim zaposlenim. Soje teoretične zamisli morajo seveda podkrepiti s svojim delovanjem, saj je to že prvi motivacijski dejavnik, ki bo vplival na vključevanje ostalih v proces.

Zelo pomembno je, da vodilni menedžment verjame v razvoj kariere in podpira misel, da je pomemben za oblikovanje organizacijske kulture in klime nasploh. To mora tudi pokazati navzven, da zaposleni vidijo in dojamejo, da je to tako.

Kot za vsako spremembo je potrebno na začetku podati določene argumente, ki bodo predstavili problem in zagovarjali dejstva, zakaj sploh to spremembo vpeljati. Tako je tudi pri vodilnem menedžmentu. Izvršilna navodila, objave obvestil o potrebi procesa, nagovori zaposlenim o problemu in kritičen odnos med procesom implementacije so načini, s katerimi je moč pridobiti najprej podporo ter kasneje vključitev top menedžmenta v razvojni proces.

4.1.2 POSAMEZNIK (ZAPOSLENI)

Njegova vloga v procesu kariere je ključna. Posameznik mora kariero skrbno načrtovati in jo aktivno voditi. Nova kultura mišljenja mu je dala možnost, da sprejme večjo odgovornost in spozna nove aktivnosti. Razvija svoje sposobnosti, pridobiva nove kompetence, se izobražuje in postaja vse bolj fleksibilen ter konkurenčen. Vse to razvija v sedanjosti za prihodnost. Zaposleni mora biti zainteresiran za kariero in sodelovati z akterji na strani organizacije. Simonsenova je mnenja, da razgovor o delu vodi nadrejeni, medtem ko ima o karieri glavno besedo zaposleni. (Simonsen v Cvetko, 2000: 141)

Posameznik se mora na začetku kariere in tudi pozneje opazovati in samoocenjevati. Zapisovati mora spremembe in napredek, tudi nazadovanja, če nastopijo na določenih področjih, saj je to eden izmed vidnih kazalnikov, ki nakažejo, na katerem področju je potrebno več vlagati. Samoocenjevanje pa ne pomeni le ugotovitve, kje so nastopile spremembe, temveč daje neko splošno oceno o kompetencah, na podlagi katere lahko posameznik določi svojo tržno ceno in možnosti nadaljnje zaposlitve.

4.1.3 MENEDŽER

Linjski menedžerji, ki so nadrejeni zaposlenim, uresničujejo vizijo, ki so si jo zamislili vodilni menedžerji. V realni situaciji je v bistvu to zanje napor, saj so le-ti najverjetneje postavljeni na tisto mesto zaradi uspehov v stroki in so »dodatne naloge«, ki zadevajo ukvarjanja s človeškimi viri, ponavadi odveč. Nova ideja razvoja kariere absolutno zahteva veliko spremembo v mišljenju in obnašanju menedžerjev, zato je najbolje, če v organizaciji vsi linijski menedžerji združijo moči na tem področju. Tukaj bi izpostavila predvsem komuniciranje, tako z zaposlenimi kot kolegi na enakih ali podobnih položajih. Njihovo glavna funkcija je, da vodijo kot inštruktorji, ne pa kot avtoritativni vodje. S svojimi zaposlenimi morajo graditi odnose, ki temeljijo na zaupanju in odprti komunikaciji. Kljub temu jih morajo ocenjevati, saj na ta način izvedo, na katerih področjih morajo še vlagati, da dosežejo zastavljene cilje. Zato je ena izmed nalog menedžerjev zadostno (tudi to ni včasih dovolj) informiranje in dajanje nasvetov, vendar ne smejo biti karierni svetovalci. Informacije in nasveti so z delovnega in strokovnega področja, vseeno pa sodelujejo z zaposlenimi pri načrtovanju in razvijanju kariere.

Kritični dejavnik menedžerjev za uspešnost pri razvijanju podrejenih je njihova lastna kariera.

4.1.4 ODDELEK ZA RAZVOJ KADROV

Kljub temu, da sem navedla, da so linijski menedžerji posredniki med prenašanjem informacij top menedžmenta zaposlenim, pa je oddelek za razvoj kadrov tisti reprezentativni člen organizacije na tem področju. Njegova iniciativna naloga je, da ali zgradi ali obnovi sistem človeških virov v skladu za razvojno kulturo. Za to morata biti selekcija in informiranje novo zaposlenih ter sistem nagrajevanja skladna. Njegova nadaljnja vloga pa je zagotavljanje virov zaposlenim in menedžerjem, ki so pomembni ter potrebni za razvoj kariere. Za tovrstno »obveščanje« je na voljo več načinov, kot na primer enostavno ustno obveščanje ljudi, usposabljanje, pisni viri, računalniške baze podatkov, karierni centri. Vodja tega oddelka pa ima nalogo, da se sistematične raziskave implementirajo, pri čemer se lahko poslužujejo zunanjih strokovnih konzultantov.

4.1.5 SVETOVALCI ZA RAZVOJ KARIERE

»Svetovanje o karieri (career advising) lahko definiramo kot zagotavljanje vodenja in informiranja ter dajanja priporočil, ki se nanašajo na odločitve o delu in karieri zaposlenega.« (Cvetko, 2002: 144)

Pogosto prihaja do izenačevanja tega pojma s kariernim svetovanjem (career counseling). V tem primeru gre za profesionalnega svetovalca, ki svetuje na podlagi izvedenih psiholoških in podobnih testov.

V tej skupini lahko deluje več posameznih strokovnjakov: profesionalni karierni svetovalci, trenerji ali kadrovske delavci, specializirani na tem področju. Pomembno in uspešno za sistem razvoja je, da svetovalci ne nadomeščajo menedžerjev, temveč imajo tako eni kot drugi svojo vlogo v razvoju kadrov.

Prav tako so lahko svetovalci interni ali eksterni sodelavci. Odloča se v organizaciji, oba načina pa imata svoje prednosti in slabosti (poznavanja vs. nepoznavanje vključenih zaposlenih, subjektiven vs. objektiven odnos, zaradi soudeležbe v žarišču problema le en aspekt možnih rešitev ali idej vs. zaradi nepoznavanja in neobremenjenosti z internimi zadevami možne vse ideje itd.).

Njihova vloga je predvsem podpora zaposlenemu pri razvoju kariere, spremljanje tako formalne kot neformalne ocene posameznika ter njeno razumevanje, informiranje zaposlenih, priprava instrumentov za možno zunanje svetovanje, testiranje in usposabljanje, zbiranje

raznih podatkov o možnih novih delovnih mestih in na splošno potrebah organizacije ter svetovanje o nadaljnjem razvoju vsakega posameznika. Da je njihovo delo uspešno, se morajo primarno zavedati pomena vrednot dela, povezovati morajo karierne cilje in zagotavljati informacije.

4.1.6 MENTOR

Izraz mentor ponavadi povezujemo s pripravništvom, ko se prvič zaposleno osebo uvaja v delo pod nadzorom mentorja. V praksi pa se mentorstvo prakticira tudi na drugih področjih, vendar je pri nas to redko.

Mentor je oseba, ki ustvarja ugodno klimo, še posebej pa mora ustvariti ozračje za odprto komunikacijo. Določa uresničljive cilje na podlagi realnih pričakovanj in dela, po drugi strani pa ponuja izzive na strokovni ravni in ravni resursov ter na ta način pripomore k posameznikovi tehnični in osebnostni rasti. Prav tako mu mora svetovati in ponuditi pomoč v kriznih situacijah. Vseeno pa mu ne sme samo olepševati poti, ampak ga mora soočati tudi z negativnimi težnjami, obnašanjem in stališči.

Mentorstvo je pomembno zaradi prenosa strokovno zahtevnih prijemov, tudi zvižaj na zaposlene, pojasnitve organizacijske kulture in protokola organizacije, osvetlitve razvojnih aktivnosti in tudi zagovarjanja v določenih situacijah. Imenovani mentorji imajo ponavadi že spleteno mrežo poznanstev v organizaciji, zato lahko svoje mentorirance in njihove kompetence priporočajo drugim.

4.1.7 SVETOVALNI TIM

Sistem razvoja karier je zahteven in obsežen projekt, ki ga na more izvesti en sam človek. Zato se v organizaciji ustanovi svetovalno skupino iz posameznikov, ki so strokovnjaki za specifično področje, vseeno pa znajo združiti moči in delovati v timskem delu v določenih situacijah. Njegova vloga je skrbno opazovanje nastajanja potreb organizacije, zastopanje različnih področij, dajanje povratnih informacij, navajanje kritičnih elementov pri planiranju procesa, določa indikatorje uspeha, razvijanje akcijskih planov in pospeševanje procesa idr.

Skozi prebiranje literature in analiziranje akterjev, ki sodelujejo v načrtovanju, upravljanju in razvoju kariere, sem ugotovila, da je nekatere naloge ter funkcije težko pripisati le enemu akterju. Nekateri posamezniki ali skupine nimajo le ene vloge, ampak več, zato se te tudi prepletajo z vlogami drugih akterjev. Kateri pa najbolj vplivajo pri načrtovanju kariere, je težko definirati. V bistvu je soudeležba vseh bodisi neposredna bodisi posredna nujna in ima svojo vlogo v načrtovanju in pri nadaljnjem razvijanju kariere. Kot kažejo raziskave, zaposleni v slovenskih organizacijah ocenjujejo možnosti za razvoj kariere kot slabe (Siok, 2005), zato je vprašanje, če imajo organizacije sploh izdelan sistem razvoja kariere, kaj šele če imajo toliko internih posameznikov in eksternih svetovalcev, ki bi učinkovito delovali na tem področju. Menim, da se (če sploh se) v organizacijah le nekaj posameznikov ubada s tem področjem in ti pokrivajo naloge oziroma funkcije več omenjenih akterjev (takoj pa lahko izpostavim top management, linijske menedžerje, kadrovske oddelke in zaposlene kot tiste akterje, ki naj bi bili v organizaciji, vprašljiv pa je njihov delež vključitve v sistem razvoja zaposlenih).

Po splošnem vzorcu načrtovanja kariere bom v nadaljevanju predstavila model načrtovanja kariere pri posamezniku in model upravljanja kariere v organizaciji.

4.2 NAČRTOVANJE KARIERE S STRANI POSAMEZNIKA

Po Scheinovi definiciji se posameznikova karierna pot začne z izbiro poklica. »Z izbiro poklica se najpogosteje, čeprav ne vedno, začne posameznikova predkariera oziroma vstop vanjo.« (Schein, 1985: 17) Nanjo poleg lastne volje in interesa vplivajo tudi drugi eksterni dejavniki, kot so razni družbeni oziroma poklicni trendi, primarno okolje (družina, prijatelji) in mediji. Upam pa si trditi, da izbira poklica ni enkratno dejanje, temveč vseživljenjski proces, saj skozi različna starostna obdobja raziskujemo svoje poslanstvo in iščemo primerne vloge, to pa pomeni tudi zamenjavo poklica, ki temelji tako na osebnem zadovoljstvu ob nekem delu kot na pridobljenih kompetencah.

MODEL PLANIRANJA RAZVOJA KARIERE

Model planiranja kariere pri posamezniku sestoji nekako iz treh etap:

1. korak: analiza notranjosti posameznika;
2. korak: analiza okolja;

3. korak: analiza možnosti.

Analiza notranjosti posameznika

Ta korak je začetek v načrtovanju kariere. Kot pravi Greenhaus, posameznik v tem koraku zbira informacije o sebi in svojem delu, razvija podobo svojih talentov, zanimanj, vrednosti in s tem oblikuje življenjski stil, v katerega so vključene alternativne službe in organizacije. (glej Greenhaus, 2000: 12)

V bistvu je to tudi formalna samoocena, ki vsebuje različne ocenjevalne inštrumente. Posameznik določa vrednote in stile dela, ocenjuje svoje sposobnosti in kompetence. To ocenjevanje vključuje delovne vrednote, interese, spretnosti, sposobnosti, stališča, motivatorje in ugled. Ko se posameznik sooča s temi področji, lahko pride do zaključka, kaj v bistvu sploh želi v svoji delovni karieri. Prav tako mu nudijo odgovor na vprašanje, kako ga sprejema okolica (na primer sodelavci). Po drugi strani pa tudi ugotovi, kaj lahko on nudi organizaciji. Eden izmed možnih načinov zbiranja tovrstnih informacij je razgovor o razvoju kariere, ki pa mora temeljiti na odprti komunikaciji in povratni reakciji, predvsem na področju priložnosti v prihodnosti na tem delovnem mestu, ugledu, ki ga ima posameznik, možnih spremembah ciljev in realnosti razvitih planov ter možnosti. Doseganje ciljev lahko na eni strani pospešijo dejavniki kot na primer pomanjkanje tekmovalnosti, primerna priporočila, primerne izkušnje, zanesljive sposobnosti, pozitiven ugled, navdušenje za cilje, pravočasnost in podpora menedžmenta, na drugi strani pa dejavniki, ki jih ovirajo, kot na primer omejitve primernosti pozicije, organizacijske spremembe, prevelika tekmovalnost, pomanjkanje priporočil, izkušenj, sposobnosti, jasnih ciljev in podpore managementa, slab ugled ter dotedanje opravljeno delo. (glej Cvetko, 2002: 75-77)

Analiza okolja

Kariera ni odvisna le od posameznikovih interesov in ciljev. Če jih želi uveljavljati in doseči, jih je potrebno uskladiti s cilji organizacije, ki je v bistvu ključni faktor, ki nudi priložnost za uresničitev karierni poti. Tako samooceni sledi oceni organizacije in okolja (dejavnost in panoga organizacije). Turbulentno okolje ovira raziskovanje trga in pridobivanje različnih informacij. Zato je včasih dolgoročno zastavljanje ciljev nesmiselno. Včasih so določene zadeve poslovne skrivnosti in zaradi preprečitve odkritja konkurence zaposlenim niso podane vse informacije, od njih pa se zahteva, da si pridobijo specifične kompetence, kljub temu da na primer delovno mesto ali delovna naloga ni definirana. Eden izmed negativnih dejavnikov, ki med drugim tudi vplivajo na razvoj posameznika v neki organizaciji, so tako imenovane vezi in poznanstva, še posebej vplivnih predstavnikov organizacije. Kljub naštetim

dejavnikom pa menim, da je za posameznikovo kariero zelo pomembna implementacija tako formalne⁵ kot neformalne⁶ kulture podjetja.

Med drugim pa so za razvoj kariere temeljne organizacijske informacije, kot so organizacijski strateški cilji in poslovne potrebe, organizacijska ter oddelčna struktura, organizacijska klima, politika človeških virov (sistem selekcije, razvoja in nagrajevanja), sistem zaposlovanja kandidatov, sistem objavljanja prostih del, mobilnostni sistem, finančna podpora pri izobraževanju, programi usposabljanja in mentorstva, razvojne priložnosti, sistem nagrajevanja, kompetence, informacije o oddelkih, pozicijah, vlogah, trendih in področjih rasti, karierni sejmi, neformalni sestanki itd.

Analiza možnosti

Tretji sklop modela je analiza možnosti v prihodnosti. Posameznik je ocenil svoje interese in sposobnosti ter možnosti, ki jih nudita organizacija in okolje. V bistvu gre do te točke za analizo preteklosti in sedanosti. Tukaj pa se začne pogled v prihodnost.

Posameznik mora razviti realne karierne cilje, ki temeljijo na pridobljenih informacijah, razviti in implementirati strategijo dosega teh ciljev ter spremljati »feedback« drugih vključenih akterjev, ki vplivajo na učinkovitost in relevantnost strategije za dosego ciljev. (glej Greenhaus, 2000: 12)

Akter, ki v organizaciji deluje na področju kariere, mora posamezniku zato omogočiti, da cilje uresničuje na naslednjih področjih:

- osebnem razvoju;
- stopnjevanju delovne vloge;
- lastni promociji;
- stranskem premiku;
- spreminjanju področja ali funkcije dela;
- zmanjšanju ali spremembi odgovornosti;
- raziskovalnem cilju.

Cilje, ki se skozi analizo določijo, je potrebno zapisati, da se lahko spremlja njihovo uresničevanje ali vsaj pomikanje k njim. Ocena posameznika (njegovih kompetenc) naj bi bila zaupna, medtem ko so lahko cilji znani, na primer delovni skupini, če le ti zadevajo vse člane.

⁵ formalna kultura podjetja – formalni podatki (podatki, ki so ponavadi objavljeni v letnih poročilih, lahko tudi v biltenih podjetja)

⁶ neformalna kultura – posameznikova spoznanja in ugotovitve v organizaciji, ki ne temeljijo na podatkovni bazi podjetja

Ko so plani zastavljeni in zapisani, je dobro okvirno načrtovati tudi mere za uspeh (doseg ciljev) in časovni okvir. Posameznik mora izdelati strategijo kariernega razvoja z izborom ene izmed poti do cilja. S predhodno uskladitvijo plana z akterjem izvajanja kariernega poti v organizaciji je potrebna implementacija plana. Če je s strani organizacije zahtevan razvojni plan zaposlenega, potem mu mora načrtovati tudi merila za njegovo uresničitev, saj je le na ta način možna presoja o uresničevanju in približevanju ciljem. Po mnenju Lah Štebljave je najbolj primerna metoda ocenjevanja metoda upravljanja kompetentnosti (ki opredeljujejo veščine, sposobnosti, znanje in izkušnje v organizaciji), ker omogoča uporabo analitični prijemov in zagotavlja informacije o metodoloških in operativnih vrstah znanja. (glej Lah Šteblaj, 2004)

Pri načrtovanju kariernega poti pri posamezniku (s tem mislim na vse sestavine – pogled navznoter, navzven in vnaprej) so lahko v pomoč razni specialisti, tako svetovalci za razvoj kot samousmeritveno delo ali delavnice, medtem ko lahko konkretne informacije dobiva le od menedžerjev ali drugih izvajalcev upravljanja kariere v organizaciji. Zelo pomembno pa je posameznikovo zavedanje, da se lahko razvija na obstoječem delovnem mestu, napreduje na tej točki, čeprav ni nujno, da napreduje tudi po hierarhični lestvici.

4.3 MODEL UPRAVLJANJA KARIERE V ORGANIZACIJI

Načrtovanje kariere zajema upravljanje kariere posameznika s strani organizacije. Začne se že z uspešnim rekrutiranjem, selekcijo in socializacijo. Kot pravi Greenhaus, mora organizacija identificirati talentirane kandidate in med njimi izbrati tiste z največjo željo po uspehu. Ko se organizacija začne s socializacijo posameznika, mora imeti jasno sliko o različnih tipih karier, da lahko posameznikom, ki imajo različne pristope do dela, omogoča upravljanje kariere na tak način, da jih razvije v sodelavce, ki bodo razvijali svoje delo v sebi zadovoljivi smeri ter to aplicirali tudi v korist organizacije. (Greenhaus, 2000: 15).

Če želi organizacija učinkovito implementirati sistem načrtovanja kariere, mora zagotoviti ustrezen kader, ki bo odgovoren za to in zagotavljal ustrezne okoliščine. Knowdell določa naslednjih devet korakov, skozi katere mora organizacija (Knowdell v Cvetko, 2002:171):

1. korak: določitev pomena razvijanja kariere v organizaciji;
2. korak: ocenitev organizacijskih potreb za razvijanje kariere;
3. korak: načrtovanje programa razvijanja kariere za organizacije;
4. korak: interna podpora programu;
5. korak: upoštevanje posameznikovih čustvenih stanj;

6. korak: vodenje procesa ocenjevanja pri posamezniku;
7. korak: pomoč posamezniku pri raziskovanju razvijanja kariere;
8. korak: sodelovanje s posameznikom pri izbiri kariernih ciljev in njihovemu planiranju;
9. korak: inštrukcije posamezniku za uresničitev njegove strategije razvijanja kariere.

Kot lahko vidimo, se načrtovanje kariere ne more izvajati samo en akter, temveč jih je v proces vključenih več. Na splošno se odvija na treh nivojih, in sicer na zaposlenih kot posameznikih, menedžerjih kot kritičnem členu in organizaciji kot posredovanju raznovrstnih informacij (organizacijo ponavadi predstavlja oddelek za človeške resurse).

Upravljanje kariere je značilno predvsem za kadrovske prakso ameriških podjetij, tako je večina strokovnjakov na tem področju prav Američanov. V teoriji je nastalo več modelov, vendar se je v praksi najbolj uveljavil sistem upravljanja kariere, ki so ga razvile ameriške strokovnjakinje Zandy B. Leibowitz, Caela Farren in Beverly L. Kaye (1986), zato se bom v večini sklicevala nanj.

Model sistema upravljanja kariere so razdelile v štiri faze:

1. faza: potrebe – analiza sedanjega sistema;
2. faza: vizija – zastavljanje novih smeri in možnosti;
3. faza: akcijski plan – odločanje o prvih korakih;
4. faza: rezultati – ohranjanje sprememb in implementacija v organizacijsko kulturo.

Nadaljevanje diplomske naloge bo v veliki meri namenjeno analizi tega sistema upravljanja kariere.

4.3.1 Prva faza: ocenitev potreb in analiza sedanjega sistema

Prvi korak k uvajanju sistema upravljanja kariere v organizaciji je torej razčlenitev njenih potreb in opredelitev ciljnih skupin ter na splošno ocenitev stanja v njej. Potrebno je oceniti tudi kadrovske funkcije in strategije na eni strani ter na drugi prilagajanje sistema organizacijski strukturi. Ugotavljanje potreb v organizaciji temelji na podlagi zbiranja raznih informacij o potrebah, medsebojnega odnosa organizacijskih potreb do skupin in posameznikov in na odnosih med ocenjenimi potrebami in evalvacijo teh potreb. Seveda se tehnike za ugotavljanje potreb razlikujejo od organizacije do organizacije, odvisno od možnosti, ki jih le-te nudijo (od pregleda podatkov zaposlenih, raznih anket in ocenjevanj

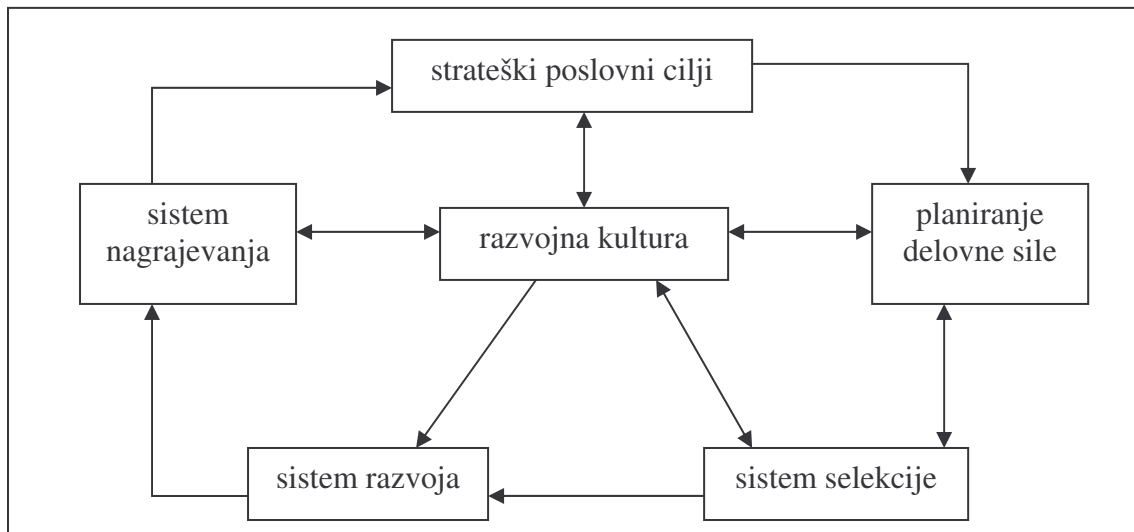
uspešnosti do intervjujev z linijskimi menedžerji). Avtorice tega modela so mnenja, da je potrebno uporabiti več metod, ker se tako zaposleni kot cilji, ki jim jih bodo zastavili, razlikujejo med seboj, tako da so tudi sredstva za doseg ciljev drugačna. V tem primeru govorimo o različnih ciljnih skupinah, ki so lahko menedžerji, novozaposleni, tehnični kader, ženske, delavci pred upokojitvijo itd.

Ocenjevanje obstoječih kadrovskih sistemov temelji predvsem na analizi kadrovske politike, postopkov, prakse in formalnega sistema. To, kar ocenjujemo, lahko generalno poimenujemo z izrazom razvojna organizacijska kultura, ki ga sicer zasledimo v teoriji Simonsenove.

V procesu razvoja kariere so temeljne sestavine človeških resursov strateško planiranje (prizadevanje uskladitve potrebe po določeni delovni sili in razvoja ključnih kadrov skozi določitev poslanstva organizacije, kritičen pogled pogojev v okolju, analiza prednosti in slabosti, razvijanje ciljev in strategij, vse to pa se doseže z odprto komunikacijo ter informiranjem), napredovanje (gradnja na podlagi informacij o potrebah po kadrih v prihodnosti), nasledstveno planiranje (formalni ali neformalni proces določitve možnih kandidatov na ključnih delovnih mestih), inventura sposobnosti (merjenje kompetenc zaposlenih), ocenjevanje uspešnosti (kot medsebojni razgovor med menedžerjem in zaposlenimi o uspehih na prej dogovorjenih ciljeh), karierne poti (podatki o zaposlitvenih priložnostih v organizaciji, tako napredovanja kot nazadovanja in premiki, ki lahko privedejo do tega, da zaposleni sami izrazijo željo po specifičnem izobraževanju), opis dela (opis delovnih nalog in dolžnosti ter pričakovanj na določenem delovnem mestu), notranja objava prostih delovnih mest (možnost internega rekrutiranja), organizacijska politika zaposlovanja, trening in izobraževanje (učvrstitev ali obogatitev sposobnosti zaposlenih, kar pripomore k večji fleksibilnosti) ter nagrajevanje in beneficije (materialne: denarne nagrade, priznanja; nematerialne nagrade: avtonomija na delovnem mestu, avtoriteta odločanja, izzivi, itd.).

Za primerjavo naj na kratko omenim model Simonsenove, ki je razvojno organizacijsko kulturo razdelila na pet sestavin, in sicer planiranje delovne sile (najti, razvijati in ohraniti ljudi za kompetitivnost organizacije), strateški poslovni cilji (vključenost človeških virov v cilje in strategijo podjetja), selekcijski sistem (zunanje najemanje, interna oskrba, mobilni sistem, nasledstveno planiranje), razvojni sistem (pristojnosti menedžmenta, upravljanje dela, razvoj menedžmenta, razvoj zaposlenih in razvojni viri) in sistem nagrajevanja (nagrada za rast, določena s prispevkom posameznika k dodani vrednosti, širše prevladovanje borznih opcij, finančne možnosti za večji profesionalni prispevek). Iz spodnje slike lahko razberemo medsebojni vpliv določenih elementov modela Simonsenove.

Slika 3: Elementi sistema upravljanja razvoja kariere



Vir: Simonsen v Cvetko, 2002: 116

Tretji korak prve faze je prilagajanje sistema za upravljanje kariere organizacijski kulturi. Programi načrtovanja in upravljanja kariere bodo prej dosegli cilje, če bodo ustrezali organizacijski kulturi, ki vsebuje predpostavke o načinu delovanja organizacije, vzorce tipičnih obnašanj, način interne in eksterne komunikacije, poslanstvo, politiko poslovanja, po drugi strani pa tudi zunanji videz, kot so arhitektura, oprema, pripomočki za opravljanje dela ipd. Glavni vir za raziskovanje pa so na prvem mestu zaposleni, pa tudi pisni dokumenti, kadrovska struktura in neformalna mreža odnosov.

Organizacijska kultura, ki naj bi bila primerna za vzpostavljanje in ohranjanje sistema razvoja kariere po Leibowitzovi, Farrenovi in Kayevi, ima predvsem naslednje značilnosti:

- poslovni plani so javni, kar pomeni, da se o poslanstvu in ključnih ciljnih govori pogosto in mnogo; prav tako so znane informacije o bodočih planih;
- interno komuniciranje je na visokem nivoju, zato zaposleni nimajo težav z zbiranjem določenih informacij o delu in na ta način predvidevajo možnosti v karieri;
- »networking«⁷ in uspešno delo pospešujeta izkoriščanje kariernih možnosti;
- v organizaciji se ne spopadajo s problematičnimi pojavi, kot so demoraliziranost, naveličanost, stagnacija in neizkoriščenost – to preprečujejo z »job enrichment«⁸, razvojem in mobilnostjo; nove ideje in inovacije so dobrodošle in primerno nagrajene, delovni čas pa dobro izkoriščen;

⁷ »networking« - pletenje mreže poznanstev

⁸ »job enrichment« - obogatitev dela

- odnos med menedžerji in zaposlenimi temelji na zaupanju, k čemur pripomore odprto dvosmerno komuniciranje;
- ljudje implementirajo organizacijsko klimo v pozitivni smeri, kar posledično prinese k večji produktivnosti in vsesplošnemu zadovoljstvu, na poslovni ravni in v resursih.

4.3.2 Druga faza: oblikovanje vizije in plana akcij

Ta faza je gradnja teoretičnih predpostavk razvoja v organizaciji. Lahko bi rekli, da se na tej točki začne proces planiranja kariere. Izoblikovati je potrebno realno in jasno vizijo, ki bi bila vez med predhodnim, tedanjim in prihodnjim stanjem. Sestavljena je iz treh delov:

1. prenos teorije o planiranju in razvoju karier iz modela v prakso;
2. izbor učinkovitih ukrepov za zaposlene in za organizacijo;
3. vključevanje nadrejenih v razvoj karier zaposlenih.

Prvi del temelji na izoblikovanju predstave o prihodnosti razvoja kariere v organizaciji. Na podlagi več teorij izberemo najprimernejšo strategijo in model za izdelavo vizije, ki temelji na vzajemnem odnosu med posameznikovimi in organizacijskimi potrebami. Te informacije dobimo preko analize dela, izbiranja, uvajanja, ocenjevanja dela in razvojnega potenciala, napredovanja, svetovanja, stalnega izobraževanja itd.

Drugi del, katerega cilj je izbor učinkovitih ukrepov za zaposlene in organizacijo, je zelo relevanten, saj je izbira ukrepov odvisna od ciljev, ki so bili nekako določeni pri posamezniku ali skupini, prav tako od dotedanjega razvoja in ugotovitev. Avtorice obravnavanega modela so v tem koraku izpostavile štiri vprašanja, ki bi bila v začetku v pomoč, in sicer: kdo sem (pomen samoocentive), kakšnega me vidijo drugi (povratne informacije od nadrejenih in sodelavcev o svojem delu), kateri so moji cilji (proučevanje različnih možnosti in postavljanje ciljev) in kako lahko dosežem svoje cilje (začetek oblikovanja plana razvijanja kariere). Njihovo mnenje je, da z navedenimi vprašanji dobimo zadovoljive informacije o potrebnih znanjih in spretnostih za upravljanje kariere.

Posamezniku je v organizaciji lahko ponujena pomoč planiranja kariere, ki jo na splošno lahko razdelimo v tri skupine:

1. skupinske aktivnosti
 - seminarji ali delavnice (najpogosteje uporabljena oblika) – večšine, ki se pri tem izvajajo, so: samoanalize, analize organizacije in planiranje ukrepov;

- video – metoda, ki je primerna za številčno večje skupine, ki pa ne sme ostati kot edina metoda; najboljši učinek je uporaba videa v kombinaciji z drugo metodo.

2. svetovanje o karieri

- individualno svetovanje o karieri – formalno svetovanje (izvaja ga kadrovski strokovnjak, zunanji strokovnjak ali neposredno nadrejeni preko metodoloških pripomočkov) in neformalno svetovanje (prijateljski pogovori o delu z nadrejenimi);
- mentorstvo («Formalni ali neformalni programi, preko katerih menedžerji pomagajo manj izkušenim zaposlenim z dajanjem nasvetov o karieri in usmerjanjem skozi nevarnosti politike organizacije.» (Dessler, 2000:276)

3. samostojne aktivnosti

- priročniki (organizacije dodajo tudi na primer lestvice zaporednih del, premike med podobnimi ali različnimi deli znotraj dejavnosti);
- primeren informacijski sistem (pomoč pri aktivnostih določanja kariernega cilja, hiter izračun samoocenjevanja, izris organizacijskih kart in poti v karieri, možne spremembe ipd.).

Od naštetih metod pa je učinkovitost odvisna tudi od podpore vodilnega menedžmenta, pripravljenosti nadrejenih pri načrtovanju kariere svojih zaposlenih, učinkovitosti kadrovske dejavnosti na področju ugotavljanja razvojnih poti v organizaciji in izpeljavi razvojnih letnih programov.

Zadnji del te faze pa temelji na vključevanju nadrejenih v razvoj karier zaposlenih. Po mnenju Holt Larsena in Funck Ellehaveje se je ukvarjanje s človeškimi viri ter s tem tudi razvoj zaposlenih decentraliziralo. Tako imenovani linijski menedžerji imajo vedno bolj neposredno odgovornost pri človeških resursih v organizaciji. (Brewster in Holt Larsen, 2000: 116)

Menedžerji lahko zaposlenim nudijo mentorstvo, povratne informacije, usposabljanje, model vlog, sprejemanje in hrabrenje, varovanje, izpostavljanje, izzivajoče delo, sponzoriranje, svetovanje, avtonomijo, priložnosti za razvijanje ostalih in svetovalno vlogo. Menedžerji lahko igrajo različne vloge v procesu razvoja zaposlenih, kot so mentor, ocenjevalec, svetovalec ali priporočitelj. Te vloge se lahko tudi prepletajo.

4.3.3 Tretja faza: Izvrševanje akcijskih planov

V tej fazi se prične prehod iz teoretičnega načrtovanja sistema kariere v praktično izvrševanje programov, in sicer v treh sklopih:

- zagotovitev podpore najvišjega menedžmenta v organizaciji;
- oblikovanje svetovalne projektne skupine;
- izvedba pilotskega programa.

Kot sem že nekajkrat omenila, je zelo pomembno, lahko bi celo trdila ključno, da »top management«⁹ podpira sitem razvoja kariere in s tem potrebe, vizijo in ohranjanje sprememb. Pravzaprav ni le pomembno, da teoretično izkazujejo podporo, temveč tudi sodelujejo pri grajenju in ohranjanju celotnega sistema. Vključeni naj bi bili skozi vseh pet naslednjih faz, in sicer, ko se:

1. problem definira – ustvarijo lastno razumevanje in realno rešitev;
2. gradi tim za izvajanje – odkrivajo sodelavce, ki bi delali na tem področju, še posebej izbirajo svetovalno skupino in ključne, vplivne posameznike;
3. gradi vizija in model razvoja kadrov;
4. začne prakticirati model razvoja kadrov – preko komuniciranja ugotavljajo tedanjo vlogo zaposlenih v organizaciji in s svetovanjem ter usmerjanjem črtajo njihovo pot za prihodnost;
5. ocenjuje implementirane sisteme – primerjajo stanje pred uvedbo sistema in po njej, redno pregledujejo rezultate in se o tem pogovarjajo z udeleženci.

Kljub temu, da imajo vodilni strateško funkcijo, pravzaprav lahko rečemo, da prejemajo vse informacije oni, prav tako oni sprejemajo odločitve in na koncu tudi ocenjujejo ter analizirajo, se mora v organizaciji oblikovati svetovalna projektna skupina. Le-ta je prisotna pri določanju potreb, izdelovanju vizije in usmerjevanju celotnega sistema, vendar je njena vloga bolj pomoč pri razvijanju akcijskega plana. Ta naj bi bila sestavljena iz več ključnih kadrov z različnih tako strokovnih področij kot nivojev organizacije, ki pripomorejo k izdelovanju karierne vizije z različnih aspektov. Njena naloga je predvsem zbiranje podatkov in reševanje sprotnih problemov, raziskovanje in intervjuvanje skupin, dajanje nasvetov, sodelovanje z internimi in eksternimi konzultanti, obdelovanje podatkov, ocenjevanje uspehov in sprememb ipd.

⁹ »top management« - najvišji vodilni menežment

Tretji sklop zajema izvedbo pilotskega programa, za katerega moramo določiti pravila, ki bodo veljala pri praktični izvedbi, organizirati kadrovske področje, da bo primerno in prilagojeno sistemu razvoja kariere, in usposobiti osebje, ki bo delovalo na tem področju. Glede na to, da se sistem uvaja in je sprememba velika, je potrebno začeti z majhnimi koraki.

Avtorice modela so sestavile pravila za oblikovanje pilotskega programa, ki so:

1. izberi ustrezno testno področje v organizaciji in pri tem upoštevaj jasen problem, prisotnost ciljne skupine, sodelovanje najvišjega vodstva, možno motiviranost zaposlenih za vključitev v razvoj, razpoložljive vire, kot čas, material, osebje itd.;
2. postavi jasno vizijo in cilje, kar ti bo to olajšalo realizacijo in omogočilo ocenitev programa;
3. zagotovi sodelovanje zaposlenih in menedžerjev, ker bodo ti program podprli, če bodo sodelovali pri njegovem načrtovanju;
4. določi pravila, vloge in odgovornosti tako, da bo jasno, kdo je za kaj odgovoren;
5. uporablaj različne pristope, pri tem pa je najboljša kombinacija ukrepov za odpravo problemov, ker ta pristop zagotavlja trajnost spremembe;
6. predvidi morebitne ovire, saj je preprečevanje boljše strategija, kot je spopadanje s preprekami;
7. oblikuj plan evalvacije tako, da določiš merila in indikatorje za ocenjevanje uspešnosti programa;
8. zagotovi dovolj časa in možnosti za odpravljanje problemov, saj se tudi skrbno načrtovani plani včasih ne odvijajo po pričakovanjih, zato je za njihovo spremljanje potreben čas;
9. odgovori na povratne informacije udeležencev programa z izboljšavami v programu, saj morajo biti zaprosene informacije o oceni programa tudi upoštevane;
10. izkoristi uspeh pilotskega programa kot most za nadaljnje korake, saj je prek dobrih rezultatov mogoče pridobiti podporo za razširitev programa.

(glej Leibowitz, Farren, Kaye, 1986: 210-213)

Za izvedbo pilotskega programa je potrebna tudi reorganizacija kadrovskega področja. Teorija predstavlja naslednje tri načine organizacije: ločen oddelek znotraj kadrovske službe, ki bi deloval le na področju razvoja zaposlenih, področje razvoja kariere neposredno odgovorno menedžerju, ki je odgovoren za kadrovske področje, odgovornost za razvoj karier pripisana decentraliziranemu kadrovskemu področju.

4.3.4 Četrta faza: Doseganje rezultatov in ohranjanje sprememb

Ko uvedemo spremembo, jo je potrebno s primernimi strategijami utrditi v sistem in ohranjati. Sistem za razvoj karier ni enkratni projekt, ki se ga izvede in je zaključen, temveč je proces, ki traja. Za njegov obstoj in uspeh je potrebno uporabljati različne aktivnosti in pristope. Nekateri so splošni za vso populacijo v organizaciji, ki je vključena v proces, drugi pa specifični za posameznike, glede na predvideno nasledstvo. Bistvo je tudi v tem, da se dogaja znotraj organizacijske kulture in uvaja interne spremembe, ki so nekako že vnaprej definirane z dolgoročnimi cilji in razvojem. Poleg tega, da je to voden proces, je potrebno poudariti tudi nujnost individualne odgovornosti.

Na drugi strani pa se pojavlja razvoj kariere kot enkratni dogodek, ki se odvije v krajšem času in je osredotočen na posamično aktivnost. Lahko trdim, da ni v sklopu z dolgoročnimi cilji, temveč temelji na kratkoročnih koristih. Ciljna skupina udeleženi v tovrstnem procesu je specifična.

Že nekajkrat sem omenila, kako pomembna je odprta komunikacija med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi. To ne velja le v času, ko se pogovarjajo o interesih in potrebah, temveč tudi ko je proces v teku in nastopijo različni rezultati. To ima lahko vrsto različnih učinkov, saj je to eden izmed kazateljev, da se proces odvija in živi ter nima le teoretičnih osnov. Tako se večja odgovornost in resnost sodelovanja. Rezultati pritegnejo tudi tiste, ki niso vključeni, in lahko postanejo interesenti. Izpostavila pa bi vsesplošno zadovoljstvo, saj na eni strani zaposleni delajo nekaj pozitivnega za organizacijo (z aktivnim sodelovanjem spodbujajo in ohranjajo sistem), po drugi strani pa se jim osebno obrestuje, saj v bistvu gradijo svoj razvoj.

Avtorice naštevajo nekaj pomembnih aktivnosti pri informiranju zaposlenih, ki jim je potrebno namenjati veliko pozornosti:

1. s publiciteto je potrebno začeti dovolj zgodaj zaradi pravočasne pridobitve pozornosti in zanimanja udeležencev;
2. ni dovolj, če objavljamo le rezultate, temveč je potrebno objavljati tudi koncept in aktivnosti, saj se vsi ne zanimajo za proces istočasno, nekateri pa nimajo predstave o tem, kaj naj bi predstavljal koncept razvoja kariere;
3. proces informiranja je potrebno formalizirati in zanj določiti kadrovske in finančne vire;
4. udeleženci morajo med seboj sodelovati, tako v neformalnih diskusijah s soudeleženci, kot na raznih predstavitev, pisanju člankov ipd., saj oni bolje predstavijo in razložijo

sistem preko svojih izkušenj, ker so del njega, kot pa neprestana predavanja, ki temeljijo zgolj na teoretičnih predpostavkah;

5. program za razvoj karier se mora tudi identificirati s pomenskim, zaželeno udarnim imenom;
6. akterji v programu morajo biti točno določeni in predstavljeni s svojimi funkcijami;
7. uspeh je potrebno prodajati;
8. vsaka objava informacij mora biti načrtovana za določeno ciljno publiko;
9. zaželeno je, da se z objavo raznih podatkov ukvarjajo primerni strokovnjaki, npr. komunikologi. (Cvetko, 2002: 160)

Informiranje poteka na več načinov: lahko preko pisnih sporočil zaposlenim (t.i. newsletters), ki so uporabna za napoved seminarjev in delavnic, saj so hitra, lahko s pomočjo ustnih predstavitev, ki so primerne za informiranje večje skupine udeležencev o kariernem razvoju v izbranih oddelkih ali medoddelčnih skupinah, ali pa preko tiskanega gradiva.

Eden izmed težjih delov sistema razvoja kariere je evalvacija procesa. Načrtovanje, upravljanje in razvoj kariere je proces, ki ne temelji na kvantitativni bazi podatkov, tako tudi rezultati niso številčne narave, zato je uspeh toliko težje meriti. Leibowitzova, Farrenova in Kayova so tudi za to področje določile nekaj indikatorjev za merjenje uspeha. Razdelile so jih na tri področja merjenja: za zaposlene, menedžerje in organizacijo.

Indikatorji uspeha za zaposlene:

- učinkovit proces planiranja in upravljanja njihovih kariernih interesov;
- možnost vključevanja v karierne odločitve skupaj z njihovimi menedžerji;
- način določanja realnih kariernih ciljev, ki sledijo organizacijskim potrebam;
- specifični, konkretni plani za lasten razvoj, kot tudi ugotavljanje razvojnih aktivnosti in programov;
- povečanje komunikacij z menedžerji o karieri in kariernem razvoju.

Indikatorji uspeha za menedžerje:

- učinkovit proces planiranja in upravljanja kariere sodelavca;
- procesi in orodja, s katerimi se usposobijo za uvajanje sodelavcev v razvojne plane;

- sposobnost deliti odgovornost za upravljanje karier z zaposlenimi sodelavci in hkrati imeti vlogo njihovega usmerjevalca, ki je podprta s potrebnimi orodji in programi;
- planiranje virov informacij, ki pomagajo zaposlenim ugotavljati in ocenjevati ali so njihovi cilji skladni z organizacijskimi potrebami in zahtevami;
- sposobnost razviti skupino kvalificiranih sodelavcev za prihodnje potrebe.

Indikatorji uspeha za organizacijo:

- povečanje števila opravljenih pogovorov o kariernem razvoju med odgovornimi menedžerji in zaposlenimi sodelavci;
- planiranje namesto slučajnega izbiranja kariernih priložnosti;
- prilagajanje zaposlenih delu, ki je zanje primerno, kar se odraža v povečani motivaciji in produktivnosti;
- razporejanje zaposlenih na zanje najboljša karierna področja;
- povečevanje ustreznih informacij za bodoče odločitve;
- povečanje atraktivnosti organizacije za potencialne zaposlene;
- zadovoljstvo predstavnikov in odgovornih menedžerjev s programom.

(Leibowitz, Farren, Kaye, 1986: 259-260)

Menim, da je zelo pomembno tudi sistematično zbiranje in arhiviranje podatkov. Zato želim izpostaviti še naslednji problem: glede na to, da so baze podatkov dandanes vse bolj locirane v raznih informacijskih sistemih in vedno manj v papirnati obliki, bi bilo priporočljivo tudi podatke, ki zadevajo razvoj kariere, hraniti na ta način, čemur sledi prilagoditev informacijskih sistemov organizacij tudi za to področje. Informacijski programi niso naravnani tako, da vpišemo določene podatke in nam oni sami definirajo kariero posameznika, temveč so namenjeni predvsem lažjemu in sistematičnejšemu zbiranju podatkov. Temeljijo predvsem na dveh metodah zbiranja: uporabi in upravljanju kompetentnosti zaposlenih ter uporabi in upravljanju veščin in izkušenj zaposlenih. Prva metoda omogoča informacije o veščinah in izkušnjah zaposlenih, informacije o zahtevanih veščinah in izkušnjah za delovna mesta oziroma položaje ter ugotavlja ujemanje med obema področjema. Ta metoda je uporabnejša in priporočljivejša, ker omogoča uporabo analitičnih prijemov in zagotavlja informacije o metodoloških in operativnih vrstah znanja. (Lah Šteblaj, 2004)

Druga metoda se uporablja za načrtovanje kariere in nasledstev in je osredotočena na operativno znanje zaposlenih. Ne izrablja informacij o metodoloških vrstah znanja, ker nima tovrstne baze podatkov.

Med drugim je možno zbirati tudi podatke o dogodkih in spremljati navzočnost zaposlenih na njih (npr. izobraževanje, razni intervjuji, disciplinski zapisniki itd.).

Vsaka organizacija ima svoj informacijski sistem. Če ta vsebuje program za upravljanje s človeškimi viri, potem se del tega najverjetneje nanaša tudi na področje kariere. Vprašanje pa je, koliko je ta v uporabi. Prav tako si upam trditi, da je v organizacijah, kjer vodstvo podpira razvoj kariere in imajo vzpostavljen sistem za razvoj kariere, za to tudi primerno nastavljen informacijski sistem.

5. ŠTUDIJA PRIMERA CIMOS D.D.

Začetek proučevanja nekega problema je spoznavanje in analiza njegovega okolja. Na podlagi pridobljenih podatkov lahko v določeni meri vnaprej predvidimo stanje problema (vzroke,

morebitne rešitve ipd.). Tako je tudi s sistemom načrtovanja kariere v organizaciji. Glede na poslovno strategijo, cilje organizacije, usmerjenost, kadrovske strategije in podobne dejavnike je moč predvidevati, v kolikšni meri organizacija vlaga v človeške vire in posredno v razvoj zaposlenih. Zato bom v začetku tega poglavja diplomske naloge najprej predstavila obravnavano organizacijo.

5.1 PREDSTAVITEV PODJETJA

Cimos je podjetje, ki sodi po dejavnosti v gospodarstvo, in sicer v avtomobilsko industrijo. Njegova osnovna dejavnost je snovanje in izdelava avtomobilskih delov (sklopov – modulov) za svetovne proizvajalce avtomobilov. Z oblikovanjem novih strategij globalne usmerjenosti, visoke tržne odzivnosti in stremljenja po kakovosti si zagotavlja nenehno rast in zanesljiv obstoj na trgu. Na hitre spremembe in sam razvoj avtomobilske industrije se odziva fleksibilno na podlagi dolgoletnih izkušenj, novega znanja, sodobne tehnologije in profesionalne odločnosti. Pozornost posvečajo tudi dvigovanju nivoja kakovosti življenja in razvoju okolja, v katerem delujejo.

Cimos si prizadeva postati kreator procesov v avtomobilski industriji. Svojemu cilju bo sledil s spremljanjem in uvajanjem tehnološkega napredka in kakovosti. Prav tako si želi postati pomemben gospodarski subjekt, ki bo v sebi združeval znanje, kadre, opremo in kapital. Za zagotovitev in uresničitev poslanstva je potrebno strateško razmišljanje, znova in znova nadgrajeno znanje, usposobljeni zaposleni, učinkovit prodajni program, kakovostni partnerji in primerna infrastruktura, česar pa Cimosu ne primanjkuje.

Večji del pozornosti pripada kupcem, saj je vse delovanje usmerjeno v zadovoljevanje njihovih potreb in zahtev tako na področju razvoja in tehničnih sprememb kot na področju logistike. Vendar to ne pomeni, da so zaposleni zapostavljeni, saj je predpogoj zadovoljstva kupcev z izdelki prav vlaganje v zadovoljstvo zaposlenih, da ti svoje delo opravljajo vestno in kakovostno. K temu prav tako pripomorejo razvoj in inovacije, horizontalne povezave, priložnosti, prijazno okolje itd. Le tako lahko podjetje dosega visoko stopnjo donosnosti, ki poveča njegovo vrednost in vrednost vloženih sredstev ter zadovoljstvo vseh udeležencev, ki se gibljejo v krogu Cimos.

Organizacija Cimos ima sicer svoj sedež v Kopru, vendar se njegovo poslovno okolje ne omejuje zgolj regionalno. Cimos je obsežna organizacija, ki ima poleg že omenjenega centra v Kopru še en proizvodni center v obalno-kraški regiji, in sicer v Senožečah, dva proizvodna centra na Hrvaškem, in sicer v Buzetu in Roču, ter šest globalnih centrov, med katerimi nekateri segajo tudi preko meje Slovenije in Hrvaške, in sicer v Gradačcu (Bosna in Hercegovina) ter Kikindi (Srbija).

Kupci, s katerimi posluje Cimos, so pretežno iz drugega dela Evrope in sodijo med najbolj znane evropske proizvajalce v avtomobilski industriji (BMW, PSA, Opel, Ford, Audi, Garret Honeywell idr.). Njih proizvodnja deluje na podlagi »outsorcinga«, za kar je prav tako tipičen odnos le-teh in Cimos.

Cimos je za doseganje dobrih rezultatov in kakovostnih odnosov med njim in kupci postavil le-te na prvo mesto. Med strateškimi cilji je predvsem zadovoljstvo kupcev. Da bi bili v organizaciji seznanjeni z njihovimi potrebami, kritikami in pohvalami, jim vsaj enkrat na leto pošlje razne vprašalnike s prilagojeno vsebino, glede na posamezne funkcije v podjetju (razvoj, kakovost, prodaja, nabava itd.). Prav tako obravnava področja, ki so posredno ali neposredno povezana s kupci, kot so oblika in ustreznost komunikacije, informacijska tehnologija, upoštevanje rokov, hitrost odzivanja, zanesljivost dobav, pa tudi ekološka ozaveščenost in samozaupanje kupcev. Na podlagi analize izpolnjenih vprašalnikov se težavni procesi izboljšujejo, sprožajo se tudi drugi s težavami povezani ukrepi in še vedno ostaja v ospredju zadovoljstvo kupcev.

Vendar na uspešno poslovanje podjetja in prav tako zadovoljstvo kupcev ne vpliva le kvalitetna in sodobna tehnologija, temveč k temu največ pripomore usposobljen in kvaliteten kader, tako vodstvo kot tudi delavci v proizvodnji. V Cimosu postavljajo v ospredje predvsem kot prednost mlad, zato v veliki meri ambiciozen, kreativen, inovativen, prilagodljiv, po drugi strani pa odločen kader, ki s svojim delom pripomore h grajenju tako uspehov kot same kulture podjetja. Vendar je prav tak kolektiv potrebno razvijati, zato ima pomen kariere velik pomen.

Večina slovenskih podjetij ima napisano poslanstvo in strategijo organizacije, medtem ko le polovica kadrovske strategijo. (Svetlik, 2001) Cimos sodi mednje, kar zadeva poslanstva in strategije, saj ima dodobra dodelano vizijo in strategijo. V strategijo vključuje tudi vlaganje v človeški kapital, tako da bi lahko predvidevali, da ima ustrezen sistem razvoja posameznikov na delovnem mestu.

V nadaljevanju bom predstavila nekaj demografskih podatkov Cimos d.d., ki so bili zbrani in analizirani na dan 31.12.2004 za izdelavo letnega poročila o zaposlenih.

Na dan 31.12.2004 je bilo v Cimos d.d. zaposlenih 968 delavcev, kar predstavlja 11 % povečanje s predhodnim letom (871), od tega 775 delavcev (80,1 %) in 193 delavk (19,9 %). 468 delavcev (48,35 %) je zasedalo proizvodna delovna mesta, 47 (4,85%) delovna mesta v proizvodni režiji, 453 (46,8 %) pa je opravljalo strokovna ter režijska dela. Povprečna starost zaposlenih je bila 38,7 (Direkcija Koper 42,2, Proizvodni center Koper 37,5 in Proizvodni center Senožeče 33,8). V zadnjih letih je skoraj nespremenjena (leta 2001 je znašala 38,4 let). Povprečna izobrazbena struktura po stopnjah izobrazbe je bila v letu 2004 enaka 4,1 (ostala je nespremenjena v primerjavi s predhodnim letom). Najvišji delež zaposlenih s visokošolsko izobrazbo je v direkciji. Glede na to, da se v službah direkcije izvajajo strateške funkcije organizacije, ima 51,4 % (163 od 317) zaposlenih VI. ali višjo izobrazbo. Kljub temu pa je število delavcev z VIII. ali IX. stopnjo izobrazbe relativno nizko. V obeh proizvodnih centrih je največji delež zaposlenih tistih, ki imajo IV. stopnjo izobrazbe.

Ujemanje izobrazbe, ki jo po sistematizaciji zahteva določeno delovno mesto in dejansko zasedanje delavca s končano stopnjo izobrazbe, je pokazalo naslednjo sliko: največje odstopanje se v direkciji pojavlja na delovnih mestih, za katera je po sistematizaciji določena VI. stopnja izobrazbe. 17,1 % delavcev, ki zasedajo ta delovna mesta, ima ustrezno izobrazbo glede na zahtevnost po določilih sistematizacije. Tako jih ima 70,7 % nižjo, 12,2 % pa višjo izobrazbo. Najmanj odstopanj pa je moč opaziti na delovnih mestih, ki ne zahtevajo kvalificiranega kadra. Ta razred je tudi edini, v katerem imajo zaposleni višjo izobrazbo, kot je določena za delovno mesto. Ustreznost pa je 71,4 %.

Na splošno lahko trdim, da na vseh delovnih mestih delež zaposlenih z nižjo stopnjo izobrazbe, kot zahteva sistematizacija delovnih mest presega delež tistih z višjo stopnjo.

V proizvodnem centru Koper je prav tako največje odstopanje na delovnih mestih, ki imajo po sistematizaciji zahtevano VI. stopnjo izobrazbe (ustrezajočih je le 10 %, medtem ko jih ima 85 % nižjo in 5 % višjo izobrazbo).

Če ocenimo na splošno, so na eni strani delovna mesta, za katera je zahtevnost V. ali višja stopnja izobrazbe, ki jih procentualno zaseda več delavcev z nižjo stopnjo izobrazbe, kot je zahtevana, na drugi strani pa tista z zahtevnostjo nižje stopnje izobrazbe (I. II. in IV.), ki pa jih zasedajo v večjem deležu delavci z enako stopnjo izobrazbe, kot je zahtevana po sistematizaciji.

V proizvodnem centru Senožeče je do zelo velikega odstopanja prišlo na delovnih mestih, katerim sistematizacija pripisuje II., III. in VII. stopnjo izobrazbe, saj na le-teh ni med

zaposlenimi nikogar, ki bi ustrezal z doseženo stopnjo izobrazbe. Na teh delovnih mestih je večji delež tistih, ki imajo nižjo stopnjo. Tako kot v Proizvodnem centru Koper tudi v Proizvodnem centru Senožeče lahko ocenimo, da delovna mesta, za katera je zahtevana V. ali višja stopnja izobrazbe, zasedajo v večini delavci z nižjo od zahtevane stopnje izobrazbe.

5.2 KADROVSKO IZOBRAŽEVALNI ODDELEK

Če je za uspešen razvoj in rezultate podjetja potreben temu primeren kader, potem to pogojuje tudi načrtovanje oziroma planiranje kadrov, usposabljanje in izobraževanje le-teh ter veliko drugih potez, da se zagotovi uspešno delo. Vsaka organizacija oblikuje svoje vrednote in s tem kulturo podjetja. Menim, da ima pri tem pomembno vlogo kadrovanje in komuniciranje v organizaciji. Vendar kljub napisanim ali nenapisanim vrednotam organizaciji ostaja večini temeljno merilo učinkovitost in doseganje dobičkov ter programskih ciljev. Pri večini organizacij gre za poudarjanje tržne vrednosti. Strinjam se s trditvijo, da naj bo v ospredju podjetja uspešnost in da so zato potrebne poslovne strategije, vendar menim, da je to pogojeno tudi s kadrovske strategijo.

V Cimosu je kadrovanje funkcija Kadrovske izobraževalnega oddelka (v nadaljevanju KIO). Ta oddelek ni organizacijsko samostojen, kot je na primer prodaja ali razvoj, temveč je del sektorja Sekretariat. V ta oddelek so uvrščene še naslednje službe: Komuniciranje, Varstvo in zdravje pri delu in ekologija, Pravna služba ter Tehnično servisni oddelek. V oddelku Sekretariat je zaposlenih 31 ljudi, od tega 16 žensk in 15 moških. Povprečna starost zaposlenih je 43,4, povprečna stopnja izobrazbe pa 4,9.

Na makro ravni so oddelki v Cimosu razdeljeni na naslednja področja:

- Uprava;
- Sekretariat družbe;
- Načrtovanje in nadzor;
- Finance in računovodstvo;
- Raziskave, razvoj, nabava in prodajne aktivnosti;
- Načrtovanje in oskrba proizvodnje;
- Razvoj procesov in proizvodnja.

Direktor Sekretariata je član ožjega kolegija, katerega člani so še predsednik uprave, pomočnik predsednika uprave in štirje izvršni direktorji.

V KIO je zaposlenih 5 oseb, in sicer vodja, dve kadrovnici, tri organizatorke izobraževanja in referentka-statističarka. Povprečna starost zaposlenih je 38.6, medtem ko je povprečna stopnja izobrazbe 6. KIO je skoraj neodvisna služba znotraj oddelka, saj ima pretežno vsa pooblastila na področju kadrovanja.

Kot sem že omenila, prihaja v avtomobilski industriji z veliko hitrostjo do inovacij, tako da ni vedno lahko slediti njihovim korakom. V Cimosu se poslužujejo te strategije, da z vsakoletnim načrtom napredka določijo vsakemu zaposlenemu cilje, ki naj bi jih samostojno oziroma v timih uresničili. Na ta način se krepi njegov ustvarjalni položaj in samozavest ter mu hkrati omogočata celovit osebnostni razvoj, ki je prav tako vezan na uresničitev lastnih ciljev in grajenje kariere. Pri tem pa naj bi imel poglavitno vlogo tako Kadrovske izobraževalni oddelk. V njegovo dejavnost ne sodi le zaposlovanje novih sodelavcev in reševanje sprotnih problemov, ki zadevajo kader, temveč naj bi delo v tem oddelku obsegalo tako preteklo kot sedanje in pa tudi prihodnje zadeve ter načrtovanje karier.

5.3 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI V CIMOS D.D.

Ustvarjalni sodelavci so ena izmed osnovnih vrednot podjetja in ključni faktor za doseganje strateških ter poslovnih ciljev. Na osnovi potreb obstoječih in bodočih procesov določajo potrebne kompetence zaposlenih. Le-te zagotavljajo skozi postopek izbire zaposlenih, postopek uvajanja v delo, nenehno izobraževanje in usposabljanje.

Usposabljanja na področjih načrtovanja in vodenja kakovosti, razvoj izdelka in procesa ter obvladovanja proizvodnih procesov za tehnike kakovosti, varno in zdravju neškodljivo delo in ravnanje z okoljem imajo prioriteto vlogo. Sistem usposabljanja predvideva ugotavljanje potreb po usposabljanju, planiranje, izvedbo, dokumentiranje in preverjanje učinkovitosti.

Zaposlene motivirajo z redno komunikacijo, postopki načrtovanja karier in postavljanjem, spremljanjem ter vrednotenjem osebnih in skupinskih ciljev. Pri tem spoštujejo njihovo različnost in osebna hotenja. Pomemben del procesa je tudi zagotavljanje zadovoljstva zaposlenih, ki temelji na rednem spremljanju in ustreznem preventivnem in korektivnem ukrepanju. Le-to se ocenjuje na podlagi analize letnih razgovorov, fluktuacije, absentizma, nesreč pri delu in pa tudi empirično z izvajanjem ankete vsako drugo leto. Aktivnosti za

povečanje zadovoljstva zaposlenih določijo s planom napredka. Z letnim razgovorom vodje in zaposlenega najmanj enkrat letno ocenjujejo uspešnost delavca v preteklem obdobju. Opredelijo bistvena področja in odgovornosti na delovnem mestu, poklicni razvoj in izobraževanje. Sistem ocenjevanja uspešnosti uporabljajo za večino kategorij zaposlenih, in sicer za vodje, strokovnjake, tehnike, režijske delavce ter proizvodne delavce. Pri tem pa upoštevajo mnenja neposrednih vodij, vodij na višji ravni zaposlenih in tudi strank. Sistem ocenjevanja uspešnosti jim je v pomoč pri določanju individualnih potreb po usposabljanju, organizacijskih potreb po usposabljanju, zmožnosti za napredovanje, razvoju kariere, deležu plače za delovno uspešnost in sami organizaciji dela.

Kot sem že omenila, so vloga zaposlenih, njihova znanja, izkušnost, sposobnost in motiviranost ključni dejavniki za uresničevanje ciljev v Cimosu. Le-ta v skladu s strategijo vlaganj in upravljanja zagotavlja zaposlenim pogoje za razvoj in uveljavitev njihovih strokovnih in osebnostnih potencialov. Vodenje in upravljanje s kadri temelji na:

- pridobivanju in ohranjanju najboljših sodelavcev z ustreznimi znanji in sposobnostmi, ki bodo zagotavljali fleksibilno odzivanje na spremembe;
- zagotavljanje kontinuitete znanj in izkušenj z njihovim sistematičnim prenosom na sodelavce ter dobavitelje;
- razvijanju projektnega pristopa in timskega dela, z vključevanjem sodelavcev različnih strok;
- usposabljanjem in načrtovanjem razvoja kadrov;
- aktivnostih za dvig zavedanja pomena kakovosti in uresničevanja ciljev;
- oblikovanju sistema plač in nagrad kot načina stimuliranja za uresničevanje in preseganje ciljev;
- vzpodbujanju zaposlenih za sodelovanje v procesu stalnih izboljšav;
- zagotavljanju pogojev za varno in zdravju neškodljivo delo;
- komuniciranju z zaposlenimi na vseh nivojih;
- ugotavljanju zadovoljstva zaposlenih in ukrepov za dvig zadovoljstva.

Vodenje in upravljanje z zaposlenimi poteka po postopkih, navedenih v referenčnih dokumentih in v skladu s strokovnimi spoznanji ravnanja s človeškimi viri. V skladu s cilji družbe in organizacijske enote so za rezultate ter razvoj sodelavcev odgovorni organizacijski vodje. Cilji in aktivnosti na tem področju se skladno s strategijo podjetja določijo letno s Planom napredka. Ta sistem vodenja naj bi se uporabljal v celotnem Cimosu.

Način upravljanja s človeškimi viri je moč primerjati z že izoblikovanimi skupinami oziroma tipi. Poznamo naslednje skupine: srednje - južnoevropska (model upravljanja s človeškimi viri, ki je neintenziven), obrobnoevropska (na menedžment osredotočen, srednje intenziven), nordijska (na zaposlene osredotočen, srednje intenziven), zahodnoevropska (intenziven in profesionalen model). V Sloveniji je glede na statistiko položaj upravljanja s človeškimi viri slabši od srednje in južne Evrope, lahko rečemo pod povprečjem (2,5 kadrovika/100 zaposlenih, v Sloveniji pa 1,1/100 zaposlenih).- (Možina, S. idr., 2002) Statistika ponazarja, da upravljanje s človeškimi viri ni vključeno v strategije podjetij, prav tako ne na kolegije, vključenost zaposlenih je nizka, močna centralizacija, usposabljanje zaposlenih je povprečno, prožnost le-teh manjša. V Cimosu pa je področje ravnanja s človeškimi viri preko direktorja Sekretariata del obravnave na kolegijih, prav tako je vključeno v strategijo podjetja.. Izoblikovano in napisano imajo politiko za področja, ki zajemajo plače in ugodnosti, pridobivanje ter izbiro kadrov, usposabljanje in razvoj, komuniciranje zaposlenih, ter nenapisano politiko za področja, ki zadevajo enakost/raznolikost možnosti, fleksibilne načine dela, razvoj menedžmenta, usklajevanje delovnih in družinskih obveznosti. Uspešnost dela kadrovske-izobraževalnega oddelka sistematično vrednotijo, pri tem pa se upoštevajo mnenja najvišjega vodstva, linijskih vodij, zaposlenih, poleg omenjenih se vrednoti prav tako skozi sistemske presoje in presoje kupcev. Pri tem pa uporabljajo merilo uspešnosti glede na cilje.

V Cimosu se je v zadnjih treh letih skupno število zaposlenih povečalo za približno 15 %. Najtežje je pridobiti strokovnjake in tehnike iz informacijske tehnologije, pa tudi strokovnjake specifične stroke (na primer inženirje strojništva). To je bil tudi eden izmed razlogov, da so se odločili za pridobivanje kadrov iz tujine in preusposabljanje zaposlenih. Vodstvena mesta ponavadi zapolnijo interno, pri izbiri kandidatov za druga delovna mesta pa najpogosteje izvajajo individualne intervjuje, izjemoma intervjuje pred komisijo; bolj kot pisnih priporočil se poslužujejo ustnih. Pri pridobivanju kadrov so najbolj usmerjeni na univerzitetne diplomante.

5.4 KARIERA V CIMOS D.D.

5.4.1 PLAN RAZVOJA KADROV

V podjetju so pred nekaj leti imeli seminar o razvoju kadrov, po katerem je bil izdelan okvirni plan razvoja kadrov. Njegov glavni cilj je bil zagotavljanje ključnih kadrov za prihodnji razvoj podjetja, namen pa načrtovan osebni in poklicni razvoj, načrtovano izobraževanje zaposlenih, glede na izobraževalne potrebe podjetja in posameznika, in izbor ter vzgoja ključnih kadrov za stroko in vodenje. Program naj bi temeljil na dolgoročnem planiranju kariere sodelavcev, vključevanju vodilnih menedžerjev in strokovnjakov podjetja v izvajanje programov (v vlogi svetovalcev ali mentorjev), reševanju strateško pomembnih ključnih problemov organizacije v okviru različnih projektov in razvojnih izkušnjah.

Sistem naj bi vzpostavili preko zbiranja informacij in ugotavljanja potreb, načrtovanja, izvajanja in spremljanja ter priprave, analize in ocene potenciala, namenjen pa naj bi bil višje in visoko strokovnemu kadru, ki bi se vanj vključil po končanem pripravnistvu.

Sistem naj bi deloval v šestih stopnjah, in sicer:

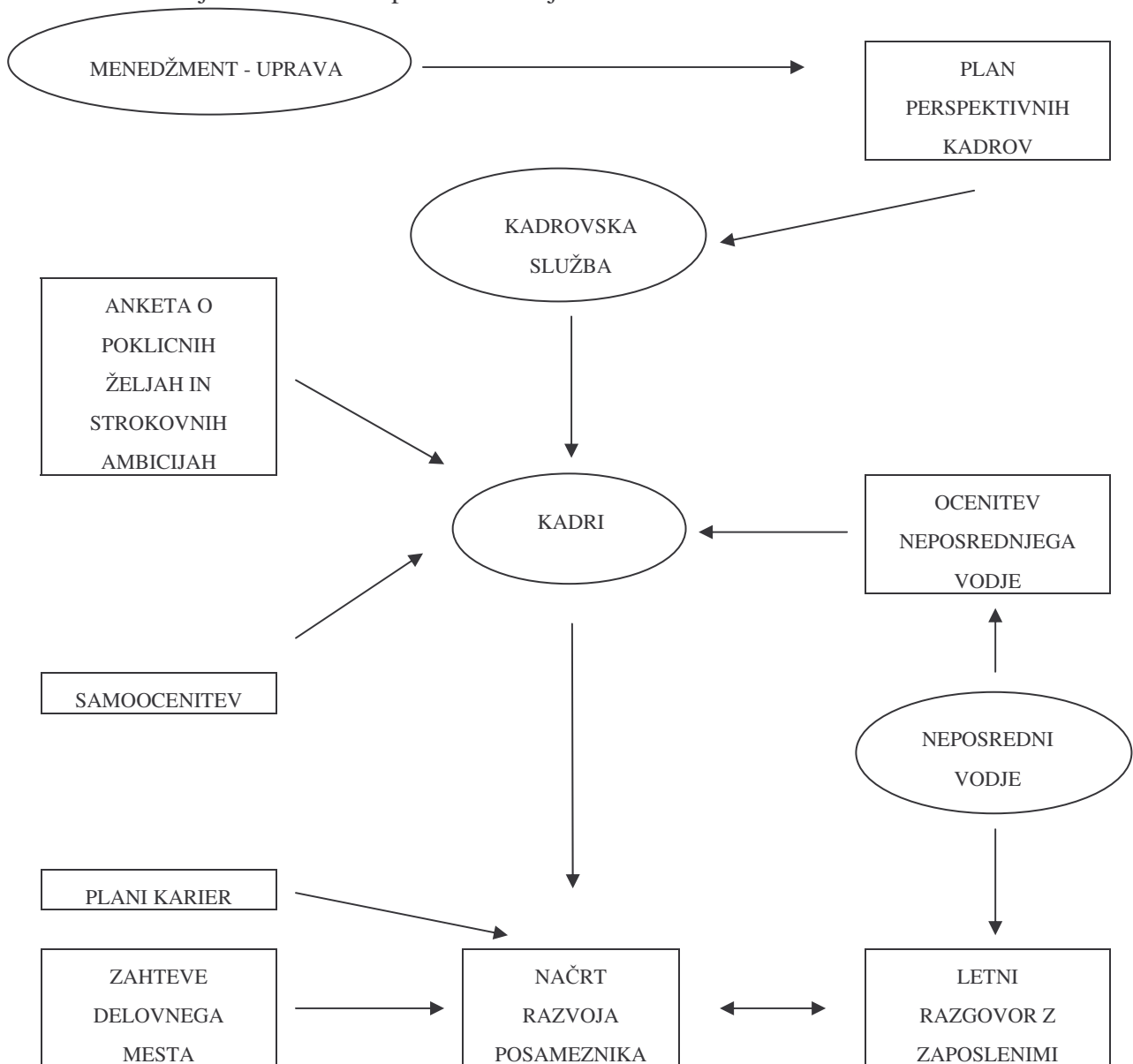
- I. dogovor z vodstvom – na tej stopnji se analizira potrebe podjetja oziroma sektorja (kakšne ljudi se bo potrebovalo, kdaj se jih bo potrebovalo, kakšne sposobnostim znanja morajo imeti že danes in kakšna bodo morali imeti v bližnji prihodnosti, ali ustreza število in strokovnost zaposlenih potrebam dela, ali vsi zaposleni optimalno izrabijo svoje sposobnosti, ali poznamo prihodnje kadrovske potrebe podjetja ter kako pridobiti kader, ki bo ustrezal prihodnjim potrebam) ;
- II. anketni vprašalnik, intervju – ugotavljanje interesov in želja zaposlenih (kaj meni zaposleni o lastnem delu, znanju, organiziranosti dela, načinu vodenja, medsebojnih odnosih, počutju v podjetju, kakšni so interesi, želje, pričakovanja posameznika glede njihovega dela, kariere in izobraževanja) ;
- III. ocena delovne uspešnosti – kar vključuje tako samooceno kot oceno nadrejenih;
- IV. analiza potenciala – na tej stopnji se izbira ključni kader za strateške funkcije (sklepi in ugotovitve iz ankete ter intervjuja, ocena potenciala, ki je sestavljena iz rezultatov ocenitev, kar omogoča izbiro ključnih kadrov za vodenje in stroko, oceno potenciala in možnost za usmerjanje ter razvoj zaposlenih glede na potrebe podjetja);
- V. razvojni in izobraževalni načrt – načrtovanje razvoja posameznika (določitev, kam se bo usmeril razvoj posameznika - v vodenje, stroko ali neko vmesno kombinacijo, opredelitev, koliko časa in izkušenj potrebuje posameznik, da lahko prevzame

odgovornejše naloge, opredelitev načrtovanih prihodnjih delovnih mest, prilagoditev izobraževalnega načrta, ki naj ne bi zadovoljeval le potrebe organizacije, temveč izpolnil tudi želje posameznika, vključitev predlogov iz analize potenciala);

VI. spremljanje razvoja – letni razgovor vodje s sodelavci (letni razgovor).

Na sliki 4 so prikazani akterji (uprava, kadrovska služba, kadri in neposredni vodje) in aktivnosti (priprava plana perspektivnih kadrov, izvajanje ankete o poklicnih željah, analiza zahtev delovnega mesta, različna ocenjevanja, načrtovanje kariere), ki so vključeni v plan razvoja kadrov. (IDS Scheer, 2003)

Slika 4: Akterji in aktivnosti v procesu razvoja kadrov



Vir: IDS SCHEER – kadrovski modul HR (2003).

Vse zgoraj navedeno je temeljilo na interpretaciji dveh vrst karier (glede na organizacijsko strukturo), in sicer:

- Horizontalni karieri – strokovni karieri kot napredovanju na istem delu, vendar z večjim obsegom odgovornosti, obvladovanjem zahtevnejših, bolj specializiranih ali heterogenih nalog. Na spodnji sliki je teoretičen prikaz horizontalnega napredovanja, kjer gre za enako delovno mesto, s tem da se na eni strani veča obseg kompetenc zaposlenega, na drugi strani prav tako samostojnost, zahtevnost nalog, odgovornost ipd. S tovrstno obliko razvoja se v večini načrtuje kariero strokovnim delavcem, za katere ni nujno, da bodo postali vodje oziroma menedžerji.

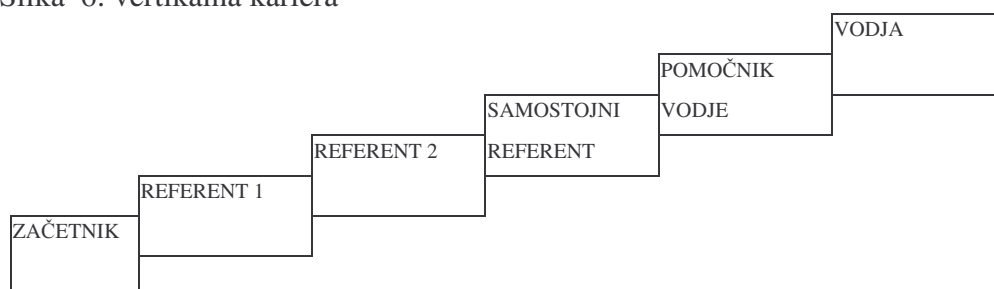
Slika 5: Horizontalna kariera



Vir: IDS SCHEER – kadrovski modul HR (2003).

- Vertikalni karieri – menedžerski karieri kot napredovanju na zahtevnejše delovno mesto, za katerega se zahtevajo dodatna znanja, spretnosti in sposobnosti, ki lahko poteka na zahtevnejše položaje po menedžerski ali strokovni lestvici. Na spodnji sliki je teoretičen prikaz vertikalnega napredovanja, kjer gre za spremembe delovnih mest, pri čemer se prav tako povečuje na eni strani obseg kompetenc zaposlenega, na drugi strani prav tako samostojnost, zahtevnost nalog, odgovornost ipd. S tovrstno obliko razvoja se v večini načrtuje kariero vodjem oziroma menedžerjem.

Slika 6: vertikalna kariera



Vir: IDS SCHEER – kadrovski modul HR (2003).

Način načrtovanja kariere je bil v bistvu dobro zastavljen, vendar ne prakticiran. Turbulentno okolje z nenehnimi spremembami nam nekako po eni strani ovira dolgoročno planiranje, po drugi strani pa ne dopušča životarjenja iz dneva v dan. Avtomobilska industrija je še posebej izpostavljena spremembam v kratkem časovnem obdobju. To je tudi eden izmed glavnih razlogov, ki ga v Cimosu navajajo za nevzpostavitev kariernega sistema, temveč realizacijo le nekaterih prvin, ki so del kariernega sistema. Če je kariera načrtovana, je načrtovana za daljše časovno obdobje. V tem času lahko nastopi vrsta nepričakovanih dejavnikov, ki bi onemogočili ta načrt. To pa ne pomeni, da so zadevo v celoti izključili. Iz celotnega plana so izluščili in vpeljali določene elemente, ki so del plana kariere.

Glede na to, da se v organizacijah sistem planiranja kariere in njenega razvoja šele dodobra vzpostavlja, se tudi zaposleni niso posebej ukvarjali s tem področjem (razen izjem, ki so se samoiniciativno izobraževale v tej smeri). Da bi spodbudili tovrstno razmišljanje, so na Cimosu pripravili samoocenitveni vprašalnik za zaposlene, ki zajema vprašanja o delu in razvoju. V bistvu se ta samoocenitveni vprašalnik nanaša na področje načrtovanja kariere s strani posameznika. Tovrstni pregled pogleda zaposlenih se izvaja enkrat letno pred izvedbo rednih letnih razgovorov z zaposlenimi. Zaposleni pregledujejo svoje stanje na delovnem področju preko naslednjih vprašanj:

- Katere so bile moje ključne naloge v preteklem obdobju? Kako sem jih opravil/a, kakšni so bili rezultati in zakaj sem bil uspešen/a ali manj uspešen/a?
- kateri so moji največji dosežki in pomanjkljivosti v preteklem obdobju?
- Katera so po mojem mnenju najbolj pomembna znanja in sposobnosti, ki so potrebna za opravljanje mojega dela? Ali imam ta znanja in sposobnosti?
- Katera znanja, izkušnje, sposobnosti bi potreboval/a, da bi bil/a pri delu še uspešnejši/a?
- Kaj imam pri delu najraje, kaj me najbolj moti?
- Ali mi spoštovanje rokov, kakovost, zanesljivost, ukrepanje pri odklonih veliko pomenijo? Kaj lahko storim za njihovo izboljšanje?
- Na kakšen način mi lahko vodja pomaga, da bi še bolje delal/a?
- Kaj sem storil/a za osebni in strokovni razvoj?
- Kaj je potrebno spremeniti, da bi bil/a lahko še bolj uspešen/a?
- Ali so moje sposobnosti dobro izkoriščene? Kako bi lahko bile še boljše?
- Kakšni so moji kratkoročni in dolgoročni delovni cilji? Kakšno delo bi želel/a opravljati danes in kakšno čez pet let? Kaj lahko storim sam/a in kaj podjetje, da bom za takšno delo čimbolj pripravljen/a?

- Katere tri konkretne delovne cilje bi si postavil/a in jih uresničil/a v enem letu?
- Kako se počutim v delovnem okolju? Kaj lahko storim sam/a in kaj podjetje, da se bom počutil/a (še) bolje?
- Kako skrbim za varno in zdravju neškodljivo delo? Kaj bi lahko izboljšal/a?

Vprašalnik je prav tako nekakšna predispozicija za nadaljnje ocenjevanje delovne uspešnosti posameznika v času osebnega letnega razgovora.

5.4.2 OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

V Cimosu je sistem ocenjevanja delovne uspešnosti razdeljen na tri nivoje, in sicer:

- nivo organizacije;
- nivo oddelka;
- nivo posameznika.

Ocenjevanje delovne uspešnosti prvih dveh nivojev temelji na podlagi tako imenovanega Plana napredka, kjer so za vsako leto posebej točno zapisana pričakovanja in cilji, tako organizacije kot oddelka.

Uspešnost organizacije se kaže na podlagi skupnih rezultatov poslovnega leta, na podlagi interne produktivnosti (rezultat med prisotnimi urami in uskladiščenimi izdelki) in s strani kupcev na področju kakovosti (sistem PPM¹⁰-ov – oporekana kakovost izražena v PPM-ih). Ta sistem merjenja uspešnosti je ocenjen mesečno.

Uspešnost oddelka se prav tako meri z že omenjeno metodo interne produktivnosti.

Delovna uspešnost posameznika se v bistvu kaže v njegovem prispevanju k uspešnosti oddelka in s tem posredno organizacije. Ocenjuje jo njegov (ne)posredni vodja, pogovori o tem pa potekajo med rednimi letnimi razgovori, ki so razdeljeni v dva dela, in sicer razgovor s skupino ter s posameznikom. Vodja seznani skupino z doseženim v preteklem letu (pregleda dosežene rezultate enote in vzroke za odstopanja od planiranih rezultatov), predstavi cilje Cimosu in enote za tekoče leto ter pomen uresničitve ciljev skupine za Cimos (razgovor je usmerjen v prihodnost, v iskanje rešitev za doseganje ciljev), jih ponovno seznani s politiko vodenja ter obvesti, da bodo v prihodnjih dneh povabljeni na individualni razgovor. Istočasno jih poskuša motivirati, da se na razgovor pripravijo z analizo svojega dosedanjega dela in vizijo dela v prihodnosti.

¹⁰ PPM – part per milion – število izdelanih slabih kosov na milijon

Pred individualnim razgovorom vodja pregleda, kaj je bilo dogovorjeno na razgovoru v preteklem letu, kakšni rezultati so bili doseženi, katera znanja osvojena, katere usposobljenosti je pridobil sodelavec, predlagane in uvedene izboljšave. Tako na razgovoru sodelavca seznanijo s svojimi ugotovitvami in jih skupaj pregledata (kar je v večini povezano z doseženimi rezultati). Prav tako se posveti sodelavčevim vrlinam in področjem, ki bi jih bilo potrebno izboljšati oziroma aktivnostim, ki bodo pripomogle k izboljšavam. Na razgovoru ocenjuje tudi učinkovitost dotedanjih izobraževanj. Tako vodja ocenjuje rezultate preteklega ocenjevalnega obdobja na področju:

- kakovosti dela (natančnost, brezhibnost, zanesljivost, primernost izbranih metod in tehnik, ukrepanje pri odklonih ipd.);
- količine dela (količina opravljenega dela, ažurnost, spoštovanje rokov ipd.);
- strokovnosti (obseg strokovnega znanja za področje dela, uporaba znanja v praksi, prenašanje in vgrajevanje znanja v procese, znanja z drugih področjih dela ipd.);
- gospodarnosti (gospodarno ravnanje s sredstvi in predmeti dela, delovnim časom, racionalnosti pri stroških ipd.);
- samostojnosti (sposobnost delovanja v smeri dogovorjenih ciljev brez nadaljnjih dodatnih navodil, pripravljenost sprejemati odgovornost za svoje delo, ipd.);
- samoiniciativnosti (samostojno reševanje nalog in odločanje v okviru pristojnosti, motiviranost za delo, prodornost ipd.);
- inovativnosti (iskanje novih rešitev, vzpodbujanje, podpiranje in predlaganje sprememb, posredovanje koristnih predlogov, izboljšav ipd.);
- odnosa do sodelavcev in strank (korektnost, prijaznost, strpnost, spoštovanje dogovorjenega ipd.);
- kooperativnosti – timskega dela (aktivno sodelovanje s sodelavci in vodji, pripravljenost za usklajevanje nalog in dela za izvajanje sprememb, pripadnost, razpoložljivost, ustvarjanje zaupanja ipd.);
- uresničevanja in zastopanja ciljev (poznavanje ciljev, razumevanje ciljev, ščitenje interesov znotraj družbe ipd.);
- osebne integritete (poštenost, spoštovanje dogovorjenega, ravnanje v skladu z etičnimi normami, zaščita poslovnih interesov Cimososa ipd.);
- učinkovitosti v oteženih pogojih dela (sposobnost obvladovanja sprememb, odzivanje na zahtevnejše naloge s kratkimi roki, reagiranje v psihično in fizično obremenjenih stresnih situacijah ipd.);

- vodenja skupine in razvoj sodelavcev (organiziranje dela in članov skupine, postavljanje ciljev aktivnosti, vzpodbujanje nekonvencionalnih idej, kreativnosti, pripadnosti, sprejemanje odgovornosti, ustvarjanje zaupanja, vrednotenje zaposlenih in skupine);
- razvojnega potenciala (sposobnost in pripravljenost za izobraževanje in prevzemanje zahtevnejšega ter odgovornejšega dela).

Razgovor pa ne temelji le na analiziranju preteklega dela, temveč je usmerjen tudi v prihodnje delo. Tako vodja kot sodelavec načrtujeta ter časovno opredelita nadaljnje aktivnosti (področja in odgovornosti na delovnem mestu, glavne cilje, poklicni razvoj, izobraževanje itd.), uskladita vizijo glede njegovega razvojnega potenciala in razvojne usmeritve.

K ocenjevanju delovne uspešnosti med drugim sodi tudi določitev deleža plače iz osebne uspešnosti, kar v bistvu opredeljuje sistem nagrajevanja. Z letnim planom imajo določeno maso sredstev, s katero poslovodni organ na podlagi sklepa nagradi izjemne dosežke delavcev, ki so izjemno vplivali k uresničevanju ciljev poslovnega sistema.

Tako lahko kot denarno nagrado tretiramo tudi delež plače iz naslova osebne uspešnosti, ki znaša lahko največ 50% plače, in delež plače iz naslova mesečnega doseganja rezultatov oziroma tako imenovane skupne delovne uspešnosti (ki temelji na podlagi že omenjenega ocenjevanja nivoja kakovosti, ugotovljenega pri kupcih za celoten poslovni sistem Cimos, in interni produktivnosti rezultata).

Med drugim imajo sistem nagrajevanja, ki ni neposredno vezan na delovno uspešnost, kljub temu pa je po eni strani del uspešnosti pri delu. Tako imenovano nagrajevanje TINS predlogov je določanje nagrad avtorjem, ki so organizaciji podali koristen predlog. Pravilnik opredeljuje dve vrsti koristnih predlogov, in sicer 'klasični' koristni predlog (pomemben za razvoj podjetja in zahteva sodelovanje več zaposlenih, praviloma iz različnih organizacijskih enot) in 'drobni' koristni predlog (pomemben za praviloma organizacijsko enoto in poteka znotraj organizacijske enote).

Med drugim pa prakticirajo tudi nedenarni sistem nagrajevanja kot priročne nagrade (televizor, računalnik, majice ipd.) na raznih projektih in razpisanih natečajih.

Vodje so posebej napoteni k temu, da med letom izvajajo aktivnosti, o katerih so se dogovorili s sodelavcem na osebem rednem letnem razgovoru. Prav tako morajo spremljati delovno uspešnost sodelavca in ga sproti obveščati o napredku ter odklonih. Priporočeno je

evidentiranje pomembnih dogodkov v obrazce, da bodo na podlagi konkretnih podatkov lažje in objektivnejše izdelali naslednjo letno oceno.

Ocenjevanje delovne uspešnosti je pomemben inštrument usmerjanja in nadzora organizacijskega obnašanja zaposlenih, zato bi moral biti sistematično dobro dodelan, pravilno izpeljan ter temu primerno analiziran ter arhiviran, zato se med letom aktivnosti, ki so v njem zapisane, tudi izvajajo in ne ostajajo zgolj na papirju. Med drugim je v njem zapisano tudi nadaljnje tako potrebno kot interesno izobraževanje posameznika, ki je ena izmed pomembnih sestavin razvoja kariere. O tej tematiki in načinu izvajanja več v naslednjem podglavju.

5.4.3 IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE

Znanje in usposobljenost vseh zaposlenih je ključni pogoj za doseganje ciljev tudi v Cimosu. Primeren nivo znanja in usposobljenosti zagotavljajo in vzdržujejo na vseh ravneh organizacije in za vse zaposlene, vključno z vodstvom podjetja. Sistem izobraževanja in usposabljanja predvideva ugotavljanje potreb po usposabljanju, planiranje usposabljanja, ocenjevanje učinkovitosti usposabljanja, izvedbo in dokumentiranje po vseh elementih sistema vodenja. Potrebe po usposabljanju sistematično analizirajo, pri čemer uporabljajo analize poslovnega načrta proizvodnje oziroma storitev, ugotavljanje potreb po usposabljanju, upoštevajo zahteve linijskih vodij, zahteve zaposlenih in ocene delovne uspešnosti. Uspešnost usposabljanja spremljajo, ovrednotijo pa ga na podlagi učenja, vedenja, rezultatov in odzivanja. Poleg tega pa uporabljajo načrte nasledstva, načrte kroženja med delovnimi mesti, programe napredovanja za vodje in programe pridobivanja mednarodnih izkušenj za vodje. Usposabljanje in planiranje kadrov je sestavni del pri uvajanju novih izdelkov in tehnologij ter razvoja proizvodnega procesa ter je ključni potreben element pri uvajanju novih procesov. Poseben poudarek dajejo usposabljanju za vodenje varnostnih proizvodov. V Cimosu bo v prihodnosti zelo pomembno upravljanje in vodenje ljudi, računalniki ter nova tehnologija, poslovodenje, oblikovanje strategij, trženje in prodaja, zdravje, varnost, delovno okolje, večšine dela s strankami, upravljanje sprememb in upravljanje kakovosti. Zato z zaposlenimi redno komunicirajo in jih spodbujajo k dvigu usposobljenosti ter izobrazbene ravni, tako z informativnimi aktivnostmi, kot skupinskimi in osebnimi razgovori ter ocenjevanjem njihove usposobljenosti.

Program usposabljanja izdelajo za poslovno leto in temelji na ciljih Cimos, organizacijske enote, obvezujočih vsebinah, ki jih določi vodstvo, potrebnih znanjih, ki jih določi vodja na podlagi letnih razgovorov, potrebnih znanjih, ki jih delavci morajo pridobiti na obstoječem ali načrtovanem delovnem mestu. Ta program vsebuje naziv, število ur trajanja posameznega programa, udeležence (vključeni morajo biti vsi delavci na vseh ravneh), termin izvedbe (planiran začetek in zaključek), izvajalca (interni oziroma zunanji), skupno število ur po programu in število ur letno, višino naložbe po posameznem usposabljanju ter višino naložbe letno, datum izvedbe (zaključka programa) in datum sprejema programa ter podpis vodje. Delavci kadrovske izobraževalnega oddelka imajo zagotovljen vpogled v evidenco opravljenega usposabljanja. Na podlagi tega komunicirajo z zaposlenimi in jih posredno ali neposredno seznanjajo z možnostmi usposabljanja v podjetju ter izven njega. Organizacijski vodje so dolžni napotiti delavce na izobraževanje, jih seznanjati z doseženim in pričakovanim nivojem usposabljanja ter usklajevati interes delavcev na področju usposabljanja z interesi in možnostmi Cimos.

Za ugotavljanje potreb oziroma načrtovanje izobraževanja in usposabljanja so odgovorni direktorji služb (organizacijski vodje).

Izobraževalne potrebe se ugotavlja na podlagi:

- opisov delovnih mest,
- letnih razgovorov (zaposleni izrazijo svoje želje in potrebe, na podlagi tega vodja analizira in določi, kdo bi bil vključen v izobraževanje),
- zahtev kupcev (ponavadi nove metode in orodja kakovosti, ki jih je potrebno uvajati v proizvodni proces),
- zahtev zakonodaje (sprememba zakonodaje...) in
- novosti in trendov na trgu (tako na tehničnem področju – nova tehnologija, kot v načinu dela – projektno vodenje).

Izobraževalne potrebe se vključujejo v letni plan izobraževanja in usposabljanja.

Le-ta poleg izobraževalnih potreb upošteva:

- organizacijske spremembe in nove procese dela,
- izobrazbeno strukturo in predhodno usposobljenost zaposlenih,
- napredovanje v podjetju in
- prerazporeditve in odhode zaposlenih.

Vodje spodbujajo dvig usposobljenosti in izobrazbene ravni, tako z informativnimi aktivnostmi kot skupinskimi in osebnimi razgovori ter ocenjevanjem njihove usposobljenosti. Dvig izobrazbene strukture je na splošno v interesu celotne organizacije, zato med drugim nudi možnosti sofinanciranja študija ob delu. To je tudi ena izmed rešitev problema neustreznosti izobrazbe glede na zahtevnost delovnega mesta (poglavje 5.1.: 48-49) in na drugi strani del načrtovanja kariere zaposlenemu.

5.4.4 KOMUNIKACIJA

Sistem komunikacije se v slovenskih organizacijah po zgledu tujih podjetij šele uvaja v prakso. V Cimosu so s projektom komunikacije pričeli v tekočem letu po navodilu enega izmed glavnih kupcev nemškega avtomobilskega koncerna BMW.

Model komunikacije, ki ga je začel prakticirati, temelji predvsem na usmerjenosti h kupcu in na procesni usmerjenosti. Zagotavlja osebno učinkovitost, osebni prispevek, odgovornost in tveganje posameznika. Če želijo to doseči, morajo zaposlene senzibilizirati z animacijo in koordinacijo notranjih dejavnikov. Središče pozornosti vseh zaposlenih je doseganje poslovnih (oddelčnih) ciljev in doseganje visoko kakovostnih rezultatov na podlagi medsebojnega sodelovanja in timskega dela. Z delovanjem v različnih skupinah, na različnih delih in na različnih nivojih zaposleni prispevajo k uspešnosti in napredku podjetja. Sprememba predstavlja zaposlenim izziv in priložnost za neprestani profesionalni in osebni razvoj.

Cilj modela komunikacija je izboljšati organizacijsko klimo, zagotoviti učinkovit pretok informacij in idej znotraj organizacijske strukture (kdo, kdaj, kaj, komu, kako in s čim, dvosmerna komunikacija), zagotoviti učinkovita razmerja med vsemi, ki izmenjujejo informacije; omogočiti ugodno delovno okolje in dobro počutje, dvig motivacije zaposlenih, identificiranje zaposlenih s podjetjem, informiranje in izobraževanje zaposlenih o komunikacijskih veščinah, izkoriščanje znanja in izkušenj vseh zaposlenih v prid podjetja. Cilj je razumeti input kupcev, ta input se dalje prenese notranji javnosti, ki se ohrani v medsebojni mreži in ostali nadaljnji verigi.

Kot smo lahko ugotovili skozi diplomsko nalogo, je informiranje zelo pomembno za razvoj kariere, zato je tudi ta projekt komunikacije korak k boljši ozaveščenosti ter tako možnosti grajenja kariere.

5.4.5 INFORMACIJSKI PROGRAM

V teoretičnem delu diplomske naloge sem omenila tudi pomembnost informacijskega sistema. Če želiš spremljati podatke in informacije o zaposlenih ter načrtovati njihovo poklicno pot, je potreben sistematičen način zbiranja in arhiviranja podatkov. V Cimosu uporabljajo informacijski sistem SAP, ki je primeren za vsa področja poslovanja. V programu, ki je namenjen upravljanju s človeškimi viri, je prav tako modul, ki zadeva področje načrtovanja kariere. Tako je možnost hranjenja podatkov o kvalifikacijah, ki jih ima zaposleni, njegovih imenovanjih, potencialih in prednostih na eni strani, po drugi pa negativne lastnosti oziroma tako imenovane odpore. S pomočjo njega je možno predvideti dodatno kariero za posameznika (na drugem delovnem mestu). Modul razvoja kadrov nam torej ponuja zbiranje podatkov na naslednjih področjih:

- načrtovanje kariere za organizacijsko enoto;
- profile delovnih mest in primerjave profilov;
- načrtovanje uspeha;
- načrtovanje individualnega razvoja;
- pregled nasledstev.

5.5 EMPIRIČNA RAZISKAVA »NAČRTOVANJE KARIERE V CIMOS D.D.«

5.5.1 METODOLOGIJA IN VZOREC ANKETIRANCEV

V teoretskem delu diplomske naloge sem najprej predstavila teoretske koncepte kariere, in sicer klasične teorije in moderne teorije. Glede na to, da je rdeča nit načrtovanje kariere, sem se v osrednjem delu poglobila v sam sistem razvoja kariere s strani posameznika in organizacije. V empiričnem delu sem želela preveriti resničnost določenih podatkov, ki sem jih navedla v teoretičnem delu, da bi na podlagi tega potrdila oziroma zavrnila hipotezi. Glede na to, da sem v začetku navedla dve hipotezi, ki se nanašata na dve različni ciljni skupini, sem morala temu primerno uskladiti tudi metodologijo empiričnega dela.

Izbrala sem metodo primarnega zbiranja podatkov, in sicer vprašalnik za zaposlene. Odločitev glede tipa ankete je bila lahka. Odnos zaposlenih do anketiranja na splošno ter vrsta dela anketiranih oseb sta pripomogla k izbiri vprašanj zaprtega tipa, saj je glede izvedljivosti ta

časovno najhitrejši način zbiranja podatkov, prav tako je po mojem mnenju najmanj obremenjujoč, saj so odgovori ponujeni, ima pa negativno stran glede izražanja mnenja, saj je možnost izbire omejena. Kljub temu pa menim, da je pri tovrstnem tipu ankete odstotek realizacije največji (število vročenih anket/število oddanih anket).

Diplomska naloga sicer temelji na študiji primera Cimos d.d., vendar sem vzorec omejila le na določene službe. Praksa načrtovanja kariere kaže, da je le-to zaenkrat bolj osredotočeno na načrtovanje posameznikov za vodilne funkcije v podjetju (linijski menedžerji, vodje projektov ipd.). Zato sem se v empiričnem delu osredotočila bolj na strateške službe organizacije, čeprav se elementi kariernega sistema v Cimos d.d. nanašajo na vse zaposlene. Sem sodijo službe, kot so prodaja, nabava, prodajna logistika, kakovost, industrializacija, razvoj, informatika, sekretariat družbe, pravna služba, kadrovsko izobraževalni oddelek, finance, računovodstvo, kontroling, napredek, varstvo in zdravje pri delu, tehnično servisni oddelek in drugi oziroma tako imenovana Direkcija Cimos d.d. .

Empirična raziskava je potekala prvi teden v mesecu juniju 2005. Naključno izbranim zaposlenim (tistim, ki so v času mojega obhoda po pisarnah bili na delovnem mestu) sem med delovnim časom osebno razdelila 120 vprašalnikov, izpolnjevanje pa ni potekalo v moji prisotnosti. Anketiranje je potekalo dva delovna dneva. Izpolnjene ankete so sodelujoči oddajali v posebej nastavljeno škatlo, ki je bila v vratarjevem prostoru, mimo katerega gredo zaposleni najmanj dvakrat dnevno. Pri samem razdeljevanju vprašalnikov nisem med zaposlenimi zaznala posebnega neodobravanja. Nekateri so že v začetku odklonili sodelovanje, nekateri so vnaprej napovedovali neuspeh anketiranja, s poudarkom na nezainteresiranosti odgovornih v organizaciji s področjem razvoja, večina pa jih je vprašalnik brez besed sprejela.

Anketni vprašalnik je izpolnilo 76 anketirancev (glede na raziskovalni vzorec je to 63 %), od tega 27 oseb ženskega spola (38,2 %) in 47 oseb moškega spola (81,8 %). Med njimi je bilo 25 % oseb (4 ženske in 15 moških) v starosti do 30 let, 38,2 % (11 žensk in 15 moških) med 31 in 40 let, 25 % (11 žensk in 8 moških) med 41 in 50 let ter 11,8 % (3 ženske in 6 moških) nad 51 let. Delovna mesta, ki so jih zasedale anketirane osebe, so zahtevale najnižjo V. in najvišjo VIII. stopnjo izobrazbe.

Za določena področja, ki sem jih izpostavila v vprašalniku, sem imela prav tako možnost primerjalne analize z longitudinalnimi podatki organizacije in podatki na republiški ravni, kar bo tudi predstavljeno.

5.5.2 NAMEN EMPIRIČNEGA DELA

Preden sem začela prebirati literaturo in pisati nalogo, sem pridobila že nekaj izkušenj na področju kadrovske funkcije v organizaciji in prav tako z vidika kariere, zato sem o določenih področjih kariere že imela izoblikovano mnenje. Kljub temu pa je bila potrebna tudi teoretična preučitev izbrane tematike. Rezultati empirične raziskave naj bi bili pokazatelj stanja te problematike v organizaciji.

V uvodu diplomske naloge sem postavila dve hipotezi, in sicer da je načrtovanje kariere posameznikova skrb in da je načrtovanje kariere naloga kadrovske izobraževalnega oddelka.

Preko empiričnega raziskovanja sem najprej želela ugotoviti, ali zaposleni v obravnavani organizaciji načrtujejo osebni razvoj kariere oziroma, ali so samoiniciativno aktivni na kariernem področju. V drugem sklopu sem spraševala po internem informiranju o stvareh, ki (ne)posredno zadevajo karierno področje. S tem sem želela preveriti, kakšni sta komunikacija in informiranje v organizaciji, saj je to v bistvu edini način, preko katerega posameznik ugotavlja način in možnosti svojega razvoja. V tretjem sklopu sem navedla značilnosti stare in nove paradigme o karieri in s tem želela preveriti splošno mišljenje zaposlenih v Cimosu o pomembnosti določenih področjih, ki na splošno zadevajo njihovo delo. Četrti sklop, ki je bil nekako najpomembnejši, saj se neposredno nanaša na moje hipoteze, je bil razvrščanje raznih posameznikov po vplivu na karierni razvoj v organizaciji. Zadnji sklop pa se je nanašal na sam sistem razvoja kadrov v organizaciji, posebej na napredovanje. S tem sem raziskala mišljenje zaposlenih o karieri in razvoju kadrov v organizaciji.

Namen empiričnega dela ni bil le testiranje postavljenih hipotez. Na podlagi le-tega sem želela prav tako ugotoviti, ali je sistem in urejenost področja kariernega razvoja v organizaciji enak percepciji zaposlenih oziroma ali so zaposleni zadovoljni s kariernim razvojem v organizaciji.

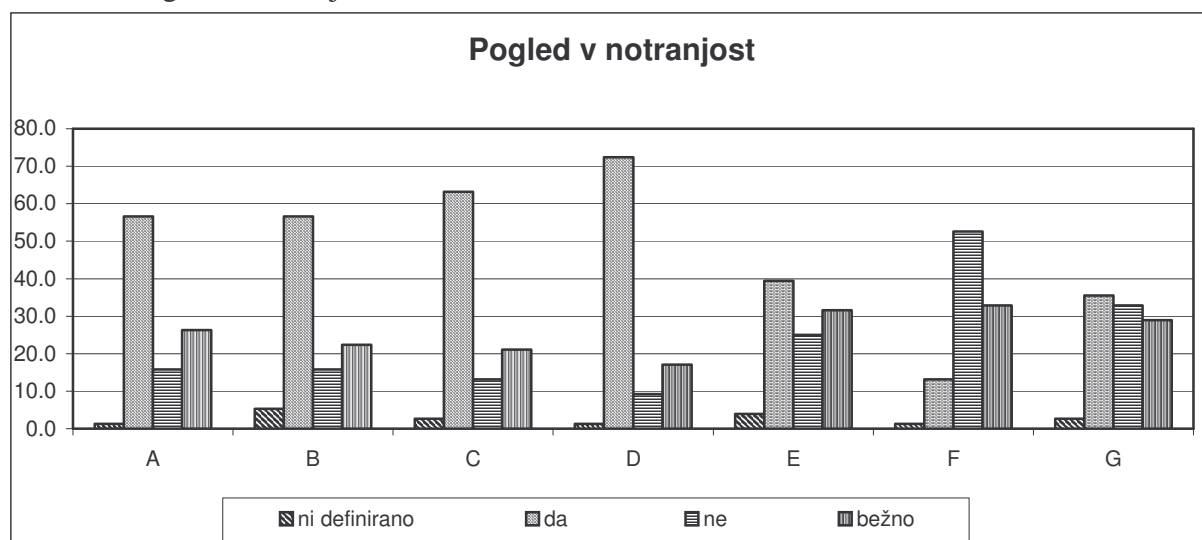
5.5.3 PREDSTAVITEV REZULTATOV

Kot sem že predhodno omenila, sem anketo razdelila na pet področij, ki zadevajo načrtovanje kariere s strani posameznika, informiranje s strani organizacije, staro in novo paradigmo kariere, nosilce načrtovanja kariere in sistem kariere v organizaciji. Po navedenih sklopih bodo rezultati tudi predstavljeni.

5.5.3.1 NAČRTOVANJE KARIERE S STRANI POSAMEZNIKA

Prvi sklop vprašanj je povzegal teoretični del načrtovanja kariere s strani posameznika. Zanimalo me je, ali so zaposleni v času svoje delovne kariere v Cimosu določili vrednote svojega dela, določili stile svojega dela, določili osebnostne preference, ocenili svoje sposobnosti, zastavili konkretne cilje poklicne poti, sistematično izdelali načrt poklicne poti in označili mere za uspeh na delovnem področju. Če se spomnimo ugotovitev v teoretičnem delu, bi bila ta vprašanja sestavine prvega koraka načrtovanja kariere posameznika, ki je poimenovan »pogled v notranjost«. Med anketiranci je 48 % takih, ki so premišljevali o svoji karieri in analizirali svoje delo, kompetence in preference, medtem ko je delež 23-ih, ki tej tematiki niso posvetili pozornosti. V spodnjem grafu so ocene zaposlenih..

Graf št.1: Pogled v notranjost



A – določitev vrednot dela

B – določitev stilov dela

C – določitev osebnostih preferenc

D – ocenitev sposobnosti

E – zastavitev konkretnih ciljev poklicne poti

F – sistematična izdelava poklicne poti

G – označitev meril za uspeh

Vir: analiza ankete zaposlenih 2005

Tudi drugi sklop vprašanj se nanaša na načrtovanje kariere s strani posameznika, vendar na tista področja, v katera so vključeni drugi akterji. Zanimalo me je, ali so se anketirani posamezniki pogovorili s svojimi nadrejenimi o razvoju kariere, ali so se o tem pogovarjali s kariernim strokovnjakom in ali so se udeležili seminarja oziroma delavnice s tovrstno tematiko. V primerjavi s prvim delom sklopa vprašanj, ki so se nanašala na samoanalizo, in kjer je večina anketiranih zaposlenih odgovarjala, da je opravila samoanalizo, je v drugem delu vprašanj večina odgovarjala, da se o razvoju kariere ni pogovarjala z ostalimi možnimi akterji procesa. Od tega je takih, ki o tem niso govorili s svojim nadrejenim, 40,8 % vseh anketirancev, s strokovnjakom za kariero 92,1 % vseh anketirancev, delavnice ali seminarja s karierno tematiko pa ni obiskalo 88,2 % vseh anketirancev. Zanimiv pa je podatek, da si 55,3 % vseh anketirancev pridobiva strokovne izkušnje izven službenega okolja kot časa. Iz tega sklepam, da problem nastaja v točki komunikacije z drugimi akterji. To je lahko odraz nezainteresiranosti zaposlenih ali nezainteresiranost nadrejenih.

5.5.3.2 POSREDOVANJE INFORMACIJ S STRANI ORGANIZACIJE O PODROČJIH, KI SE NANAŠAJO ALI VPLIVAJO NA KARIERO POSAMEZNIKA

Kot smo do sedaj že ugotovili, na razvoj kariere vpliva veliko različnih dejavnikov, zato je v podjetju pomembna komunikacija in informiranje o spremembah in možnostih. Izbrala sem sklop pomembnih informacij, za katere menim, da igrajo pomembno vlogo pri razvoju kariere. Zanimalo me je, v kakšni meri so zaposleni obveščeni o določenih zadevah v organizaciji. Informacije, ki so po mojem izboru pomembne, so: informacije o trendih in področjih rasti, strateških ciljih in poslovnih potrebah, organizacijski in oddelčni strukturi, organizacijski klimi, oddelkih, pozicijah in vlogah, sistemu objavljjanja prostih delovnih mest, mobilnostnem sistemu, selekciji kadra za določena delovna mesta, kompetencah, razvojnih priložnostih, programih izobraževanja in usposabljanja, finančni podpori pri izobraževanju in sistemu nagrajevanja.

Po mnenju anketirancev dobijo s strani organizacije redko informacije o navedenih aktivnostih. Nekaj jih meni, da nenehno dobivajo informacije o organizacijski in oddelčni strukturi, strateških ciljih in poslovnih potrebah ter programih izobraževanja in usposabljanja, vendar je delež teh zelo nizek. Velika večina anketiranih zaposlenih meni, da pogosto dobivajo informacije o programih izobraževanja in usposabljanja ter o strateških ciljih in poslovnih potrebah. Najmanj informacij oziroma po mnenju zaposlenih sploh ne dobivajo

informacij o selekciji kadra za določena delovna mesta. Velik delež anketirancev je izpostavil problem slabega pretoka informacij. Glede določenega tipa informacij je delež neinformiranja izredno visok. Zato je na drugi strani zaskrbljujoč rezultat, da ni nobenega tematskega področja, kjer bi bil pretok informacij visok. V spodnji tabeli so prikazani rezultati (v procentih):

Slika 7: Posredovanje informacij s strani organizacije

	brez odgovora	nikoli	redko	pogosto	nenehno
trendih, področjih rasti, ipd.	1.3	27.3	55.8	14.3	1.3
strateških ciljih in poslovnih potrebah	0.0	19.5	48.1	29.9	2.6
organizacijski in oddelčni strukturi	2.6	29.9	45.5	16.9	5.2
organizacijski klimi	0.0	48.1	40.3	11.7	0.0
oddelkih, pozicijah, vlogah	1.3	39.0	50.6	9.1	0.0
sistemu objavljanja prostih delovnih mest	0.0	61.0	35.1	3.9	0.0
mobilnostnem sistemu	5.2	54.5	37.7	2.6	0.0
selekciji kadra za določena delovna mesta	0.0	71.4	24.7	3.9	0.0
kompetencah	0.0	39.0	55.8	5.2	0.0
razvojnih priložnostih	1.3	48.1	42.9	6.5	1.3
programih izobraževanja in usposabljanja	0.0	20.8	44.2	32.5	2.6
finančni podpori pri izobraževanju	0.0	61.0	28.6	10.4	0.0
sistemu nagrajevanja	0.0	54.5	33.8	11.7	0.0

Vir: analiza ankete zaposlenih 2005

5.5.3.3 STARA VS. NOVA PARADIGMA KARIERE

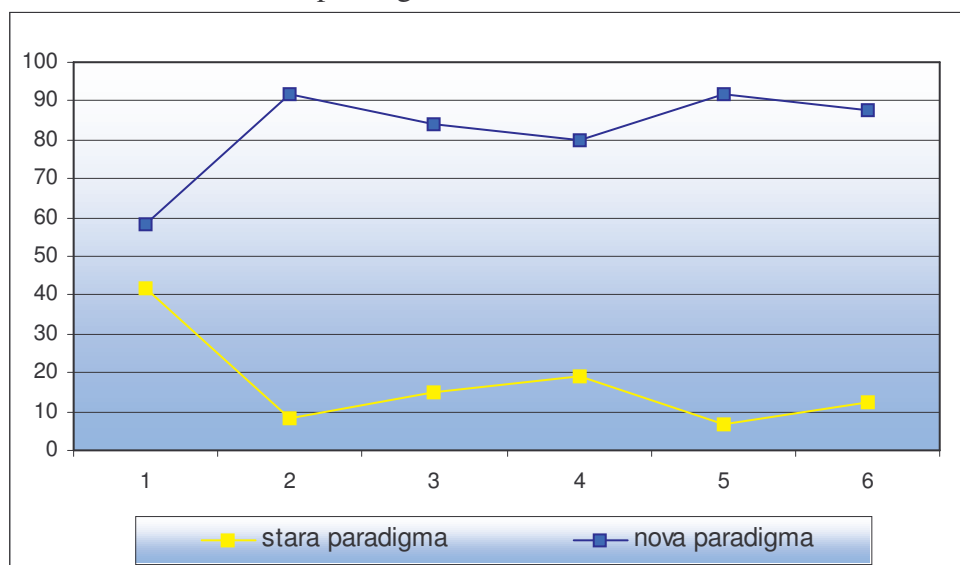
Kot sem že v uvodu v to poglavje omenila, sem s trditvami pri tem vprašanju želela ugotoviti, h kateremu stilu »delovnega življenja« se zaposleni bolj nagibajo, in sicer načelom stare ali nove paradigme kariere.

Rezultati so pokazali, da so na splošno večini anketirancev pomembnejše vrednote nove paradigme (stalno, vseživljenjsko učenje, portfelj sposobnosti in vlog, uspeh kot rezultat vrednot in potreb, zavezanost k delu in s tem prispevanje k uspehu, kariera kot strokovni,

osebni in delovni razvoj) kot stare (spričevalo kot dokazilo o zaključenem izobraževanju, opis dela in naziv dela, uspeh kot lastna promocija, odvisnost od organizacije in kariera kot napredovanje).

Na podlagi rezultatov v tem sklopu vprašanj sklepam, da se miselnost glede zaposlitve in dela na sploh spreminja. Spričevalo kot dokazilo o zaključenem izobraževanju zaposlenim ne pomeni, da se je izobraževanje s tem zaključilo, prav tako se delo na delovnem mestu ne omejuje zgolj na delovne naloge, ki so zapisane v opisu delovnega mesta, zaposleni tudi niso odvisni od organizacije. Anketirani zaposleni so kot pomembnejše izpostavili prvine nove paradigme. Manjša razlika se je pojavila le v primerjavi med pomembnostjo varnosti zaposlitve in zaposljivostjo. Pri izbiri med varnostjo zaposlitve (stara paradigma) in zaposljivostjo (nova paradigma) je tako kot po mojih pričakovanjih prišlo do skoraj enakega deleža pomembnosti. V spodnjem grafu so nazorneje prikazani rezultati (bližina in oddaljenost nekaterih elementov obeh paradigam). (Glej vprašanje 3 v anketi v prilogi.)

Graf št.2: Stara vs. nova paradigma



1 – varnost zaposlitve vs. zaposljivost

2 – spričevalo kot dokaz o zaključenem šolanju vs. stalno, vseživljenjsko učenje

3 – opis dela in naziv dela vs. portfelj sposobnosti in vlog

4 – uspeh kot lastna promocija vs. uspeh kot rezultat vrednosti in potreb

5 – odvisnost od organizacije vs. zavezanost delu in s tem prispevanje k uspehu

6 – kariera kot napredovanje vs. kariera kot strokovni, osebni in delovni razvoj

Vir: analiza ankete zaposlenih 2005

5.5.3.4 AKTERJI NAČRTOVANJA KARIERE

Ta del ankete je bil v bistvu zame najpomembnejši, saj bi s pomočjo le-tega lahko konkretno zavrnila oziroma sprejela eno izmed zastavljenih hipotez.

Anketiranci so se odločali o vplivu določenih akterjev v organizaciji na načrtovanje kariere. Možnost izbire je bila med vodilnim menedžmentom (uprava in izvršni direktorji), menedžerji (direktorji služb), posameznikom, oddelkom za upravljanje s človeškimi viri in sodelavci, ki ne sodijo v omenjene kategorije. Rezultat je bil zelo presenetljiv, saj polovica anketirancev meni, da je za načrtovanje kariere in njen razvoj odgovoren top management. Petina jih meni, da imajo največji vpliv menedžerji, druga petina oddelek za upravljanje s človeškimi viri in le 12 % meni, da jo v večini načrtuje posameznik sam. To je v bistvu popolnoma nasprotno od tega, kar dokazujejo študije. Prav tako je v neskladju s tem, kar so odgovorili na eno izmed pred tem postavljeno vprašanje, in sicer, da jih organizacija ne informira o možnostih, prav tako jim ne nudi nekega razvoja, temveč morajo v večini sami skrbeti zanj.

Težko je pojasniti rezultate tega sklopa vprašanj. Sprašujem se, ali so anketiranci sploh razumeli razvrščanje, ki sem ga od njih zahtevala. V bistvu ne najdem povezave med njihovim mišljenjem in informacijami, ki sem jih neformalno dobivala v organizaciji. Edina razlaga, ki sem jo nekako sprejela, je ta, da na primer napredovanje ali razporeditev odobrijo izvršni direktorji, ki sem jih uvrstila v vodilni menedžment in je to povod za takšno mnenje o vplivnosti tega akterja na kariero. Vseeno ostajam skeptična, saj navsezadnje so direktorji služb, ki predlagajo kakršnokoli spremembo svojih sodelavcev, razen v primerih, ko gre za strateške funkcije v organizaciji.

Ena od možnih razlag je ta, da zaposleni kariero razumejo kot hierarhično napredovanje linijskih menedžerjev, na kar dejansko vpliva top management.

5.5.3.5 KARIERNI SISTEM V CIMOS D.D.

Zadnji sklop se nanaša na elemente kariernega sistema v organizaciji. Zanimalo me je, kako so zaposleni zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem v organizaciji, ali vodilni vzgajajo svoje naslednike, ali so kriteriji za napredovanje jasni vsem zaposlenim, ali imajo zaposleni na vseh nivojih realne možnosti za napredovanje in ali deluje v Cimosu sistem, ko najboljši zasedajo najboljše položaje.

Rezultati tega sklopa niso bili prav spodbudni, saj je na vseh navedenih področjih večina anketirancev opredelila bolj z nestrinjanjem kot s strinjanjem. Prva trditev, ki zadeva

zadovoljstvo z osebnim razvojem v organizaciji, je izjema, ko je slabih 63 procentov vprašanih zaposlenih izrazilo delno zadovoljstvo. Za preostale trditve pa je procent nestrinjanja prevladujoč.

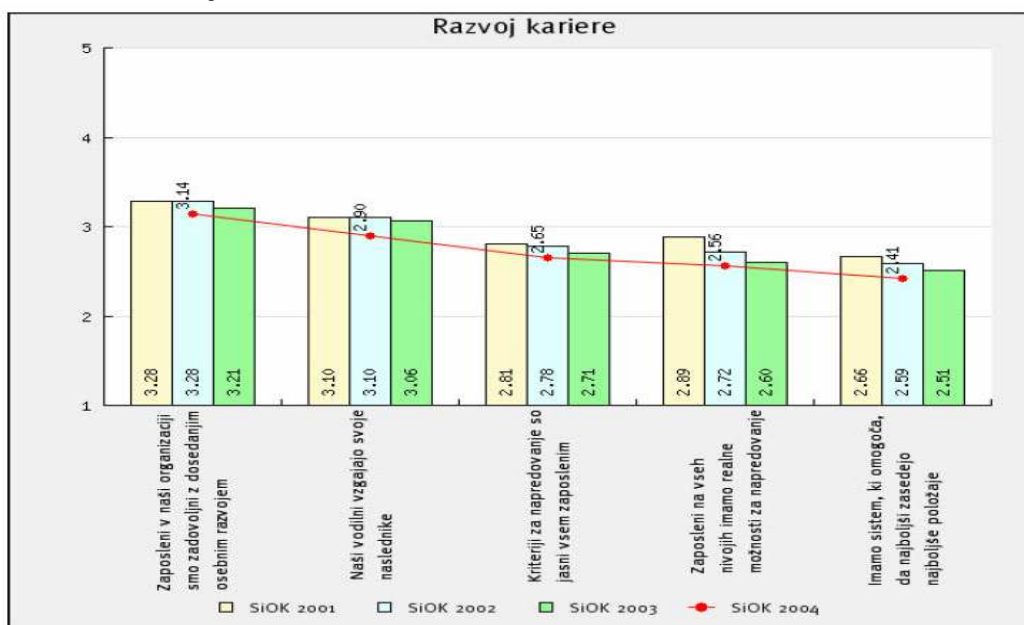
Slika 8: Karierni sistem v Cimos d.d.

	sploh se ne strinjam	delno se strinjam	popolnoma se strinjam
Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem	32.00	62.67	5.33
Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike	40.00	38.67	21.33
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim	68.00	24.00	8.00
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje	46.67	41.33	12.00
Imamo sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje	58.67	34.67	6.67

Vir: analiza ankete zaposlenih 2005

Raziskava SIOK je že pred leti nakazala, da zaposleni v slovenskih organizacijah ocenjujejo možnosti za razvoj kariere kot slabe (letno poročilo SIOK 2004) in vsako leto padajo, na kar je opozoril že trend v letu 2001. V spodnjem grafu je prikazan padec od leta 2001 do leta 2004.

Graf št.3: Razvoj kariere



Vir: Organizacijska klima v Sloveniji – poročilo za leto 2004, SiOK, februar 2005

V okviru ankete zadovoljstva zaposlenih, ki se v Cimosu izvaja vsako drugo leto, je bilo obravnavano tudi področje kariere, ki je zajemalo enaka področja, kot so zajeta v letnem poročilu SiOK. Analiza je pokazala rezultate, ki so potrdili trend kariere, ki je značilen za slovenska podjetja.

Ko analiziramo določeno situacijo ali aktivnost, moramo raziskati tudi vzroke, zakaj je takšno stanje oziroma kateri dejavniki vplivajo nanj. Cimos je bil v konec prejšnjega stoletja v poslovni krizi. Da je preživel, je moral spremeniti strategijo poslovanja. Do tedaj je bil odvisen le od enega kupca. Ker ga je tovrstno poslovanje skoraj pahnilo v prepad, so trg prodaje razširili na več kupcev. V teh letih je bilo torej poslovanje usmerjeno predvsem v pletenje prodajne mreže in zadovoljstvo kupcev. Kot sem omenila že v predstavitvi organizacije, je ta segment postal pomemben del strateških ciljev podjetja. Če pogledamo sklop vprašanj, ki zadevajo informiranje s strani organizacije, lahko opazimo, da najbolj izstopajo rezultati o strateških ciljih in poslovnih potrebah, kar nekako potrjuje predhodno navedeno trditev. Zanimivo je, da sodobna politika poslovanja postavlja človeške vire in njihovo pomembnost pri uspehu podjetja veliko bolj v ospredje kot pred leti, na drugi strani pa je ocena zaposlenih o razvoju in upravljanju s človeškimi viri v organizaciji na splošno podpovprečna. Kljub temu pa na celotno stanje ne gledam z negativnim predznakom. Res je, da zaposleni (tudi v Cimosu) niso ravno zadovoljni z razvojem kariere, vendar bi na tej točki poudarila, da kariera ni enosmerni in enostranski proces. Tako za načrtovanje kot za upravljanje in razvoj so potrebni obojestranski interesi (posameznika in organizacije). Če pogledamo rezultate prvega sklopa vprašanj, ki se nanašajo na načrtovanje kariere s strani posameznika, tudi ti niso ravno spodbudni. Malo je tistih zaposlenih, ki so si začrtali poklicno pot ali se samoiniciativno udeležili seminarja oziroma delavnice na to tematiko. Upam si trditi, da je ena stran pogojena z drugo. Posameznik mora jasno analizirati sebe in svoje možnosti. Šele nato analizira okolje in postavlja pogoje.

Glede na odzivnost zaposlenih, ko sem k njim pristopila z anketo o načrtovanju kariere, sem opazila, da si želijo sprememb na tem področju. Večina meni, da se na Cimosu s tem nihče ne ukvarja. To ni popolnoma res. Dejstvo je le, da ni nekega sistema načrtovanja kariere, ki bi bil znan zaposlenim oziroma, ki bi na eni strani nekatere vključeval v proces, druge pa izključeval.

Po zaključku anketiranja je bil prvi korak k spremembi že storjen. Zaposlili so delavko, ki bo delala predvsem na področju razvoja kadrov. Naslednji korak, ki bi ga po mojem mnenju morali narediti, je, kot pravi Knowdell, določitev pomena razvijanje kariere v Cimosu. Pri tem

je potrebno analizirati mnenje tako operativnega jedra kot linijskih in strateških menedžerjev. Iz tega bi lahko ocenili tudi podporo morebitnemu sistemu.

Poleg tega bi morali izobraziti in usposobiti strokovnjake na tem področju, ki bi kasneje razvili svetovalni tim. Kadrovska služba bi morala imeti zadolžitev, da v sodelovanju z linijskimi menedžerji pripravi nabor perspektivnih kandidatov, ki bi jih strokovnjak(i) uvrstili v tako imenovani vzorec načrtovanja kariere. Iz tega naslova bi morala kadrovska služba bolj spodbujati menedžerje, da intenzivneje spremljajo delo svojih zaposlenih in naj več komunicirajo z zaposlenimi. Problem namreč vidim v tem, da se nadrejeni in zaposleni pogovarjajo o delu, željah, ambicijah in ciljih v veliki meri le na letnih razgovorih, medtem ko bi morala biti komunikacija o izpostavljenih tematikah prisotna tekom celega leta.

Zaključki pogovorov z nadrejenimi in s strokovnjaki za razvoj kariere, v katere bi bile vključene tako želje in ambicije posameznika kot priložnosti in pričakovanja organizacije, bi tvorili prvi del začetne faze načrtovanje kariere posameznika. Drugi del bi bilo testiranje, ki bi ga opravile za to kompetentne zunanje institucije. Na podlagi analize rezultatov obeh delov bi kandidate razvrstili v štiri sklope: usmerjenost v vodstvena dela, usmerjenost v strokovna dela, usmerjenost v kreativna dela, usmerjenost v rutinska dela. Ta razvrstitev bi bila preko specifičnega programa izobraževanja in usposabljanja ter zadolžitev smernica karierni poti. To je le kratek in zelo splošen predlog, na kakšen način bi lahko začeli graditi sistem načrtovanja kariere.

Kot sem omenila, zaposleni želijo, da se področje kariere začne razvijati. Najtežje je začeti, saj je težko predvideti odzivnost zaposlenih, še posebej tistih, ki so vključeni v program. Zato je zelo pomembna že omenjena analiza pomena razvijanja kariere v organizaciji. Potrebno se je zavedati, da je prva skupina poskusna, zato je pomemben končni izid. Že to, da se nekaj dogaja, pa tudi če spremembe ne bodo vidne, bo pripeljalo do tega, da se bodo zaposleni pogovarjali o tem. Če bo rezultat programa dober, se bodo zaposleni trudili, da bodo naslednji č oni izbrani v to skupino. Dejstvo je namreč, da zaradi visokega števila zaposlenih ne bodo vsi vključeni v proces. Kot smo lahko razbrali iz odgovorov na vprašanja o prejemanju informacij, se zaposleni čutijo zapostavljene, ker ne dobivajo dovolj informacij. Zato je toliko bolj pomembno, da je sistem načrtovanja kariere javnega značaja, da so zaposleni seznanjeni z njim, da se pogovarjajo o spremembah in možnostih ter na koncu izrazijo svoja mnenja. Če so zaposleni del njega, pa ne glede na to, ali so tudi aktivno vključeni vanj, imajo občutek pomembnosti v organizaciji, kar navsezadnje pozitivno vpliva na organizacijsko kulturo in posredno na uspešnost pri delu.

6. ZAKLJUČEK

Glede na to, da je za našo družbo značilno tržno, ekonomsko, tehnološko, družbeno in politično okolje, ki se hitro spreminja, je potrebno nenehno prilagajanje. Za to je potrebno tudi vseživljenjsko učenje, s čimer se krepi organizacijska kultura. Za uspešnost podjetja je potrebno strateško upravljanje, katerega del je tudi upravljanje s človeškimi viri. Teorija človeškega kapitala se nanaša na dejstvo, da ljudje vlagajo vase z izobraževanjem ne le zaradi svojega trenutnega zadovoljstva, ampak tudi zaradi pričakovanih donosov (povečanega bodočega dohodka) teh naložb v prihodnosti. Nobenega dvoma tako ni, da v podjetju Cimos vlagajo v človeški kapital, ampak vprašanje je, ali je tovrstno vlaganje načrtovano in upravljanje ter del poklicne poti posameznika.

Ob prebiranju literature in raznih člankov sem prišla do zaključka, da današnja kultura dela teži k razvijanju kariere s strani posameznika. Zaposleni je tisti, ki mora načrtovati svojo poklicno pot, jo upravljati in razvijati. Študija primera pa je pokazala nekoliko drugačno sliko. Mnenja so bila razdeljena: na eni strani politika podjetja in njeni zagovorniki, na drugi strani pa mnenja zaposlenih. Kadrovska služba in posamezniki med linijskimi menedžerji v Cimosu zagovarjajo tezo, da je kariera vzajemen odnos dveh akterjev, in sicer posameznika in organizacije. Da gre vseskozi za neko pogajanje med akterjema, potrjujejo tudi teoretične ugotovitve. (Goffee in Jones, 2000)

Nekatera področja pogajanja so lahko pogajalska na eksplicitni ravni, druga pa na implicitni. Vsebina, vrsta in način pogajanj se razlikujejo glede na starost pogajalcev, izkušnje in karierno orientacijo. (glej Goffee in Jones v Peiperl, Arthur, Goffee, Morris, ur. (2000): 263) Anketirani zaposleni pa so v večini mnenja, da kariero gradijo predvsem na podlagi potreb in možnosti, ki jih ima ter nudi organizacija. Menim, da je kariera (tako načrtovanje kot upravljanje) proces, v katerega sta vključena dva akterja, in sicer na eni strani posameznik in na drugi organizacija. Posameznik mora imeti ustvarjeno podobo o svojih kompetencah kot o prenosu le-teh v prakso in vizijo za prihodnost. Prav tako mora organizacija graditi poklicni profil posameznikov. Med tema dvema vizijama je potrebno ustvariti skupno pot, ki bo zadovoljevala tako posameznikove potrebe kot potrebe organizacije. V tem odnosu je ključnega pomena dialog oziroma komunikacija. Vprašanje pa je, kdo je tisti akter, ki v tem primeru predstavlja organizacijo. Kot sem že omenila, je anketa pokazala, da je v Cimosu ta akter »top management«. Glede tega pa sem sama zelo skeptična. Skozi pogovore in predstavitvijo prakse mi je bilo predstavljeno, da ima strateški menedžment to vlogo v primerih načrtovanja in nasledstev strateških položajev. Še takrat je v tesni povezavi s

sodelavkami iz KIO. Pri razvoju večine kadra ima ključno besedo neposredni nadrejeni v povezavi s svojimi nadrejenimi ter KIO.

Če pregledam celotno sliko, ki sem si jo ustvarila od postavljanja hipotez do sklepanja zaključkov, lahko rečem, da sem na tej točki v precepu. Teorije izhajajo predvsem iz dejstva, da kariero načrtuje posameznik, vključujoč možnosti, ki jih nudi organizacija. Na podlagi tega, bi lahko potrdila prvo hipotezo. Ker pa diplomska naloga vsebuje študijo primera, moram upoštevati tudi stanje in rezultate raziskave v izbranem podjetju. Ti potrjujejo drugo hipotezo, ki trdi, da je načrtovanje kariere funkcija organizacije.

Menim, da je načrtovanje kariere stvar tako posameznika kot organizacije ter temelji na skupnem ugotavljanju obojestranskih potreb in na podlagi tega skupnem dogovarjanju ter iskanju možnih in uresničljivih rešitev. Podatki iz empirične raziskave v Cimosu sicer kažejo, da dialog med zaposlenimi in organizacijo ni ravno najboljši, vendar je ena študija primera le ilustracija, na podlagi katere ne morem generalizirati. Zato zavračam tako prvo kot drugo hipotezo.

7. VIRI

LITERATURA

Alvarez, Jose Luis (2000): Theories of managerial action and their impact on the conceptualization of executive careers. V: Peiperl, Maury A., Michael B. Arthur, Rob Goffee, Timothy Morris, ur.: Career frontiers. Oxford university press, New York.

Arthur, Michael B., Peiperl; Maury A. (2000): Continuing the conversation about career theory and practice. V: Peiperl, Maury A., Michael B. Arthur, Rob Goffee, Timothy Morris, ur.: Career frontiers. Oxford university press, New York.

Boyatzis, Richard E., Kolb, David A. (2000): Performance, learning and development as modes of growth and adaptation throughout our lives and careers. V: Peiperl, Maury A., Michael B. Arthur, Rob Goffee, Timothy Morris, ur.: Career frontiers. Oxford university press, New York.

Collin, Audrey, Young, Richard A. (2000): The future of career. V: Collin, Audrey, Richard A. Young, ur.: The future of career. Cambridge university press.

Cvetko, Roman (2002): Razvijanje delovne kariere. Znanstveno – raziskovalno središče Republike Slovenije, Koper, Fakulteta za družbene vede.

Dessler, Gary (2003): Human Resource Management, 9th edition, Upper Saddle River (N.J.): Prentice Hall.

Doyle, Mike (2000): Managing careers in organisations. V: V: Collin, Audrey, Richard A. Young, ur.: The future of career. Cambridge university press.

Goffee, Rob, Jones, Gareth (2000): Career, community and social architecture: An exploration of concepts. V: Peiperl, Maury A., Michael B. Arthur, Rob Goffee, Timothy Morris, ur.: Career frontiers. Oxford university press, New York.

Greenhaus, Jeffrey H. , Callanan, Gerald A., Godshalk, Veronica M. (2000 copyright): Career management, Third edition. Dryden press, Texas

Hackman, Richard J. (1977): Improving life at work. Goodyear publishing company, Santa Monica, California

Leibowitz B. Zandy, Caela Farren in L. Beverly Kaye (1986): designing Career Development Systems. San Francisco, Josey Bass Inc. Publishers.

Lipičnik, Bogdan, Mežnar, Drago (1998): Ravnanje z ljudmi pri delu (Human resource management). Gospodarski vestnik, Ljubljana.

Maranda, Marie – France, cameau, Yvan (2000):Some contributions on sociology to the understanding of career. V: Collin, Audrey, Richard A. Young, ur.: The future of career. Cambridge university press.

Možina, S. idr. (2002): Management kadrovskih virov. Založba FDV, Ljubljana.

Nicholson, Nigel (2000): Motivation – selection – connection: An evolutionary model of career development. V: Peiperl, Maury A., Michael B. Arthur, Rob Goffee, Timothy Morris, ur.: Career frontiers. Oxford university press, New York.

O'Doherty, Damian, Roberts, Ian (2000): Career or slide? Managing on the threshold of sense. V: Collin, Audrey, Richard A. Young, ur.: The future of career. Cambridge university press.

Peiperl, Maury A., Michael B. Arthur, Rob Goffee, Timothy Morris, ur.: Career frontiers. Oxford university press, New York.

Peiperl, Maury A., Arthur, Michael B (2000): Topics for conversation: Career themes old and new. V: Peiperl, Maury A., Michael B. Arthur, Rob Goffee, Timothy Morris, ur.: Career frontiers. Oxford university press, New York.

Richardson, Mary Sue (2000): A new perspective for counsellors: from career ideologies to empowerment through work and relationship practices. V: Collin, Audrey, Richard A. Young, ur.: The future of career. Cambridge university press.

Riverin – Simard, Danielle (2000): Career development in the second part of the working life. V: Collin, Audrey, Richard A. Young, ur.: The future of career. Cambridge university press.

Savickas, Mark. L (2000): Renovating the psychology of careers for the twenty-first century. V: Collin, Audrey, Richard A. Young, ur.: The future of career. Cambridge university press.

Schein, H. Edgar (1985) Career ancors. Trainer's Manual, Revised Edition, San Diego, California, University Associates, Inc.

Van Mannen, John, Schein, Edgar H. (1977): Career development. V: Hackman, Richard J.: Improving life at work. Goodyear publishing company, Santa Monica, California.

Watts, A.G. (2000): The new career and public policy. V: Collin, Audrey, Richard A. Young, ur. (2000): The future of career. Cambridge university press.

Young, A. Richard, Collin, Audrey (2000): Introduction : framing the future of career. V Collin, Audrey, Richard A. Young, ur.: The future of career. Cambridge university press.

Young, A. Richard, Valach, Ladislav (2000): Reconceptualising career theory and research: an action – theoretical perspective. V: Collin, Audrey, Richard A. Young, ur.: The future of career. Cambridge university press.

INTERNETNI VIRI

<http://www.cimos.si>.

<http://www.hr.com>.

<http://www.rmplus.si/siok>.

<http://www.conceptsys.com/>.

<http://kpnts73/index.php> (intranet Cimos).

DRUGO

Forrer, S. in Lea H. D.: Reinventing Career Development for the 21 century. Conceptual Systems International.

Lah Šteblaj, Aleksandra (2004): Načrtovanje kariere in nasledstev s programskim orodjem ORACLE HRMS. HRM. GV Izobraževanje.

Leibowitz, Z.B., Farren, C., and Kaye, B. (1983): "Will Your Organization Be Doing Career Development in the Year 2000?". Training and Development Journal.

Makuc, Ivo (2004): Diplomsko delo: Nove oblike kariere.

Načrtovanje kariere in nasledstev zaposlenih s programskim orodjem HRMS.

Svetlik, I. (1991): Ocenjevanje delovne uspešnosti. Bilten Centra za družbeno blaginjo št. 2, IDV Ljubljana.

Svetlik, I. (2001): Slovenski HRM v evropskem prostoru. Kadri. November 2001

INTERNA CIMOSOVA POROČILA OZIROMA POSLOVNIKI

Delovno navodilo – Informacijske tabele (2005).

Delovno navodilo – Obrazci (2005).

IDS SCHEER – kadrovski modul HR (2003).

Izvedbeni projekt komunikacije (2005).

Letno poročilo Cimos (2004).

Načela organizacije.

Poslovník vodenja (2005).

Pravilnik o plačah (1999).

Sistemsko navodilo – Usposabljanje zaposlenih (2005).

Sistemsko navodilo - Vodenje zaposlenih Cimos (2005).

Priloge

ANKETA

Diplomska naloga je zaključek študijskih obveznosti. V večini primerov je sestavljena iz dveh delov, in sicer teoretičnega ter empiričnega. Naslov moje diplomske naloge je **NAČRTOVANJE KARIERE – ŠTUDIJA PRIMERA CIMOS D.D.**, zato med drugim potrebujem tudi vaše mnenje o izbrani tematiki.

Pred vami je kratka, anonimna anketa. Prosim, da jo izpolnite.

Obkrožite:

A. starost

- do 30
- 31 – 40
- 41 – 50
- nad 51

B. spol:

- moški
- ženski

1. Ali ste v času svoje delovne kariere v Cimosu (označite):

	da	ne	bežno
določili vrednote svojega dela			
določili stile svojega dela			
določili osebne preference			
ocenili svoje sposobnosti			
zastavili konkretne cilje poklicne poti			
sistematično izdelali načrt poklicne poti			
označili mere za uspeh na delavnem področju			
pridobivali strokovne izkušnje izven dela			
imeli razgovor o razvoju kariere s svojim/o nadrejenim/o			
imeli razgovor o karieri s svetovalcem/ko za razvoj kariere			
se udeležili seminarja ali delavnice s tematiko kariere			

2. Kako pogosto dobivate s strani organizacije (nadrejenih, kadrovske izobraževalnega oddelka) informacije o (označite):

	nikoli	redko	pogosto	nenehno
trendih, področjih rasti, ipd.				
strateških ciljih in poslovnih potrebah				
organizacijski in oddelčni strukturi				
organizacijski klimi				
oddelkih, pozicijah, vlogah				
sistemu objavljanja prostih delovnih mest				
mobilnostnem sistemu				
selekciji kadra za določena delovna mesta				
kompetencah				
razvojnih priložnostih				
programih izobraževanja in usposabljanja				
finančni podpori pri izobraževanju				
sistemu nagrajevanja				

3. V parih so navedene določene besedne fraze ali trditve. Označite, katera izmed dveh vam je pomembnejša.

varnost zaposlitve	
zaposljivost	

spričevalo kot dokazilo o zaključenem izobraževanju	
stalno, vseživljenjsko učenje	

opis dela in naziv dela	
portfelj sposobnosti in vlog	

uspeh kot lastna promocija	
uspeh kot rezultat vrednot in potreb	

odvisnost od organizacije	
zavezanost delu in s tem prispevanje k uspehu	

kariera kot napredovanje	
kariera kot strokovni, osebni in delovni razvoj	

4. S pomočjo lestvice od 1 do 5 ocenite, kateri izmed spodaj navedenih akterjev ima po vašem mnenju v podjetju največji vpliv na načrtovanje kariere in kariero na splošno, pri čemer 1 pomeni največ, 5 pa najmanj vpliva.

vodilni menedžment (uprava in izvršni direktorji)	
menedžerji (direktorji služb)	
posameznik	
oddelek za upravljanje s človeškimi viri (t.i. kadrovska služba)	
sodelavci, ki ne sodijo v zgoraj navedene kategorije	

5. V kolikšni meri se strinjate s spodaj navedenimi trditvami (označite):

	sploh se ne strinjam	delno se strinjam	popolnoma se strinjam
v organizaciji smo zadovoljni z doseganjem osebnim razvojem			
vodilni vzgajajo svoje naslednike			
kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim			
zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje			
imamo sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje			

Hvala za sodelovanje!
Marjetka Černigoj