

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Muhič

**MENEDŽMENT KARIER ZAPOSLENIH V PODJETJU »HI-TECH«**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana 2008

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Muhič

Mentorica: red. prof. dr. Nevenka Černigoj Sadar

**MENEDŽMENT KARIER ZAPOSLENIH V PODJETJU »HI-TECH«**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana 2008

## **ZAHVALA**

*Zahvalila bi se mentorici profesorici dr. Nevenki Černigoj Sadar za strokovno pomoč, ter za vso spodbudo in svetovanje pri pisanju diplomske naloge.*

*Zahvalila bi se tudi svoji družini za vso podporo in pomoč skozi celotni študij. Ob tem pa se zahvaljujem tudi svojemu fantu in prijateljem, ki so me podpirali in mi stali ob strani.*

## **MENEDŽMENT KARIER ZAPOSLENIH V PODJETJU »HI-TECH«**

Diplomska naloga obravnava temo upravljanja karier zaposlenih v organizaciji. V nalogi opisujem sistem načrtovanja kariere z vidika posameznika in predvsem z vidika organizacije. V teoretičnem delu predstavim novejša definicija in teorije kariere. Opišem tudi posameznikov osebni in karierni razvoj v organizaciji ter pojasnim odnos med razvojem kariere in uspešnostjo organizacij. Predstavim tudi velik pomen strateškega upravljanja s človeškimi viri za organizacijo in novo vlogo kadrovske funkcije. Nato pa se osredotočim na sistem upravljanja karier zaposlenih v organizaciji. Opišem metode in mehanizme, ki jih organizacije pri tem uporabljajo ter vlogo kadrovskega oddelka, menedžmenta na različnih nivojih in posameznika pri upravljanju karier. V empiričnem delu predstavim podjetje »HI-TECH« z dobro izdelanim sistemom upravljanja karier zaposlenih ter rezultate ankete o načrtovanju karier zaposlenih, ki sem jo opravila v tej organizaciji. Rezultati ankete na 61 zaposlenih so pokazali, da ima podjetje »HI-TECH« dobro razvit sistem upravljanja karier zaposlenih in da zaposleni menijo, da podjetje dobro skrbi za njihov osebni in karierni razvoj.

**Ključne besede:** kariera, osebni razvoj, upravljanje karier, zaposleni, organizacija.

## **CAREER MANAGEMENT IN »HI-TECH« ORGANIZATION**

This dissertation deals with the career management in the organization. It is focused on career planning system from employee and mostly from organizational point of view. After the presentation of new definitions and theories about career, employee's personal and career development in the organization is described. Further on the relationship between career development and success of the organization is explained. I also present the importance of strategic human resource management in the organization and new role of the human resource department. In the main part of dissertation I focus on the career management system in organization. Organizational methods and mechanisms of career management system and the role of human resource department, top management, line management and employee is described. In the empirical part of dissertation »HI-TECH« organization with well developed career management system is presented. Results of the survey on 61 employees shows that »HI-TECH« organization has a well developed career management system and employees believe that organization takes care of their personal and career development.

**Key Words:** career, personal development, career management, employees, organization.

## KAZALO

1.	Uvod	8
1.1	Opredelitev problema	9
1.2	Cilji diplomske naloge	10
1.3	Hipoteze	10
1.4	Metodologija zbiranja podatkov	11
2.	Teoretska izhodišča	11
2.1	Definicija kariere	13
2.2	Teorije o karieri	14
2.2.1	<i>Parsonsova teorija</i>	14
2.2.2	<i>Teorija Donalda Superja</i>	14
2.2.3	<i>Teorija L. S. Gottfredsonove</i>	14
2.2.4	<i>Karierna teorija, ki temelji na spoznavno-informacijskem postopku (CIP teorija)</i>	15
2.2.5	<i>Brownov holistični model poklicne in življenjske izbire</i>	15
2.2.6	<i>Scheinova karierna sidra</i>	16
2.3	Vrste kariere	18
2.3.1	<i>Driverjev model kariernih vzorcev</i>	18
2.4	Nove oblike dela, nova delovna sila in »nove oblike kariere«	19
3.	Načrtovanje osebnega razvoja in razvoj kariere	21
4.	Načrtovanje in oblikovanje kariere	23
4.1	Proces načrtovanja	25
4.1.1	<i>Štiristopenjski model načrtovanja kariere</i>	26
4.1.2	<i>Karierni načrt</i>	27
4.2	Cilji pri oblikovanju kariere z vidika zaposlenega	28
4.3	Cilji pri oblikovanju kariere z vidika organizacije	29
4.4	Dejavniki pri oblikovanju kariere	30
5.	Strateško upravljanje s človeškimi viri	31
6.	»Nova« vloga kadrovske funkcije in menedžmenta	33
6.1	Vloga menedžmenta in top menedžmenta pri načrtovanju kariere	36
6.2	Vloga oddelka za razvoj kadrov pri načrtovanju kariere	37
7.	Upravljanje kariere	38
7.1	Sistem za razvoj in upravljanje kariere	41

7.2 Pripomočki, mehanizmi in metode upravljanja karier zaposlenih	42
7.2.1 <i>Letni razgovor</i>	42
7.2.2 <i>Letna anketa o kariernih željah zaposlenih</i>	44
7.2.3 <i>Ocenjevalni testi, psihološki testi in obrazci za načrtovanje kariere</i>	44
7.2.4 <i>Ocenjevalni center</i>	45
7.2.5 <i>Zunanji svetovalci za razvoj kariere</i>	46
7.2.6 <i>Individualno svetovanje o karieri</i>	47
7.2.7 <i>Izobraževanje in načrtovanje kariere</i>	48
7.2.8 <i>Nasledstveno planiranje</i>	49
7.2.9 <i>Notranja objava prostih delovnih mest</i>	49
7.2.10 <i>Notranje podjetništvo</i>	50
7.2.11 <i>Kadrovski informacijski sistem</i>	50
7.3 Motiviranje zaposlenih	51
7.4 Kriteriji napredovanja	52
8. Študija primera: Upravljanje karier v podjetju »HI-TECH«	54
8.1 Predstavitev podjetja	54
8.1.1 <i>Struktura podjetja</i>	55
8.1.2 <i>Cilji, poslanstvo in vrednote podjetja</i>	56
8.1.3 <i>Zaposleni, zadovoljstvo in klima v podjetju</i>	57
8.1.4 <i>Oris stanja kadrovske politike in kadrovskega oddelka</i>	59
8.1.4.1 <i>Struktura kadrovskega oddelka</i>	59
8.1.4.2 <i>Dejavnosti kadrovskega oddelka</i>	59
8.2 Upravljanje karier zaposlenih v podjetju »HI-TECH«	62
8.2.1 <i>Sistem za upravljanje karier zaposlenih</i>	62
8.2.2 <i>Odgovornost organizacije pri načrtovanju karier zaposlenih</i>	62
8.2.3 <i>Mehanizmi pri načrtovanju karier zaposlenih</i>	63
8.2.4 <i>Vloga top menedžmenta, neposrednih vodij in kadrovskega oddelka</i>	68
8.2.5 <i>Prednosti in slabosti sistema za upravljanje karier zaposlenih</i>	68
8.3 Empirična raziskava med zaposlenimi v podjetju »HI-TECH«	70
8.3.1 <i>Namen raziskave</i>	70
8.3.2 <i>Način zbiranja podatkov in vzorec anketirancev</i>	71
8.3.3 <i>Predstavitev rezultatov raziskave</i>	72
8.3.3.1 <i>Načrtovanje kariere s strani posameznika</i>	72

8.3.3.2	<i>Vpliv različnih akterjev v organizaciji na načrtovanje karier zaposlenih</i>	81
8.3.3.3	<i>Kako zaposleni ocenjujejo skrb za razvoj kariere s strani organizacije</i>	83
9.	Sklep	86
10.	Literatura	88
11.	Prilogi	92

## 1. Uvod

Za temo svoje diplomske naloge sem si izbrala področje kariere. Pojma kariere se bom na kratko dotaknila z različnih vidikov; z vidika posameznika, njegovega osebnega razvoja in načrtovanja kariere. Osrednja tema pa je načrtovanje kariere in menedžment karier zaposlenih s strani organizacije.

Temo sem si med drugim izbrala zato, ker je zanimiva tudi zame osebno, saj počasi vstopam na svojo poklicno oz. karierno pot. Tako bom morda skozi pisanje diplomske naloge spoznala, kakšne težave in izzivi me čakajo na moji karierni poti.

Na podlagi prebrane literature bom predstavila preteklo teorijo in znanje na področju kariere in skušala čim bolj predstaviti pojem menedžmenta karier. V empiričnem delu pa bom opravila študijo primera v podjetju, ki želi ostati neimenovano. Zanima me, koliko to področje sploh poznajo in ali se sistematično ukvarjajo z upravljanjem karier zaposlenih. Raziskala bom mehanizme in metode, ki jih pri tem uporabljajo in kako na celoten sistem upravljanja karier gledajo zaposleni v tem podjetju.

Pojem kariere je skozi zgodovino prešel različne definicije in pojmovanja in se srečal tudi z negativnimi konotacijami. Danes pa se o karieri vse več govori. Knjigarne so polne tako poljudnih kot strokovnih knjig o karieri, o nasvetih posameznikom kako do uspešne kariere, kako priti na vrh, kako napredovati, ipd. O karieri, kot »odgovornosti« vsakega posameznika se torej že veliko govori in piše. Kakšna pa je pri tem vloga organizacij? To vprašanje postaja vse bolj aktualno. Strokovnjaki na različnih področjih; tako psihologi, sociologi, kot ekonomisti in menedžerji pišejo o tem. Organizacije, ki bodo hotele obdržati svoje ključne kadre, bodo morale v prihodnosti narediti vedno več za razvoj svojih zaposlenih in razvoj njihovih karier. Prav razvoj kadrov igra pomembno vlogo pri uspešnosti organizacije, saj lahko zaposleni predstavljajo bistveno konkurenčno prednost v tem tekmovalnem svetu.

Kariera, kot jo poznamo danes, postaja čedalje bolj raznolika, saj kariera ne predstavlja samo ozko plezanje po lestevici navzgor. Menedžment karier zaposlenih ne pomeni več le pomika navzgor, ampak pomeni predvsem spodbujanje ljudi, da počnejo tisto, v čemer so najboljši. Poznamo različne premike, vrste karier, pri katerih so v ospredju predvsem posameznikovo



razmišljanje, želje, vrednote in potrebe. Organizacije postajajo vse bolj sploščene, zato vertikalno napredovanje nima več takega pomena in veljave kot v preteklosti. Danes poznamo različne premike, vertikalne, horizontalne, celo premike na nižje ravni. Ljudje pogosto menjujejo ne samo delovna mesta in organizacije, pač pa tudi panoge in poklice. Kariero gradijo predvsem v smislu kvalitete življenja, osebnega zadovoljstva in razvoja. Karierni razvoj se prepleta z osebnim razvojem in rastjo posameznika in je zato pomemben del življenja vsakega človeka. »Izreden pomen, ki ga ima delovna kariera za posameznika in družbo, je utemeljen če upoštevamo, da je delovna kariera sinonim za delovno življenje in da je delo ključna determinanta kvalitete življenja« (Konrad 1996: 8).

Proces razvijanja kariere se začne že zelo zgodaj v otroštvu, saj že kot otroci spoznavamo zunanji svet, izbiramo področja, ki nas zanimajo in ponotranjimo vrednote, kar že lahko predstavlja neko osnovo za kasnejšo izbiro poklica. Torej moramo na kariero gledati odgovorno, jo načrtovati, si postaviti cilje in upati, da pridemo v organizacijo, ki nam bo omogočila in pomagala uresničiti te cilje.

Načrtovanje in upravljanje kariere postaja za posameznika in za organizacijo vse pomembnejše tudi v Sloveniji. Zaradi načrtovanja kariere je posameznik učinkovitejši, ustvarjalnejši, bolj zadovoljen, organizacija pa produktivnejša in bolj uspešna. Tista podjetja, ki se temu vprašanju posvečajo sistematično in so ugotovila, da so ljudje njihovo bogastvo, so si na trgu prav gotovo pridobila konkurenčno prednost in so ali bodo v prihodnosti uspešnejša. Živimo v družbi znanja, kjer se je treba nenehno izobraževati in razvijati. Znanje, inovativnost in prilagodljivost so pri doseganju konkurenčne prednosti že zamenjali finančni kapital.

### ***1.1 Opredelitev problema***

V diplomski nalogi bom opisala načrtovanje karier zaposlenih z vidika organizacije in njenega menedžmenta. V današnjem nepredvidljivem, tržnem okolju so organizacije »prisiljene« narediti več, da si pridobijo konkurenčno prednost. »Prisiljene« so se spreminjati in prilagajati okolju. To pa je mogoče le z usposobljenimi kadri, ki se nenehno izobražujejo in razvijajo. Na primeru podjetja, ki je v slovenskem okolju obdan z močno konkurenco, bom

predstavila sistem upravljanja karier zaposlenih, s katerim menedžment poskuša razvijati in obdržati ključne kadre, da s tem ohranja svoj prostor v zelo konkurenčnem okolju.

Organizaciji načrtovanje karier zaposlenih predstavlja velik izziv, saj mora ob upoštevanju interesov, želja, motivov in vrednot zaposlenih, menedžment poznati prihodnje potrebe organizacije po znanju in kadrih ter predvideti spremembe na trgu, ki so dan danes vse hitrejše. V diplomski nalogi me torej zanima s kakšnimi metodami in mehanizmi upravljanja karier zaposlenih razpolaga organizacija, ki želi z dobrim in sistematičnim razvojem kadrov ostati na vrhu.

Predmet diplomske naloge je primerjava teorij o upravljanju in načrtovanju karier zaposlenih z vidika menedžmenta ter dejanskega stanja v izbranem podjetju.

### ***1.2 Cilji diplomske naloge***

V diplomski nalogi sem si zastavila naslednje cilje:

- opredeliti osebni in karierni razvoj posameznika s teoretičnega vidika
- opredeliti upravljanje in načrtovanje karier zaposlenih v organizaciji s teoretičnega vidika
- opisati realno stanje sistema za upravljanje karier zaposlenih v izbranem podjetju.

### ***1.3 Hipoteze***

V diplomski nalogi sem si zastavila naslednje hipoteze:

1. Za načrtovanje karier zaposlenih v podjetju skrbijo neposredni vodje in menedžment podjetja.
2. Kadrovski oddelek ima pri načrtovanju karier zaposlenih svetovalno vlogo.
3. Za načrtovanje karier v podjetju skrbijo zaposleni skupaj s svojimi nadrejenimi.

### ***1.4 Metodologija zbiranja podatkov***

V teoretičnem delu, kjer bom predstavila obstoječe teorije, bom uporabila različno literaturo in vire. Informacije si bom pridobila iz domače in nekaj tudi iz tuje strokovne literature, uporabila pa bom tudi članke strokovnih revij in elektronske vire. V empiričnem delu diplomske naloge bom opravila študijo primera. Predstavila bom upravljanje karier zaposlenih v izbranem podjetju. V kadrovskega oddelku bom opravila intervju z v naprej pripravljenim vprašalnikom z vodjo kadrovskega oddelka, ki mi bo predstavila njihov sistem za upravljanje karier zaposlenih. Analizirala pa bom tudi njihove interne vire in literaturo o sistemu upravljanja karier zaposlenih. Določene splošne informacije si bom pridobila na spletni strani podjetja. Da pa si bom pridobila tudi vpogled v mnenje zaposlenih v tem podjetju, bom med njimi opravila kratko anketo o načrtovanju kariere. Tako bom z zbranimi podatki lahko dejansko stanje v izbranem podjetju primerjala z izsledki iz prebrane teorije.

## **2. Teoretska izhodišča**

Kariera izhaja iz latinske besede »carrus«, kar pomeni dir oziroma galop konja. V Slovarju slovenskega knjižnega jezika pa pod besedo kariera najdemo naslednji opis: »uveljavitev, uspeh na kakem področju delovanja« (SSKJ 1998: 385). V Leksikonu Cankarjeve založbe je kariera preprosto opredeljena kot »življenjska, poklicna pot« (Leksikon Cankarjeve založbe 1994: 466). Slovar tujk pa kariero prevaja kot »tok, potek življenja« (Verbinc 1969: 82).

O karieri se je skozi zgodovino veliko govorilo. Že v obdobju industrijske revolucije, po letu 1850, najdemo prva pojmovanja o karieri; v tem obdobju se je namreč začelo zanimanje za posameznika, nastale pa so tudi prve institucije za proučevanje človekovega vedenja. Konec 20. stoletja pa zanimanje o karieri močno naraste. Pojavijo se številne teorije o karieri, strokovnjaki na različnih področjih razvijajo teorije o karieri, definirajo pojem kariere, opredeljujejo različne vrste karier in govorijo o različnih pojmih povezanih s kariero, kot so razvoj kariere, planiranje kariere, načrtovanje kariere, upravljanje kariere, ipd.

Zanimivo je tudi, da ima oziroma je v preteklosti kariera imela nek slabšalen, negativen prizvok. Velikokrat se kariero povezuje s pojmom karierizem, ki ga ljudje razumejo kot »takšno obnašanje posameznika, ki ima za cilj hitro pridobivanje vedno višjih družbenih

položajev in nazivov brez upoštevanja drugih in dejanskih lastnih možnosti. Najpogosteje se uresničuje z brezobzirnim onemogočanjem drugih, dvoličnim obnašanjem, nepotizmom, s protekcijo in širjenjem laži o sebi in drugih« (Sociološki leksikon v Čibron 1991: 1073). Taki stereotipi pa imajo lahko tudi negativne posledice, kot pravi Edvard Konrad: »Ti in drugi stereotipi večkrat omejujejo posameznika in organizacije pri kreativnem razmišljanju in delovanju v zvezi s karierami« (Konrad 1996: 6).

Pojmovanje se je torej skozi zgodovino močno spreminjalo. V spodnji preglednici (preglednica 2.1) lahko vidimo nagli razvoj pojmovanja delovne kariere (Konrad 1991):

Preglednica 2.1: Razvoj pojmovanj o delovni karieri

<b>Tradicionalna pojmovanja</b>	<b>Novejša pojmovanja</b>
Zagotovljena popolna varnost	Polna zaposlenost v bližnji prihodnosti manj verjetna
Večina ljudi ima stabilno, enosmerno poklicno pot skozi vse življenje	Poklicne poti postajajo čedalje bolj raznolike, neenakomerne in pretrgane
Razvoj kariere pomeni premik navzgor	Pri razvoju kariere gre tudi za drugačne premike: stabilna, horizontalna, linearna in ciklična kariera
Razvoj je usmerjen predvsem na nove in mlade delavce	Učenje in spreminjanje potekata v vseh obdobjih in na vseh stopnjah kariere
Razvoj kariere zadeva predvsem poklicno življenje	Razvoj kariere zadeva tudi družino in življenjske vloge zunaj zaposlitve

Vir: Andragoški center Republike Slovenije 1993

Sodobno pojmovanje kariere si je počasi utrla pot tudi v Sloveniji. Predvsem mlajša generacija čuti večjo odgovornost za načrtovanje svoje kariere. Še posebej pa smo danes priča različnim in pestrim oblikam kariere; na dveh, treh ali več področjih in v različnih organizacijah. Ljudje lahko v svojem življenju zamenjajo celo več poklicev in še več delodajalcev. Pojma varnosti zaposlitve skoraj ne poznamo več, zato morajo podjetja ta manko nadomestiti z vlaganjem v posameznikovo znanje in razvoj. »Pri tem gre namreč predvsem za to, kako zanimivi in konkurenčni smo na trgu delovne sile. Vrednota biti

zaposlen spričo vse večje negotovosti delovnih mest izgublja pomen, nova vrednota je biti zaposljiv, torej biti zanimiv in konkurenčen na trgu delovne sile« (Brečko 2005: 23).

## ***2.1 Definicija kariere***

Med novejšimi definicijami naj omenim eno izmed preprostejših, ki sta jo zapisala avtorja William W. Werther jr. in Keith Davis: »Kariera so vsa dela, ki jih posameznik opravlja v svojem poklicnem življenju« (Werther in Davis v Čibron 1991: 1073).

D. Super pa je za kariero podal naslednjo malce širšo definicijo: »Kariera je sekvenca del, posameznikovih delovnih mest in vlog v vsej njegovi delovni dobi« (Andragoški center Republike Slovenije 1993: 19).

Avtor Hall meni, da je »gledanje na kariero kot proces postopnega vzpenjanja navzgor z naraščajočimi dohodki, močjo, statusom in varnostjo zaposlitve mrtvo. Po njegovem je potrebno kariero pojmovati predvsem v smislu vseživljenjskega procesa učenja in pridobivanja izkušenj z delom« (Možina 2002: 73). Novo obliko kariere je poimenoval »spremenljiva kariera« (*»protean career«*). Upravlja jo posameznik in obsega posameznikovo izobraževanje, usposabljanje, različna dela v različnih organizacijah in tudi menjavanje poklicev. Posameznikove osebne karierne odločitve in stremljenje k samoizpolnitvi so integralni del njegovega življenja (glej Hall 1996: 20). Sodobni pogled na kariero temelji na Hallovem konceptu spremenljive kariere, ki ga je začel razvijati že v 70-ih letih (glej DeSimone 1998: 357).

Slovenski avtor, ki se je veliko ukvarjal s temo kariere, Stane Možina, jo preprosto opiše kot »vsaj dela, ki jih posameznik opravlja v toku svojega delovnega življenja« (Možina 2002: 73). O razvoju posameznika in razvoju njegove kariere pa sta Stane Možina in Jože Florjančič zapisala tudi takole: »Če načrtujemo posameznikov razvoj, moramo pri tem poudariti celovitost osebnega razvoja, ki je rezultanta razvoja osebnosti, strokovnega razvoja in delovnega razvoja, to je doseganje (delovnih) rezultatov v delovni skupini oz. organizaciji« (Možina, Florjančič, Gabrijelčič v Cvetko 2002: 47).

Schein je ločil med »notranjo« in »zunanjo« kariero. »Notranja kariera obsega sklop korakov ali stopenj, ki sestavljajo posameznikov lastni koncept napredovanja znotraj poklica. Zunanja kariera se nanaša na objektivne kategorije, ki jih družba in organizacije uporabljajo za označitev napredovanja po lestvici v danem poklicu« (E. H. Schein et. al. v Cvetko 2002: 47).

Najbolj priljubljena med novejšimi avtorji pa je Greenhausova definicija: »Kariera je vzorec vseh izkušenj, pridobljenih v zvezi z delom, ki usmerjajo in povezujejo potek posameznikovega življenja« (Greenhaus 1993: 12).

## ***2.2 Teorije o karieri***

### ***2.2.1 Parsonsova teorija***

Najstarejša in najdlje ter največkrat uporabljena teorija o karieri je Parsonova teorija »*Trait and Factory theory*«. Bistvo te teorije je, da ima »posameznik edinstvene sposobnosti oz. lastnosti, ki se lahko objektivno merijo in se vzporejajo z zahtevami pri različnih vrstah dela« (Cvetko 2004: 22).

### ***2.2.2 Teorija Donalda Superja***

»Super je karierni razvoj poimenoval kot uresničevanje koncepta o sebi in preizkušanje tega koncepta v realnosti« (Cvetko 2002: 33). Odločitve posameznika v zvezi z njegovo izbiro poklica in njegovo kariero je videl kot trajen proces poklicnega razvoja in prilagajanja. Opozarja na to da pri razvoju kariere posameznika v interakciji nastopajo tako okolje kot biološke in psihološke karakteristike posameznika. Življenjski cikel deli na 5 faz: obdobje rasti, raziskovalno obdobje, obdobje uveljavljanja, vzdrževalno obdobje in obdobje upadanja. Prvi je vključil tudi upokojitveno obdobje - problematiko starejših.

### ***2.2.3 Teorija L. S. Gottfredsonove***

Ključni faktor v karierni izbiri se zdi Gottfredsonovi samopodoba. Pravi, da si ljudje želijo delo, ki se sklada s podobo o njih samih. V teorijo je uvedla pojem kompromisa in ga takole razložila: »posameznik često odkrije, da ne bo uspel izpeljati svoje najljubše izbire dela oz.

zaposlitve in je zato proces prilagoditve njegovih teženj zunanji realnosti zanj kompromis« (Zunker v Cvetko 2002: 26–27).

#### ***2.2.4 Karierna teorija, ki temelji na spoznavno-informacijskem postopku (CIP teorija)***

Razvili so jo avtorji Peterson, Sampson in Reardon in temelji na ugotovitvah, da posameznik pri lastnem kariernem razvoju uporablja informacije in se odloča za reševanje problemov pri uresničevanju kariere. Avtorji pravijo, da gre v prvi vrsti za spoznavni proces, ki ga je mogoče izpopolniti skozi t.i. KASOI postopek, ki vključuje naslednje faze:

1. **Komunikacijo** (identificiranje potrebe)
2. **Analizo** (identifikacija in umestitev v konceptualni okvir)
3. **Sintezo** (oblikovanje alternativ reševanja)
4. **Ocenjevanje** (izbiranje rešitev)
5. **Izvršitev** (uresničevanje izbranih rešitev)

Kasneje so Peterson, Sampson, Reardon in Lenz teorijo še poglobili s predlogom sedmih korakov za vodenje kariere:

1. Uvodni intervju
2. Predhodna ocena
3. Določitev kariernega prepada z definicijo problema in analizo vzrokov
4. Oblikovanje kariernih ciljev
5. Priprava individualnega načrta učenja
6. Izvršitev individualnega načrta učenja
7. Pregled uresničenega načrta

(glej Cvetko 2004: 39).

»Ob tem poudarjajo, da je zgornji metodološki pripomoček mogoče uporabiti pri reševanju in pri odločanju o kariernem problemu za posameznika in za skupino« (Zunker v Cvetko 2004: 39).

#### ***2.2.5 Brownov holistični model poklicne in življenjske izbire***

Brown je model kariernega razvoja utemeljil na človekovih osebnih vrednotah. Vrednote v kariernem procesu »zagotavljajo smer k zelenemu končnemu položaju in imajo osrednjo

vlogo pri izbiri ciljev. Vrednote so tudi močne determinante pri racionaliziranju vlog vedenja v smeri, ki jo podpirajo. Brown je na teh predpostavkah zgradil model, ki temelji na vrednotah in se uporablja za odločanje v življenjskih vlogah posameznika« (Zunker v Cvetko 2004: 41). Posameznikove vrednote so rezultat tako podedovanih značilnosti kot izkušenj in imajo za Browna odločilno vlogo v človekovem razvoju, če so jasno izoblikovane. »To pa so tedaj, ko posameznik z njihovo uporabo pojasni svoje vedenje. Vrednote so prioriteto določene po pomembnosti in to je tisto, kar vodi posameznika pri obnašanju v nekem okolju« (Cvetko 2004: 41).

### ***2.2.6 Scheinova karierna sidra***

Schein je v svoji raziskavi, ki jo je zaključil leta 1973, proučil diplomante, ki so zaključili študij pred 10-12 leti. Pri opazovanju je identificiral pet kariernih sider. Domneval je, da sidra pojasnjujejo odločitve diplomantov o karieri. Schein je karierno sidro opisal kot »sindrom talentov, motivov, vrednot in stališč, ki dajejo stabilnost in smer v posameznikovi karieri. Sidro izvira iz zgodnjih izkušenj v karieri in odraža posameznikovo dožemanje samega sebe glede na lastni talent in sposobnosti. Koncept sidra se kaže pri posamezniku kot oblikovanje glavnega motiva in vrednot, ki si jih posameznik prizadeva uresničiti v karieri. Vendar je treba poudariti, da so motivi in vrednote odraz samoocenitve posameznika« (Schein et. al. v Cvetko 2002: 55).

»Percepcija o nas samih prihaja iz direktnih delovnih izkušenj: uspeha, samodiagnoze in povratne informacije. Schein je videl v kariernih sidrih celostno predstavitev osebnosti. Karierno sidro jemlje za identifikacijo izvora stabilnosti o osebi. Meni, da je sidro zaznamovalo pretekle izbore in bo verjetno determiniralo tudi prihodnje« (Torrington v Cvetko 2002: 53).

#### Sprva je Schein identificiral pet kariernih sider:

1. *Tehnično/funkcionalna kompetenca.* Osebe zanima tehnična vsebina dela, radi bi razvili svoje tehnične spretnosti. Managersko odgovornost sprejmejo le na njihovem funkcionalnem področju.



2. *Managerska kompetenca.* Opravljanje managerske odgovornosti je za te osebe ključno, tehnično/funkcionalna dela so preprosto pot, ki vodi do managerja. Te osebe imajo tri sposobnosti: analitično kompetenco reševanja problema pri nepopolnih informacijah v pogojih nestabilnosti; medosebno sposobnost vplivanja in nadzora in čustveno prožnost, zato jih krizna situacija stimulira ne paralizira.
3. *Varnost in stabilnost.* Za te osebe je značilno, da so pripravljene delati kar organizacija želi od njih, samo da ohranijo varnost zaposlitve ter pretekle in sedanje bonitete. Mnogi ostanejo v eni organizaciji celo življenje in radi združijo kariero z družinskim življenjem.
4. *Ustvarjalna kompetentnost.* Osebe čutijo potrebo po izgradnji nečesa novega. Samega sebe zavestno vključujejo v nove projekte in tvegana dejanja.
5. *Avtonomija in neodvisnost.* Osebe s tem sidrom želijo biti osvobojene organizacijskih pravil. Te osebe ocenjujejo življenje v organizaciji za vsiljivo in najraje delajo sami ali v majhnih organizacijah (glej Cvetko 2002: 53–54).

Nato pa je dodal še štiri:

6. *Temeljna identiteta.* Osebe vodi potreba po doseganju in vzdrževanju poklicne identitete. Osebe zasedajo dela na nižjem nivoju, njihova vloga pa je določena navzven (znaki, uniforma).
7. *Službovati za druge.* Osebe čutijo potrebo, da nudijo pomoč drugim. Tipična primera sta učitelj in zdravnik.
8. *Moč, vpliv in kontrola.* Tisti, ki izbirajo to sidro zasledujejo politično, duhovniško, medicinsko kariero, saj tako uveljavljajo vpliv in nadzor nad drugimi.
9. *Raznolikost.* To sidro je relevantno za tiste, ki imajo široko vrsto talentov, ki vrednotijo fleksibilnost ali se kmalu naveličajo določenega dela (glej Cvetko 2002: 53–54).

Pri Scheinovih kariernih sidrih sledimo temeljnim človeškim vrednotam. Vsak posameznik skozi življenje ponotranji svoje vrednote, katerim tudi daje prednost, le-te pa nato vodijo njegovo življenje in določajo prevladujoče karierno sidro. »Karierna sidra torej ponazarjajo individualne razlike med posamezniki in so preizkušen inštrument za razvijanje in usmerjanje

kariere zaposlenih ter izvrsten temelj za oblikovanje psihološke pogodbe med organizacijo in posameznikom« (Brečko 2006: 64).

Schein je na kariero gledal zelo široko in iz različnih kotov. Poudarjal je posameznika, njegove vrednote in dvosmerno izmenjavo potreb, pričakovanj in ciljev posameznika in organizacije. Govoril je o različnih kariernih premikih; ne samo vertikalnih, ampak tudi o horizontalnih premikih in premikih proti centru. S takim tridimenzionalnim modelom je spodbudil organizacije k razmišljanju o tem, kako obdržati posameznike in jih razvijati. Če želijo biti uspešne morajo zaposlene poznati, jih spremljati in jim omogočiti delovno mesto, na katerem bodo lahko uresničevali samopodobo.

### ***2.3 Vrste kariere***

Poznamo različne vrste in tipe karier. Kariere delimo glede na značilnosti kot so »stalnost dela, napredovanje, pridobivanje novih nalog, menjava področja dela in vsebin dela« (Merkač-Skok 2005: 148).

#### ***2.3.1 Driverjev model kariernih vzorcev***

Michael Driver je v letu 1987 raziskoval karierni razvoj v ZDA. Opredelil in opisal je vzorce karier, ki »temeljijo na osebnih potrebah in aspiracijah, ki jih skušajo zaposleni uresničiti in zadovoljiti v svojem zaposlitvenem obdobju« (Cvetko 2002: 37).

»Ključni elementi za tipologijo kariere so: čas kariernega izbora, trajnost izbora, smer karierne spremembe in osnovni motiv« (Cvetko 2002: 37). Driver navaja štiri karierne vzorce: navpična ali vertikalna kariera, prehodna ali horizontalna kariera, stalna ali stabilna kariera, spiralna ali ciklična kariera. Edvard Konrad jih po vzoru Driverja takole opisuje:

1. *Stalna kariera.* Za to vrsto kariere se odločamo v mladosti in traja celo življenje. V vsebini dela ni velikih sprememb, spreminja se le učinkovitost posameznika. Problemi, ki nastanejo so lahko: kritičnost začetne izbire in spremembe v tehnologiji, zaradi katerih lahko postane poklic zastarel.

2. *Prehodna kariera*. Za to vrsto kariere je značilno napredovanje v vodoravni smeri, kar pomeni, da posameznik na delovnem področju prevzema vedno nove naloge in s tem napreduje v svojem znanju.
3. *Linearna kariera*. Posameznik napreduje navzgor po hierarhični lestvici, ter si s tem pridobiva vedno več znanja in izkušenj na različnih področjih. Problemi pri tej vrsti nastopijo, ko se pojavijo blokade pri prehodu na višja mesta.
4. *Ciklična kariera*. Za to vrsto kariere so značilni cikli 5–7 let, v katerih človek menja področje ali vsebino dela. Posameznik po določenem obdobju prevzema povsem nove naloge, delovna mesta, ker se želi preizkusiti v različnih okoliščinah in sposobnostih. Problemi pri teh karierah so odvisni predvsem od tega, kako okolje reagira na spremembe posameznikovega dela (glej Konrad v Merkač-Skok 2005: 148).

#### **2.4 Nove oblike dela, nova delovna sila in »nove oblike kariere«**

Še nikoli niso bile spremembe tako hitre kot v današnji, informacijski družbi. Družba, organizacije in ljudje smo izpostavljeni nenehnim spremembam, ki nas učijo hitrih reakcij in hitrega prilagajanja. Živimo v družbi znanja, v kateri le vedno novo in aktualno znanje zagotavlja obstoj. Zaradi tega se delo spreminja, s tem pa tudi ljudje in njihove karierni poti. Na ljudi se ne gleda več kot na zgolj delovno silo (*»labour«*) ampak kot na človeški kapital (*»human resource«*). Posamezniku v današnjem času ni več zagotovljena služba za celo življenje, varnost lahko najdemo predvsem v tem, da smo na trgu delovne sile zanimivi in konkurenčni; torej zaposljivi. »Organizacijske strukture bodo z vidika delovne sile zajemale ključne delavce (*»core employees«*), ki bodo obvladovali več delovnih opravil in jih bo vedno manj. Okrog njih pa se bodo nahajali dodatni delavci, ki se bodo v delo vključevali le po potrebi« (Potočnik 1997: 70–71).

»Stara pogodba je nagrajevala za trdo in pridno delo ter lojalnost organizaciji, nova pogodba o zaposlitvi pa nagrajuje glede na uspeh in dobičkonosnost organizacije, dodano vrednost, uspešnost posameznega tima ali delovne skupine« (Brečko 2006: 82).

Spremenilo se je tudi upravljanje in načrtovanje karier zaposlenih. Delodajalci niso več ponudniki varne zaposlitve, ki bi s tem privabljali delovno silo. Kot iskalci zaposlitve, morajo biti tudi organizacije atraktivne in zanimive za potencialne, predvsem ključne kadre. »Če

bodo želele iti v korak s časom, bodo morale plačati veliko več, da bodo obdržale izkušene in nadarjene posameznike, tisti z vrhunskimi sposobnostmi pa niso več pripravljeni delati le za plačilo, temveč za ekonomske in moralne nagrade« (Brečko 2006: 83). To pomeni, da morajo organizacije nenehno upoštevati posameznika kot celovito osebnost, njegove vrednote, prepričanja in želje ter ga v skladu s tem razvijati, izobraževati in skrbeti za njegovo karierno pot.

Raziskava, ki jo je v poznih 80-ih letih opravila ASTD (American Society for Training and Development), je namreč ugotovila, da bo delovna sila v devetdesetih bolj razgibana in da se narava pogodbe med organizacijo in zaposlenim spreminja (glej DeSimone 1998: 8). Ta trend se dan danes kaže še bolj. Obdržati oz. zadržati ljudi, torej znanje, je danes tudi za organizacijo izziv.

*Raziskava britanskega inštituta za delo je pokazala, da je leta 1993 že kar 61 odstotkov managerjev delalo za tri ali več delodajalcev, v primerjavi z letom 1958, ko je tri ali več delodajalcev zamenjalo le 24 odstotkov managerjev. Managerji v ZDA v povprečju delajo le šest let za istega delodajalca. Povprečna doba zaposlitve pri enem delodajalcu je na Japonskem 11 let, čeprav japonski sistem zaposlovanja pravzaprav (še vedno) zagotavlja doživljenjsko zaposlitev (Simonsen v Brečko 2006: 13).*

Z dobrim sistemom razvoja človeških virov, z nenehnim omogočanjem izobraževanja, osebne in profesionalne rasti, ter razvoja kariere pa lahko ostane organizacija atraktivna za posameznika tudi dalj časa in s tem v organizaciji zadrži ključne ljudi in ključna znanja.

Brečko (2006: 84) je strnila zahteve dela in razvoja kariere v nekaj zelo pomembnih točk:

- *nova ekonomija prinaša novo znanje, nove in različne storitve, tehnologije in fleksibilnost dela;*
- *koncept zaposlenosti se umika konceptu zaposljivosti;*
- *koncept kariere kot niz delovnih vlog se umika konceptu izobraževalne poti, pri čemer je pomembno stalno učenje;*
- *vse več je »klicev« po človeku in družinam prijaznih načinov organiziranja dela;*
- *organizacije lahko konkurirajo na globalnih trgih s sodelovanjem vseh zaposlenih in dehierarhizacijo notranjih struktur – opisi delovnih mest se umikajo portfelju*

*sposobnosti, spretnosti, znanja in vrednost, ki jih v kadrovski praksi z eno besedo imenujemo kompetence;*

- *odgovornost za načrtovanje kariere se vse bolj seli od organizacije k posamezniku – v tej luči se delo prilagaja posamezniku in ne posameznik delu;*
- *generacija x in y ima nove želje in vrednote – etika dela se spreminja v etiko kakovosti življenja;*
- *širi se koncept dela: delo je lahko tudi neplačano, prostovoljno, emocionalno...;*
- *prihodnost se kaže v kombiniranju in enakopravnosti dela, družine in učenja.*

Zanimanje za razvoj kadrov in razvoj kariere je poleg zgoraj naštetega naraslo tudi zaradi demografskih, tehnoloških, družbenih in ekonomskih značilnosti:

- premik v povprečni starosti delovne populacije
- upočasnitev zgodnjega upokojevanja
- sploščanje hierarhičnih nivojev v organizaciji (glej Cvetko 2002: 91).

### **3. Načrtovanje osebnega razvoja in razvoj kariere**

Vsak posameznik stremi k osebnemu razvoju, pa naj bo to v poklicnem ali zasebnem življenju. »V zahodni kulturi, kjer je področje dela izredno pomemben življenjski segment, postaja delovna kariera skoraj sinonim za osebni razvoj posameznika« (Konrad 1996: 11).

Tavčar navaja, da načrtovanje osebnega razvoja obsega (glej Tavčar v Merkač-Skok 2005: 140):

- *Presoja lastnih zmožnosti;* vsak si mora sam opredeliti svoje interese, zmožnosti, vrednote in namere. Vse to je potrebno preverjati med lastnim razvojem, saj bomo le tako vedeli kaj zmoremo in kaj hočemo. Ko presodimo sami sebe, si ugotovitve razvrstimo na prednosti in slabosti, ter jih rangiramo po pomembnosti.
- *Ugotavljanje možnih smeri in priložnosti za osebni razvoj;* veliko informacij si lahko pridobimo z neformalnimi razgovori in s pogovori z dobro poučenimi sodelavci posameznih organizacij. Tudi v javnih virih, kot so razpisi, pregledi, priročniki in publikacije posameznih organizacij, lahko najdemo obilo informacij.

- *Postavljanje ciljev lastnega osebnega razvoja*; pri postavljanju ciljev moramo izhajati iz presojanja lastnih zmožnosti, to je iz lastnih prednosti in slabosti, ter iz priložnosti v okolju.
- *Načrt za doseganje ciljev osebnega razvoja*; ko zložimo dejstva skupaj, pripravimo konkreten načrt, ki vsebuje dejavnosti in roke. Načrt mora upoštevati interese organizacije, ter interese vseh, ki sodelujejo pri načrtu. Pomembno je, da se človek načrta drži, ter da ga prilagaja v primeru sprememb okoliščin. Pri načrtovanju je potrebno upoštevati še dodatne presoje kot so: prilagodljivost, alternativni načrti, ter usklajevanje osebnega razvoja in zasebnega življenja. Zlasti slednja presoja sodi med najzahtevnejše odločitve v načrtovanju osebnega razvoja.

Cvetko (2002: 47) navaja, da moramo pri načrtovanju posameznikovega razvoja poudariti celovitost osebnega razvoja, ki je rezultanta strokovnega razvoja, razvoja osebnosti in delovnega razvoja. Značilnost slednjih je, da se vedno med seboj prepletajo.

***Strokovni razvoj*** običajno predstavlja doseženo raven formalne in neformalne izobrazbe; s tem »mislimo na človekovo oblikovanje z izobraževanjem, z izbiro poklica, z usposabljanjem in strokovnim izpopolnjevanjem, ki zagotavlja njegovo napredovanje pri delu« (Cvetko 2002: 47).

***Osebnostni razvoj*** definiramo kot »razvoj osebnostnih lastnosti posameznika v širšem smislu. Pri tem mislimo na splet osebnostnih lastnosti, vrednot, nagnjenj, motivov, stališč in interesov, ki skupaj z njegovimi sposobnostmi in znanjem ter delovnimi dosežki oblikujejo celovito osebnost« (Cvetko 2002: 47).

***Delovni razvoj*** pomeni »uveljavitev ali uspeh posameznika na nekem področju delovanja. Včasih temu razvoju pravimo tudi delovna kariera. Ta komponenta razvoja kadrov je povezana z neposrednim delom in samim delovnim okoljem« (Možina, Florjančič, Gabrijelčič v Cvetko 2002: 48). »Pogosto se povezuje tudi z doseganjem nekega delovnega položaja ali funkcije, ali pa ga potrjujejo delovni rezultati. Ta sestavina se vedno veže na uspeh v neki organizaciji ali pa pri osebem delu« (Merkač-Skok 2005: 144).

Iz tega lahko sklepamo, da moramo pri razvoju posameznika, tako pri njegovem osebnem kot poklicnem in kariernem razvoju, upoštevati vse aspekte posameznikovega življenja, tako poklicnega kot zasebnega.

*Starejši sistemi načrtovanja kariere, ki so jih ustvarili strokovnjaki v podjetjih, so imeli to slabost: temeljili so namreč na predpostavki, da lahko posameznika iztrgamo iz zasebnega življenja, od njegove družine in da mu moramo potemtakem zagotoviti le možnost za poklicni razvoj. Ko so raziskave o osebnostnem razvoju odraslih napredovale, je postalo vse jasneje, da so delo, družina in samozavedanje posameznika v tesni povezavi in, da vsi ti dejavniki močno vplivajo tudi na delo ter odločitve v zvezi z njim (Brečko 2004: 42).*

Načrtovanje osebnega razvoja ima velik pomen pri razvoju kariere, saj na podlagi osebnega razvoja načrtujemo kariero.

#### **4. Načrtovanje in oblikovanje kariere**

Kdo je odgovoren za načrtovanje kariere; posameznik ali organizacija?

V prvi vrsti je to vsekakor posameznik, saj je vsakdo odgovoren za svoje življenje; tako v zasebnem življenju kot na poklicni poti. Posameznik mora sam vedeti kaj si želi, česa je zmožen, kaj pričakuje in kako uresničiti svoje cilje.

*Načrtovanje kariere mora izhajati iz razmišljanja posameznika o najboljših možnostih za napredovanje in izbiro ustreznih korakov za doseg te možnosti. Izbira je pogosto odvisna od posameznikovih lastnosti, sposobnosti, predvsem pa od socialne situacije, v kateri se znajde. Pogosta težava pa je, da ljudje ne poznajo svojih osebnosti, zaradi česar pogosto prihaja do podcenjevanja ali precenjevanja lastnih sposobnosti in do negativnih pojavov, ki spremljajo kariero (Možina 2002: 74).*

Poleg poznavanja samega sebe, svojih aspiracij in sposobnosti, pa mora posameznik poznati tudi zahteve organizacij in zahteve trga delovne sile v sedanjosti in prihodnosti. Zato je nujno sodelovanje posameznik-organizacija. Oblikovanje kariere je torej proces, v katerem

»posameznik, občasno intenzivnejše, sam ali s pomočjo organizacije pregleduje dosedanjo kariero, svoje vrednote, motive, znanja in sposobnosti, ocenjuje priložnosti ter oblikuje karierno vizijo in si zastavlja cilje v karieri in pot do njih« (Lipič v Brečko 2006: 35).

*Za vodenje kariere je potreben dialog med organizacijo in posameznikom. Vsekakor je koristno tako za organizacijo, kot za posameznika, da se med njima razvije konstruktiven dialog. Posameznik se mora zavedati, da je kariera tako pomembna za kvaliteto njegovega življenja, da skrbi zanjo ne more v celoti prenesti na organizacijo. Ravno tako se mora organizacija zavedati, da je njena potreba po človeških resursih pomembna in ne more biti odvisna le od subjektivnih odločitev posameznikov (Merkač-Skok 2005: 145).*

Človeški viri dobivajo vse večji pomen. O njih se govori kot o konkurenčni prednosti, zato organizacije in njihovi menedžerji vse več pozornosti namenjajo ljudem v organizaciji, njihovim spretnostim, zmožnostim, znanjem in kompetencam, se jim posvečajo, jih izobražujejo in razvijajo. Da sta človekovo vedenje in organizacija povezana in se v vseh pogledih prepletata, že v osnovi govorijo različne definicije organizacije. F. Lipovec pravi: »Organizacija podjetja je sestav razmerij med ljudmi – člani podjetja, ki zagotavljajo obstoj, družbeno-ekonomske in druge značilnosti podjetja« (Lipovec v Lipičnik 1998: 22). Tudi definicija S.P. Robinsona pravi, da »so ljudje organizacija«, saj govori: »Organizacija je usklajena socialna enota, sestavljena iz dveh ali več ljudi, ki deluje na razmeroma trajni podlagi, da bi dosegla skupen cilj ali vrsto ciljev« (Robbinson v Lipičnik 1998: 22). Torej organizacija, ki želi biti konkurenčna in uspešna mora za svoje ljudi skrbeti v vseh pogledih, tudi za razvoj njihovih karier. »Razvoj posameznika, njegovih spretnosti, sposobnosti in znanja, je ključnega pomena za napredovanje organizacije. Zato mora management nameniti kar največ sistematične pozornosti in napora razvoju kadrov in razvoju karier posameznikov« (Merkač-Skok 2005: 137). Številne raziskave so že pokazale, da so organizacije, ki imajo dobro razdelano strategijo za upravljanje s človeškimi viri in dobro razdelan sistem za razvoj karier zaposlenih, uspešnejše.

»Za oblikovanje, načrtovanje in realizacijo kariere sta zainteresirana posameznik in podjetje, saj tako drug drugemu omogočata preživetje. Tista podjetja, ki so kariero posameznikov podredila izključno svojemu napredku in so jih prikrajšala za užitke in koristi, ki jih prinaša



napredovanje, so kaj hitro izgubila večino človeških zmožnosti« (Lipičnik 1998: 180). Lahko torej rečemo, da z oblikovanjem kariernih načrtov, organizacije skušajo doseči zastavljene dolgoročne cilje. Ali drugače; pri načrtovanju karier zaposlenih gre za zagotavljanje ključnih kadrov in ključnih znanj v prihodnosti, ki bodo bistveno pripomogli pri doseganju zastavljenih ciljev.

#### ***4.1 Proces načrtovanja***

Načrtovanje je neka miselna aktivnost s predhodno zastavljenim ciljem, ki ga želimo doseči. Werther in Davis menita, da je »načrtovanje kariere proces, v katerem posameznik izbira cilje v karieri in poti do njih. Cilji v karieri so položaji v prihodnosti, h katerim posameznik stremi in jih želi doseči, in točke vzdolž njegove kariere, pot v karieri pa zaporedne vrste dela, ki sestavljajo kariero« (Brečko 2005: 34).

Preden pa si posameznik postavi realne cilje, mora dobro poznati samega sebe, saj je načrtovanje kariere proces, ko posameznik ugotavlja lastna prepričanja, vrednote, interese, svoje posebne sposobnosti in tudi omejitve, potrebe v različnih življenjskih obdobjih, si v skladu z njimi postavi realne in merljive cilje ter načrtuje učne in delovne aktivnosti, s katerimi bo v določenem času dosegel zelene cilje (glej Brečko 2005: 35).

Avtorice Zandy B. Leibowitz, Caela Farren in Beverly L. Kaye so sestavile model štirih vprašanj, ki si jih mora zastaviti vsak posameznik pred načrtovanjem kariere:

1. Kdo sem?
2. Kakšnega me vidijo drugi?
3. Kateri so moji cilji?
4. Kako lahko dosežem svoje cilje?

Avtorice pravijo, da so v teh vprašanjih vključena vsa potrebna znanja in spretnosti za upravljanje karier posameznika (glej Cvetko 2002: 125).

Ključno vlogo pri načrtovanju kariere ima torej posameznik sam, pri tem pa mu mora pomagati tudi organizacija. Z uresničevanjem svoje lastne delovne poti posameznik uresničuje tisto kar mu je najpomembnejše. »Samo želja in volja posameznika sta za razvoj kariere premalo. Treba je upoštevati okoliščine, v katerih se nahaja organizacija. Če se je

posameznik pripravljen odzvati na organizacijske potrebe, je situacija zanj ugodnejša« (Merkač-Skok 2005: 145). Seveda pa se na te organizacijske potrebe lahko odziva le, če je o le-teh dobro informiran. »Brez jasne vizije podjetja ali organizacije, ki je ustrezno predstavljena vsem zaposlenim, posamezniki svoje osebne vizije ne morejo primerjati oziroma usklajevati z vizijo delovnega okolja, katerega sestavni del so« (Godina Košir 2006: 23).

To odgovornost pa nosijo tako top menedžerji in neposredni vodje, kot mentorji in svetovalci. »Bistvene organizacijske informacije, ki so potrebne za razvoj kariere so: organizacijski strateški cilji in poslovne potrebe, kultura v organizaciji, organizacijska in oddelčna struktura, sistem zaposlovanja osebja, razvojne priložnosti, sistem nagrajevanja, kompetence, programi usposabljanja, informacije o trendih, področjih rasti, pojavljajočih se industrijah, ter ostali viri, ki podpirajo razvoj karier, npr. karierni sejmi, neformalni sestanki in drugo« (Cvetko v Merkač-Skok 2005: 142).

#### ***4.1.1 Štiristopenjski model načrtovanja kariere***

Najprej si bomo pogledali načrtovanje kariere izključno z vidika posameznika, saj je le-ta v prvi vrsti odgovoren za svoje življenje in odločitve, ki jih sprejema; tudi v zvezi s svojo delovno kariero. Kot govori Brečko je načrtovanje karier sestavljeno iz štirih glavnih stopenj:

- 1. *Izboljšanje lastnega razumevanja situacije***, iz katere izhaja problem. Ko se problem pojavi; to je, ko je pretrgan ustaljen dnevni ritem, se moramo vprašati kje je vir problema, kakšna je stopnja težavnosti in kako se na problem odzovemo. Največkrat se posamezniki srečajo s problemom pomanjkanja znanja o načrtovanju kariere, ki po navadi nastopi ob prehodu v poklicno življenje in ob vertikalnih ali drugih premikih v karieri, ki zahtevajo veliko novega učenja. Za vsako reševanje problema torej potrebujemo novo znanje in sposobnosti.
- 2. *Doseganje globljega samouvida***; to pomeni prepoznati lastne zmožnosti, omejitve, potrebe in občutke v dani situaciji, skratka bolje poznati sebe.
- 3. *Izbiranje pravilne odločitve***; kako se bomo odzvali na problem, ki je v danem trenutku izvor stresa. Pravilen odziv na problem sta predvsem globlji samouvid in

socialna interakcija z drugimi (pogovor s prijatelji, družino...), ki je neke vrste vir motivacije in ki nam omogoča drugačno perspektivo oziroma pogled na problem.

4. **Presojanje učinkovitosti rešitve;** pri tem se sprašujemo ali smo ubrali pravo pot reševanja, ali smo se sploh sprijaznili s problemom in ali smo problem rešili. S povratno zanko se veliko naučimo o naravi problema in dobimo globlji vpogled vase (glej Brečko 2005: 127–132).

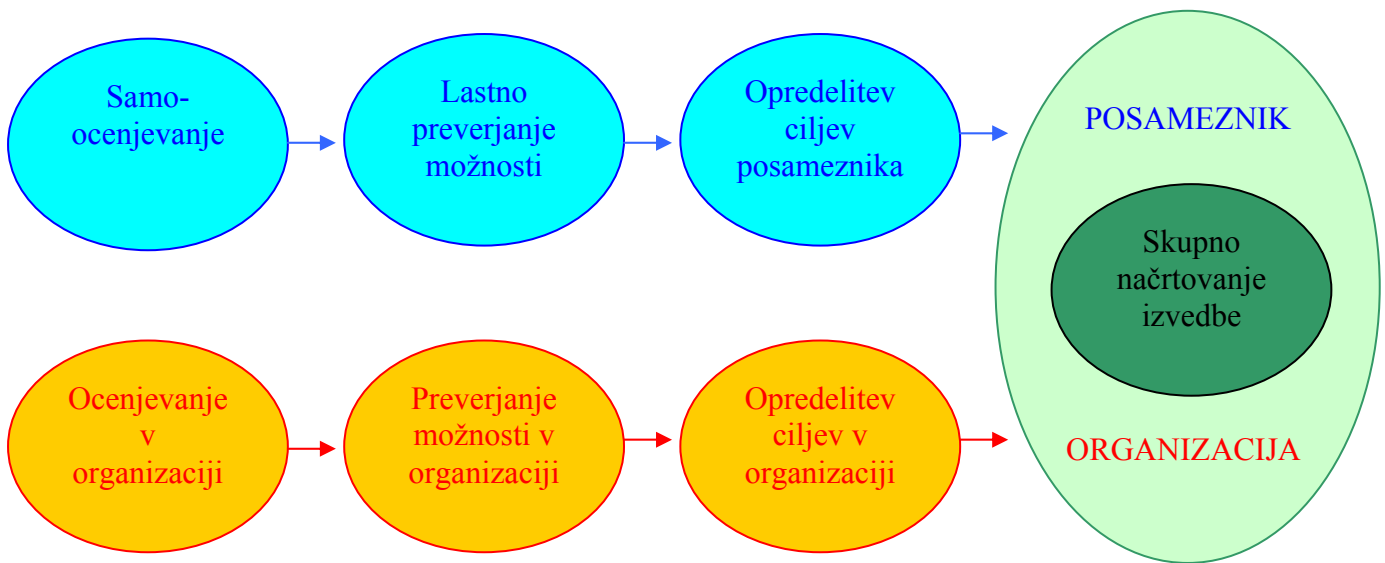
Ta model predstavlja načrtovanje kariere kot cikel nenehnega reševanja problemov, ob katerem se nenehno učimo in osebno zorimo.

#### **4.1.2 Karierni načrt**

Ko posameznik pozna sebe in ve kaj hoče, pride na vrsto organizacija. Prav tako kot posameznik, mora tudi organizacija imeti dobro začrtane cilje in vizijo za prihodnost. Ob tem pa mora seveda poznati svoje zaposlene, da lahko njihove želje in sposobnosti poveže s cilji organizacije. Kot pravi Marjana Merkač-Skok: »karierne načrte se izdeluje na podlagi informacij o zmožnostih zaposlenih, predvsem delovnih, strokovnih, mobilnostnih in vodstvenih. Ta načrt je skupek dejanskih, želenih in zahtevanih zmožnosti posameznika, na podlagi katerih so izvedeni karierni ukrepi ter načrti razvoja v skladu z opredelitvijo možnega napredovanja in v skladu s terminsko opredelitvijo zahtevanih pogojev« (Merkač-Skok 2005: 154).

Karierni načrt ima dva nosilca; to sta posameznik in organizacija. Med seboj morata komunicirati, se usklajevati in prilagajati. »Celoten koncept kariernih načrtov mora biti tako zasnovan, da omogoča usklajevanje samouresničevanja in osebnega razvoja v lastno korist in v korist družbe« (Mihalič in Nahtigal v Merkač-Skok 2005: 154). Karierni načrt torej poteka po dveh poteh, ki se združita v skupen cilj. Spodnja slika (slika 4.1.2.1) kaže postopek načrtovanja karier in zajema skupne točke različnih pristopov.

Slika 4.1.2.1: Postopek načrtovanja karier



Vir: Možina 2002: 76.

Tako posameznik kot organizacija prispevata svoj delež k izdelavi načrta karierne poti. Skupaj začrtata pot in izbereta način, kako uspešno hoditi po njej ter doseči cilj, ki je bistvena sestavina vsakega kariernega načrta.

Pomemben element načrtovanja kariere predstavljajo pripomočki in orodja za izvedbo samoocene in ocene posameznika ter ugotavljanje želja in ambicij zaposlenih. Možna orodja in pripomočki so navodila, vprašalniki, anketni listi in kadrovske evidence, s katerimi pridemo do informacij o možnostih načrtovanja karier. Pri tem moramo upoštevati komu je neko orodje namenjeno in pri tem integrirati čim več strokovnjakov. Pri snovanju metodologije morajo sodelovati poleg kadrovske strokovnjakov, tudi strokovnjaki s področja organizacije dela, ekonomike dela in sistemov nagrajevanja. Pomembna pa je tudi močna podpora in sodelovanje top menedžmenta (glej Možina 2002: 76).

#### ***4.2 Cilji pri oblikovanju kariere z vidika zaposlenega***

S procesom načrtovanja kariere 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).

Kariero moramo načrtovati, poznati moramo svoje želje in cilje, saj to vodi v večje osebno zadovoljstvo, kar pa posledično vpliva na kvaliteto življenja tako v službi kot v zasebnem življenju.

### ***4.3 Cilji pri oblikovanju kariere z vidika organizacije***

Cilji organizacije pri oblikovanju kariere so:

- »pomagati zaposlenim ugotoviti zmožnosti in odlike za sedanje in prihodnje delo,
- približati in združiti osebne cilje ter cilje organizacije,
- razvijati nove smeri kariere in načrtovati vidno napredovanje v vseh smereh, ne samo navzgor,
- spodbuditi zaposlene, ki v svoji karieri že nekaj časa ne napredujejo,
- dati zaposlenim možnost, da bodo razvili sebe in svojo kariero,
- pridobiti vzajemne koristi za organizacijo in posameznega zaposlenega« (Lipičnik 1998: 180–181).

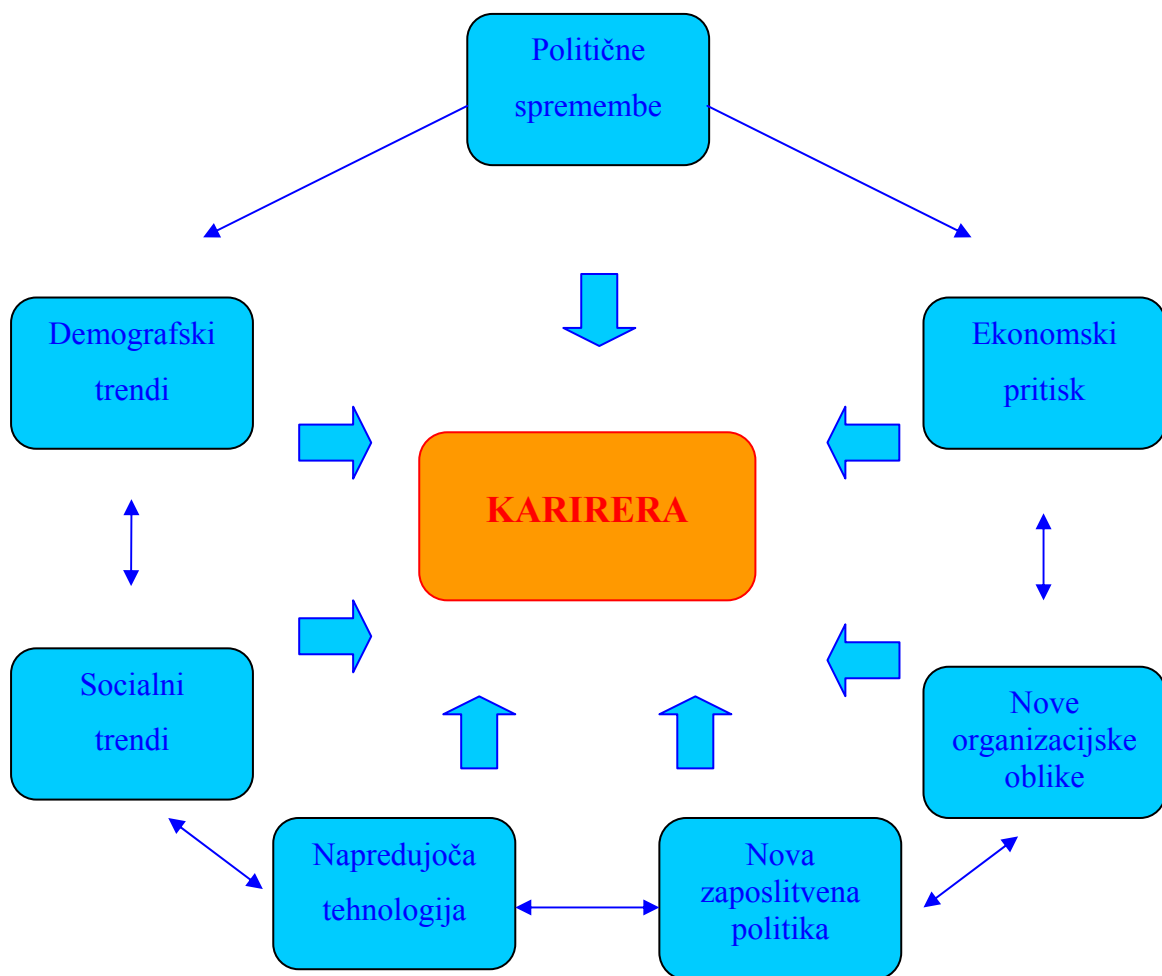
Od načrtovanja kariere imata korist tako posameznik kot organizacija. Posameznik si prizadeva za uresničitev kariernega plana in vsaka dosežena stopnja vzbudi željo po doseganju naslednje. Prizadeven posameznik, ki je pripravljen nekaj storiti za svojo kariero in se trudi pri svojem delu, pa je tako v veliko korist tudi organizaciji.

»Pogosto napredek in zavzetost pri delu spremljajo tudi nagrade, materialne in nematerialne, ki preprečujejo, da bi vnema prehitro pošla in želja po napredku ugasnila. Hkrati pa je s pravimi nagradami ob pravem trenutku zavarovana tudi smer napredovanja, ki naj bi bila delavcu in organizaciji v korist« (Lipičnik 1998: 183).

#### 4.4 Dejavniki pri oblikovanju kariere

Na načrtovanje kariere vplivajo številni nepredvidljivi dejavniki, saj kot pravi Možina: »načrtovanje kariere ni natančno orodje« (Možina 2002: 75). Spodnja slika (slika 4.4.1) prikazuje medsebojno povezanost splošnih dejavnikov.

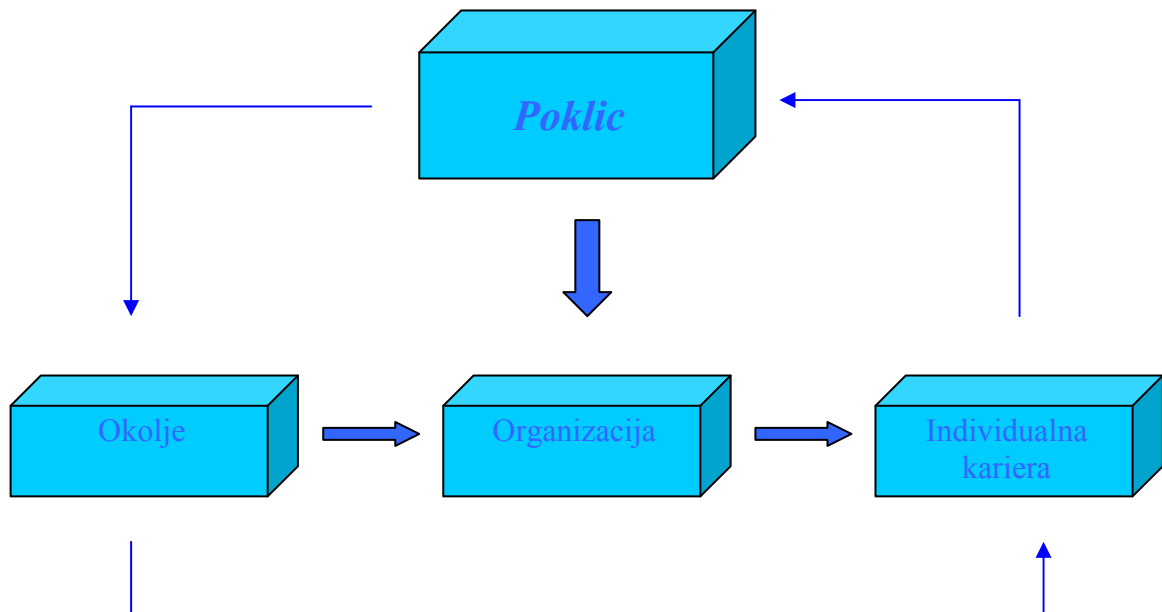
Slika 4.4.1: Dejavniki, ki vplivajo na kariero



Vir: Lipičnik 1998: 181.

Pri oblikovanju konkretne kariere moramo upoštevati nekaj med seboj povezanih elementov. Ti so: okolje, organizacija, poklic in individualna kariera (slika 4.4.2). Te dejavnike je potrebno upoštevati pri oblikovanju in uvajanju posameznikove kariere, ki se nanaša na točno določen poklic in iz njega izhaja.

Slika 4.4.2: Povezanost dejavnikov, ki jih je treba upoštevati pri karieri



Vir: Lipičnik 1998: 182.

»Individualna kariera se nanaša na poklic in iz njega tudi izhaja. Nanjo pa vplivata okolje in organizacija, v kateri je posameznik zaposlen. Okolje pa vpliva na organizacijo (podjetje) in spodbuja oblikovanje poklicev v skladu s predvidenim razvojem« (Lipičnik 1998: 182).

## 5. Strateško upravljanje s človeškimi viri

Strateško upravljanje s človeškimi viri je proces uresničevanja strategije, pri čemer je najpomembnejša naloga menedžmenta usklajevanje kadrovskih virov z značilnostmi organizacije in potrebami v njenem okolju.

Strateško planiranje kadrovskih virov mora biti vedno sestavni del organizacijskega strateškega planiranja, popolnoma mora biti integrirano v celotno poslovanje organizacije in usklajeno z njenimi cilji. Ker so razmere na trgu vse bolj negotove in se morajo organizacije vse bolj truditi za položaj na trgu, je v zadnjih letih čedalje bolj poudarjena vloga ljudi, zaposlenih, njihovih zmožnosti, znanj, veščin, spretnosti in kompetenc. Zato je prisotno vse več vlaganja v izobraževanje, v razvoj človeških virov in navsezadnje tudi v razvoj karier

zaposlenih. »Ravnanje z ljudmi pri delu postaja vse pomembnejši dejavnik uspešnosti organizacije. V prihodnje bomo uspešnost organizacije merili predvsem po njeni sposobnosti zaposlovanja, razvijanja in ohranitve visoko zmožne delovne sile. Takšni ljudje so in bodo postali odločilni dejavnik pri razvoju uspešne organizacije« (Lipičnik 1998: 41).

Brečko (2005: 22) v svoji knjigi pravi, da je »poslovni svet potreboval dobrih 100 let, da si je priznal, da dodano vrednost v organizacijah ustvarjajo zaposleni, in ne morebiti stroji ali pa kapital sam po sebi«.

Vse več slovenskih podjetji, predvsem tistih, ki si želijo zanesljiv tržni položaj, že sprejema nove pristope kadrovskega menedžmenta. »K njim jih med drugim spodbuja tudi spoznanje, da pridobitev certifikata kakovosti po standardih ISO 9001 zahteva tudi izpolnjevanje nekaterih zahtev na kadrovskem področju. To so: v podjetju mora biti imenovana odgovorna oseba za razvoj kadrov in izobraževanje, podjetje mora imeti opredeljene načine in metode za ugotavljanje potreb po znanju, imeti mora program izobraževanja za kakovost in kadrovske evidenco razvoja posameznikov« (Rojc 1992: 19).

Strateško upravljanje s človeškimi viri je stalen proces, ki je v vseh pogledih povezan z drugimi procesi v organizaciji; povezan je s strategijo organizacije, z njeno vizijo, cilji in planom razvoja. »Noben plan razvoja ne more biti sprejet, prav tako pa tudi ne more biti uspešen, če ne opredeljuje razvoja bistvenega in integralnega dela, to je plana razvoja kadrov« (Florjančič 1981: 9). Pomembno je predvsem to, da kadrovska politika in politika podjetja hodita z roko v roki, se nenehno povezujeta in dopolnjujeta. Pri tem pa organizacija ne sme pozabiti tudi na prepoznavanje zunanjih vplivov, konkurence in dogajanja na trgu delovne sile. Tako kot zunanje okolje vpliva na strateške odločitve, vpliva tudi na ravnanje z ljudmi.

Pri ravnanju s človeškimi viri gre za »usmerjanje kadrov in njihovih zmožnosti k povečevanju učinkovitosti, ter obenem v kar največji meri zadovoljevati potrebe zaposlenih. Bistvo uspešnega ravnanja s kadrovskega viri je združevanje obeh ciljev kot vzajemnih in medsebojno odvisnih« (Možina 2002: 4). »Učinkovito ravnanje s kadrovskega viri je nedvomno samo po sebi prednost pred konkurenco« (Možina 2002: 6). To potrjuje tudi dejstvo da je »med uspešnimi podjetji v Sloveniji več takih, ki imajo razvito (in zapisano)



poslovno UČV strategijo, v primerjavi z manj uspešnimi podjetji« (Kramberger, Ilič, Kohont 2004: 99).

## **6. »Nova« vloga kadrovske funkcije in menedžmenta**

Prvi oddelki za razvoj človeških virov (*»human resource development«*) so se v organizacijah začeli pojavljati že v 60-ih in 70-ih letih prejšnjega stoletja, programi usposabljanja zaposlenih pa segajo celo že v sredino 18. stoletja (glej DeSimone 1998: 3). HRD se izvaja v oddelku za upravljanje s človeškimi viri (*»human resource management«*). HRM se definira kot *»učinkovita uporaba zaposlenih pri doseganju ciljev in strategije organizacije, sestavljen pa je iz naslednjih dejavnosti: razvoj človeških virov, planiranje človeških virov, izbor kadra in selekcija, administracija pri izplačilu plač in nagrad, razvoj odnosov zaposlenih, administracija enakih priložnosti«* (DeSimone 1998: 6–7). To je klasična, vsesplošna kadrovska funkcija, ki pa se z leti vse bolj spreminja in širi.

*Čas je pokazal, da klasično zaznamovana kadrovska funkcija, ki je nastajala v povsem drugačnih razmerah, ne more več zadovoljiti potreb, ki jih pred managerje in kadrovske strokovnjake postavljajo hitre spremembe v okolju. Prav tako se je pokazalo, da ljudi ni mogoče obravnavati samo v kadrovski službi, brez pravih povezav z globalnimi poslovnimi cilji. Klasično obravnavanje ljudi v hitro spreminjajočih in tekmovalnih razmerah namreč ne omogoča sodobnih načinov ravnanja z ljudmi, ki jih zahteva neprestano prilagajanje organizacije okolju (Možina 2002: 17).*

Zato se v zadnjih letih upravljanje človeških virov, odgovornost za zaposlene in njihov razvoj iz kadrovskega sektorja oziroma služb prenaša tudi na srednji in višji menedžment. Menedžer je namreč vez med zaposlenimi in cilji organizacije. Vse bolj se tako pojavlja potreba po menedžerjih, ki so izobraženi tudi na področju kadrovskega menedžmenta in usposobljeni za uspešno in strokovno podkovanost ravnanje s človeškimi viri. Menedžerji morajo znati usposabljanje delavcev in spremljati njihov razvoj. *»Osveščeni, usposobljeni in motivirani nadrejeni so učinkovit »razvijalec karier«* (Leibowitz et. al. v Cvetko 2002: 127).

*Funkcija upravljanja s človeškimi viri se je v zadnjih nekaj desetletjih po pomembnosti iz obrobja poslovnega sistema preselila v sam center organizacije. Če ta premik preslikamo v strukturo, pomeni, da lahko pričakujemo določeno stopnjo centralizacije – v smislu njenega strateškega premika – in integracijo v strateško poslovno odločanje. Vodje kadrovskih oddelkov so postali člani najvišjih odločevalskih organov in teles. Organizacije so spoznale, da lahko uspešno tekmujejo le, če nenehno skrbijo za svoje človeške vire, in sicer v celotni organizaciji. Še posebej se morajo z njimi ukvarjati vodje na vseh ravneh (Mesner-Andolšek, Štebe 2004: 36–37).*

Tak premik nalog kadrovskega oddelka na neposredne oziroma linijske vodje sta Brewster in Larsen (1992) poimenovala »devolucija upravljanja s človeškimi viri« (Mesner-Andolšek, Štebe 2004: 37). Ta proces v realnosti za organizacije pomeni, da mora kadrovski oddelk v organizaciji obdržati težo in veljavo, predvsem mora imeti strateško vlogo, kadrovske aktivnosti pa morajo biti v sozvočju s poslovnimi cilji.

*Če strateškega upravljanja s človeškimi viri ne bo, visoke stopnje devolucije v slovenskih organizacijah lahko pomenijo zakrnevanje funkcije UČV in potiskanje kadrovskih vprašanj v kot. Takšno zakrnevanje lahko ogrozi razvojni vidik in dolgoročno perspektivo organizacije. Izgubljanje kompetitivnih prednosti, ki se danes dosega z zgolj prek človeških virov, pa verjetno ni posebej obetaven razvoj, ki je lahko posledica zanemarjanja kadrovske funkcije v poslovnem sistemu (Mesner-Andolšek, Štebe 2004: 59).*

Kadrovski oddelki morajo torej igrati svojo pomembno svetovalno in podporno vlogo pri načrtovanju karier zaposlenih ob tem pa top management in neposredni vodje ne smejo zanemariti svoje ključne vloge pri upravljanju s človeškimi viri. Vsi našti akterji pa se morajo ustrezno strokovno izobraziti. »Višji management mora biti predvsem usposobljen za vodenje kadrovske politike v povezavi s poslovno politiko, medtem ko so nižje ravni vodstvenega kadra usmerjene v pridobivanje znanja za operativne naloge v zvezi s kadrovskimi viri« (Možina 2002: 20).

»Organizacije v katerih nadrejeni pomagajo zaposlenim pri kariernih problemih, dosega pozitivne premike: večjo usklajenost med sposobnostmi zaposlenih in potrebami organizacije

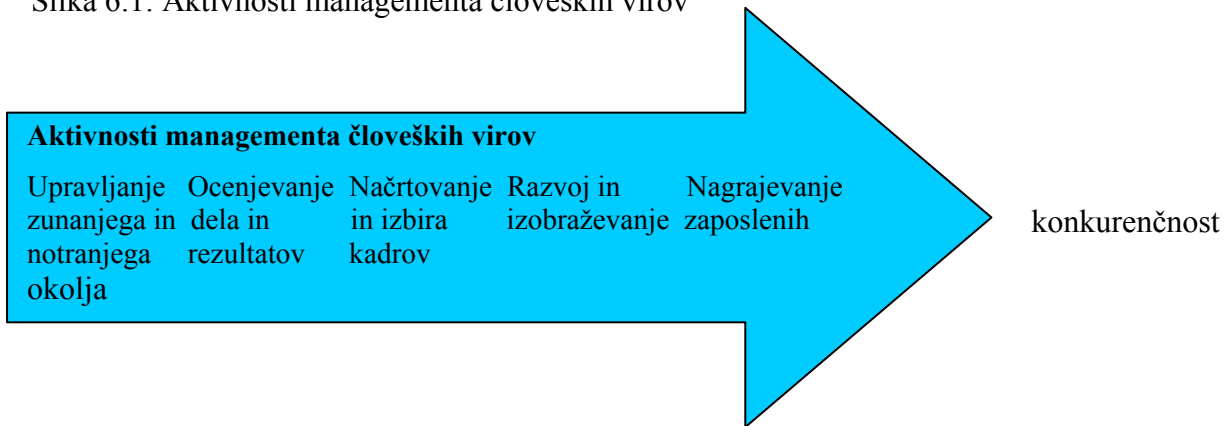
za potencialne novo zaposlene, izboljšavo obstoječih kadrovskih sistemov ter možnost dolgoročnega planiranja kadrov« (Cvetko 2002: 127). Kadrovske službe torej ne bi smele obstati na točki, na kateri predstavljajo zgolj administrativno funkcijo. V sodelovanju z menedžerji se morajo ukvarjati s človeškimi viri, jih razvijati, izobraževati in usmerjati ter načrtovati njihovo kariero. S tem se je poleg potrebe po menedžerjih usposobljenih na kadrovskem področju, pokazala tudi potreba po strokovnjakih zaposlenih v kadrovskem sektorju. Kot pravi Jože Florjančič: »vedno bolj prihaja do »pozitivnega spopada pristojnosti« med vlogami vodij in kadrovskih specialistov. Vodenja in kadrovske funkcije ni več možno ločevati. Vodje se ukvarjajo s kadrovsko funkcijo, kadrovski strokovnjaki pa pomembno vplivajo na vodenje« (Florjančič 1992: 36).

»Strokovnjaki za UČV so tisti, ki morajo svetovati vodjem pri njihovih operativnih kadrovskih odločitvah. Strokovnjaki za UČV namreč oblikujejo in razdelajo kadrovske strategije in politike, ki morajo biti konsistentno določene in izvajane« (Mesner-Andolšek, Štebe 2004: 60). V številnih organizacijah so vodje oddelkov za kadrovske vire neposredno podrejeni vodstvu podjetja in pogosto tudi člani uprave. Slovenija je v tem primeru v prednosti pred ostalimi državami Evrope, saj je »vodja kadrovskega področja v več primerih član vodstva kot drugje in v približno enaki meri sodeluje pri nastajanju organizacijske strategije od začetka« (Ignjatović, Svetlik 2004: 27). Pomembnost kadrovskih oddelkov je čedalje večja, vendar pa ni v vseh organizacijah tako; predvsem v tistih, kjer kadrovske dejavnosti ne pripisujejo večjega pomena in dejavnosti ne presegajo administrativne funkcije. V takih kadrovskih oddelkih pa v večini niso zaposleni ustrezno strokovno usposobljeni ljudje. Velik problem, tudi v Sloveniji, predstavlja premajhno število zaposlenih kadrovikov glede na število zaposlenih. »V slovenskih organizacijah je delež strokovnih kadrovskih delavcev na 100 zaposlenih eden manjših, saj imajo v povprečju le malo več kot enega, medtem ko je evropsko povprečje 2,52. Ta primanjkljaj je deloma nadomeščen z intenzivnejšim delom strokovnih delavcev in deloma z večjim angažiranjem linijskih vodij« (Svetlik 2004: 9).

»Kadrovske strokovnjaki morajo nositi odgovornost pomembnega sodelavca v strateškem planiranju.« (Možina 2002: 46). Pri tem je seveda pomembno, da dobro poznajo delovanje organizacije, njeno poslovanje in cilje ter v sodelovanju z menedžmentom sodelujejo pri načrtovanju strategije. S tem pa kadrovske dejavnosti povežejo v celovit sistem, ki se sklada s

cilji celotne organizacije. Aktiven menedžment človeških virov pripelje organizacijo do uspeha. Gre za splet različnih aktivnosti (slika 6.1), ki pripomorejo k ustreznemu odzivanju podjetja na izzive v okolju in uspešnosti.

Slika 6.1: Aktivnosti managementa človeških virov



Vir: Treven 1998: 26.

Vse te aktivnosti uspešnega menedžmenta človeških virov, kot so upravljanje okolja, ocenjevanje dela, načrtovanje kadrov, razvoj, izobraževanje kadrov in nagrajevanje zaposlenih vodijo v konkurenčnost. Na to »puščico« bi lahko dodali še koncept upravljanja karier zaposlenih kot dejavnost menedžmenta človeških virov. To je relativno novo področje kadrovske dejavnosti, ki pa se razvija.

### ***6.1 Vloga menedžmenta in top menedžmenta pri načrtovanju kariere***

Brečko (2006: 27) je vlogo menedžmenta pri razvoju kariere zaposlenih strnila v tri sklope:

1. Managerji morajo postati svetovalci zaposlenim, upoštevati potrebe in želje zaposlenih glede trenutnega dela in dela v prihodnje, ter pomagati in reševati probleme, ki izhajajo iz dela.
2. Managerji morajo nenehno dajati zaposlenim povratne informacije o njihovem vedenju, njihovi uspešnosti in njihovem napredovanju.
3. Managerji morajo ozavestiti dejstvo, da je razvoj zaposlenih nujnost in ne le modna muha, ter verjeti v to, da bodo lahko uspešni le takrat, ko bodo uspešni njihovi zaposleni.

»Prednostna naloga vodilnega managementa je oblikovanje vizije razvoja kadrov v organizaciji. Kadrovske managerji v organizacijah, kjer vodilni management izkazuje potrebno pozornost razvoju kadrov, so vpeti v strateške procese načrtovanja organizacije in so člani uprav, kjer imajo tudi svoj vpliv« (Brečko 2006: 228–229).

## ***6.2 Vloga oddelka za razvoj kadrov pri načrtovanju kariere***

Njihova osnovna naloga je na podlagi strokovnega znanja, oblikovati učinkovit sistem upravljanja karier zaposlenih in pri tem izbrati ustrezne mehanizme in metode. S strokovnim znanjem pomagajo in svetujejo linijskim vodjem in menedžerjem, kako svetovati zaposlenim in načrtovati njihovo kariero. Oddelek za razvoj kadrov po navadi od začetka do konca sodeluje pri postopku načrtovanja karier zaposlenih; od izbora metod, priprave (npr. priprava letnih intervjujev, sestava vprašalnikov...), implementacije sistema do evalvacije.

Brečko (2006: 231–232) našteva nekaj osnovnih odgovornosti oddelkov za razvoj kadrov:

- Izbira učinkovitih načinov selekcije na novo zaposlenih;
- sistem kompetenc in organizacijskih vlog v organizaciji, ki jasno določa, katere kompetence (torej znanje, sposobnosti, vrednote, prepričanja) zahteva določena organizacijska vloga oziroma delovno mesto;
- določanje vertikalnih in horizontalnih možnosti za premike v karieri;
- uvedba nagrajevanja, ki bo v skladu z vertikalnimi in horizontalnimi shemami napredovanja;
- uvedba izobraževanja in usposabljanja ter spremljanja njunih učinkov in rezultatov;
- uvajanje sistema za identifikacijo in razvoj posebnih sposobnosti v organizaciji (talent management);
- zagotavljanje podpore posamezniku pri razvoju kariere v organizaciji;
- usklajevanje organizacijskih virov, zbiranje in vodenje podatkov o zaposlenih v skladu s potrebami organizacije;
- usklajevanje in organiziranje informacij ter uvajanje internega komuniciranja, ki omogoča zaposlenim, da so seznanjeni z dogajanjem v organizaciji in z vsemi informacijami, ki utegnejo biti pomembne za razvoj in načrtovanje kariere;

- svetovanje vodjem, neposredno odgovornim za razvoj kariere zaposlenih, recimo strokovna pomoč pri uvajanju komuniciranja, ki omogoča stalne povratne informacije (redni letni razgovori vodje z zaposlenimi);
- določanje strateške vloge kadrovske funkcije: katera strategija mora biti povezana s strategijo razvoja organizacije in mora prevzeti vlogo strateškega svetovalca upravi organizacije za nadaljnji razvoj in konkurenčnost;
- skrb za razvoj stroke in uvajanje novih rešitev na področju razvoja karier.

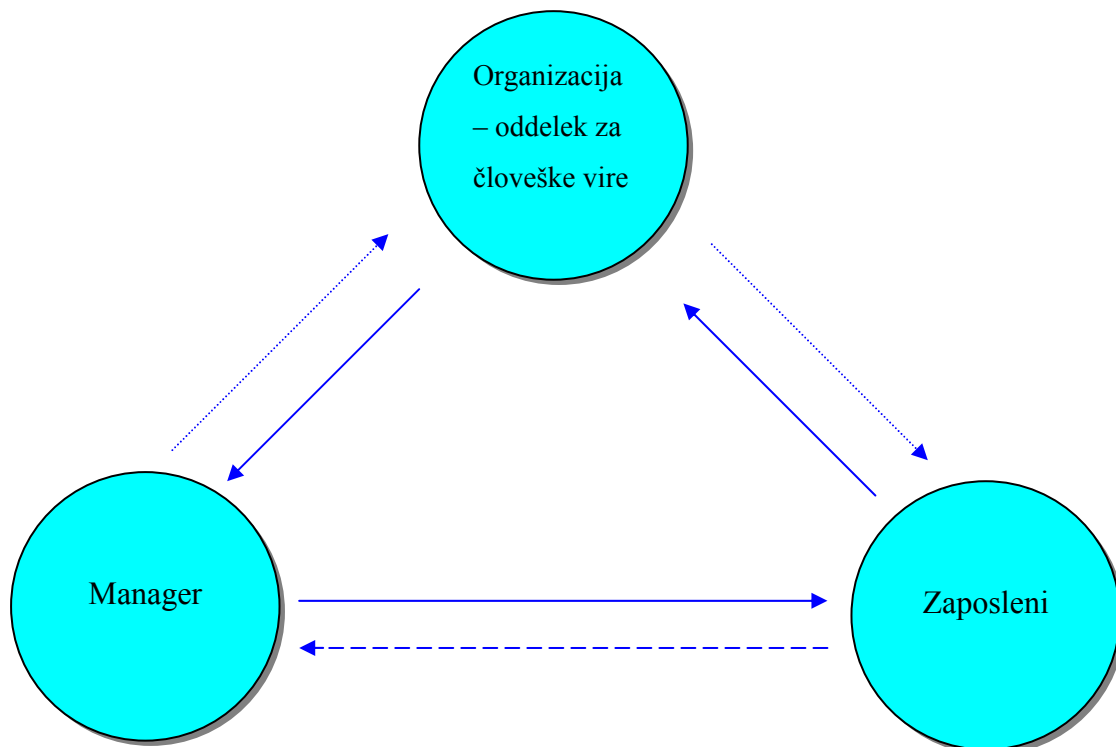
## **7. Upravljanje kariere**

Pojem upravljanje kariere se v literaturi razlikuje od pojmov kot so načrtovanje, oblikovanje in planiranje kariere. Planiranje kariere je dejavnost posameznika, ki je usmerjena v razumevanje, planiranje in uresničevanje poklicnega življenja. Pri tem si lahko pomaga s priročniki, delavnicami, svetovalci; pojem se torej nanaša na posameznika, medtem ko gre pri upravljanju kariere za uskladitev ciljev posameznika in organizacije (DeSimone 1998: 347).

Pri tem gre za nenehen proces priprave, implementacije in nadzora nad sistemom planiranja karier zaposlenih (glej Bernardin, Russel 1993: 341).

Za uspešno upravljanje kariere zaposlenih je pomembna visoka koordinacija in intenzivno sodelovanje vseh; posameznika, menedžerja in oddelka za razvoj kadrov, kot kaže spodnja slika (slika 7.1).

Slika 7.1: Upravljanje kariere



Vir: Bahtijarević-Šiber 1999: 834.

Za uspešno upravljanje kariere zaposlenih je pomembno, da vsak izmed sodelujočih (posameznik, menedžer, oddelek za razvoj kadrov) v celoti izpolni svojo nalogo. Pri tem ima oddelek za razvoj kadrov vlogo koordinatorja in nudi strokovno pomoč menedžerjem in zaposlenim pri razvoju kariere (glej Bahtijarević-Šiber 1999: 834).

Upravljanje kariere je »proces, v katerem si organizacija prizadeva uskladiti karierne cilje in sposobnosti zaposlenih v organizaciji s kadrovskimi potrebami v organizaciji« (Gutteridge v Brečko 2006: 37). Edgar H. Schein je pojem podobno opredelil kot »dialog med posameznikom in organizacijo, v katerem prihaja do procesa medsebojnega usklajevanja individualnih kariernih želja s potrebami organizacije« (Schein v Cvetko 2002: 49).

Zaposlene se vse bolj spodbuja in usmerja, da se poistovetijo s cilji in vizijo organizacije, v kateri so zaposleni in na osnovi tega načrtujejo svojo kariero. »S tem se je začela neka nova razvojna organizacijska kultura, v kateri so vsebinsko povezani linijski managerji kot nosilci poslovne strategije organizacije z oddelkom, ki upravlja s človeškimi viri« (Cvetko 2002: 83).

Tako povezani menedžerji in kadrovski oddelki lahko sistematično upravljajo kariere svojih zaposlenih. Gre za načrtovane in sistematske programe, pri katerih je potrebno skrbno izbrati metode in načrtovati postopke upravljanja karier zaposlenih.

Ko ima organizacija dobro izdelan sistem za upravljanje kariere, mora v proces pritegniti svoje zaposlene in jih dobro seznaniti s svojim modelom za razvijanje kariere. Ameriška strokovnjakinja za razvoj kariere Peggy Simonsen je razvila model osmih korakov v procesu razvijanja kariere:

1. Določitev organizacijskih in posameznikovih potreb; to je bistveno preden začnemo s procesom planiranja kariere.
2. Predstavljeni želeni izid; vizija mora biti jasno artikulirana. Ustvarjanja vizije se lahko lotimo z zastavljanjem vprašanj na dva načina: vprašanja, ki se nanašajo na prihodnost in vprašanja, ki analizirajo sedanjost.
3. Podporniki med delničarji; ugotoviti moramo kdo so vplivni posamezniki, ki podpirajo napore in cilje pri izgrajevanju sistema razvijanja kariere.
4. določitev nekaterih elementov izven procesa; obstajajo nekateri elementi, ki niso sestavina v programu razvoja karier, vendar jih moramo opredeliti, npr: katero ciljno skupino bomo zajeli v karierni razvoj?
5. Sestavine v sistemu za razvoj kariere; pomembno je zagotoviti, da bodo v procesu vključeni managerji s svojo vlogo in ostali viri, ki so koristni za zaposlene.
6. Obveščanje in izobraževanje; celovito obveščanje zaposlenih sestoji iz treh faz: začetno obveščanje pred začetkom procesa, sporočanje zaposlenim, ki se vključujejo v proces kasneje ter ob uporabi različnih virov in ohranjanje procesa »pri življenju«.
7. Implementacija procesa.
8. Ocenjevanje (vrednotenje) in ohranjanje procesa; ocenjevanje mora temeljiti na potrebah; le-te in pa pričakovanja delničarjev poganjajo proces razvijanja kariere (glej Cvetko 2002: 70–72).

*Zavedati se moramo, da tudi zelo širok, dobro planiran proces razvoja kariere ne »preživi«, če se stalno ne vzdržuje in izboljšuje. Tako kot proces stalne izboljšave kvalitete zahteva nenehno ocenjevanje, revizije in oplemenitenje, to zahteva tudi proces razvoja organizacijske kulture. Bolj kot je razvoj kariere očitno povezan z upravljanjem dela,*



*nagrajevanjem, selekcijo, nasledstvenim planiranjem, bolj managerji in zaposleni ohranjajo svojo odgovornost» (Cvetko 2002: 74).*

### **7.1 Sistem za razvoj in upravljanje kariere**

Zandy B. Leibowitz, C. Farren in Beverly L. Kaye so opisale celovit model sistema za razvoj kariere, ki je zgrajen iz štirih korakov. Gre za »organiziran, formaliziran, planiran napor za doseganje ravnovesja med individualnimi in organizacijskimi potrebami v pogledu človeških virov« (Cvetko 2002: 107). V tem procesu so posamezniki odgovorni za identificiranje svojih sposobnosti, vrednot in interesov, ob tem pa si morajo priskrbeti tudi informacije o kariernih možnostih, da si lahko postavijo karierne cilje. Menedžerji morajo zagotoviti svojim sodelavcem vitalno podporo pri planiranju kariere tako, da jih spodbujajo pri sprejemanju odgovornosti za lastno kariero, da naredijo realno oceno svojih sposobnosti, jim zagotovijo jasno povratno oceno o sedanji uspešnosti dela ter jim pokažejo smer nadaljnjega razvoja. Organizacija je odgovorna za posredovanje ključnih informacij zaposlenim o svojem poslanstvu in prihodnjih smereh razvoja. Zaposlenim nudi pomoč pri izobraževanju, s sistemom razvoja kadrov pa zagotavlja številne možnosti napredovanja, ne samo navzgor, tudi horizontalno.

Štirje koraki modela sistema za razvoj kariere so:

#### **1. faza: POTREBE; definiranje sedanjega stanja**

- opredelitev specifičnih potreb organizacije in opredelitev ciljnih skupin
- ocenjevanje obstoječe kadrovske strukture
- prilagajanje sistema za upravljanje kariere organizacijski kulturi

#### **2. faza: VIZIJA; določanje novih smeri in možnosti**

- prenos teorije o planiranju in razvoju karier iz modela v prakso
- izbor učinkovitih ukrepov za zaposlene in organizacijo
- vključitev nadrejenih (managerjev) v organizacijo

#### **3. faza: AKCIJSKI PLAN; odločanje o prvih korakih**

- zagotovitev podpore najvišjih vodilnih (top managementa) v organizaciji
- oblikovanje svetovalne skupine za izgraditev široke podpore projektu
- izvedba pilotskega programa v organizaciji

#### **4. faza: REZULTATI; ohranjanje sprememb**

- vpeljevanje sistema za razvoj kariere (institucionalizacija doseženega)
- seznanjanje zaposlenih z rezultati pri razvijanju kariere
- ocenjevanje rezultatov sistema za zasledovanje trendov razvijanja kariere (glej Cvetko 2002: 108).

#### ***7.2 Pripomočki, mehanizmi in metode upravljanja karier zaposlenih***

Sestavni del vsake metodologije načrtovanja karier so različni tehnično-metodološki pripomočki oziroma orodja. Pri oblikovanju le-teh pa je nujno potrebno zagotoviti multidisciplinarni strokovni pristop.

Organizacije morajo seveda izbrati primerne metode ali kombinacije metod; najboljše tiste, ki so usklajene s potrebami organizacije in ciljno skupino. »Običajno organizacije razvijejo unikatni model planiranja karier, saj je lahko uspešen model v eni organizaciji popolnoma neuspešen v drugem okolju« (Čeč 1997: 8). »Poleg vpliva uporabljenih metod pa ob ocenjevanju učinkovitosti programov za planiranje kariere lahko ugotovimo, da je učinkovitost odvisna tudi od podpore vodilnega managementa, pripravljenosti nadrejenih pomagati podrejenim pri planiranju kariere, povezanosti kadrovske dejavnosti z ugotavljanjem razvojnih potreb v organizaciji, odgovornosti kadrovske službe za izpeljavo razvojnih letnih programov« (Cvetko 2002: 127).

Pri izbiri metode je potrebno upoštevati tudi to, komu je namenjena. Drugačna orodja so potrebna za delavca v proizvodnji, spet drugačna pa za načrtovanje karier strokovnih in vodilnih kadrov (glej Rojc 1997: 41).

##### ***7.2.1 Letni razgovor***

Letni razgovori so organizacijam že kar dobro znani in mnoge jih tudi uporabljajo. Služijo kot povratna informacija delavcu o preteklem delu in za načrtovanje izboljšav ter kariernih ciljev za prihodnje leto. »Letni razgovori prispevajo k izboljšanju dela, ker gre za neko obliko rednega medsebojnega poslovnega komuniciranja vodje z zaposlenimi« (Merkač-Skok 2005: 152). Gre predvsem za analizo preteklega, sedanjega in prihodnjega stanja dela zaposlenih, pri

čemer mora neposredni vodja opredeliti vlogo zaposlenega, pričakovanja in cilje. »Koristi letnih razgovorov so naslednje: zaposlenim se z razgovori omogoči, da izboljšajo delovno uspešnost; vodje bolje spoznajo svoje podrejene in jih s tem tudi lažje vodijo in usmerjajo; lažje izvajanje kadrovske politike; dvig ravni komuniciranja; izboljšanje zadovoljstva zaposlenih ter medsebojnih odnosov, kar vse vpliva na celotno organizacijo« (Mihalič in Nahtigal v Merkač-Skok 2005: 153). Tako lahko nadrejeni boljše spozna svojega zaposlenega in posledično lažje upravlja z njegovo kariero. Načrtovanje kariere je enostavnejše, saj ima vodja tako na voljo več informacij o zaposlenemu, pozna njegove želje, cilje in potrebe.

»Letni razgovor poteka v obliki polstandardiziranega intervjuja v ozračju zaupanja in sproščenosti. Jasno mora biti usmerjen k dogovoru med vodstvom podjetja in sodelavcem o njegovem nadaljnjem osebnem in poklicnem razvoju« (Rojc 1997: 51–52). Neposredni vodja se mora dobro pripraviti na letni razgovor, poznati mora psihološka izhodišča uspešnega intervjuvanja in znati mora zaposlenega dobro motivirati za odprto sodelovanje pri razgovoru. »Sklepno dejanje letnega razgovora je sporazum ali dogovor med sodelavcem in neposrednim vodjem o nadaljnji poklicni poti, pogojih in obojestranskih obveznostih sodelavca in podjetja pri tem ter sprejetje morebitnega sklepa poslovodnega organa o napredovanju, izobraževanju, zamenjavi delovnega mesta, namestništvu, odhodu na izpopolnjevanje v tujino ali o drugi obliki razvoja poklicne poti oziroma fazi načrtovanja kariere« (Rojc 1997: 52–53).

Cvetko pravi, da »je pomembno, da je razgovor o razvoju kariere ločen od postopka ocenjevanja dela v preteklem obdobju, še posebej, če je zaupanje med managerjem in zaposlenim manjše. Torej sta ocenjevanje in razvijanje zaposlenih dva ločena procesa in vlogi, ki ju mora manager odigrati v procesu upravljanja kadrov. Idealno stanje v organizacijsko razvojni kulturi bi bilo doseženo, če bi razgovor o karieri redno potekal« (Cvetko 2002: 87).

Raziskava, ki jo je leta 2002 v Sloveniji opravil Marko Ferjan, kjer je anketiral 1075 naključno izbranih oseb, je pokazala, da v podjetjih, kjer obstajajo letni razgovori vodij z zaposlenimi, napreduje nekoliko večji delež zaposlenih, kot v podjetjih kjer letnih razgovorov ne opravljajo. Ugotovili so, da kar v polovici primerov organizacije opravljajo letne razgovore med vodji in zaposlenimi, kar ni tako malo, če pogledamo, da pred desetimi leti v Sloveniji tega niso počeli nikjer ali skoraj nikjer (glej Ferjan 2003: 475).

### **7.2.2 Letna anketa o kariernih željah zaposlenih**

Letna anketa o poklicnih željah in strokovnih ambicijah je eden od virov zbiranja informacij o zaposlenih, s pomočjo katerih je mogoče realneje in objektivneje načrtovati njihovo kariero. Zaposlene na nevsiljiv način spodbudi k razmišljanju o svojem poklicnem in osebnem razvoju, vodstvu podjetja pa pove, kako so zaposleni zadovoljni z dosedanjo poklicno potjo. Podatki iz ankete so dodatna podlaga za letni razgovor (glej Rojc 1997: 50).

»Uvodni del ankete običajno vsebuje vprašanja, ki sodijo v kategorijo osebnih podatkov in ki jih vgrajujemo v kadrovsko-informacijski sistem podjetja. Za tem sledijo kvantitativni podatki o dosedanjem delu, izobrazbi, napredovanjih, ipd. Nato postavimo v anketi nekaj vprašanj odprtega tipa, na katera sodelavci pogosto odgovarjajo« (Rojc 1997: 50). Zaposlene je treba spodbujati, da odgovarjajo izčrpno, predvsem na vprašanja, ki so neposredno povezana z načrtovanjem kariere, ključni poudarek pa je na vprašanjih o zadovoljstvu z delom, poklicnih željah in strokovnih ambicijah.

### **7.2.3 Ocenjevalni testi, psihološki testi in obrazci za načrtovanje kariere**

Kot metodo za presojanje lastnosti posameznika lahko podjetja uporabljajo različne ocenjevalne teste sposobnosti, psihološke teste, osebnostne teste, obrazce, ipd.

V obrazcih za presojo možne delovne kariere so po navadi navedeni:

- Ime in priimek;
- datum presoje delovne kariere;
- datum zaposlitve na tem delu;
- oceno uspešnosti vodje (in sodelavcev);
- želje kandidata glede nadaljnje osebne rasti in dela (pri istem delu, pri drugem delu);
- ocena možnosti zaposlenega glede na njegove želje (nadrejeni, komisija);
- priporočila za dve možni napredovanji (vertikalni in horizontalni) s komentarjem o pripravljenosti (subjektivni in objektivni) kandidata za novo delo (glej Merkač-Skok 2005: 150).

Psihološke (diagnostične) teste lahko uporablja posameznik sam za samooceno ali pa ga uporablja svetovalec za razvoj kariere. Ti testi pomagajo posameznikom določiti njihove

poklicne preference, osebnostni tip, odnos do dela in ostale osebne karakteristike, ki kažejo na posameznikove karijerne potrebe, želje in preference (glej Bernardin, Russel 1993: 353).

#### ***7.2.4 Ocenjevalni center***

Nekatere organizacije za načrtovanje kariere svojih zaposlenih uporabljajo tudi zunanje strokovnjake oziroma sodelavce. Obstajajo, tudi že v Sloveniji, tako imenovani centri za merjenje in razvoj kompetenc ali »assessment« centri, po zgledu zahodnoevropskih razvojnih kadrovskih služb. Namenjeni so za ocenjevanje primernosti in sposobnosti kandidatov za določena delovna mesta in s tem omogočajo posameznikom, da pridobijo objektivni vpogled v lastne sposobnosti. Posamezniki tako dobijo ustrezne informacije in nasvete glede načrtovane poklicne kariere.

»Gre za kadrovsko razvojno strokovno službo z nalogami: ugotavljati primernost in sposobnost ter zahtevane lastnosti sodelavcev, informirati zaposlene o perspektivnih kadrovskih potrebah podjetja in možnostih izobraževanja, svetovati posameznikom glede načrtovanja poklicne kariere, simulirati naloge, zahteve, situacije, podobne tistim na bodočem delovnem mestu in drugim« (Rojc 1997: 42–43).

Pomemben vidik ocenjevanja posameznikov preko »assessment« centra so tudi osebne lastnosti in sprejemljivosti posameznika glede na vrednote in kriterije podjetniške kulture. S simulacijo določenih problemskih situacij za ugotavljanje vedenja kandidatov v igrani situaciji je mogoče zanesljiveje napovedati njihovo vedenje v dejanski situaciji. V »assessment« centrih razvijajo, zaradi celovitejšega spoznavanja osebnosti posameznika oziroma kandidata za določeno delo, tudi različne teste sposobnosti in osebnostnih značilnosti (glej Rojc 1997: 44).

*Osebne lastnosti in sposobnosti, potrebne na določenem specifičnem delovnem mestu, ki jih preverjamo, so zlasti: smisel za analitičnost, sposobnost planiranja, organiziranja in vodenja delovnih aktivnosti, sposobnost presoje in logičnega sklepanja, fleksibilnost in prilagodljivost, iniciativnost in ustvarjalnost, odgovornost in odločnost pri sprejemanju odločitev, sposobnost javnega nastopanja in*

*komunikativnost, smisel za poslovnost, interesna področja, sposobnost zaznavanja in reagiranja v skladu s potrebami drugih in podobne» (Rojc 1997: 44).*

Zaradi objektivnosti so vprašalniki oblikovani po metodi 360 stopinj; to pomeni, da se posameznik ocenjuje sam, nato ga ocenijo še sodelavci na enaki ravni, podrejeni in nadrejeni. Po navadi so vprašalniki računalniško podprti, kar omogoča hitre povratne informacije in anonimnost.

*Tovrstni centri se najpogosteje uporabljajo:*

- *za osebni razvoj in individualno svetovanje*
- *za načrtovanje izobraževanja v podjetju*
- *za spodbujanje razvoja timskega dela*
- *za upravljanje učinkovitosti*
- *za načrtovanje strateškega in organizacijskega razvoja*
- *za vrednotenje učinkov izobraževanja in usposabljanja (Brečko 2004: 36).*

Nekatera podjetja, predvsem tista, ki sistematično načrtujejo nasledstva in pogosto merijo predvsem vodstvene kompetence, imajo lahko tudi notranje ocenjevalne centre.

### **7.2.5 Zunanji svetovalci za razvoj kariere**

Zunanje svetovalce in strokovnjake na področju razvoja kariere k sodelovanju pritegnejo predvsem manjše organizacije. Le te lahko svetovalcu povsem zaupajo skrb za razvoj in načrtovanje karier zaposlenih in s tem tudi vlogo oddelka za razvoj kadrov. Strokovnjaki organizaciji in posameznikom pomagajo uresničiti in izpeljati posebej zahtevne korake pri razvoju kariere in uresničevanju ciljev v zvezi s kariero (glej Brečko 2005: 232).

*Pri najučinkovitejših rešitvah svetovalci prevzemajo le del skrbi za razvoj kariere zaposlenih in ne odvezemajo vodjem nalog, ki jih morajo sami opraviti. Odgovorni so namreč za razvoj kariere zaposlenih in to breme se ne more preložiti na ramena zunanjih svetovalcev, ki prihajajo le občasno in niso stalno v stiku z zaposlenimi. Ti prevzemajo zlasti vlogo trenerja – vodijo delavnice o razvoju in vodenju karier zaposlenih, prav tako pa pogosto ocenjujejo razvojne vire v organizaciji. To je boljše*

*prepustiti zunanjim svetovalcem. Pogosto tudi spodbujajo spremembe, ki vnašajo v organizacijo nove poglede in usmeritve ter evalvirajo delo kadrovske službe (Brečko 2005: 233).*

### **7.2.6 Individualno svetovanje o karieri**

Kadar ima posameznik večje težave pri vodenju svoje kariere, pride na vrsto svetovanje. Posamezniki velikokrat pozabijo, da načrtovanje kariere ne temelji zgolj na njihovih interesih, motivih in željah, temveč tudi na podlagi tega, kar zmorejo. Kritična vprašanja, ki jih svetovalec pomaga elaborirati klientu so (glej Leibowitz v Konrad 1996: 58):

#### 1. Kdo sem?

Kakšne so moje vrednote in potenciali? Kakšne so moje življenjske in delovne odgovornosti? Posamezniku lahko pri tem pomaga svetovalec, njegov neposredni vodja ali ustrezno organizirana delavnica.

#### 2. Kako me vidijo drugi?

Analizo samega sebe je potrebno preveriti z mnenjem drugih. V organizaciji, kjer imajo organizirano ocenjevanje delovne uspešnosti, lahko posamezniku pri tem pomagajo ocene, ki jih imajo o njegovem delu njegovi nadrejeni.

#### 3. Kakšne so moje alternative in cilji?

Svetovalec lahko pomaga artikulirati karijerne cilje, včasih pa lahko da tudi direktivni nasvet o kakšnih možnostih.

#### 4. Kako lahko realiziram svoje cilje?

Svetovalec lahko pomaga pri izdelavi akcijskega načrta in opozarja na razpoložljive resurse. Včasih lahko daje v zvezi s tem konkretno pomoč ali informacije (glej Leibowitz v Konrad 1996: 58).

Individualno svetovanje lahko izvaja kadrovski strokovnjak, neposredno nadrejeni ali zunanji sodelavec. »Večinoma, okoli 75% zaposlenih, koristi karierno svetovanje znotraj organizacije, le četrtina izven organizacije. Prav zato je pomembno, da so profesionalni svetovalci in kadrovski delavci v organizaciji kvalificirano usposobljeni tako, da vedo o delavcu in njegovem delovnem okolju kar največ« (Cvetko 2002: 126).

### 7.2.7 Izobraževanje in načrtovanje kariere

Velik del napredovanja in načrtovanja kariere je povezan z izobraževanjem. Velikokrat je napredovanje pogojeno z novim znanjem in novimi veščinami, ki jih posameznik pridobi z učenjem.

Obstajajo različne sistematične in načrtovane učne priložnosti, ki jih lahko uporabimo pri načrtovanju kariere:

- **Tečaji in seminarji za načrtovanje osebne kariere**; namen le-teh je spoznavanje lastnih ambicij. To je najpogostejša skupinska oblika, ki jo uporabljajo organizacije, saj je poceni, ker v kratkem času posreduje veliko število informacij velikemu številu udeležencev (glej Brečko 2005: 139). »Uporablja jo 78% zaposlenih in trajajo od enega do nekaj dni. Seminarji in delavnice za planiranje kariere so sestavljeni iz naslednjih delov: samoanalize (ocene lastnih nagnjenj, prednosti in pomanjkljivosti v znanju), analize organizacij (pregled kratkoročnih možnih napredovanj) ter planiranje ukrepov (tu gre za strategijo premostitve razlik med sedanjo usposobljenostjo in verjetnimi delovnimi zahtevami)« (Cvetko 2002: 126).
- **Mentorstvo**; pri tem oseba z več izkušnjami namenja posebno pozornost novo zaposlenemu; mu pomaga, svetuje in vodi. Mentorstvo »razumemo kot nujen proces ne le za začetno uvajanje v delo vseh, ki še nimajo delovnih izkušenj, temveč tudi kot nujen prilagoditveni proces za vse, ki zamenjajo delovno mesto v organizaciji ali pa zamenjajo samo organizacijo« (Brečko 2005: 139). Mentorstvo, ki je bilo še pred leti zelo razširjeno v Sloveniji, je v zadnjih nekaj letih skoraj izginilo.
- **»Coaching«**; proces osebne svetovanja pri razvoju posebnih sposobnosti ali reševanju konkretnega primera. V zadnjem času se le ta lastnost poudarja kot ključna za dobrega menedžerja (glej Brečko 2005: 139).

V zadnjem času pa se pojavljajo izobraževalni programi oz. učne metode kot so e-učenje, borza znanja, akcijsko učenje, spremljanje drugega, osebno svetovanje, ekskurzije in obiski drugih organizacij, simulacije in poslovne igre, preizkušanje različnih organizacijskih vlog (»*job rotation*«)... To je nekaj učnih možnosti za sistematično načrtovanje kariere, ki se uporablja pri začetnem načrtovanju kariere in tudi pri kasnejših premikih.



### **7.2.8 Nasledstveno planiranje**

Eden od mehanizmov načrtovanja karier predvsem višjih, vodstvenih kadrov je tudi nasledstveno planiranje, ki je močno razširjeno tudi v slovenskih podjetjih. »Nasledstveno planiranje je formalni ali neformalni proces določitve možnih kandidatov za potrebe na ključnih delih in služi kot implementacijska strategija za organizacijske pane« (Cvetko 2002: 114). Menedžer identificira primerne posameznika in ga pripravi za kandidaturo. V času pripravljavanja ima tak posameznik lahko naziv namestnik direktorja. Menedžer s kandidatom opravi razgovor z namenom, da pripravi svoj razvojni plan.

»Cilji in potrebe nasledstvenih kandidatov se vgradijo v proces planiranja nasledstev, torej v razvojni plan organizacije. Z njimi se prepad med sedanjimi kompetencami kandidatov in tistimi, ki bodo potrebne v prihodnosti, želi zmanjšati« (Cvetko 2002: 119). »Če gre za formalni proces, ta vključuje: pregled biografskih in strokovno izkustvenih podatkov o potencialnih kandidatih; pregled zahtev bodočega kandidatovega delovnega mesta; razvoj planov, s katerimi bomo te zahteve dosegli; določitev programa usposabljanja in izkustvenih potreb kandidatov ter pregled, na katerih mestih je potrebno rekrutirati in nadomestiti kadre« (Cvetko 2002: 114).

### **7.2.9 Notranja objava prostih delovnih mest**

Notranja objava prostih delovnih mest je uporabna le v velikih organizacijah s številnimi zaposlenimi. Na razpisano delovno mesto se lahko prijavijo le tisti, ki so že zaposleni v organizaciji in ki seveda izpolnjujejo pogoje. Lahko gre za delovna mesta na višjem nivoju, torej gre za vertikalni premik ali pa horizontalni premik; npr. zaposleni se prijavi na razpisano delovno mesto v drugem sektorju. »Notranja objava prostih delovnih mest v organizaciji poudarja pomembnost internega rekrutiranja, onemogoča izgubo sposobnih sodelavcev in zmanjšuje stroške objav, saj je iz nje možno oceniti večino realnih zaposlitvenih možnosti v organizaciji. Ugotovimo lahko, da pospešuje karierni razvoj posameznikov, če so objavljena tista delovna mesta, ki so ciljna alternativa teh posameznikov« (Cvetko 2002: 114).

Za slovenske organizacije je značilna izrazita usmerjenost v interni trg delovne sile. »To pomeni, da pri kadrovanju dajejo prednost kadrom iz lastnih organizacij, da se trudijo kadre

zadržati in ohranjati delovna mesta ter da malo uporabljajo kadrovske storitve zunanjih agencij« (Svetlik 2004: 11).

### ***7.2.10 Notranje podjetništvo***

Kot način za razširjanje kariernih možnosti, bi omenila tudi koncept notranjega podjetništva. »Notranji podjetniki, tako kot vsi podjetniki, inovirajo proizvode in razvijajo nove posle z namenom povečati zaslužek. Za razliko od klasičnih podjetnikov ostajajo v organizaciji in opravljajo svoje delo po posebni pogodbi, ki jim dopušča večje tveganje na eni strani in uživanje sadov tega tveganja na drugi strani« (Konrad 1996: 42–43).

Zaposleni, ki se odloči za tak korak, kot notranji podjetnik napreduje v svoji karieri, saj tako opravlja bolj izzivalno in kreativno delo. Da pa do tega pride, mora organizacija »spodbujati nove ideje, dovoljevati eksperimentiranje, dati zaposlenim priložnost za kreativno reševanje problemov in ustrezne resurse za razvojno delo« (Konrad 1996: 43).

»Za notranje podjetništvo je potrebno multidisciplinarno timsko delo. Organizacija mora imeti takšne kriterije za vrednotenje uspešnosti dela posameznikov, ki bodo upoštevali dolgoročne vidike uspešnosti in ki omogočajo ustrezno nagrajevanje notranjega podjetništva. V kontekstu razvoja kariere je očitno, da razvito notranje podjetništvo daje raznovrstne priložnosti za nove karierni poti zaposlenih« (Konrad 1996: 43).

### ***7.2.11 Kadrovski informacijski sistem***

To je sistem z vzpostavljenim računalniškim vodenjem različnih podatkov o zaposlenih, tudi o poklicnem razvoju zaposlenih oziroma načrtovanju karier, z ustreznim režimom zaupnosti in profesionalnosti pri razpolaganju z osebnimi podatki. Kadrovske informacijske sisteme v podjetjih danes ni redkost. Podjetje s takim sistemom lahko razvije računalniško podporo zaposlenim za pridobivanje informacij o zahtevah dela, o pričakovanih podjetja, tak sistem omogoča tudi računalniško simuliranje okoliščin in učenje vlog.

Pomemben del oz. sestavina kadrovske informacijskega sistema je kadrovska evidenca načrtovanja karier. Taka evidenca »omogoča ažurni vpogled poslovnih delavcev in

kadrovske službe podjetja v pretekli razvoj poklicne poti sodelavcev in v načrtovano fazo njihove kariere« (Rojc 1997: 60). Poleg standardnih in kadrovskih podatkov tak sistem vsebuje predvsem podatke, ki so podlaga načrtovanja karier. To pa so: »pregled dosedanjih zaposlitev, dosedanjega izobraževanja, napredovanj, priznanj in inovacij ali koristne predloge, pregled dosedanjih predlogov neposrednih vodij glede razvojne poti in vpogled v trenutno stanje dogovorjene faze izvajanja načrtovane kariere« (Rojc 1997: 60–61).

Mednarodna primerjalna študija o upravljanju človeških virov, ki jo koordinira Cranfield University iz Velike Britanije in v kateri sodeluje tudi Slovenija, je pokazala, da le 14,5% organizacij, ki so sodelovale v raziskavi, uporablja kadrovske informacijske sisteme na področju načrtovanja kariere/nasledstva (glej Ignjatović 2004: 27).

Za primer lahko omenim podjetje, ki uporablja informacijski sistem za načrtovanje karier zaposlenih. Sistem IPCM – Individual Performance & Career Management Process je last korporacije Alcan in uspešno apliciran v proizvodnem podjetju Alcan Tomos ter pomeni konkurenčno prednost pri zaposlovanju, razvoju in ohranjanju kadrov. V podjetju so spoznali, da bodo uspešni le, če bodo nenehno skrbeli za človeške vire v podjetju. Prednost njihovega sistema je v tem, da so vsi pomembni podatki o ključnih kadrih, predvsem znanje, veščine in uspehi, mobilnost ter ambicije in želje, na intranetu in tako vedno na voljo kadrovikom, vodstvu, ključnim kadrom in njihovim nadrejenim v korporaciji s 65.000 zaposlenimi po vsem svetu. Z individualnim geslom ima vsak možnost vpogleda v podatke. Kot prednost se je pokazala zlasti možnost za posameznike, ki so v matičnem podjetju dosegli uspehe, da nadaljujejo karierno poti na enakem ali sorodnem delovnem mestu v tujini (glej Miklavčič Šumanski 2005: 40–41).

### ***7.3 Motiviranje zaposlenih***

Motiviranje in stimuliranje zaposlenih pri načrtovanju njihovih karier je nujno potrebno. Kljub temu pa lahko pride do odpora samih delavcev. Zaposleni morda nimajo ambicij, ciljev in želja oziroma so preprosto zadovoljni s svojim položajem v organizaciji. Prisoten je lahko tudi strah. »Del tega strahu tiči v negativnem pojmovanju kariere in karieristov. Zaposleni se boje, da bi njihovi sodelavci načrtovanje kariere razumeli kot povzpetniško, 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« (Možina 2002: 77).

Obstajajo različni načini kako motivirati zaposlene, da načrtujejo svojo kariero:

- osebno svetovanje,
- razširitev delovnih nalog in pristojnosti (»*job enlargement*«, »*job enrichment*«),
- rotacija delovnih mest (»*job rotation*«),
- možnosti izobraževanja in usposabljanja,
- materialna stimulacija in druge nagrade (glej Možina 2002: 78).

Ob tem pa ne smemo zanemariti velike vloge, ki jo imajo pri motivaciji zaposlenih tudi zanesljiv in perspektiven tržni položaj podjetja, jasna razvojna usmeritev, praksa ciljnega vodenja, decentralizacija odgovornosti in dinamično ter v razvoj usmerjeno poslovanje.

Največji motivator za zaposlenega pa je »v ljudi usmerjeno« podjetje. »Prepoznavanje potreb in interesov zaposlenih ter njihovo upoštevanje, ko jih je treba individualno nagraditi ali jim pomagati, da premostijo nekatere ovire pri delu, bi nedvomno še bolj pripomoglo pri njihovi motivaciji« (Luckmann Jagodič 2003: 22).

Obstaja torej več možnosti za motiviranje delavcev, vendar pa so tako v Sloveniji kot v tujini močno razširjeni interni razpisi. »V razvitem svetu zaseda sama možnost napredovanja delavcev v nizu motivacijskih elementov eno najvišjih mest, s stališča podjetnika in managerja pa predstavlja napredovanje eno izmed najučinkovitejših orodij za krmiljenje delavčevih aktivnosti za doseganje organizacijskih ali drugih ciljev« (Merkač-Skok 2005: 152).

#### ***7.4 Kriteriji napredovanja***

Dober sistem upravljanja karier mora imeti poleg ustrezno izbranih metod in pripomočkov dosledno in jasno določene kriterije napredovanja. »Določiti bi morali, kdaj je posamezna dimenzija osebnostnega razvoja (stopnja izobrazbe, sposobnost vodenja in organiziranja, specialna znanja) dosegla svoj optimum – stopnjo, ki zadošča, da posameznik lahko napreduje« (Čeč 1997: 21).

Kriteriji napredovanja so najpogosteje izobraževanje in usposabljanje, delovni rezultati, osebne lastnosti in veščine. To je pokazala tudi raziskava, ki jo je leta 2002 v Sloveniji opravil Marko Ferjan. Anketirali so 1075 naključno izbranih oseb. Ugotovili so, da na napredovanje zaposlenih najbolj vpliva pridobljena formalna izobrazba in izobraževanje nasploh. Najpogosteje pa napredujejo zaposleni v starosti med 30 in 55 let (glej Ferjan 2004: 469). »Nedvomno se izkaže, da je verjetnost napredovanja višja, če je tudi stopnja izobrazbe zaposlenega višja. Kar 66,7% vseh z najnižjo stopnjo izobrazbe sploh še nikoli ni napredovalo in več kot 20% z univerzitetno izobrazbo je zadnjič napredovalo pred manj kot enim letom« (Ferjan 2004: 473). Ugotovili pa so tudi, da zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe bolje poznajo kriterije za napredovanje, kot tisti z nižjo.

Med prvimi, ki je v Sloveniji preučeval dejavnike, ki vplivajo na napredovanje zaposlenih je bil Florjančič. Ti so: trg delovne sile, dejavniki gospodarjenja organizacije, razvojna strategija organizacije, sama dejavnost organizacije, tehnologija, lastnosti organizacijske strukture, obstoječa kadrovska struktura, mikroorganizacija, poslovna uspešnost organizacije, motivacija zaposlenih, usposobljenost zaposlenih, osebne lastnosti zaposlenih, konkretne delovne okoliščine zaposlenih, delovna uspešnost posameznika, sistem ocenjevanja delovne uspešnosti in zadovoljstvo z delom (glej Florjančič v Ferjan 2003: 470).

## 8. Študija primera: Upravljanje karier v podjetju »HI-TECH«

V empiričnem delu bom predstavila sistem upravljanja karier zaposlenih v slovenskem podjetju. Zaradi želje, ki jo je izrazilo vodstvo podjetja, bo le to ostalo neimenovano. Prav tako bom pri preučevanju podjetja upoštevala varstvo osebnih podatkov in poslovnih skrivnosti, zato bodo nekateri podatki izpuščeni.

S študijo primera, s katero bom preučila izbrano organizacijo in njen sistem upravljanja karier zaposlenih, bom preverila hipoteze, ki sem jih postavila v uvodu diplomske naloge:

1. Za razvoj karier zaposlenih v podjetju skrbijo neposredni vodje in menedžment podjetja.
2. Kadrovski oddelek ima pri načrtovanju karier zaposlenih svetovalno vlogo.
3. Za načrtovanje karier v podjetju skrbijo zaposleni skupaj s svojimi nadrejenimi.

Podatke za študijo primera bom zbrala s pomočjo intervjuja z vodjo kadrovskega oddelka (glej prilogo A) in ankete med zaposlenimi (glej prilogo B).

V prvem delu empiričnega raziskovanja bom predstavila izbrano podjetje in sistem upravljanja karier zaposlenih kot ga vidi in opisuje organizacija sama oziroma kadrovski oddelek in s tem ugotovila kako se podatki praktičnega raziskovanja ujemajo s teorijo. Za zbiranje teh podatkov bom uporabila metodo usmerjenega intervjuja. V drugem delu empiričnega raziskovanja pa me zanima tudi mnenje zaposlenih v tem podjetju. V ta namen bom med zaposlenimi opravila kratko anketo.

### ***8.1 Predstavitev podjetja***

Podjetje, ki ga bom predstavila v svoji diplomski nalogi je poznano in dobro uveljavljeno na slovenskem tržišču in je del velike, svetovne korporacije. Je eno izmed vodilnih na področju razvoja in proizvodnje najnaprednejših informacijskih tehnologij, vključno z računalniškimi sistemi, programsko opremo, omrežij, hranjenjem podatkov in mikroelektroniko. Podjetje je na slovenskem trgu prisotno že več kot 60 let. Prva leta kot samostojna družba, od sredine šestdesetih do začetka devetdesetih let pa preko zastopnika podjetja. Ko so razmere in zakonodaja to dopuščale, je podjetje ponovno samostojno nastopilo na slovenskem tržišču.

Kot tako, podjetje za proizvodnjo, marketing in storitve, posluje od začetka. Danes ima podjetje okoli 200 zaposlenih. Svoje znanje nenehno dopolnjujejo v lastnih izobraževalnih centrih podjetja po vsem svetu, tako da so sproti seznanjeni z novimi tehnologijami in sodobnimi metodami dela. Visoka izobrazbena struktura in starostna struktura zagotavljata, da podjetje strokovno in uspešno deluje na področjih trženja celovitih računalniških rešitev, strojne in programske opreme, storitev na področju tehnične podpore, izobraževanja in svetovanja ter prenosa znanja in tehnologije. Organiziranost podjetja po področjih poslovanja omogoča uporabnikom višjo obliko sodelovanja ne samo pri izbiri in pripravi najsodobnejših računalniških rešitev, ampak tudi pri celovitem obvladovanju poslovnega procesa na posameznem področju delovanja. Pri izvedbi svojih projektov podjetje sodeluje s pogodbenimi poslovnimi partnerji, tako v Sloveniji kot v tujini.

Podjetje je ustanovljeno in registrirano kot družba z omejeno odgovornostjo pri Okrožnem sodišču v Ljubljani, Oddelek za gospodarsko sodstvo.

### ***8.1.1 Struktura podjetja***

Podjetje vodi generalni direktor, posamezne sektorje podjetja pa vodijo direktor poslovanja, direktor prodaje, finančni direktor, direktor prodaje računalniških sistemov, direktor tehnične podpore, direktor prodaje programske opreme, direktor globalnih svetovalnih storitev, direktor prodaje poslovnim partnerjem, direktor korporativnega komuniciranja podjetja in držav jugovzhodne regije, direktor kadrovske službe in direktor marketinga.

Tako top menedžerji kot srednji menedžerji imajo vsi visoko stopnjo izobrazbe, poleg tega pa se ves čas dodatno izobražujejo tako doma kot v tujini.

V podjetju je okoli 200 zaposlenih. Zadnja leta podjetje raste enakomerno in ima približno 6-10% letnega prirasta števila zaposlenih. Prav tako ne beležijo velike fluktuacije, še posebej med top talenti (za predstavo; leta 2005 je odšel 1 zaposlen, leta 2006 prav tako 1, leta 2007 do konca oktobra pa noben). Vsak zaposleni, ki odide mora izpolniti t.i. »exit interview«, v katerem napiše poročilo o razlogih za odhod. Poročilo napiše tudi njegov neposredni vodja. Tako v podjetju sledijo razlogom in vzrokom za odhod zaposlenih. Iz teh poročil, v podjetju ugotavljajo, da zaposleni najpogosteje odhajajo zaradi novih izzivov, v zadnjem času pa

opazajo tudi, da ljudje odhajajo na čisto novo področje, v čisto drugo panogo. Kar pa je zadnje čase vsesplošen trend.

Cilj podjetja za prihodnje leto, glede števila zaposlenih, je povečati število zaposlenih za cca. 8%, kar pa je seveda odvisno tudi od nihanja na trgu in posledično temu od obsega dela.

Ker je organizacijska struktura podjetja dokaj sploščena (zaposleni – vodja oddelka – generalni direktor, oziroma če je oddelek večji: zaposleni – 2 ali 3 vodje – menedžer – generalni direktor) imajo več horizontalnega kot vertikalnega napredovanja. Vsako leto horizontalno napreduje cca. 10% zaposlenih. V letu 2007 je do konca oktobra vertikalno napredovalo cca. 4% zaposlenih.

### ***8.1.2 Cilji, poslanstvo in vrednote podjetja***

**Poslanstvo** podjetja je biti vodilni ponudnik kakovostnih IT-rešitev in skrbeti za zadovoljstvo strank ter motivacijo zaposlenih. Prizadevajo si biti med vodilnimi v poslovnem svetovanju, razvoju in proizvodnji najnaprednejših informacijskih tehnologij. Tako napredno tehnologijo spreminjajo v poslovno vrednost za svoje stranke.

**Vrednote** podjetja, ki se jih držijo vsi zaposleni so naslednje:

1. Prizadevanje za uspeh vsake stranke;
2. inovacije s pomenom - za naše podjetje in svet;
3. zaupanje in osebna odgovornost v vseh odnosih.

**Cilj** podjetja je v prvi vrsti uskladitev posameznikovih in organizacijskih ciljev. Dobro se zavedajo, da niso podjetje, ki je le »prijazno« za zaposlene. Sistematično skrbijo za njihov razvoj. Dobro se zavedajo, da so zaposleni njihov največji atribut. Takšen pogled na zaposlene pa je ključen, še posebej zaradi narave njihove dejavnosti. Informacijska tehnologija se razvija z neizmerno hitrim tempom, zato so dobro izobraženi, kompetentni ter inovativni kadri nepogrešljiv člen te organizacije. Za zaposlene skrbijo na vseh nivojih, od začetnega pridobivanja kadrov do izobraževanja in načrtovanja njihovih karier. Njihov cilj je torej dobro poskrbeti za osebni in poklicni razvoj svojih zaposlenih, slediti njihovim željam in interesom, ter jih tako obdržati v organizaciji. Predvsem to velja za ključne kadre.



Zaposleni, ki čuti, da podjetje skrbi za njegov razvoj, za njegovo kariero, da mu omogoča strokovni in osebni razvoj, dobro dela in takega podjetja ne zapusti. Nizka fluktuacija (predvsem, da ljudje z znanjem ne zapuščajo organizacije) pa je eden od vidikov uspešnega poslovanja podjetja. To je tudi 1. cilj podjetja: obdržati ključne ljudi. Verjamejo, da si prav z njimi ustvarjajo konkurenčno prednost na trgu in da so zaposleni tisti, s katerimi lahko dosegajo odlične rezultate. Zato imajo različne programe in prakse, s katerimi omogočajo vsem zaposlenim, da se lahko izobražujejo ter napredujejo, usklajujejo osebno in poklicno življenje, imajo dostop do najnovejših znanj, tehnologij ter vrhunskih strokovnjakov znotraj podjetja, prav tako pa jim omogočajo ustrezno nagrajevanje.

V podjetju namenjajo največ pozornosti strokovnemu in osebnemu razvoju zaposlenih. Proces se začne na začetku leta ali ob zaposlitvi, ko vsak zaposleni določi svoje poslovne cilje, ki so v skladu s cilji in vrednotami podjetja, ter razvojne cilje. Zaposleni imajo tudi možnost sodelovanja v mednarodnih skupinah strokovnjakov in dela v tujini, v drugih podjetjih korporacije v tujini ali pri poslovnih partnerjih. V želji, da bi zaposlenim omogočili dobro usklajevanje dela in zasebnega življenja, so uvedli precej programov, ki jim to omogočajo (fleksibilni delovni čas, delo od doma ipd.).

#### **Cilji kadrovskega oddelka:**

1. Znati pridobiti, razviti in obdržati prave ljudi, talente;
2. uskladiti posameznikove in organizacijske cilje;
3. doseči, da je HR oddelek strateški partner menedžmentu, in da s svojim svetovanjem in strokovnim znanjem s področja HRM-ja pomaga razviti strategijo poslovanja in sodeluje pri določanju in razvijanju ciljev, misije in poslanstva podjetja.

#### ***8.1.3 Zaposleni, zadovoljstvo in klima v podjetju***

V podjetju redno opravljajo različne raziskave o zadovoljstvu zaposlenih oz. o klimi v podjetju, tako na ravni korporacije kot na ravni podjetja (poslovne enote v Sloveniji), ki dajejo vedno znova pozitivne rezultate. Po raziskavah zadnjih let se podjetje uvršča med najboljše delodajalce v smislu visokega zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih. Prav tako so se v lanskoletni raziskavi »najboljši delodajalec« uvrstili med najboljše delodajalce v Sloveniji. Ta raziskava je prav tako dala dobre rezultate glede zadovoljstva zaposlenih in pokazala, da je

klima v podjetju zelo dobra in pozitivna, predvsem na račun fleksibilnosti v podjetju; fleksibilnosti dela, fleksibilnosti delovnega časa in prilagajanja urnika posameznikovim potrebam (v smislu poudarka na »*work-life balance*«). Kot pravi vodja kadrovskega oddelka (2008: intervju) »naši zaposleni izredno cenijo, da lahko sami razpolagajo s svojim časom; kot sami pravijo, jim to omogoča, da dopoldne opravijo morebitne osebne opravke; skočijo na banko, k zdravniku, na občino... in popoldne ostanejo dlje v službi. To pa pripomore k kvaliteti življenja na splošno«.

Raziskava, ki so jo v podjetju opravili je pokazala, da v zaposleni v podjetju najbolj cenijo:

1. fleksibilnost dela
2. odnose med zaposlenimi
3. odnos z neposredno nadrejenim
4. možnost razvoja in napredovanja.

Vodja kadrovskega oddelka pravi, da zaposleni vidijo in cenijo možnost za razvoj v podjetju, predvsem zaradi hitrega in lahkega dostopa do številnih, različnih informacij na intranetu podjetja. Vsak zaposleni ima namreč izdelano personalizirano intranetno stran. Na tej strani vpiše in opiše svoj profil in iz tega dobro izdelanega in konstantno ažuriranega sistema vsak zaposleni redno dobiva priporočila kakšnega izobraževanja naj bi se udeležil glede na svoj profil. Na tej strani pa ima vsak zaposleni na voljo tudi vpogled v karijerne poti in možnost razvoja drugih profilov in profesij. Pri tem je izpostavila, da je informacij o razvoju, izobraževanju, možnostih napredovanja in razvoju kariere ogromno, le časa primanjkuje.

Za zaposlene v tem podjetju bi lahko rekli, da so izredno odgovorni, motivirani in zagnani; kot pravi vodja kadrovskega oddelka (2008: intervju) »naši zaposleni vedno naredijo še korak več«. To pa kažejo tudi raziskave o zadovoljstvu in motiviranosti zaposlenih, ki podjetje uvrščajo v sam vrh slovenskih podjetij.

## ***8.1.4 Oris stanja kadrovske politike in kadrovskega oddelka***

### ***8.1.4.1 Struktura kadrovskega oddelka***

Poleg direktorice, sta v kadrovski službi zaposleni še dve kadrovici. Ena je v rednem delovnem razmerju, druga pa dela po pogodbi. Vodja kadrovskega oddelka ima VII. stopnjo izobrazbe in je univ. dipl. ekonomist. Druga kadrovica ravno tako prihaja iz ekonomskega področja in je strokovnjakinja na področju HRM-ja. Tretja, ki dela po pogodbi pa je ravno tako ekonomistka. Vse tri zaposlene v kadrovski službi se nenehno izobražujejo in dodatno usposabljujejo na vseh področjih HRM-ja, delovne zakonodaje, spremljajo aktualne spremembe in se vsaj enkrat letno udeležujejo različnih kadrovskih forumov in konferenc.

### ***8.1.4.2 Dejavnosti kadrovskega oddelka***

Kadrovski oddelek v tem podjetju pokriva vse dejavnosti, od operativno-administrativnih postopkov do izobraževanja in razvoja zaposlenih.

**Dejavnosti kadrovskega oddelka so naslednje:**

- **Operativno-administrativni postopki;** interna ali eksterna objava oglasa za prosto delovno mesto, priprava pogodbe o zaposlitvi, prijava (odjava) zaposlenega v zdravstveno, pokojninsko in invalidsko zavarovanje, vnos novo zaposlenega v sistem...;
- **zaposlovanje** v smislu:
  - iskanja
  - selekcije
  - zaposlovanja kadra;
- **vpeljava oz. integracija novo zaposlenih;** visoko pozornost namenjajo hitri in učinkoviti integraciji na novo zaposlenega;
- **plače in bonitete;** pri tem uporabljajo programe, ki so določeni oz. predpisani s strani korporacije, naloga kadrovskega oddelka je, da te programe pregleda, implementira in prilagodi lokalnim razmeram in lokalni zakonodaji;
- **sistemi nagrajevanja;**

- **analiza kadrovskega stanja;** gre za analizo stanja zaposlenih v podjetju; število zaposlenih, spolna, starostna, izobrazbena struktura, število invalidov,... Stanje zaposlenih ažurirajo mesečno. Popolno analizo kadrovskega stanja pa izvajajo kvartalno;
- **izobraževanje;**
- **razvoj zaposlenih in načrtovanje karier zaposlenih.**

V kadrovskem oddelku poleg vsega naštetega izvajajo različne dejavnosti, kot so: upravljanje z različnostjo (*»diversity«*), blagostanje zaposlenih (*»well being«*), program *»pripelji prijatelja v podjetje«*, ipd.

Imajo močno razvito upravljanje z različnostjo (*»diversity«*). To pomeni, da z različnimi ukrepi in mehanizmi spodbujajo vključevanje in sprejemanje vseh različnih posameznikov. Ne razlikujejo glede na spol, starost, raso, vero, narodnost, politično in spolno usmerjenost. Zaposlujejo tudi invalide in se zavzemajo, da bi jih v prihodnosti zaposlili čim več in jim dali enake možnosti (za to imajo tudi določene kvote). Prav tako se trudijo, da bi imeli čim večji odstotek žensk v podjetju in da bi imeli čim večji odstotek žensk na vodilnih položajih. Njihov cilj je za 10% povečati število žensk na vodilnih položajih. Sedaj sta od 10 direktorjev posameznih sektorjev le 2 ženski direktorici. Stremijo k različnosti in zaposlovanju različnih ljudi.

Skrbijo za blagostanje (*»well being«*) zaposlenih; pri tem gre za različne načine in ukrepe, s katerimi zaposlene seznanjajo z aktivnostmi in dejstvi, ki so pomembne za njihovo življenje, tako v službenem kot v privatnem okolju. Skrbijo za to, da se zaposleni dobro počutijo in so zadovoljni. V kadrovskem oddelku se trenutno pripravljajo na to, da bi uvedli delavnice na temo stresa, zdravega življenja in zdravega prehranjevanja. Torej veliko dajo na kvaliteto življenja svojih zaposlenih in si želijo, da bi bili njihovi zaposleni zadovoljni v službi in doma.

Kot pravi vodja kadrovskega oddelka (2008: intervju) »se zgodba o uspehu začne že z iskanjem, pridobivanjem in tudi motivacijo najboljših ljudi«. Pri tem jim je v pomoč program *»pripelji prijatelja v podjetje«*, v okviru katerega nagradijo z bonusom tiste zaposlene, ki pripeljejo na prosta delovna mesta tiste kandidate, ki jih nato tudi zaposlijo. Iz izkušenj vedo, da zaposleni priporočijo le kolege, s katerimi so že poslovno sodelovali in jih dobro spoznali

v poklicnem življenju in za katere so prepričani, da bodo lahko uspeli tudi v podjetju »HI-TECH«. Še vedno pa imajo prednost najustreznejši interni kandidati, ki želijo nadaljevati svojo kariero na drugem delovnem mestu. S tem jim omogočijo tako horizontalno kot tudi vertikalno napredovanje.

Večino dejavnosti in programov, ki jih izvaja kadrovski oddelek je oblikovanih in izdelanih na ravni korporacije in jih ni potrebno na novo razvijati. Naloga kadrovskega oddelka je da le-te optimalno prilagodi slovenskim razmeram in jih na nek nov, kreativen in mogoče hitrejši ter boljši način vpelje v podjetje. Ob tem pa nenehno iščejo nove rešitve, priložnosti, izboljšave in nove programe, s katerimi lahko za zaposlene naredijo še več.

Ravno tako velja za sistem upravljanja karier zaposlenih; večino metod in mehanizmov je izdelanih s strani korporacije, ki jih je potrebno ustrezno prenesti v slovenski prostor in prilagoditi »majhnemu« slovenskemu podjetju. V večjih podjetjih te korporacije, npr. v Ameriki je sistem kariernih poti drugačen, saj gre za večje število zaposlenih, drugačno organizacijsko strukturo, drugačen način dela, drugačne možnosti in drugačno mentaliteto ljudi ter navsezadnje za popolnoma drugačno delovno zakonodajo. Kadrovski oddelek mora torej strategije vodenja karier, programe in mehanizme prenesti na lokalni nivo in jih optimizirati.

Strokovnost in znanje na področju upravljanja karier jim omogoča, da nudijo dobro strokovno podporo menedžerjem in linijskim vodjem pri vodenju karier svojih podrejenih. Svetujejo pa neposredno tudi zaposlenim pri načrtovanju kariere.

Vodja kadrovske službe je strokovnjakinja na področju človeških virov. Po pogovoru z njo in njenimi podrejenimi je videti, da ima poleg obširnega strokovnega znanja, tudi dobre vodstvene sposobnosti. Dobro pozna celotno poslovanje organizacije, tako podjetja na lokalnem nivoju kot tudi korporacije, zato lahko vse kadrovske aktivnosti v celoti vpne v sistem, skladno s cilji in poslanstvom organizacije.

Vodja kadrovske službe je torej pomembna sodelavka v strateškem planiranju podjetja in je članica ožjega kolegija generalnega direktorja.

## ***8.2 Upravljanje karier zaposlenih v podjetju »HI-TECH«***

Podjetje načrtovano in sistematično upravlja kariere svojih zaposlenih. Razvoj kariere zaposlenih popolnoma in v vseh pogledih povezujejo s strateškimi poslovnimi potrebami podjetja. Prav tako tudi dobro informirajo vse zaposlene o poslovnih potrebah in posledično temu o bodočih kadrovskih potrebah. Verjamejo, da dobro informirani in ustrezno motivirani zaposleni (tako s strani neposrednega vodje, kot top menedžmenta) lažje načrtujejo svojo kariero. Ob tem pa imajo zaposleni v tem podjetju dobro podporo svoje organizacije.

### ***8.2.1 Sistem za upravljanje karier zaposlenih***

Sistem upravljanja karier zaposlenih se začne precej zgodaj. Vodja in zaposleni skupaj identificirata karierne cilje in želje posameznika že takoj ob njegovi zaposlitvi, najkasneje pa na letnem razgovoru. Na podlagi tega se odloči, ali bo zaposleni gradil kariero bolj v vodstveni smeri:

- vodenje ljudi
- vodenje projektov
- vodenje oddelkov

ali strokovni smeri:

- certificiranje
- akreditacije
- tehnični strokovnjaki.

Ta sistem obstaja v podjetju precej dolgo, gre pa za korporacijski sistem. Sistem upravljanja karier zaposlenih je namenjen vsem zaposlenim, je pa bolj učinkovit pri zaposlenih, ki so dlje časa v podjetju, saj so v podjetje dobro uvedeni in lažje definirajo svoje karierne cilje.

### ***8.2.2 Odgovornost organizacije pri načrtovanju karier zaposlenih***

V preučevanem podjetju se top menedžment močno zaveda pomembnosti razvoja kadrov in pomembnosti načrtovanja karier zaposlenih. Top menedžment na učinkovito in sistematično upravljanje s človeškimi viri in skrb za kariero zaposlenih gleda kot na pogoj za konkurenčno prednost organizacije.

Vodja kadrovskega oddelka pa je poudarila (2008: intervju) »glavna odgovornost za razvoj kariere je vsekakor na vsakem posamezniku«. Pri tem pa je pomemben tudi dialog med zaposlenim in organizacijo, saj z njim poskušajo usklajevati organizacijske cilje in cilje posameznika.

Razvoj kadrov in s tem tudi sistem za upravljanje karier zaposlenih je povezan s strateškimi cilji organizacije. Vodja kadrovskega oddelka pravi (2008: intervju) »v vsakem trenutku moramo imeti dovolj dobrih, odličnih zaposlenih, ki so sposobni opravljati naloge in zahteve dela in so opremljeni z ustreznim znanjem in izkušnjami«. Zato zaposlene razvijajo in usposabljaajo za potrebe v prihodnosti, v skladu s strateškimi cilji in usmeritvami podjetja.

Vloga neposrednega vodje je v podjetju največja. Od neposrednega vodje zaposleni v prvi vrsti prejema poslovne smernice, predstavlja pa mu tudi prvi stik v zvezi z načrtovanjem njegove kariere, saj mu svetuje, ga usmerja in mu posreduje informacije v zvezi s kariernimi možnostmi v prihodnosti. Vloga kadrovskega oddelka je svetovalna oziroma podporna. Kadrovski oddelek je vpet v strateške procese načrtovanja, direktorica kadrovske službe pa je tudi članica ožjega kolegija generalnega direktorja.

V podjetju imajo tudi notranji »assessment« center, tako za identificiranje vodstvenih in prodajnih (izvršnih) potencialov, kot tudi za certifikacije in akreditacije za tehnične eksperte. Pri vseh aktivno sodelujejo izvršni direktorji podjetja ter izkušeni in certificirani trenerji (*»coach-i«*).

### ***8.2.3 Mehanizmi pri načrtovanju karier zaposlenih***

V podjetju precej natančno strateško planirajo in usklajujejo bodoče potrebe organizacije po delovni sili ter na podlagi tega načrtujejo kariero zaposlenih.

Pri načrtovanju kariere upoštevajo posameznikove motive, želje, vrednote in prepričanja, katere identificirajo preko razgovorov s posamezniki ter dobrim opazovanjem neposrednega vodje, ki mora svoje zaposlene dobro poznati. Vodje posameznih oddelkov skupaj s kadrovskim oddelkom redno (četrtletno) preverjajo kandidate za napredovanje, na regijskem

nivoju pa kandidate, ki bi lahko napredovali na regijska delovna mesta pregledujejo mesečno. Po potrebi naredijo tudi 360 stopenjsko oceno.

### ***Informiranje zaposlenih***

Zaposlene dobro informirajo o bodočih potrebah, zato da sami lažje načrtujejo kariero. Vsak zaposlen ima v vsakem trenutku dostop do informacij glede možnosti kariernega razvoja za svoj profil (profesijo) kot tudi za ostala delovna mesta znotraj celotnega podjetja. Ti podatki se nahajajo na intranetu. Seveda pa mora zaposleni o svojih željah in inspiracijah govoriti s svojim vodjem. Naloga vodje pa je, da ga pri tem spodbuja, mu pomaga in ga informira (npr. ga opozori na odprtje določenega prostega delovnega mesta).

### ***Razgovor vodja-zaposleni***

Načrtovanje karier zaposlenih v podjetju izvajajo preko letnih razgovorov. Neposredni vodja se na razgovor vodja-zaposleni pripravi sam. Na leto opravita dva razgovora, enega na začetku leta, takoj, ko zaključijo z določanjem poslovnih ciljev (rok za določanje ciljev za tekoče leto je do konca januarja) in drugega približno na sredi leta. Na začetku leta vodja in zaposleni pregledata uspešnost dela v preteklem letu in določita cilje za prihodnje leto; tako poslovne kot osebne. Vodja zaposlenemu predstavi svoje poslovne cilje, ki jih želi doseči, nato pa le-te uskladi s posameznikovimi cilji. Vodja in zaposleni se pogovorita tudi o osebnem razvoju zaposlenega, kariernih ciljih, o možnostih napredovanja, o dodatnem izobraževanju in usposabljanju ter o vrednotah, željah in aspiracijah zaposlenega na splošno. Sredi leta opravita razgovor ponovno, da ocenita trenutno stanje, kaj je zaposleni dosegel, kako dela, ali je zadovoljen, ali dosega zastavljene cilje, ali so se cilji kaj spremenili, kaj je še potrebno izboljšati in kaj spremeniti za optimalno doseganje na začetku leta postavljenih ciljev. Na razgovor se morata oba predhodno dobro pripraviti, neposredni vodja mora dobro poznati svojega zaposlenega, zaposleni pa mora pripraviti vso dokumentacijo o ciljih, ki si jih je postavil. Konec leta pa pregledata v kolikšni meri so bili cilji doseženi in kako so bili doseženi.

Cilji, ki jih vsako leto določajo so sestavljeni iz treh sklopov:

1. Poslovni cilji;



2. cilji za vodenje ljudi;
3. cilji za osebni razvoj.

Neposredni vodje so dobro usposobljeni za vodenje razgovorov z zaposlenimi, saj gre do pred nastopom te funkcije čez posebno izobraževanje, poleg tega pa nenehno dopolnjujejo in obnavljajo svoje znanje na področju vodenja ljudi z dodatnim izobraževanjem. Znanje obnavljajo na področjih kot so vodenje ljudi, »coaching«, medosebni odnosi (»*soft skills*«), dajanje povratnih informacij (»*giving feedback*«), čustvena inteligentnost... Obnavljanje znanja in veščin je v podjetju stalnica. Tako top management, vodje oddelkov in zaposleni v kadrovskem oddelku ves čas obnavljajo znanje na področju HRM-ja.

### ***Ocenjevalni center (»assessment« center)***

Preučevano podjetje ima svoj »assessment« center; to je center za ugotavljanje kompetenc, predvsem vodstvenega potenciala. Gre za interni »assessment« center znotraj korporacije. Ti centri so centralno organizirani, zato po navadi testiranja zaposlenih v regiji, v katero spada tudi slovensko podjetje, potekajo v Avstriji. Na posamezno ocenjevanje v »assessment« center je povabljenih 12 kandidatov in 6 opazovalcev; to so po navadi izkušeni menedžerji. Program je vnaprej pripravljen, pripravi pa ga poseben oddelek znotraj podjetja, ki skrbi za razvoj menedžmenta (»*management development*«). Sodelujejo pa tudi zunanji izvajalci, zato vse poteka v angleškem jeziku. Postopek je naslednji: če vodja pri svojem zaposlenem opazi, da ima kvalitete in značilnosti dobrega vodje, če vidi, da ima željo postati vodja in se v tej smeri razvijati ali če to željo zaposleni sam izrazi na razgovoru z vodjem, ga le-ta najprej vključi v neko osnovno izobraževanje za nove vodje, ki traja 1 teden. Kandidati se na tem začetnem izobraževanju seznanijo z vodstvenimi veščinami (»coaching«, podajanje povratnih informacij, čustvena inteligentnost...). Ko opravijo 50% tega izobraževanja gre do testiranja v »assessment« center. Testiranje v takem centru poteka tako, da 12 kandidatov dela na t.i. »business case-ih«, ki so neke vrste simulacije in poslovne igre, preko katerih rešujejo določene primere, ki so podobni tistim v realnem poslovnem svetu. Posameznik lahko rešuje problem sam, praviloma pa so razdeljeni v skupine po šest, štiri ali dva, odvisno od naloge. Skupina dobi določen problem in kratka navodila za reševanje. Čas reševanja je omejen, na koliko pa je odvisno od težavnosti naloge. Na koncu celotna skupina ocenjevalcem predstavi najboljšo možno rešitev problema. Pri tem posamezniki ne vedo za katero od 11 vodstvenih

kompetenc jih ob posamezni vaji ocenjujejo, prav tako pa ne vedo kateri opazovalec opazuje katerega kandidata.

Za primer: pri eni od vaj mora kandidat izpeljati celoten razgovor vodja-zaposleni in podati oceno o uspešnosti dela. Ocenjuje se kako se kandidat na razgovor pripravi, kako ga izpelje, na kakšen način komunicira z zaposlenim, kako zaposlenega motivira... Zaposlene pri tej vaji pa »igrajo« dejanski zaposleni v podjetju.

S takimi načinom opazovanja potencialnih kandidatov za vodje, ocenjevalci vidijo na kakšen način le-ti razmišljajo in kako delujejo v vlogi vodje.

### ***Planiranje nasledstev***

Podjetje ima dobro izdelan program planiranja nasledstev, ki ga lokalno pregledujejo in posodablajo vsake tri mesece. Odgovornost vodij pa je, da poskrbijo za razvoj, izobraževanje in prenos znanja ter izkušenj na identificirane naslednike.

### ***Notranja objava prostih delovnih mest***

Imajo tudi notranji trg delovne sile. Vsa delovna mesta interno objavijo, odziv pa je zelo dober. Tako imajo vsi zaposleni velike možnosti, da zasedejo odprta delovna mesta znotraj podjetja in tako tudi napredujejo.

### ***Izobraževanje in kariera***

Rezultati letnih razgovorov, kjer je ena izmed tem karierni razvoj zaposlenega, se odražajo tudi v načrtih izobraževanja zaposlenih. Pri letnih načrtih zaposleni definira svoje naloge in cilje za to leto, v načrtih izobraževanja pa načine in korake, kako morebitne vrzeli odpraviti (npr.: z izobraževanjem, mentorstvom...).

Velik pomen dajejo mentorstvu, predvsem za vodstvene potenciale in top talente. Kot metodi učenja pa uporabljajo tudi simulacije in poslovne igre na raznih izobraževanjih in seminarjih ter »job rotation«. Njihova najpomembnejša metoda učenja pa je vsekakor e-učenje (»e-

*learning*«). Gre za različne izobraževalne programe, ki so dostopni preko interneta in intraneta. Cilj korporacije je, da bi opravili 80% učenja kot e-učenje in za to imajo na voljo odlična orodja ter baze. »Prednost te učne priložnosti so zagotovo dostopnost, časovna in lokacijska neodvisnost, možnost osebnega načrtovanja učnega procesa... Slabost pa je predvsem v okrnjeni socialni interakciji in pomanjkanju možnosti za neposredno izmenjavo mnenj ter izkušenj. Prav tako e-učenje zahteva večjo samodisciplino in motivacijo.« (Brečko 2004: 38)

Letnega plana izobraževanja, kot ga pozna literatura v podjetju nimajo. Plan izobraževanja je obvezni sestavni del v procesu določanja osebnih in poslovnih ciljev, ki jih postavijo na začetku vsakega leta. Prav tako pa je izobraževanje del načrta osebnega razvoja (*»individual development plan«*), kjer si vsak posameznik postavi zelene cilje za prihodnje leto. V tem načrtu posameznik opiše trenutno stanje, želeno stanje in vrzel med njima ter kakšno izobraževanje ali dodatno usposabljanje je potrebno, da pride do želenega stanja in doseže zastavljene cilje. Letnega plana izobraževanja in sredstev za izobraževanje na ravni podjetja torej ne določajo na začetku leta, ampak se tekom leta prilagajajo potrebam. Finančna sredstva za izobraževanje določajo za vsak posamezen oddelek (poseben za izobraževanje v kadrovskega oddelku, v oddelku storitev...), vendar le okvirno. Sredstva je določena s strani regije in prilagojena lokalnim potrebam.

Celoten obseg izobraževanja in porabljenega denarja za izobraževanje torej težko določijo že januarja za celotno leto, saj so izredno fleksibilni in se neprestano prilagajajo izobraževalnim potrebam ter na podlagi tega razvijajo nove, interne programe izobraževanja. Ravno v času mojega razgovora z vodjo kadrovskega oddelka so izvajali nov projekt; nov izobraževalni program, ki so ga razvili in začeli ponujati sredi leta, kljub temu, da ga na začetku leta niso imeli v planu. Kot je rekla vodja kadrovskega oddelka (2008: intervju) »fleksibilnost je stalnica pri nas, saj gre za nenehno spreminjanje in prilagajanje novim potrebam po izobraževanju in zahtevam po novem, inovativnem znanju.«

Korporacija porabi za izobraževanje 1 milijon dolarjev na leto, podjetje v Sloveniji pa cca. 1000 do 1500 evrov na zaposlenega na leto, za tiste zaposlene, ki pa odidejo na daljše izobraževanje v tujino pa tudi več. V podjetju imajo tudi poseben oddelek, ki ponuja izobraževalne programe tako notranjim kot zunanjim uporabnikom.

#### **8.2.4 Vloga top menedžmenta, neposrednih vodij in kadrovskega oddelka**

Oddelke v podjetju vodijo menedžerji (t.i. »*people managerji*«), ki vodijo svoj tim ljudi, za katere so odgovorni tudi v smislu njihovega razvoja, izobraževanja in razvoja njihovih karier. Temu dajejo velik pomen, saj vsak, ki postane vodja ljudi zaključí posebno izobraževanje. Preverijo ga tudi v ocenjevalnem centru in tako ocenijo njegove vodstvene kompetence. Tako ugotovijo ali je zaposleni že »zrel« za vodenje ljudi; ali mogoče potrebuje več časa in izkušenj, mogoče dodatno izobraževanje ali pa vodstvenih kompetenc sploh nima in jih nikoli ne bo imel.

Vodje oddelkov so torej izobraženi in izurjeni za vodenje ljudi ter lahko nosijo oz. morajo nositi odgovornost za razvoj svojih zaposlenih (neposredno podrejenih). Naloga kadrovskega oddelka (HRM strokovnjaka) v podjetju je, da menedžerje oz. vodje usmerja, jim svetuje in pomaga. Vodja kadrovskega oddelka vodje obvešča in jih opominja kaj je potrebno narediti glede razvoja zaposlenih (npr. opomni jih na razgovor vodja-zaposleni, ki ga v podjetju opravljajo dvakrat letno). V praksi to zgleda tako, da gre kadrovica do vsakega vodje z seznamom njegovih zaposlenih in se o vsakem zaposlenem posebej pogovorita in pregledata kako zaposleni dela, kakšne so možnosti za napredovanje, kakšno izobraževanje morebiti potrebuje, itd. Kadrovski oddelek ima torej svetovalno vlogo, neposredni vodja, ki zaposlenega najbolje pozna, saj z njim vsak dan dela, ve kakšne so njegove aspiracije, česa je zmožen, kje ima skrite rezerve in kaj si želi, pa ima nalogo zaposlenega usmerjati in mu pomagati pri vodenju njegove kariere.

#### **8.2.5 Prednosti in slabosti sistema za upravljanje kariere zaposlenih**

Sistem upravljanja in razvoja karier v podjetju ocenjujejo kot zelo dober, seveda pa se zavedajo tako prednosti kot slabosti.

Prednosti obstoječega sistema so:

- Preglednost sistema;
- evidentiranje potencialov;
- spremljanje razvoja potencialov;
- povezava letnih razgovorov z letnim načrtom osebnega razvoja.

Kot pomanjkljivost navajajo pomanjkanje časa tako zaposlenih kot neposrednih vodij. To pa je bolj generalni problem in v bistvu ni vezan na obstoječ sistem kot tak.

Spremembe so v podjetju stalnica na vseh področjih, saj se le tako lahko prilagajajo novim razmeram na trgu, zato načrtujejo spremembe tudi na področju upravljanja s karierami zaposlenih.

Menim, da je sistem načrtovanja in upravljanja karier zaposlenih v preučevanem podjetju dober, saj gre za sistematično in načrtno vodenje karier, sistem je uspešno apliciran, metode, ki jih pri tem uporablja pa so številne in raznolike in zajemajo vse zaposlene, seveda pa so bolj relevantne pri ključnih kadrih.

S tem lahko potrdim prvi **dve hipotezi**, ki sem jih postavila v uvodu diplomske naloge:

1. **Za načrtovanje karier zaposlenih v podjetju skrbijo neposredni vodje in menedžment podjetja.**
2. **Kadrovski oddelek ima pri načrtovanju karier zaposlenih svetovalno vlogo.**

Sistem za upravljanje karier zaposlenih v podjetju »HI-TECH« se ujema z opisi in teorijami v literaturi. Je sistematičen, dobro izdelan in pregleden. Podjetje uporablja metode in mehanizme upravljanja karier zaposlenih, ki jih navaja literatura. V primeru podjetja »HI-TECH« lahko rečem, da se literatura v veliki meri ujema s prakso.

Ocenjujem, da podjetje po uspešnosti sistema upravljanja karier zaposlenih in številu uporabljenih metod in mehanizmov načrtovanja karier zaposlenih izstopa v slovenskem prostoru. Mednarodna primerjalna študija o upravljanju človeških virov, ki jo koordinira Cranfield University iz Velike Britanije in v kateri sodeluje tudi Slovenija je namreč pokazala, da organizacije v povprečju zelo malo uporabljajo sistematične metode za razvoj kariere vodij in še manj za razvoj kariere nevodij.

*Slovenska podjetja, ki so odgovorila na zastavljena vprašanja o uporabi metod za razvoj kariere vodij, najpogosteje uporabljajo metodo sodelovanja v projektne timskem delu. V celoti jo uporablja 10,6% anketiranih organizacij. Tej metodi sledijo z velikim zaostankom programi razvoja perspektivnih kadrov – te uporablja v celoti*

3,8% anketiranih organizacij; programi pridobivanja izkušenj, vključevanje v medoddelčne naloge, posebne naloge oziroma projekti za spodbujanje učenja, katere v celoti uporablja približno 3,2% anketiranih organizacij. Uporaba preostalih metod je v povprečju izrazito podrazvita. To so predvsem formalni karierni načrti, katere v celoti uporablja le 1,9% anketiranih organizacij, ocenjevalni centri (1,9%), načrtovano kroženje med delovnimi mesti (1,3%), načrti nasledstev (0,6%). Vzpostavljjanje socialnih mrež in začasne prerazporeditve pa v celoti ne uporablja nobena izmed anketiranih organizacij, ki je odgovarjala na omenjeno vprašanje (Upravljanje človeških virov, Mednarodna primerjalna študija 2004: 74).

Podobno kot v primeru uporabe metod za razvoj karier vodij je tudi v primeru razvoja karier nevodij najpogosteje uporabljena metoda sodelovanje v projektnem delu, medtem ko metoda vzpostavljanja socialnih mrež ni razvita oziroma jo v celoti ne uporablja niti ena izmed anketiranih organizacij. Primerjava metod pokaže, da se podobne metode uporabljajo za razvoj karier vodij in ostalih zaposlenih, vendar pa je pogostost njihove uporabe mnogo večja v primeru prvih, to je vodij (Upravljanje človeških virov, Mednarodna primerjalna študija 2004: 79).

### **8.3 Empirična raziskava med zaposlenimi v podjetju »HI-TECH«**

#### **8.3.1 Namen raziskave**

Že v prvem delu preučevanja izbranega podjetja sem dobila dober vpogled v njihov sistem upravljanja karier zaposlenih; kako sistem deluje, kakšne mehanizme in metode načrtovanja karier uporabljajo, kako zaposlene informirajo, kakšen sistem napredovanja imajo, itd. Vendar menim, da za večjo objektivnost potrebujem tudi mnenje zaposlenih, o tem kako podjetje skrbi za njihov osebni in poklicni razvoj ter njihov pogled na načrtovanje kariere z vidika njih samih in vidika organizacije. Zato sem v anketi pripravila tri sklope vprašanj o tej temi. Prvi sklop se nanaša konkretno na osebno načrtovanje kariere. Zanimalo me je koliko so se kot posamezniki sami poslužili določenih metod in ukrepov za načrtovanje kariere. V drugem sklopu vprašanj sem zaposlene spraševala po njihovem mnenju glede vpliva različnih akterjev na načrtovanje kariere. To vprašanje je bilo tudi najbolj aktualno zame, saj se moje hipoteze nanašajo na akterje, ki sodelujejo pri načrtovanju karier zaposlenih. Tretji sklop

vprašanj pa sem postavila zato, da bi ugotovila, kako zaposleni vidijo svojo organizacijo, v smislu skrbi za njihov razvoj.

### **8.3.2 Način zbiranja podatkov in vzorec anketirancev**

Da bi dobila vpogled v mnenje zaposlenih o temi, sem kot metodo zbiranja podatkov izbrala metodo anketiranja. Anketa je sestavljena iz 7 vprašanj zaprtega tipa, saj je to časovno najhitrejši način zbiranja podatkov. Prva 4 vprašanja se nanašajo na podatke o spolu, starosti, izobrazbi in delovni dobi v podjetju, zadnja tri vprašanja pa se nanašajo konkretno na temo načrtovanja in upravljanja karier (glej prilogo B).

Anketiranje je potekalo na začetku meseca oktobra 2007. S pomočjo vodje kadrovskega oddelka sva ankete razdelili med 80 zaposlenih, ki so bili tisti dan na delovnem mestu. Zaposleni so jih nato izpolnjene vrnili nazaj v kadrovski oddelek. Vrnjenih je bilo 61 od 80 anket; kar je 76,25%. Število vrnjenih anket je bilo presenetljivo veliko, saj me je že na začetku vodja kadrovskega oddelka opozorila, da bo anketiranje morebiti neuspešno, saj so zaposleni že tako obremenjeni z delom, poleg tega pa jih pogosto anketirajo; izvajajo namreč številne raziskave o zadovoljstvu zaposlenih, motivaciji zaposlenih, o klimi v podjetju, itd.

Anketni vprašalnik je izpolnilo 61 oseb, od tega 26 oseb ženskega spola (42,6%) in 35 oseb moškega spola (57,4%). Starost anketirancev prikazuje spodnja tabela (tabela 8.3.2.1). Vidimo, da je največ anketirancev starih od 31 do 40 let, kar 47,5% (29), najmanj pa 30 ali manj, le slabih 10% (6). Med anketiranci je 21,3% (13) starih od 41 do 50 let, toliko pa je tudi starejših od 51 let.

Tabela 8.3.2.1: Anketirani po starosti

do 30 let	9,8%
od 31 do 40 let	47,5%
od 41 do 50 let	21,3%
od 51 let	21,3%

Tabela 8.3.2.2 prikazuje izobrazbeno strukturo anketirancev. Največ, kar 45,9% (28) ima VII. stopnjo izobrazbe, le 4,9% (3) pa jih ima najnižjo, IV. oziroma najvišjo VIII. stopnjo

izobrazbe. Slaba četrtina; 24,6% (15) anketirancev ima V. stopnjo izobrazbe, VI. stopnjo izobrazbe pa ima 19,7% (12) anketirancev.

Tabela 8.3.2.2: Anketirani po izobrazbi

IV. stopnja	4,9%
V. stopnja	24,6%
VI. stopnja	19,7%
VII. stopnja	45,9%
VIII. stopnja	4,9%

Delovne dobe v podjetju do 1 leta ni imel nihče od anketiranih zaposlenih, delovne dobe od 1 do 3 let 9,84% (6) zaposlenih, delovne dobe od 3 do 5 let je imelo 16,39 % (10) zaposlenih, delovne dobe od 5 do 10 let 31,15% (19) zaposlenih, delovne dobe od 10 do 15 let 22,95% (14) zaposlenih in delovne dobe nad 15 let 19,67% (12) zaposlenih.

### ***8.3.3 Predstavitev rezultatov raziskave***

#### ***8.3.3.1 Načrtovanje kariere s strani posameznika***

Prvo vprašanje se je navezovalo na načrtovanje kariere s strani posameznika. Zanimalo me je ali so zaposleni v času svoje zaposlitve v podjetju ocenili svoje sposobnosti, kompetence, zastavili konkretne cilje svoje karijerne poti, sistematično izdelali načrt razvoja kariere, imeli razgovor o razvoju kariere s svojim nadrejenim, vodjem, imeli razgovor o razvoju kariere s svetovalcem za razvoj kariere, se udeležili seminarja/delavnice s tematiko kariere, napredovali na višje delovno mesto (vertikalno), napredovali na drugo delovno mesto (horizontalno) ali se prijavi na interni razpis za prosto delovno mesto. Spodnja tabela prikazuje odgovore vseh anketiranih zaposlenih v odstotkih.



Tabela 8.3.3.1.1: Načrtovanje kariere posameznika

	DA	NE	Skupaj
Ocenili svoje sposobnosti, kompetence _____ f	52	9	61
_____ %	<b>85,2</b>	<b>14,8</b>	100
Zastavili konkretne cilje svoje karijerne poti _____ f	61	0	61
_____ %	<b>100</b>	<b>0</b>	100
Sistematično izdelali načrt razvoja kariere _____ f	32	29	61
_____ %	<b>52,5</b>	<b>47,5</b>	100
Imeli razgovor o razvoju kariere s svojim nadrejenim, __ f	58	3	61
vodjem _____ %	<b>95,1</b>	<b>4,9</b>	100
Imeli razgovor o razvoju kariere s svetovalcem za _____ f	18	43	61
razvoj kariere _____ %	<b>29,5</b>	<b>70,4</b>	100
Se udeležili seminarja/delavnice s tematiko kariere _____ f	24	37	61
_____ %	<b>39,3</b>	<b>60,7</b>	100
Napredovali na višje delovno mesto (vertikalno) _____ f	41	20	61
_____ %	<b>67,2</b>	<b>31,8</b>	100
Napredovali na drugo delovno mesto (horizontalno) _____ f	26	35	61
_____ %	<b>42,6</b>	<b>57,4</b>	100
Se prijavili na interni razpis za prosto delovno mesto _____ f	20	41	61
_____ %	<b>32,8</b>	<b>67,2</b>	100

Iz zgornje tabele je razvidno, da zaposleni uporabljajo različne metode načrtovanja karier. Nekatere izmed njih so značilne za vse oziroma za večino, saj so vključene v karierno politiko podjetja; na primer več kot polovica zaposlenih je sistematično izdelala načrt razvoja kariere, večina jih je ocenila svoje sposobnosti in kompetence in imela razgovor o razvoju kariere s svojim nadrejenim.

V času svoje zaposlitve v podjetju si je vseh 61 anketiranih zastavilo konkretne cilje svoje karijerne poti in kar 95,1% zaposlenih je v času svoje zaposlitve že imelo razgovor s svojim nadrejenim. Ta velik odstotek me ni presenetil, saj mi je že vodja kadrovskega oddelka v intervjuju povedala, da opravljajo razgovore vodja-zaposleni dvakrat letno. 85,3% zaposlenih je ocenilo svoje sposobnosti in kompetence. Malo več kot polovica (52,5%) zaposlenih si je tudi sistematično izdelala načrt razvoja kariere. Iz tega je razvidno, da se zaposleni v tem

podjetju dobro zavedajo pomembnosti načrtovanja kariere in svojo karierno pot načrtujejo. Razgovor o razvoju kariere s svetovalcem za razvoj kariere je imelo 29,5% anketiranih. Ta odstotek sploh ni tako majhen, če upoštevamo dejstvo, da podjetje nima posebej zaposlenega svetovalca za razvoj kariere. Torej so ga ti anketiranci verjetno opravili pri podjetju ali agenciji, ki se tem ukvarja. Delavnice oziroma seminarja s tematiko kariere se je udeležilo 39,3% zaposlenih.

Na višje delovno mesto (vertikalno) je napredovalo kar 67,2% zaposlenih, na drugo delovno mesto (horizontalno) pa le 42,6% zaposlenih. Prav tako se je na interni razpis za prosto delovno mesto v času svoje zaposlitve v podjetju prijavilo le 32,8% zaposlenih. Kljub temu, da praviloma vsa prosta delovna mesta interno objavijo, se je majhen odstotek anketiranih že prijavilo na tak razpis. Temu posledično verjetno tudi manj horizontalno napredujejo.

Odgovore anketiranih sem primerjala tudi glede na spol, starost, delovno dobo in izobrazbo. Opazila sem razlike v nekaterih odgovorih glede na spol. Spodnja tabela prikazuje odgovore zaposlenih po spolu v odstotkih.

Tabela 8.3.3.1.2: Načrtovanje kariere posameznika glede na spol

	<b>SPOL</b>	
	<b>MOŠKI</b> N=35	<b>ŽENSKI</b> N=26
	<b>% pritrtilnih odgovorov</b>	
Ocenili svoje sposobnosti, kompetence	<b>97,1%</b>	<b>69,2%</b>
Zastavili konkretne cilje svoje karijerne poti	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Sistematično izdelali načrt razvoja kariere	<b>42,9%</b>	<b>65,4%</b>
Imeli razgovor o razvoju kariere s svojim nadrejenim, vodjem	<b>100%</b>	<b>88,5%</b>
Imeli razgovor o razvoju kariere s svetovalcem za razvoj kariere	<b>25,7%</b>	<b>34,6%</b>
Se udeležili seminarja/delavnice s tematiko kariere	<b>51,4%</b>	<b>23,1%</b>
Napredovali na višje delovno mesto (vertikalno)	<b>82,9%</b>	<b>46,2%</b>
Napredovali na drugo delovno mesto (horizontalno)	<b>48,6%</b>	<b>34,6%</b>
Se prijavi na interni razpis za prosto delovno mesto	<b>40%</b>	<b>23,1%</b>

Iz tabele je razvidno, da je več moških v času zaposlitve v podjetju ocenilo svoje sposobnosti in kompetence in to kar 97,1%, v primerjavi z ženskami; med katerimi je svoje sposobnosti in kompetence ocenilo 69,2%. Prav tako se je več moških (51,4%) udeležilo seminarja ali delavnice s tematiko kariere kot žensk (23,1%). Vendar pa na podlagi tega ne moremo reči, da ženske slabše načrtujejo svoje kariere, uporabljajo le drugačne metode. Več žensk kot moških je že sistematično izdelalo načrt razvoja kariere in imelo razgovor o razvoju kariere s svetovalcem.

Največjo razliko med spoloma lahko vidimo pri vertikalnem napredovanju. Skoraj dvakrat več moških (82,9%) je napredovalo na višje delovno mesto, v primerjavi z ženskami. Na višje delovno mesto je namreč napredovalo le 46,1% žensk. Tudi horizontalno moški več napredujejo kot ženske, vendar so razlike manjše kot pri vertikalnem napredovanju. Razlike, ki se kažejo v napredovanju med moškimi in ženskami, lahko delno pripišemo dejstvu, da so

se ženske v manjši meri prijavile na interni razpis za delovno mesto. Na interni razpis se je prijavilo 40% moških in le 23,1% žensk. Iz tega lahko sklepamo, da moški v tem podjetju večkrat napredujejo kot ženske. To potrjuje tudi število žensk na vodilnih položajih, saj sta med 12 direktorji posameznih sektorjev le dve ženski.

Vsi anketirani moški in vse anketirane ženske so si v času zaposlitve v podjetju zastavili konkretne cilje svoje kariere poti. Več žensk (65,4%) pa je sistematično izdelalo načrt razvoja kariere v primerjavi z moškimi, med katerimi je načrt razvoja kariere izdelalo 42,9%. Prav tako je več žensk imelo razgovor o razvoju kariere z zunanjim svetovalcem za razvoj kariere. Iz tega lahko sklepamo, da so ženske enako ali celo bolj samoiniciativne pri načrtovanju lastne kariere kot moški. Pri tem lahko vidimo, da ženske bolj načrtujejo svojo kariero, vendar manj napredujejo. Iz tega lahko sklepamo, da ženske še vedno niso v enakovrednem položaju pri napredovanju, kar pa ni značilno smo za to podjetje, saj podatki raziskav še vedno kažejo, da moški v večji meri zasedajo vodilne položaje kot ženske.

Opazila sem razlike tudi v nekaterih odgovorih glede na starost. Spodnja tabela prikazuje odgovore zaposlenih po starosti v odstotkih.

Tabela 8.3.3.1.3: Načrtovanje kariere posameznika glede na starost

	<b>STAROST</b>	
	<b>DO 40 LET</b> N=35	<b>OD 41 LET</b> N=26
	<b>% pritrilnih odgovorov</b>	
Ocenili svoje sposobnosti, kompetence	<b>77,1%</b>	<b>96,2%</b>
Zastavili konkretne cilje svoje karijerne poti	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Sistematično izdelali načrt razvoja kariere	<b>57,1%</b>	<b>46,2%</b>
Imeli razgovor o razvoju kariere s svojim nadrejenim, vodjem	<b>100%</b>	<b>88,5%</b>
Imeli razgovor o razvoju kariere s svetovalcem za razvoj kariere	<b>34,3%</b>	<b>23,1%</b>
Se udeležili seminarja/delavnice s tematiko kariere	<b>25,7%</b>	<b>57,7%</b>
Napredovali na višje delovno mesto (vertikalno)	<b>51,4%</b>	<b>88,5%</b>
Napredovali na drugo delovno mesto (horizontalno)	<b>51,4%</b>	<b>30,8%</b>
Se prijavi na interni razpis za prosto delovno mesto	<b>17,1%</b>	<b>53,9%</b>

Iz tabele je razvidno da je več starejših že ocenilo svoje kompetence, prav tako pa so se v večji meri že udeležili seminarja ali delavnice na temo kariere. Nekoliko bolj presenetljivo pa je, da so vsi mlajši že imeli razgovor o razvoju kariere, med starejšimi pa je tak razgovor opravilo le 88,5%. Mlajši so se v večji meri tudi že odločili za razgovor o razvoju kariere s svetovalcem in si izdelali sistematični načrt razvoja kariere, kar kaže, da so mlajši mogoče bolj dovzetni za novejšje trende, ki spodbujajo posameznike, da bolj sistematično načrtujejo svoje kariere.

Posebej zanimive pa so razlike v napredovanju. Med tem, ko ni presenetljivo, da je več starejših že napredovalo na višje delovno mesto, bolj preseneča dejstvo, da je več mlajših že napredovalo horizontalno, kar 51,4%, medtem ko je delovno mesto zamenjalo le 30,8% starejših, kljub temu da so se v veliko večji meri že prijavi na interni razpis. Menim, da je

razlika v odstotkih pri horizontalnem napredovanju med starejšimi in mlajšimi, posledica dejstva, da so danes med mlajšimi bolj pogoste ciklične kariere, pri katerih posamezniki menjajo področja in poklice. Temu lahko pripišemo, da je več mlajših napredovalo horizontalno. Starejši, ki pa so že vrsto let v svojem poklicu in delajo na enem področju dela že celo svoje življenje, pa se za horizontalni premik težje odločijo in zato kot strokovnjaki na svojem področju v večji meri napredujejo vertikalno.

Opazila sem razlike tudi v nekaterih odgovorih glede na delovno dobo. Spodnja tabela prikazuje odgovore zaposlenih v odstotkih glede na delovno dobo v podjetju.

Tabela 8.3.3.1.4: Načrtovanje kariere posameznika glede na delovno dobo v podjetju

	<b>DELOVNA DOBA</b>			
	<b>DO 5 LET N=16</b>	<b>NAD 5 DO 10 LET N=19</b>	<b>NAD 10 DO 15 LET N=14</b>	<b>NAD 15 LET N=12</b>
	<b>% pritrilnih odgovorov</b>			
Ocenili svoje sposobnosti, kompetence	<b>56,3%</b>	<b>94,7%</b>	<b>92,9%</b>	<b>100%</b>
Zastavili konkretne cilje svoje kariere poti	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Sistematično izdelali načrt razvoja kariere	<b>81,3%</b>	<b>36,8%</b>	<b>42,9%</b>	<b>50%</b>
Imeli razgovor o razvoju kariere s svojim nadrejenim, vodjem	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>75%</b>
Imeli razgovor o razvoju kariere s svetovalcem za razvoj kariere	<b>37,5%</b>	<b>31,6%</b>	<b>35,7%</b>	<b>8,33%</b>
Se udeležili seminarja/delavnice s tematiko kariere	<b>37,5%</b>	<b>31,6%</b>	<b>35,7%</b>	<b>58,33%</b>
Napredovali na višje delovno mesto (vertikalno)	<b>18,8%</b>	<b>78,9%</b>	<b>78,6%</b>	<b>100%</b>
Napredovali na drugo delovno mesto (horizontalno)	<b>56,3%</b>	<b>31,6%</b>	<b>57,1%</b>	<b>25%</b>
Se prijavi na interni razpis za prosto delovno mesto	<b>37,5%</b>	<b>0</b>	<b>35,7%</b>	<b>75%</b>

Med tistimi zaposlenimi, ki imajo manj kot 5 let delovne dobe v podjetju jih je manj ocenilo svoje sposobnosti in kompetence (56,3%), v primerjavi s tistimi, ki imajo nad 5 do 10 let delovne dobe (94,7%) ali tistimi, ki imajo nad 10 do 15 let delovne dobe (92,9%) Tisti, ki imajo več kot 15 let delovne dobe pa vsi že poznajo svoje sposobnosti in kompetence. So pa tisti, ki imajo do 5 let delovne dobe, v večji meri sistematično izdelali načrt razvoja kariere; kar 81,3% zaposlenih, ki imajo do 5 let delovne dobe je sistematično izdelalo načrt razvoja kariere, v primerjavi s tistimi, ki imajo nad 5 do 10 let delovne dobe, med njimi je 36,84% zaposlenih sistematično izdelalo načrt razvoja kariere. Podobni odstotki so tudi med tistimi zaposlenimi, ki imajo nad 10 do 15 let delovne dobe in tistimi nad 15 let delovne dobe. Iz tega lahko sklepam, da so tisti, ki imajo do 5 let delovne dobe verjetno mlajši in zato bolj sistematično načrtujejo svojo kariero, kot sem že ugotovila pri primerjavi med starejšimi in mlajšimi. Razlika glede na delovno dobo se kaže tudi pri napredovanju. Vertikalno napredujejo večkrat, tisti, ki imajo daljšo delovno dobo. Tisti zaposleni, ki imajo delovno dobo nad 15 let, so vsi odgovorili, da so že napredovali na višje delovno mesto, med tistimi, ki imajo 10 do 15 let delovne dobe je napredovalo 78,6% zaposlenih, med tistimi, ki imajo nad 5 do 10 let delovne dobe je vertikalno napredovalo 78,9% zaposlenih, med tistimi, ki imajo do 5 let delovne dobe v podjetju pa le 18,8% zaposlenih. Kar seveda ni presenetljivo, saj je manj verjetno, da napreduješ že v prvih letih zaposlitve v podjetju. V 10 oz. 15 letih pa je to pričakovano. Pri drugih vprašanjih ni bistvenih razlik.

Opazila sem razlike tudi v nekaterih odgovorih glede na izobrazbo. Spodnja tabela prikazuje odgovore zaposlenih v odstotkih glede na izobrazbo v podjetju.

Zaposlene s IV. in V. stopnjo izobrazbe sem združila v eno skupino, saj so imeli IV. stopnjo izobrazbe le 3 anketirani. V drugo skupino pa sem združila zaposlene s VI., VII. in VIII. stopnjo izobrazbe.

Tabela 8.3.3.1.5: Načrtovanje kariere posameznika glede na izobrazbo

	<b>IZOBRAZBA</b>	
	<b>NIŽJA</b> (IV., V. stopnja)  N=18	<b>VIŠJA</b> (VI., VII., VII. stopnja) N=43)
	<b>% pritrtilnih odgovorov</b>	
Ocenili svoje sposobnosti, kompetence	<b>77,8%</b>	<b>88,4%</b>
Zastavili konkretne cilje svoje karijerne poti	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Sistematično izdelali načrt razvoja kariere	<b>83,3%</b>	<b>39,5%</b>
Imeli razgovor o razvoju kariere s svojim nadrejenim, vodjem	<b>100%</b>	<b>93%</b>
Imeli razgovor o razvoju kariere s svetovalcem za razvoj kariere	<b>22,2%</b>	<b>32,6%</b>
Se udeležili seminarja/delavnice s tematiko kariere	<b>38,9%</b>	<b>39,5%</b>
Napredovali na višje delovno mesto (vertikalno)	<b>66,7%</b>	<b>67,4%</b>
Napredovali na drugo delovno mesto (horizontalno)	<b>50%</b>	<b>39,5%</b>
Se prijavi na interni razpis za prosto delovno mesto	<b>50%</b>	<b>25,6%</b>

Pri večini vprašanj med manj in bolj izobraženimi ni bistvenih razlik. Presenetljiva pa je velika razlika pri tretji in zadnji trditvi. Večina, kar 83,3% manj izobraženih in le 39,5% višje izobraženih si je namreč sistematično izdelalo načrt razvoja kariere. Prav tako je presenetljivo, da se je le 25,6% višje izobraženih in dvakrat več nižje izobraženih (50%) prijavi na interni razpis za prosto delovno mesto. Zakaj je prišlo do teh razlik, je težko pojasniti. Pričakovali bi ravno obraten rezultat; namreč, da se bolj izobraženi tudi bolj zavedajo pomembnosti načrtovanja kariere. Vendar v tem primeru ni tako. Večina zaposlenih v podjetju »HI-TECH«, ne glede na izobrazbo se zaveda pomembnosti načrtovanja kariere. Tukaj lahko potrdimo, da podjetje vse zaposlene spodbuja k načrtovanju kariere. Pri tem pa jim nudi različne metode in mehanizme. V takem spodbudnem okolju pa so zaposleni bolj pripravljeni tudi sami narediti nekaj za svoj osebni in karierni razvoj.



Na splošno lahko zaključim, da posamezniki v podjetju dobro skrbijo za razvoj svoje kariere, in s tem **potrdim tretjo hipotezo**, ki sem jo postavila v uvodu diplomske naloge: **za načrtovanje karier v podjetju skrbijo zaposleni s svojimi nadrejenimi.**

Ženske v tem podjetju sicer za kariero skrbijo v večji meri, vendar je očitno, da imajo moški več priložnosti za napredovanje. Mlajši zaposleni, tisti do 40 let se bolj zavedajo pomembnosti načrtovanja kariere, kar je razumljivo, saj zadnja leta tema postaja aktualna in mlajši se zavedajo pomembnosti načrtovanja kariere, izobraževanja in pridobivanja vedno novega znanja. Vendar starejši vseeno v večji meri vertikalno napredujejo, kar lahko pripišemo njihovim dolgoletnim izkušnjam. Zanimivo pa je, da mlajši večkrat napredujejo horizontalno oz. večkrat menjajo delovno mesto, kar bi lahko pojasnili z novejšimi trendi, kot so »job rotation«, vse bolj priznано vsestransko znanje, trend menjave poklicev v karieri posameznika, itd. Starejši pa verjetno vztrajajo v poklicu, ki ga opravljajo že celo življenje in se v okviru le-tega vzpenjajo po lestvici navzgor in tako ne napredujejo toliko horizontalno, kot njihovi mlajši kolegi. Razlik glede na število let delovne dobe ni veliko, je pa očitna razlika pri vertikalnem napredovanju; tisti zaposleni, ki imajo do pet let delovne dobe so v veliko manjši meri napredovali na višje delovno mesto v času svoje zaposlitve v podjetju. Lahko rečemo, da podjetje pri napredovanju med drugim upošteva delovno dobo, torej število let delovnih izkušenj, kar je velikokrat dejavnik napredovanja; ne samo v tem podjetju.

### ***8.3.3.2 Vpliv različnih akterjev v organizaciji na načrtovanje karier zaposlenih***

Pri drugem sklopu vprašanj sem zaposlene vprašala, kdo v podjetju ima po njihovem mnenju največji in kdo najmanjši vpliv na načrtovanje karier zaposlenih. S pomočjo lestvice so od 1 do 4 označili akterje glede na njihov vpliv, pri čemer je številka 1 pomenila največji vpliv, številka 4 pa najmanjši vpliv.

Tabela 8.3.3.2.1: Vpliv različnih akterjev na načrtovanje karier zaposlenih

	VPLIV NA NAČRTOVANJE KARIER ZAPOSLENIH				Skupaj
	1 (največji vpliv)	2	3	4 (najmanjši vpliv)	
<b>Posameznik</b> _____ f _____ %	40 <b>65,6</b>	12 <b>19,7</b>	4 <b>6,6</b>	5 <b>8,2</b>	61 100
<b>Neposredni vodja</b> _____ f _____ %	16 <b>26,2</b>	36 <b>59</b>	8 <b>13,1</b>	1 <b>1,6</b>	61 100
<b>Kadrovski oddelek</b> _____ f _____ %	3 <b>4,9</b>	9 <b>14,8</b>	32 <b>52,5</b>	17 <b>27,9</b>	61 100
<b>Top menedžment</b> _____ f _____ %	2 <b>3,3</b>	4 <b>6,6</b>	17 <b>27,9</b>	38 <b>62,3</b>	61 100
<b>Skupaj</b> %	100	100	100	100	

Največji vpliv na načrtovanje karier zaposleni pripisujejo posamezniku, tako je odgovorilo kar 65,6% vseh anketiranih in le 8,2% jih meni, da ima posameznik najmanjši vpliv. Tudi neposrednemu vodji zaposleni pripisujejo kar velik vpliv, saj 26,2% zaposlenih meni, da ima največji vpliv na načrtovanje karier neposredni vodja in le en zaposleni je bil mnenja, da ima neposredni vodja najmanjši vpliv. Večina 59% zaposlenih je neposrednega vodjo postavila na drugo mesto po vplivu na načrtovanje karier zaposlenih. Le 4,9% zaposlenih meni, da ima največji vpliv kadrovski oddelek, največ; 52,5% zaposlenih je kadrovski oddelek postavilo na tretje mesto. Na zadnje mesto po vplivu na načrtovanje karier so zaposleni postavili top menedžment. Kar 62,3% zaposlenih meni, da ima top menedžment najmanjši vpliv na načrtovanje karier in le 3,3% zaposlenih, da ima največjega.

Zaposleni torej menijo, da imajo sami največji vpliv na načrtovanje kariere, kar je tudi pričakovano. Podjetje jih namreč s politiko razvoja kadrov k temu spodbuja in jih usmerja. Po vplivu nato sledi neposredni vodja, ki v podjetju skrbi za letni razgovor vodja-zaposleni, zaposlenemu svetuje in ga spodbuja na karierni poti. Nato sledi kadrovski oddelek, ki so ga zaposleni postavili na tretje mesto. To ni presenetljivo, saj kadrovski oddelek deluje nekako »iz ozadja«, saj vodjem oddelkov svetuje kako voditi kariero zaposlenih in razvija različne programe in mehanizme upravljanja kariere. Kadrovski oddelek v tem smislu nima neposrednega stika z zaposlenimi in temu lahko pripišemo rezultat tega vprašanja v anketi.

Najmanjši vpliv na načrtovanje karier zaposlenih po mnenju zaposlenih pa ima top management. Zaposleni so top managementu pripisali tako majhen vpliv verjetno tudi zato, ker top management prav tako kot kadrovski oddelek neposredno ne vpliva na kariero zaposlenega, vpliva pa na celoten sistem upravljanja karier zaposlenih; saj s politiko in strategijo podjetja spodbuja razvoj zaposlenih in njihovih karier.

### ***8.3.3.3 Kako zaposleni ocenjujejo skrb za razvoj kariere s strani organizacije***

V tretjem sklopu vprašanj sem zaposlene v podjetju spraševala po splošnem mnenju o sistemu upravljanja karier in sistemu napredovanja v podjetju. Zanimalo me je kako zaposleni ocenjujejo skrb organizacije za osebni in karierni razvoj ter napredovanje zaposlenih. Zaposlene sem spraševala kako organizacija skrbi za njihov osebni razvoj, karierni razvoj, ali vodilni po njihovem mnenju planirajo nasledstva, ali mislijo, da so dobro informirani o vseh možnostih za napredovanje in razvoj kariere v podjetju, ali so kriteriji za napredovanje jasni vsem zaposlenim, ali imajo vsi zaposleni možnost napredovanja in v kolikšni meri se strinjajo, da najboljši zaposleni zasedejo najboljše položaje. Spodnja tabela prikazuje odgovore zaposlenih v odstotkih.

Tabela 8.3.3.3.1: Skrb organizacije za osebni in karierni razvoj zaposlenih

	<b>sploh se ne strinjam</b>	<b>delno se strinjam</b>	<b>popolno ma se strinjam</b>	<b>Skupaj</b>
Organizacija dobro skrbi za naš osebni razvoj_____f	4	28	29	61
_____%	<b>6,6</b>	<b>45,9</b>	<b>47,5</b>	100
Organizacija dobro skrbi za naš karierni razvoj_____f	8	27	26	61
_____%	<b>13,1</b>	<b>44,3</b>	<b>42,6</b>	100
Vodilni planirajo nasledstva_____f	9	35	17	61
_____%	<b>14,8</b>	<b>57,4</b>	<b>27,9</b>	100
Zaposleni smo dobro informirani o vseh možnostih__f za napredovanje in razvoj kariere v podjetju _____%	8	24	29	61
	<b>13,1</b>	<b>39,3</b>	<b>47,5</b>	100
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim__f	9	36	16	61
_____%	<b>14,8</b>	<b>59</b>	<b>26,2</b>	100
Vsi zaposleni imajo možnost napredovanja_____f	10	24	27	61
_____%	<b>16,4</b>	<b>39,3</b>	<b>44,3</b>	100
Najboljši zaposleni zasedejo najboljše položaje_____f	9	50	2	61
_____%	<b>14,8</b>	<b>81</b>	<b>3,3</b>	100

Skoraj polovica anketiranih (47,5%) se popolnoma strinja, da organizacija dobro skrbi za njihov osebni razvoj in več kot polovica (54,9%) se delno strinja s to trditvijo. Le 6,56% anketiranih se sploh ne strinja s trditvijo. Dobri dve petini (42,6%) anketiranih je odgovorilo, da se popolnoma strinjajo s trditvijo, da organizacija skrbi za njihov karierni razvoj, nekaj več (44,3%) se jih delno strinja in 13,1%, da se ne strinja s to trditvijo. Iz tega lahko sklepamo, da podjetje relativno dobro za karierni in osebni razvoj zaposlenih, vendar so med zaposlenimi tudi taki, ki se s tem ne strinjajo.

Več kot polovica anketiranih (57,38%) se delno strinja, da vodilni planirajo nasledstva, 27,87% se s trditvijo popolnoma strinja, 14,8% zaposlenih pa se s trditvijo sploh ne strinja.

Manj kot polovica (47,5%) zaposlenih se popolnoma strinja, da so zaposleni v podjetju dobro informirani o vseh možnostih za napredovanje in razvoj kariere 39,3% se jih strinja delno in 13,1% se jih sploh ne strinja s trditvijo. Lahko torej rečemo, da niso vsi zaposleni dobro informirani o možnostih za napredovanje in razvoj kariere v podjetju.

S trditvijo, da so kriteriji za napredovanje jasni vsem zaposlenim se največ (59%) zaposlenih delno strinja. 26,2% se s trditvijo popolnoma strinja, 14,8% pa se jih s trditvijo sploh ne strinja. Lahko rečemo, da kriteriji za napredovanje niso popolnoma jasni vsem zaposlenim. To lahko pomeni, da podjetje nima jasno postavljenih kriterijev ali pa le-ti niso ustrezno predstavljeni zaposlenim. Glede na to, da se zaposleni le delno strinjajo, da so dobro informirani, bi lahko ta odgovor pripisali slabi komunikaciji med vodstvom in zaposlenimi.

Največ (44,3%) zaposlenih se popolnoma strinja s trditvijo, da imajo vsi zaposleni možnost napredovanja, 39,3% se delno strinja s trditvijo in 14,8% zaposlenih se jih sploh ne strinja s trditvijo. Lahko rečemo, da večina zaposlenih v tem podjetju meni, da imajo enake možnosti napredovanja kot njihovi sodelavci.

Pri sedmi trditvi, najboljši zaposleni zasedejo najboljše položaje, se največ (81%) zaposlenih delno strinja s trditvijo, 14,8% se jih sploh ne strinja s trditvijo in le 3,3% zaposlenih se s trditvijo popolnoma strinja. Zaposleni v tem podjetju se torej le delno strinjajo, da najboljši zaposleni zasedejo najboljše položaje.

Iz odgovorov na tretji sklop vprašanj, kjer me je zanimalo splošno mnenje zaposlenih o sistemu upravljanja karier v njihovi organizaciji, lahko zaključim, da podjetje »HI-TECH« relativno dobro skrbi za razvoj zaposlenih, so pa nekatera področja, kjer bi lahko načrtovanje razvoja karier še izboljšali. To so: izboljšane možnosti za napredovanje vseh zaposlenih in bolj jasni kriteriji napredovanja ter planiranje nasledstev.

## 9. Sklep

Kariere zaposlenih, predvsem ključnih kadrov, se danes ne sme prepuščati več naključju, ampak se mora oblikovati sisteme za upravljanje karier. To predstavlja organizacijam pripomoček za izboljšanje položaja na tržišču. Organizacije spoznavajo, da konkurenčno prednost pridobivajo s svojimi kadrovskimi viri, torej z usposobljenimi in sposobnimi zaposlenimi. Na tak način razmišljajo tudi vodilni v podjetju »HI-TECH«. S sistemom upravljanja karier dobro vodijo in razvijajo kariere svojih zaposlenih. Zaposlene spodbujajo, da sami načrtujejo svoj osebni in karierni razvoj. Preko razgovorov z neposrednimi vodji zaposleni spoznavajo sebe, svoje želje in ambicije in si tako lažje načrtajo korake svoje poklicne poti. Neposredni vodja zaposlenega pri tem podpira, mu pomaga in svetuje ter ga usmerja v pravo smer, takšno, ki je usklajena tudi s cilji in vizijo podjetja. Kadrovski oddelek s svojim strokovnim delom igra pomembno svetovalno in podporno vlogo. Neposrednim vodjem svetuje kako pomagati zaposlenim pri načrtovanju kariere, top menedžmentu pa s strokovnim mnenjem pomaga pri oblikovanju strategije in vizije podjetja. Zaposleni v podjetju »HI-TECH« priložnosti razvoja kariere in napredovanja vidijo in jih v večini tudi izkoristijo. So dobro motivirani in zadovoljni, kar potrjujejo tudi raziskave.

Na koncu bi izpostavila, da ima podjetje »HI-TECH« po mojem mnenju odlično razvit ocenjevalni center za merjenje kompetenc. Menim da je to njihovo najmočnejše orodje za upravljanje karier zaposlenih. Dosledno in redno opravljajo tudi letne razgovore z zaposlenimi. Nekatere stvari pa bi lahko tudi izboljšali. Zaposleni so velikokrat preobremenjeni z delom in imajo premalo časa za posvečanje osebnemu razvoju in razvoju kariere, kar je večkrat poudarila vodja kadrovskega oddelka. Mislim, da bi tukaj morali najti vzroke za to in jih odpraviti; morebiti zaposliti več ljudi ali bolje organizirati delo. Tako bi zaposleni, vodje in kadrovski oddelek posvetili še več časa razvoju zaposlenih. Izboljšali bi lahko tudi komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi, saj rezultati ankete kažejo, da zaposleni nimajo jasnih informacij o kriterijih in možnostih napredovanja.

Veliko dejavnikov pripomore k poslovni uspešnosti podjetja, eden izmed njih so gotovo inovativni in z znanjem »oboroženi« posamezniki. Ta človeški kapital v preučevanem podjetju poskušajo optimalno izkoristiti in s tem ostati na samem vrhu. Do sedaj jim je to uspevalo, tako korporaciji, kot lokalnemu podjetju v Sloveniji. Nenehno se prilagajajo

zahtevam trga, trgu delovne sile in »producirajo« sposobne, kompetentne in inovativne posameznike. S takšno vizijo in načinom dela nameravajo nadaljevati tudi v prihodnosti.

## 10. Literatura

1. Andrigoški center Republike Slovenije (1993): *Brezposelnost, izobraževanje in kariera*. Ljubljana.
2. Bernardin H. John in Russel E.A. Joyce (1993): *Human Resource Management. An Experimental Approach*. New York: McGraw-Hill Book Co.
3. Brečko, Danijela (2003): Karierni vzorci v globalni družbi: od kariernih kompetenc do akumulacije kariernega kapitala. *Andrigoška spoznanja* 9(4), 44–52.
4. Brečko, Daniela (2004): Konstruktivni pristop k načrtovanju osebna kariere: nova ekonomija – novi izzivi – alternativne oblike načrtovanja. *Andrigoška spoznanja* 10(2), 28–42.
5. Brečko, Danijela (2004): Psihosocialni elementi razvoja kariere. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 2(4), 42–48.
6. Brečko, Danijela (2005): Načrtovanje kariere in vloga izobraževanja: s kariernimi sidri do načrtovanja kariere v podjetju. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 3(4), 22–27.
7. Brečko, Danijela (2006): Načrtovanje kariere v »teatru« nove ekonomije: ali štejejo vrednote. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 4(12), 12–18.
8. Brečko, Daniela (2006): *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: Planet GV.
9. Bahtijarević-Šiber, Fikreta (1999): *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing.
10. Butler, Timothy, Waldroop, James (2000): Oblikovanje poklicne kariere: kako ohraniti najboljše kadre. *Podjetnik* 9(4), 22–30.



11. Cvetko, Roman (2002): *Razvijanje delovne kariere*. Koper: Znanstveno-raziskovalno središče Republike Slovenije.
12. Čeč, Franci (1997): *Kako planirati kariero in uspeti*. Ljubljana: Krpanove knjižne edicije.
13. Čibron, Andreja (1991): Tipologija in potek delovne kariere v organizaciji. *Teorija in praksa* 28(8/9), 1073–1086.
14. DeSimone, Randy in David M. Harris (1998): *Human Resource Development*. Fort Worth: The Dryden Press.
15. Ferjan, Marko (2003): Vplivni dejavniki napredovanj zaposlenih v Sloveniji. *Organizacija* 36(7), 469–476.
16. Florjančič, Jože (1981): *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Visoka šola za organizacijo dela.
17. Florjančič, Jože (1992): *Kadrovska funkcija-Management*. Kranj: Moderna organizacija.
18. Godina Košir, Ladeja (2006): Razvijanje osebne vizije zaposlenih: usklajevanje osebne vizije z vizijo organizacije. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 4(13), 23–28.
19. Greenhaus, Jeffrey H., Gerald A. Callanan in Veronica M. Godshalk (2000 Copyright): *Career Management, Third Edition*. Texas: Dryden Press.
20. Hall, T. Douglas and Associates (1996): *The Career Is Dead – Long Live the Career*. San Francisco: Jossey – Bass Publishers.
21. Ignjatović, Mirosljub (2005): *Upravljanje človeških virov, Mednarodna primerjalna študija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

22. Intervju z vodjo kadrovskega oddelka, zaposlene v podjetju »HI-TECH«. Ljubljana, 11. 10. 2007.
23. Konrad, Edvard (1996): *Delovne kariere*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
24. Lipičnik, Bogdan (1998): *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
25. Lipičnik, Bogdan (1997): *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
26. Luckmann Jagodič, Barbara (2003): Vpliv vodij na motiviranost zaposlenih. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 1(1), 22–24.
27. Merkač-Skok, Marjana (2005): *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
28. Miklavčič Šumanski, Andreja (2005): Razvoj ključnih zaposlenih. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 3(10), 40–43
29. Možina, Stane (1991): Kariera. *RR, Revija za razvoj* 7(8), 30–33.
30. Možina, Stane (2002): *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
31. Možina, Stane (2002): *Management*. Radovljica: Didakta.
32. Potočnik, Stane (1997): Podjetniški razvoj kariere. *Kolaps* 2(2), 69–71.
33. Rojc, Emil (1992): *Kariera kot spreminjanje*. Ljubljana: Enotnost.
34. Svetlik, Ivan in Branko, Ilič ur. (2004): *Razpoke v zgodbi o uspehu*. Ljubljana: Fakulteta za družben vede.

35. Treven, Sonja (1998): *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
36. Madžarevič, Branko ur. (1998): *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: DZS.
37. Verbinc, Franc (1969): *Slovarček tujk in kratic*. Ljubljana: Prešernova družba.
38. *Leksikon Cankarjeve založbe* (1994) Ljubljana: Cankarjeva založba.

## 11. Prilogi

Priloga A: Vprašalnik za intervju z vodjo kadrovskega oddelka v preučevanem podjetju

### **MENEDŽMENT KARIER ZAPOSLENIH**

#### ŠTUDIJA PRIMERA V PODJETJU

1. Ali razvijate oz. imate razvit sistem upravljanja s karierami zaposlenih?
2. Kdaj ste začeli z razvojem takega sistema?
3. Ali je sistem upravljanja s karierami namenjen vsem zaposlenim ali je le posameznim skupinam zaposlenih?
4. Kdo v organizaciji je odgovoren za karierni razvoj zaposlenih?
  - kakšna je pri tem vloga neposrednega vodje
  - kakšna je pri tem vloga srednjega menedžmenta in višjega menedžmenta
  - kakšna je pri tem vloga kadrovskega oddelka
5. Ali pri načrtovanju in razvoju kariere zaposlenih kdaj sodelujete z zunanjimi svetovalci oz. službami, npr. »assessment« centri, svetovalci za razvoj kariere,...
6. Kako oz. s kakšnimi mehanizmi izvajate načrtovanje karier?
  - Ali strateško planirate in usklajujete bodoče potrebe organizacije po delovni sili ter na podlagi tega načrtujete kariere zaposlenih?
  - Ali informirate zaposlene (in na kakšen način) o bodočih potrebah, da sami lažje načrtujejo kariero?
  - Ali formalno planirate nasledstva? Če jih, s kakšnimi mehanizmi?
  - Izvajate sistem letnih razgovorov tudi za pomoč pri načrtovanju karier?
  - Ali pri načrtovanju karier uporabljate kakšne vprašalnike (o osebnostnem profilu, vrednotah, življenjskih usmeritvah,..), ocenjevalne teste, metodo 360°?
  - Na kakšen način ugotavljate in pri načrtovanju kariere upoštevate posameznikove motive, želje, vrednote, prepričanja?
  - Ali imate notranji trg delovne sile (notranja objava prostih delovnih mest)? Ali interno objavljate vsa delovna mesta?

7. Kako povezuje izobraževanje in načrtovanje karier? Ali uporabljate katere sistematične učne priložnosti za načrtovanje karier:

- tečaji in seminarji za načrtovanje osebne kariere
- mentorstvo
- e-učenje
- borza znanja
- osebno svetovanje
- stimulacije, poslovne igre
- job rotation
- drugo?

8. Ali uporabljate Scheinova karierna sidra pri načrtovanju karier zaposlenih?

9. Ali je razvoj kadrov (in s tem tudi menedžmenta karier zaposlenih) povezan s strateškimi cilji organizacije?

10. Ali je kadrovski oddelek vpet v strateške procese načrtovanja? Ali je mogoče kakšen kadrovski menedžer oz. strokovnjak na področju UČV celo član uprave?

11. Ali top menedžment vidi dobro upravljanje s človeškimi viri in skrb za kariero zaposlenih kot pogoj za konkurenčno prednost organizacije?

12. Kako ocenjujete sistem upravljanja in razvoja karier?

13. Katere so prednosti obstoječega sistema razvoja karier?

14. Katere so pomanjkljivosti obstoječega sistema razvoja karier?

15. Ali načrtujete kakšne spremembe?

## ANKETA

Pozdravljeni,

Sem študentka Sociologije, kadrovske menedžerske smeri na Fakulteti za družbene vede in pišem diplomsko nalogo na temo **UPRAVLJANJA KARIER ZAPOSLENIH**. V empiričnem delu naloge bom opisala sistem upravljanja karier zaposlenih v vašem podjetju, zato med drugim potrebujem tudi vaše mnenje o izbrani temi.

Pred vami je **anonimna** anketa. Prosim, če jo izpolnite tako, da obkrožite za vas ustrezen odgovor,

### 1. Starost

- |            |            |
|------------|------------|
| * do 30    | * od 41-50 |
| * od 31-40 | * nad 51   |

### 2. Spol

- |         |          |
|---------|----------|
| * moški | * ženski |
|---------|----------|

### 3. Izobrazba

- |               |                 |
|---------------|-----------------|
| * IV. stopnja | * VII. stopnja  |
| * V. stopnja  | * VIII. stopnja |
| * VI. stopnja |                 |

### 4. Delovna doba v podjetju

- |              |                  |
|--------------|------------------|
| * do 1 leta  | * 5 do 10 let    |
| * 1 do 3 let | * 10 do 15 let   |
| * 3 do 5 let | * več kot 15 let |

**5. Ali ste v času svoje zaposlitve v podjetju (označite):**

	DA	NE
Ocenili svoje sposobnosti, kompetence		
Zastavili konkretne cilje svoje kariere poti		
Sistematično izdelali načrt razvoja kariere		
Imeli razgovor o razvoju kariere s svojim nadrejenim, vodjem		
Imeli razgovor o razvoju kariere s svetovalcem za razvoj kariere		
Se udeležili seminarja/delavnice s tematiko kariere		
Napredovali na višje delovno mesto (vertikalno)		
Napredovali na drugo delovno mesto (horizontalno)		
Se prijavili na interni razpis za prosto delovno mesto		

**6. S pomočjo lestvice od 1 do 4 ocenite, kateri izmed spodaj navedenih akterjev ima po vašem mnenju največji vpliv na načrtovanje kariere, pri čemer 1 pomeni največji vpliv, 4 pa najmanjši vpliv.**

top menedžment (izvršni direktorji)	
menedžment (direktorji sektorjev, neposredni vodje)	
kadrovski oddelek	
posameznik	

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

	sploh se ne strinjam	delno se strinjam	popolnoma se strinjam
Organizacija dobro skrbi za naš osebni razvoj			
Organizacija dobro skrbi za naš karierni razvoj			
Vodilni planirajo nasledstva			
Zaposleni smo dobro informirani o vseh možnostih za napredovanje in razvoj kariere v podjetju			
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim			
Vsi zaposleni imajo možnost napredovanja			
Najboljši zaposleni zasedejo najboljše položaje			

**Hvala za sodelovanje!**

Maja Muhič