

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Mojca Česnik

Mentorica: doc. dr. Angelca Ivančič

***NAČRTOVANJE IN RAZVOJ KARIERE V
ORGANIZACIJI***

Diplomsko delo

Ljubljana, 2006

KAZALO:

1	UVOD	4
2	OPREDELITEV TEORETIČNIH IZHODIŠČ	7
2.1	<i>TEORIJE RAZVOJA IN UPRAVLJANJA KARIER</i>	7
2.2	<i>OPREDELITVE POJMA KARIERA</i>	12
2.2.1	Spremembe v pojmovanju kariere	15
2.2.2	Objektivni/zunanji in subjektivni/notranji vidik kariere	16
2.2.3	Kariera kot psihološka pogodba	17
2.2.4	Dejavniki, ki vplivajo na kariero	18
2.3	<i>OPREDELITEV POJMOV V POVEZAVI S KARIERO</i>	19
2.3.1	Razvoj kariere	19
2.3.2	Načrtovanje kariere	20
2.3.3	Upravljanje kariere	21
3	MODELI ZA NAČRTOVANJE KARIERE IN SMERI KARIERNIH POTI	22
4	METODOLOGIJA NAČRTOVANJA KARIER	25
4.1	<i>NOSILCI NAČRTOVANJA KARIER IN NJIHOVE ODGOVORNOSTI</i>	25
4.2	<i>POSTOPEK NAČRTOVANJA KARIER</i>	28
4.3	<i>ORODJA IN PRIPOMOČKI</i>	30
5	SISTEM ZA RAZVOJ IN UPRAVLJANJE KARIERE	36
5.1	<i>NAČRTOVANJE NASLEDSTVA</i>	40
6	EMPIRIČNI DEL – ŠTUDIJA PRIMERA PODJETJA	42
6.1	<i>CILJI IN NAMEN RAZISKAVE TER HIPOTEZE</i>	42
6.1.1	Predstavitve podjetja	43
6.1.2	Slovenska realnost in njena povezanost s proučevanim podjetjem	49
6.2	<i>METODOLOŠKI PRISTOP</i>	51
6.2.1	Izbor vzorca	51
6.2.2	Vprašalnik za zbiranje podatkov	52
6.2.3	Potek zbiranja podatkov	52
6.2.4	Omejitve	53
6.3	<i>PRIKAZ REZULTATOV RAZISKAVE</i>	53
6.3.1	Sociodemografski podatki - analiza strukture vzorca	53
6.3.2	Prikaz analize spremenljivk in predstavitev rezultatov	58
6.3.2.1	Pojmovanje kariere pri anketirancih	58
6.3.2.2	Zaznavanje odnosov med zaposlenim in vodjo	61
6.3.2.3	Pripravljenost nekaj storiti za svoje napredovanje	62
6.3.2.4	Poznavanje in zaznavanje elementov kariernega sistema v podjetju	64
6.3.2.5	Razvoj kariere	67
6.4	<i>PREVERJANJE HIPOTEZ IN KLJUČNE UGOTOVITVE</i>	69
6.4.1	Razvoj kariere – raziskava SiOK	76

7	SKLEP	79
8	LITERATURA IN VIRI	82
9	PRILOGE	85
9.1	<i>PRILOGA A: VPRAŠALNIK</i>	85
9.2	<i>PRILOGA B: OPISNE STATISTIKE SPREMENLJIVK</i>	90

1 UVOD

Znani avtorji s področja razvoja kariere Thomas G. Gutteridge, Zandy B. Leibowitz in Jane E. Shore (1993: 35-56) so leta 1991 opravili *raziskavo med evropskimi podjetji* in ugotovili, da je v več kot treh četrtinah podjetij že obstajal sistem za razvoj kariere, pri polovici respondentov že več kot pet let. Na ustanavljanje teh sistemov so vplivali različni faktorji, najpomembnejši pa je bil strateški načrt organizacije. Drugi pomemben faktor je bil tedaj zavezanost organizacije k razvoju karier, kar kaže na to, da je razvoj kariere postajal že pred več kot desetletjem del kulture in vrednostnega sistema mnogih evropskih organizacij. V glavnem pa ti pokazatelji govore o tem, da je že od pričetka uvajanja sistemov za razvoj kariere prvenstveni poudarek na skladnosti ciljev posameznika v strateškem kontekstu organizacijskih ciljev.

Rezultati *slovenskih raziskav SiOK* (SiOK: 2001, 2002, 2003, 2004), ki merijo dimenzije organizacijske klime in zadovoljstva, ena od njih je tudi razvoj kariere, so v letu 2001 pokazali, da je kategorija razvoj kariere v slovenskih organizacijah ocenjena zelo kritično. Zaposleni v podjetjih, kjer so izvedli raziskavo, so bili leta 2001 delno zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem, ocenjevali pa so, da vodilni ne vzgajajo naslednikov, zaposleni pa ne poznajo dovolj kriterijev za napredovanje, za katerega pa tudi nimajo enakih in realnih možnosti. Zaposleni so tudi menili, da sistemi napredovanja ne omogočajo, da najboljši zasedejo najboljše položaje. V letu 2002 so zaposleni ocenili svoje možnosti za napredovanje še nižje kot leta 2001. V letu 2003 ocena možnosti za razvoj kariere pade, kar je nadaljevanje trenda iz leta 2001. Najslabše pa je bila kategorija razvoj kariere ocenjena leta 2004, pomembno pade tudi ocena trditve, da vodje vzgajajo svoje naslednike.

Raziskava iz leta 2004 *Razvitost kadrovske funkcije v Sloveniji* (Brečko, 2004: 74-77) je med drugim merila stopnjo razvitosti strategij za razvoj zaposlenih in procesov načrtovanja kariere. Ugotovljeno je bilo, da slovenska podjetja uporabljajo veliko sodobnih pristopov za razvoj kadrov, pri čemer izstopata predvsem redni letni razgovor in svetovanje. Skoraj 57 % podjetij skrbi za razvoj vodstvenih kadrov, nasledstva pa jih načrtuje 45 %. 51 % podjetij trdi, da imajo jasen vzorec kariernega razvoja, da torej zaposleni vedo, do kod in kako lahko napredujejo. Več podjetij (63 %) ima razvit horizontalni sistem napredovanja. Vertikalni in horizontalni sistem napredovanja ima 37 % podjetij.

Rezultati kažejo na različno doživljanje kariernih možnosti pri zaposlenih in organizaciji.

Zaposlena sem v podjetju Adria Airways, d.d., Slovenski letalski prevoznik, kjer sem večkrat slišala izraženo mnenje zaposlenih, da v njem ni možnosti razvoja kariere. Pri sodelavcih sem zaznavala željo po spremembah in napredku na njihovi karierni poti, ter hkrati nekakšno naveličanost ter občutek, da sami ne morejo nič storiti za svojo kariero, saj naj bi zanjo poskrbela organizacija. Večkrat sem ugotavljala, da se vodje premalo ali nič ukvarjajo z lastnim razvojem in z razvojem svojih sodelavcev, čeprav je to predpogoj za povečanje delovnega zadovoljstva zaposlenih. Odnos vodilnih do zaposlenih pa je večkrat izražal mnenje, da zaposleni niso pripravljeni dovolj prispevati k izgradnji svoje kariere, hkrati pa so možnosti za napredovanje ob skorajda ničelni fluktuaciji v podjetju res majhne.

Sama sem bila s svojim delom vedno zadovoljna, pa tudi svoja (pretežno horizontalna) napredovanja sem doživljala pozitivno. Hkrati pa sem začutila krizo samoizpraševanja o tem, ali sem uresničila ambicije v zvezi z izbiro poklica ter o pomenu nadaljne kariere za svoje življenje. Brečkova (2006: 43) meni, da določena starost, v kateri je človek v srednjem obdobju kariere, s seboj prinaša tudi zavedanje lastnih možnosti in omejitev v karieri ter razmišljanje o prihodnosti organizacije. Ob tem pa je seveda neizogiben tudi razmislek o svoji prihodnji vlogi v tej organizaciji. S to mislijo ter v želji nadgraditi svojo delovno pot z delom na področju nastajajočega oddelka za upravljanje in razvoj človeških virov, sem sklenila dodatna leta študija posvetiti področju kadrovskega menedžmenta.

Kmalu po pričetku študija pa me je pričelo širše zanimati vse v zvezi s kariero. V organizaciji sem ob besedi kariera čutila negativen prizvok, čeprav sem pojem »delanje kariere« dojemala predvsem kot skrb zase ter kot proces ujemanja posameznika z organizacijo, od katerega imata korist oba. Zaradi globljega zanimanja sem to področje tudi izbrala za temo diplomske naloge. Takšna in drugačna mnenja zaposlenih, ki so si včasih nasprotovala glede na položaj sogovornika v organizaciji, sem želela raziskati s hipotezami, ki sem jih postavila v drugem delu naloge.

Cilj naloge je spoznati razmere na področju kariernega razvoja, s kakršnimi se sooča Adria Airways, identificirati glavne dejavnike, ki vplivajo na načrtovanje in razvoj kariere ter spoznati njihov vpliv na izbiro realni situaciji ustreznega sistema za razvoj in upravljanje karier v proučevani organizaciji. To bomo ugotavljali na osnovi proučevanja teoretične literature in ugotovitev obstoječih študij ter na podlagi študije primera organizacije.

Diplomska naloga je sestavljena iz dveh osrednjih delov, teoretičnega in empiričnega. Teoretični del obsega pet poglavij. V drugem poglavju, ki sledi uvodu, prikažemo nekaj teoretičnih opredelitev v povezavi s pojmom kariera. Nanizamo teorije s področja razvoja in upravljanja karier, opredelimo pojem kariera ter pojme, povezane s kariero. V tretjem poglavju predstavimo karierne modele ter smeri kariernih premikov. V četrtm poglavju metodološko opredelimo načrtovanje karier ter metodološka priporočila pri izgradnji sistema načrtovanja karier. V petem poglavju prikažemo znane sisteme za razvoj in upravljanje kariere. Sledi drug del naloge, kjer v šestem poglavju predstavimo metodološki pristop k proučevanju, predstavitev in grafični prikaz vzorca in spremenljivk in prikaz rezultatov analize stanja v proučevanem podjetju. Sledijo ugotovitve raziskave z interpretacijami potrjenih ali ovrženih hipotez. Sledi sedmo, sklepno poglavje proučevanja literature in empiričnega dela naloge. Zadnja dva dela predstavljata spisek literature ter priloge.

2 OPREDELITEV TEORETIČNIH IZHODIŠČ

2.1 TEORIJE RAZVOJA IN UPRAVLJANJA KARIER

Na področju teorij razvoja in upravljanja karier ni izdelana enotna tipologija. Različni avtorji teorije klasificirajo različno, saj različno ocenjujejo njihov pomen za oblikovanje sistemov za razvoj kariere. Klasifikacijo teorij povzemamo po ameriških strokovnjakinjah za razvoj kariere Zandy B. Leibowitz, Caeli Farren in Beverly L. Kaye, ki navajajo naslednje temeljne skupine teorij o karieri (Leibowitz, Farren, Kaye v Cvetko: 2002: 29-44):

- Teorije razvoja odraslih (Levinson, Neugarten, Gilligan)
- Teorije poklicne izbire in razvoja (Holland, Super ter Dalton, Thompson in Price)
- Teorije učenja (Krumboltz, Kolb in Plovnick)
- Organizacijske teorije (Schein)
- Model kariernih vzorcev (Driver)

Levinson je oblikoval teorijo o razvojnih obdobjih v povezavi s starostjo. V življenju loči tri osnovna obdobja v kariernem razvoju odraslih (zgodnje, srednje, pozno) in prehodne faze. V osnovnih obdobjih življenja odraslih je naloga posameznika utrditi in izboljšati življenje znotraj tega obdobja. V prehodnih fazah, v katerih ljudje preživijo večino življenjskega časa, pa morajo ponovno oceniti položaj, v katerem se nahajajo ter raziskati možnosti za spremembe pri sebi in v okolju. Levinson meni, da je sprememba usmeritve v srednjem življenjskem obdobju ali celo kasneje v realnosti redka.

Druga predstavica v skupini teorij razvoja odraslih, *Beatrice Neugarten*, ugotavlja, da nam starost pri odraslih malo pove, saj se ljudje v različnih obdobjih in fazah razvijajo različno glede na določene življenjske dogodke. Razlikuje tri vrste časa: zgodovinskega (koledarskega), družbenega (norme in pričakovanja) in osebnega (kronološka starost in dogodki, ki spremenijo predviden življenjski potek posameznika, npr. bolezni).

C. Gilligan je ugotovila, da razlike pri percepciji in obnašanju med moškimi in ženskami izhajajo iz psihosocialnega razvoja, so torej posledica njihovega različnega duševnega in moralnega razvoja. Teorija, ki je poudarila spolne razlike, je opozarjala na to, da ženske srečajo drugačne izzive pri razvijanju kariere kot moški.

Osrednji del teorije *Johna Hollanda* predstavlja koncept, da posameznik izbere kariero tako, da zadovolji svojo najbolj pogosto *osebnostno usmerjenost*. Avtor je osebnostne tipe razvrstil glede na različna nagnjenja, interese ter sposobnosti po prevladujočih kombinacijah, jim

pripisal ustrezna poklicna področja ter izdelal model odnosov med poklicno osebnostnimi tipi (Zunker v Cvetko, 2002: 28):

1. Realistični tip: manjka mu socialnih spretnosti, ugajajo mu konkretne delovne naloge, je odkrit, materialist, nefleksibilen in ponavadi poseduje mehanične zmožnosti.
2. Raziskovalni tip: zelo usmerjen k nalogam, zanimata ga matematika in znanost, je neodvisen, analitičen, intelektualno razvit, a nezgovoren in prepušča vodenje drugim.
3. Umetniški tip: ugaja mu samouresničevanje skozi umetnost, je sanjaški, usmerjen vase, neodvisen, z estetskimi vrednotami in umetniško ustvarjalnostjo.
4. Socialni tip: rad ima družbeni odnos, poseduje dobre komunikacijske spretnosti, obkrožen je s socialnimi problemi, je usmerjen k skupinskemu obnašanju in rad opravlja vzgojne aktivnosti.
5. Podjetniški tip: rad ima voditeljsko vlogo, je ambiciozen, dominanten, prepričljiv, uspešno rabi verbalne spretnosti.
6. Konvencionalni tip: je političen, dobro se kontrolira, družben in nekoliko konzervativen, rad rešuje strukturne naloge s številnimi podatki in procesi.

Holland je torej predpostavljal, da so poklicni interesi odraz posameznikove osebnosti, zato posameznik izbira delovna področja, ki so skladna z njegovo usmerjenostjo. Po njegovem prepričanju je stabilnost karierne izbire odvisna prvenstveno od osebnostne usmerjenosti.

Superjeva razvojna teorija (1951) je prinesla štiri karierne vzorce, ki jih je avtor razvil v štiri skupine karier: stabilno (sloni na varnosti), konvencionalno (vertikalna kariera, pri kateri nekaj veljata moč in denar), nestabilna (občasno menjavanje zaposlitev) in mnogovrstna (kombiniranje zaposlitev v različnih organizacijah). Super (Zunker v Cvetko, 1999: 9) je proučeval je pojav »zaposlitvene zrelosti« ter ugotovil, da so poklicne odločitve v tesnejši zvezi z inteligenco kot s starostjo pri posamezniku. Karierni razvoj pojmoval kot uresničevanje koncepta o sebi in preizkušanje tega koncepta v realnosti. Poklicne odločitve je obravnaval kot trajen proces poklicnega razvoja in prilagajanja. Napredovanje v celotnem zaposlitvenem obdobju pa je predstavil skozi pet stopenj poklicnega razvoja: obdobje rasti (od rojstva do 14. leta), raziskovalno obdobje (od 15. do 24. leta), obdobje uveljavljanja (od 25. do 44. leta), vzdrževalno obdobje (od 45. do 64. leta) ter obdobje upadanja (čas po 65. letu). Te etape so pomenile okvir zaposlitvenega obnašanja in vedenja posameznika.

V zgodnjih devetdesetih je razvil »model oboka« za označevanje spremenljive raznovrstnosti življenjskih vlog, ki so jih posamezniki izkusili v življenju. Ta model se uporablja za

pojasnitev, kako biografske, psihološke in socioekonomske determinante vplivajo na razvoj poklicne poti.

Avtorji *Dalton, Thompson in Price* so izdelali teorijo, ki velja za »strokovnjake«. Ugotovili so, da pri mnogih strokovnih delavcih upade delovni rezultat po 35. letu in mnogi med njimi se čutijo negotove v pogledu svoje kariere. Izdelali so naslednji model štirih različnih obdobj v zaposlitvenem obdobju »strokovnjakov« (Leibowitz, Farren, Kaye v Cvetko, 1999: 18):

	<i>I. faza</i>	<i>II. faza</i>	<i>III. faza</i>	<i>IV. faza</i>
<i>Osrednja dejavnost</i>	Pomoč, učenje, sledenje usmeritvam	Samostojni sodelavec	Usposabljanje, posredništvo	Oblikovanje, usmeritev organizacije
<i>Osnovni odnos</i>	<i>Pripravnik</i>	<i>Kolega</i>	<i>Mentor</i>	<i>Sponzor</i>
<i>Glavne psihološke posledice</i>	Odvisnost	Neodvisnost	Prevzemanje odgovornosti za druge	Izražanje moči

Krumboltzova teorija učenja v kariernem razvoju je poskus poenostavitve procesa kariernega izbora in temelji na življenjskih dogodkih, ki vplivajo na karierno selekcijo. V tej teoriji proces kariernega uresničevanja vključuje štiri faktorje: 1. genetsko obdaritev in posebne sposobnosti, 2. pogoje in dogodke v okolju, 3. učenje na izkušnjah, 4. razvijanje seta sposobnosti. Krumboltz je v svoji teoriji poudarjal, da se vsak posameznik različno uči iz izkušenj v življenju, kar vodi v razlike pri razvoju kariere. Z modelom učenja v družbi je poudarjal pomembnost tako pridobljenih izkušenj in njihov učinek na zaposlitveno izbiro. (Zunker v Cvetko, 1999: 15)

Teorija *Kolba in Plovnicka* (Kolb, Plovnick v Cvetko, 1999: 18) sloni na predpostavki, da je temeljna naloga v razvoju odraslih v tem, da se prilagaja in upravlja spremembe. Prav učenje je zato osrednja aktivnost, izredno pomembna skozi vse življenje. Na učenje sta gledala kot na štirietapni proces: izkustveno učenje vodi do opazovanja in presoje, to ustvari nov koncept praktičnega delovanja, po dejanski izvedbi pa pridemo do novih, konkretnih izkušenj. Zaradi različnih izkušenj, socializacije in dednosti vsak posameznik razvije enega od stilov učenja: 1. konvergentni učni stil (eksperimentiranje), 2. divergentni učni stil (opazovanje), 3. asimilativni učni stil (abstrakcija), 4. akomodacijski učni stil (izkušnje). Programi za upravljanje karier naj bi bili prilagojeni individualnim učnim stilom.

Najpomembnejša med organizacijskimi teorijami o kariernem razvoju je model kariernih sider *Edgarja H. Scheina*. Nastal je v 70-ih letih prejšnjega stoletja na osnovi 12-letne longitudinalne raziskave, ki je ugotavljala, kako se s časom spreminjajo posameznikove *vrednote in usmeritve*. Z modelom avtor pojasnjuje, da kadri izbirajo v svojem razvoju najbolj zaželeno razvojno pot, to je karierno sidro. Karierna sidra so vzorci sprememb v karierah in življenjih intervjuvancev, Schein pa identificira osem sider (Schein v Brečko, 2004: 32-37):

1. Tehnično funkcionalno sidro. Osebe zanima tehnična vsebina dela, radi bi razvili svoje tehnične spretnosti. Menedžersko odgovornost sprejmejo le na svojem funkcionalnem področju.
2. Menedžersko sidro. Opravljanje menedžerske odgovornosti je za te osebe ključno, tehnično/funkcionalna dela so preprosto pot, ki vodi do menedžerja. V specializaciji vidjo past. So generalisti. Njihova vrednota in motiv je napredovanje po hierarhični lestvici navzgor, visok dohodek, prispevek k uspehu organizacije. Te osebe imajo tri sposobnosti:
 - analitično kompetenco reševanja problema pri nepopolnih informacijah v pogojih nestabilnosti,
 - medosebno sposobnost vplivanja in nadzora,
 - čustveno prožnost, zato jih krizna situacija stimulira, ne paralizira.
3. Sidro varnosti in stabilnosti. Za te osebe je značilno, da so pripravljene delati kar organizacija želi od njih, da le ohranijo varno zaposlitev ter bonitete. Mnogi ostajajo celo življenje v eni organizaciji. Radi družijo kariero z družinskim življenjem.
4. Sidro avtonomije in neodvisnosti. Nekatere osebe se na delovnem mestu težko prilagodijo organizacijskim postopkom, delovnemu času, normam povezovanja s sodelavci, zato si želijo razvijati kariero po lastni poti. Pripadniki tega sidra čutijo potrebo tako po varnosti in stabilnosti kot po avtonomiji in neodvisnosti, izbirajo avtonomne in profesionalne kariere.
5. Sidro podjetniške ustvarjalnosti. Osebe, ki v svoji karieri odkrijejo potrebo po ustvarjanju novega proizvoda ali storitve, želijo ustanoviti svojo organizacijo in s tem dokazati, da zmorejo ustvarjati svoje posle.
6. Sidro predanosti. Oseba se odloči za poklic zaradi vrednot, ki jih želi uresničiti pri svojem delu, ne pa zaradi nadarjenosti za to delo. Značilno sidro za zdravstveno osebje, učitelje, socialne delavce, a predanost je značilna tudi za nekatere posameznike v menedžmentu.

7. Sidro čistega izziva. Za osebe s tem sidrom je uspeh premagovanje nemogočih ovir, reševanje nerešljivih problemov, zmaga nad nasprotniki. Z napredovanjem iščejo vse večje izzive. Večina posameznikov išče določeno mero izziva, za osebo, zasidrano v čistem izzivu pa je ta najpomembnejši.
8. Sidro življenjskega sloga. Ta izraz se zdi protisloven, saj osebe s tem sidrom želijo pokazati, da zanje kariera ni zelo pomembna in zato nimajo kariernega sidra. Pri tem sidru gre za to, kako povezati zadovoljevanje potreb posameznika, družine in kariere. Taka oseba je prožna, v organizaciji želi imeti ob pravem času prave možnosti, pomemben ji je odnos podjetja, ki omogoča pogajanje o psihološki pogodbi.

Karierna sidra so samopredstava, ki izvira iz izkušenj in ostane razmeroma stabilen vzorec v življenju. To potrjuje slovenska raziskava, ki jo je izvedla Brečkova (2001: 101-145), po kateri kar 95 % tajnic in poslovnih sekretark pripada sidru predanosti, slovenski menedžerji pa večinoma tehnično-funkcionalnemu sidru, kar je bilo glede na kratko zgodovino slovenskega menedžmenta tudi pričakovati. Leta 1990 smo namreč potrebovali veliko novih menedžerjev in na ta mesta smo zaradi nepoznavanja menedžmenta kot strateškega vodenja postavili posameznike, ki so se izkazali kot dobri strokovnjaki.

Cvetko (2002: 63) pravi, da so karierna sidra za ljudi pomembna, ker jim omogočajo odločanje in ravnanje brez nepotrebnih poskusov in zmot. Model kariernih sider nam nudi tudi napotke, kako motivirati, nagradjevati posameznike, ko enkrat prepoznamo njihovo karierno sidro, ter pomaga najti načine in primerne oblike napredovanja.

V letu 1987 je *Michael Driver* (Driver v Cvetko, 2002: 37-38), ki je raziskoval karierni razvoj v ZDA, ugotovil, da kljub veliki raznolikosti karier obstaja nekaj kariernih vzorcev, ki jim vsak posameznik sledi. Ti vzorci (tipi) karier temeljijo na osebnih potrebah in aspiracijah, ki jih skušajo zaposleni uresničiti in zadovoljiti v svojem zaposlitvenem obdobju. Driver zato zaključuje, da je zavedanje posameznika o osebnih kariernih potrebah in aspiracijah pomemben del njegovega kariernega razvoja. V svojem raziskovanju je postavil štiri ključne elemente in na njihovi osnovi odkril štiri osnovne vzorce (tipe) kariere. Ključni elementi za tipologijo karier so: čas kariernega izbora, trajnost izbora, smer karierne spremembe in osnovni motiv. Navaja štiri karierne vzorce (tipe):

1. navpična ali vertikalna kariera: vzorec te kariere je plezanje po lestvi in sicer na poslovnem ali strokovnem področju. Področje kariere je izbrano zgodaj v življenju

in ostaja enako, razen, če ni oseba prisiljena v zamenjavo. Vertikalni razvoj lahko poteka v hierarhiji organizacije ali znotraj poklica (profesije). Dosežki, status, moč in materialni uspeh so motivi, ki podpirajo ta vzorec kariere.

2. prehodna ali horizontalna kariera: za ta tip kariere je značilna pogosta sprememba delovnih mest in dela na približno enakem nivoju zahtevnosti. Ta oseba si ne želi višjega statusa, ne sprejema tudi nobenega trajnega izbora posla, temveč se pomika od posla do posla, brez posebej določene smeri. Osnovna motivacija za to osebo je neodvisnost. Oseba je fleksibilna po svoji naravi, rada ima pestrost in se boji odgovornosti. Osebe, ki sledijo temu kariernemu vzorcu, imajo težave pri oblikovanju svoje poklicne identitete.
3. stalna ali stabilna kariera: za ta tip kariere je značilno, da si posameznik izbere področje dela ali posel zgodaj in ostane v njem celo življenje. Pri svojem delu ali v svojem poklicu je zadovoljen in zdi se mu, da ne bi mogel opravljati ničesar drugega. Ti posamezniki visoko vrednotijo varnost doživljenjske službe in iščejo zadovoljstvo v samem delu bolj kot napredovanje, čeprav se včasih pomaknejo za večjim zaslužkom ali na položaj, ki zahteva več strokovnega znanja.
4. spiralna ali ciklična kariera: za ta tip kariere je značilno, da posameznik prevzema od časa do časa povsem nove naloge, delovna mesta, lahko bi rekli celo poklice. Vključi se v posamezno karierno področje za določen čas, nato pa ga zapusti, da vstopi v drugo področje. Ciklični vzorec kariere je sestavljen iz serije faz, ki lahko trajajo od pet do deset let. Tistim, ki sledijo temu vzorcu, status ne pomeni veliko, bolj cenijo raznolikost, kreativnost in osebno rast.

2.2 OPREDELITVE POJMA KARIERA

Beseda kariera ima za seboj dolgo zgodovino, zlasti v ameriški in angleški strokovni literaturi, zato pojasnimo najprej njen pomen v angleškem jeziku, kjer je beseda »a career« široko uporabljena in v sebi ne nosi negativnega prizvoka, saj opisuje osebo, ki ji je najpomembnejši interes osebno napredovanje v njenem poklicu. Slovarji pojasnjujejo tri semantične pomene besede kariera: 1. razvoj skozi življenje, 2. način življenja, tudi poklicnega dela, 3. hitro in nasilno gibanje navzgor. V slovenskem jeziku se pojem kariera uporablja pogosteje v zadnjem desetletju, je tujka, njen dvojni pomen pa razlaga Slovar tujk (Verbinc, 1974: 335):

Kariera: (fr. *carriere* iz ital. *carriera* dirkališče za vozove, iz lat. *carrus* voz) 1. dir, galop konja, 2. tok, potek življenja, življenska pot (glede služb, napredovanj ipd.); *fig.* naglo napredovanje v službi, znanstvenem delu. Karierist: komolčar, brezobziren stremuh, ki se peha le za kariero in za čim višje mesto; karierizem: komolčarstvo, stremušstvo, pehanje za kariero.

Leksikon Cankarjeve založbe (2004: 466) pa opredeli pojme takole: Kariera: (fr.), življenska, poklicna pot. Narediti kariero, naglo napredovati. Karierizem, pehanje za kariero.

V mnogih okoljih pa je še danes navzoč negativni prizvok besede kariera. Možina (2002: 73) meni, da je navzoč tudi v našem izrazoslovju, kjer s karieristom pogosto pojmuje »komolčarja, brezobzirnega stremuha, ki se peha le za kariero in za čim višjim mestom v družbi.« Pojem nesmiselno povezujemo tudi z rivalstvom, prizadevanjem za zmago za vsako ceno z enim samim zmagovalcem, brezobzirnim uspehom in prilizovanjem.

Poklici in z njimi različne vrste karier so povezani s kulturnimi in subkulturnimi stereotipi. Dejstvo, da ima kariera v slovenskem jeziku negativni prizvok karierizma, je stereotip, ki omejuje posameznika in organizacije pri kreativnem razmišljanju in delovanju v zvezi s karierami. (Konrad, 1996: 6)

Različni konotaciji, ki ju ima pojem kariera v razvitih zahodnih državah in nekdanjih vzhodnoevropskih socialističnih državah, navajata na nujnost redefiniranja pojma kariera tudi v naši državi, s pozitivno konotacijo »delanja kariere«. (Cvetko, 2002: 45)

Nekateri opredeljujejo kariero z vsemi deli, ki jih posameznik opravlja v toku svojega delovnega življenja. William Werther in Keith Davis (Werther, Davis v Cvetko, 2002: 46) jo definirata takole: »Kariera so vsa dela, ki jih posameznik opravlja v svojem poklicnem življenju.«

»Kariera posameznika je sestavljena iz niza različnih delovnih nalog, pri čemer posameznik prevzema nove delovne naloge, se seli iz enega v drug oddelek, napreduje na višji položaj, pridobi večje odgovornosti in kompetence ali menja delovno organizacijo.« (Brečko, 2000: 28)

Drugi spet pojmujejo kariero zgolj kot postopen napredek po hierarhični lestvici podjetja navzgor. Hall (Hall v Možina, 2002: 73) pa meni, da je gledanje na kariero kot proces postopnega vzpenjanja navzgor z naraščajočimi dohodki, močjo, statusom in varnostjo mrtvo.

Po njegovem je treba kariero pojmovati predvsem v smislu vseživljenjskega procesa učenja in pridobivanja izkušenj z delom.

Konrad (1996: 5-8) meni, da z objektivnega vidika definiramo *delovno kariero* kot sekvenco delovnih pozicij, ki jih opravlja posameznik v svoji zaposlitveni dobi. To gibanje preko delovnih pozicij je več ali manj napovedljivo. Izraz delovna kariera smatra za sinonim za delovno življenje in meni, da je delo ključna determinanta kvalitete življenja.

Tudi Možina (2002: 74) se osredotoča na delovno kariero, pri kateri misli predvsem na delo in delovne naloge, ki jih, jih je ali jih bo v prihodnosti opravljal posameznik. Delovna kariera je tesno povezana s poklicno, strokovno kariero in zlasti z doseženimi rezultati. Pogosto kariero vežemo na eno vrsto dela, kar pa ni nujno, kakor tudi ni nujno, da se kariera odvija samo v eni organizaciji. Po avtorjevem mnenju je v definicijo kariere potrebno vključiti tudi napredovanje v širšem smislu kakor tudi možnost nenačrtovanega razvoja. Zato se tudi opredeli za definicijo kariere kot »načrtovano in nenačrtovano razvojno pot posameznika, sestavljeno iz zaporedja del in dejavnosti, ki vključujejo prvine usposabljanja, napredovanja, samouresničevanja, skratka osebnega razvoja v določenem času v skladu z opredeljenimi cilji«.

Ta definicija kariero tesno povezuje z osebnim razvojem posameznika, pri čemer je osebni razvoj kompleksen pojav, ki vključuje strokovni, osebnostni in delovni razvoj.

Novejše definicije potrjujejo, da ima beseda še vedno različno razumevanje tudi med raziskovalci.

Greenhaus (2000: 9) v svoji definiciji kariere ne zahteva, da posameznik opravlja po naravi strokovna dela, niti da je stabilen v enem poklicu, ali da se njegova poklicna pot vzpenja. Po njegovem mnenju ima kariero vsakdo, ki opravlja z delom povezane aktivnosti. Ta široka definicija se sklada s spremembami v svetu dela. V današnjih ploskih organizacijah ni veliko možnosti vertikalnega napredovanja, nerealna pa so tudi pričakovanja stabilne kariere znotraj ene organizacije. V tem smislu se njegova definicija sklada z Arthurjevim in Rousseaujevim (1996: 3-7) pojmom *brezmejne kariere* (Boundaryless Career). Ta je nasprotje *organizacijske kariere*. Brezmejna kariera je neodvisna od ene organizacije in njenih kariernih poti. Drug pogled, ki je v skladu s pogledom Greenhausa (2000: 10) na kariero in ustreza sodobni realnosti dela, je *proteanska kariera* (Protean Career). Imenovana je po grškem bogu Proteusu, ki je lahko spreminjal obliko po svoji želji. Ta kariera ni vezana na določeno organizacijo ali poklic. Posameznik zasleduje svojo osebno predstavo o tem, kaj je pomembno pri delu in v življenju.

Eden od razlogov za različne interpretacije pojma kariera so nagle spremembe v pogledih, ki so sledile razvoju tehnologije. Tako so v 70-ih letih pojmovali kariero kot določen večletni napredek, razvoj posameznika, ki se je izražal v čedalje odgovornejšem delu. V 80-ih letih je prevladovalo pojmovanje kariere v tesni povezavi z osebnim prizadevanjem in razvojem. Danes številni avtorji pristajajo na načrtovano kariero kot sredstvo za zadovoljevanje osebnih delovnih ambicij (Možina, 2002: 73).

2.2.1 Spremembe v pojmovanju kariere

Dejstvo je, da je zlasti v zadnjem času v zvezi s pojmovanjem kariere prišlo do velikih sprememb, ki bi jih glede na različne opredelitve lahko strnili v naslednje ugotovitve: (Možina, 2002: 73)

- kariera dobiva vse bolj nevtralen pomen: za opisovanje poklicnega napredka ali odsotnosti, pri čemer je stopnja vključenosti lahko močna ali ne,
- vzorci karier postajajo vse bolj pestri, pri čemer smeri ne gredo zgolj navzgor, ampak tudi vodoravno, pomembne so spremembe v karieri, zlasti za osebni razvoj posameznika,
- pojem kariere se širi, poleg delovnih izkušenj postajajo pomembni tudi čas nezaposlenosti, vloga družine in njen vpliv,
- organizacije, ki nadzirajo kariero, niso več zgolj zaposlitvene organizacije, temveč njihovo vlogo prevzemajo druge organizacije, pomembna pa postaja zlasti skrb posameznika za lastno kariero.

Samo pojmovanje delovne kariere se je nenehno spreminjalo. Psiholog Konrad (1996: 9) opozori na razlike med tradicionalnimi in novejšimi pojmovanji kariere:

<i>Tradicionalna pojmovanja</i>	<i>Novejša pojmovanja</i>
Zagotovljena je polna zaposlenost	Polna zaposlenost je v bližnji prihodnosti manj verjetna
Večina ljudi ima stabilno, enosmerno poklicno pot vse življenje	Poklicne poti postajajo vedno bolj pestre, neenakomerne in prekinjene
Razvoj kariere pomeni premik navzgor	Razvoj kariere lahko olajšujejo tudi premiki navzdol in lateralni premiki
Načrtovanje kariere zadeva predvsem nove in mlade delavce	Učenje in spremembe se pojavljajo v vseh obdobjih in stopnjah kariere
Razvoj kariere je usmerjen predvsem na poklicno življenje	Na razvoj kariere vplivajo družina in življenjske vloge izven zaposlitve

Zanimivo ugotovitev je leta 1994 zapisal Collin (Collin v Cvetko, 2002: 44), namreč, da se organizacije spreminjajo zato, da bi postale bolj fleksibilne, prožne in prilagodljive z možnostjo hitre reakcije na hitro spreminjajoče se okolje. To ga je pripeljalo v domnevo, da v fluidni organizaciji koncept kariere nima prihodnosti.

Brečkova (2006: 46) poudarja, da to, kar je skupno tradicionalnim in sodobnim opredelitvam kariere, je njeno bistvo: razvoj in napredovanje. V tradicionalnih opredelitvah kariere je napredovanje mišljeno v delovnem okolju po vertikalni lestvici navzgor, danes pa se razvoj in napredovanje v karieri razumeta kot potreba po tem, da ima posameznik (subjektivni) občutek osebnostnega razvoja in napredovanja, tako v poklicu, kot v življenju.

2.2.2 Objektivni/zunanji in subjektivni/notranji vidik kariere

Starejša pojmovanja kariere so poudarjala pretežno njene objektivne vidike, novejša pa poudarjajo, da ima kariera tudi svoje subjektivne vidike. Kariera ni samo tehnični pojem, ki nam pomaga logično urejevati množico del, temveč je perspektiva, s katere oseba celostno interpretira to, kar se dogaja z njo pri delu in na katero se vežejo posameznikove osebne aspiracije, vrednote, čustva in koncept samega sebe. Subjektivni pojem kariere povezuje in osmišlja preteklost, sedanjost in prihodnost. Poleg sekvence delovnih pozicij je za razumevanje kariere potrebno poznati tudi sekvence percepcij, stališč in vedenj (Hall v Konrad, 1996: 6).

Od skladnosti subjektivnih in objektivnih vidikov kariere je odvisno življenjsko zadovoljstvo posameznika in njegovih soljudi.

Pri karieri je potrebno ločevati med dvema vidikoma kariere, kot ju opredeli E. Schein (Schein v Cvetko, 2002: 47): »Notranja kariera (internal career) obsega sklop korakov ali stopenj, ki sestavljajo posameznikov lastni koncept napredovanja znotraj poklica. Zunanja kariera (external career) se nanaša na objektivne kategorije, ki jih družba in organizacija uporabljajo za označitev napredovanja po lestvici v danem poklicu.«

Herriot (1992: 6) enači pojma objektivno-zunanje in subjektivno-notranje. Koncept kariere ima objektivno, zunanjo plat in subjektivno, notranjo plat. Prepričanja in vrednote,

pričakovanja in težnje, so enako pomembne, kot zaporedje delovnih mest človeka. Subjektivni pristop ne ločuje posameznikove organizacijske kariere od preostalega dela njegovega življenja, objektivni pristop pa ti dve področji precej ostro ločuje.

Veliko sodobnih teoretikov se naslanja na Greenhausovo (2000: 23-25) opredelitev kariere. Kariero je definiral kot z delom povezan sklop izkušenj, ki jih posameznik doživi tekom svojega življenja. Kariera zato vključuje:

- objektivne elemente kariere, kot so delovna mesta, ki jih je posameznik zasedel, delovne naloge in dejavnosti ter odločitve v zvezi z delom;
- subjektivne interpretacije z delom povezanih elementov, kot so aspiracije, pričakovanja, vrednote, potrebe in zaznave o delovnih izkušnjah.

Tako definirana kariera ne zahteva, da za posameznikovo delo štejemo le profesionalne delovne vloge. Posameznik doživlja kariero ne glede na poklic, nivo napredovanja in stabilnost delovnega mesta.

2.2.3 Kariera kot psihološka pogodba

Med posameznikom in organizacijo je proces, ki drži skupaj cel ustroj neke organizacije. Je nevidno lepilo, ki skozi čas veže posameznike na organizacijo. Vključuje prepričanja, vrednote, pričakovanja in težnje obojih. Objektivna, zunanja kariera posameznika je zaporedje položajev v organizaciji, a njihova subjektivna, notranja kariera je proces psihološke pogodbenosti.

Koncept psihološke pogodbe je prvu uporabil ameriški organizacijski psiholog Chris Argyris, ki je menil, da psihološka pogodba vedno deluje preko in nad formalno pogodbo o delu. Definiral jo je kot celoto medsebojno dogovorjenih pričakovanj med dvema strankama. Pomembna lastnost psihološke pogodbe je, da ni nujno eksplicitna. Deluje kot »karierno lepilo«. Pri njej gre vedno za ponovno pogajanje in se vedno spreminja. Spreminjajo se tako pričakovanja organizacije kot posameznika (Argyris v Rousseau, 1995: 54).

Pričetki drugačnih pojmovanj kariere v devetdesetih pripeljejo do novih razmišljanj o karieri. Herriot (1992: 8-12) vidi v jedru procesa organizacijo in posameznika ter njuno psihološko pogodbo, okoli njiju pa poslovno in družbeno okolje, ki v toku časa vpliva na posameznika in organizacijo. Spreminjajoče se politično, gospodarsko in poslovno okolje privede do sprememb v organizacijski strategiji, strukturi in kulturi. Spremembe v socialnem okolju pa

privedejo do novih aspiracij in pričakovanj posameznika glede njegovega dela. Herriot dojema organizacijsko kariero kot »zaporedje ponovnih pogajanj glede psihološke pogodbe med posameznikom in organizacijo v času posameznikove zaposlitve«.

Avtor se ne strinja z definicijo kariere kot zaporedjem služb. Meni, da natančno načrtovanje delovnih izkušenj delavca, ki dlje ostane na delovnem mestu, doseže razvojne cilje v istem času kot hitro menjavanje delovnih mest.

Razmišljanje o karieri zbližuje pričakovanja posameznika in organizacije. Namesto iskanja ključa do uspešnih karier je bolje govoriti o karierah kot ključu do uspeha.

2.2.4 Dejavniki, ki vplivajo na kariero

Noben sistem razvoja karier ne deluje, če posamezniki sami nimajo lastnih ambicij, da bi v organizaciji napredovali v delovnem, strokovnem in osebnostnem pogledu. Potrebe organizacije in želje posameznika so neposredno povezane. Mnogi avtorji ugotavljajo, da je v bistvu planiranje kariere odvisno od dveh dejavnikov (Williams v Merkač, 1998: 65): od osebnih ambicij in potreb v organizaciji.

Samo želja in volja posameznika sta za razvoj kariere premalo. Na oblikovanje kariere vplivata posameznik in organizacija. Gre za več med seboj povezanih in odvisnih elementov, kot so *okolje organizacije* (politični, demografski in socialni trendi), *spremembe v organizacijski filozofiji in praksi*, *spremembe v tehnologiji in vrsti dejavnosti*, *ekonomska situacija in ponudba kadrov*. Treba je upoštevati *okoliščine, v katerih se nahaja organizacija*. Vpliv prilagajanja tržnim razmeram, temeljita reorganizacija ali tehnična sprememba ima lahko tudi pomemben vpliv na kariero posameznika. Če se je posameznik pripravljen odzvati na organizacijske potrebe, je situacija zanj ugodnejša, zahteva pa njegovo prilagajanje. Če se noče odzvati na potrebe organizacije, ne more računati na svoj nadaljni razvoj v karieri v njej.

Pri oblikovanju in uvajanju kariere moramo upoštevati nekaj splošnih dejavnikov, ki so medsebojno povezani (Clark v Lipičnik, 1998: 181-182):

- nove organizacijske oblike
- nova zaposlitvena politika
- napredujoča tehnologija
- socialni in demografski trendi
- politične spremembe
- ekonomski pritisk

Tudi pri oblikovanju konkretne kariere moramo upoštevati nekaj med seboj povezanih elementov: *okolje, organizacija, poklic, individualna kariera*.

Individualna kariera se nanaša na poklic in iz njega tudi izhaja. Nanjo pa vplivajo okolje in organizacija, v kateri je posameznik zaposlen. Okolje pa vpliva na organizacijo in spodbuja oblikovanje poklicev v skladu s predvidenim razvojem.

2.3 OPREDELITEV POJMOV V POVEZAVI S KARIERO

2.3.1 Razvoj kariere

Peggy Simonsen (Simonsen v Cvetko, 2002: 49) navaja naslednjo definicijo: »Razvijanje kariere je stalni proces, pri katerem planiramo in vodimo proces proti željenemu osebnemu delu in življenjskim ciljem. Razvijanje pomeni rast, stalno pridobivanje in uporabo sposobnosti. Razvoj kariere je rezultat planiranja posameznikove kariere in organizacijskih predvidevanj, možnosti in pomoči, ki se kaže kot idealni sodelovalni proces. Namen razvijanja kariere je zagotoviti čim popolnejšo skladnost med interesi posameznika, njegovimi sposobnostmi, vrednotami in potrebami ter potrebami in zahtevami na delovnem mestu, v delovni enoti in organizaciji. Organizacije vedno bolj gledajo na razvoj kariere kot na sredstvo povezovanja med posameznikovimi cilji in potrebami dela.«

Po Pell (Pell v Niklanovič, Trbanc, 2002: 233) je razvoj kariere »vseživljenjski proces, v katerem posameznik oblikuje svojo življenjsko pot.«

Greenhaus (2000: 13) vidi razvoj kariere kot »proces posameznikovega napredovanja skozi serijo stopenj, ki jih označuje relativno edinstven niz problemov, tem in nalog.«

Po Brečkovi (2000: 28-36) so ključni aspekti razvoja kariere: posameznikov osebni razvoj, učenje osnovnih spretnosti za delo z ljudmi in upravljanje medosebnih odnosov v organizaciji ter ustvarjanje zavesti o pomembnosti nenehnega učenja.

Sestavna dela razvoja kariere sta načrtovanje in upravljanje kariere (Cvetko, 1999: 60).

2.3.2 Načrtovanje kariere

V starem, stabilnem svetu organizacijske varnosti je razvoj kariere pomenil zagotavljanje veščin in izkušenj, ki so ljudi pripravljale na znane poti, naloga ocenjevanja pa je bila oceniti pripravljenost posameznika za naslednjo stopnjo v njegovi karieri. V tedanjem času je bila predvidljivost prihodnjih potreb v organizaciji velika, 90-ta leta pa so se pokazala kot doba nezaslišane negotovosti, zato so se pričeli oblikovati drugačni modeli kariernega razvoja, takšni, ki so razvijali fleksibilnost in prilagodljivost posameznika ne le za vertikalne, temveč predvsem za lateralne premike. Poudarek se je z razvoja kariere pomaknil na načrtovanje kariere, pri čemer je bil namen pripraviti posameznike za širši trg dela ter za življenje po prvi karieri. (Durcan, Oates, 1996: 112)

Pojem načrtovanja kariere »se nanaša na proces, v katerem posamezniki ugotavljajo lastne spretnosti, interese in vrednote, pri tem ocenjujejo, katere možnosti jim ustrezajo in postavljajo cilje ter snujejo plane za doseganje teh ciljev. Planiranje kariere poteka na učnih delavnicah, ob pomoči poklicnega svetovanja in z uporabo knjig o delu ali v centrih za planiranje kariere.« (Leibowitz v Cvetko, 2002: 48)

Planiranje kariere so dejavnosti posameznika, ki so usmerjene v razumevanje, planiranje in uresničevanje poklicnega življenja. Pri tem si lahko pomaga z različnimi delavnicami, priročniki, z zunanjimi svetovalci ali pa kadrovske svetovalci znotraj podjetja, vendar pa je bistvo planiranja na njegovi lastni karieri, na karieri posameznika. (DeSimone, 1998: 347)

Noe (1994: 25-30) opredeljuje načrtovanje karier kot proces, skozi katerega zaposleni:

- spoznajo svoje vrednosti, sposobnosti, prednosti in slabosti,
- pridobijo informacije o možnostih napredovanja v organizaciji,
- opredelijo cilje v karieri,
- načrtujejo aktivnosti za doseg zastavljenih ciljev.

Možina (2002: 74-75) meni, da načrtovanje karier koristi tako posamezniku kot organizaciji. Zaposleni bolje spoznavajo svoje sposobnosti ter pridobijo možnosti za njihovo načrtno izpopolnjevanje, kar vodi k večjemu osebnemu zadovoljstvu. Z vidika organizacije pa načrtovanje karier pomaga predvsem pri odkrivanju in zagotavljanju menedžerskega in strokovnega potenciala ter pri načrtovanju upokojitev in odhodov. Vendar je treba upoštevati,

da načrtovanje karier ni natančno orodje. Nanj vplivajo številne spremenljivke, katerih vpliv je težko predvideti.

Razumevanje načrtovanja kariere z zamišljanjem zasedbe določenega položaja ter vrtoglavih akcijami k željenemu cilju je brezpredmetno. Načrtovanje kariere mora izhajati iz razmišljanj posameznika o najboljših možnostih za napredovanje in izbiro ustreznih korakov za doseg teh možnosti. Izbira je pogosto odvisna od posameznikovih lastnosti, sposobnosti, predvsem pa od socialne situacije, v kateri se znajde.

2.3.3 Upravljanje kariere

Pri upravljanju kariere je bistvo v povezovanju posameznikove kariere s potrebami organizacije. Tukaj kadrovniki ne svetujejo posamezniku samo, kako naj oblikuje svojo kariero, ampak poskrbijo tudi, da bodo izpolnjene potrebe organizacije po človeških virih. Gre za tesnejšo povezavo med potrebami posameznika in cilji organizacije, v najbolj skrajnem primeru pa je to aktivnost, ki je popolnoma v domeni organizacije, kot na primer nasledstveno planiranje. (DeSimone, 1998: 347)

Podobno je opredelil upravljanje kariere v organizaciji tudi Edgar H. Schein (1985: 14), po katerem je to »dialog med posameznikom in organizacijo, v katerem prihaja do procesa medsebojnega usklajevanja individualnih kariernih želja s potrebami organizacije.«

»Pojem upravljanja kariere (Career management) je proces, s katerim si organizacija prizadeva uskladiti karierne cilje in sposobnosti zaposlenih s kadrovskimi potrebami v organizaciji. To je mogoče doseči z nudenjem pomoči zaposlenim pri planiranju njihovih karier in razvojnih dejavnosti tako, da so njihovi plani realne opcije znotraj organizacije.« (Gutteridge v Cvetko, 2002: 49)

3 MODELI ZA NAČRTOVANJE KARIERE IN SMERI KARIERNIH POTI

V strokovni literaturi lahko najdemo nekaj zglednih modelov karier, ki lahko organizacijam pomagajo oblikovati svoje. Zgledovanje po znanih modelih je vsekakor dobrodošlo, vendar je pred prevzetjem potrebno prevzeti tudi cilje, ki so jih konstruktorji kariernih modelov želeli doseči. Če bi z načrtovanjem kariere poskušali v delavcih vzbuditi zanimanje za spremenjeno vedenje, ki organizaciji ne ustreza, bi takšen delavec delal v nasprotju z interesi organizacije, čeprav ni nujno, da bi se tega zavedal. V takšno stanje bi organizacija hitro zabredla, če bi model kariere nekritično prevzela od druge organizacije, ali zaradi mode celo iz tujine. Spremembe v vedenju, ki jih pričakujemo od uvedenih modelov karier, morajo ustrezati delu, ki ga organizacija lahko nudi delavcu. (Lipičnik, 1998: 182-183)

- Trikotnik: je model kariere, po katerem vsak, ki vstopa v organizacijo, običajno je to malo podjetje, začenja na dnu pri enostavnih delih in čaka na napredovanje.
- Lestev: je model kariere, pri katerem je pozornost usmerjena k napredovanju po lestvi navzgor, in sicer po prepoznavni hierarhiji. Delavec z lestve lahko vidi, katero delovno mesto sledi, in zato lahko načrtuje svojo pot navzgor v relativno stabilnem okolju.
- Spirala: predstavlja karierni model, ki ga ponazarja gibanje navzven in navzgor. Spremembe okolja pritiskajo na menedžerja, da razmišlja o radikalni spremembi kariere, do katere pride, če bolje dela. Kdaj dela bolje, pa mu mora povedati nekdo drug – organizacija, okolje.
- Stabilno stanje: je model kariere, ki ga producira stabilno okolje. Gre za to, da sta staro in novo stanje približno enaka in zato delavec nima občutka, da napreduje. To v karieri lahko povzroči negotovost. Zato najbolje stori posameznik, ki v stabilnem okolju odkrije svojo razvojno nišo.
- Prehodna kariera: ta model kariere uporabljajo organizacije, ki s posamezniki sklepajo posebne aranžmaje za začasno delo, kot je npr. svetovanje pri določenem projektu. Posamezniki tak način dela vzljubijo in so ga pripravljeni pogosto ponavljati. Delo je lahko zelo donosno, naloge pa so vsake toliko drugačne in za drugega naročnika.
- Potovanja in ceste: model, ki posameznikom nudi veliko nejasnosti in tveganja. Delavec začenja kariero v megli in tava od organizacije do organizacije, da bi uresničil cilje, ki si jih je postavil sam. Organizacija zanj ne more načrtovati kariere in mu je tudi ni treba, ker je organizacija sama pripravljena menjati delavce.

- Plezalne lestve: pri tem kariernem modelu naj bi imela delovna organizacija različne oblike lestev z različnimi razmiki klinov, vertikalnimi in horizontalnimi. Delavci pa lahko izbirajo med lestvami različnih težavnostnih stopenj. Gibanje je mogoče gor in dol, v različnih smereh in v različnih zaporedjih. Ta model je izredno prožen, saj omogoča veliko individualno izbiro, ki pa jo vsekakor usmerja organizacija.
- Tobogan: je dober vzor nezanesljivega modela kariere. Po njem se kariera dviguje in spušča v nepredvidljivih lokih. Zato se pojavljajo neprijetni občutki in pogosti stres. Seveda je počutje odvisno od hitrosti gibanja in njegove smeri, ki sta lahko zelo nepredvidljivi. Tovrstna kariera je močno povezana s tveganjem in jo prenesejo le osebe s čvrsto samopodobo.

Schein (1985: 13) vidi delovno organizacijo kot tridimenzionalni prostor, znotraj katerega delajo zaposleni svoje karierne premike. Najpomembnejši premiki so:

1. Horizontalni premiki. Ko zaposleni naredijo svoje karierne premike, se spreminjajo glede na to, kaj so sposobni in kako uspešno so sposobni to narediti. To je rezultat njihovih lastnih naporov ali pa specifičnega usposabljanja in možnega razvoja v zaposlitvi, tj. rotacij, formalnega usposabljanja, pridobitve različnih spretnosti itd. Gre torej za napredovanje v horizontalni smeri.

Merkačeva (1998: 70) definira horizontalno napredovanje kot napredovanje na istem delu, vendar z večjim obsegom odgovornosti, obvladovanjem zahtevnejših, bolj specializiranih ali heterogenih nalog ter z boljšim delovnim statusom.

2. Hierarhični premiki. Vsako zaposlitev v organizaciji je mogoče uvrstiti v hierarhični sistem, rangirati v določen nivo in jo označiti z nazivom. Če upoštevamo te kriterije, lahko vsak zaposleni presoja svoje uspehe. Uspeh se torej izkazuje skozi to, ali je dosežen ali presežen nivo, ki si ga je zaposleni postavil za cilj. Če ne poznamo nivoja aspiracij, ki si ga je zaposleni postavil, ne moremo natančno vedeti, ali zaposleni presoja doseženo kot uspeh ali neuspeh. Na nivo aspiracij posameznika vpliva to, kar družba določa za uspešno. Torej je nivo v medsebojni zvezi posameznikovih notranjih aspiracij in zunanjih kriterijev, ki so uveljavljeni znotraj njegove zaposlitve. Če hočemo torej razumeti posameznikove kriterije za uspeh, moramo razumeti njegov pogled na referenčno skupino, ki ji strokovno, profesionalno pripada. Hierarhične premike lahko poimenujemo tudi vertikalni premiki. Po Merkačevi (1998: 70) je vertikalno napredovanje tisto, ki posameznika pripelje na zahtevnejše delovno

mesto, za katerega se zahtevajo dodatna znanja, spretnosti in sposobnosti. Vertikalni vzpon pa je mogoč po menedžerski ali pa po strokovni lestvici. Predvsem v naprednih organizacijah je poleg vertikalnega možno tudi horizontalno napredovanje.

3. Premiki proti centru. Gre za pripadnost organizaciji, ki je lahko v povezavi s hierarhičnim premikom, ni pa vselej to. Ta odnos, prepojenost, ki mnogokrat presega formalno pozicijo v hierarhiji, izvira iz neformalnih osebnih kontaktov, ki jih izgrajujemo skozi daljše obdobje. Ker je ta premik neviden, ga je težko presojati brez pogovora s posameznikom. Tako se lahko zgodi, da posameznik odkloni napredovanje, če ugotovi, da bi z napredovanjem uničil svojo socialno mrežo odnosov s kolegi. Zanj napredovanje, torej premik proti centru, pomeni pravzaprav izstop iz lastne socialne mreže.

Na karijerne poti je treba gledati kot na kompleksen medsebojni odnos vseh treh vrst gibanja.

4 METODOLOGIJA NAČRTOVANJA KARIER

Pri gradnji metodologije načrtovanja karier moramo upoštevati osnovne elemente, ki jih sestavljajo: nosilci načrtovanja, ustrezen postopek in primerno orodje oziroma pripomočki (Možina, 2002: 75-77):

4.1 NOSILCI NAČRTOVANJA KARIER IN NJIHOVE ODGOVORNOSTI

V grobem ločimo dvoje nosilcev načrtovanja karier: v organizaciji nadrejeni in/ali ustrezna služba ter vsak posameznik glede na svoje želje in cilje. Karierno pot torej lahko opazujemo iz zornega kota posameznika (ki mu kariera pomeni razvoj lastnega življenjskega in delovnega vzorca ter osebni in profesionalni razvoj) in zornega kota organizacije (s stališča organizacije karierna pot pomeni ustvarjanje poklicev, profesij in organizacij, ki jim bodo ljudje sledili in se identificirali z izbranimi vzorci delovnih nalog). Prav to dejstvo botruje težavnosti razumevanja koncepta kariere. Za oblikovanje, načrtovanje in realizacijo kariere sta zainteresirana posameznik in podjetje, saj tako drug drugemu omogočata preživetje. Posamezniku karierni načrt pomaga pri odločanju o nadaljnjem izobraževanju. Podjetje pa se zaveda, da so človeške zmožnosti njegov bistveni konkurenčni element, ki ga lahko načrtno oblikuje in spreminja z oblikovanim sistemom kariere.

Zaradi porazdelitve odgovornosti za vodenje kariere med posameznika in organizacijo je potreben dialog med njima. Nosilec dialoga je vodstveni kader, zato imajo v dialogu veliko vlogo stališča, znanja in spretnosti vodij. Sodobni vodja mora razvijati stil vodenja, ki bo pri ljudeh sprožal aktivnost pri odzivih na spremembe v okolju ter poznavanje lastnih razvojnih možnosti in omejitev. V načrte razvoja sodobnih vodij je potrebno vključevati zlasti oblikovanje lastnosti, ki jih zahteva delo z ljudmi.

Rojc (1992: 37) o tem meni, da novi stil vodenja zahteva takšen pristop do sodelavcev, da se bo njihova ustvarjalnost sproščala ob vprašanju, kako delo opravljati bolje in ne ob razmišljanju, kako si, mimo ustvarjalnosti pri delu, izboriti varen socialno-ekonomski status.

Sistem razvoja kadrov ne more biti učinkovit in uspešen, če nima enotne podpore vodstva organizacije, dodaja Možina (2002: 69). Menedžment mora problematiko razvoja kadrov opredeliti v strateških načrtih, sistemu pa mora zagotoviti tudi potrebne kadrovske, materialne in finančne pogoje. Postopno uvajanje in uveljavljanje sistema mora potekati od vrha navzdol.

Pod sodelovanjem menedžmenta pri realizaciji kadrovske razvojne dejavnosti razumemo dvoje: *prvič*, vodilni in vodstveni delavci morajo ponuditi svojim sodelavcem glede skrbi za svoj stalni razvoj ustrezen zgled (sami morajo biti tisti, ki dejavno sodelujejo pri načrtovanju in uresničevanju lastnih razvojnih načrtov) in *drugič*, stalna skrb in svetovanje za razvoj svojih sodelavcev mora postati ena od njihovih temeljnih nalog.

Odgovornost za vodenje kariere je porazdeljena med različne subjekte v organizaciji: vrhni menedžment, praktik za kadrovske zadeve (tudi psiholog), neposredni vodja ter posameznik, ki delujejo na naslednjih ravneh (Konrad, 1996: 62):

1. strateška raven: organizacija mora artikulirati svojo poslovno filozofijo, poslanstvo ali vizijo (to so osnovne vrednote in načela, ki vodijo organizacijo pri poslovanju) ter oblikovati takšno organizacijsko strukturo in strategijo, s katero bo to filozofijo lahko realizirala. V tem okviru bo tudi razvila svojo politiko v zvezi s človeškimi viri.
2. strokovna raven: različni strokovnjaki (ekonomisti, pravniki, psihologi, socialni delavci, sociologi itd.), ki so angažirani v zvezi s sistemom gospodarjenja s človeškimi viri, vsak po svoje pomagajo pri strokovni formulaciji in izvedbi različnih projektov v zvezi s kariero.
3. vodstvena raven: vodje na vseh nivojih skrbijo za realizacijo poslovne filozofije in strategije. V zvezi s kariero je posebno pomembna vloga neposredno nadrejenega, ki mora biti sposoben spremljati in usmerjati kariere svojih podrejenih in jim pri tem nuditi pomoč in nasvete.

Priznana voditeljica na področju človeških virov in kariernega razvoja Peggy Simonsen (Simonsen v Cvetko, 2002: 138) je prikazala vloge in odgovornosti posameznikov in skupin pri razvijanju kariere:

<i>Vloga</i>	<i>Glavna odgovornost</i>	<i>Sredstvo</i>	<i>Rezultat</i>
Zaposleni	Prevzamejo odgovornost za vodenje lastne kariere in razvoja	Zaposleni s samoocenjevanjem, realnim izborom, postavljanjem ciljev, planiranjem aktivnosti in implementacijo	Doseganje kariernih ciljev in zadovoljstvo
Menedžerji/ inštruktorji	Zagotovijo podporo in priložnosti za rast.	Inštruktor in zagotovljena povratna informacija o sedanjem delu, nasveti in priskrbljene priložnosti za doseganje kariernih ciljev.	Visoko motivirani delavci, ki sprejemajo osebno odgovornost za svoje delo in razvoj.

Vodilni menedžment	Podprejo začetek procesa in nadaljne napore.	Sporočajo cilje organizacije, potrebe in priložnosti.	Motivirana in usposobljena delovna sila je pripravljena za tekoče in prihodnje organizacijske potrebe.
Upravno osebje	Zagotavlja informacije, vire, sistem in pomoč pri pospeševanju razvoja.	Ponuja delavnice, ocenjevalne in karijerne centre, organizacijske formacije, HR sistem, trening, sistem nagrajevanja.	Poudarjene informacije za odločanje, ki se nanašajo na osebje in razvoj potreb. Sistem, ki podpira razvoj.
Mentorji	Zagotavljajo vzpodbudo, nasvet, organizacijsko perspektivo.	Uvaja odnos s pripravnikom, diskutira o pričakovanih in ciljnih.	Prenos organizacijskega znanja in kulture, prispevek k odličnosti.
Svetovalni karierni team	Zagotavlja vodenje, organizacijsko perspektivo in kontinuiteto v razvojnem procesu.	Daje količino in povratne informacije na načrtovane in implementirane vire razvoja. Služi kot komunikacijsko sodelovanje z organizacijo.	Dosežki pri pomoči posamezniku ob izbiranju in doseganju ciljev in večji prispevek za organizacijo.

Merkačeva (1998: 70) meni, da je nujni nosilec razvoja kadrov v organizaciji menedžerska ekipa. Dobro je, če vsak član zgornjega menedžmenta (uprave) kot starejši svetovalec (ki ocenjuje, svetuje, usmerja in motivira) prevzame odgovornost za kariero določenih posameznikov – varovancev.

Rojc (1992: 33) vidi temelje večine sodobnih sistemov razvoja karier v odgovornosti delavcev samih za načrtovanje svojega strokovnega in poklicnega razvoja. V interesu organizacij pa je, da jim pri tem vsestransko pomaga. Nosilci te pomoči so predvsem vodstveni delavci s stilom dela oziroma načinom vodenja, ki vključuje nenehno skrb za razvoj, usposabljanje in napredovanje sodelavcev. Njim v strokovno pomoč in oporo pa so kadrovske in izobraževalne službe organizacij. Sistemi razvoja kadrov odmerjajo še posebno pozornost načrtovanju karier vodstvenih in strokovnih kadrov, stalnemu usposabljanju vodstev za nov način dela, za spreminjanje samega sebe, za odzivanje na spremembe v okolju ter pripravi novih ekip mladih, sposobnih menedžerjev.

Uresničevanje kariere je bilo po svoji vsebini najprej povezano samo s posameznikom, zato se je govorilo o posameznikovem (osebnem) uresničevanju kariere (individual career development). »Sleherna oseba je morala sprejeti odgovornost za lastno uresničevanje kariere

ali prenašati napor svojega kariernega napredovanja. Ko je enkrat ta dogovor v osebi sprejet, je nekaj aktivnosti za uresničevanje kariere zelo koristnih. Te aktivnosti vključujejo: delovno uspešnost, izstopanje v delovni skupini, lojalnost organizaciji, mentorstvo in sponzorstvo, povratne informacije ter odpoved službe, če so možnosti za doseganje teh kariernih ciljev drugje večje.« (Werther, Davis v Cvetko, 2002: 49)

Kariera je tako pomembna za kvaliteto posameznikovega življenja, da skrbi zanjo ne more v celoti prenesti na organizacijo. Uspešni posamezniki in organizacije načrtujejo svoje karierne cilje, nato pa se organizirajo tako, da načrtovano tudi uresničijo. Tudi po mnenju P. Simonsen (Simonsen v Cvetko, 2002: 49) »je pojem planiranje kariere historično povezan s posameznikovo odgovornostjo za razvoj na delovnem mestu.«

Avtorja G. Golzen in A. Garner (Golzen, Garner v Herriot, 1992: 160) celo menita, da je »lastništvo kariere prenešeno z organizacij na posameznika. V smislu kariere smo sedaj vsi samozaposleni.«

Herriot (1992: 111-113) pa ugotavlja, da po letu 2000 ne bodo uspešne niti organizacije, ki bodo odgovornost za svoj razvoj prepustile posameznikom, niti tiste, ki bodo posameznike na hitro izučile in postavile na položaje, ki jih sami ne želijo. Razvoj organizacije brez oziranja na posameznika, in razvoj posameznika brez oziranja na organizacijo sta oba brezizhodna. Samo sodelujoče načrtovanje kariere je upravljan proces dialoga med organizacijo in zaposlenim o kariernih izgledih in aspiracijah, veščinah in razvojnih potrebah.

Glede na povedano lahko sklenemo, da se v sodobnem svetu dela odgovornost za načrtovanje in razvoj kariere vse bolj pomika od organizacij k posamezniku, ki mora prepoznavati lastne želje, ambicije, sposobnosti ter tudi potrebe in zahteve organizacije ter položaj na trgu dela.

4.2 POSTOPEK NAČRTOVANJA KARIER

Postopek načrtovanja karier v organizaciji običajno poteka dvotirno, odvisno od dveh ključnih nosilcev (organizacije in posameznika), pri čemer se posamezne stopnje pogosto prekrivajo in navezujejo druga na drugo. Sistemi razvoja in upravljanja karier se v posameznih organizacijah razlikujejo v stopnji razvitosti ter dajejo različne poudarke posameznim komponentam procesa, ki jih opredeli Noe (2003: 398-400):

1. Samooocenjevanje: zaposleni uporabijo informacije o svojih kariernih interesih, vrednotah, zmožnostih in svojem vedenju. Te informacije so pogosto pridobljene s psihološkimi testi in pomagajo zaposlenemu ugotoviti, kje v svoji karieri se trenutno nahaja ter mu pomagajo identificirati načrte za prihodnost. V nekaterih organizacijah svetovalci pomagajo zaposlenim v samooocenjevalnem procesu ter interpretaciji rezultatov psiholoških testov. Skozi ocenjevanje se identificirajo razvojne potrebe. Te potrebe so lahko rezultat razlike med trenutnimi veščinami in interesi ter delom ali položajem, ki si ga zaposleni želi. Posebno bodoči ključni kader mora biti sposoben kritične presoje in realne ocene svojega sistema vrednost, zastavljenih ciljev, spretnosti in sposobnosti ter lastnih prednosti in pomankljivosti.
2. Preverjanje realnosti: se nanaša na informacije, ki zaposlenemu povedo, kako organizacija vrednoti njegove veščine in znanje ter kako in kje se zaposleni ujema z načrti organizacije (potencialne možnosti za napredovanje, lateralne premike). Običajno te informacije daje vodja zaposlenega kot del ocene dosežkov.
3. Določanje ciljev: je proces, v katerem zaposleni razvije kratkoročne in dolgoročne karierne cilje. Ti cilji se običajno nanašajo na željene položaje, stopnje uporabe veščin, določitev dela ali pridobivanje veščin. Zaposleni o teh ciljih razpravljajo z vodjo, cilji se zapišejo v razvojni načrt, ki vsebuje opis prednosti in slabosti, karierne cilje ter razvojne aktivnosti za doseg kariernega cilja. Vodje se zavzamejo za pomoč zaposlenemu ter pomagajo, da so cilji specifični, dosegljivi in predstavljajo izziv.
4. Načrtovanje akcij: v tem koraku zaposleni določijo, kako bo dosegel svoje kratkoročne in dolgoročne cilje. Načrt aktivnosti lahko vključuje katerikoli ali kombinacijo razvojnih pristopov, kot na primer vključitev v seminarje in tečaje, pridobivanje novih delovnih izkušenj, pomoč mentorja ipd. Organizacija identificira in pomaga preskrbeti vire, ki jih zaposleni potrebuje za doseg cilja.

Cvetko (2002: 75) poimenuje komponente (korake) modela planiranja razvoja kariere pri posamezniku takole: prvi korak je pogled v notranjost (*samooocenjevanje*), drugi pogled v zunanost (*preverjanje realnosti*) in tretji pogled naprej (*določanje ciljev in načrtovanje akcij*).

Usklajevanje med posameznikom in organizacijo mora potekati skozi vse te stopnje, posebej pa v zaključni fazi, ko oba nosilca pristopita k izdelavi skupnega načrta izvedbe. Gre za skupno določitev poti in načinov uresničitve zastavljenih kariernih ciljev kot temeljne sestavine kariernega načrta.

Posameznik svoje cilje presoja z vidika njihove možnosti vključevanja v cilje organizacije, ki so že opredeljeni ali pa se še oblikujejo in se na tej stopnji (stopnja preverjanja realnosti) sooča z dejavniki, ki otežujejo doseganje ciljev (Možina, 2002: 76-77):

1. *neodločnost pri izbiri cilja*: posameznik se pogosto sooča s številnimi, med seboj nezdržljivimi cilji, kar pri njem povzroča neopredeljenost, v končni fazi pa to vpliva na neuresničevanje kateregakoli izmed njih,
2. *strah pred neuspehom*: izogibanje zastavljanja ciljev predstavlja posamezniku navidezno varnost in izogibanje tveganju neuspeha,
3. *pomankljivo poznavanje samega sebe* vodi k zmedeni in negotovosti o tem, kar posameznik želi doseči v prihodnosti,
4. *pomankljivo poznavanje okolja* povzroča težave pri opredeljevanju ciljev,
5. *negotovost in nizka stopnja samozaupanja*: zavestno pristajanje na cilje pomeni imeti občutek samozadostnosti, samozaupanja in nadzora nad okoljem.

Metodologija načrtovanja karier mora vsebovati programe priprav vodilnih in strokovnih delavcev za nove pristope in metode dela s sodelavci. Delo s kadri »po posluhu« ne sodi k sistematičnemu in strateškemu pritopu k vodenju organizacije. Vodilne je potrebno osvoboditi odpora do načrtovanja karier kot najpogostejšega izraza strahu za lasten položaj. V načrtovanju karier svojih sodelavcev morajo vodilni videti pripomoček za izboljšanje lastnega uspeha. Potrebno jih je prepričati, da še tako dober vodilni delavec brez uspešnih in zadovoljnih sodelavcev ne more biti uspešen.

Pri načrtovanju karier moramo pričakovati tudi odpor delavcev, predvsem tistih, ki nimajo ambicij in zastavljenih osebnih ciljev. Del strahu tiči v že omenjenem negativnem pojmovanju kariere in karieristov. Zaposleni se boje, da bi njihovi sodelavci načrtovanje karier razumeli kot povzpethiško značajsko potezo in bi jih okolje zato izločilo. Druga nevarnost pa izhaja iz miselnosti okolja, ki ne vidi možnosti za potek kariere po načrtovani poti.

4.3 ORODJA IN PRIPOMOČKI

Tretji bistveni element sleherne metodologije načrtovanja karier predstavljajo orodja in pripomočki. Gre za sredstva za izvedbo samoocene in ocene posameznika ter ugotavljanje želja in ambicij sodelavcev. Orodja in pripomočke predstavljajo razne informacije o možnostih načrtovanja kariere, navodila, vprašalniki, anketni listi, pa tudi kadrovske evidence. Pri oblikovanju pripomočkov moramo v prvi vrsti upoštevati, komu je neko orodje

namenjeno, k njihovemu oblikovanju pa je potrebno pritegniti kar najširši krog strokovnjakov, poleg kadrovskih so to strokovnjaki s področja organizacije in ekonomike dela, sistemov nagrajevanja in podobno.

Rojc (1992: 47-53) navaja naslednje pripomočke in orodja pri načrtovanju karier:

- Kadrovski portfolio: način pozicioniranja in razvrščanja obstoječe kadrovske sestave. Z njim lahko primerjamo svojo kadrovsko sestavo s kadrovsko sestavo sorodnega in/ali konkurenčnega podjetja, z upoštevanjem razširitve poslovanja ali prestrukturiranja izdelamo bodoči kadrovski portfolio.
- Ocenjevanje delovne uspešnosti in razvojnih možnosti sodelavcev: z različnimi metodami se preverjajo zlasti potrebne osebne lastnosti. Za ocenjevanje delovne uspešnosti pa se konstruirajo različne ocenjevalne lestvice. Delovno uspešnost naj bi vodje ocenili pred letnim pogovorom s sodelavcem o načrtovanju kariere.
- Letna anketa o poklicnih željah in strokovnih ambicijah sodelavcev: podatki iz ankete prinesejo predvsem kvantitativne podatke in so dodatna podlaga za letni pogovor s sodelavcem. Anketa sodelavce nevsiljivo vzpodbudi k razmišljanju o svojem osebnem in poklicnem razvoju, vodstvu pa pove, koliko so zaposleni zadovoljni z dosedanjo poklicno potjo.
- Letni razgovor s sodelavcem: je osrednji korak v procesu spremljanja posameznika v njegovem delovnem položaju pred sprejetjem dogovora o njegovi prihodnji razvojni poti. Sklepno dejanje letnega razgovora je sporazum ali dogovor med sodelavcem in neposrednim vodjo o nadaljni poklicni poti.

Pri načrtovanju napredovanja moramo poleg delovne uspešnosti upoštevati tudi *razvojne zmožnosti* in *razvojne ambicije* posameznika. Pri ugotavljanju razvojnih zmožnosti skušamo oceniti strokovne, vodstvene in mobilnostne zmožnosti posameznika. Za hiter pregled kadrov z vidika delovne uspešnosti in razvojnih zmožnosti si lahko pomagamo s portfolio analizo, ki nam odgovori na vprašanje, kakšne kadre imamo (delovna uspešnost) in kakšne so njihove razvojne zmožnosti (razvojni potencial). Po navedenih dveh spremenljivkah lahko razvrstimo sodelavce v štiri skupine (Možina, 2002: 66):

- Delavci, ki so pri sedanjem delu uspešni in imajo razvojne zmožnosti: to so uspešni ali izredno uspešni sodelavci, ki svojih sposobnosti še niso razvili do konca, »zvezde«. Od

vlaganja v njihov nadaljni razvoj lahko upravičeno pričakujemo velike koristi, zato ga je z vidika organizacije smiselno spodbujati.

- Sodelavci, ki so pri sedanjem delu neuspešni, vendar pa imajo razvojne možnosti, »*problematični*«. To so sodelavci, ki pri sedanjem delu niso uspešni, vendar pa obstaja velika verjetnost, da lahko z vlaganjem v njihov razvoj uspešnost pri delu izboljšamo.
- Sodelavci, ki so pri sedanjem delu neuspešni in hkrati brez razvojnih zmožnosti, »*trhle veje*«. Sem sodijo sodelavci, ki ne prispevajo veliko k uspešnosti organizacije. Pogosto imajo zastarelo znanje, česar pa niso pripravljeni priznati, zato odklanjajo izpopolnjevanje. Razvoja svoje stroke ne spremljajo. Odklanjajo spremembe, ker se bojijo za svoj obstoj. V njihov nadaljni razvoj nima smisla vlagati.
- Uspešni sodelavci brez razvojnih zmožnosti, »*vlečni konji*«.

Glavni namen ocenjevanja delovnih dosežkov je zagotoviti povratno informacijo o izvajanju dela in o rezultatih dela in s tem motivirati zaposlene k še boljšim delovnim dosežkom. S to povratno informacijo poskuša menedžment organizacije vplivati na vedenje zaposlenega in s tem na njegove prihodnje delovne dosežke.

Ocenjevanje delovnih dosežkov povezujemo tudi z drugimi dejavnostmi v organizaciji. Tako na primer Singer (Singer v Možina, 2002: 261) navaja, da je ocenjevanje delovnih dosežkov »postopek, v katerem se določa napredovanje ali premestitev na drugo delovno mesto na podlagi prednosti in slabosti, ki jih ima oseba.«

Lipičnik (Lipičnik v Možina et al., 1994: 463) se strinja, da informacije o ugotovljeni delovni uspešnosti lahko pomagajo menedžerjem pri premeščanju delavcev. Potrebujejo namreč osnovo za odločanje o tem, kdo bo napredoval na bolj odgovorno delovno mesto, kdo bo ostal tam, kjer je, kdo bo premeščen na drugo enako delovno mesto ipd.

Proces ugotavljanja uspešnosti je sistematični postopek evalvacije vseh človekovih prednosti in slabosti, ki so povezane z delom. Na splošno bi lahko rekli, da je učinkovit sistem ugotavljanja uspešnosti delavcem tudi v pomoč pri ugotavljanju njihovih zmožnosti za opravljanje določenega dela.

Po Hellriegelovem (Hellriegel v Možina et al., 1994: 463) mnenju lahko sistem ugotavljanja uspešnosti doseže splošne cilje po treh poteh:

1. z jasnimi povratnimi informacijami o tem, kako dobro ljudje delajo. Iz tega lahko zaposleni sklepajo o tem, katere njihove reakcije pri delu so zaželene in katere ne. Zato naj bi menedžer razpravljal o svojih ugotovitvah pri uspešnosti z zaposlenimi, namesto da bi jih pred njimi skrival.

2. z oskrbovanjem zaposlenih z informacijami o njihovem napredovanju in razvoju, kot tudi z aktualnim vedenjem pri delu. Učinkovit menedžer lahko tako spozna, kako oba, posameznik in organizacija, dosegata ugodnosti na osnovi dokazane uspešnosti.
3. s pomočjo menedžerjem, da lahko odločajo o napredovanju v plači, o napredovanju v karieri in o premestitvah na osnovi uspešnosti. V takih primerih so zaposleni pripravljene organizaciji jamčiti podporo.

Ocenjevanje vključuje zbiranje informacij ter dajanja povratnih informacij zaposlenim o njihovem vedenju, komunikacijskih stilih ali veščinah. Informacije dajejo zaposleni sami, njihovi sodelavci, menedžerji in njihove stranke. Ocenjevanje se najpogosteje uporablja za identifikacijo zaposlenih z menedžerskim potencialom ter za merjenje trenutnih menedžerskih prednosti in slabosti. Z ocenjevanjem se identificirajo menedžerji s potencialom dviga na višje vodstvene položaje. Organizacije pri razvojnem ocenjevanju uporabljajo različne metode in vire informacij. Mnoge ocenjujejo delo zaposlenega. Organizacije s sofisticiranimi razvojnimi sistemi pa uporabljajo za merjenje veščin zaposlenega ter njegovega tipa osebnosti in komunikacijskega stila psihološke teste. Lahko zbirajo tudi ocene, ki so jih o medosebnih odnosih zaposlenega dali zaposleni sam, njegovi kolegi in menedžerji. Popularna ocenjevalna orodja so Myers-Briggsov test osebnosti, ocenjevalni centri, benchmarking, ocena dosežkov in 360 stopenjska povratna informacija. (Noe, 2003: 383)

Letni razgovor je ob pravilnem strokovnem načrtovanju in izvajanju sorazmerno preprost in učinkovit pripomoček pri ustreznem ravnanju z ljudmi v organizaciji. Pri uvajanju letnih razgovorov zasledujemo različne cilje, med drugim tudi preverjanje in ocenjevanje delovne uspešnosti opravljanja nalog sodelavca. Eden od ključnih ciljev letnih razgovorov je *načrtovanje kariernega razvoja posameznika* (njegove možnosti za nadaljne napredovanje).

Majcnova (2004: 36-41) vidi redni letni razgovor kot eno od oblik komunikacije, ki zajema vizijo osebnega razvoja delavca, pogovor o interesnih področjih in predvideni in želeni karierni poti. Ker se vodja in zaposleni pogovarjata o preteklih rezultatih, o lastnostih in prizadevanjih zaposlenega, o njegovih interesnih področjih in kariernih sidrih, ker ga vodja spodbuja k temu, da predlaga organizacijske spremembe in spremembe v njegovem ravnanju, ker se pogovarjata o njegovih možnostih napredovanja, o pričakovanjih ene in druge strani ipd., je redni letni razgovor sestavni del motiviranja zaposlenih.

Pri izgradnji sistema načrtovanja karier pa imata stimulacija in motivacija sodelavcev veliko vlogo.

Možina (2002: 78) najde motivacijske in stimulacijske dejavnike za načrtovanje kariere v *osebnem svetovanju, razširitvi nalog in pristojnosti, rotaciji delovnih mest, nudenju možnosti izobraževanja po posebnih programih doma ali v tujini, materialni stimulaciji v primeru uspešnih inovacij in predlogov ter v drugih možnostih*. V večjih organizacijah v tujini in doma je močno razširjena praksa *internih razpisov* z možnostjo odprtega dostopa do vseh vodstvenih mest, seveda ob izpolnjevanju predpisanih pogojev.

Lipičnik (1998: 179) meni, da je doživljanje kariere posebne vrste motivacijsko sredstvo, ki človeka sili v ustrezne aktivnosti. Ni tako pomembno, kako delavec doživlja svojo preteklo kariero, pomembno je, kako doživlja prihodnjo.

Ziglar (Ziglar v Brajša, 1996: 71-72) pravi, da sodelavcev ne moremo motivirati za določeno delovanje z našimi, ampak jih lahko motiviramo le z njihovimi osebnimi razlogi. Da bi dali vse od sebe, morajo najti motive, razloge in cilje sami. Denar ni zadosten motiv. Motivira tisto, kar lahko z denarjem naredimo. Najslabši način motiviranja je ustrahovanje, nekoliko boljši je spodbuda, *najbolje pa motiviramo tako, da omogočimo razvoj*. Sodelavcem moramo pomagati, da dobijo tudi tisto, kar si želijo sami in ne le tistega, kar koristi nam.

Rojc (1992: 39) prišteva med temeljne motivacijske dejavnike, ki delavca stimulirajo in motivirajo za načrtovanje kariere: *zadovoljstvo z delom in sodelavci, zanesljiv in perspektiven tržni položaj podjetja ter njegovo jasno razvojno usmeritev*. Spodbudno delujejo tudi praksa ciljnega vodenja, decentralizacija odgovornosti in dinamično razvojno poslovanje.

Vloga motivatorja v organizaciji najpogosteje sprejme menedžer. Motivacija kot psihološka spodbuda za delo v poklicu predstavlja menedžerju sredstvo, s pomočjo katerega vpliva na zaposlene v procesih dela, ustvarjalnost sodelavcev, na sebe kot primerne vodje. Menedžer se mora zavedati, da je potrebno pri delavcu najprej motivirati njegovo notranjo pripravljenost za akcijo in šele potem delovno angažiranost. Pri tem lahko menedžer izkoristi uporabno vrednost Herzbergove dvofaktorske motivacijske teorije. Higieniki oblikujejo notranjo pripravljenost za akcijo, s pomočjo motivatorjev pa je moč doseči večjo zavzetost za delo. (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993: 239-240). Prava kombinacija motivacijskih in higienskih dejavnikov omogoča optimalne učinke. Pri tem so motivatorji odraz realnih želja delavcev in

ne menedžerjev, razen če ti ne želijo dosežati uspeha na osnovi zadovoljstva delavcev. V primerih, ko so osebni cilji izenačeni s cilji podjetja, je možno, da so motivacije obeh usklajene.

Empirične raziskave kažejo precejšnje razlike med motivi ljudi. Razvrščanje motivov, kot so zaslužek, zadovoljstvo z delom, odnos sodelavcev, napredovanje, se razlikujejo glede na kvalificiranost, spol, starost ljudi, pa tudi glede na položaj v organizaciji. Prav tako pa se motivi istih ljudi menjajo v času, z njihovim razvojem in pod vplivom sprememb okolja. Zato je treba razlike spoznati in priznati.

Lipičnik (Lipičnik v Krevs, 1998: 51) pristaja na interaktivno delovanje treh osnovnih dejavnikov, ki bistveno učinkujejo na motivacijo: individualne razlike med ljudmi, značilnosti dela in vodstveno prakso. Menedžer mora pri delu z ljudmi misliti na vse tri dejavnike, pri čemer se mora zavedati, da sam nikakor ne zmore kontrolirati množice dejavnikov, ki vplivajo na delavčevo uspešnost.

5 SISTEM ZA RAZVOJ IN UPRAVLJANJE KARIERE

V teku proučevanja kariere in z njo povezanih pojmov so avtorji naleteli na dilemo, kako pojmovati koordinacijo prizadevanj posameznika in organizacije glede kariere. Sredi sedemdesetih let je Thomas G. Gutteridge prvi uporabil pojem upravljanje kariere (Career management), da bi z njim opisal proces, s katerim si organizacija prizadeva uskladiti karierne cilje in sposobnosti posameznih zaposlenih s kadrovskimi zahtevami organizacije.

Desetletje kasneje, v letu 1986, so strokovnjakinje za razvoj kariere Leibowitz, Farren in Kaye uporabile izraz sistem za razvoj kariere (Career development system) ter z njim prav tako opisale organizirano, formalizirano in načrtovano prizadevanje za doseganje ravnotežja med posameznikovimi kariernimi potrebami in zahtevami organizacije.

Ker pa je za obema pojmom zelo podobna vsebina, bi ju lahko rabili tudi kot sinonima. Cvetko (2002: 90) zato meni, da bi bilo najbolje oba pojma uporabljati hkrati ter ju povezati z veznikom, torej: sistem za razvoj in upravljanje kariere. S tem pojmom hkrati poudarimo *razvoj*, to je skrb za osebni razvoj posameznika in usmerjanje pri strokovnem razvoju s strani organizacije ter hkrati *upravljanje*, to je koordinacijo prizadevanj posameznika in organizacije glede kariere.

Razvoj kadrov lahko da dolgoročne rezultate le na podlagi sistematično načrtovanega razvoja sodelavcev skozi daljše obdobje. To še posebej velja za razvoj ključnih kadrov – specialistov ter vodstvenih in menedžerskih kadrov.

Razvoj ključnih kadrov mora biti zasnovan tako, da poleg interesov organizacije zadovoljuje tudi razvojne želje, potrebe in interese kandidatov in nosilcev teh funkcij. Razvojni interesi posameznikov so različni, zato moramo sistem razvoja ključnih kadrov oblikovati tako, da daje dovolj diferencirane razvojne možnosti. Pri tem si lahko precej pomagamo z razvojnimi (kariernimi) sidri, na podlagi katerih lahko, glede na to, katero sidro je pri posamezniku dominantno, načrtujemo njegovo individualno razvojno pot ali kariero.

V praksi so se na področju načrtovanja in razvoja kariere razvili in uveljavili različni sistemi, ki jih lahko zasledimo v organizacijah v čistih ali kombiniranih oblikah. Nekaj znanih sistemov omenja in opiše Florjančič (Florjančič et al., 1994: 200-205):

1. Formalistični sistem. Podlaga temu sistemu je hierarhična organizacija. Bistvo sistema je, da vnaprej predpisuje formalne pogoje, ki jim mora posameznik zadostiti, če želi napredovati po hierarhični lestvici. Sistem se pogosto enači s piramido: kariera posameznika se začne na

najnižjem nivoju vodenja, za napredovanje na lestvici je natančno predpisano potrebno število let delovnih izkušenj ob prepostavki ustreznega razvojnega potenciala posameznika. Po določenem številu let dela na nižjih nivojih vodenja lahko posameznik nadaljuje svojo menedžersko kariero v linijskem ali štabnem menedžmentu, pri čemer štabne funkcije zahtevajo daljše časovno obdobje pridobivanja znanj in izkušenj. Prednost formalističnega sistema je predvsem v omogočanju natančnosti načrtovanja karierne poti menedžerja. Dobra stran je tudi vnaprejšnje poznavanje kriterijev za napredovanje s strani vseh kandidatov in s tem zmanjšana možnost konfliktov. Slabost opisanega sistema je v njegovi togosti, nenaklonjenosti organizacijskim spremembam in težnja po ohranjanju obstoječe organizacijske strukture. Sistem tudi ne ponuja možnosti načrtovanja karierne poti strokovnjakov, temveč je primeren zgolj za menedžerje.

2. Štiristopenjski sistem. Je manj tog od formalističnega, loči štiri stopnje v razvoju menedžerjeve kariere: kandidate za vodstvene funkcije, pripravnike na vodstvenih funkcijah, mlajše in starejše menedžerje. Poudarek tega sistema je na usposabljanju kandidatov za vodstvene funkcije, ki traja 2 do 3 leta. Njihovo usposabljanje poteka na različnih nivojih v podjetju. Po končanem obdobju usposabljanja kandidat lahko prevzame določeno linijsko ali štabno funkcijo. Pri tem sistemu ne gre za povsem natančno izdelan načrt kariere. Napredovanje posameznika je odvisno od njegovih sposobnosti in talenta, v vsakem trenutku pa ima možnost izstopa iz sistema. Vsak menedžer je vnaprej seznanjen s pogoji, ki jih mora izpolniti za napredovanje na višjo stopnjo. Tudi ta pristop ne govori o možnosti načrtovanja kariere strokovnjakov.

3. Mentorski sistem. Menedžer mora nenehno skrbeti za nasledstvo ter svojim naslednikom in mlajšim sodelavcem dajati ustrezen zgled, stalna skrb in svetovanje mlajšim menedžerjem pa mora postati ena njihovih temeljnih nalog. Načrtovanje nasledstva predstavlja vezni člen med kariero posameznika in razvojnimi potrebami podjetja. Gre za usklajevanje bodočih vlog posameznika in potreb podjetja, za katere je potrebno pripravljati menedžerje. Osnovni namen načrtovanja nasledstva je v čim bolj dolgoročnem zagotavljanju potencialnih menedžerjev za zapolnjevanje vrzeli v vodilnih delovnih mestih, ki nastajajo zaradi napredovanj, premestitev, upokojitev, odhodov ali smrti. Zato se mora sleherni menedžer v odnosu do svojih potencialnih naslednikov pojavljati v določenih tipičnih mentorskih vlogah (Možina, 2002: 70):

1. učitelj ali inštruktor (»Veliko me nauči.«)
2. vzornik (»Veliko se naučim z opazovanjem.«)
3. spodbujevalec (»V težavah mi pomaga in me spodbuja.«)
4. skrbnik (»Ves čas drži roko nad mano.«)
5. posredovalec (»Omogoča, da so mi povsod odprta vrata.«)
6. sponzor (»Skrbi za mojo uveljavitev, omogoča mi priložnosti.«)
7. uspešen vodja (»Njegov uspeh je tudi moj uspeh.«)

Prvi pogoj, da bi mentor lahko navedene vloge uspešno in učinkovito uresničil je, da je zanje ustrezno usposobljen, drugi pa ta, da je skrb za nasledstvo vgrajena v strateški načrt podjetja in v sistem vodenja.

Po mnenju Brečkove (2006: 139) je mentorstvo proces, pri katerem nam oseba z več izkušnjami namenja posebno pozornost in nam pomaga z nasveti ter lastnimi delovnimi in življenjskimi izkušnjami. Pred leti je bilo mentorstvo v Sloveniji precej razširjeno, v zadnjih nekaj letih pa je skorajda izginilo. V praksi se je izkazalo, da sta v Evropi v povprečju le dva od petih na novo zaposlenih deležna mentorstva (Varey v Brečko, 2006: 139). Mentorstva pa ne gre razumeti le kot pomoč novincem, temveč kot nujen prilagoditveni proces za vse, ki zamenjajo delovno mesto v organizaciji.

4. Starostni sistem. Kariero menedžerja lahko načrtujemo tudi na osnovi starosti posameznika ali njegovega menedžerskega potenciala (Krevs, 1998: 68-70). Pristop temelji na predpostavki, da potencialni menedžer vstopi v podjetje po končani fakulteti s 23 leti starosti in je skozi razvoj pripravljen za najvišje položaje, ko je star 55 let. Sistem je v uporabi zlasti v velikih ameriških podjetjih in ga nekako označujejo štiri osemletna obdobja. V prvem obdobju posameznik pridobiva strokovna znanja in spoznava osnove poslovanja. To okvirno traja od 23. do 31. leta starosti. To obdobje je za posameznika kritično, saj se tu odloča njegova usmerjenost v strokovno ali menedžersko delo. Posameznik je v tem obdobju še mladostniško zagnan, zato večina svoji karieri ne posveča pretirane pozornosti, nekateri pa težijo že k najvišjim položajem v podjetju. V obdobju od okoli 32. do 40. leta starosti mora biti posameznik že sposoben voditi oddelke. Drugo obdobje predstavlja čas najintenzivnejšega učenja menedžerskih veščin in izoblikovanja osebnosti. Številni avtorji menijo, da oseba, ki se do 40. leta starosti ni uveljavila na menedžerskem področju, nima več možnosti za menedžersko pot. Od okoli 41. do 48. leta starosti naj bi bili posamezniki usposobljeni voditi operacije in profitne centre na nivoju podjetja. Gre za obdobje

samopotrjevanja in intenzivnega ocenjevanja s strani okolja. To je tudi obdobje, ko se pokažejo prvi znaki staranja in z njim kriza srednjih let. Večina ljudi to krizo zlahka prebrodi, v nasprotnem primeru nastanejo težave pri vodenju. Pri proučevanem pristopu naj bi bil posameznik zrel za najvišje menedžerske položaje nekako po 49. letu starosti. Običajno se le enkrat v karieri pokaže ta možnost. Zaradi zmanjšanja nekaterih psihofizičnih sposobnosti postanejo menedžerji v tem obdobju zelo občutljivi. Stres s pogostimi depresijami in resignacijskimi obdobji postane stalen spremljevalec njihovega življenja. Bistveni poudarek starostnega sistema je v tem, da moramo pri načrtovanju karier vedno upoštevati dejavnik časa. Pri načrtovanju razvoja posameznika se moramo v vsakem trenutku zavedati bioloških omejitev, ki jih prinaša čas. Zato je izrednega pomena poznavanje samega sebe in svojih sposobnosti v vsakem starostnem obdobju življenja.

5. Dvojno načrtovanje kariere. Sistem dvojnega načrtovanja karier se ukvarja s problemom različnih kariernih poti menedžerjev in strokovnjakov. Tradicionalni sistemi načrtovanja karier strokovnjakov so v primerjavi z načrtovanjem karier menedžerjev močno omejeni. V številnih podjetjih je možnost razvoja kariere strokovnjakov na menedžerske položaje slaba. Diskriminacija strokovnjakov, ki se odraža v nižjih položajih, nižjih plačah, manjših možnostih napredovanja, ima pogoste rezultate v begu možganov, s čimer siromašimo razvojno funkcijo podjetja. V izogib tovrstnim nevarnostim so se razvili sistemi dvo- ali večdimenzionalnega načrtovanja karier. Takšen pristop zaposlenim nudi možnost, da ostanejo v tehničnih sferah kariere ali se usmerijo v menedžerske kariere. Tehnično usmerjeni zaposleni imajo v skladu s sistemom možnost izbire treh smeri razvoja svoje kariere: v smeri strokovnjaka na svojem področju ali dveh menedžerskih smereh. Sistem predpostavlja primerljive zasluške in ugodnosti na posameznih stopnjah katerekoli izmed izbranih smeri, zato naj bi zaposleni izbrali pot, ki najbolj ustreza njihovim sposobnostim in interesom. Prednost tega vidijo avtorji predvsem v naslednjem (Noe, 1994: 517-519):

1. plača in položaj tehničnega osebja sta primerljiva z menedžerskim, kar dviga moralo tehničnega osebja,
2. v primeru nižjih plač sistem nagrajevanja omogoča strokovnjakom kompenzacijo preko raznih stimulacij za patente in razvoj novih izdelkov,
3. sistem omogoča menedžersko kariero strokovnjakom, ki imajo izražene menedžerske lastnosti, drugim pa zagotavlja kariero v stroki,
4. posameznik ima možnost izbiranja lastne karierne poti, pri čemer so mu na voljo številna orodja in pripomočki za odkrivanje menedžerskega potenciala.

5.1 NAČRTOVANJE NASLEDSTVA

Mnoge organizacije izgubljajo menedžerje zaradi upokojevanja in prestrukturiranja, ob tem pa ugotavljajo, da srednji menedžerji niso pripravljeni na premik v zgornji menedžment zaradi šibkih veščin ali pomanjkanja izkušenj. Zato je načrtovanje nasledstva še kako pomembno. Pomeni identifikacijo in iskanje visoko potencialnih zaposlenih. Starejši menedžerji morajo imeti pregled nad talentom za vodenje, ki je kadarkoli na razpolago organizaciji. Izdelan sistem načrtovanja nasledstva poskrbi za to, da menedžerji osvojijo razvojne izkušnje, potrebne za vstop v vrhni menedžment. Poskrbljeno pa je tudi za to, da ne prihaja do prezgodnjega napredovanja menedžerjev, ki na to še niso pripravljeni. Podjetja, ki imajo sistem nasledstvenega načrtovanja, privlačijo in obdržijo menedžerski kader, ki mu sistem nudi razvojne možnosti za dosego položajev v zgornjem menedžmentu. Visoko potencialni zaposleni so tisti, za katere organizacija smatra, da so lahko uspešni na visokih položajih. Ti zaposleni običajno izpolnijo individualni razvojni program, ki vključuje izobrazbo, mentorstvo in rotacijo med različnimi delovnimi nalogami.

Možina se strinja, da v strateškem pogledu obstajajo na različnih stopnjah razvoja organizacije različno pomembne funkcije. Ena od pomembnih funkcij kadrovskega managementa je v tem, da je sposoben identificirati kadre, ki jih moramo vključiti v naslednji razvojni cikel. Po navadi gre pri tem za posamezne menedžerje na strateško pomembnih nalogah, vodje strateško pomembnih organizacijskih enot in ključne strokovnjake v razvoju, proizvodnji in drugih sektorjih. Za vsakega posameznika ciljne skupine izdelamo njegov individualni razvojni načrt, v okviru katerega skušamo optimalno uskladiti potrebe in interese organizacije z njegovimi osebnimi razvojnimi interesi. Specifični individualni razvojni programi temeljijo na (Možina, 2002: 66):

- dolgoročnem planiranju kariere posameznih delavcev (predvsem naslednikov),
- vključevanje vodilnih managerjev in strokovnjakov organizacije v izvajanje programov (svetovanje, mentorstvo),
- reševanju strateško pomembnih ključnih problemov organizacije v okviru različnih projektov (projektno, skupinsko delo),
- razvojnih izkušnjah (vodenje).

Pri načrtovanju razvojnih dejavnosti in ukrepov v okviru individualnih razvojnih načrtov moramo upoštevati njihov glavni smoter: zagotavljanje ključnih kadrov za prihodnji razvoj organizacije.

Raziskave so pokazale, da razvoj visoko potencialnih zaposlenih zajema tri obdobja (Noe, 2003: 406-407):

1. selekcija visoko potencialnih zaposlenih: identifikacija zaposlenih s končanimi elitnimi šolami ali z izjemnimi dosežki pri delu, pri tem so v pomoč psihološki testi in ocenjevalni centri.
2. visoko potencialni zaposleni dobijo razvojne izkušnje: to obdobje uspešno prestanejo dobri delavci, ki se zmorejo žrtvovati za organizacijo, imajo sposobnost dobre verbalne in pisne komunikacije, odlične medsebojne odnose, ter talent za vodenje. Zaposleni, ki v tem obdobju zadovoljijo pričakovanja starejših menedžerjev, vstopijo v tretjo fazo procesa.
3. vrhnji menedžment mora videti, da visoko potencialni zaposleni spadajo v organizacijsko kulturo ter imajo osebne lastnosti, potrebne za predstavljanje organizacije navzven. Takšni zaposleni imajo možnost zavzeti najvišje položaje. V tej tretji fazi se predsednik organizacije aktivno vključi v razvoj zaposlenih. Ti so sedaj predstavljeni ključnemu osebju v organizaciji, pogloblja pa se njihovo razumevanje organizacijske kulture.

Noe meni, da je razvoj visoko potencialnih zaposlenih počasen proces, saj naj bi bilo za doseg tretje faze potrebnih 15 do 20 let. S to ugotovitvijo se ne moremo strinjati, saj praksa kaže, da najvišja mesta v podjetjih zasedajo vse mlajši zaposleni. Njihov razvoj od diplomantov do vrhnjega menedžerskega kadra traja v praksi celo manj kot deset let. Za velika ameriška podjetja značilen tip sistema za razvoj in upravljanje karier - starostni sistem - po katerem naj bi bil potencialni menedžer pripravljen za najvišje položaje pri 55 letih, ni značilen za podjetja na našem področju. Pred prakso mladih menedžerjev svari Schein (Schein v Brečko, 2006: 65), ki opozarja organizacije, naj ne prepuščajo vodilnih delovnih mest posameznikom s premalo delovne dobe, saj nimajo nobenega jamstva, da bodo, kljub bleščečim šolskim ocenam, v tej vlogi tudi uspešni. Tudi najnovejša dognanja delovne prakse se znova vračajo k življenski modrosti in pričajo o tem, da ljudje postanemo boljši vodje šele po 45. letu. Gotovo imajo zaposleni v pozni delovni karieri veliko izkušenj, ki oblikujejo njihove vodstvene sposobnosti (Brečko, 2006: 160). Prav tako dosežejo veliko »poklicno zrelost« in vse to lahko organizacije obvaruje pred zmotami ter materialnimi izgubami.

6 EMPIRIČNI DEL – ŠTUDIJA PRIMERA PODJETJA

6.1 CILJI IN NAMEN RAZISKAVE TER HIPOTEZE

Cilj raziskave je analiza razmer na področju kariernega razvoja v podjetju Adria Airways d.d., ter na osnovi te analize ugotavljanje, kako poteka karierno načrtovanje v podjetju.

Želimo pridobiti informacije o tem:

- ali zaposleni stereotipno ali življenjsko pojmujejo kariero ter kako dožemanje kariere vpliva na njihovo napredovanje v podjetju,
- ali relativno visoka povprečna starost zaposlenih vpliva na njihove poglede in akcije v zvezi s kariero,
- kdo je po mnenju zaposlenih odgovoren za njihov karierni razvoj in kako to vpliva na njihovo pripravljenost na lastne napore za napredek,
- ter kaj zaposleni menijo o svojih odnosih z vodjo, želje s tem v zvezi ter povezanost odnosov z vodjo in napredovanj.

Postavili smo naslednje hipoteze, ki jih bomo preverjali s študijo primera podjetja:

1. Hipoteza: **Zaposleni, ki so manj pripravljeni narediti za svoje napredovanje, imajo bolj stereotipne predstave o karieri.**
2. Hipoteza: **Zaposleni, ki so v zadnjih 5 letih napredovali bodisi horizontalno ali vertikalno, imajo bolj realne predstave o karieri.**
3. Hipoteza: **Zaposleni na vodstvenih položajih bolj realno pojmujejo kariero, kot ostali zaposleni.**
4. Hipoteza: **Boljši, ko je odnos zaposlenega z vodjo, bolje zaposleni pozna elemente kariernega sistema in pogoje napredovanja.**
5. Hipoteza: **Zaposleni, starejši od 40 let so manj pripravljeni storiti za napredovanje, kot zaposleni stari do 40 let.**
6. Hipoteza: **Zaposleni, ki so v zadnjih 5 letih napredovali bodisi horizontalno ali vertikalno, bolj poznajo elemente kariernega sistema in pogoje napredovanja.**
7. Hipoteza: **Zaposleni, ki so v zadnjih 5 letih napredovali bodisi horizontalno ali vertikalno, so več pripravljeni narediti za svoje napredovanje.**
8. Hipoteza: **Zaposleni, ki so v zadnjih 5 letih napredovali, imajo boljši odnos z vodjo, kot ostali zaposleni.**

Namen raziskave je na osnovi rezultatov podati podjetju pomagalo pri vzpostavljanju takšnih odnosov med vodji in zaposlenimi, ki bodo pripomogli k lažjemu načrtovanju kariere vsakega za to zainteresiranega posameznika. Tako se lahko udejani (za zdaj pretežno teoretična) vloga vodje pri lastnem razvoju ter razvoju kariere sodelavcev. Rezultati raziskave pa so lahko tudi pripomoček razvijajočemu oddelku HRM pri njegovem prizadevanju za skladnejši karierni razvoj in posledično večje zadovoljstvo zaposlenih, podjetju pa lahko služijo tudi kot pomagalo pri odločanju o prioriteti uvajanja elementov sistema za razvoj in upravljanje karier.

6.1.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Adria Airways d.d., Slovenski letalski prevoznik, je leta 2001 praznovalo štirideseto obletnico obstoja. Podjetje, ki je pričelo s čarterskimi prevozi, je v osemdesetih pričelo z leti na rednih progah ter postalo član Mednarodnega združenja letalskih prevoznikov IATA. Mreža letov družbe danes povezuje Ljubljano z okoli 40 destinacijami v Evropi, severni Afriki in na Bližnjem vzhodu. Sedež podjetja je v Ljubljani, svoja predstavništva pa ima v več evropskih državah.

Adria Airways je danes v večinski državni lasti, saj imata KAD-Kapitalska družba, d.d. in SOD, Slovenska odškodninska družba, d.d. v lasti tri četrtine delnic podjetja, ostale pa so porazdeljene med nekaj investicijskih skladov. Zaposleni in druge fizične osebe imajo v lasti le 2% delnic (Delo, 31.dec 2005, str.3).

Zaradi mednarodne narave dejavnosti je podjetje leta 1991 zelo prizadel razpad enotnega trga skupne države. Preživelo je naporno sanacijo ter nato nekaj let beležilo pozitivne finančne rezultate. Zaradi objektivnih dejavnikov, kot so *politični*, dodatno pa še *ekonomski* (sprememba ekonomskega sistema, sanacija), *demografski* (starajoča populacija) ter *razvitost podjetja* (zrela organizacija z omejenimi možnostmi nadaljne rasti), je obravnavano podjetje zadnje desetletje vlagalo vse napore v preživetje in sanacijo družbe. Konec 80-ih let je nabavilo nova osnovna sredstva, finančne sheme njihovega odplačevanja ter njihovo drago tekoče vzdrževanje po strogih evropskih predpisih pa predstavljajo v sedanjih manj ugodnih in nestabilnih ekonomskih razmerah, ki so se še zaostriale po 11. septembru 2001, veliko finančno breme. Adria ima zadnja leta velike težave pri poslovanju; te so se leta 2005 zaradi neprilagoditve spremembam na trgu še zaostriale. "Glavni razlogi za izgubo iz poslovanja, ki bo leta 2005 predvidoma preseгла pet milijonov evrov, so neučinkovita organizacija, neustrezno vodenje in napačne poslovne odločitve v preteklih letih. Največji strukturni

problem je neoptimalna sestava flote letal, ki so draga in neustreznih kapacitet. Posledice so visoki fiksni stroški poslovanja in skupna izguba, ki je za leto 2005 ocenjena na sedem do osem milijonov evrov.” (Delo, 31.december 2005, str.3).

Posledice objektivnih dejavnikov so se odražale na zaposlenih. Ti so po letu 1991 iz relativno visokega življenjskega standarda, ki jim ga je zagotavljalo delo v podjetju, padli v okoliščine nestabilnih razmer, stroškovnih pritiskov in negotove prihodnosti. Zaposleni so se prilagajali novim razmeram v okolju, a njihove razvojne potrebe so bile vedno odrinjene v prihodnost. Delovno zadovoljstvo in motivacija sta se zmanjšala. Najbolj očiten dokaz zanemarjanja zaposlenih je bil neobstoj strokovne kadrovske službe v podjetju, saj je le ta v preteklosti imela administrativno-izvršilno vlogo podaljška vodstvenih struktur, to funkcijo pa je opravljala ena administrativna delavka.

Pred tremi leti je z delom pričel HRM oddelek, ki ga danes sestavljajo ena strokovno usposobljena delavka ter oddelek za administrativne naloge.

V času obstoja se je oddelek največ ukvarjal z novo sistemizacijo in plačnim sistemom. Za specifične poklicne skupine v podjetju (piloti, kabinsko osebje, letalski mehaniki) je zaradi predpisanih poti napredovanja izdelan neke vrste sistem za načrtovanje kariere. Za vse ostale zaposlene pa je izgrajen *sistem za sistematično izobraževanje kadrov* (predvsem načrt izobraževanja ključnih kadrov ter prodajnega osebja, ki ima stik s strankami), ne pa tudi *sistem načrtovanja kariere* (sistem razvoja in upravljanja kariere) zaposlenih.

Podjetje v Pravilniku o napredovanju ureja:

- možnosti in kriterije za napredovanje posameznega delavca pri plači (povišanje plače) *na istem delovnem mestu*, ki ga zaseda na podlagi pogodbe o zaposlitvi (horizontalno napredovanje)
- možnosti in pogoje za napredovanje posameznega delavca *na zahtevnejše delo/ delovno mesto* s sklenitvijo nove pogodbe o zaposlitvi (vertikalno napredovanje).

Napredovanje zaposlenega na istem delovnem mestu: pomeni nagrajevanje posameznika za samostojnost in zanesljivost, ustvarjalnost, delovno učinkovitost, dodatno usposobljenost za delo, aktivno obvladovanje stroškov, izpolnjevanje organizacijske vloge ter sprejemanje in izvajanje dodatnih zadolžitvev oziroma pooblastil na istem delovnem mestu v daljšem časovnem obdobju. Z napredovanjem v višji plačni razred lahko pridobi zaposleni višji količnik plače od količnika oziroma osnovne plače delovnega mesta, za katerega ima sklenjeno pogodbo o zaposlitvi in na katerem dela.

Na delovnem mestu lahko zaposleni napreduje v višji plačni razred in s tem pridobi povišano plačo:

- ko ima ob začetku ocenjevalnega obdobja zahtevano stopnjo strokovne izobrazbe za delovno mesto, za katerega ima sklenjeno pogodbo o zaposlitvi,
- ob začetku ocenjevalnega obdobja izpolnjuje druge zahtevane pogoje za delo na delovnem mestu in
- izpolnjuje pogoje za napredovanje, določene s pravilnikom.

Če zaposleni ob začetku ocenjevalnega obdobja ne izpolnjuje vseh pogojev za napredovanje na delovnem mestu, mu ocenjevalno obdobje začne teči od dneva izpolnitve manjkajočih pogojev.

Pravilnik pravi, da imajo možnost napredovanja vsi delavci, ki imajo plače po kolektivni pogodbi, razen tistih, ki jih obravnavajo posebni členi pravilnika (piloti, kabinsko osebje, letalski mehaniki), vendar lahko napredujejo le najuspešnejši. Delavci lahko na istem delovnem mestu posameznega tarifnega razreda vsaka tri leta napredujejo za 1 do največ 3 plačilne razrede. Pogoji za napredovanje so določeni na podlagi naslednjih kriterijev za napredovanje zaposlenega na delovnem mestu:

- kriteriji za ugotavljanje pogoja samostojnosti in zanesljivosti pri delu,
- kriteriji za ugotavljanje pogoja ustvarjalnosti pri delu,
- kriteriji ugotavljanja delovne učinkovitosti,
- kriteriji za ugotavljanje dodatne usposobljenosti za delo,
- kriteriji za ugotavljanje aktivnega obvladovanja stroškov,
- kriteriji za ugotavljanje izpolnjevanja organizacijske vloge,
- kriteriji za sprejemanje in izvajanje dodatnih zadolžitev oziroma pooblastil.

Pričakovani rezultati dela, ki jih zaposleni doseže v normalnih pogojih dela, so ocenjeni z oceno povprečno. Neposredni vodja mora v začetku ocenjevalnega obdobja zaposlene seznaniti z ocenjevanjem ter pričakovanimi delovnimi rezultati ob normalnih pogojih dela. Pričakovani rezultati so določeni na podlagi izkušenj vodje, dosehati jih mora 90 odstotkov zaposlenih.

Za ocenitev se uporabi triletni povprečni seštevek točk iz vseh sedmih ocenjevanih kriterijev. Predlog za napredovanje ali odvzemanje dodeljenih napredovanj predloži direktor sektorja oziroma področja, potrdi pa uprava družbe.

Zaposleni lahko napreduje po preteku najmanj treh let od sklenitve delovnega razmerja oziroma od zadnjega napredovanja. V to obdobje se všteva čas, ki ga je prebil na enako ali podobno zahtevnih delovnih mestih v okviru iste tarifne skupine. V to obdobje se ne všteva čas pripravništva ter čas odsotnosti v skupnem trajanju šest ali več mesecev, razen odsotnosti zaradi strokovnega izobraževanja, na katerega je služba napotila zaposlenega. Ocenjevalno obdobje se podaljša za dobo odsotnosti.

Izpolnjevanje pogojev za napredovanje v višji plačni razred se ocenjuje enkrat letno – praviloma v sklopu letnega razgovora ali v mesecu decembru. Da zaposleni pridobi višji plačni razred, mora dobiti ustrezno število točk v treh letih zaporedoma. Evidenco vodi kadrovska področje.

Nadrejeni vodja, vodja oddelka ali direktor sektorja oziroma področja:

- enkrat letno preveri in oceni delovne uspehe zaposlenih ter zapiše izpolnjevanje pogojev za napredovanje,
- enkrat letno izvede letni pogovor z vsakim zaposlenim v enoti, ki jo vodi.

V primeru, kadar napredovanje za posameznega sodelavca pisno predlaga skupina drugih delavcev, se je nadrejeni vodja, vodja oddelka ali direktor sektorja v obdobju obravnavanja triletnih napredovanj do predloga dolžan opredeliti skladno s kriteriji za napredovanje delavca na delovnem mestu.

Napredovanje zaposlenega na zahtevnejše delovno mesto:

Pogoji za napredovanje na zahtevnejše delo (delovno mesto) so:

1. Pridobitev nove kvalifikacije, končanje izobraževalnega programa v primeru neizpolnjevanja zahtevanega pogoja stopnje in smeri strokovne usposobljenosti.
2. Dokončan magistrski študij, dokončan MBA študij, dokončana specializacija ustrezne smeri.
3. Izpolnjevanje pogojev za zasedbo zahtevnejšega delovnega mesta (stopnja in smer zahtevane strokovne izobrazbe, ustrezne delovne izkušnje, izpolnjen pogoj obvladovanja dodatnih funkcionalnih znanj, nadpovprečno izpolnjevanje kriterijev za napredovanje na prejšnjem delovnem mestu).

Zaposleni lahko na zahtevnejše delovno mesto po sklepu uprave družbe napredujejo skladno z razpoložljivostjo prostih delovnih mest, kadrovskim načrtom in letnim poslovnim načrtom družbe. Zaposleni ob izpolnitvi pogojev za napredovanje na zahtevnejše delo v višji (tarifni)

plačni razred pridobi pravico do sklenitve nove pogodbe o zaposlitvi na zahtevnejšem delovnem mestu v višjem plačnem razredu.

Mentorski sistem v podjetju obstaja kot podpora in uvajanje novega delavca za obdobje pripravništva in je kot tako tudi opredeljeno v Pravilniku o izobraževanju:

Mentor je organizator delovnega usposabljanja za pripravnike, novo zaposlene delavce in za zaposlene, ki menjajo delovno področje ali se usposabljaajo na delovnem mestu. Mentor sodeluje pri izdelavi seminarских in diplomskih nalog štipendistov družbe ter študentov na obvezni delovni praksi v družbi.

Mentor mora imeti najmanj enako stopnjo izobrazbe, kot jo ima zaposleni, ki se usposablja ter najmanj 3 leta delovnih izkušenj v družbi.

Mentorski sistem kot skrb menedžerja za nasledstvo ter dajanje zgleda svojim naslednikom in mlajšim sodelavcem pa v organizaciji ni praksa. Organizacija nima izdelanega načina ustreznega usposabljanja mentorjev, skrb za nasledstvo ni vgrajena v strateški načrt podjetja in v sistem vodenja.

Sistemizacija torej znotraj poklicne skupine dobro opredeljuje pogoje in poti horizontalnega napredovanja, predvideva in omogoča pa tudi vertikalno napredovanje. Vendarle je sistemizacija v takšni obliki nekje na pol poti do pravega sistema za upravljanje in razvoj kariere. Znotraj delovnega področja zaposleni poznajo svoje možnosti napredovanja, pri prehajanju na druga delovna področja pa so prepuščeni lastni iniciativi in kreativnosti.

Dejanskega napredovanja pa v organizaciji ni veliko. Zaprtost širšega trga delovne sile v državi ter skorajda ničelna fluktuacija v sami organizaciji ne podpirata in ne ustvarjata idealnih pogojev za karierni razvoj. Ključen (tudi vseslovenski) problem je, da trg delovne sile ni razvit v tem smislu, da bi menjavanje služb bilo zaželjeno, niti ni splošno sprejeta vrednota, ti dve dejstvi pa sta spet prej ovira kot vzpodbuda za razvijanje in načrtovanje kariere.

Adria Airways je z leti oblikovala močan *primarni interni trg delovne sile*, v katerem so delovna mesta, ki so značilna in pomembna za to podjetje, lahko bi rekli, da gre za ključne domače delavce. Doeringer in Pior (Doeringer, Pior v Kramberger, 1999: 120) pravita, da interne trge dela obvladujejo povsem specifična pravila tekmovanja za posle, delovna mesta, napredovanje, plačila ipd. Interna pravila odstopajo od pravil tekmovalnega trga dela.

Predstavljajo specifičen način regulacije delovnega procesa. Po Giddensu (Giddens v Haralambos, Holborn, 2001: 102) delovna mesta na primarnem trgu delovne sile nudijo visoke in stabilne ter progresivne ravni ekonomskih plačil, zanesljivost zaposlitve in določene možnosti za karierno mobilnost.

Organizacija v svoji kadrovski evidenci nima formalno opredeljenih ključnih kadrov, v sistemizaciji pa ne označenih ključnih delovnih mest. Perspektivne, obetavne in ključne kadre lahko identificirajo njihova lastna prizadevanja in trud, ter pogum, da se izpostavijo v pozitivnem smislu. Obetavni ljudje so najbolj nadarjeni, iniciativni in učljivi mladi sodelavci, ki lahko najhitreje dosežejo optimalen izkoristek svojega umskega potenciala. Zato jih je treba kar najhitreje odkriti ter jim dati prave priložnosti v njihovem kariernem razvoju. Ti obetavni ljudje nato skupaj s svojimi vodji ter s kadrovskimi strokovnjaki načrtujejo in izvajajo korake v karieri, ki so primerni vsakemu posamezniku. Mayer (1994: 96-100) te ljudi imenuje izjemni ljudje, to so tisti, ki po svojih značilnostih in lastnostih močno odstopajo od drugih.

»Ključnosti ne gre vedno enačiti z vodstvenim položajem v organizaciji. Ključnost je odvisna od mnogih dejavnikov, predvsem od vrste glavne dejavnosti, ki jo podjetje opravlja, iskanosti – konjunktore določenih poklicev v okolju organizacije in stroškov nadomestitve, od samih razmer v podjetju in seveda od prispevka (učinka) posameznika: najbolj lojalni zaposleni, najboljši izdelovalci, najbolj izkušeni zaposleni, sposobni vodje zaposlenih, zaposleni, ki se najbolj identificirajo s kulturo podjetja, tehnični specialisti strok, ki jih ni dovolj na razpolago, zaposleni, ki najboljše upravljajo s konflikti, ki se najhitreje odzivajo na spremembe, ki lahko gredo na delo v tujino, ki lahko odidejo h konkurenci, ki lahko s sabo odnesejo dobre stranke oziroma kupce, ki lahko odnesejo iz podjetja poslovne skrivnosti in ključno znanje ipd. Vsako podjetje bi moralo imeti v sistemizaciji označena *ključna delovna mesta* in v kadrovski evidenci ključne kadre, pri čemer ni nujno, da so to prav osebe, ki so razporejene na *ključna delovna mesta*.« (www.advise.si)

Na neformalni ravni pa Adria pristaja na splošno uveljavljeno definicijo ključnosti ter za ključne kadre opredeljuje najprej menedžment, ter vse ključne strokovnjake s področja letalskega prometa. To so predvsem strokovnjaki z redkimi znanji s področij pravne ureditve letalskega prometa, sodelovanja z IATA, meddržavnih sporazumov ter varnosti in predpisov. Glede na vrsto dejavnosti pa so kot ključni poklici opredeljeni še poklici pilota, stevardese/stevarda in letalskega mehanika.

»Ključno delovno mesto je centralno ali organizacijsko specifično, največkrat pa oboje hkrati. Centralna so tista delovna mesta, ki so funkcionalno povezana s številnimi drugimi in so zato slednja od njih odvisna. To so največkrat, čeprav ne vedno, vodstvena in vodilna mesta. Organizacijsko specifična delovna mesta pa so sestavljena iz delovnih nalog, ki so specifične samo za določeno organizacijo. Navadno so povezana s tehnološkimi rešitvami, ki organizaciji pri proizvodnji dobrin ali storitev prinašajo prednosti pred konkurenti. Zagotavljajo dobrine ali storitve posebne kakovosti ali pa omogočajo njihovo proizvodnjo z nižjimi stroški kot v drugih organizacijah. Ta mesta praviloma zasedajo v organizaciji usposobljeni strokovni delavci.« (Svetlik v Možina, 2002: 143)

Organiziranost družbe Adria Airways temelji na funkcijski in procesni delitvi dela. Skupno poslovanje družbe se na drugi ravni deli na sektorje in področja poslovanja, na tretji ravni na oddelke, na četrti ravni pa na procese.

V podjetju je 553 zaposlenih za nedoločen in določen čas (podatek za 28. februar 2006), od tega 106 pilotov, 65 stevardes/stevardov in 54 letalskih mehanikov.

Povprečna starost v podjetju na dan 13. marec 2006 je bila 42.1 let, kar je dobro leto manj, kot dve leti prej, na dan 01. januarja 2004.

6.1.2 Slovenska realnost in njena povezanost s proučevanim podjetjem

V teoretičnih izhodiščih smo kot dejavnike, ki vplivajo na kariero, izpostavili osebne in organizacijske dejavnike, ter seveda okoljske in ekonomske dejavnike. Da pa ne ostane vse le v okviru teorije, si na tem mestu ogledamo specifično slovenske realnosti, ki ponuja drugačne perspektive. Poprivatizacijsko obnašanje slovenskih podjetij na področju ravnanja s človeškimi viri, kamor spada tudi področje upravljanja karier, sta zabeležili Zupanova in Ograjenškova (Zupan, Ograjenšek v Prašnikar, 1999: 203-213), ki sta z raziskavo v 70 velikih podjetjih leta 1996 raziskali različne kadrovske aktivnosti. Ugotovili sta, da so bila podjetja med prehodom v tržno gospodarstvo zaradi pritiskov k zniževanju stroškov najbolj aktivna pri zmanjševanju števila zaposlenih, saj so v povprečju leta 1996 zaposlovala tretjino manj delavcev kot leta 1989. Uporabljala so predvsem »mehkejš« metode zmanjševanja števila delavcev, npr. predčasno upokojevanje, prostovoljni odhodi s finančno pomočjo, ne pa klasičnega odpuščanja. Število zaposlenih so zmanjševali tudi z omejevanjem novih zaposlitev. Veliko so v podjetjih tudi zaposlovali za določen čas. V proučevanih podjetjih so v

letih 1992-1996 izvedli zelo malo zamenjav med menedžerji, ki imajo tudi razmeroma dolg staž zaposlenosti na menedžerskem položaju.

Miroljub Ignjatović (2002: 240) proučuje vpliv stvarnih političnih ukrepov in ekonomsko – socialnih procesov na trg delovne sile, med katerimi so vidnejši naslednji: osamosvojitve, izguba trgov bivše skupne države in preusmeritev menjave na zahod, privatizacija in ekonomsko prestrukturiranje podjetij, neizogibni pritiski iz mednarodnega okolja, stečaji in množična odpuščanja “odvečnih” delavcev. V svojem videnju slovenskega trga delovne sile se torej strinja s prej omenjenima avtoricama. Meni, da so se razmere na slovenskem trgu delovne sile v zadnjem desetletju zelo spremenile. Iz relativno polne zaposlenosti “sistema neposredne varnosti” zaposlitve, ki jo je desetletja zagotavljal prejšnji sistem, je Slovenija v zelo kratkem obdobju prešla v sistem tržnega gospodarstva. Zaposlitev za nedoločen čas s polnim delovnim časom je bila dolgo časa edina oblika in je še vedno prevladujoča oblika zaposlitve, s katero so povezane tudi številne politike države blaginje, ugodnosti, ki izhajajo iz zaposlitve, ter s tem tudi pričakovanja iskalcev zaposlitve, da bodo dobili prav tako zaposlitev.

Delovna zakonodaja ne podpira fleksibilnosti trga delovne sile, da bi ljudje lažje menjali službe. Ignjatović (2002: 71-74) meni, da so glede na model države blaginje, ki prevladuje v določeni družbi, tudi odnosi na trgu delovne sile sankcionirani z zakoni (predvsem z Zakonom o delovnih razmerjih), ki določajo - med drugim - katere pogodbene oblike zaposlovanja so za družbo, glede na osnovne cilje, ki si jih je postavila, še sprejemljive in katere ne. Tako postaja zakonodaja, ki uravnava delovanje trga delovne sile oziroma ki pomeni vmešavanje države (preko zakonodaje) v delovanje trga delovne sile, kljub svojim pozitivnim vplivom na razmere v družbi, dežurni krivec za njegovo relativno nefleksibilnost in vse bolj omejujoč dejavnik tako za delodajalce in celotno ekonomsko sfero na eni strani, ter za spreminjajočo se delovno silo na drugi strani. Gre za spremenjene razmere na trgu delovne sile in v družbi nasploh, ki jim sedanja zakonodaja večinoma ni kos.

Avtor obravnava slovenski trg delovne sile kot relativno tog oziroma relativno nefleksibilen trg (Ignjatović, 2002: 246-256). Slovenija sodi med države s tradicionalno strukturo trga delovne sile, ki jo je nemogoče hitro spremeniti. Tudi spreminjanje strukture in prevlada storitvenih dejavnosti ne moreta naenkrat spremeniti miselnosti delodajalcev in delojemalcev.

Adria Airways v teh pogledih ni dosti odstopala od slovenskega povprečja. Od leta 1991 je imperativ v podjetju odzaposlovanje. Klasičnega odpuščanja v podjetju ne prakticirajo. V obdobju od leta 2000 do 2005 je organizacija na novo zaposlila 91 ljudi, organizacijo pa jih je

zapustilo 118. Podjetje je do sedaj pretežno uporabljalo mehke metode odzaposlovanja. Omejuje tudi novo zaposlovanje oziroma zaposluje pretežno delavce v operativi (komercialni in letalski operativi ter v sektorju vzdrževanja letal), ne pa tudi v podpornih procesih. Novo zaposlovanje je v glavnem za določen čas zaradi povečanega obsega dela.

6.2 METODOLOŠKI PRISTOP

6.2.1 Izbor vzorca

Pri izboru vzorca želimo upoštevati dejstvo, da podjetje zaradi narave dejavnosti zaposluje specifične poklice, že omenjene pilote, kabinsko osebje (stewardese/stewardi) ter letalske mehanike, ki napredujejo oziroma »delajo kariero« po jasno načrtanih in vnaprej določenih poteh. Ti ključni poklici se permanentno funkcionalno izobražujejo, kar je nujno zaradi pridobivanja/ podaljšanja licenc, predpisanih za te poklice. Pri teh poklicih je tako na nek način tudi izdelan sistem napredovanja oziroma kariere, saj je natančno določeno, kdo mora imeti kakšna znanja ter kakšen naziv oziroma delovno mesto mu zato pripada. Strokovni nazivi in napredovanje so za njih opredeljeni z akti o strokovnih nazivih in napredovanju.

Omenjene zaposlene najdemo v sektorjih *vzdrževanje letal* ter *letalska operativa*.

V vzorec zajemamo iz teh dveh sektorjev le tiste sodelavce, ki niso piloti, kabinsko osebje ali mehaniki. V vzorec ne zajamemo zaposlenih na osnovi individualne pogodbe. Podjetje zaposluje 553 ljudi.

Populacija, ki jo zajema preučevanje, je 278 zaposlenih.

Zaposleni v vzorcu po posameznih sektorjih:

Letalska operativa	27
Prodaja in marketing	109
Splošna podpora	25
Zemeljska operativa	35
Finance in računovodstvo	34
Vzdrževanje letal	43
Kadrovsko pravno področje	5

6.2.2 Vprašalnik za zbiranje podatkov

Podatke zbiramo z individualno pisno anketo s pomočjo vprašalnika.

Vprašalnik je razdeljen v 4 sklope vsebinsko razdeljenih trditev, na katere anketiranci odgovarjajo tako, da obkrožijo po eno številko na lestvici strinjanja s trditvijo. Vprašanja so v obliki lestvic Likertovega tipa.

Prvi sklop vsebuje 10 trditev, ki opisujejo pojem **kariera**, ter 8 trditev, ki opisujejo različne vidike **odnosa zaposlenega z vodjo**.

Drugi sklop vsebuje 8 trditev, v katerih se anketiranci opredeljujejo o svoji **pripravljenosti** nekaj storiti za svojo kariero.

V tretjem sklopu raziskujemo **zaznavanje elementov sistema za načrtovanje kariere** pri zaposlenih.

Četrti sklop je povzet iz vprašalnika Slovenska organizacijska klima (SiOK), ki je nastal pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije in omogoča ne le merjenje organizacijske klime posameznega podjetja, temveč tudi primerjavo med podjetji v Sloveniji. Iz SiOK vprašalnika smo povzeli le eno kategorijo organizacijske klime in sicer **razvoj kariere**. Naša naloga se namreč ukvarja samo s področjem razvoja kariere, dobljene rezultate pa smo želeli primerjati s prikazom podatkov, ki so bili v podjetju pridobljeni z leta 2004 opravljeno SiOK raziskavo. Na koncu sledijo vprašanja o sociodemografskih značilnostih anketirancev.

6.2.3 Potek zbiranja podatkov

Zbiranje podatkov je potekalo z individualno pisno anketo s pomočjo vprašalnika od 03. aprila do 12. aprila 2006. Izbrani populaciji smo vprašalnike v podjetju razdelili v poimensko naslovljenih kuvertah, priloženo je bilo spremno pismo, v katerem smo anketirancem zagotovili popolno anonimnost. Spremno besedilo je anketirance seznanilo z namenom vprašalnika in njegovem pomenu za podjetje. Vprašalnike so vrnili z interno pošto v priloženi kuverti.

Od 278 distribuiranih vprašalnikov je bilo izpolnjenih in vrnjenih 80 vprašalnikov, kar predstavlja nekaj manj kot tretjino vseh anketirancev. O domnevnih razlogih za nizko udeležbo govorimo podrobneje v sklepnem delu naloge.

Pridobljeni podatki so bili obdelani z računalniškim paketom SPSS.

6.2.4 Omejitve

Vzorec anketirancev ni bil naključno izbran. Kot je bilo že navedeno, je anketa zajela vse zaposlene, ki niso piloti, kabinsko osebje, letalski mehaniki ali nimajo individualne pogodbe o zaposlitvi. Zaradi visokega osipa se pojavlja problem reprezentativnosti in s tem posploševanja podatkov na vso proučevano populacijo zaposlenih.

V nadaljevanju prikazujemo dejansko strukturo zaposlenih po spolu, starosti, izobrazbi in številu zaposlenih v posameznih sektorjih ter strukturo vzorca.

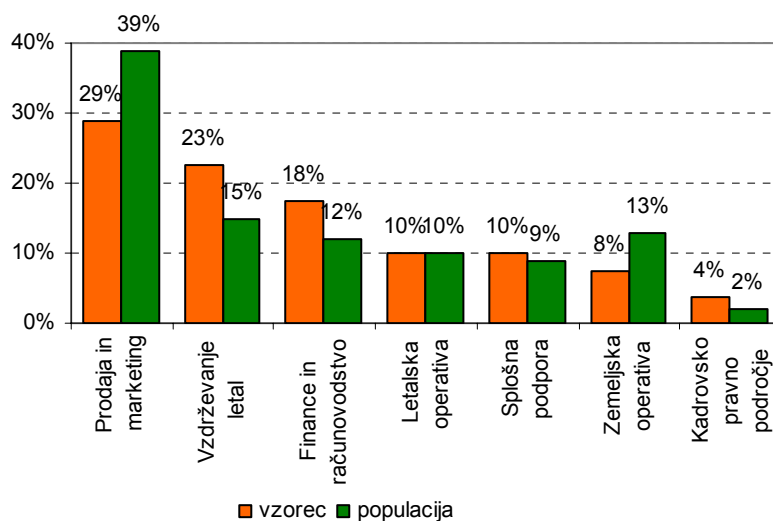
Menimo, da glede na skladnost *lahko sklepamo, da so dobljeni rezultati indikativni za stanje v organizaciji.*

6.3 PRIKAZ REZULTATOV RAZISKAVE

6.3.1 Sociodemografski podatki - analiza strukture vzorca

V poglavju grafično prikazujemo deleže zaposlenih v odstotkih po posamezni sociodemografski kategoriji. Za nekatere od kategorij je bilo mogoče podatke za populacijo pridobiti v kadrovski službi podjetja. Tako smo lahko primerjali strukturo vzorca s strukturo populacije ter ugotovili njuno podobnost. Z anketo pridobljeni podatki ponazarjajo dejansko stanje v organizaciji. Podrobneje bomo na to opozorili pri posamezni kategoriji.

Slika 6.1: Sektorji zaposlitve anketirancev (%)

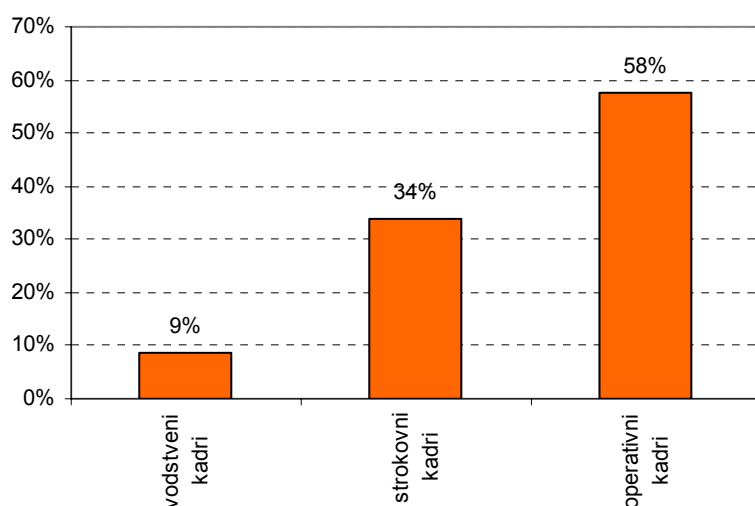


Skoraj tri desetine odgovorov anketirancev (29 %) prihaja iz *sektorja prodaje in marketinga*, slaba četrtina (23 %) jih prihaja iz *sektorja vzdrževanje letal*, 18 % pa iz *finančnega in računovodskega sektorja*. Po 10 % odgovorov prihaja iz *sektorjev letalska operativa in splošna podpora*, iz ostalih sektorjev je manj kot po 10 % odgovorov anketirancev.

Dobro odzivnost je zaznati v sektorjih vzdrževanje letal, finance in računovodstvo ter v kadrovskem sektorju, slabšo pa v sektorjih prodaja in marketing ter zemeljska operativa.

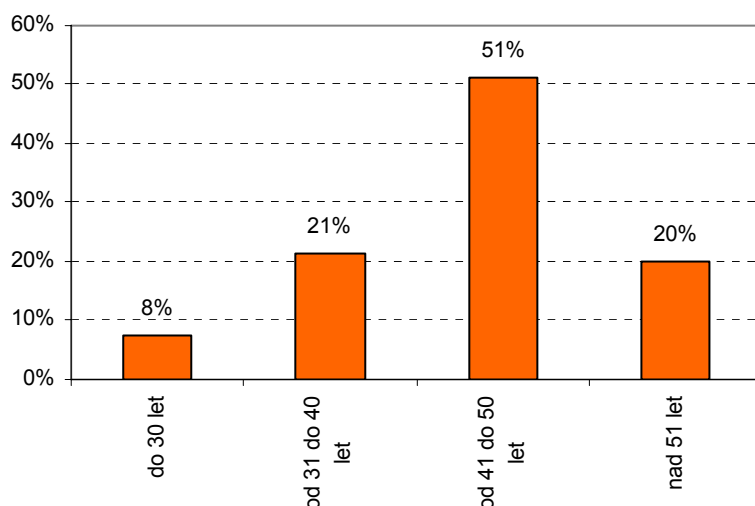
Dejanski deleži zaposlenih v podjetju po sektorjih v grobem ustrezajo deležem odgovorov v vzorcu. Noben sektor bistveno ne odstopa z izredno veliko ali izredno majhno odzivnostjo na anketo.

Slika 6.2: Anketiranci po položaju v podjetju (%)



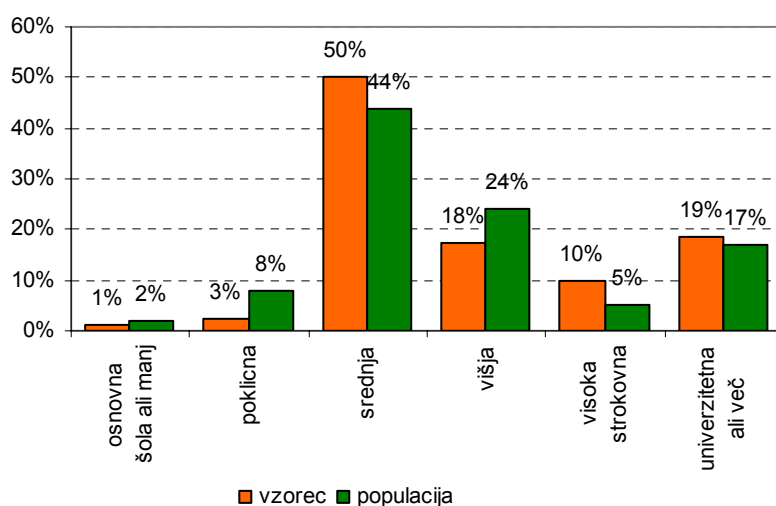
Iz vrst operativnih kadrov je 58 % odstotkov anketirancev, tretjina je strokovnih kadrov, 9 % pa vodilnih kadrov. Podatka o dejanski strukturi glede na položaj v podjetju ni bilo mogoče pridobiti.

Slika 6.3: Starost anketirancev (%)



Več kot polovica anketirancev je stara od 41 do 50 let (51 %), starostni skupini od 31 do 40 let ter nad 51 leta sta približno enako zastopani s po eno petino anketirancev, najmanj (8 %) anketirancev pa je starih 30 let ali manj. Kadrovska evidenca podjetja ne razpolaga s podatki o številu zaposlenih v posamičnih starostnih razredih. Na voljo pa so podatki o številu zaposlenih po starosti v posameznih sektorjih. Poznana je torej povprečna starost zaposlenih, ki je na dan 13.03.2006 znašala dobrih 42 let. Ta starost se nahaja v razredu z največjo frekvenco od 41 do 50 let, lahko ga imenujemo modalni razred, saj se srednja vrednost nahaja v njem. Stopnja odgovorov po starostnih razredih v vzorcu torej ustreza dejanskim starostim v populaciji; to lahko domnevamo kljub manjkajočim podatkom.

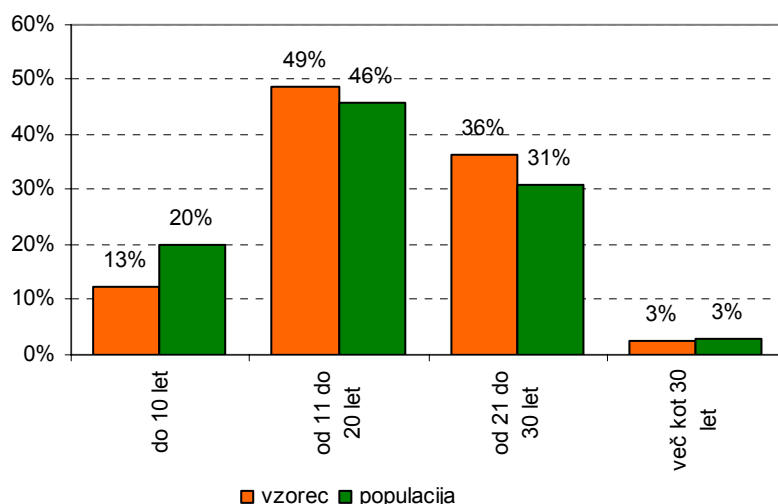
Slika 6.4: Izobrazbena struktura (%)



Točno polovica anketirancev ima srednjo izobrazbo, skoraj petina pa bodisi višjo ali univerzitetno ali več. Visoko strokovno izobrazbo ima 10 % anketirancev, najmanj pa jih ima končano osnovno ali poklicno šolo. Odstotki zaposlenih s posamezno stopnjo izobrazbe v

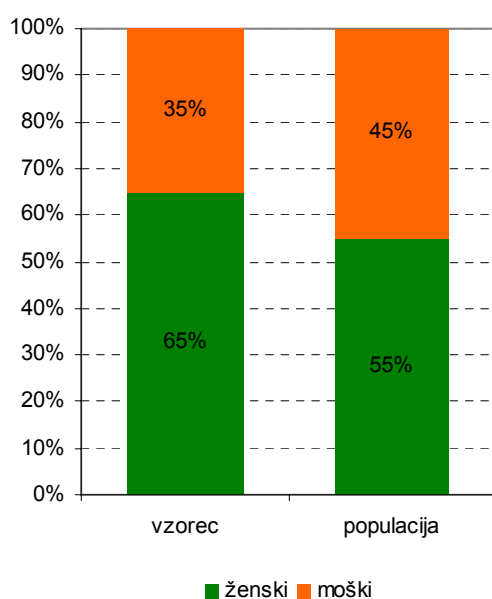
populaciji le malo odstopajo od deležev v vzorcu. Pri zaposlenih s srednjo izobrazbo je bil odziv na anketo največji, pri zaposlenih s poklicno izobrazbo, ki jih je v podjetju le 8 odstotkov, pa najmanjši. Dobra je bila tudi odzivnost na anketo med visoko izobraženi kadri.

Slika 6.5: Dolžina delovnega staža v tej organizaciji (%)



Največ, skoraj polovica (49 %) zaposlenih, ki so se odzvali v anketi, dela v tej organizaciji od 11 do 20 let, malo več kot tretjina pa od 21 do 30 let. Tistih, ki so v podjetju že dlje kot 30 let, je najmanj, le 3 %. Zaposlenih 10 let ali manj pa je dobra desetina (13 %). Strukturi vzorca in populacije se le malo razlikujeta. Odzivnost je bila največja pri dveh najštevilčnejših skupinah v podjetju glede na staž, torej pri zaposlenih, ki so v podjetju že razmeroma dolgo – od 11 do 30 let. Sodelavci, zaposleni v podjetju manj kot 10 let, so se slabo odzvali na anketo.

Slika 6.6: Spol anketirancev v primerjavi s celotno populacijo (%)



Dve tretjini odgovorov so prispevale anketiranke, tretjino pa osebe moškega spola. V populaciji je 55 % žensk in 45 % moških. Ženski odziv na anketo je bil veliko boljši od moškega, v grobem pa se strukturi vzorca in populacije ujemata, tako kot pri ostalih sociodemografskih kategorijah.

Slika 6.7: Napredovanje anketirancev v zadnjih 5 letih v organizaciji (%)



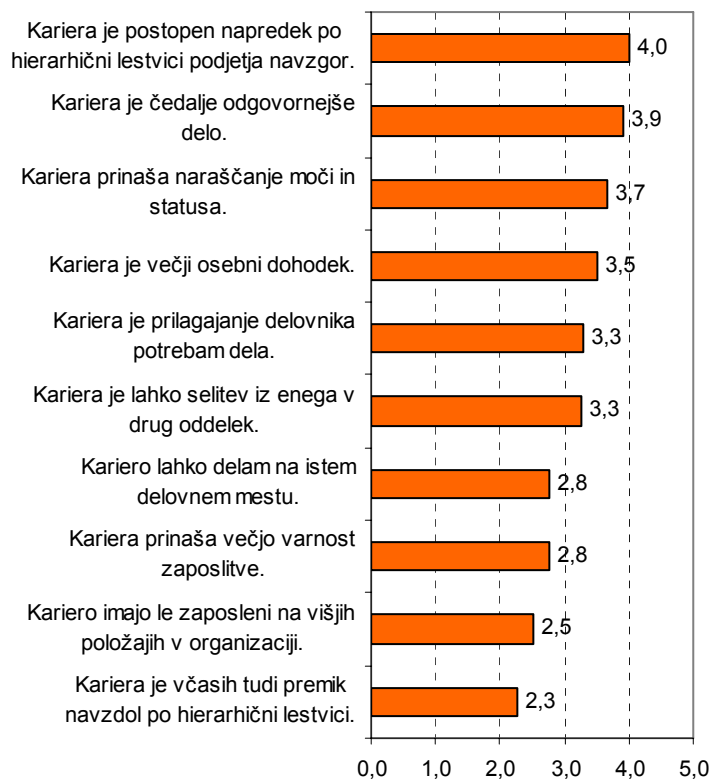
Dve tretjini respondentov ni napredovalo v zadnjih petih letih, petina jih je napredovala vertikalno, torej na drugo delovno mesto, malo manj (16 %) pa horizontalno, torej na delovnem mestu. Podatkov o dejanskih napredovanjih v podjetju ni bilo mogoče pridobiti, a po izkušnjah kadrovske službe vzorčni podatki ustrezajo populacijskim.

6.3.2 Prikaz analize spremenljivk in predstavitev rezultatov

6.3.2.1 Pojmovanje kariere pri anketirancih

Anketirancem smo ponudili v razmislek deset trditev, ki opisujejo pojem kariera. Zbrali smo pet trditev, ki kariero opisujejo na *stereotipen način* ter pet, ki jo opisujejo na *življenjski način*. Želeli smo ugotoviti, kako zaposleni dojemajo in pojmujejo kariero, ki celo med strokovnjaki vzbuja različna mnenja. Definicije kariere se namreč ne spreminjajo le skozi čas, ampak tudi od avtorja do avtorja. Trditve smo v vprašalniku med seboj pomešali.

Slika 6.8: Povprečne vrednosti trditev, ki določajo spremenljivko »pogled na kariero«



Anketiranci so se najbolj strinjali s trditvijo, da je kariera postopen napredek po hierarhični lestvici navzgor, ki so jo ocenili s povprečno oceno 4,0. Podobno so se strinjali s trditvama, da je kariera čedalje odgovornejše delo in da s kariero naraščata moč in status (povprečna ocena 3,9 in 3,7). Najmanj strinjanja je bilo s trditvama, da je kariera včasih tudi premik navzdol po hierarhični lestvici (povprečna ocena 2,3) in da imajo kariero le zaposleni na višjih položajih v organizaciji (povprečna ocena 2,5).

Navedeni indikatorji pojasnjujejo pogled na kariero, ki je lahko stereotipen (konvencionalen) ali pa realen (življenjski, nekonvencionalen).

Porazdelitev spremenljivk »stereotipni pogled na kariero« in »realistični pogled na kariero«

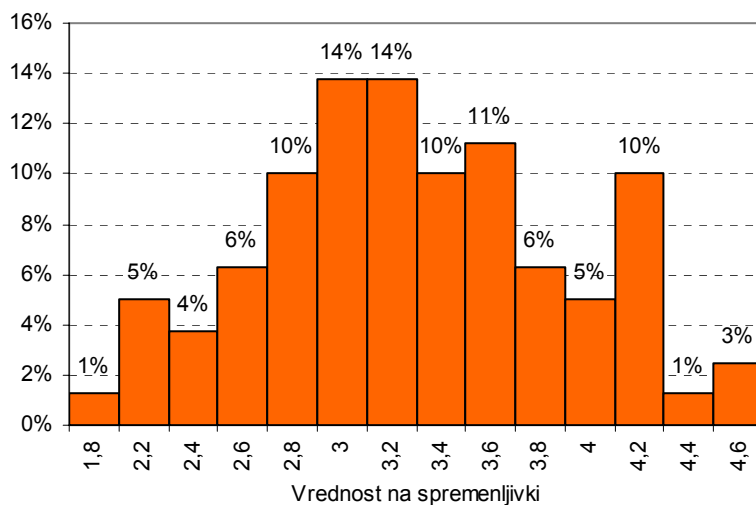
Iz zgoraj opisanih indikatorjev oblikujemo novi sestavljeni spremenljivki Likertovega tipa, ki sta povprečje vrednosti indikatorjev.

Spremenljivko, ki opisuje *stereotipni pogled na kariero*, oblikujemo kot povprečje vrednosti naslednjih indikatorjev:

- * Kariera je postopen napredek po hierarhični lestvici podjetja navzgor,
- * Kariera je večji osebni dohodek,
- * Kariera prinaša naraščanje moči in statusa,
- * Kariera prinaša večjo varnost zaposlitve,
- * Kariero imajo le zaposleni na višjih položajih v organizaciji.

Čim večja je vrednost nove spremenljivke, tem bolj stereotipno gleda anketiranec na kariero.

Slika 6.9: Porazdelitev anketirancev glede na vrednost spremenljivke »stereotipni pogled na kariero« (%)



Spremenljivka je intervalnega značaja in je normalno porazdeljena. Povprečna vrednost znaša 3,2 in je blizu srednji vrednosti 3.

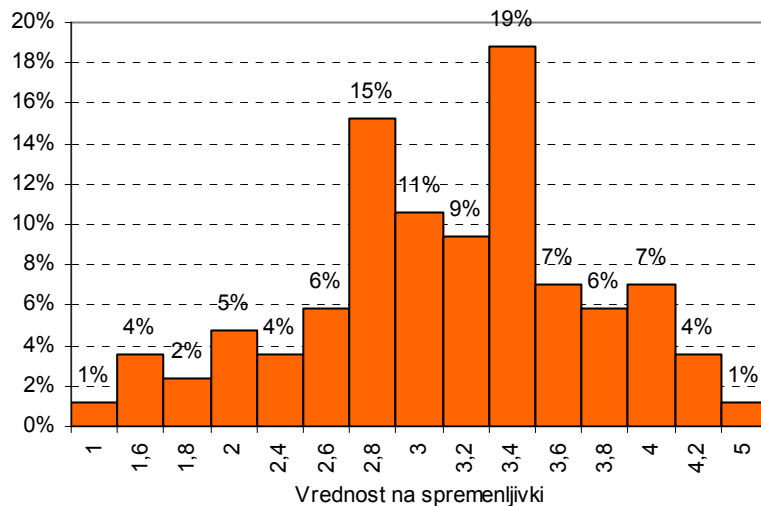
Spremenljivko, ki opisuje *realistični pogled na kariero*, oblikujemo kot povprečje vrednosti naslednjih indikatorjev:

- * Kariera je lahko selitev iz enega v drug oddelek,
- * Kariera je čedalje odgovornejše delo,
- * Kariera je prilagajanje delavnika potrebam dela,

- * Kariera je včasih tudi premik navzdol po hierarhični lestvici,
- * Kariero lahko delam na istem delovnem mestu.

Čim večja je vrednost nove spremenljivke, tem bolj realistično gleda anketiranec na kariero.

Slika 6.10: Porazdelitev anketirancev glede na vrednost spremenljivke »realistični pogled na kariero« (%)



Tudi ta spremenljivka je intervalnega značaja; njena povprečna vrednost znaša 3,1, kar je blizu srednji vrednosti.

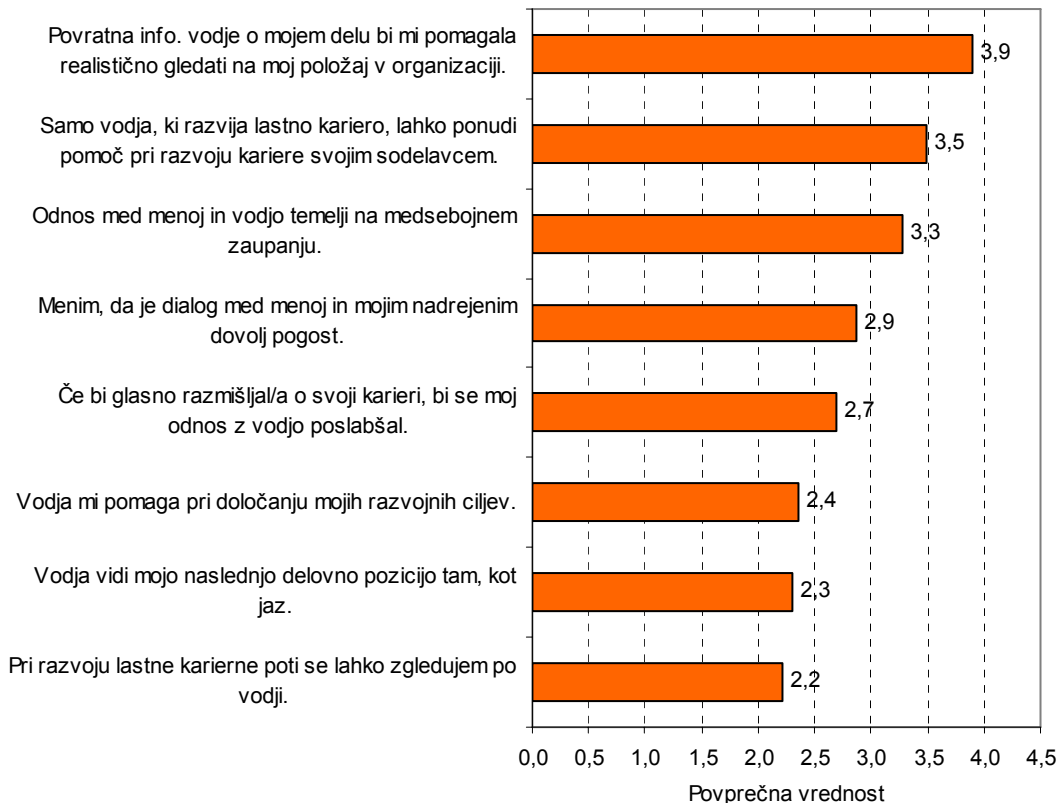
Pričakovati je bilo, da se anketiranci najbolj strinjajo s trditvijo, ki izraža klasično stereotipno dožemanje kariere (in tudi res se), pa vendarle drugo najmočnejše strinjanje izražajo s trditvijo, ki izkazuje zelo življenjski pogled na kariero. Pričakovano so se anketiranci najmanj strinjajo s trditvijo, ki izraža izrazito življenjski pogled na kariero, vendarle pa sta drugi dve trditvi, s katerima se najmanj strinjajo, povezani s stereotipnim dožemanjem kariere.

Vrednosti na novo uvedenih spremenljivk, ki ju oblikujemo kot povprečje vrednosti po petih indikatorjev, pa pokažejo, da sta povprečni vrednosti obeh novih spremenljivk (*stereotipni pogled na kariero*, *realistični pogled na kariero*) zelo podobni (3,2 in 3,1). Obe sta blizu srednji vrednosti 3. Povprečna vrednost spremenljivke *stereotipni pogled na kariero* je malenkost višja od povprečne vrednosti spremenljivke *realistični pogled na kariero*. Lahko bi rekli, da zaposleni bolj stereotipno kot realistično pojmujejo kariero, vendar gre za zares malenkostno razliko med enim in drugim pojmovanjem.

6.3.2.2 Zaznavanje odnosov med zaposlenim in vodjo

V naslednjem delu vprašalnika smo oblikovali osem trditev, ki opisujejo različne vidike odnosa med zaposlenim in njegovim nadrejenim. Trditve kot indikatorji spremenljivke *odnos z vodjo* so oblikovane na osnovi zaznavanja odnosov med nadrejenimi in njihovo »bazo« v podjetju.

Slika 6.11: Povprečne vrednosti trditev, ki določajo spremenljivko »odnos z vodjo«

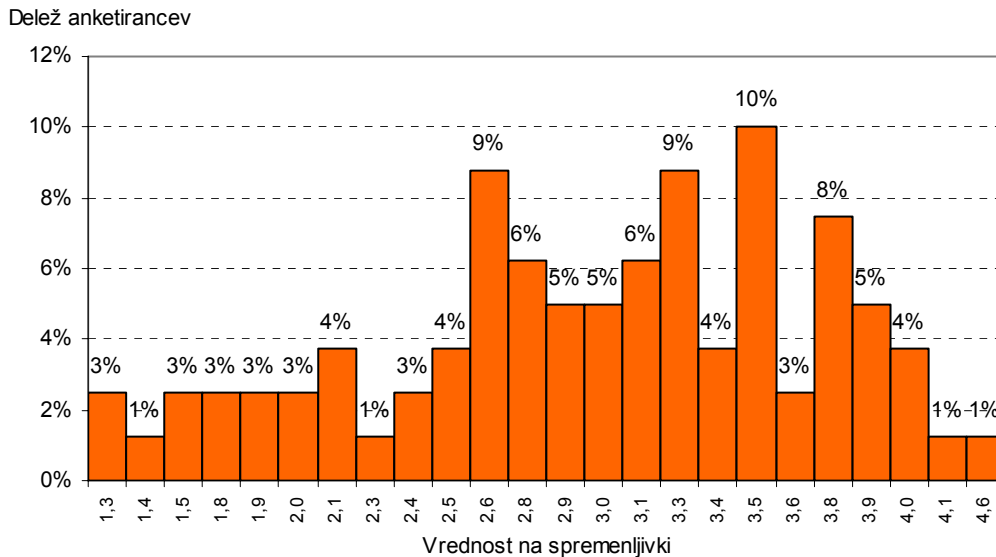


Anketiranci se v povprečju najbolj strinjajo s trditvijo, da bi jim povratna informacija vodje o njihovem delu pomagala realistično gledati na svoj položaj v organizaciji (3,9). Pogled v Tabelo 9.4 v poglavju Priloge pove, da se skoraj polovica vprašanih večinoma strinja, tretjina pa popolnoma strinja s to trditvijo, kar jasno pokaže, da si zaposleni zelo želijo komunikacije z vodjo, predvsem pa povratne informacije nadrejenega o svojem delu. Respondenti se zelo strinjajo, da mora vodja skrbeti za lastno kariero, da bi uspešno pomagal pri razvoju karier svojim sodelavcem (3,5). V povprečju pa so se najmanj strinjali glede zgledovanja po vodji, saj se le 9 od 80 respondentov večinoma ali popolnoma strinja s tem, da jim je nadrejeni vzor na lastni karierni poti, le 11 pa jih izraža razmeroma veliko strinjanje s trditvijo, da jim njihov vodja pomaga pri določanju njihovih razvojnih ciljev (Tabela 9.4 v prilogi).

Porazdelitev spremenljivke »odnos z vodjo«

Iz indikatorjev oblikujemo novo spremenljivko Likertovega tipa, ki predstavlja njihovo povprečje. Še prej obrnemo vrednosti pri indikatorju *Če bi glasno razmišljal/a o svoji karieri, bi se moj odnos z vodjo poslabšal*, kjer višja vrednost pomeni slabši odnos.

Slika 6.12: Porazdelitev vrednosti spremenljivke »odnos z vodjo« (%)



Spremenljivka je porazdeljena rahlo asimetrično v levo. Večja vrednost pomeni boljši odnos z vodjo. Povprečna vrednost spremenljivke znaša 3, kar je ravno na srednji vrednosti. Za anketirance lahko torej rečemo, da so v povprečju srednje zadovoljni z odnosom med njimi in njihovim vodjo.

6.3.2.3 Pripravljenost nekaj storiti za svoje napredovanje

V nadaljevanju smo zaposlenim ponudili osem trditvev, v katerih so se opredeljevali, kaj vse in do katere stopnje so oziroma bi bili pripravljeni storiti za svoje napredovanje. Posamične trditve oziroma njihovo uresničevanje terjajo od zaposlenega različno močno prizadevanje. Z izraženo stopnjo strinjanja z neko trditvijo so zaposleni izrazili svoja videnja tega, na katerem od področij se jim zdi smiselno iskati prostor za svoj karierni korak. Stopnjo strinjanja s trditvami so ovrednotili na lestvici od 1 do 5.

Slika 6.13: Povprečne vrednosti trditev, ki določajo pripravljenost nekaj narediti za napredovanje

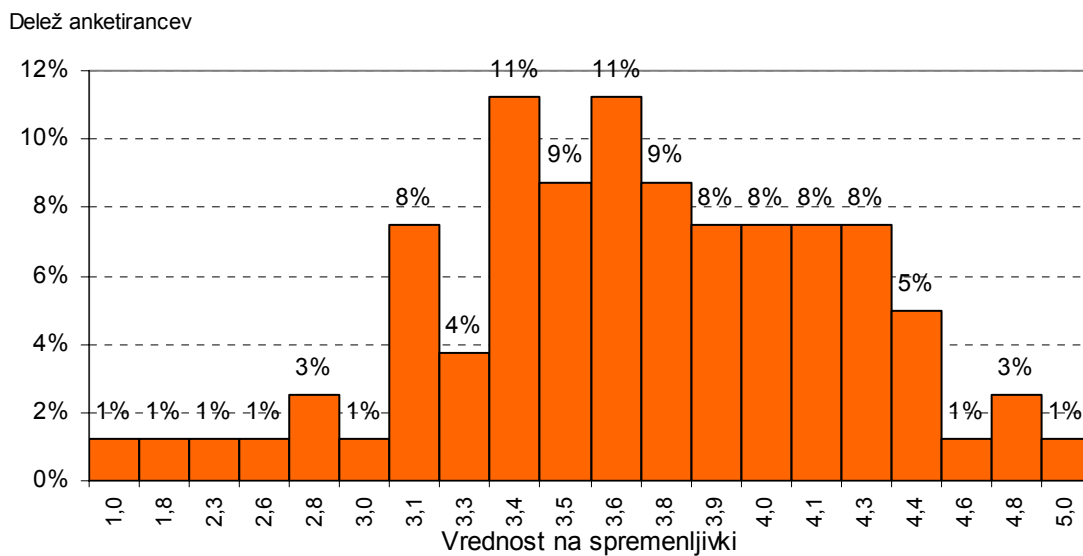


Indikatorji pojasnjujejo anketirančev odnos do pripravljenosti za aktivnosti, ki bi jim pomagale pri napredovanju. V povprečju se najbolj strinjajo s trditvami *Za napredovanje bi bil/a pripravljen/a prevzeti zahtevnejše delo*, *Za napredovanje bi bil/a pripravljen/a na premike med različnimi nalogami* in *Za napredovanje bi bil/a pripravljen/a prevzeti dodatne delovne naloge* (povprečna ocena 4,1). Srednje se strinjajo s trditvami, da bi bili za napredovanje pripravljeni prilagoditi delovnik potrebam dela, prevzeti odgovornost za vodenje večjega števila ljudi, prevzeti finančno odgovornost za poslovni proces ter pridobiti višjo formalno izobrazbo na svoje stroške (3,7; 3,5; 3,5; 3,4). Najmanj se strinjajo s trditvijo *Za napredovanje bi bil/a pripravljen/a prevzeti materialno odgovornost za delo drugih*, ki je pod srednjo vrednostjo (2,8).

Porazdelitev spremenljivke »pripravljenost akcije za napredovanje«

Spet smo iz indikatorjev sestavili novo spremenljivko Likertovega tipa, ki je povprečje vrednosti na vseh indikatorjih. Čim večja je povprečna vrednost, tem več je anketiranec pripravljen narediti za svoje napredovanje.

Slika 6.14: Porazdelitev vrednosti spremenljivke »pripravljenost akcije za napredovanje« (%)

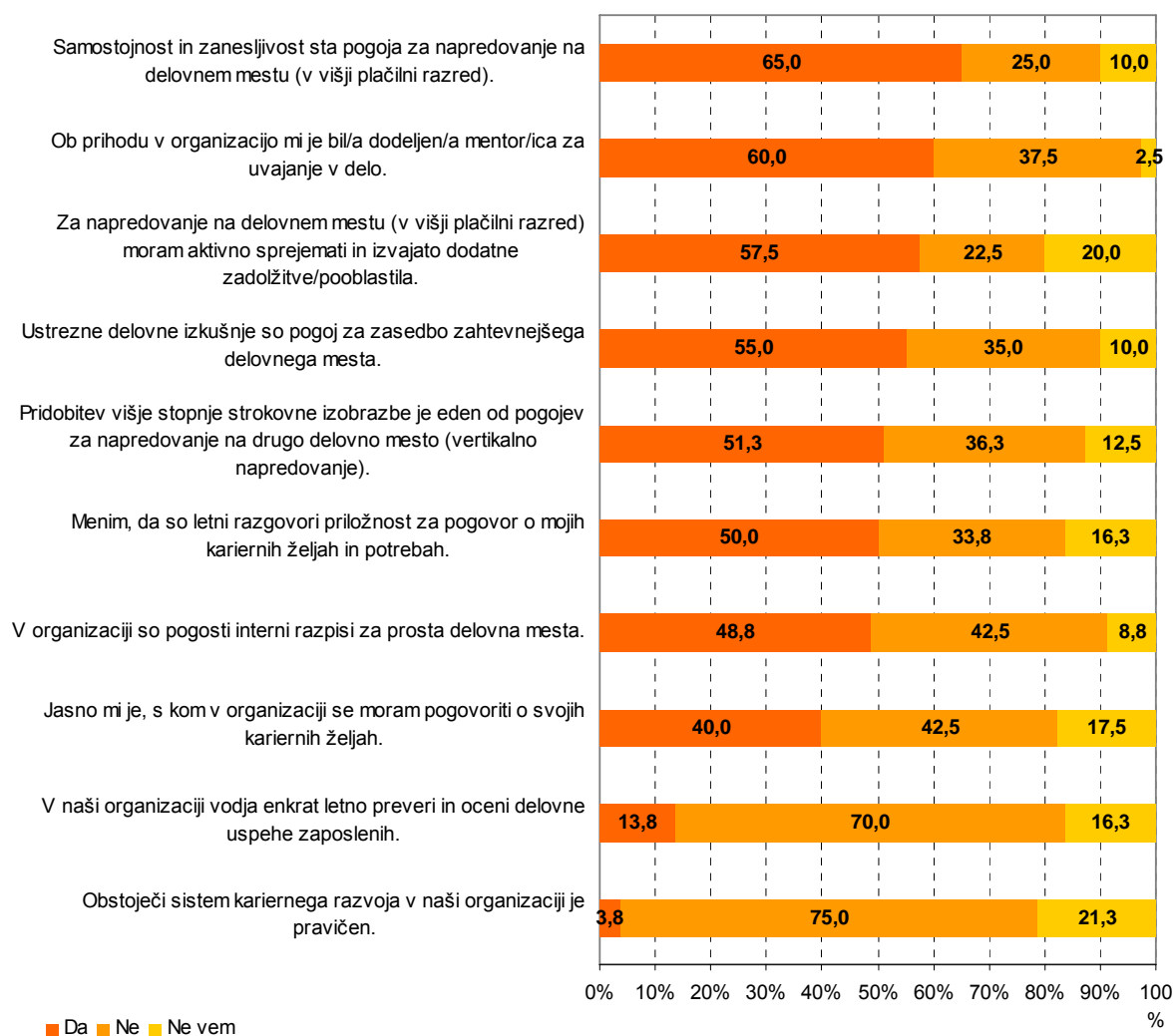


Spremenljivka je intervalnega značaja in je porazdeljena rahlo asimetrično v levo. Povprečna vrednost znaša 3,7, kar je nad srednjo vrednostjo. Lahko rečemo, da so anketiranci malce več kot srednje veliko pripravljeni narediti za lastno napredovanje.

6.3.2.4 Poznavanje in zaznavanje elementov kariernega sistema v podjetju

V naslednjem sklopu trditev smo navedli deset trditev, ki opisujejo posamezne elemente sistema za načrtovanje in razvoj kariere, ki že obstajajo v organizaciji. S temi zelo preprostimi trditvami smo nameravali spoznati, koliko zaposleni v podjetju že zaznavajo obstoječe elemente kariernega sistema ter kako poznajo osnovne pogoje za napredovanje. Anketiranci so odgovarjali z da, ne in ne vem.

Slika 6.15: Poznavanje in zaznavanje elementov sistema za načrtovanje in razvoj kariere v organizaciji (%)



Dve tretjini anketirancev (65 %) se strinjata s trditvijo, da sta *samostojnost in zanesljivost pogoja za napredovanje na delovnem mestu (v višji plačilni razred)*, torej za horizontalno napredovanje, nekaj manj anketirancev (57,5 %) pa s trditvijo, da morajo za *horizontalno napredovanje tudi aktivno sprejemati in izvajati dodatne zadolžitve oz. pooblastila*.

Dobra polovica (51,3 %) se strinja, da je *pridobitev višje stopnje strokovne izobrazbe eden od pogojev za vertikalno napredovanje*, skoraj ravno toliko pa, da so *ustrezne delovne izkušnje pogoj za zasedbo zahtevnejšega delovnega mesta*. Razveseljivo je, da več kot polovica respondentov pozna pogoje za napredovanje v podjetju in s tem prepoznava že obstoječe elemente sistema za načrtovanje in razvoj kariere v organizaciji.

Šestim desetinam anketirancev je bil ob prihodu v organizacijo dodeljen mentor za uvajanje v delo. Glede na realno stanje v organizaciji, ko le-ta nima izdelanega načina ustreznega usposabljanja mentorjev, je razmeroma velik del (skoraj dve tretjini) anketirancev dobilo

mentorja za uvajanje v delo. Vendarle pa bi ta delež moral biti višji, če naj bi mentorski sistem v podjetju igral vlogo skrbi menedžerja za nasledstvo in dajanje vzgleda svojim naslednikom .

Skoraj polovica anketirancev (48,8 %) meni, da so interni razpisi v podjetju pogosti, slaba polovica (42,5 %) pa meni ravno obratno. Respondenti torej zelo različno zaznavajo nekatere obstoječe elemente kariernega sistema v podjetju.

Posebno poglavje v organizaciji so letni razgovori kot eden od elementov kariernega sistema. Polovica anketirancev (50 %) se strinja, da so oziroma bi bili letni razgovori primerni za pogovor o njihovih kariernih željah in potrebah, ob tem pa je le dobrih 13 % respondentov dejansko deležnih letnega preverjanja in ocenjevanja delovne uspešnosti s strani vodje (Tabela 9.8 v prilogi).

Le 40 % anketirancev ve, s kom v organizaciji se mora pogovoriti o svojih kariernih željah, 42,5 % tega ne ve, ostali pa se ne morejo opredeliti, kdo naj bi bil njihov sogovornik.

Le 3,8 % anketirancev meni, da je obstoječi sistem kariernega razvoja v njihovi organizaciji pravičen, kar tri četrtine (75 %) pa meni, da ni pravičen. To se sklada z analizo podatkov v razdelku 6.2.3.5 Razvoj kariere.

Indeks poznavanja in zaznavanja »elementov kariernega sistema« v organizaciji

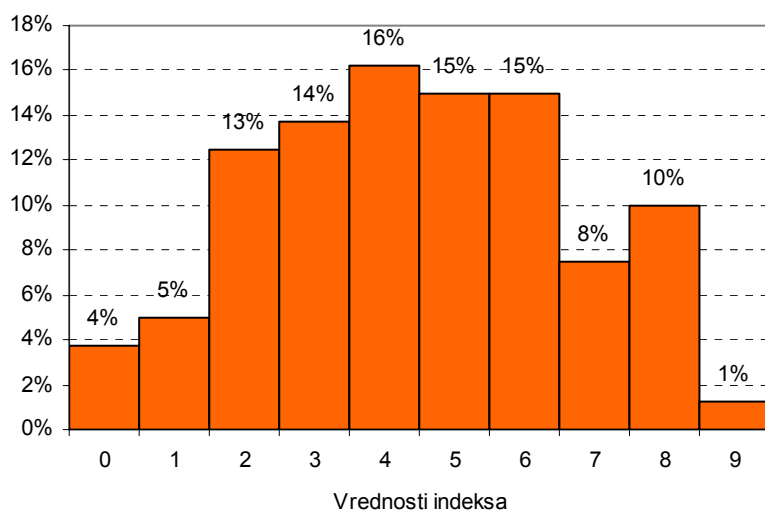
Anketiranci so izbirali med desetimi elementi oziroma desetimi trditvami, ki izkazujejo njihovo poznavanje in zaznavanje obstoječih elementov kariernega sistema v organizaciji. Iz pritrilnih odgovorov na navedene trditve smo oblikovali indeks poznavanja in zaznavanja elementov kariernega sistema v organizaciji.

Večja vrednost indeksa pomeni, da anketiranci zaznavajo ali poznajo več elementov sistema za načrtovanje in razvoj kariere v organizaciji. Tako indeks 1 pomeni delež anketirancev, ki poznajo en element, indeks 2 delež anketirancev, ki poznajo dva elementa itd. Indeks 0 pomeni, da anketiranci ne poznajo oziroma ne zaznavajo nobenega elementa kariernega sistema v organizaciji.

Prikaz podatkov na sliki 6.16 nam pove, da 4 % respondentov ne poznajo in ne zaznavajo niti enega od desetih ponujenih elementov, največ, 16 % respondentov prepozna in zaznava 4 elemente, po 15 % respondentov pa 5 ali 6 elementov. Nihče pa ni izbral vseh 10 trditev.

Lahko bi torej sklenili, da anketiranci razmeroma slabo poznajo in zaznavajo obstoječe elemente sistema za načrtovanje in razvoj kariere v organizaciji.

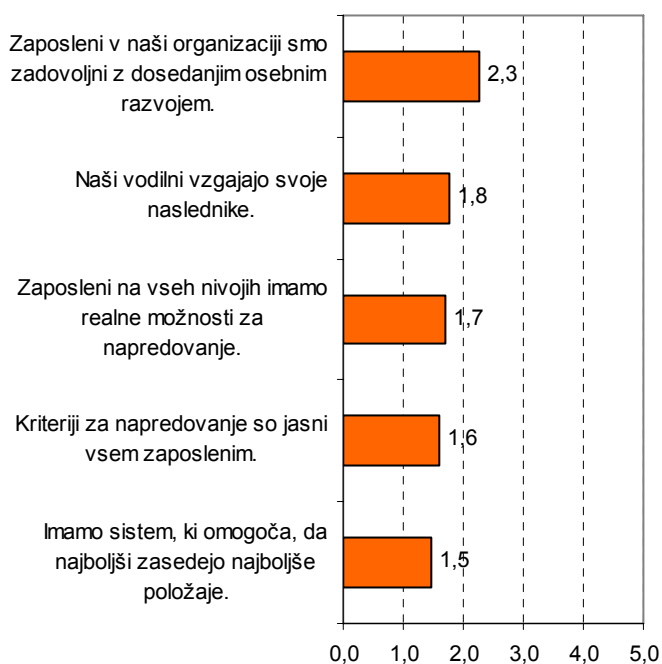
Slika 6.16: Indeks »poznavanje in zaznavanje elementov kariernega sistema« (%)



6.3.2.5 Razvoj kariere

Zadnji sklop trditev smo poimenovali *razvoj kariere*. Povzeli smo ga po raziskavi SiOK Gospodarske zbornice Slovenije, ki je v svojih raziskavah organizacijske klime v slovenskih podjetjih kot eno od meril izpostavila prav razvoj kariere. Zaposlenim, zajetim v anketo, smo dali v razmislek pet trditev. Ocenjevali so jih z vrednostmi od 1 do 5. Povprečne vrednosti ocen so prikazane na sliki 6.17.

Slika 6.17: Povprečne vrednosti ocen, ki določajo spremenljivko »razvoj kariere«



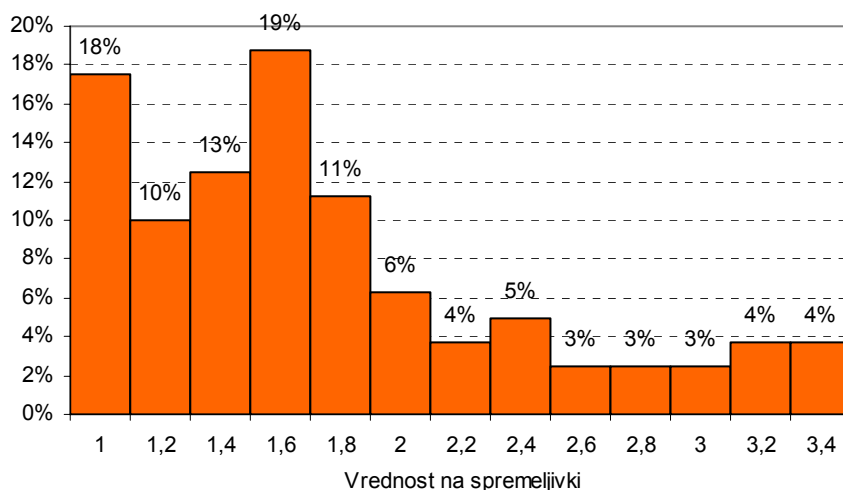
Vse povprečne vrednosti se nahajajo pod srednjo vrednostjo, kar pomeni, da se anketiranci v povprečju malo strinjajo s ponujenimi trditvami. Še najbolj se strinjajo, da so zaposleni zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem (2,8). Najmanj se strinjajo s trditvijo, da v organizaciji obstaja sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje (1,5).

Porazdelitev spremenljivke »razvoj kariere«

Povprečje vrednosti na vseh indikatorjih zadovoljstva definiramo kot splošno zadovoljstvo zaposlenih z razvojem kariere. Indikatorje smo merili na lestvici od 1 do 5.

Slika 6.18: Porazdelitev vrednosti spremenljivke »razvoj kariere« (%)

Delež anketirancev



Kot kaže slika 6.18 je spremenljivka porazdeljena precej asimetrično v desno, povprečna vrednost znaša komaj 1,8. To nakazuje splošno nezadovoljstvo anketirancev s pristopom k razvoju kariere v organizaciji, kot ga opredeljujejo ponujene trditve.

6.4 PREVERJANJE HIPOTEZ IN KLJUČNE UGOTOVITVE

Na osnovi teoretičnih izhodišč smo izpostavili nekaj ključnih individualnih dejavnikov načrtovanja in razvoja kariere v organizaciji:

- pripravljenost zaposlenih za lastne aktivnosti za napredovanje,
- realnost pojmovanja in dojetanja kariere pri zaposlenih,
- kvaliteta odnosa med zaposlenim in vodjo,
- poznavanje in zaznavanje obstoječih elementov kariernega sistema v organizaciji.

Ti dejavniki so nas vodili k proučevanju stališč zaposlenih o teh temah v izbranem podjetju.

Tu želimo preveriti naše hipoteze, in sicer:

Hipoteza 1: Zaposleni, ki so manj pripravljeni narediti za svoje napredovanje, imajo bolj stereotipne predstave o karieri.

Hipotezo preverimo na podlagi izračunanega Pearsonovega korelacijskega koeficienta.

		Stopnja pripravljenosti nekaj narediti za napredovanje	Stereotipni pogled na kariero
Stopnja pripravljenosti nekaj narediti za napredovanje	Pearsonov korel. koef.	1	-,149
	Sig.	.	,188
	N	80	80

Vrednost Pearsonovega koeficienta znaša -0,15, kar kaže na šibko negativno povezanost med spremenljivkama, ki pa ni statistično značilna, saj je tveganje več kot 5 %.

Hipoteza ni potrjena.

Povezanost med manjšo pripravljenostjo delovanja v smeri "delanja kariere" in dojetanja kariere v stereotipnem smislu se nakazuje. Kljub povezavi med spremenljivkama na vzorcu pa o njej ne moremo sklepati na populacijo, saj je tveganje preveliko.

Anketirancev, ki stereotipno pojmujejo kariero, ki jo torej vidijo zgolj kot vzpenjanje navzgor po hierarhični lestvi ter posledično kot večji dohodek, višji status in moč ter večjo varnost zaposlitve, ter menijo, da imajo kariero le zaposleni na višjih položajih v organizaciji, njihovo dojetanje kariere ne zavira pri delovanju za lastno napredovanje.

A kljub temu, da vidijo kariero tudi v selitvi med oddelki, v ostajanju na istem delovnem mestu ter včasih tudi v premiku navzdol po hierarhični lestvici, nekako ne najdejo smisla v vlaganju v svojo kariero. Lahko bi rekli, da se jim kariera zdi nekaj nedosegljivega ali nekaj, za kar pač niso pripravljeni narediti toliko, kot bi bilo potrebno. Razloge za morebitno nezadostno pripravljenost nekaj narediti gre iskati drugje, ne v načinu dojemanja kariere. Morda pri respondentih prevladuje miselnost, da je za njihovo napredovanje bolj odgovorna organizacija, kot oni sami. Rezultat preverjanja hipoteze morda lahko pripišemo tudi dejanski izobrazbeni in starostni strukturi zaposlenih v podjetju (v povprečju srednja izobrazba in povprečna starost zaposlenih 42 let). Zaposleni s srednjo izobrazbo, ki niso pripravljeni za svoje napredovanje pridobiti dodatne izobrazbe oziroma jim to predstavlja breme, so hkrati velikokrat v letih, ko možnosti za napredovanje usahnejo.

Hipoteza 2: Zaposleni, ki so v zadnjih 5 letih napredovali bodisi horizontalno ali vertikalno, imajo bolj realne predstave o karieri.

Hipotezo preverimo s t testom za dva neodvisna vzorca.

	Ali ste v zadnjih 5 letih bodisi vertikalno ali horizontalno napredovali v organizaciji	N	Povprečje	Stand. odklon	t
Realistični pogled na kariero	napredoval	29	3,1655	,63035	,677 (p=0,50)
	ni napredoval	51	3,0667	,62567	

Povprečna vrednost spremenljivke, ki opisuje realistični pogled na kariero, je pri tistih, ki so napredovali, 3,2, pri tistih, ki niso, pa 3,1. Vrednost statistike t znaša 0,68 pri več kot 5-odstotnem tveganju.

Hipoteze torej ne moremo potrditi.

Razlika med povprečnima vrednostima spremenljivk, ki opisujeta realistični pogled pri tistih, ki so napredovali (3,2) in tistih, ki niso napredovali (3,1), se nakazuje, a je minimalna. Statistični izračuni ne potrjujejo statistične značilnosti razlike, saj je tveganje več kot 5 odstotno.

Zaposleni, ki so v zadnjih petih letih napredovali, dojemajo kariero le malce bolj življenjsko, kot tisti, ki niso napredovali.

Tako kot v rezultatu prve hipoteze ugotavljamo, da pojmovanje kariere ne vpliva bistveno na pripravljenost respondentov za delovanje v smeri napredovanja, tako pri rezultatu druge hipoteze ugotavljamo, da pogled na kariero tudi nima veliko povezave z dejanskim napredovanjem v organizaciji. Način dojemanja kariere je torej pri zaposlenih lahko življenjski ali stereotipen, poglobitve razloge za stopnjo pripravljenosti za akcijo ter za samo napredovanje moramo iskati drugje.

Hipoteza 3: Zaposleni na vodstvenih položajih bolj realno pojmujejo kariero, kot ostali zaposleni.

Hipotezo preverimo s t testom za dva neodvisna vzorca.

	Vaš položaj v tem sektorju:	N	Povprečje	Stand. odklon	t
Realistični pogled na kariero	vodstveni	7	3,1714	,94818	,207 (p=0,84)
	ostalo	73	3,0959	,59452	

Povprečna vrednost pri spremenljivki, ki opisuje realistični pogled na kariero, je pri vodstvenih delavcih 3,2, pri ostalih 3,1. Razlika je premajhna, da bi bila statistično značilna; vrednost statistike t znaša 0,2 pri več kot 5-odstotnem tveganju. Poleg tega pa je bilo v vzorec zajetih le 7 vodstvenih delavcev.

Hipoteze ne moremo potrditi.

Med anketiranimi se je odzvalo le 7 vodstvenih delavcev¹, tako da hipoteze kljub nakazani razliki med povprečnima vrednostima spremenljivke, ki opisuje življenjski pogled na kariero pri vodstvenih (3,2) in ostalih zaposlenih (3,1), ne moremo potrditi. Zaposleni na vodstvenih položajih, ki so se odzvali anketi, torej kariere ne dojemajo bolj realistično ali življenjsko, kot ostali zaposleni. Pričakovati bi bilo, da vodstveni delavci izrazito realno gledajo na kariero. Ta majhna razlika v realnem gledanju na kariero pri anketirancih, zaposlenih na vodstvenih in drugih (strokovnih in operativnih) položajih, je povezana z rezultatom preverjanja prve in druge hipoteze.

¹ Zaradi narave dela v podjetju se nekateri vodstveni delavci opredeljujejo za strokovne oziroma operativne kadre. Domnevamo, da je to razlog za nizko število vodstvenih delavcev med respondenti.

Sklenemo lahko, da dojemanje kariere na tak ali drugačen način ne vpliva bistveno ne na motivacijo respondentov, ne na njihovo napredovanje, ne moremo pa govoriti niti o tipičnem pojmovanju kariere glede na respondentov položaj v organizaciji.

Hipoteza 4: Boljši, ko je odnos zaposlenega z vodjo, bolje zaposleni pozna elemente kariernega sistema in pogoje napredovanja.

Hipotezo preverimo na podlagi izračunanega Pearsonovega korelacijskega koeficienta.

		Odnos z vodjo	Poznavanje elementov kariernega sistema in pogojev napredovanja
Odnos z vodjo	Pearsonov korel. koef.	1	,367(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,001
	N	80	80

Med spremenljivkama je srednje močna povezanost; Pearsonov korelacijski koeficient znaša 0,37 pri manj kot 1-odstotnem tveganju.

Našo hipotezo lahko torej brez večjega dvoma potrdimo.

Če imata zaposleni in njegov vodja dober odnos in dovolj pogost medsebojni dialog, če zaposleni vodji zaupa in se po njem zgleduje, če lahko vodji zaupa svoje karierne želje in potrebe in mu le-ta svetuje v zvezi z njimi, bo zaposleni vsekakor bolje poznal pogoje napredovanja in zaznaval elemente kariernega sistema v organizaciji. Lahko sklepamo, da bo tak zaposleni tudi vedel, kaj je potrebno za karierni razvoj narediti in bo tudi pripravljen aktivno pristopiti k razvijanju lastne kariere. V prizadevanju za dober odnos zaposlenega z vodjo pa mora organizacija velik poudarek dajati vzgajanju in izobraževanju vodij za njihovo najpomembnejšo vlogo, to je vodenje ljudi.

V tem smislu lahko rečemo, da gre odgovornost za kariero zaposlenih delno iskati tudi pri organizaciji. V razdelku 4.1 Nosilci načrtovanja karier in njihove odgovornosti smo poudarili, da je ravno vodstveni kader nosilec dialoga med posameznikom in organizacijo ter da imajo veliko vlogo pri tem njegova stališča, znanja in spretnosti. S svojim vodenjem pa mora pri ljudeh vzpodbujati odzivnost na spremembe v okolju ter zagotoviti zaposlenim poznavanje lastnih razvojnih možnosti in omejitev.

Hipoteza 5: Zaposleni, starejši od 40 let, so manj pripravljeni storiti za napredovanje, kot zaposleni stari do 40 let.

Hipotezo preverimo s t testom za dva neodvisna vzorca.

	Starost	N	Povprečje	Stand. odklon	t
Stopnja pripravljenosti nekaj narediti za napredovanje	do 40 let	23	3,8315	,43401	1,617 (p=0,11)
	nad 40 let	57	3,5855	,67404	

Povprečna stopnja pripravljenosti pri starejših od 40 let je nižja in znaša 3,59, pri mlajših pa je višja, 3,8. Razlika se nakazuje, statistični izračuni pa ne potrjujejo njene statistične značilnosti, saj je tveganje več kot 5-odstotno.

Hipoteze torej ne moremo potrditi.

Lahko torej rečemo, da so v podjetju tudi anketiranci v starostni skupini nad 40 let, ki običajno spadajo v skupine, ki so kariero že »naredile«, še pripravljeni kaj narediti za svoje napredovanje. Torej v organizaciji ne gre zanemariti prav nobene starostne skupine, ko gre za načrtovanje in razvoj kariere. Verjetno tudi ni pravilna usmeritev vzpodbujanja zgolj mlajših zaposlenih h gradnji kariere. Glede na vse daljšo delovno dobo zaposlenih, ko se zdi trenutek upokojitve vse bolj oddaljen ter glede na dejstvo, da je največ sodelavcev v organizaciji starejših od 40 let (glej sliko 6.3 v razdelku Sociodemografski podatki in spremno besedilo) je mogoče skleniti, da je prav posebno pozornost potrebno posvetiti razvoju zaposlenih, ki naj bi bili glede na izsledke proučevane literature v teoretičnem delu naloge po 40. letu starosti sposobni ne le voditi oddelke temveč tudi uveljavili svoje sposobnosti na menedžerskem področju.

Prav vsi zaposleni pa se seveda ne razvijajo v smer vodstvenih delavcev. Njihove zmožnosti, sposobnosti in aspiracije bi bilo potrebno v prihodnje čim bolj natančno ocenjevati ter jih v dobro organizacije in zaposlenega izkoristiti v smeri pomoči mlajšim, manj izkušenim sodelavcem (mentorstvo), ter v skladu z oceno razširiti obseg del in pristojnosti sodelavca. Na takšen način bi tudi starejši sodelavci, katerih razvoj ni potekal v menedžerski, temveč bolj v strokovni smeri, svoje potenciale izkoristili in svoj kreativni prispevek organizaciji nudili vse do konca delovnega veka. Najnovejša dognanja delovne prakse vsekakor poudarjajo z leti pridobljeno življenjsko modrost in poklicno zrelost zaposlenih, ki pa se ju mora organizacija naučiti izkoristiti v smislu skrbi za obojestransko zadovoljstvo.

Hipoteza 6: Zaposleni, ki so v zadnjih 5 letih napredovali bodisi horizontalno ali vertikalno, bolj poznajo elemente kariernega sistema in pogoje napredovanja.

Hipotezo preverimo s t testom za dva neodvisna vzorca.

	Ali ste v zadnjih 5 letih bodisi vertikalno ali horizontalno napredovali v organizaciji	N	Povprečje	Stand. odklon	t
Poznavanje elementov kariernega sistema in pogojev napredovanja	napredoval	29	5,2069	2,04205	2,377 (p=0,02)
	ni napredoval	51	4,0196	2,20445	

Hipotezo lahko potrdimo pri manj kot 5-odstotnem tveganju; tisti, ki so napredovali, bolj poznajo elemente kariernega sistema, saj znaša povprečna vrednost 5,2, medtem ko pri tistih, ki niso napredovali, znaša 4.

Lahko rečemo, da poznavanje elementov kariernega sistema v podjetju pripomore k temu, da zaposleni, ki so se odzvali na anketo, napredujejo. Če se zaposleni zanimajo za interne razpise, raziskujejo svoje možnosti za napredovanje, če poznajo pravilnik organizacije o napredovanju in s tem pogoje napredovanja, potem lažje udejanijo pogoje in napredujejo. Seveda poznavanje elementov kariernega sistema ni pogoj za napredovanje, vendarle že sama informiranost (ki je uresničena samoiniciativno) pripomore k iskanju možnih poti napredovanja in izbiri prave za posameznika. Kdor je napredoval, je predvidoma imel tudi mentorja na začetku svoje karierni poti, načelno pa je tudi vedel, s kom se mora pogovoriti o svojih kariernih željah in potrebah.

Glavni nosilec razvoja zaposlenih v organizaciji je sicer menedžerska ekipa, a večina avtorjev, ki smo jih proučevali v razdelku 4.1 Nosilci načrtovanja karier in njihove odgovornosti, zelo poudarja ne le pomembnost dialoga med organizacijo in zaposlenim o kariernih možnostih in aspiracijah, temveč predvsem to, da se v sodobnem svetu dela odgovornost za razvoj kariere vse bolj premika s strani organizacije na stran posameznika.

Rezultat preverjanja te hipoteze potrjuje nujnost po veliki meri samoodgovornosti zaposlenih za svojo kariero.

Hipoteza 7: Zaposleni, ki so v zadnjih 5 letih napredovali bodisi horizontalno ali vertikalno, so več pripravljeni narediti za svoje napredovanje.

Hipotezo preverimo s t testom za dva neodvisna vzorca.

	Ali ste v zadnjih 5 letih bodisi vertikalno ali horizontalno napredovali v organizaciji	N	Povprečje	Stand. odklon	t
Stopnja pripravljenosti nekaj narediti za napredovanje	napredoval	29	3,8664	,47824	2,34 (p=0,022)
	ni napredoval	51	3,5368	,66581	

Hipotezo lahko potrdimo pri manj kot 5-odstotnem tveganju. Tisti, ki so napredovali, so več pripravljeni narediti za svoje napredovanje (3,9) kot tisti, ki niso (3,5).

Ne glede na pogosto slišano mnenje v podjetju (tudi izraženo v odgovorih v vprašalniku), da napredujejo le tisti, ki “imajo zveze”, je vendarle glede na potrjeno hipotezo mogoče trditi, da to ne drži in da so tisti anketiranci, ki so napredovali, bili in so še pripravljeni več narediti za to napredovanje. Ti ljudje se nedvomno tudi zavedajo, da so oni tisti, ki nosijo delež odgovornosti za lastno kariero, zato v pripravljenosti kaj storiti za njo ne vidijo nič slabega in se ne zanašajo na to, da bo organizacija sama poskrbela za njihovo kariero. S tem uresničujejo pojmovanja mnogih avtorjev o odgovornosti za kariero zaposlenega, da je ob pomoči organizacije vsak posameznik sam najbolj odgovoren za svoje napredovanje.

Glede na izkazano povezanost večje pripravljenosti zaposlenih za delovanje v smeri lastnega napredka in dejanskega napredovanja pri respondentih pa lahko sklenemo, da je smiselno v organizaciji še bolj poudarjati razne oblike motiviranja zaposlenih. Te so lahko nematerialne. Ena najcenejših, a zelo učinkovitih metod za motiviranje za večjo pripravljenost za aktivnosti je dobro razvit sistem komunikacije med zaposlenimi in vodstvenimi delavci, kot del tega procesa pa je nujno potrebno oživiti že začet, a zamrl proces letnih razgovorov na vseh nivojih v organizaciji.

Hipoteza 8: Zaposleni, ki so v zadnjih 5 letih napredovali, imajo boljši odnos z vodjo, kot ostali zaposleni.

Hipotezo preverimo s t testom za dva neodvisna vzorca.

	Ali ste v zadnjih 5 letih bodisi vertikalno ali horizontalno napredovali v organizaciji	N	Povprečje	Stand. odklon	t
Odnos z vodjo (povpr.ocena)	Je napredoval	29	3,1940	,73844	2,133 (p=0,036)
	ni napredoval	51	2,8333	,72053	

Hipotezo lahko potrdimo pri manj kot 5-odstotnem tveganju. Tisti, ki so napredovali, imajo boljši odnos z vodjo (3,2) kot tisti, ki niso (2,8).

Glede na predhodno potrditev hipotez 4 in 6 je bilo pričakovati tudi potrditev te hipoteze. Lahko rečemo, da dober odnos z vodjo, medsebojno zaupanje, dobra povratna informacija o delu ter možnost komunikacije o kariernih potrebah in željah zaposlenega pripomore k temu, da se zaposleni zaveda, kaj je za kariero potrebno storiti. Če se zaposleni lahko zgleduje po vodji in če je vodja človek z zadovoljenimi potrebami glede kariere, bo zaposleni bolje poznal elemente kariernega sistema v podjetju in bo tudi pripravljen sprejeti odgovornost za lastno kariero. Tak človek pa se v svojem razmišljanju, načinu delovanja in komunikacije približa vodji, posledično se krepi kvaliteta njunega odnosa.

Glede na rezultat preverjanja te hipoteze lahko sklenemo, da se potrjuje mnenje mnogih avtorjev s področja kariernega razvoja, da dober vodja, ki je najprej poskrbel za lastni razvoj, bil zgled sodelavcem ter tvorno sodeloval pri razvoju sodelavcev s povratnimi informacijami in morebitnimi usmerjanji in nasveti, vsekakor pripomore k temu, da njegovi sodelavci ne le želijo in so pripravljeni kaj storiti za svoje napredovanje, ampak tudi dejansko napredujejo v organizaciji.

6.4.1 Razvoj kariere – raziskava SiOK

Zadnji sklop trditev v vprašalniku sestavlja spremenljivko »razvoj kariere«, ki ni vključena v nobeno od hipotez. Ta sklop trditev je povzet po raziskavi SiOK (Slovenska organizacijska klima), ki je nastala pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije in omogoča merjenje organizacijske klime posameznega podjetja ter primerjavo med podjetji v Sloveniji. V letu 2004 je bilo v raziskavo vključenih 90 slovenskih podjetij, med njimi tudi Adria Airways.

Rezultati tedaj opravljene raziskave so bili podjetju podani v obliki poročila. Raziskava meri različne kategorije, ki opredeljujejo organizacijsko klimo, ena od teh kategorij je *razvoj kariere*. Za potrebe naše naloge smo po SiOK raziskavi povzeli le to kategorijo, saj je le ta v celoti povezana z nalogo. V nalogi smo želeli primerjati podatke za spremenljivko »razvoj kariere« iz leta 2004 s podatki, zbranimi z našim vprašalnikom.

Sklop zajema pet trditev:

1. Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem,
2. Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike,
3. Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim,
4. Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje,
5. Imamo sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.

Primerjavo med povprečnimi vrednostmi strinjanja s trditvami v letu 2004 in 2006 prikazuje naslednja tabela:

	<i>Povprečna vrednost strinjanja 2004</i>	<i>Povprečna vrednost strinjanja 2006</i>
<i>1. Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.</i>	2.81	2.3
<i>2. Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.</i>	2.23	1.8
<i>3. Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.</i>	2.12	1.6
<i>4. Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.</i>	2.23	1.7
<i>5. Imamo sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.</i>	1.8	1.5

Primerjava trditve *Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem* pokaže, da je bila povprečna vrednost strinjanja s to trditvijo leta 2004 višja, kot danes, da pa je obakrat ta trditev tista, s katero so se respondenti izmed vseh petih trditev najbolj strinjali.

Trditev *Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike* je obakrat druga najbolje ocenjena med petimi trditvami.

Glede na vrstni red ocenjenosti je trditev *Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje* obakrat tretja.

Trditev *Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim* je leta 2004 dobila oceno 2.12, danes le še 1.6.

Najslabša pa je bila obakrat ocena trditve *Imamo sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje*.

V raziskavi SiOK leta 2004 je bila kategorija *Razvoj kariere* najnižje ocenjena nasploh v podjetju. Skupna ocena kategorije je negativno odstopala od slovenskega povprečja. Ocene posameznih trditev so ravno tako negativno odstopale od slovenskega povprečja. Tako leta 2004 kot danes torej lahko govorimo o dokaj nizki stopnji zadovoljstva z razvojem kariere med anketiranci.

7 SKLEP

Velika večina teorij o kariernem razvoju in upravljanju ter načrtovanju karier je nastala na zahodu, kjer imajo ta področja ravnanja s človeškimi viri dolgoletno tradicijo. To tradicijo pa je na slovenska tla s komaj desetletno fazo kapitalizma težko direktno prenesti. Tako lahko rečemo, da realnost v proučevani organizaciji ne podpira teorije. Karierni razvoj na slovenskih tleh je bil nekoč tesno povezan s politiko ali s pridobitvijo višje formalne izobrazbe. V zahodnih kulturah je karierni razvoj povezan z večjim outputom, pri nas pa je bolj predmet formalno predpisanih pogojev. Sama višja formalna izobrazba naj ne bi bila povezana s kariernim razvojem, temveč bi morala biti zagotovljena (izpolnjena) že ob sami zasedbi določenega delovnega mesta. Proučevana organizacija je ob novi sistemizaciji leta 2002 ugotovila, da ima 40 zaposlenih (skoraj 10 % zaposlenih) nezadostno izobrazbo. Izredni napori so bili potrebni, da so te zaposlene usmerili v izobraževanja za pridobitev ustrezne formalne izobrazbe, zahtevane za zasedbo njihovega delovnega mesta. Menimo, da je tudi to pokazatelj, kako težavno je razvijati sistem upravljanja karier v podjetjih s prevladujočo staro miselnostjo, kjer imajo prevladujoče strukture (najmočnejše v smislu socialnega vpliva in sindikalnega vpliva) vpliv na vsa dogajanja v podjetju.

Menjava področja dela (menjava sektorja ali službe) v organizaciji ni podprta s strani vodstva, niti s strani neposrednih vodij, saj prevladuje miselnost, da je prijavljanje na interne razpise izpostavljanje, da je nesprejemljivo, da preprosto ni vrednota. Posamezniki, ki se v organizaciji izpostavijo na ta način, uspejo le z veliko vztrajnosti in neoziranjem na zastarele predsodke in stališča sodelavcev. Realnost v organizaciji je na primer pokazala, da na določene interne razpise, ki bi za zaposlenega pomenili menjavo sektorja ali službe, po tri leta ni bilo notranjih prijav.

Karierni razvoj je kategorija, ki - tako teorija - zanima pretežno mlade ljudi, njegovo prisilno uvajanje v stare sisteme pa nima primerne perspektive, povzroči lahko stiske, strese, nevoščljivost ter s tem destruktivno vpliva na zaposlene. Veliko lažje je izvajati elemente kariernega sistema v mladih kolektivih, ki ga prihodi vedno novih mladih sodelavcev sprti pomlajujejo.

Pa vendar ni vse tako črno. Raziskava je pokazala nekaj presenetljivih in nekaj pričakovanih rezultatov.

Prvi presenetljivi rezultat je bila izredno nizka odzivnost anketirancev. To lahko kaže na resigniranost zaposlenih ob že dlje časa trajajoči negotovosti obstanka v podjetju ter

dolgotrajni odsotnosti pravega vodenja. Navori podjetja so v zadnjem obdobju usmerjeni v reorganizacijo, vsesplošno zniževanje stroškov in preživetje. Negotovost in celo strah zaposlenih verjetno vplivata tudi na njihovo pripravljenost za sodelovanje v projektih, ki ta hip v podjetju niso primarnega pomena.

Dve tretjini sodelujočih v raziskavi v zadnjih petih letih ni bilo deležno napredovanja na delovnem mestu, niti napredovanja na drugo delovno mesto. To na ta del zaposlenih najverjetneje deluje destimulativno. Razmerje med horizontalnim in vertikalnim napredovanjem pa je približno 1:1. Raziskava je pričakovano pokazala, da si skorajda vsi zaposleni želijo povratnih informacij vodje o svojem delu, hkrati pa se mnogi bojijo slabših odnosov z vodjo zaradi morebitnega izražanja svojih kariernih želja in potreb.

Pod srednjimi vrednostmi ocenjujejo tudi pogostost dialoga z vodjo. Vse torej kaže na to, da bo morala organizacija resnično delati na tem, da vodenje ljudi postane pomemben del usmeritve podjetja, cilj pa naj bi bil, da vodenje ljudi nadomesti sedanje "šefovstvo" v klasičnem pomenu besede. Vodje je potrebno tudi ustrezno usposabljanje za mentorje, s čimer bi organizacija vnesla skrb vodij za nasledstvo v sistem vodenja in v strateški načrt podjetja. V zadnjem času se poudarja "coaching", to je proces osebne svetovanja pri razvoju posebnih sposobnosti ali reševanju konkretnega problema, kot ključna lastnost dobrih vodij, ki morajo zagotoviti zaposlenim osebno učno pomoč in biti torej v vlogi svetovalca. Pri upravljanju osebne kariere mora zaposleni vedno imeti možnost, da vodjo zaprosi za pomoč (Brečko, 2006: 139).

Načrtovanje in razvoj kariere sta pomembna tako za organizacijo kot za posameznika. V podjetjih, ki nimajo izdelanega formalnega sistema za upravljanje kariere, ljudje težko prepoznajo svoje sposobnosti. Domnevamo lahko, da tako odsotnost formalnega kariernega sistema kot tudi kultura proučevane organizacije vodita k temu, da vodje ne poznajo dovolj aktivnosti, s katerimi bi pripomogli k razvoju sodelavcev in so posledično na tem področju neaktivni. Feldman in Arnold (Feldman, Arnold v Brečko, 2006: 155) trdita, da morajo biti nadrejeni ustrezno usposobljeni. Organizacije morajo torej poskrbeti tudi za izobraževanje in usposabljanje nadrejenih ter mentorjev na tem področju.

Raziskava je pokazala tudi, da se zaposleni zavedajo, da morajo k svoji karieri prispevati svoj delež aktivnosti. To zavedanje in tudi več kot povprečna pripravljenost za delovanje v smeri lastnega prizadevanja za napredovanje sta verjetno posledica aktivnosti podjetja od zadnje sistemizacije. Aktivnosti so bile usmerjene predvsem v vzpodbujanje zaposlenih za pridobitev delovnemu mestu ustrezne strokovne izobrazbe. Organizacija je torej na dobri poti, da z

dodatnimi aktivnostmi poveča zavedanje in pripravljenost zaposlenih, da sami sprejemajo vse večjo odgovornost za svoj razvoj.

Pričakovano so rezultati pokazali interes zaposlenih za neko obliko komunikacije in svetovanja, povezanih z njihovim kariernim razvojem. Letne razgovore vidijo kot obliko pogovora, v katerem bi se lahko razvila konstruktivna komunikacija o njihovih kariernih željah in potrebah. Le dobra desetina sodelujočih v raziskavi pa je bila letnega razgovora tudi deležna. Podjetje je sicer inštitucijo letnega razgovora zapisalo v svoj Pravilnik o napredovanju, a letni razgovori dejansko v praksi niso zaživel. Po vzpodbudnih začetkih so ob prevladi preživetvenih prizadevanj organizacije zamrli. Predlagamo, da se letni razgovori kot eden od osnovnih elementov sistema za načrtovanje in razvoj kariere oživijo in da se vodje na vseh nivojih usposobi za njihovo izvedbo. S tem se bo uresničila zapisana funkcija področja razvijanja kadrov, da vzpostavi sistem razvoja kadrov, ocenjevanje delovne uspešnosti in potenciala in načrtuje delovne aktivnosti in kariere. Ob tem bo potrebno razvijati tudi osebne delovne in razvojne načrte ter morebitno individualno svetovanje za kariero.

Ob rezultatih raziskave pa se je potrebno zamisliti tudi o tem, da v karierno načrtovanje usmerjene dejavnosti ne smejo biti namenjene le mlajšim sodelavcem. V anketi so namreč tudi starejši od 40 let izrazili voljo in pripravljenost dejavno prispevati k svoji karieri. Kar 85 % sodelujočih v anketi dela v podjetju že od 11 do 30 let, povprečna starost vseh zaposlenih pa je preko 42 let. Čas, do katerega morajo zaposleni delati, se podaljšuje, zato postajajo programi kariernega razvoja tudi za starejšo delovno populacijo, kakršno ima proučevana organizacija, nujnost, da zagotovimo učinkovito izrabo njihovih delovnih sposobnosti tudi v poznejših letih. Napredovanje zaposlenim ne pomeni vedno "delanja kariere", pač pa mora prvenstveno obstajati kot oblika nematerialne (in tudi materialne) stimulacije.

Glede na ugotovitve različne literature in na podlagi zbranih podatkov lahko sklenemo, da se proučevana organizacija z vsem, kar je zapisano v njenih pravilnikih, na formalni ravni približuje teoretičnim izhodiščem izgradnje sistema za načrtovanje in razvoj kariere. V praksi pa bo temu področju potrebno čimprej nameniti več pozornosti. Zaposleni, ki v svojem delovnem okolju ne vidijo perspektive za svoj razvoj in uresničevanje kariernih potreb, želja in potencialov, postajajo nezadovoljni in tako manj produktivni. V dejavnosti, kjer že uspešen stik s porabnikom (stranko) lahko odloča o uspehu, predvsem pa o podobi družbe, pa je resnično pomembno imeti zadovoljne in osebno izpolnjene sodelavce. K temu nedvomno pripomore dobro razvit in tudi delujoč sistem kariernega razvoja. Razvoj kariere kot najnižje ocenjene kategorije v podjetju (v raziskavi SiOK leta 2004) in še nižje ocene, dobljene s tokratno raziskavo, vsekakor predstavljajo podjetju izziv za nadaljne delo na tem področju.

8 LITERATURA IN VIRI

1. Arthur, Michael B.; Rousseau, Denise M. (1996): *The Boundaryless Career, A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford University Press, New York.
2. Brajša, Pavao (1996): *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
3. Brečko, Daniela (2000): *Izobraževanje in razvoj kariere: model za razvoj delovne učinkovitosti zaposlenih v novih vlogah in okoljih*. Andragoška spoznanja, letnik 6, številka 3, str. 28-36.
4. Brečko, Daniela (2001): *Karierna sidra in načrtovanje izobraževanja*. Raziskava. GV Izobraževanje, Ljubljana.
5. Brečko, Daniela (2004): *Karierna sidra kot model za usmerjanje kariere*. HRM, letnik 2, številka 3, str. 32-37.
6. Brečko, Daniela (2004a): *Razvitost kadrovske funkcije v Sloveniji: rezultati raziskave 2004*. HRM, letnik 2, številka 4, str. 74-77.
7. Brečko, Daniela (2006): *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Planet GV, Ljubljana.
8. Butler, Timothy; Waldroop, James (1997): *Discovering Your Career in Business*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Reading, MA.
9. Butler, Timothy; Waldroop James (2000): *Oblikovanje poklicne kariere: Kako obdržati najboljše kadre*. Podjetnik, letnik 9, številka 4, str. 22-30.
10. Cvetko, Roman (1999): *Karierni razvoj ključnih delavcev v delniški družbi Intereuropa*. Magistrsko delo. FDV, Ljubljana.
11. Cvetko, Roman (2002): *Razvijanje delovne kariere*. ZRS RS, Koper in FDV, Ljubljana.
12. DeSimone, Randy; Harris, David M. (1998): *Human Resource Development*. The Dryden Press, Forth Worth.
13. Dolinar, Ksenija; Knop, Seta (ur.). (2004): *Leksikon Cankarjeve založbe*. Cankarjeva založba, Ljubljana.
14. Durcan, Jim; Oates, David (1996): *Career Paths for the 21st Century*. Random House, London.

15. Florjančič, Jože et al. (1994): *Globalni in kadrovski management*. Moderna organizacija, Kranj.
16. Greenhaus, Jeffrey H.; Callanan, Gerard A.; Godshalk, Veronica M. (2000): *Career Management*. The Dryden Press, Harcourt College Publishers, USA
17. Gutteridge, Thomas G.; Leibowitz, Zandy B.; Shore, Jane E. (1993): *Organizational Career Development: benchmarks for building a world-class workforce*. Jossey-Bass Inc., Publishers, San Francisco, CA.
18. Haralambos, Michael; Holborn, Martin (2001): *Sociologija: Teme in pogledi*. DZS, Ljubljana.
19. Herriot, Peter (1992): *The Career Management Challenge*. Sage Publications, London.
20. Ignjatović, Miroljub (2002): *Družbene posledice povečanja prožnosti trga delovne sile*. Znanstvena knjižnica FDV, Ljubljana.
21. Konrad, Edvard (1996): *Delovne kariere*. Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo, Ljubljana.
22. Kramberger, Anton (1999): *Poklici, trg dela in politika*. FDV, Ljubljana.
23. Krevs, Branko (1998): *Načrtovanje menedžerskih karier in njihovo uresničevanje v podjetju*. Magistrsko delo. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
24. Lipičnik, Bogdan (1998): *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
25. Majcen, Milena (2004): *Prepletenost kompetenc, delovne uspešnosti in delovnih ciljev z rednim letnim razgovorom*. HRM, letnik 2, številka 4, str.36-41.
26. Mayer, Janez (1994): *Odkrivanje potenciala za managerske vloge*. Organizacija, informatika, kadri pri vodenju in upravljanju družb/XIII. posvetovanje organizatorjev dela, Portorož, Avditorij, 7. in 8. april 1994, str. 96-100. Moderna organizacija, Kranj.
27. Merkač, Marjana (1998): *Kadri v organizaciji*. Visoka šola za management, Koper.
28. Možina, Stane et al. (1994): *Management*. Didakta, Radovljica.
29. Možina, Stane (2002): *Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja*. V: Možina, Stane; Svetlik, Ivan; Jamšek, Franc; Zupan, Nada; Vodovnik, Zvone: *Management kadrovskih virov*. FDV, Ljubljana.

30. Niklanović, Saša; Trbanc, Martina (2002): *Poklicna orientacija*. V: Svetlik, Ivan; Glazer, Jože; Kajzer, Alenka; Trbanc, Martina (ur.): *Politika zaposlovanja*. FDV, Ljubljana.
31. Noe, Raymond A.; Hollenbeck, John R.; Gerhart, Barry; Wright, Patrick M. (1994): *Human Resource Management, Gaining a competitive advantage*. McGraw-Hill, Irwin, Boston.
32. Noe, Raymond A.; Hollenbeck, John R.; Gerhart, Barry; Wright, Patrick M. (2003): *Human Resource Management, Gaining a competitive advantage*. McGraw-Hill, Irwin, Boston.
33. Praprotnik, Rok (2005): *Adria Airways: poteze obupa pred stečajem?* Delo, 31.12.2005, str. 3
34. Rojc, Emil (1992): *Kariera kot spreminjanje: podjetništvo in razvoj kadrov*. Enotnost, Ljubljana.
35. Rousseau, Denise M. (1995): *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, London.
36. Rozman, Rudi; Kovač, Jure; Koletnik, Franc (1993): *Management*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
37. Schein, H. Edgar (1985): *Career Anchors: Trainer's Manual*. Jossey-Bass Pfeiffer, San Francisco.
38. *SiOK - Organizacijska klima v Sloveniji*. (2001, 2002, 2003, 2004). Gospodarska zbornica Slovenije, Ljubljana.
39. Svetlik, Ivan (1994): *Fleksibilne oblike dela in zaposlitve v Sloveniji*. V: Svetlik, Ivan; Pirher, Sonja: *Zaposlovanje: Približevanje Evropi*. FDV, Ljubljana. (123-138)
40. Svetlik, Ivan (2002): *Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev*. V: Možina, Stane; Svetlik, Ivan; Jamšek, Franc; Zupan, Nada; Vodovnik, Zvone: *Management kadrovskih virov*. FDV, Ljubljana.
41. Verbinc, France (1974): *Slovar tujk*. Cankarjeva založba, Ljubljana.
42. Zupan, Nada; Ograjenšek, Irena (1999). *Ravnanje s človeškimi viri kot model kadrovske funkcije v slovenskih podjetjih*. V: Prašnikar, Janez: *Popravitivno obnašanje slovenskih podjetij*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
43. <http://www.advise.si>, 2004, 17.05.2004
44. Interni podatki podjetja Adria Airways, d.d., Slovenski letalski prevoznik, 2005.

9 PRILOGE

9.1 PRILOGA A: VPRAŠALNIK

Spoštovane sodelavke in sodelavci!

Moje ime je Mojca Česnik, v podjetju sem zaposlena kot organizator dela na prodajnem mestu Lufthanse na Gosposvetski v Ljubljani.

Sem absolventka Fakultete za družbene vede v Ljubljani. V svojo diplomsko nalogo z naslovom **Načrtovanje in razvoj kariere v organizaciji** sem vključila tudi raziskavo, s katero želim pridobiti mnenja zaposlenih o kariernem razvoju v organizaciji. Namen naloge je spoznati vaša stališča do kariere ter vaša mnenja o obstoječem sistemu razvoja karier v naši organizaciji. Naloga ima tudi povsem praktičen cilj: pomoč pri izdelavi učinkovitega sistema za razvoj in načrtovanje karier.

Rezultati ankete bodo predstavljeni v obliki povzetka v diplomski nalogi. Vaša anonimnost je v celoti zagotovljena, saj bom vprašalnike obdelovala sama, podjetju pa bodo na voljo le interpretacije zbranih podatkov. Zato vas prosim, da tudi demografske podatke na koncu vprašalnika natančno izpolnite. Predvsem pa vas prosim za odziv, saj verjamem, da bo več izpolnjenih vprašalnikov pokazalo realnejšo sliko raziskovanega področja, s tem pa boste tudi vi pripomogli k vzpostavitvi za našo organizacijo najučinkovitejšega sistema razvoja karier. Za sodelovanje in vaš čas se vam vnaprej najlepše zahvaljujem in vas prav lepo pozdravljam!

1. sklop: Pred vami je 10 definicij pojma KARIERA. Pri vsaki trditvi, ki ta pojem opisuje, obkrožite številko pod odgovorom, ki najbolje ponazarja stopnjo vašega strinjanja s posamezno definicijo.

Sledi 8 trditev, ki opisujejo različne vidike ODNOSA med zaposlenim in neposrednim vodjo. Pri vsaki obkrožite številko pod odgovorom, ki najbolje ponazarja vašo stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo.

		Sploh se ne strinjam	Večinoma se ne strinjam	Delno se strinjam	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
1	Kariera je lahko selitev iz enega v drug oddelek.	1	2	3	4	5
2	Kariera je čedalje odgovornejše delo.	1	2	3	4	5
3	Kariera je prilagajanje delovnika potrebam dela.	1	2	3	4	5
4	Kariera je včasih tudi premik navzdol po hierarhični lestvici.	1	2	3	4	5

5	Kariera je postopen napredek po hierarhični lestvici podjetja navzgor.	1	2	3	4	5
		Sploh se ne strinjam	Večinoma se ne strinjam	Delno se strinjam	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
6	Kariera je večji osebni dohodek.	1	2	3	4	5
7	Kariera prinaša naraščanje moči in statusa.	1	2	3	4	5
8	Kariera prinaša večjo varnost zaposlitve.	1	2	3	4	5
9	Kariero imajo le zaposleni na višjih položajih v organizaciji.	1	2	3	4	5
10	Kariero lahko delam na istem delovnem mestu.	1	2	3	4	5
11	Vodja vidi mojo naslednjo delovno pozicijo tam, kot jaz.	1	2	3	4	5
12	Menim, da je dialog med menoj in mojim nadrejenim dovolj pogost.	1	2	3	4	5
13	Če bi glasno razmišljal/a o svoji karieri, bi se moj odnos z vodjo poslabšal.	1	2	3	4	5
14	Vodja mi pomaga pri določanju mojih razvojnih ciljev.	1	2	3	4	5
15	Pri razvoju lastne kariere poti se lahko zgledujem po vodji.	1	2	3	4	5
16	Odnos med menoj in vodjo temelji na medsebojnem zaupanju.	1	2	3	4	5
17	Povratna informacija vodje o mojem delu bi mi pomagala realistično gledati na moj položaj v organizaciji.	1	2	3	4	5
18	Samo vodja, ki razvija lastno kariero, lahko ponudi pomoč pri razvoju kariere svojim sodelavcem.	1	2	3	4	5

2. sklop: Zaposleni imamo različne želje, interese, ambicije in pričakovanja glede svojega napredovanja tako na delovnem mestu kot na drugo delovno mesto. Smo tudi različno pripravljeni na realizacijo posameznega dejavnika napredovanja. Obkrožite pri vsaki od trditev številko, ki najbolje opisuje vašo stopnjo pripravljenosti za vsako od opisanih akcij.

		Nikoli	Zelo redko	Redko	Pogosto	Vedno
1	Za napredovanje bi bil/a pripravljen/a prilagoditi delovni čas glede na potrebe dela.	1	2	3	4	5
2	Za napredovanje bi bil/a takoj pripravljen/a pridobiti še eno stopnjo formalne izobrazbe na svoje stroške.	1	2	3	4	5
3	Za napredovanje bi bil/a pripravljen/a prevzeti zahtevnejše delo.	1	2	3	4	5
4	Za napredovanje bi bil/a pripravljen/a na premike med različnimi nalogami.	1	2	3	4	5
5	Za napredovanje bi bil/a pripravljen/a prevzeti dodatne delovne naloge.	1	2	3	4	5
6	Za napredovanje bi bil/a pripravljen/a prevzeti finančno odgovornost za nek poslovni proces.	1	2	3	4	5
7	Za napredovanje bi bil/a pripravljen/a prevzeti materialno odgovornost za delo drugih.	1	2	3	4	5
8	Za napredovanje bi bil/a pripravljen/a prevzeti odgovornost za vodenje večjega števila zaposlenih.	1	2	3	4	5

3. sklop: Zaposleni različno zaznavamo elemente sistema za načrtovanje in razvoj kariere v organizaciji. Pri vsaki trditvi glede na vaše mnenje obkrožite DA ali NE, če pa o nečem niste opredeljeni ali nimate mnenja, obkrožite NE VEM.

		Da	Ne	Ne vem
1	V organizaciji so pogosti interni razpisi za prosta delovna mesta.	1	2	3
2	Jasno mi je, s kom v organizaciji se moram pogovoriti o svojih kariernih željah.	1	2	3
3	Ob prihodu v organizacijo mi je bil/a dodeljen/a mentor/ica za uvajanje v delo.	1	2	3
4	Menim, da so letni razgovori priložnost za pogovor o mojih kariernih željah in potrebah.	1	2	3
5	V naši organizaciji vodja enkrat letno preveri in oceni delovne uspehe zaposlenih.	1	2	3
6	Obstoječi sistem kariernega razvoja v naši organizaciji je pravičen.	1	2	3
7	Za napredovanje na delovnem mestu (v višji plačilni razred) moram aktivno sprejemati in izvajati dodatne zadolžitve/pooblastila.	1	2	3
8	Samostojnost in zanesljivost sta pogoja za napredovanje na delovnem mestu (v višji plačilni razred).	1	2	3
9	Pridobitev višje stopnje strokovne izobrazbe je eden od pogojev za napredovanje na drugo delovno mesto (vertikalno napredovanje).	1	2	3
10	Ustrezne delovne izkušnje so pogoj za zasedbo zahtevnejšega delovnega mesta.	1	2	3

		Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Niti da, niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
1	Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	1	2	3	4	5
2	Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	1	2	3	4	5
3	Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
4	Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
5	Imamo sistem, ki omogoča, da najboljši					

	zasedejo najboljše položaje.	1	2	3	4	5
--	------------------------------	---	---	---	---	---

Demografski podatki: Prosim, obkrožite ustrezno številko!

- 1. Oddelek oz. sektor, v katerem delate:**
- Letalska operativa 1
 - Prodaja in marketing 2
 - Splošna podpora 3
 - Zemeljska operativa 4
 - Finance in računovodstvo 5
 - Vzdrževanje letal 6
 - Kadrovsko pravno področje 7

- 2. Vaš položaj v tem sektorju:**
- vodstveni kadri 1
 - strokovni kadri 2
 - operativni kadri 3

- 3. Vaša starost:**
- do 30 let 1
 - od 31 do 40 let 2
 - od 41 do 50 let 3
 - nad 51 let 4

- 4. Vaša izobrazba:**
- osnovna šola ali manj 1
 - poklicna 2
 - srednja 3
 - višja 4
 - visoka strokovna 5
 - univerzitetna ali več 6

- 5. Kako dolgo delate v tej organizaciji?**
- do 10 let 1
 - od 11 do 20 let 2
 - od 21 do 30 let 3
 - več kot 30 let 4

- 6. Oblika zaposlitve:**
- za nedoločen čas 1
 - za določen čas ali druga oblika zaposlitve 2

- 7. Spol:**
- ženski 1
 - moški 2

8. Ali ste v zadnjih 5 letih bodisi vertikalno ali horizontalno napredovali v organizaciji?

- da, horizontalno (na delovnem mestu) 1
- da, vertikalno (na drugo delovno mesto) 2
- nisem napredoval/a 3

Prosim, vrnite mi izpolnjeno anketo v priloženi ovojnici z interno pošto.

Še enkrat hvala za vaš čas in prijazno sodelovanje!

9.2 PRILOGA B: OPISNE STATISTIKE SPREMENLJIVK

Tabela 9.1: Osnovni socio-demografski podatki

		N	%
Oddelek oz. sektor, v katerem delate:	Letalska operativa	8	10,0%
	Prodaja in marketing	23	28,8%
	Splošna podpora	8	10,0%
	Zemeljska operativa	6	7,5%
	Finance in računovodstvo	14	17,5%
	Vzdrževanje letal	18	22,5%
	Kadrovsko pravno področje	3	3,8%
Skupaj		80	100,0%
Vaš položaj v tem sektorju:	vodstveni kadri	7	8,8%
	strokovni kadri	27	33,8%
	operativni kadri	46	57,5%
Skupaj		80	100,0%
Vaša starost:	do 30 let	6	7,5%
	od 31 do 40 let	17	21,3%
	od 41 do 50 let	41	51,3%
	nad 51 let	16	20,0%
Skupaj		80	100,0%
Vaša izobrazba:	osnovna šola ali manj	1	1,3%
	poklicna	2	2,5%
	srednja	40	50,0%
	višja	14	17,5%
	visoka strokovna	8	10,0%
	univerzitetna ali več	15	18,8%
Skupaj		80	100,0%
Kako dolgo delate v tej organizaciji?	do 10 let	10	12,5%
	od 11 do 20 let	39	48,8%
	od 21 do 30 let	29	36,3%
	več kot 30 let	2	2,5%
Skupaj		80	100,0%
Oblika zaposlitve	za nedoločen čas	78	97,5%
	za določen čas ali druga oblika zaposlitve	2	2,5%
Skupaj		80	100,0%
Spol:	ženski	52	65,0%
	moški	28	35,0%
Skupaj		80	100,0%
Ali ste v zadnjih 5 letih bodisi vertikalno ali horizontalno napredovali v organizaciji	da, horizontalno (na delovnem mestu)	13	16,3%
	da, vertikalno (na drugo delovno mesto)	16	20,0%
	nisem napredoval/a	51	63,8%
Skupaj		80	100,0%

Tabela 9.2: Pojmovanje kariere

		N	%
Kariera je lahko selitev iz enega v drug oddelek.	Sploh se ne strinjam	8	9,4%
	Večinoma se ne strinjam	10	11,8%
	Delno se strinjam	30	37,6%
	Večinoma se strinjam	20	25,9%
	Popolnoma se strinjam	12	15,3%
Skupaj		80	100,0%
Kariera je čedalje odgovornejše delo.	Sploh se ne strinjam	2	2,5%
	Večinoma se ne strinjam	4	5,0%
	Delno se strinjam	15	18,8%
	Večinoma se strinjam	38	47,5%
	Popolnoma se strinjam	21	26,3%
Skupaj		80	100,0%
Kariera je prilagajanje delovnika potrebam dela.	Sploh se ne strinjam	10	12,5%
	Večinoma se ne strinjam	11	13,8%
	Delno se strinjam	16	20,0%
	Večinoma se strinjam	31	38,8%
	Popolnoma se strinjam	12	15,0%
Skupaj		80	100,0%
Kariera je včasih tudi premik navzdol po hierarhični lestvici.	Sploh se ne strinjam	25	31,3%
	Večinoma se ne strinjam	17	21,3%
	Delno se strinjam	30	37,5%
	Večinoma se strinjam	8	10,0%
	Skupaj		80
Kariera je postopen napredek po hierarhični lestvici podjetja navzgor.	Sploh se ne strinjam	1	1,3%
	Večinoma se ne strinjam	2	2,5%
	Delno se strinjam	19	23,8%
	Večinoma se strinjam	31	38,8%
	Popolnoma se strinjam	27	33,8%
Skupaj		80	100,0%
Kariera je večji osebni dohodek.	Sploh se ne strinjam	4	5,0%
	Večinoma se ne strinjam	4	5,0%
	Delno se strinjam	32	40,0%
	Večinoma se strinjam	28	35,0%
	Popolnoma se strinjam	12	15,0%
Skupaj		80	100,0%
Kariera prinaša naraščanje moči in statusa.	Sploh se ne strinjam	1	1,3%
	Večinoma se ne strinjam	4	5,0%
	Delno se strinjam	31	38,8%
	Večinoma se strinjam	29	36,3%
	Popolnoma se strinjam	15	18,8%
Skupaj		80	100,0%
Kariera prinaša večjo varnost zaposlitve.	Sploh se ne strinjam	10	12,5%
	Večinoma se ne strinjam	21	26,3%
	Delno se strinjam	32	40,0%
	Večinoma se strinjam	13	16,3%
	Popolnoma se strinjam	4	5,0%
Skupaj		80	100,0%

Kariero imajo le zaposleni na višjih položajih v organizaciji.	Sploh se ne strinjam	23	28,8%
	Večinoma se ne strinjam	16	20,0%
	Delno se strinjam	22	27,5%
	Večinoma se strinjam	14	17,5%
	Popolnoma se strinjam	5	6,3%
Skupaj		80	100,0%
Kariero lahko delam na istem delovnem mestu.	Sploh se ne strinjam	12	15,0%
	Večinoma se ne strinjam	16	20,0%
	Delno se strinjam	34	42,5%
	Večinoma se strinjam	14	17,5%
	Popolnoma se strinjam	4	5,0%
Skupaj		80	100,0%

Tabela 9.3: Opisne statistike spremenljivke kariera

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kariera je postopen napredek po hierarhični lestvici podjetja navzgor.	80	1	5	4,01	,893
Kariera je čedalje odgovornejše delo.	80	1	5	3,90	,936
Kariera prinaša naraščanje moči in statusa.	80	1	5	3,66	,885
Kariera je večji osebni dohodek.	80	1	5	3,50	,981
Kariera je prilagajanje delovnika potrebam dela.	80	1	5	3,30	1,247
Kariera je lahko selitev iz enega v drug oddelek.	80	1	5	3,27	1,125
Kariero lahko delam na istem delovnem mestu.	80	1	5	2,77	1,067
Kariera prinaša večjo varnost zaposlitve.	80	1	5	2,75	1,037
Kariero imajo le zaposleni na višjih položajih v organizaciji.	80	1	5	2,52	1,253
Kariera je včasih tudi premik navzdol po hierarhični lestvici.	80	1	4	2,26	1,016

Tabela 9.4: Odnos z vodjo

		N	%
Vodja vidi mojo naslednjo delovno pozicijo tam, kot jaz.	Sploh se ne strinjam	19	23,8%
	Večinoma se ne strinjam	25	31,3%
	Delno se strinjam	29	36,3%
	Večinoma se strinjam	7	8,8%
Skupaj		80	100,0%
Menim, da je dialog med menoj in mojim nadrejenim dovolj pogost.	Sploh se ne strinjam	14	17,5%
	Večinoma se ne strinjam	18	22,5%
	Delno se strinjam	22	27,5%
	Večinoma se strinjam	16	20,0%
	Popolnoma se strinjam	10	12,5%
Skupaj		80	100,0%
Če bi glasno razmišljal/a o svoji karieri, bi se moj odnos z vodjo poslabšal.	Sploh se ne strinjam	15	18,8%
	Večinoma se ne strinjam	25	31,3%
	Delno se strinjam	22	27,5%
	Večinoma se strinjam	6	7,5%
	Popolnoma se strinjam	12	15,0%
Skupaj		80	100,0%
Vodja mi pomaga pri določanju mojih razvojnih ciljev.	Sploh se ne strinjam	21	26,3%
	Večinoma se ne strinjam	23	28,8%
	Delno se strinjam	25	31,3%
	Večinoma se strinjam	9	11,3%
	Popolnoma se strinjam	2	2,5%
Skupaj		80	100,0%
Pri razvoju lastne kariere poti se lahko zgledujem po vodji.	Sploh se ne strinjam	24	30,0%
	Večinoma se ne strinjam	26	32,5%
	Delno se strinjam	21	26,3%
	Večinoma se strinjam	7	8,8%
	Popolnoma se strinjam	2	2,5%
Skupaj		80	100,0%
Odnos med menoj in vodjo temelji na medsebojnem zaupanju.	Sploh se ne strinjam	9	11,3%
	Večinoma se ne strinjam	12	15,0%
	Delno se strinjam	23	28,8%
	Večinoma se strinjam	20	25,0%
	Popolnoma se strinjam	16	20,0%
Skupaj		80	100,0%
Povratna informacija vodje o mojem delu bi mi pomagala realistično gledati na moj položaj v organizaciji.	Sploh se ne strinjam	3	3,8%
	Večinoma se ne strinjam	3	3,8%
	Delno se strinjam	15	18,8%
	Večinoma se strinjam	37	46,3%
	Popolnoma se strinjam	22	27,5%
Skupaj		80	100,0%
Samo vodja, ki razvija lastno kariero, lahko ponudi pomoč pri razvoju kariere svojim sodelavcem.	Sploh se ne strinjam	7	8,8%
	Večinoma se ne strinjam	11	13,8%
	Delno se strinjam	20	25,0%
	Večinoma se strinjam	20	25,0%
	Popolnoma se strinjam	22	27,5%
Skupaj		80	100,0%

Tabela 9.5: Opisne statistike spremenljivke odnos z vodjo

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Povratna informacija vodje o mojem delu bi mi pomagala realistično gledati na moj položaj v organizaciji.	80	1	5	3,90	,976
Samo vodja, ki razvija lastno kariero, lahko ponudi pomoč pri razvoju kariere svojim sodelavcem.	80	1	5	3,49	1,273
Odnos med menoj in vodjo temelji na medsebojnem zaupanju.	80	1	5	3,27	1,263
Menim, da je dialog med menoj in mojim nadrejenim dovolj pogost.	80	1	5	2,88	1,277
Če bi glasno razmišljal/a o svoji karieri, bi se moj odnos z vodjo poslabšal.	80	1	5	2,69	1,289
Vodja mi pomaga pri določanju mojih razvojnih ciljev.	80	1	5	2,35	1,069
Vodja vidi mojo naslednjo delovno pozicijo tam, kot jaz.	80	1	4	2,30	,933
Pri razvoju lastne kariere poti se lahko zgledujem po vodji.	80	1	5	2,21	1,052

Tabela 9.6: Pripravljenost na aktivnosti za napredovanje

	N	%
Za napredovanje bi bil/a pripravljen/a prilagoditi delovni čas glede na potrebe dela.	1 Nikoli 2 Zelo redko 3 Redko 4 Pogosto 5 Vedno	1 3 21 49 6
		1,3% 3,8% 26,3% 61,3% 7,5%
Skupaj	80	100,0%
Za napredovanje bi bil/a takoj pripravljen/a pridobiti še eno stopnjo formalne izobrazbe na svoje stroške.	1 Nikoli 2 Zelo redko 3 Redko 4 Pogosto 5 Vedno	6 12 21 26 15
		7,5% 15,0% 26,3% 32,5% 18,8%
Skupaj	80	100,0%
Za napredovanje bi bil/a pripravljen/a prevzeti zahtevnejše delo.	1 Nikoli 3 Redko 4 Pogosto 5 Vedno	2 7 47 24
		2,5% 8,8% 58,8% 30,0%
Skupaj	80	100,0%

Za napredovanje bi bil/a pripravljen/a na premike med različnimi nalogami.	1 Nikoli	2	2,5%
	3 Redko	9	11,3%
	4 Pogosto	45	56,3%
	5 Vedno	24	30,0%
Skupaj		80	100,0%
Za napredovanje bi bil/a pripravljen/a prevzeti dodatne delovne naloge.	1 Nikoli	2	2,5%
	2 Zelo redko	1	1,3%
	3 Redko	6	7,5%
	4 Pogosto	48	60,0%
	5 Vedno	23	28,8%
Skupaj		80	100,0%
Za napredovanje bi bil/a pripravljen/a prevzeti finančno odgovornost za nek poslovni proces.	1 Nikoli	5	6,3%
	2 Zelo redko	7	8,8%
	3 Redko	23	28,8%
	4 Pogosto	35	43,8%
	5 Vedno	10	12,5%
Skupaj		80	100,0%
Za napredovanje bi bil/a pripravljen/a prevzeti materialno odgovornost za delo drugih.	1 Nikoli	10	12,5%
	2 Zelo redko	14	17,5%
	3 Redko	39	48,8%
	4 Pogosto	14	17,5%
	5 Vedno	3	3,8%
Skupaj		80	100,0%
Za napredovanje bi bil/a pripravljen/a prevzeti odgovornost za vodenje večjega števila zaposlenih.	1 Nikoli	6	7,5%
	2 Zelo redko	10	12,5%
	3 Redko	19	23,8%
	4 Pogosto	29	36,3%
	5 Vedno	16	20,0%
Skupaj		80	100,0%

Tabela 9.7: Opisne statistike za spremenljivko pripravljenost na aktivnosti za napredovanje

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Za napredovanje bi bil/a pripravljen/a prevzeti zahtevnejše delo.	80	1	5	4,14	,775
Za napredovanje bi bil/a pripravljen/a prevzeti dodatne delovne naloge.	80	1	5	4,11	,795
Za napredovanje bi bil/a pripravljen/a na premike med različnimi nalogami.	80	1	5	4,11	,795
Za napredovanje bi bil/a pripravljen/a prilagoditi delovni čas glede na potrebe dela.	80	1	5	3,70	,719
Za napredovanje bi bil/a pripravljen/a prevzeti odgovornost za vodenje večjega števila zaposlenih.	80	1	5	3,49	1,169
Za napredovanje bi bil/a pripravljen/a prevzeti finančno odgovornost za nek poslovni proces.	80	1	5	3,47	1,031
Za napredovanje bi bil/a takoj pripravljen/a pridobiti še eno stopnjo formalne izobrazbe na svoje stroške.	80	1	5	3,40	1,176
Za napredovanje bi bil/a pripravljen/a prevzeti materialno odgovornost za delo drugih.	80	1	5	2,83	,991

Tabela 9.8: Spremenljivka zaznavanje elementov sistema za načrtovanje in razvoj kariere in opisne statistike

		Da	Ne	Ne vem	Total
V organizaciji so pogosti interni razpisi za prosta delovna mesta.	N	39	34	7	80
	%	48,8%	42,5%	8,8%	100,0%
Jasno mi je, s kom v organizaciji se moram pogovoriti o svojih kariernih željah.	N	32	34	14	80
	%	40,0%	42,5%	17,5%	100,0%
Ob prihodu v organizacijo mi je bil/a dodeljen/a mentor/ica za uvajanje v delo.	N	48	30	2	80
	%	60,0%	37,5%	2,5%	100,0%
Menim, da so letni razgovori priložnost za pogovor o mojih kariernih željah in potrebah.	N	40	27	13	80
	%	50,0%	33,8%	16,3%	100,0%
V naši organizaciji vodja enkrat letno preveri in oceni delovne uspehe zaposlenih.	N	11	56	13	80
	%	13,8%	70,0%	16,3%	100,0%
Obstoječi sistem kariernega razvoja v naši organizaciji je pravičen.	N	3	60	17	80
	%	3,8%	75,0%	21,3%	100,0%
Za napredovanje na delovnem mestu (v višji plačilni razred) moram aktivno sprejemati in izvajati dodatne zadolžitve/pooblastila.	N	46	18	16	80
	%	57,5%	22,5%	20,0%	100,0%
Samostojnost in zanesljivost sta pogoja za napredovanje na delovnem mestu (v višji plačilni razred).	N	52	20	8	80
	%	65,0%	25,0%	10,0%	100,0%
Pridobitev višje stopnje strokovne izobrazbe je eden od pogojev za napredovanje na drugo delovno mesto (vertikalno napredovanje).	N	41	29	10	80
	%	51,3%	36,3%	12,5%	100,0%
Ustrezne delovne izkušnje so pogoj za zasedbo zahtevnejšega delovnega mesta.	N	44	28	8	80
	%	55,0%	35,0%	10,0%	100,0%

Tabela 9.9: Spremenljivka razvoj kariere

		Count	Col %
Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	Sploh se ne strinjam	22	27,5%
	Večinoma se ne strinjam	22	27,5%
	Delno se strinjam	30	37,5%
	Večinoma se strinjam	6	7,5%
Skupaj		80	100,0%
Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	Sploh se ne strinjam	46	57,5%
	Večinoma se ne strinjam	13	16,3%
	Delno se strinjam	15	18,8%
	Večinoma se strinjam	5	6,3%
	Popolnoma se strinjam	1	1,3%
Skupaj		80	100,0%
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	Sploh se ne strinjam	53	66,3%
	Večinoma se ne strinjam	10	12,5%
	Delno se strinjam	13	16,3%
	Večinoma se strinjam	4	5,0%
Skupaj		80	100,0%
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	Sploh se ne strinjam	48	60,0%
	Večinoma se ne strinjam	15	18,8%
	Delno se strinjam	11	13,8%
	Večinoma se strinjam	6	7,5%
Skupaj		80	100,0%
Imamo sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	Sploh se ne strinjam	56	70,0%
	Večinoma se ne strinjam	13	16,3%
	Delno se strinjam	8	10,0%
	Večinoma se strinjam	3	3,8%
Skupaj		80	100,0%

Tabela 9.10: Opisne statistike spremenljivke razvoj kariere

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	80	1	4	2,25	,948
Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	80	1	5	1,78	1,043
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	80	1	4	1,60	,936
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	80	1	4	1,69	,976
Imamo sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	80	1	4	1,48	,826