

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Neja Pogorevčnik

**Možnosti za razvoj kariere glede na velikost podjetja:
študija primera**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Neja Pogorevčnik

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

**Možnosti za razvoj kariere glede na velikost podjetja:
študija primera**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

ZAHVALA

Zahvaljujem se svojim staršem, ki so mi stali ob strani in me podpirali v času študija!

*Najlepša hvala mentorju doc. dr. Branku Iliču za natančen pregled diplomske naloge
ter za strokovne nasvete in predloge!*

*Hvala direktorjem podjetij Famteh, d. o. o., Ratel, d. o. o., in Vabo, d. o. o., vodji
kadrovske službe podjetja TUS KO-SI, d. d., ter vodji službe za razvoj kadrov podjetja
Merkur za uporabne informacije!*

Možnosti za razvoj kariere glede na velikost podjetja: študija primera

V diplomski nalogi obravnavam možnosti za razvoj kariere posameznikov v različno velikih organizacijah. Konstantno vlaganje v človeški kapital v smislu razvijanja delavčevih znanj v organizaciji pomeni organizacijsko uspešnost in konkurenčnost ter tudi posameznikovo zadovoljstvo pri delu. Le-to izhaja iz ustreznega motiviranja, med katerega med drugim spada tudi zagotavljanje razvoja kariere delavcem v organizaciji. Uspešen manager, kot vodja učeče se organizacije, naj bi sledil temu načelu ter svojim zaposlenim omogočal konstantni razvoj. Komu v organizaciji omogočiti karierni razvoj, je v veliki meri odvisno od managerja, ki poleg posameznikovih sposobnosti in osebnostnih lastnosti upošteva tudi organizacijske potrebe. Le-te se razlikujejo glede na velikost podjetja, kar sem za lažje razumevanje proučila na podlagi konkretnih primerov različno velikih podjetij. Manjša podjetja imajo manj delovnih mest ter funkcij, zaradi česar so omejeni vertikalni premiki delavcev. Po drugi strani pa je prednost manjših podjetij ta, da je v njih lažje prepoznati perspektiven, uspešen kader ter mu omogočiti nadaljnji razvoj; v večjih podjetjih je namreč ponudba dobrih kandidatov večja. Oblike razvoja kariere so različne; dober manager naj bi znal neodvisno od velikosti podjetja razvoj kariere delavcev prilagoditi potrebam organizacije ter ga zagotavljati vsem perspektivnim, ambicioznim posameznikom, ki imajo željo po razvoju.

KLJUČNE BESEDE: razvoj kariere, učeča se organizacija, človeški kapital, motiviranje, velikost podjetja.

Career development options in terms of the size of business: case study

My thesis deals with individual career development options in businesses of a different size. Constant investment in human resources, in terms of developing employees' knowledge within the organization, leads to the organization's success and competitive strength as well as to an individual job satisfaction. Such satisfaction results from proper motivation, including the possibility of career development in a certain organization. As a head of a learning organization, a successful manager should follow that principle and thus provide constant development to the employees. The decision of who should be provided with the career development mainly depends on the manager who has to consider not only a candidate's competences and personal characteristics but also the organization needs. These needs depend on the size of business and are specifically represented in my thesis by actual cases of businesses of a different size. Small enterprises offer a smaller number of working positions and functions which means that vertical movement of personnel is limited. On the other hand, small enterprises enable the perspective, successful employees to be easily recognized and provided with further development, while in larger enterprises the number of potential candidates is higher. Career development is performed in different ways; a good manager should be able to adjust the employees' career development to the organization needs regardless of the size of business and provide such development to all perspective, ambitious individuals who are interested in their own progress.

KEYWORDS: career development, learning organization, human resources, motivation, the size of business.

KAZALO

1 UVOD	7
1.1 OPREDELITEV HIPOTEZ	9
1.2 ZGRADBA DIPLOMSKEGA DELA TER UPORABLJENE METODE	9
2 SODOBNA ORGANIZACIJA KOT UČEČA SE ORGANIZACIJA	10
3 ČLOVEŠKI KAPITAL – KADRI Z ZNANJEM	14
4 RAZVOJ KARIERE	16
4.1 OPREDELITEV POJMA KARIERA	16
4.2 RAZVOJ KARIERE V POVEZAVI Z OSEBNIM RAZVOJEM	17
5 DELOVNA KARIERA	20
6 VRSTE DELOVNE KARIERE	21
6.1 STABILNA KARIERA	21
6.2 VERTIKALNA KARIERA	22
6.3 HORIZONTALNA KARIERA	23
6.4 CIKLIČNA KARIERA	24
6.5 MREŽNA KARIERA	25
7 POMEN RAZVOJA KARIERE	27
7.1 POMEN RAZVOJA KARIERE ZA POSAMEZNIKA	28
7.1.1 Motivacija zaposlenih	28
7.1.2 Zadovoljevanje primarnih potreb.....	30
7.2 POMEN RAZVOJA KARIERE ZAPOSLENIH ZA ORGANIZACIJO	33
8 IZOBRAŽEVANJE KADROV	35
9 RAZVOJ KARIERE V PODJETJU	39
10 ZAPOSLOVANJE INTERNEGA ALI EKSTERNEGA DELAVCA	43
11 NEGATIVNI VIDIK RAZVOJA KARIERE – STROŠKI IZOBRAŽEVANJA	45
12 DEJAVNIKI, KI OVIRAJO ZAPOSLENE PRI NADGRADNJI KARIERE	47
13 MOŽNOST ZA RAZVOJ KARIERE GLEDE NA VELIKOST PODJETJA	50
13.1 ZNAČILNOSTI PODJETIJ GLEDE NA VELIKOST	52
13.2 MIKRO, MALA IN SREDNJE VELIKA PODJETJA	54
13.2.1 Razvoj kariere v mikro, malem in srednje velikem podjetju.....	55
13.2.2 Oblike karier v mikro, malem in srednje velikem podjetju.....	57
13.3 VELIKA PODJETJA	61
13.3.1 Razvoj kariere v velikem podjetju	61
13.3.2 Oblike karier v velikem podjetju.....	63
14 EMPIRIČNI DEL	65

14.1 ANALIZA INTERVJUJEV IN UGOTOVITVE.....	65
14.1.1 Intervju 1: mikro podjetje Famteh, d. o. o.....	65
14.1.2 Intervju 2: mikro podjetje Ratel, d. o. o.	68
14.1.3 Intervju 3: malo podjetje Collegium Mondial Travel (CMT), potovalna agencija, d. o. o.	70
14.1.4 Intervju 4: srednje veliko podjetje Vabo, d. o. o.	73
14.1.5 Intervju 5: srednje veliko podjetje TUS KO-SI, d. d.....	77
14.1.6 Intervju 6: veliko podjetje Merkur	81
14.2 VERIFIKACIJA HIPOTEZ	84
15 UGOTOVITVE IN SKLEP	86
16 LITERATURA	89
17 PRILOGE.....	97
PRILOGA A: INTERVJU V MIKRO PODJETJU FAMTEH, D. O. O.	97
PRILOGA B: INTERVJU V MIKRO PODJETJU RATEL, D. O. O.	100
PRILOGA C: INTERVJU V MALEM PODJETJU CMT, D. O. O.	102
PRILOGA Č: INTERVJU V SREDNJE VELIKEM PODJETJU VABO, D. O. O.	106
PRILOGA D: INTERVJU V SREDNJE VELIKEM PODJETJU TUS KO-SI, D. D.....	110
PRILOGA E: INTERVJU V VELIKEM PODJETJU MERKUR.....	112

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Krog organiziranega učenja	13
Slika 6.1: Poudarjen kvadrat.....	22
Slika 6.2: Navpična lestvica.	23
Slika 6.3: Položena lestvica.	24
Slika 6.4: Cik – cak krivulja.	25
Slika 6.5: Pajkova mreža.	26
Slika 7.1: Maslowov hierarhija potreb.	31
Slika 8.1: Kariera kot rezultat izobraževanja, usposabljanja in izpolnjevanja znanj.....	37

1 UVOD

Sodobna družba temelji na principu znanja, ki je glavni dejavnik organizacijske uspešnosti¹. Z znanjem opremljeni zaposleni v različnih organizacijah predstavljajo nujen in neprecenljiv človeški kapital², ki oblikuje imidž organizacije na trgu ter s tem njeno prepoznavnost in konkurenčnost. Poiskati ustrezno delovno silo na trgu dela, jo vpeljati v procese organizacije ter jo ustrezno uvajati in izobraževati, so temeljne naloge kadrovske službe, saj imajo velik vpliv na delovanje celotnega sistema organizacije v prihodnosti. Vzpon, stagnacija ali propad organizacijskega sistema so v veliki meri odvisni od obnašanja ter delovanja zaposlenih. Prav zaradi tega je za organizacijo pomembno, da v svoj sistem vključi fleksibilne posameznike, ki se čutijo pripadni³ organizaciji, so neprestano pozorni na morebitne napake in priložnosti, prispevajo k razvoju, uspehu ter dobičku podjetja ter svojo poslovno poklicno pot gradijo skladno z organizacijskim vzponom in rastjo.

Upravljanje s človeškimi viri daje poudarek razvoju⁴ in motiviranju kadrov. To vključuje kontinuirano izobraževanje, izpopolnjevanje in napredovanje zaposlenih, dajanje osrednjega položaja in aktivne vloge delavcem pri delu, spodbujanje njihove inventivnosti in odločnosti, domišljeno nagrajevanje z namenom motiviranja njihove prizadevnosti in vložka v uspešnost in razvoj (Kejžar 1997, 33).

Konstantno motiviranje delavcev je pomembna sestavina vlaganja v človeški kapital. Pod pojmom motiviranje imam v mislih predvsem zagotavljanje ustreznih delovnih pogojev ter sledenje in upoštevanje želja ter ambicij zaposlenih.

Menim, da je eden glavnih motivacijskih dejavnikov zaposlenih zagotavljanje možnosti razvoja kariere⁵ v podjetju, v katerem je posameznik zaposlen. Pri tem mislim tako na

¹ Danes prevladuje mnenje, da je podjetje uspešno takrat, ko doseže svoje cilje. Učinkovitost poslovanja pa se pokaže v porabljenih sredstvih in času, ki ga podjetje potrebuje, da pride do cilja (Zupan 2001, 13).

² Pomeni kompetenco (pristojnost), motivacijo in sposobnost učenja sodelavcev. Lahko se opiše kot znanje in sposobnost zaposlenih, da ustvarjajo odnose (s sodelavci in strankami) in vrednost (materialno in nematerialno) (Polajnar in drugi 2001, 54).

³ Biti pripaden pomeni vključiti se v organizacijsko notranjo klimo ter delovati v skladu s njo.

⁴ Razvoj kadrov je sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovsko-izobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju vseh zaposlenih (Jereb 1989, 138).

⁵ Pojem razvoja kariere bo predstavljen v nadaljevanju diplomske naloge.

razvoj kariere v smislu vertikalnega napredovanja posameznika na višje delovno mesto, kot tudi na razvoj kariere v smislu horizontalnega napredovanja, kot je širjenje, obnavljanje ter nadgrajevanje posameznikovega znanja, ki pomeni razvoj kariere v smislu delavčeve večopravilnosti na delovnem mestu.

Razvoj kariere zaposlenih pa ni pomemben samo z motivacijskega stališča oz. s stališča posameznika, temveč tudi s stališča zadovoljevanja širših organizacijskih potreb v smislu sledenja inovacijam na trgu in večje fleksibilnosti, kar je lahko zagotovljeno samo s konstantnim vlaganjem v znanje zaposlenih.

Nekateri delodajalci se po mojem mnenju še vedno premalo zavedajo pomena tega ključnega vprašanja in tako svojim zaposlenim ne zagotavljajo možnosti dodatnega izobraževanja⁶, bodisi zaradi previsokih ekonomskih izdatkov, ki nastanejo ob dodatnem izobraževanju, bodisi zaradi ignoriranja oz. nepoznavanja dejstva, da je vlaganje v človeški kapital ključno za obstanek organizacije na trgu ter pridobitev konkurenčne prednosti.

Trditev, da so ljudje najvažnejši ustvarjalni kapital in investicija organizacij, je tako v veliko organizacijah največkrat le fraza. Delovna sila se v večini primerov obravnava kot operativni strošek, saj prevladuje prepričanje, da je kvalitetne kadre moč najti v kratkem času na trgu delovne sile. S tako kadrovsko politiko se zanemarja pomen pripadnosti podjetju, motivacije zaposlenih in internega napredovanja (Čeč 1997, 5).

Svojo diplomsko nalogo bom zasnovala na problemskem vprašanju, kakšne so možnosti za zagotavljanje razvoja kariere v podjetju; zanimalo me bo predvsem, katera podjetja⁷ zagotavljajo svojim zaposlenim možnost razvoja oz. nadgrajevanja kariere.

⁶ S čimer se zmanjšajo možnosti za razvoj kariere v organizaciji.

⁷ Podjetja glede na velikost – zanemarila bom vpliv panoge.

1.1 OPREDELITEV HIPOTEZ

Domnevam, da je posameznik, kateremu organizacija omogoči razvoj kariere, bolj lojalen podjetju ter posledično uspešnejši kader, ki podjetju dviguje vrednost.

V prvi zastavljeni hipotezi obravnavam zadovoljeno možnost po razvoju kariere delavca v organizaciji kot ključni motivator za delavčevo pripadnost podjetju, večjo odgovornost ter uspešno funkcioniranje na delovnem mestu.

Oblike delavčevih karier v organizacijah so različne, zato razvoja kariere ne moremo povezovati zgolj z vertikalnimi premiki. Le-ti so deloma odvisni od števila delovnih mest in funkcij v podjetju in jih lahko povežem z velikostjo podjetja.

V drugi zastavljeni hipotezi domnevam, da imajo zaposleni v mikro in malih podjetjih predvsem možnost za horizontalni razvoj kariere in ne toliko za vertikalni razvoj, saj je delovnih mest manj.

Turbulentno okolje ter hitro spremenljivi trendi, organizacije, ki se prepočasi ter ne dovolj učinkovito odzivajo na tržne razmere, izločijo iz tržnega segmenta, kar posledično vodi do njihovega propada. Pri tem so največkrat na udaru mikro in mala podjetja, saj naj bi se za svoj obstanek toliko bolj dokazovala z uspešnostjo in inovativnostjo, da bi lahko konkurirala velikim tržnim gigantom, multinacionalkam, ki imajo globalno dobro utrjen imidž na trgu. Prav zaradi tega naj bi bila mikro in mala podjetja toliko bolj fleksibilna, sledila tržnim trendom in zaposlene v ta namen konstantno izobraževala, saj jim to zagotavlja primerno mesto na trgu. Dodatno izobraževanje v smislu učenja novih veščin in znanj lahko v prihodnje pomeni tudi možnost za razvoj karierne poti posameznikov v organizaciji.

V tretji zastavljeni hipotezi domnevam, da imajo zaposleni v mikro in malih podjetjih več možnosti za širjenje svojega znanja ter posledično za razvoj svoje karierne poti v organizaciji, saj to zahtevajo tržne razmere.

1.2 ZGRADBA DIPLOMSKEGA DELA TER UPORABLJENE METODE

Diplomska naloga je razdeljena na dva dela, teoretičnega in empiričnega, ki pa zaradi dodanih konkretnih primerov v prvem delu nista strogo ločena in se prepletata.

Možnosti za razvoj kariere glede na velikost podjetij sem natančneje proučila na podlagi študije primera, pri čemer sem obravnavala pet različno velikih podjetij.

Teoretični del diplomske naloge obsega splošne deskripcije in eksplanacije, povezane s pojmom kariera; proučila sem teoretične vidike pojma kariera ter nekaj izrazov, povezanih z glavnim pojmom: izobraževanje, usposabljanje (treniranje), napredovanje, stroški izobraževanja itd. Proučila sem tudi motive za odločanje za razvoj kariere s strani posameznika in organizacije. Nadalje sem proučila tudi značilnosti podjetij glede na velikost ter kakšne so možnosti za razvoj kariere v različno velikih podjetjih. Za podkrepitev teoretičnih izhodišč sem uporabila različno literaturo ter konkretne primere in značilnosti proučevanih podjetij. Konkretne primere sem pridobila s pomočjo intervjujev, ki sem jih opravila v različno velikih podjetjih; podjetja sem opisala v opombah pod črto.

V drugem delu, empiričnem, sem analizirala intervjuje, opravljene v različno velikih podjetjih – v mikro podjetjih Famteh, d. o. o., in Ratel, d. o. o., v malem podjetju Collegium Mondial Travel, d. o. o., v srednje velikih podjetjih Vabo, d. o. o., in TUS KO-SI, d. d., ter v velikem podjetju Merkur, s pomočjo katerih sem odgovorila na glavno zastavljeno problemsko vprašanje, kakšne so pravzaprav možnosti za razvoj kariere v različno velikih podjetjih ter komu v podjetjih omogočajo razvoj kariere.

V diplomski nalogi sem uporabila metodo deskripcije, metodo komparacije proučevanih organizacij, metodo eksplanacije rezultatov ter induktivno metodo.

2 SODOBNA ORGANIZACIJA KOT UČEČA SE ORGANIZACIJA

Sodobni svet organizacij temelji na principu znanja, saj sta obstanek na trgu in konkurenčnost organizacij odvisna predvsem od ustrezno izobraženih in usposobljenih zaposlenih.

Kot meni Luthans (2004), je učeča se organizacija organizacija, ki gradi svoje konkurenčne prednosti na znanju.

Senge (1990) definira učeče se organizacije kot tiste, v katerih kadri neprestano izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, gojijo nove in

raztegljive vzorce mišljenja, so svobodni v skupnih aspiracijah in se neprestano učijo, kako se učiti skupaj.

Konstantno učenje v organizaciji posamezniku omogoča, da usvoji ter izboljša veščine in zmogljivosti, s katerimi lahko izvaja dela in aktivnosti, ki jih pred tem ni bil sposoben opravljati (Dimovski in Colnar 1999, 714). Posledica konstantnega učenja v organizaciji je tudi razvoj karijerne poti.

Znanje in usposobljenost zaposlenih pomenita konkurenčni prednosti vsake uspešne organizacije, sredstvo za uresničevanje ciljev in sestavino različnih organizacijskih procesov. Nasploh podjetja povečujejo svojo konkurenčnost, ki temelji na ljudeh, na dva načina. Najprej naj bi znala privabiti zaposlene s čim večjimi zmožnostmi. V nadaljevanju pa naj bi zagotovila, da bodo te zmožnosti še naprej razvijali in jih čim bolj uporabljali pri svojem delu (Zupan 2001; Zorko Mencin 2005).

Hartel, Zerbe in Ashakanasy (2005) so mnenja, da se ključni izziv učeče se organizacije, v primerjavi s klasičnim podjetjem, kaže v zavedanju managementa in predvsem vodij, da postavljajo vlogo posameznika v osrednjo pozicijo organizacijske mreže znanj, ki prek ustreznega razvoja vodenja vodi k ustrezni (pozitivni) organizacijski identiteti.

Dober vodja zna zaposlenemu dodeliti takšno mesto in vlogo, da lahko le-ta uveljavi vse svoje prednosti, hkrati pa mu omogoča nenehno izpopolnjevanje in učenje ter na tej osnovi gradi temelje za še boljše rezultate v prihodnosti (Penger in Dimovski 2006, 441).

Poglavitni razlog za nastanek učečih se organizacij so nenehne spremembe v okolju, ki spodbujajo učenje v organizacijah (glej Belak 1998, 77, 78).

Spodbujanje učenja v organizacijah pomeni predvsem spodbujanje kreativnosti in inovativnosti delavcev, kar je pomembna naloga managementa. Le-ta naj bi s konstantnim opazovanjem med kadri prepoznal delavce, ki so samoiniciativni in ki s svojim prispevkom pripomorejo k pozitivni vrednosti organizacije.

Njihovo znanje⁸ je potrebno nadalje po potrebi preoblikovati oz. nadgraditi⁹ ter ga ustrezno akumulirati v celotno organizacijo, ki na podlagi le-tega postane organizacija z znanjem oz. učeča se organizacija (direktor podjetja Famteh, d. o. o. 2010).

V organizaciji pa je potrebno prepoznati tudi t. i. »šibke člene«. Spremembe okolja so danes tako hitre, da nekateri kadri enostavno ne zmorejo dovolj hitro in učinkovito odreagirati nanje. Družbe, ki imajo zelo visoko stopnjo sprememb, imajo zato praviloma tudi zelo veliko število brezposelnih. Pri tem ni problem v premajhnem številu delovnih mest manjših podjetij, temveč v premajhni fleksibilnosti kadrov. Kadar se gospodarstvo in ekonomija izredno hitro spreminjata, veliko kadrov, predvsem nižje izobraženih in socialno deprimiranih, tega razvoja ne more dohitevati. V novo nastalih razmerah, ki jih povzročajo spremembe, niso več sposobni delovati, zato jih organizacije izločilo iz svojega sistema, saj ne dosegajo zahtevanih meril kadra učeče se organizacije (glej Brečko 2006, 33).

Zaposleni z neprilagojenim oz. zastaranim znanjem so manj fleksibilni in neinovativni ter se posledično počasneje odzovejo na spremembe v okolju. V sodobnem konkurenčno-multiorganizacijskem trgu lahko vsak prepozen odziv organizacije na tržno spremembo pomeni izgubljeno priložnost, ki pomeni nekonkurenčnost organizacije na trgu, kar lahko v prihodnje prinese nazadovanje ali celo destrukcijo organizacijskega sistema. Zato je pomembno, da vsaka organizacija gradi na znanju ključnih perspektivnih¹⁰ delavcev, ga kontinuirano dopolnjuje in obnavlja ter tako prispeva k večji tekmovalnosti podjetja na trgu.

Spremembe na trgu so torej tiste, ki od podjetij zahtevajo nenehno prilagajanje in učenje. Nove spremembe prinesejo zahteve po hitrem odzivu ter reagiranju podjetij

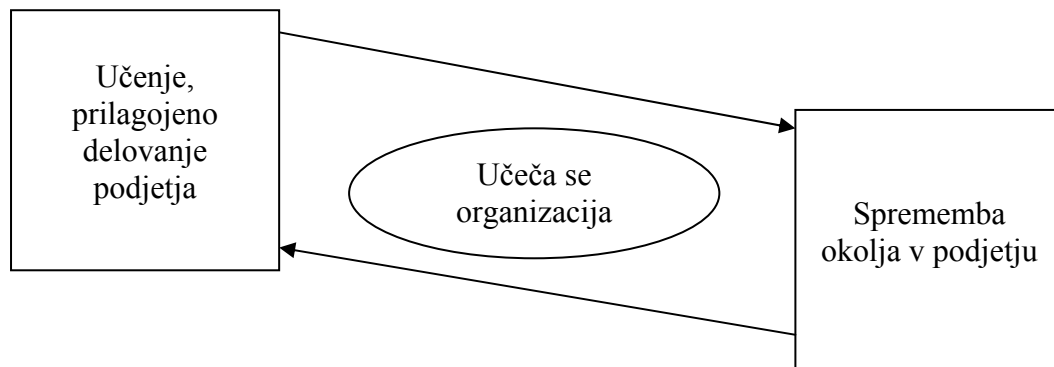
⁸ Ko govorim o znanju, mislim tako na splošno znanje, pridobljeno preko izkušenj ter posameznikovega osebnega razvoja, kot tudi na specifično znanje, ki ga delavec pridobi s strokovnim usposabljanjem. Uspešen delavec kot glavni člen učeče se organizacije zna povezati obe komponenti znanja ter ju ustrezno uporabiti v praksi.

⁹ Pri čemer si zaposleni pridobijo možnost za razvoj kariere v podjetju.

¹⁰ Po mnenju direktorja mikro podjetja Famteh, d. o. o., (2010) so ključni zaposleni delavci, ki s svojim znanjem in sposobnostmi prispevajo k pozitivni organizacijski identiteti ter rezultatom organizacije. Klemenčič (1999) je mnenja, da ključne perspektivne kadre predstavljajo ljudje z velikimi sposobnostmi in najmanj povprečno delovno uspešnostjo. Za te mora podjetje predvideti ustrezne spodbude, predvsem z vidika napredovanja, načrtovanja kariere, usposabljanja za vodenje itd. (Klemenčič v Kogoj 1999, 105).

nanje, kar sproži potrebo po dodatnem učenju, obnavljanju znanj zaposlenih ter s tem prilagajanje celotnega organizacijskega sistema, kar grafično prikažemo na sliki 2.1.

Slika 2.1: Krog organiziranega učenja



Vir: Polajnar in drugi (2001, 6).

Hitrejša kot je učenje zaposlenih, večja je njihova zmožnost produktivnega razmišljanja, ki vodi do učinkovitih rešitev problemov, kar posledično privede do bolj prilagojenega delovanja podjetja v okolju; se pravi, privede do učinkovitega odziva podjetja na spremembe.

Kader, ki je s procesom učenja sposoben svoje znanje uporabiti v praksi, je nezamenljiv vir vsake učeče se organizacije. Krepitev učenja podjetja dosežejo z vlaganjem v znanje ključnih zaposlenih s pomočjo izobraževanja oz. usposabljanja, pri čemer med drugim vplivajo tudi na razvoj njihove karijerne poti. Ustrezno izobraženi delavci so osnova za sprejemanje strateških odločitev in doseženih ciljev organizacije; so človeški kapital, ki organizaciji prinaša dobiček.

3 ČLOVEŠKI KAPITAL¹¹ – KADRI Z ZNANJEM

Kadri so najpomembnejši vir organizacije. To izhodišče pomeni, da sta organizacija na eni in kadri na drugi strani dve različni entiteti, med katerima management išče optimalno razmerje, da bi v čim večji meri dosegel cilje organizacije in omogočil zadovoljitev potreb in interesov zaposlenih (Možina 2002 in drugi, 101).

Če se osredotočimo na organizacijo, ki je primorana biti, če želi preživeti, odprta do okolja, sprejemati informacije z vseh strani, tekmovati v boju s konkurenco, znati odreagirati na spremembe ter se celo uči učiti, se nam na nek način kaže kot živ organizem. Organizacija kot živ organizem? Lahko bi rekla, da se strinjam s trditvijo, saj imam pri tem v mislih predvsem ljudi – kadre, ki sestavljajo organizacijo. Od vodstva pa vse do ključnih kadrov, brez katerih ne bi bilo uspeha, doseženih inovacij in vrste dosežkov, ki oblikujejo in gradijo organizacijski imidž in ji celo določajo njeno življenjsko poslanstvo.

Organizacije primerja z živimi organizmi tudi Morgan, ki o njih razmišlja kot o živih sistemih, ki obstajajo v širšem okolju, od katerega so odvisni, da bi zadovoljili različne potrebe. Po Darwinovi teoriji evolucije je preživetje organizacij podobno preživetju organizmov v naravi – odvisno je od sposobnosti, da si pridobijo primerne zaloge, ki so potrebne za obstoj. Pri tem organizacije naletijo na konkurenco in ker po navadi primanjkuje sredstev, preživijo le najbolj sposobne. Evolucijska teorija poteka prek prilagajanja individualnih članov vrste. Ker imajo člani določene vrste podobne slabosti pa tudi prednosti, preživi ali izumre celotna vrsta; potemtakem posamezniki navsezadnje delijo usodo svoje populacije (glej Morgan 2004, 35–59). Prav zaradi tega je pomembno, da organizacija v svoj sistem vključi takšne posameznike, ki uspešno kreirajo njeno usodo.

¹¹ Človeški kapital je celota investicij posameznikov v dejavnosti, ki povečujejo njihovo produktivnost oz. ceno njihovega dela na trgu dela. Take dejavnosti so izobraževanje, poklicno usposabljanje, raziskovalno delo, prostovoljne migracije ipd. (Ule 2004, 260).

Schultz (1971) poudarja pomen podjetniških sposobnosti in izobraževanja v smislu naložb, ki izboljšajo človekove sposobnosti. Naložbe v izobraževanje evalvira glede na izdatke in analizo donosnosti; njihovo učinkovitost zajema s posebno obliko kapitala, t. i. »zalogo splošnega znanja.«

Kot meni Bontis (2002), je človeški kapital nujni pogoj za ustvarjanje znanja in kot tak vir inovacij in strateških sprememb.

Posameznik je lastnik človeškega kapitala. Izobrazba oziroma z njo pridobljene sposobnosti in znanja pomenijo ključni del zaloge človeškega kapitala; izobraževanje je ključni dejavnik oziroma ključna aktivnost (tok) za povečanje te zaloge (Bevc 1990; Pike in drugi 2002).

Obseg človeškega kapitala v podjetju je odvisen predvsem od svobodne volje posameznika, ki želi prispevati k razvoju podjetja. Človeški kapital je v lasti zaposlenih, ki ga ves čas posojajo in nato ustvarjajo vrednost za druge, dokler so zaposleni v podjetju (Merkač Skok 2005, 15). Od organizacije je nadalje odvisno, kako bo pridobljeno vrednost izkoristila in akumulirala v sistem. V primeru vlaganja v človeški kapital posameznikom omogoči možnost za razvoj kariere.

Da bi dosegla konkurenčno prednost ali ohranila konkurenčnost, naj bi se podjetja zlasti v na znanju temelječih gospodarstvih osredotočala na dve, medsebojno povezani aktivnosti. Prva je strateško upravljanje človeških virov, usmerjeno v povečevanje in izboljševanje človeškega kapitala. Druga je strateško upravljanje znanja, usmerjeno v povečevanje zaloge akumuliranega znanja v organizacijah (Ilič 2006, 513).

Slovenija je majhna; kot meni Križnič (2009), dobrih strokovnih kadrov primanjkuje, tako da je povpraševanje po kadrovskem potencialu večje od ponudbe. Za podjetje obstajata dve rešitvi. Prva je, da kadre stalno išče, vanje vlaga in jih razvija ter potem, ko odidejo drugam, pač poišče nove. Druga je podobna, a s to razliko, da podjetje razvitim kadrom ponudi karierni razvoj in napredovanje.

Učečo se organizacijo – organizacijo, ki se je sposobna neprestano učiti, sestavljajo kadri z znanjem – človeški kapital. V kolikor bi želela organizacija človeški kapital optimalno izkoristiti, naj bi ga konstantno obnavljala z vlaganjem v njegov razvoj. Z izobraževanjem in usposabljanjem si zaposleni dvigujejo svojo profesionalno raven, mnogim je zaradi tega omogočeno napredovanje oz. zviševanje ravni zahtevnosti na delovnem mestu. Skratka, zaposleni si z vlaganjem v lastni človeški kapital gradijo svojo karierno pot.

4 RAZVOJ KARIERE

4.1 OPREDELITEV POJMA KARIERA

Obstaja mnogo med seboj različnih opredelitev pojma kariere. V slovarju tujk je pojem kariera opredeljen kot tok, potek življenja, življenjska pot, poklicna pot; uspeh na področju delovanja (Beranek 2002, 373).

Možina in drugi kariero razlagajo kot planirano ali neplanirano zaporedje dela ali aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja, samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem definiranim času (Možina in drugi 1994, 472).

Nekateri avtorji razvoj in načrtovanje kariere povezujejo s posameznikovim osebnim in socialnim razvojem, spet za druge razvoj kariere pomeni zgolj nadgradnjo poklicnega življenja; kot primer slednjega je trditev Wertherja in Davisa, ki menita, da so kariera vsa dela, ki jih posameznik opravlja v svojem poklicnem življenju (Werther in Davis 1993, 277).

Herriot pa pojma kariere ne definira zgolj na ravni poklicne sfere, saj meni, da je kariera zaporedje različnih del, ki jih posameznik opravlja (glej Herriot 1992, 112).

Če se osredotočimo na trditev Ferjana, da kariera pomeni uspešno napredovanje in promocijo ljudi v poklicu (Ferjan 1999, 10), se kariera razume kot dodana vrednost posameznika v nekem poklicu; pomeni potrditev posameznikove uspešnosti pri delu.

Merkač Skok meni, da izraz kariera ne velja več zgolj za posameznike na visokih položajih ali poklicih, kjer je možno hitro napredovanje, temveč pomeni zaporedje del oziroma služb v delovni zgodovini ljudi ne glede na poklic ali organizacijski nivo (Merkač Skok 2005, 137). Razvoj kariere povezuje s perspektivnimi kadri v organizaciji, ki imajo ambicije po gradnji karierne poti ter jih posledično tudi realizirajo.

Po mnenju Cummingsa in Worleya se pojem kariera nanaša na kompetence¹² in odgovornosti, ki jih oseba akumulira skozi celotno delovno obdobje. V splošnem razumeta razvoj kariere kot pomik po hierarhični organizacijski strukturi navzgor, ki pa ni edini vidik realizacije razvoja kariere. Po mnenju avtorjev si delavec gradi uspešno karierno pot tudi na način, ki ne vključuje nujno napredovanja po hierarhični lestvici navzgor. Kot primer navajata razvoj novih kompetenc, ki sicer delavcu ne prinašajo vertikalnega napredovanja, a mu večajo njegove spretnosti in veščine. Podobno si delavec zgradi uspešno kariero na način, ki vključuje opravljanje več del ter vlog v organizaciji, pri čemer pridobiva obširne izkušnje (glej Cummings in Worley 1997, 402).

Razvoj kariere tako naj ne bi pomenil zgolj pridobivanja specifičnih strokovnih kompetenc z namenom napredovanja v nekem poklicu, temveč tudi in predvsem pridobivanje širšega splošnega znanja. Leider meni, da razvoj kariere ni več doumen zgolj kot napredovanje v nekem poklicu, temveč pomeni predvsem kontinuirano rast na različnih področjih (glej Leider 1994, 79).

Način življenja, ki pravzaprav določa in oblikuje posameznikov osebni razvoj, določa tudi njegove ambicije in želje po morebitnem nadgrajevanju znanja ali celo napredovanju v določenem poklicu ali stroki. Zato lahko razvoj kariere povežem s posameznikovim osebnim razvojem.

4.2 RAZVOJ KARIERE V POVEZAVI Z OSEBNIM RAZVOJEM

Svoj osebni razvoj vsakdo načrtuje zase. Ker pa poteka osebni razvoj v neki organizaciji, kjer posameznik dela, ga bo organizacija, ki hoče biti uspešna, pri tem tudi podpirala, ga usmerjala ter mu pomagala pri doseganju zastavljenih ciljev (Tavčar 1999, 273).

¹² Brečko razume kompetence kot znanja, veščine, vrednosti in prepričanja posameznika, torej vse tisto, kar nekomu omogoča, da določeno delo dobro opravi (Brečko 2004, 36).

Rozman opredeli kompetence kot sposobnosti uporabe znanja in druge zmožnosti, potrebne, da uspešno in učinkovito opravimo določeno nalogo. Zajemajo znanje, spretnosti, osebnostne in vedenjske značilnosti, prepričanja, vrednote, samopodobo ipd., vse, kar je precej večje jamstvo za delovni uspeh, kot je znanje samo po sebi (Rozman 2003, 42).

Kompetence pomenijo sposobnost uporabe (formalnega) znanja pri opravljanju konkretnih nalog oziroma pri reševanju problemov v podjetju (Rozman 2003, 43).

Osebni razvoj je povezan z načrtovanjem kariere kot individualnim dejanjem, ki v splošnem vključuje evalvacijo osebnih interesov, sposobnosti, vrednot in ciljev, pregled kariernih možnosti ter sprejemanje odločitev, ki vplivajo na funkcioniranje na trenutnem delovnem mestu ter na načrtovanje, kako izboljšati trenutno situacijo v situacijo, ki je bolj ugodna za posameznika (Cummings in Worley 1997, 403).

Kariera je vzorec vseh izkušenj, pridobljenih v zvezi z delom, ki usmerjajo in povezujejo potek posameznikovega življenja. V definiciji kariera se združujeta objektivna sestavina (delo) in subjektivni pogled (posameznikova stališča, vrednote in pričakovanja) tako, da so zaposlitvene aktivnosti in posameznikove reakcije sestavine v karieri (Greenhaus in Callanan 1993; Cvetko 2002).

Pri načrtovanju karierne poti v organizaciji je potrebno imeti v mislih vse komponente razvoja; strokovnega, osebnostnega in delovnega razvoja (glej Možina in drugi 1984, 89).

- Strokovni razvoj se razume kot človekovo oblikovanje z izobraževanjem, izbiro poklica, z usposabljanjem in strokovnim izpopolnjevanjem, ki zagotavlja njegovo napredovanje pri delu.
- Osebnostni razvoj je definiran kot razvoj osebnostnih lastnosti¹³ posameznika v širšem smislu. Pri tem se misli na splet osebnostnih lastnosti, vrednot, nagnjenj, motivov, stališč in interesov, ki skupaj z njegovimi sposobnostmi in znanjem ter delovnimi dosežki oblikujejo celovito osebnost.
- Delovni razvoj pomeni uveljavitev ali uspeh posameznika na nekem področju delovanja. Temu razvoju lahko rečemo tudi delovna kariera. Ta komponenta razvoja kadrov je povezana z neposrednim delom in samim delovnim okoljem.

Kakor navaja Cvetko, se vse tri sestavine združujejo v osebnem razvoju posameznika. Značilnost slednjih je, da se vedno med seboj prepletajo in jih je pogosto težko ločiti (glej Cvetko 2002, 47–48).

¹³ To so vse človekove vrline, ki same po sebi niso nujne pri reševanju problemov, ampak dajejo oseбно obeležje sleherni človekovi reakciji. V tem primeru gre za značaj, temperament ipd., ki nastopa kot katalizator pri človekovem reagiranju, vendar sam po sebi problemov ne rešuje (Možina in drugi 1994, 446).

Vse tri komponente razvoja so odločilne za uspešno oblikovanje kariernega vzorca. Razvoj osebnosti posameznika naj bi bil celovit na vseh področjih njegovega delovanja, saj je le tako karierni cilj učinkovito dosežen ter nadalje tudi izvršen na delovnem mestu.

Načrtovanje kariere naj bi izhajal iz razmišljanj posameznika o najboljših možnostih za napredovanje in izbiro ustreznih korakov za doseg te možnosti. Izbira je pogosto odvisna od posameznikovih osebnostnih lastnosti, sposobnosti. Pogosta težava je, da ljudje ne poznajo svojih osebnosti, zaradi česar pogosto prihaja do podcenjevanja ali precenjevanja lastnih sposobnosti in do negativnih pojavov, ki spremljajo kariero (glej Možina 2002, 74).

Pomen osebnostnih lastnosti na razvoj kariere poti posameznika poudarja tudi direktor mikro podjetja Famteh, d. o. o.¹⁴, (2010), ki meni, da imajo posameznikove osebnostne lastnosti oz. njegov značaj na delovnem mestu pomembno vlogo pri funkcioniranju pri delu ter tako posledično vplivajo na odločitve za nadaljnji razvoj ter nadaljevanje kariere poti v organizaciji, ki jo v končni fazi odobri delodajalec.

Posameznik naj bi tako v prvi vrsti dobro prepoznal svoje osebne lastnosti ter jih nadalje povezal s svojimi profesionalnimi zmožnostmi in željami.

Popolno funkcioniranje posameznika je namreč mogoče le v primeru, če sta njegova osebna in profesionalna¹⁵ komponenta¹⁶ združeni, če vplivata druga na drugo, se druga drugi prilagajata ter medsebojno dopolnjujeta. Na ta način so usklajene tako profesionalne kot osebne želje ter posledično tudi cilji, med katere spada tudi razvoj kariere poti (glej Raddon 2005, 61–63).

¹⁴ Mikro podjetje **Famteh, d. o. o.**, je z ustanovitvijo od leta 2007 eno vodilnih slovenskih podjetij na področju mizarsko-gozdarskih tehnologij; glavni dejavnosti podjetja sta trženje in prodaja tehnologije za gozdarje, mizarje ter tehnologije za reciklažo. Podjetje je grajeno in postavljeno na dolgoletnih izkušnjah v lesnoobdelovalni stroki; ustanovljeno je bilo zaradi potrebe mizarske stroke pri razvoju njihovih kapacitet ter nadgrajevanja njihovih zmožnosti (glej Famteh, d. o. o.). V podjetju so zaposleni štirje mladi strokovno usposobljeni delavci; direktor podjetja, ki opravlja pretežni del funkcij v podjetju, dva komercialista ter vodja prodaje.

¹⁵ Znanje pridobljeno v procesu izobraževanja.

¹⁶ Združenje osebnostne in profesionalne komponente; pri tem mislim na posameznikove osebnostne lastnosti, ki naj bi sovpadale s profesionalnimi. V kolikor posameznik ustrezno razvije svoj značaj oz. notranji jaz na delovnem mestu, postane s povezovanjem svoje profesionalne komponente (pridobljeno znanje) ustrezen in učinkovit kader, ki prispeva k pozitivni organizacijski identiteti.

Velikost podjetja ima pomembno vlogo pri določanju razvoja kariere na podlagi posameznikovih osebnostnih in profesionalnih sposobnosti. V velikem podjetju, kjer je več zaposlenih, naj bi bile posameznikove osebnostne in profesionalne sposobnosti vidno boljše od drugih zaposlenih, če bi želel, da ga nadrejeni opazijo kot perspektivnega delavca ter mu posledično omogočijo razvoj karierne poti. V manjšem podjetju delavec prej »opozori nase«, na svoje kvalitete in ima več možnosti za razvoj kariere, saj je manjši tim (direktor podjetja Vabo, d. o. o.¹⁷ 2010).

Razvoj kariere pravzaprav definirajo posameznikove kompetence in osebnostne lastnosti v povezavi s pridobljenim strokovnim znanjem. Opredelim ga lahko kot nadgradnjo poklicne in nasploh življenjske poti, ki izhaja iz posameznikovih osebnostnih lastnosti in življenjskega stila ter posledično vpliva na vsa področja posameznikovega življenja.

5 DELOVNA KARIERA

Osebni razvoj je v precejšnji meri prepleten s procesom delovne kariere. Vendar, ko govorimo o delovni karieri, mislimo predvsem na delo in delovne naloge, ki jih je opravljal posameznik, ki jih opravlja ali jih bo opravljal v prihodnje (glej Možina 1991, 79).

Tradicionalno je bilo načrtovanje delovne kariere razumljeno kot napredovanje pri nekem delu, ki je posledično prineslo večjo odgovornost ter boljšo plačo. Možnost za razvoj kariere je bila videna kot nagrada s strani organizacije, ki je nagradila uspešnega delavca. Danes se definicija razume nekoliko drugače. Karierna pot posameznika ni nujno načrtovana zgolj v eni organizaciji in je volja in potreba tako posameznika kot tudi organizacije. Posameznik sledi svojim ambicijam na različnih področjih ter si s tem gradi več različnih kariernih poti, ki med seboj niso nujno povezane. Pravzaprav je kariera nagrada za posameznika, ki se za to pot odloči, saj mu v prihodnje prinese

¹⁷ Srednje veliko podjetje **Vabo, d. o. o.**, v katerem je zaposlenih 62 oseb, deluje že od leta 1996. Primarna dejavnost podjetja je gostinstvo in turizem, med ostalimi dejavnostmi pa so: obratovanje športnih objektov, organizacija prireditev, marketinška dejavnost in trženje. Na vrhu hierarhije podjetja sta oba lastnika, s funkcijo izvršnega direktorja ter direktorja (glej Vabo, d. o. o.). Kot je povedal direktor, upravlja podjetje 524 turističnih postelj v turističnem centru Kope v Mislinjski in Dravski dolini. Delo podjetja se kaže v sanaciji velikih projektov, kot so gostinstvo Pungart, hotel Slovenj Gradec, ter organizaciji velikih prireditev in festivalov.

osebni užitek ob doseženem uspehu, po drugi strani pa ima korist tudi organizacija, saj razvoj kariere zaposlenih sooblikuje njeno konkurenčnost na trgu (glej Leider 1994, 79).

Kariera za celo življenje postaja stvar zgodovine. Kvalificirani delavci se ponekod v razvitih državah v svoji delovni dobi vsaj štirikrat prešolajo, drugod pa v enem desetletju zamenjajo dve do tri delovna mesta. Napredovanje ne pomeni več samodejnega pomika na vodstveno mesto, ampak pomeni tudi spodbujanje ljudi, da bi delali tisto, v čemer so najboljši (Čeč 1997, 7).

6 VRSTE DELOVNE KARIERE

Opredelimo lahko pet osnovnih tipov delovne kariere, ki opredeljujejo različno motivirane in ambiciozne posameznike za opravljanje določenega poklica. Po mnenju Možine (1991) ločimo stabilno, vertikalno, horizontalno ter ciklično obliko delovne kariere, sama bi dodala še eno obliko – mrežno kariero.

Organizacija lahko pri oblikovanju sistema razvoja karier te tipične modele upošteva in z njimi vpliva na karierni poti posameznikov (Merkač Skok 2005, 148).

Tipi karier, kot meni Driver (1988), temeljijo na osebnih potrebah in aspiracijah, ki jih skušajo zaposleni uresničiti in zadovoljiti v svojem zaposlitvenem obdobju. Zavedanje posameznika o osebnih kariernih potrebah in aspiracijah naj bi bil tako pomemben del njegovega kariernega razvoja.

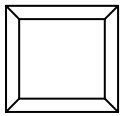
6.1 STABILNA KARIERA

Po mnenju Možine stabilna kariera označuje delovno mesto, poklic, nalogo ali aktivnost, ki jo nekdo opravlja od začetka do konca svoje delovne dobe. Gre za opravljanje določenega dela vse do upokojitve. Posameznik je z njim zadovoljen in se mu zdi, da ne bi mogel opravljati ničesar drugega. Pri tem gre za zanesljivega delavca, ki pri svojem delu korektno funkcionira, vse dokler ne pride do določenih sprememb pri delu (tehnološke, delovne itd.), saj se takrat pojavijo težave pri hitrem reševanju problemov (glej Možina 1991, 80).

To je model kariere v stabilnem okolju, ko delavec nima posebnega občutka, da napreduje, saj je novo stanje približno enako staremu. Le-to v karieri povzroči negotovost, zato najbolje stori posameznik, ki v stabilnem okolju odkrije svojo razvojno nišo (glej Možina in drugi 1994, 475).

Kot meni Driver (1980), je osnovni motiv te oblike kariere potreba po varnosti in redu; grafično je oblika kariere prikazana kot poudarjen kvadrat (glej sliko 6.1).

Slika 6.1: Poudarjen kvadrat



Vir: Možina (1991, 80).

Takšna oblika kariere je primerna za klasična podjetja s strogo hierarhično strukturo, ki delavce pojmujejo kot stroje. Sodobne učeče se organizacije vidijo zaposlene kot vir znanja, ki naj bi bili inovativni, mobilni in fleksibilni ter bi delovali v skladu z zahtevami okolja. Delavci s stabilno kariero so sicer učinkoviti pri opravljanju svojega dela, vendar so nefleksibilni in se ne znajo prilagajati spremembam. Takšni delavci lahko v sodobni učeči se organizaciji zaradi svoje nefleksibilnosti in nezmožnosti hitrega reagiranja na spremembe predstavljajo problem.

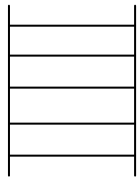
6.2 VERTIKALNA KARIERA

Posamezniki s tako kariero plezajo po lestvici navzgor, najsi gre za strokovno, poslovno ali politično področje. Hkrati si s tem želijo višje dohodke ali plače. Takšna vrsta kariere zagotavlja možnosti napredovanja, posamezniki so bolj mobilni in bolj pripravljeni prevzemati nove naloge kot pa posamezniki s stabilno kariero. Z vertikalnim premikom delavci prevzamejo novo delovno mesto, ki zahteva več veščin in odgovornosti pri delu (Možina 1991; Sherman in drugi 1998).

Driver (1980) to obliko kariere poimenuje linearna kariera. Kot meni, so osnovni motivi te oblike potrebe po storilnosti in moči. Dosežki, status, moč in materialni uspeh po njegovem mnenju podpirajo to vrsto kariere. Problemi pri teh karierah nastopijo, ko se

pojaviijo blokade pri prehodu na višja mesta. Grafično je vertikalna kariera prikazana z navpično lestvico (glej sliko 6.2).

Slika 6.2: Navpična lestvica



Vir: Možina (1991, 81).

Brečko meni, da so v kariernem ciklu najtežji problemi v zvezi z delom povezani prav z vertikalnimi ali lateralnimi premiki, ko posameznik popolnoma zamenja poklic, kar zahteva veliko novega učenja (Brečko 2004, 30).

Vertikalna kariera je bolj primerna za današnje turbulentno okolje in učeče se organizacije kot pa stabilna kariera, saj delavci niso rigidno fokusirani zgolj na eno vrsto dela. Še vedno pa je tu vprašanje fleksibilnosti in ambicij posameznih delavcev ter pravilne odločitve managerjev, katerega delavca postaviti na višji položaj v hierarhični strukturi ter mu posledično dodeliti odgovornejše delo, ki zahteva pravilne in hitre rešitve, od katerih sta odvisna delovanje in uspeh celotne organizacije.

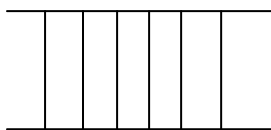
6.3 HORIZONTALNA KARIERA

Napredovanje je povezano z večjo zahtevnostjo dela in se odvija v vodoravni smeri – posameznik na sestavljenem področju prevzema nove podobne ali drugačne naloge. Postaja čedalje širše usposobljen in se odmika od usposobljenosti specialista; postaja generalist. Takšen posameznik je dobrodošel v vsaki organizaciji, ker ima širok delovni profil; je fleksibilen in pripravljen na razne nove situacije (glej Možina 1991, 81).

Driver (1980) to obliko kariere poimenuje prehodna kariera, za katero so po njegovem mnenju značilne pogoste spremembe dela in delovnih mest na približno istem nivoju zahtevnosti. Osnovni motivi so potreba po pestrosti in neodvisnosti ter bojazen pred sprejemanjem odgovornosti.

Grafično je oblika horizontalne kariere prikazana kot položena lestvica (glej sliko 6.3).

Slika 6.3: Položena lestvica



Vir: Možina in drugi (1991, 81).

Horizontalna kariera sicer pomeni vlaganje v posameznikovo znanje s pomočjo raznovrstnega izobraževanja, kar posledično prinese večjo strokovno usposobljenost zaposlenega, vendar pa ne pomeni večje odgovornosti, napredovanja na višje delovno mesto ter posledično večje denarne nagrade. Pojavlja se vprašanje motiviranosti delavcev, problem fluktuacije ter odhoda v drugo organizacijo.

Po Driverju (1980) je problem opisane oblike kariere tudi težava pri oblikovanju lastne poklicne identitete.

6.4 CIKLIČNA KARIERA

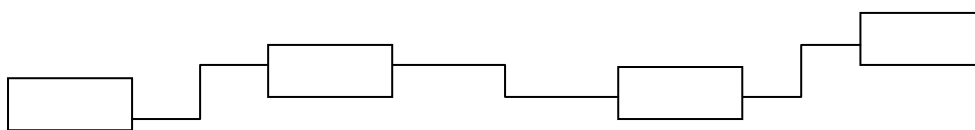
Posameznik prevzema postopoma, od časa do časa, povsem nove naloge, delovna mesta, lahko bi rekli tudi poklice; iz začetnega delovnega mesta se lahko povzpne na povsem drugačno, odgovornejše. Takšni posamezniki so zelo ambiciozni, sebe želijo preizkusiti v raznih sposobnostih in situacijah (glej Možina 1991, 82).

Po Driverju (1980) so za te kariere značilni cikli 5–7 let, v katerih človek, ko je dosegel plato, menja področje ali vsebino dela in začenja znova. Temeljna motiva sta doseganje uspeha in osebnostna rast.

Ta oblika kariere predstavlja karierni model, ki ga ponazarja gibanje navzven in navzgor. Spremembe okolja pritiskajo na vodje in menedžerje, da razmišljajo o radikalni spremembi kariere, do katere pride, ko ugotovijo, da delajo boljše. Kdaj delajo boljše, pa naj bi jim povedal nekdo drug, običajno nadrejeni, sodelavci, prijatelji (glej Možina in drugi 1994, 475).

Grafično je ciklična oblika kariere prikazana s krivuljo cik-cak (glej sliko 6.4).

Slika 6.4: Cik-cak krivulja



Vir: Možina (1991, 82).

Takšna oblika kariere je idealen primer za zdajšnje sodobno tržno gospodarstvo, saj so delavci, ki gradijo ciklično kariero, prilagodljivi, željni znanja in odgovornosti. Imajo razvita tako specifična kot tudi splošna znanja, kar lahko v praksi učinkovito izkoristijo tako pri opravljanju svojega dela kot tudi pri morebitnem mentorstvu in usposabljanju novincev v organizaciji. Uspeh oz. neuspeh pri delu sta ustrezno nagrajena z napredovanjem oz. z nazadovanjem na delovnem mestu, kar deluje kot motivator ter hkrati spodbuja rivalstvo med zaposlenimi. Delavci težijo k temu, da so pri opravljanju dela kar se da dobri, uspešni ter učinkoviti.

6.5 MREŽNA KARIERA

Obliko mrežne kariere lahko po eni strani primerjam z obliko ciklične kariere, pri čemer je največja razlika ta, da posameznik pri razvijanju mrežne kariere gradi na razvoju pridobljenega strokovnega znanja ter izkušenj in ne prevzema povsem novih delovnih nalog in poklicev. Karierne poti si gradi v različnih organizacijah na enem področju, kjer je strokovnjak, in pri tem ne menja poklicnih smernic.

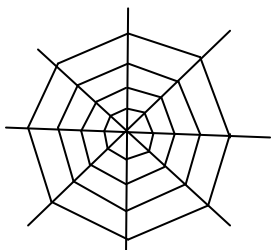
Posameznik si s pridobitvijo formalne strokovne izobrazbe, ki obsega veliko mero strokovnega znanja, začrta osnovne smernice svoje karierne poti¹⁸. Le-te dopolnjuje z različnimi prispevki v lastno znanje ter z izkušnjami, pridobljenimi z različnimi delovnimi nalogami na določenem področju. Njegov cilj ni takoj zasesti vodilno pozicijo v organizaciji, temveč se ji postopoma približevati s konstantnim izobraževanjem ter pridobivanjem izkušenj pri opravljanju različnih delovnih nalog v različnih organizacijah.

¹⁸ Na skici so označene kot ogrodje pajkove mreže.

S postopnim širjenjem znanja in izkušenj gradi tako na splošnih kot tudi na specifičnih kompetencah. V kolikor v določeni organizaciji ne vidi več možnosti osebnega razvoja, odide v drugo ali pa ustanovi lastno podjetje.

Grafično lahko obliko mrežne kariere prikažem kot pajkovo mrežo (glej sliko 6.5).

Slika 6.5: Pajkova mreža



Različne karijerne poti posamezniku omogočijo, da je fleksibilen in multifunkcionalen, pri čemer je pomembno, da zna povezovati svoja znanja. Kader s takšno obliko kariere je sicer na trgu iskan in dobrodošel v organizacijah, vendar se njegova pomanjkljivost skriva v njegovih velikih ambicijah po odkrivanju novih oz. nadgrajevanju že pridobljenih znanj, zaradi česar se ni pripravljen za dalj časa ustaliti v neki organizaciji, če mu le-to ni omogočeno. Za organizacijo to pomeni problem z vidika konkurenčnosti, in to v primeru, da se kader zaradi ugodnejših razmer¹⁹ v drugi – konkurenčni organizaciji odloči oditi h konkurenci.

Organizacije so zato primorane, da bi takšen visoko fleksibilen kader, opremljen z multifunkcionalnim strokovnim znanjem in veliko mero samoiniciativnosti, ki veliko prispeva k organizacijskemu uspehu, zadržale v svojem okolju, razviti posebne motivacijske metode²⁰.

Oblika kariere je primerna za ambiciozne posameznike ter za samostojne podjetnike, ki imajo jasno načrtane karijerne cilje ter strategije, kako jih doseči. Samostojno podjetništvo predstavlja zadovoljitev posameznikovih podjetniških in kariernih ambicij, ki jih v organizaciji morebiti ne bi mogel uresničiti. V kolikor se posameznik odloči za samostojno poklicno pot, načrta novo karierno pot, ki jo usmerja po svoji volji. Sam si

¹⁹ Pri tem mislim na ugodne razmere v smislu pozitivnih mobilnih možnosti v organizaciji.

²⁰ Motivacijske metode kot so npr. visoke denarne nagrade ter konstanten razvoj.

določa strategije in cilje ter posledično tudi izobraževanja, ki jih zahteva vodenje podjetja.

Njegovo karierno pot lahko opišem kot mrežno kariero, saj poklicne ambicije realizira s povezovanjem že pridobljenega znanja ter izkušenj, z nadgrajevanjem le-tega ter posledično s premiki na višje pozicije, ki mu prinašajo večje obvladovanje trga ter tudi večjo osebno moč.

V kolikor podjetnik s širjenjem podjetja zaposli dodatno delovno silo, sam predstavlja vrh hierarhične lestvice; razvoj kariere zaposlenih v podjetju je nadalje odvisen od njega samega oz. od kadrovske službe v njegovem podjetju.

7 POMEN RAZVOJA KARIERE

Velik 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).

Vse večji ekonomski učinki, ki jih prinaša pridobljena izobrazba, pomenijo praviloma večje individualno vrednotenje izobraževanja, s čimer se povečuje individualno in družbeno povpraševanje po izobraževanju (Bevc 1999, 29).

Vprašamo se lahko, kdo sploh potrebuje razvoj kariere, posameznik ali organizacija, v kateri je zaposlen. Glede na motivacijsko moč načrtovane kariere je to vsekakor posameznik. Za posameznikovo kariero pa je prav tako zainteresirana organizacija, saj so človeške zmožnosti njen bistveni konkurenčni element (glej Lipičnik 1998, 180).

Za oblikovanje, načrtovanje in realizacijo kariere sta torej zainteresirana tako posameznik kot tudi podjetje, saj na tak način drug drugemu omogočata preživetje. Lipičnik (1998) meni, da so tista podjetja, ki so kariero posameznikov podredila izključno svojim ciljem in so jih prikrajšala za užitke in koristi, ki jih prinaša napredovanje, hitro izgubila večino človeških zmogljivosti. Nasprotno pa so podjetja, ki so svojo kariero gradila na karieri zaposlenih, hitro pustila za seboj svoje tekmece.

Razvoj kariere sicer od posameznika zahteva veliko truda, učenja in dela, vendar pa v končni fazi izoblikuje posameznika, ki je prilagodljiv, uspešen ter hitro in učinkovito odreagira na probleme; lahko rečemo, da je v primeru maksimalnega izkoristka svojih zmožnosti t. i. »zmagovalec« na trgu dela in s tem privlačen kader za delodajalce, saj s svojim znanjem in sposobnostmi prispeva k organizacijski rasti. Razvoj kariere pa ima poleg naštetega še vrsto drugih pozitivnih vplivov²¹, katerih bi se moral zavedati vsak uspešen manager.

7.1 POMEN RAZVOJA KARIERE ZA POSAMEZNIKA

7.1.1 Motivacija zaposlenih

Prihod potencialnega delavca v organizacijo ter postavitve le-tega na ustrezno delovno mesto še zdaleč ni zaključno dejanje kadrovske službe, saj je poleg dobrega uvajanja pomembno predvsem, kako ga obdržati. Od tega so precej odvisna mikro in mala podjetja, saj bi lahko odhod ključnega kadra v konkurenčno podjetje pomenil njihovo nazadovanje ali celo propad. Prav zaradi tega je pomembno, da so v vsaki organizaciji jasno določene metode in strategije za upravljanje s človeškimi viri; kot metode imam v mislih različne higienike in motivatorje²², brez katerih bi bilo delo za delavca sicer znosno, a brez vrednosti, kar bi posledično pomenilo nezadovoljstvo.

Nezadovoljstvo z možnostjo poklicnega razvoja je pri zaposlenih pogosto razlog za fluktuacijo²³. S tem podjetje morda izgubi sposobnega strokovnjaka ključnega pomena (Merkač Skok 2005, 182).

Adair (1998) trdi, da človeška motivacija izvira iz posameznikovih globljih potreb in vrednot, zato dober vodja pomaga posameznikom pri spreminjanju njihovih potreb v

²¹ Ti vplivi bodo opisani v nadaljevanju.

²² Kot meni Herzberg (1987), higieniki sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, temveč odstranjujejo neprijetnosti oziroma ustvarjajo pogoje za motiviranje – so negativni (ekstrinzični) motivatorji, medtem ko motivatorji ljudi neposredno spodbujajo k delu in so pozitivni (intrinzični) motivatorji. Med prve sodijo delovni pogoji, medsebojni odnosi in plača oz. materialne nagrade, med druge pa dosežki, priznanja, zanimivo in izzivalno delo kot tako, svoboda delovanja ter odgovornost ali napredovanje.

²³ Fluktuacija pomeni odhod zaposlenih iz organizacije, izgubo delavcev zaradi različnih objektivnih in subjektivnih vzrokov. Lahko je planirana (na primer zaposlitve za določen čas, upokojitve), nekaj pa je tudi neplanirane fluktuacije (odhodi v druge organizacije). Razlogi zanjo so objektivni in subjektivni. Povezani so z zadovoljstvom pri delu, možnostjo osebnega razvoja, primernim nagrajevanjem itd. (Merkač Skok 2005, 86).

želje po osebnih dosežkih pri delu z občutkom, da prispevajo k skupnemu doseganju zastavljenih ciljev.

Zaposleni v zameno za predanost delu pričakujejo določene ekstrinzične nagrade (v obliki plače, stimulacij, bonusov ali izplačila nagrade v delnicah) ali intrinzične nagrade (občutek kompetentnosti, pomembnega prispevka, doseganja inovativnih rezultatov, odgovornosti, pomena za organizacijo, vpliv in osebna rast). Zaposleni naj bi po tem presojali ustreznost izmenjave vedenja za nagrado organizacije skozi oceno obeh navedenih vrst nagrad (glej Beer in drugi 1984, 113).

Omogočanje možnosti razvoja kariere v podjetju deluje kot nefinančna oz. intrinzična nagrada, med katere po mnenju Armstronga (1999) sodijo še priznanja, pohvale, dosežki, osebni razvoj ipd.

Omogočanje razvoja kariere v podjetju je učinkovita motivacija za delavca, kar pritrjuje tudi direktor malega podjetja **Collegium Mondial Travel, d. o. o.**²⁴, (2010), ki meni, da nadrejeni delavcem v podjetju na ta način povedo, da so zadovoljni z njihovim dosedanjim opravljanjem dela, da jim zaupajo in od njih nekaj pričakujejo. Tako se po njegovem mnenju delavci čutijo odgovorne ter produktivne in so še bolj motivirani, da uporabijo vse svoje zmožnosti.

Omenjeno malo podjetje uspešno prakticira tovrstno motivacijo pri svojih zaposlenih. Po besedah direktorja imajo vsi zaposleni priložnost, da si z dokazovanjem uspešnosti pri delu zagotovijo svoj razvoj kariere v podjetju, kar na njih deluje motivacijsko.

Omogočanje razvoja kariere povezujejo z motivatorjem tudi v srednje velikem podjetju **TUS KO-SI, d. d.**²⁵ Vodja kadrovske službe (2010) je poudarila, da delavcem

²⁴ Malo podjetje **Collegium Mondial Travel, d. o. o.**, (kr. **CMT, d. o. o.**), v katerem je zaposlenih 14 oseb, je največja slovenska potovalna agencija za mlade. Celotna ekipa, v katero so vključeni vodniki, animatorji in ostali sodelavci, šteje več kot 200 oseb. Podjetje organizira in izvaja absolventske in maturantske izlete, novoletna, poletna, zimska in prvomajska potovanja in ostale izlete za mlade, strokovne ekskurzije za srednje šole itd. (glej Collegium Mondial Travel, d. o. o.).

²⁵ Srednje veliko podjetje **TUS KO-SI, d. d.**, v katerem je zaposlenih 67 oseb, je bilo ustanovljeno leta 1970. Osrednja dejavnost podjetja je predelava oblazinjenega pohištva ter posteljnih vložkov. Z leti so v podjetju nabor teh artiklov še dopolnili in dodatno razvili – program toplotne in zvočne izolacije iz kokosovih vlaken za gradbeništvo, vrtnarski program z erozijskimi zaščitami za nabrežine in zastirkami za nasade, program posteljnih vložkov in program zaščitnih embalažnih elementov (glej TUS KO-SI, d. d.).

zadovoljena karierna potreba predstavlja dodano vrednost, zaradi česar so zanj motivirani. Pravilnik podjetja obravnava razvoj kariere kot nagrado oz. stimulacijo zaposlenih za uspešno opravljeno delo.

Vodja službe za razvoj kadrov v velikem podjetju **Merkur**²⁶ (2010) prav tako meni, da je omogočanje razvoja kariere zaposlenih še vedno dobra motivacija za delavce v podjetju. Po njegovem mnenju bodo zaposleni, ki vedo, da lahko z uspešnim delom napredujejo, bodisi horizontalno bodisi vertikalno, ter imajo možnost usposabljanja in izobraževanja, delo v različnih projektih in drugih zanimivih nalogah, delo lažje in učinkoviteje opravljali kot tisti, kjer takih možnosti ni. Motivacija je po njegovem mnenju nadalje povezana tudi z večjo lojalnostjo zaposlenih do podjetja.

7.1.2 Zadovoljevanje primarnih potreb

Teorija organizacij razvija idejo, da so uslužbenci ljudje s kompleksnimi potrebami, ki naj bi bile zadovoljene, da lahko le-ti živijo zdravo, polno življenje in so na delovnem mestu učinkoviti (Morgan 2004, 36).

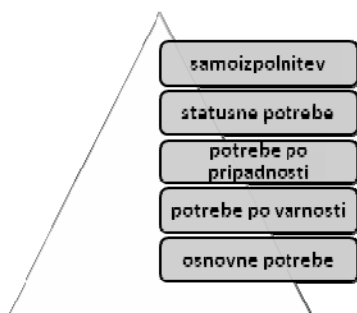
Posameznik z zadovoljevanjem različnih potreb v organizaciji nezavedno vpliva na lasten način dela, ki je izvršen bolj optimalno in učinkovito. Pozitiven odgovor organizacije na posameznikove ambicije po nadaljevanju karierne poti v organizaciji prispeva k osebnemu zadovoljstvu.

Motivacijske teorije predstavljajo človeško bitje kot psihološki organizem, ki se bojuje za zadovoljitev svoje potrebe za popolno rast in razvoj. Zaposleni so po teoriji obravnavani kot dragoceni viri, ki bi ob primernih okoliščinah lahko na različne načine pripomogli k dejavnostim organizacije. Ta teorija je postala izredno privlačna v managerskih krogih, saj je ponujala možnost motiviranja zaposlenih, povečevanje njihove vpletenosti in predanosti, in sicer brez poviševanja njihovih osebnih dohodkov (glej Morgan 2004, 38).

²⁶ Veliko podjetje **Merkur** je ponudnik najkakovostnejših tehničnih izdelkov zbranih na enem mestu. Na domačem trgu utrjuje vodilni položaj pri prodaji kakovostnih izdelkov za opremo doma, izdelkov »naredi sam«, elektrotehničnih, metalurških, gradbenih in profesionalnih tehničnih izdelkov, vse bolj pa v podjetju razvijajo in krepijo blagovno znamko Merkur tudi na bližnjih tujih trgih. V Sloveniji po posameznih blagovnih skupinah dosegajo od 20 do 50 % tržni delež, vodilni delež pa načrtujejo doseči tudi na trgih držav jugovzhodne Evrope (glej Merkur).

Če se osredotočim na klasifikacijo potreb po Maslowu (1954), lahko rečem, da predstavlja dosežen karierni cilj, zadovoljeno potrebo po samoizpolnitvi²⁷, ki se nahaja na vrhu hierarhije potreb, kar je prikazano na sliki 7.1.

Slika 7.1: Maslowov hierarhija potreb



Vir: Ivanuša Bezjak (2006, 90).

Samoizpolnitev je uvrščena na sam vrh hierarhije potreb, kot cilj, ob katerem vsi pridobijo. Delovni razvoj in načrtovanje kariere je centralnega pomena za zadovoljitev potrebe po samoizpolnitvi, saj prispeva k boljši delovni učinkovitosti, večji motivaciji in osebnemu zadovoljstvu. Vse to ne izboljšuje samo delovnega življenja posameznika, ampak ima vpliv tudi na socialne, družinske in osebne sfere. Pomanjkanje tega zadovoljstva je eden od najbolj potencialnih dejavnikov stresa (glej Peel 1992, 5).

Biti kreativen pomeni biti kreativen pri delu. Kreativnost pri delu pa je dosežena samo ob zadostni meri samouresničitve pri delu. Samouresničitev kot individualno vključevanje posameznika v delovne odločitve ima vzajemno sorazmeren vpliv na delo in kariero, katerih posledice se kažejo v medsebojnem delovanju in funkcioniranju v delovnem timu, kar vpliva na posameznikova občutja v notranjem svetu (glej Raddon 2005, 30).

Pomanjkanje potrebe po samouresničitvi na delovnem mestu hitro privede do nezadovoljstva, odtujenosti do dela ter posledično do fluktuacije zaposlenih.

²⁷ Abraham Maslow (1954) temelji na petih temeljnih skupinah potreb (fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, potrebe po pripadnosti – socialne potrebe, potrebe po spoštovanju – statusne potrebe in potrebe po samouresničevanju ali samoizpolnitvi). Temeljne potrebe so med seboj v hierarhičnem zaporedju. Šele ko se zadovolji osnovna potreba na nižji ravni, lahko govorimo o potrebi na višji ravni.

Kot primer bi lahko izpostavila nekdanjega delavca velikega slovenskega podjetja²⁸. Zaposleni je v podjetju več let opravljal rutinska dela montaž in popravil tehnoloških aparatov. Z večanjem pridobljenih izkušenj ter sposobnosti so se večale njegove ambicije po nadgrajevanju znanja ter uporabe le-tega pri praktičnem delu. Ker v podjetju ni imel možnosti po zadovoljitvi teh potreb, s čimer bi zadovoljil glavno potrebo po samoaktualizaciji, se je odločil za samostojno poklicno pot. Podjetje je tako izgubilo uspešnega delavca, ki bi z ustreznim usmerjanjem znanja prispeval k večji produktivnosti dela ter posledično k boljšemu ugledu podjetja. Še več, delavec je z vlaganjem v lastni človeški kapital pridobil izkušnje in sposobnosti, ki prekašajo znanja delavcev velikega podjetja, s čimer njegovo mikro podjetje uspešno konkurira slovenskemu gigantu.

Nezadovoljena potreba po razvoju kariere v podjetju je eden od glavnih razlogov za fluktuacijo kadrov tudi v malem podjetju **CMT, d. o. o.**

Direktor podjetja (2010) je poudaril, da kljub temu, da se v podjetju dobro zavedajo pomena zadovoljitve potrebe po razvoju kariere posameznika v podjetju, le-tega zaradi omejenega števila delovnih mest ter funkcij ne morejo omogočiti vsakomur. Omogočijo ga tistim posameznikom, ki so za to najbolj primerni²⁹. To pa ne pomeni, da so ostali bistveno manj sposobni oz. ambiciozni. Taki kadri potem odidejo iz podjetja, saj ne morejo zadovoljiti potrebe po napredovanju. Direktor je povedal, da se je že zgodil primer, da je delavec, da bi zadovoljil svoje ambicije po razvoju, ustanovil lastno podjetje, kjer je združil znanje, pridobljeno v podjetju CMT, d. o. o.

Zagotovljena potreba po samouresnitvi, k čemur veliko prispeva zagotovljena možnost za razvoj kariere, je pomemben vidik zadovoljstva zaposlenih v podjetjih ter prispeva k večji produktivnosti, samoiniciativnosti ter predvsem k nižji fluktuaciji v podjetjih.

²⁸ Danes samostojnega podjetnika in lastnika mikro podjetja Ratel d.o.o.

²⁹ To so posamezniki, v katerih nadrejeni na podlagi njihovih izkušenj, znanj in sposobnosti prispevati k razvoju podjetja prepoznajo potencial (direktor podjetja CMT, d. o. o. 2010).

7.2 POMEN RAZVOJA KARIERE ZAPOSLENIH ZA ORGANIZACIJO

Kot meni Rozman, je razvoj kadrov v smislu zagotavljanja razvoja kariere za podjetje pomemben ne glede na to, ali se odloča za strategijo doživljenjske zaposlitve, strategijo pospešene mobilnosti kadrov ali kaj vmesnega. To še posebej velja za storitvena podjetja, katerih glavni proizvodnji tvorec so znanje in kompetence zaposlenih, manj pa kapital in delo (glej Rozman 2003, 43).

Na podjetniški proces vplivajo socialni, kulturni in politični dejavniki, ki se med državami močno razlikujejo. Od teh dejavnikov je odvisna mobilnost virov, stopnja tveganja in tudi porajanje podjetniških priložnosti. Eden izmed dejavnikov, ki zavira razvoj podjetništva, je lahko sistem izobraževanja in usposabljanja, ki ni naklonjen tveganju (glej Žakelj 2004, 15), kar organizacijo posledično postavi v rigiden podjetniški položaj, jo prikrajša za tržno inovativnost, konkurenčnost ter celo za rast.

Po mnenju Račnika (2008) je omogočen razvoj kariere posameznikom, ki se želijo razvijati, za podjetje dobra in, dolgoročno gledano, koristna investicija. Zaposlenemu, ki se ima možnost razvijati znotraj podjetja, sta omogočena napredovanje in rast. Ko skozi različna delovna mesta spozna procese, je lahko kasneje odličen vodja kakšnega področja. Ker zelo dobro pozna posamezna delovna opravila, lahko zelo kompetentno prevzema odločanje in vodenje, ker pozna vrednote in cilje podjetja, razume postopke in zna določiti vloge ter naloge svojim podrejenim.

Primer zgornje trditve lahko najdem v malem podjetju **CMT, d. o. o.**, kjer direktorji razvijajo svoje ključne kadre z namenom usposobiti jih za vodilne funkcije izvršnih direktorjev. Sedanji direktorji se nameravajo v prihodnosti odmakniti od svojih funkcij ter na mesta izvršnih direktorjev postaviti najbolj sposobne posameznike, ki so se s svojimi izkušnjami, znanjem izkazali v podjetju. S tem namenom konstantno vlagajo v njihov razvoj in jim na tak način dajejo možnost za karierni razvoj v podjetju.

Uspešna podjetja se zavedajo, da njihova konkurenčna prednost leži v dobro usposobljenih kadrih, zato vlagajo v njihov »bazen znanja« (Roos in drugi 2000, 27)³⁰.

Omogočanje razvoja kariere zaposlenim v organizaciji pa pomeni tudi večjo lojalnost zaposlenih organizaciji, ki prispeva k reševanju organizacijskih problemov, ciljev in rutine v organizaciji. Kompetitivnost organizacije je dosežena z lojalnostjo delavcev, ki rešujejo kolektivne probleme ter tako dvigujejo organizacijske konkurenčne zmožnosti (Whitley 2003, 667).

To je potrdil tudi direktor malega podjetja **CMT, d. o. o.**, (2010), ki je povedal, da izkušnje v podjetju le-to potrjujejo. Po njegovem mnenju so to ljudje, kateri v podjetju pridobijo nadgradnjo znanja in odgovornosti; pri tem gre za vzajemni odnos, pri katerem je rezultat večja zavezanost zaposlenih podjetju.

Razvoj kariere naj bi bil načrtovan v skladu z želenimi cilji in potrebami posameznika, saj je le tako optimalno izvršen na pravilno izbranem področju, vseeno pa se ne sme zanemarjati potreb organizacije, ki posamezniku razvoj kariere z zagotavljanjem dodatnega izobraževanja ter s kritjem stroškov le-tega sploh omogoči. Organizaciji naj bi zato bilo v interesu, da posameznik nadgradi svoje znanje ter ga v prihodnje uporabi v skladu s sledenjem inovativnosti in doseganjem organizacijskih ciljev.

Organizacija je tista, ki naj bi prepoznala potrebo ter se nanjo ustrezno odzvala. Na primer, v primeru potrebnega uvajanja inovacij³¹ s pomočjo izkoriščanja novega znanja delavcev je organizacija primorana organizirati dodatno izobraževanje potencialnih delavcev, saj so le na ta način inovacije korektno uvedene v sistem (glej Moorby 1991, 9).

Določitev organizacijskih in posameznikovih potreb je pomemben del načrtovanja kariere tudi za ameriško strokovnjakinjo za razvoj kariere, psihologinjo Peggy Simonsen (1997), ki prav tako trdi, da je pred pričetkom procesa planiranja razvoja

³⁰ Podjetji McKinsey in Procter & Gamble, na primer, verjameta, da je odnos do dela najmanj tako pomemben kot zmožnosti delavcev, in za obe podjetji je značilno, da najemata diplomante z diplomami drugih področij (arhitekture, fizike ali družboslovnih ved), potem pa jih dodatno izobražujeta: pri kandidatih iščeta predvsem predanost, potem šele ustvarjata delovne zmožnosti (Roos in drugi 2000, 27).

³¹ Schumpeter (1961) razume inovacije kot: a) pojav novih produktov ali produktov spremenjenih in s tem novih kvalitete, b) pojav novih strojev oziroma produkcijskih metod, c) odpiranje novih ali razširjanje starih trgov, č) uporabo novih surovin ali polizdelkov ter d) novo organizacijo produkcije in trga, vključno z administracijo (podjetniško in državno) in organizacijo funkcioniranja.

kariere pomembno, da se s strani organizacije zaznajo potrebe in pričakovanja, ki jih ima organizacija do procesa samega. Po njenem mnenju se pogosto dogaja, da oseba ali skupina, ki je odgovorna za program razvijanja kariere, verjame, da že pozna te potrebe. To seveda drži le v primeru, ko je predhodno opravljena mnenjska raziskava zaposlenih in ti opozorijo na svoje neuresničene potrebe. V primeru napačnega razumevanja te potrebe gre predvsem za problem komunikacije in se lahko izraža v nezadovoljstvu delavcev. Zahteve po pomoči pri implementaciji razvijanja kariere lahko izražajo tudi posamezniki, ki so v stresu zaradi nenehnih sprememb in si zato želijo biti proaktivni pri upravljanju svoje kariere. Potrebe po razvijanju kariere se pojavijo zlasti po večji reorganizaciji in zmanjševanju števila zaposlenih, ko se želi tistim, ki so ostali v organizaciji, pomagati razumeti nova pravila.

8 IZOBRAŽEVANJE KADROV

Kljub temu, da ima neformalna izobrazba pri razvoju kariere zelo pomembno vlogo, se je uspešen podjetnik za doseg konkurenčnosti in rasti podjetja primoran nenehno dodatno izobraževati, saj mu formalna izobrazba omogoča, da zazna posledice spremenjenih družbenih, gospodarskih in tehnoloških razmer doma in v svetu in se nanje hitro odzove (glej Kampuš Trop 1995, 323). Ali pomeni nadaljnje uspešno zaključeno dodatno formalno izobraževanje razvoj kariere zaposlenega, pa je odvisno od posamezne organizacije.

V srednje velikem podjetju **TUS KO-SI, d. d.**, pomeni dodatno izobraževanje horizontalen razvoj kariere, kar po eni strani deluje motivacijsko za določene delavce. Vertikalen razvoj je še vedno pretežno odvisen od delavčevih kompetenc in osebnostnih lastnosti ter od potreb podjetja (vodja kadrovske službe v TUS KO-SI, d. d. 2010).

Večji pomen dajejo kompetencam za razvoj kariere tudi v velikem podjetju **Merkur**. Vodja službe za razvoj kadrov (2010) je sicer poudaril, da lahko formalno izobraževanje pomeni osnovo za razvoj kariere v podjetju, vendar je poudarek predvsem na kompetencah zaposlenih.

Izobraževanje³² je glavni prispevek k razvoju posameznika, saj direktno in kontinuirano vpliva tako na formalno znanje in sposobnosti kot tudi na značaj, kulturo, sposobnosti in pričakovanja zaposlenega. Pomeni načrtno in sistematično pridobivanje novega znanja, in sicer z različnimi oblikami (dokvalifikacija, prekvalifikacija, nadaljevanje šolanja ali študija, obisk krajših ali daljših seminarjev, delavnic, samoizobraževanje s pomočjo knjig in revij, nenehno sledenje novostim v stroki) (Harrison 1995; Račnik 2008).

Iz strokovnega izobraževanja nadalje izhaja usposabljanje oz. treniranje, ki ga lahko opredelimo kot kratkotrajen sistematični proces, ki posamezniku pomaga spoznati in reševati točno določene naloge v organizaciji; po navadi gre pri tem za učenje in usposabljanje za točno določen poklic (glej Harrison 1995, 4).

Usposabljanje kadrov je planiran napor za posameznikovo lažje učenje vedenja, povezanega z delom. Namen usposabljanja je izboljšanje posameznikovega izvajanja – opravljanje dela in učinkovitost (Bartol in Martin 1995, 356).

V primeru, da želi posameznik zgolj nadgraditi že obstoječe znanje, govorimo o izpopolnjevanju znanja. Izpopolnjevanje vključuje procese dopolnjevanja, spreminjanja in sistematiziranja že pridobljenega znanja, spretnosti, navad in razvitih sposobnosti. Z organiziranim izpopolnjevanjem omogoča organizacija zaposlenim, da vso delovno dobo osvežujejo, dopolnjujejo, širijo in poglobljajo svojo izobrazbo (glej Možina in drugi 1998, 178).

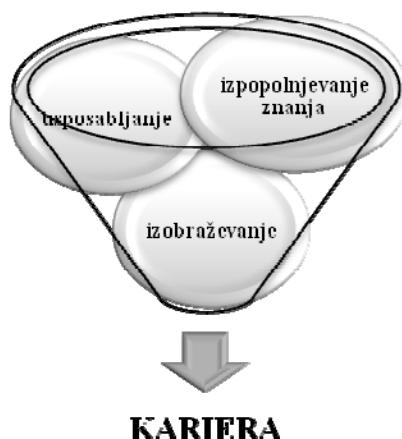
Izpopolnjevanje znanja in usposabljanje zaposlenih sta običajno najpomembnejša, saj pogosto vključujeta vse zaposlene v podjetju in v vrednostnem smislu pomenita pomembno stroškovno postavko – celo v velikih podjetjih lahko stroški izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih presežejo dva odstotka vrednosti prodaje (Rejc Buhovac 2005, 29).

Kar se tiče razvoja kariere, pa izpopolnjevanje znanja ne pomeni nujno vertikalnega oz. horizontalnega napredovanja, saj se zgolj obnavlja strokovno znanje zaposlenega.

³² Možina deli izobraževanje na splošno in strokovno, pri čemer se splošno nanaša na pridobivanje znanj in sposobnosti, ki jih za življenje nujno potrebuje vsak človek, strokovno izobraževanje pa pomeni načrtno razvijanje posameznikovih znanj, spretnosti, sposobnosti in navad ter pridobivanje delovnih izkušenj za strokovno opravljanje poklica (glej Možina 1998, 177).

Izobraževanje, usposabljanje, izpopolnjevanje znanja lahko razumemo kot »inpute«, ki se stekajo skozi lijak posameznikovih mentalnih sposobnosti in so potrebni za osvojitve kariernih poti. Kot posledica uspešnega izobraževanja, usposabljanja ter izpopolnjevanja znanja je kariera, ki jo lahko razumemo kot dosežen cilj oz. kot »output« (glej sliko 8.1).

Slika 8.1: Kariera kot rezultat izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja znanj



Pripravljenost zaposlenih za izobraževanje je nujen pogoj, da bo izobraževanje tudi uspešno. Vertikalni razvoj kariere naj bi predstavljal ustrezno motivacijo zaposlenih za izpopolnjevanje in nadaljnje izobraževanje (glej Jereb 1997, 72).

Le-to je potrdila tudi vodja kadrovske službe v srednje velikem podjetju **TUS KO-SI, d. d.**, (2010), ki je povedala, da je pri dodatnem izobraževanju v omenjenem podjetju še vedno vprašanje motiviranosti delavcev, v primeru, da je posledično omogočen zgolj horizontalni in ne vertikalni razvoj kariere.

Sedanje in bodoče izobraževalne potrebe zaposlenih se od organizacije do organizacije razlikujejo, zato enoznačnega odgovora na vprašanje, kako pogosto zaposlene vključevati v različne oblike izobraževanja in izpopolnjevanja, ni. Posebej v večjih organizacijah potekajo številne oblike izpopolnjevanja zaposlenih interno, znotraj organizacije. Manjše organizacije po mnenju Jereba nimajo razvitih internih izobraževalnih sistemov, zato so odvisna od zunanje izobraževalne ponudbe. Take oblike izobraževanja so po navadi sicer manj približane specifičnim izobraževalnim

potrebam posameznega uporabnika, vendar pa po drugi strani omogočajo stike med strokovnjaki različnih podjetij in s tem izmenjavo izkušenj (Jereb 1997, 72).

Z zgornjo trditvijo se na podlagi proučevanih podjetij ne strinjam, saj imajo vsa proučevana manjša podjetja razvito interno obliko izobraževanja. Res je, da proučevana manjša podjetja uporabljajo tudi formalna izobraževanja, a so interna pomembna predvsem z vidika prenosa izkušenj in znanj nadrejenih na podrejene. V nekaterih manjših podjetjih predstavlja interno izobraževanje ustaljeni del vsakodnevne prakse.

Direktor mikro podjetja **Ratel, d. o. o.**³³, (2010) svoja delavca konstantno pošilja na organizirana formalna izobraževanja, ki jih večinoma organizirajo partnerji podjetja, ki tudi krijejo stroške izobraževalnih storitev. S strokovnimi formalnimi znanji delavca pridobita ustrezne kompetence in znanja, ki jih potrebujeta pri uspešnem delovanju v podjetju. Direktor pa še posebej poudarja pomen internega izobraževanja. Meni, da internih izobraževanj ne moremo enačiti s formalnimi, saj gre pri prvih za prenos izkušenj strokovnjaka na delavca, kar je za uspešno delovanje podjetja tako rekoč nuja. Interna izobraževanja so po njegovem mnenju pomembna predvsem z vidika pretvorbe pridobljenih znanj v prakso oz. v delovni sistem.

Interno izobraževanje oz. prenos lastnih izkušenj na podrejene direktor uporablja predvsem pri enem delavcu – terenskemu tehniku. Delavec opravlja delo, katerega direktor je strokovnjak, zato so po njegovem mnenju še posebno pomembni prenosi znanj in izkušenj. Pri drugem delavcu, ki opravlja dela komercialne in marketinga, interno izobraževanje ni toliko prisotno, saj se delavec večinoma udeležuje formalnih izobraževanj.

Interno izobraževanje je prisotno tudi v proučevanem mikro podjetju **Famteh, d. o. o.**, ter v malem podjetju **CMT, d. o. o.**

³³ Podjetje **Ratel, d. o. o.**, je mikro organizacija, v kateri sta zaposleni dve osebi, tretja opravlja delo preko študentskega servisa. Kot je povedal direktor oz. lastnik podjetja, je bilo podjetje ustanovljeno leta 1992, aktivno deluje zadnjih devet let. Sedež podjetja je v Slovenj Gradcu, zato podjetje pokriva pretežni del Koroške regije, občasno pa deluje tudi v drugih regijah. Delovna področja podjetja so: montaža in vzdrževanje telekomunikacijskih sistemov za podjetja: telefonske centrale, računalniške in telefonske inštalacije; svetovanje, nabava in prodaja le-teh; svetovanje in izbira internetnih in telefonskih ponudnikov; podjetje zastopa prodajo in montažo tiskalnikov in faksov Cannon.

Ne glede na to, ali gre za izobraževanje, usposabljanje ali izpopolnjevanje že obstoječega znanja, je znanje tisto, ki predstavlja konkurenčno prednost. Delovna kariera je uspešno dosežena ob zadostni meri znanja, ki ga posameznik pridobiva skozi učne procese in ga zna uporabiti tudi v praksi na svojem delovnem mestu. Samo tako ima od njegove dosežene kariere korist tudi organizacija, ki nenazadnje, z namenom pridobiti dolgoročne koristi od izobraženega kadra, krije stroške dodatnega izobraževanja.

9 RAZVOJ KARIERE V PODJETJU

Razvoj kariere v podjetju pomeni pomoč delodajalca tistim zaposlenim, ki imajo ambicije po nadaljevanju karierne poti (Cummings in Worley 1997, 403).

Zagotavljanje dobrih kandidatov za zaposlitev je želja in interes slehernega podjetja, ki išče za svoje potrebe ustrezen kader. Ta želja je običajno izražena neodvisno od tržnih možnosti, želja in interesov kandidatov za mobilnost, zato spoznavanje s problemi organizacije, okolja in vključitev v njihovo razreševanje ni proces, ki bi lahko bil prepuščen naključju, temveč planirana in organizirana aktivnost večanja odgovornosti delavca. S tem naj bi bilo povezano tudi napredovanje delavca, spremembe v delu, ponovna motivacija, dosežki in njihovo spremljanje (Kos 1997, 90).

Z oblikovanjem kariernih načrtov skušajo v organizacijah zagotoviti možnosti za doseganje zastavljenih ključnih dolgoročnih ciljev organizacije. Razvijanje kontinuirane zavezanosti organizacijskim ciljem s povečanjem ciljno usmerjenih sposobnosti pomeni dolgo načrtovano zmožnost kariere v organizaciji, usmerjeno na ključne skupine zaposlenih; odvisno od organizacije, komu daje možnost razvoja karierne poti (Whitley 2003; Merkač Skok 2005).

Pegg meni, da je v organizaciji smotrno omogočiti razvoj kariere posameznikom, za katere je značilno proaktivno obvladovanje in doživljanje sprememb. Kader, ki na spremembo proaktivno reagira, deluje v skladu s konceptom nenehnih izboljšav in se hitro vzpenja po krivulji učenja. To so ljudje, ki najpogosteje sami povzročajo spremembe, takoj zatem pa že predvidijo prihodnji izziv oziroma priložnost in tudi vedo, kako se odzvati na dano situacijo. Hitro se lotijo uvajanja spremembe in

spremembo integrirajo v obliki novih navad, vedenj, sposobnosti. Krivulja učenja je izrazito strma, in to jim omogoča, da kmalu zatem začnejo zopet s pobudo za spremembo (glej Pegg 1990, 7). Takšen kader je fleksibilen, inovativen ter samoiniciativen; kader, ki pomeni dodano vrednost organizacije in ki s svojim razvojem uspešno prispeva k njeni rasti.

Z vstopom v organizacijo se posamezniku po pridobitvi formalnega znanja odpre nova karierna pot, ki ima več možnosti. Lahko stagnira, pri čemer stagnira delavčevo specifično znanje³⁴, pridobljeno za opravljanje točno določenih del/opravlil na delovnem mestu, lahko pa se v primeru vlaganja v človeški kapital karierna pot posameznika tudi širi in nadgrajuje.

Stagniranje oz. nadgrajevanje delavčeve karierne poti v organizaciji je v prvi vrsti odvisno od delavca samega, česar naj bi se zaposleni zavedali. Osebnostne lastnosti imajo pri tem pomembno vlogo, saj pripomorejo k nastanku splošnih kompetenc³⁵, ki so odločilne tako za delavčevo odločitev o nadaljevanju karierne poti kot tudi za odobritev oz. pobudo s strani delodajalca; pomembne pa so tudi specifične kompetence³⁶ (Merkač Skok 2005; direktor podjetja Famteh, d. o. o. 2010).

Brečkova vidi veliko priložnost za karierne premike in napredovanja ter karierno rast posameznikov v organizacijskih spremembah. Po njenem mnenju naj bi takrat zaposleni managementu predlagali lastne karierne ambicije. Na ta način bi mu olajšali njegove pristojnosti in odgovornosti, saj bi znali sami razmisliti o svoji bodoči vlogi ter mu predlagali, kje vidijo svojo bodočo vlogo v podjetju ter kako bi lahko doprinesli k razvoju in rasti organizacije. Kljub temu pa je po njenem mnenju v praksi ravno nasprotno, saj za veliko zaposlenih organizacijske spremembe pomenijo prejšnji potencialno nevarnost kot pa novo poslovno priložnost (glej Brečko 2004, 39, 40).

³⁴ Splošno znanje se lahko nadgrajuje (ni pa nujno) v odvisnosti od določenega dela, ki ga posameznik opravlja.

³⁵ Splošne kompetence – sposobnost učenja in samokritičnega presojanja, sposobnost prepoznavanja in reševanja problemov, sposobnost samostojnega razmišljanja, izražanja – predlogi učinkovitih inovacij oz. morebitnih izboljšav v podjetju, sposobnost pretvorbe teoretičnega znanja v prakso, sposobnost odločanja, vodenja in timskega dela itd. (Križnič 2009, 55).

³⁶ Strokovno znanje (primerna izobrazba, certifikati, izkušnje), medkulturne kompetence (tuji jeziki) (Križnič 2009, 55).

Vendar pa niso samo posameznikove ambicije tiste, ki privedejo do realizacije nadaljevanja kariere posameznika v organizaciji. Le-to je odvisno predvsem od delodajalca oz. managerja, ki odloči, ali je razvoj kariere posameznika sploh smotrno za podjetje in bi imel v prihodnje dolgoročne pozitivne učinke na celotno organizacijo.

Delodajalec je tisti, ki izbira delovno silo, razporeja delovni čas ter tudi omogoča (oz. ne omogoča) njen razvoj na delovnem mestu. Nadaljevanje kariere omogoči posameznikom, za katere meni, da bodo z razvojem lastne kariere veliko doprinesli k uspehu celotne organizacije (Aksoy 2007; direktor podjetja Famteh, d. o. o. 2010).

Danes je vloga nadrejenih pri razvoju karier zaposlenih vse bolj poudarjena in aktivna. Organizacije, v katerih nadrejeni pomagajo zaposlenim pri kariernih problemih, dosegajo pozitivne premike: večjo usklajenost med sposobnostmi zaposlenih in potrebami organizacije, večjo privlačnost organizacije za potencialne novozaposlene, izboljšavo obstoječih kadrovskega sistemov ter možnost dolgoročnega planiranja kadrov. Pri vsem tem pa velja, da so osveščeni, usposobljeni in motivirani nadrejeni učinkoviti »razvijalec karier« zaposlenih (glej Leibowitz in drugi 1988, 118, 119).

Glavni akterji organizacije pri razvoju kariere zaposlenih delujejo v prvi vrsti v vlogi opazovalca. Delodajalec oz. manager posameznega delavca konstantno opazuje pri opravljanju delovnih nalog, pri čemer je posebej pozoren na delavčevo obnašanje na delovnem mestu, njegovo fleksibilnost, zavzetost itd. Na ta način prepozna tako delavčeve pozitivne³⁷ kot tudi negativne lastnosti ter na podlagi le-teh oceni delavčevo primernost po nadgraditvi njegove kariere v organizaciji (direktor podjetja Famteh, d. o. o. 2010).

Z vstopom v organizacijo delavec nastopi t. i. fazo uvajanja, kjer je, s pomočjo bodisi mentorja bodisi kadrovskega managerja, ustrezno uveden v sam način dela ter kjer spozna značilnosti podjetja³⁸. Fazi uvajanja sledi t. i. faza opazovanja, kjer je delavec

³⁷ Kot so samoiniciativnost, fleksibilnost, lojalnost podjetju, zanesljivost, natančnost, hitrost, odgovornost, vodstvene sposobnosti itd.

³⁸ Zunanje, notranje okolje organizacije ter njihove akterje.

aktivno³⁹ ter pasivno⁴⁰ opazovan s strani nadrejenega. Glavni namen faze opazovanja je ugotavljanje delavčeve uspešnosti⁴¹. Po fazi opazovanja manager spozna delavčeve lastnosti ter njegov način dela ter na podlagi le-tega presodi, ali je delavec primeren za delo, ki ga opravlja, ali se splača vlagati v delavčevo znanje ter ga ob potrebi morebiti postaviti na višje delovno mesto⁴² oz. razširiti njegov spekter delovnih nalog. V primeru, da delodajalec v delavcu spozna potencial⁴³, razmišlja o nadgraditvi kariere delavca v organizaciji ter morebiti tudi o napredovanju. Delavcu se omogoči dodatno izobraževanje, katerega stroške⁴⁴ krije podjetje, v katerem je zaposlen (direktor podjetja Famteh, d. o. o. 2010).

Ustrezen prevzem višje funkcije oz. delovnega mesta, na katerega napreduje posameznik, pa je nadalje odvisen tudi od dobrega mentorja, ki delavca uvede na višjo pozicijo. Kot je poudaril izvršni direktor srednje velikega podjetja Vabo, d. o. o., (2010) je v primeru, da podjetje le-tega delavcu ob napredovanju ne zagotovi, uspešen prevzem določene funkcije vprašljiv in pogosto neuspešen.

Cilj izobraževanja ter razvoja kariere zaposlenih v podjetju je en sam; zaposleni, katerim je omogočen razvoj kariere, naj bi s pridobitvijo dodatnega izobraževanja ter prevzema višje funkcije doprinesli podjetju korist v smislu pozitivnih rezultatov dela⁴⁵ ter dobička (direktor podjetja Famteh, d. o. o. 2010).

³⁹ Aktivno opazovanje pomeni neposredno opazovanje delavca s strani nadrejenega, pri čemer le-ta pristopi k delavcu, si pri tem ogleda njegov način dela, opravljanje delovnih nalog ter delavca tudi povpraša o njegovih občutkih pri opravljanju dela.

⁴⁰ Pasivno opazovanje pomeni posredno opazovanje delavca s strani nadrejenega, pri čemer ni nujno, da se delavec zaveda, da je opazovan; nadrejeni se neopazno giblje v delavčevem okolju ter pri tem natančno opazuje delavčevo izvajanje dela.

⁴¹ Ugotavljanje uspešnosti je proces sistematičnega ocenjevanja vsakega delavca, njegovih dobrih in slabih strani, povezanih z delom, z namenom, da bi se ugotovila uspešnost pri delu. Z ugotavljanjem uspešnosti se lahko odkrije velik individualni napredek v zmožnostih, ki je povezan z aktivnim posegom managerjev z omogočanjem razvoja kariere (Možina in drugi 1994, 463, 470).

⁴² O tem se odloča na podlagi obnašanja delavca pri samem delu ter glede na njegovo produktivno, samoiniciativno razmišljanje.

⁴³ Delavec ima ustrezne splošne kompetence (beri op. 32).

⁴⁴ Bodisi v celoti bodisi deloma.

⁴⁵ Pomembni so rezultati.

10 ZAPOSILITEV INTERNEGA ALI EKSTERNEGA DELAVCA

Postavlja se vprašanje, ali je za določeno delovno mesto primernejši zunanji ali notranji kader oz. ali razvijati potencial notranjega delavca in mu s tem omogočiti razvoj kariere v organizaciji ali ustreznega kandidata poiskati na trgu dela.

Organizacije zunanjega delavca poiščejo na trgu, pri čemer se v današnjem času vse bolj uveljavlja iskanje ustreznih kadrov preko t. i. headhunterjev⁴⁶ oz. agencij za iskanje in pridobivanje kadrov.

V primeru odločitve delodajalca, da na novo oz. izpraznjeno delovno mesto⁴⁷ postavi zunanjega delavca, imajo interni delavci manj možnosti za razvoj kariere v organizaciji. Merkač Skok (2005) meni, da so mnoge organizacije nagnjene k temu, da spregledajo potencial, ki se nahaja v kadrih v vseh internih delih poslovanja. Ko se pojavi potreba po novem delavcu, po tem, da se zapolni določen položaj, opravi določeno novo delo, je torej potrebno najprej preveriti lastne potenciale v organizaciji in šele nato ustrezno delovno silo poiskati na trgu dela.

Odločitev glede izbire je odvisna od posameznega managerja. Direktor malega podjetja **CMT, d. o. o.**, (2010) je sicer mnenja, da zunanji delavec lažje prepozna napake v utečenem delovanju organizacije ter na tak način uspešno pripomore k inovacijam ter boljšim rešitvam podjetja, saj ni obremenjen z zgodovino organizacije. Kljub temu malo podjetje CMT, d. o. o., na vodilna mesta postavlja interne delavce, pri katerih poteka prenos znanja s strani nadrejenih. Delavci so izbrani na podlagi izkušenj ter doseženih rezultatov v podjetju.

Kot pa je dejal direktor, obstajajo tudi izjeme, kjer je za določeno delovno mesto potrebno specifično znanje, kot je npr. računovodstvo ali marketing, PR⁴⁸. Na ta področja zaposlujejo zunanje strokovnjake z ustreznim formalnim znanjem.

⁴⁶ Headhunterji – lovci na glave, kot pravi Marshall (1996), zastopajo podjetja, ki iščejo profesionalne kadre, da bi zapolnili izvršna, tehnična, visoko administrativna delovna mesta; na ta način zadovoljujejo potrebe in želje teh podjetij, ki jim za storitve plačujejo.

Lovci na glave se največkrat »lotijo« organizacij, ki so konkurenčne organizacijam, za katere delajo, saj imajo njihovi uslužbenci podobna znanja in kompetence. V teh podjetjih najdejo ustrezne kandidate, jih čim bolj neopazno povabijo na razgovor, kjer jim predstavijo organizacijo, za katero delajo, ter jih poskusijo čim bolj navdušiti nad morebitno bodočo zaposlitvijo (Hetzer 1997; Taylor 2001).

⁴⁷ Pri tem imam v mislih predvsem delovno mesto vodilne funkcije.

⁴⁸ Beri Public Relations – odnosi z javnostjo.

Kot pravita Ignjatovič in Svetlik, kažejo slovenske organizacije v primerjavi z drugimi na področju UČV izjemno zaprtost in neprožnost. To pomeni, da so pri kadrovanju močno usmerjene na notranji trg delovne sile in da zelo malo uporabljajo nestandardne oblike dela oziroma zaposlovanja. Dajejo prednost varnosti pred prožnostjo ter domačim kadrom pred kadri iz okolja. Takšna usmeritev po njunem mnenju prispeva k večji identifikaciji zaposlenih z organizacijo in s tem k zaščiti vlaganj v lastne kadre. Vprašanje pa je, ali prispeva tudi k večji zavzetosti za doseganje rezultatov, k pospeševanju pritoka znanja v organizacije in k zadostni odzivnosti organizacij na spremembe v okolju (Ignjatovič in Svetlik 2004, 30).

Varnost in zanesljivost internega delavca sta glavna razloga, zaradi katerih bi direktor mikro podjetja **Famteh, d. o. o.**, (2010) na izpraznjeno delovno mesto postavil internega in ne zunanjega delavca. Po njegovem mnenju je izpraznjeno delovno mesto primerno za kader, ki je dokazal svojo pridnost, zanesljivost, predanost podjetju, torej za kader, katerega delodajalec karakteristike dobro pozna. Direktor meni, da je za podjetje najbolj ugodno in manj tvegano, če se že utečenemu delavcu na nekem nižjem delovnem mestu, ki kaže potencial oz. prispeva k dodani vrednosti v podjetju, omogoči razvoj kariere. Zaposlitev zunanjega sodelavca je po njegovem mnenju lahko ustrezna v primeru, če ima delavec ustrezne reference, vendar le-te niso vedno zanesljivo zagotovilo.

Podjetje svojim delavcem omogoči perspektivo, spodbudo in priznanje s tem, ko jim zanesljivo in jasno pokaže možnosti napredovanja in pogoje, ki jih morajo izpolniti. Poleg tega domači kadri temeljito poznajo delo in poslovanje. Nenazadnje pa ima podjetje ves čas možnost presoje in ocenjevanja njihove sposobnosti, motivacije in uspeha (Merkač Skok 2005, 132).

Kljub temu pa notranji kader ni vedno ustrezna izbira za višje delovno mesto. Kot meni direktor srednje velikega podjetja **Vabo, d. o. o.**, (2010) je sicer dobro, da vodstveno funkcijo zasede delavec, ki deluje znotraj podjetja. Kljub temu pa je poudaril, da je to v določenih primerih neustrezno, kajti delavec, ki je bil prej na isti hierarhični poziciji kot njegovi sodelavci, težje dosledno in učinkovito docela prevzame funkcijo in postane vodja svojim sodelavcem. Razlog za to je predvsem težja vzpostavitev avtoritete za popolno obvladovanje podrejenih, za kar naj bi imel delavec močno karizmo. V

primeru, da vodstvo podjetja Vabo, d.o.o., oceni, da je to delavec z močno karizmo, ki ima ustrezne kompetence, osebnostne lastnosti, izobrazbo itd., ima možnost napredovanja v vodstveno funkcijo. V kolikor pa vodstvo oceni, da delavčev prevzem vodilne funkcije ne bi pozitivno vplival na nadaljnji razvoj in delovanje podjetja ter na vodenje podrejenih, pa poiščejo zunanji nevtralni kader z ustreznimi kompetencami.

Odločitev organizacije je odvisna tudi od tega, ali je njen strateški poslovni interes predvsem razvoj kakovosti in odličnosti ali se bo odločila za razvoj inovativnosti, ali pa ji gre predvsem za skrb za ekonomiko in stroške (Merkač Skok 2005, 131).

V primeru izbire notranjega kadra so stroški izbire, kot pravita Bartol in Martin (1995), sicer nižji, vendar je potreben širši aspekt vlaganja v prilagajanje in razvoj internih delavcev za zadovoljitev zahtev delovnega mesta.

11 NEGATIVNI VIDIK RAZVOJA KARIERE – STROŠKI IZOBRAŽEVANJA

V okvir celotnega upravljanja podjetja spada tudi finančno upravljanje. Financiranje je proces, ki obsega aktivnosti ugotavljanja, preskrbe in uporabe sredstev, gospodarjenje z njimi, vračanje sredstev njihovim virom in pri tem nastalih finančnih odnosov. Za odločanje v dolgoročnem in tudi kratkoročnem financiranju so pomembne informacije o gibanju celotnega premoženja podjetja (Filipič 1992, 220).

Prenizek proračun podjetja oz. previsoki stroški izobraževanja so pglavitni razlog, da organizacije finančnih sredstev ne namenjajo dodatnemu izobraževanju zaposlenih. Kljub temu bi bila situacija drugačna, če bi se na izobraževalne storitve zaposlenih gledalo kot na naložbo (kar tudi je), ki prinaša dolgoročne koristi. Trenutni vložek finančnih sredstev v izobraževalne storitve kratkoročno res pomeni strošek, vendar se lahko dolgoročno izkaže kot strategija za dodajanje konkurenčne vrednosti podjetju. Od vsakega managerja posebej je sicer odvisno, v katere aktivnosti oz. dobrine so pripravljene vlagati finančna sredstva. Managerji, ki niso naklonjeni tveganju vlaganja finančnih sredstev v izobraževanje, tvegajo izgubo konkurenčne prednosti in inovativnosti podjetja na trgu.

Na splošno se cene za izobraževanje gibljejo od sto do več tisoč evrov brez davka na dodano vrednost. Cena je odvisna od teme in trajanja izobraževanja, pomembno vlogo

pa imajo tudi predavatelji. Izobraževanje oziroma seminar s priznanim strokovnjakom je dražji, a lahko podjetja pričakujejo več koristi, zamisli in dodane vrednosti. Prav tako je dražje izobraževanje, prilagojeno potrebam naročnika (glej Dakić 2009, 8).

Glede na velikost podjetij so stroški izobraževanja večji v manjših podjetjih, saj so v večjih podjetjih fiksni stroški izobraževanja razdeljeni na večje število zaposlenih (Lynch in Black 1998, 72).

Čeprav se v podjetjih zavedajo, kako pomembna sta oba vidika – na eni strani vse večji stroški, na drugi pa morebitne koristi izobraževanja, običajno spremljajo predvsem različne stroške izobraževanja, število udeležencev, redkeje pa se lotijo sistematičnega merjenja učinkov izobraževanja (Draper in drugi v Rejc Buhovac 2005, 29).

Z vidika razvoja kariere v organizaciji sta pomembni predvsem dve vrsti stroškov; prvi so oportunitetni stroški, drugi pa tekoči ali operativni stroški izobraževanja.

Oportunitetni strošek izobraževanja v pravem, širšem pomenu besede zajema vsa za izobraževanje porabljen sredstva, tako denarna kot nedenarna, saj bi se vsa ta sredstva lahko uporabila za nek drugi namen. Najbolj očiten primer nedenarnega stroška izobraževanja je čas šolajočega se (Bevc 1999, 102).

Marsikdo se za razvoj kariere ne odloči ravno zaradi oportunitetnih stroškov oz. potrebnega žrtvovanega časa ter odrekanja določenim željam. Razvoj kariere zahteva določena odrekanja ter posebej prilagojen način življenja; to še posebej velja za ženski spol. Ženska, ki se po končanem formalnem šolanju odloči za razvoj svoje kariere, naj bi se zavedala, da ji bo čas, ki ga bo vlagala v razvoj lastnega znanja, odvzel čas, namenjen vlogi materinstva – to bo njen oportunitetni strošek izobraževanja.

Oportunitetne stroške v primeru zagotavljanja dodatnega izobraževanja pa ima tudi organizacija, ki svojim zaposlenim omogoči razvoj kariere. Ponekod lahko oportunitetni nedenarni stroški celo pretehtajo finančne denarne stroške, kar pomeni, da se managerji na podlagi le-teh ne odločijo za omogočanje razvoja kariere določenim posameznikom. Pri tem imam v mislih izgubo produkta oz. odhod ključnega kadra na izobraževanje v tujino. Organizacija bo trenutno utrpela izgubo pomembnega kadra v organizaciji, kar je

velik strošek predvsem za manjše organizacije, ki nimajo ustrezne zamenjave za izgubljeni produkt.

Tekoči stroški izobraževanja se nanašajo na plačevanje storitev izobraževanja (predavanja, seminarji), ki prinašajo takojšnje koristi oziroma nastanejo v enem letu (stroški osebja, materialni stroški ipd.); pomenijo torej plačilo storitev predavateljem (glej Bevc 1999, 105).

Vloženi stroški izobraževalnih storitev se razumejo kot povratno sredstvo, ki organizaciji v prihodnje zagotavlja številne prednosti, med drugim obstanek na trgu. Prav zaradi tega organizacije od posameznikov, v katere so vložile določen finančni vložek, pričakujejo, da bodo ustrezno pridobljeno znanje sposobni uspešno pretvoriti v output ter posledično opravičili porabo finančnih sredstev podjetja.

Kljub temu pa s strani organizacije ni dovolj zgolj ustrezna poraba novih znanj oz. delavčevih nadgrajenih spretnosti ter odgovornosti. Ob zagotavljanju razvoja kariere ter s tem ob vlaganju sredstev v posameznikov razvoj je nadalje pomembno tudi, da podjetje posameznika, ki ga je ustrezno izobrazilo, zna obdržati v organizaciji. Če le-ta po usposabljanju hitro odide, se donosnost vlaganja zmanjša, kar ne opraviči sredstev oz. stroškov, namenjenih izobraževanju zaposlenih. Prav v tem se skriva nevarnost, ko na primer podjetje zaposlenim ponuja veliko možnosti za usposabljanje, saj s tem dviguje njihova pričakovanja. Zaradi novih znanj ter posledično večjih zmožnosti se pri sodelavcih spremeni psihološka pogodba, saj od delodajalca pričakujejo boljše, odgovornejše delo, nove delovne izzive, višjo plačo in podobno. Če pričakovanega ne dobijo, se lahko dokaj hitro pojavi nezadovoljstvo, ki jih spodbudi, da začnejo delo iskati drugje. Zato naj bi v podjetjih povečevanje zmožnosti vedno uskladili s priložnostmi, kot je zagotavljanje razvoja kariere (glej Zupan 2001, 101).

12 DEJAVNIKI, KI OVIRAJO ZAPOSLENE PRI NADGRADNJI KARIERE

V strokovni literaturi so raznolike klasifikacije ovir za izobraževanje ter posledično za razvoj kariere, vendar se v vseh poskusih razvrščanja pojavljajo tako imenovane situacijske, institucijske in dispozicijske ovire (Starc in Blažič 2001, 91).

V kolikor imajo posamezniki možnost razvoja kariere v organizaciji, v kateri so zaposleni, so omenjene ovire nekoliko zmanjšane, saj se deloma prenesejo na organizacijo. Podjetje razvoj kariere omogoči tistim posameznikom, od katerih pričakuje največji izkoristek kariernega razvoja. Prav zaradi tega jim je posledično pripravljeno na različne načine zmanjšati dejavnike, ki bi jih sicer ovirali pri nadgradnji karierne poti; pri tem so izvzete dispozicijske ovire, ki se nanašajo na posameznikovo osebnost.

Prva oblika ovir, situacijske ovire, izhajajo iz posameznikovega trenutnega razpoloženja in zajemajo predvsem pomanjkanje časa, stroške izobraževanja, družinske obveznosti in oddaljenost izobraževalnih ustanov (Starc in Blažič 2001, 91).

Z omogočanjem razvoja kariere v organizaciji, v kateri je posameznik zaposlen, se situacijske ovire za posameznika nekoliko zmanjšajo, saj za razvoj ni zainteresiran zgolj posameznik, temveč tudi podjetje. V primeru, da organizacija vidi v posamezniku perspektivo ter priložnost za podjetje, da z razvojem delavca pridobi, bo krila stroške izobraževanja. Pri tem gre seveda izključno za potrebe organizacije, ki krije stroške izobraževanja, potrebnega za delavčev razvoj v podjetju. V primeru, da se delavec po lastni želji odloči za nadgradnjo kariere v smislu nadaljevanja formalnega študija, za kar organizaciji sami po sebi ni v korist, bo primoran sam kriti stroške izobraževalnih storitev.

Le-to je potrdil tudi direktor malega podjetja **CMT, d. o. o.**, (2010), ki je povedal, da je podjetje zainteresirano za kritje zgolj tistih stroškov izobraževanja zaposlenih, od katerih predvideva, da bo imelo dolgoročne koristi. V podjetju CMT, d. o. o., delajo trije delavci magisterij, pri čemer si sami krijejo stroške izobraževanja. Delavci so se za nadaljevanje formalnega študija odločili prostovoljno in ne zaradi potreb podjetja, kar tudi ne pomeni, da bodo s končanim študijem imeli možnost za morebitno napredovanje v podjetju.

Kljub temu pa jim podjetje tudi v tem primeru na nek način zmanjšuje situacijske ovire, saj jim ob potrebi zagotavlja študijski dopust. Čas, ki bi ga sicer porabili na delovnem mestu, lahko tako porabijo za študijske obveznosti. Le-to je sicer odvisno od posameznega podjetja.

Situacijske ovire pa so lahko zmanjšane tudi v primeru omogočanja internega izobraževanja v organizaciji, pri čemer ni več ovire zaradi oddaljenosti izobraževalnih ustanov. Izobraževanje se izvršuje v organizaciji, v kateri je posameznik zaposlen.

Pri zmanjševanju teh ovir gre prav tako za interese organizacije, ki vlaga v zaposlenega z namenom pridobiti dolgoročne koristi od njegovega razvoja.

Druga oblika ovir so institucijske ovire, ki zajemajo ponudbo ustreznih študijskih programov ali tečajev, možnosti vpisnih pogojev, urnike predavanj, način prenašanja znanja, informiranost o možnostih izobraževanja, učne metode ter oblike, predavatelje in prostor. Programi odraslim pogosto niso dovolj prilagojeni, tako da ne zadovoljijo potreb posameznikov. Sem štejemo tudi prezahtevnost programov, kar je domena presoje posameznika, ki meni, da nima dovolj lastnih zmogljivosti za obvladanje določenega programa (Starc in Blažič 2001, 91).

V primeru razvoja kariere zaposlenega v podjetju, v katerem je zaposlen, so zmanjšane tudi te ovire. Podjetje poskrbi za ustrezna uvajanja ter izobraževanja perspektivnega delavca, katerega znanje želi ustrezno nadgraditi. Delavcu so na voljo taka izobraževanja in usposabljanja, ki pomenijo hitro in učinkovito usvojitev potrebnih znanj za uspešno opravljanje določenega dela. Pri tem gre tako za zagotavljanje kar se da ustreznih izobraževalnih metod kot tudi za zagotavljanje ustreznega mentorja oz. izobraževalca.

Dispozicijske ovire, kot tretja oblika ovir, so povezane s psihološkimi značilnostmi posameznikov, kot so podoba o samem sebi, samozavest, stopnja aspiracije, stališča, zmožnosti za učenje, odnos do izobraževanja, strah pred izpiti, starost in odnos do izobraževanja (glej Jelenc 1996, 4).

Dispozicijske ovire se v celoti nanašajo na posameznikovo osebnost in ne morejo biti omejene niti v primeru omogočanja razvoja kariere v podjetju, v katerem je posameznik zaposlen. Odvisne so izključno od posameznikovih ambicij ter želja in so lahko uspešno zmanjšane v primeru jasno določenega kariernega cilja, ne glede na to, ali posameznik nadaljuje karierno pot v organizaciji, v kateri je zaposlen, ali ne.

Glavni dejavnik, ki vpliva na to, da se posamezniki ne odločijo za nadgradnjo svoje kariere, je tudi nemotiviranost s strani organizacije, ki pomeni negativni odgovor na posameznikove ambicije. Uvrstim ga lahko med dispozicijske ovire, saj deluje na posameznikovo mišljenje. V primeru, da organizacija perspektivnim, ambicioznim kadrom ne nudi možnosti napredovanja, jih že v naprej odvrne od razmišljanj o nadgradnji lastne kariere v organizaciji, v kateri so zaposleni, kar lahko posledično privede do fluktuacije.

13 MOŽNOST ZA RAZVOJ KARIERE GLEDE NA VELIKOST PODJETJA

Različno velika podjetja imajo različne značilnosti, ki podjetja karakterizirajo v okolju. Vprašamo se lahko, ali se razlikujejo tudi v zagotavljanju kariernih možnosti svojim kadrom.

Ule (2004) je mnenja, da je v manjših in fleksibilnih ekonomskih in družbenih okoljih lažje motivirati ljudi za doseganje višje in boljše izobrazbe, za sprejemanje novega znanja, spremljanje pomembnih inovacij in uvajanje pomembnih inovacij v delovni proces.

Kljub temu v splošnem mala in mikro podjetja še vedno več poudarka namenjajo izobraževanju managementa kot ključne delovne sile ter zanemarjajo vlaganje v razvoj ostalih zaposlenih. Pri večjih podjetjih je drugače, saj vlagajo v razvoj vseh kadrov in ne samo tistih na vodilnih pozicijah (glej Hoque in Bacon 2008, 451).

Velike organizacije, ki želijo obstati na konkurenčnem trgu, težijo k velikim možnostim kariernega razvoja vseh svojih perspektivnih delavcev, da bi le-ti ostali v organizaciji ter ne bi imeli ambicij po odhodu v drugo organizacijo z boljšimi razvojnimi pogoji. Zavedajo se, da je posameznikov delovni razvoj ključnega pomena za uspešno delovanje celotne organizacije (glej Peel 1992, 2–6).

V nasprotju z velikimi organizaciji manjša podjetja ne težijo toliko k razvoju delovne kariere zaposlenih, saj jim to večinoma onemogoča omejeno število delovnih mest ter tudi prenizek proračun. V manjših podjetjih predstavlja zanemarjen razvoj kariere posameznikov večkrat velik problem, ker mu delodajalci namenjajo inferiorno vlogo.

Delavci v takšnih podjetjih so zato nezadovoljni, kar posledično privede do nezaželenega stresa, ki zmanjšuje posameznikov delovni elan in učinkovitost (glej Peel 1992, 2–6).

Vodja kadrovske službe v srednje velikem podjetju TUS KO-SI, d. d., (2010) je povedala, da lahko posameznik v manjšem podjetju pridobiva veliko raznolikih znanj, saj naj bi bil v manjšem podjetju usposobljen za več del; pri tem mu je omogočen horizontalni razvoj kariere. V velikem podjetju ima delavec ozek segment del in če ga uspešno opravlja, ima možnost za vertikalni razvoj kariere, saj je delovnih mest in funkcij toliko več. Velikost podjetja je po njenem mnenju pomembna predvsem pri možnosti napredovanja oz. razvoja kariere, saj lahko večje podjetje svojim kadrom ponudi bistveno več možnosti; manjša podjetja predvsem finančno ne morejo zagotoviti več funkcij npr. vodij, pri čemer imajo zaposleni manj možnosti za vertikalni in ciklični razvoj karierne poti.

Po mnenju vodje službe za razvoj kadrov v velikem podjetju Merkur (2010) velikost podjetja sicer nima odločilne vloge pri omogočanju razvoja kariere njihovim zaposlenim. Kljub temu pa naj bi po njegovem mnenju imela velika podjetja vzpostavljene sisteme, ki omogočajo razvoj kariere kadrov na bolj transparenten in sistematičen način. Razvoj kariere kadrov v velikem podjetju je torej formalno načrtovan proces, ki natančno opredeli pomen razvoja kariere posameznika za organizacijo.

Bolj kot velikost je pomembno zavedanje organizacije o pomenu dobro razvitih, fleksibilnih delavcev, saj lahko le-ti sledijo hitrim spremembam na tržišču in v okolju. Posameznikova karierna potreba naj bi bila tako načrtovana v skladu z organizacijskimi delovnimi zahtevami; organizacija naj bi torej planirala posameznikovo kariero v povezavi s svojimi poslovnimi zahtevami in strateško usmeritvijo (Simonsen 1997, 72).

Velikost podjetja ima sicer pomembno vlogo pri zagotavljanju razvoja kariere zaposlenim v podjetju, vendar le-ta ni povsem prioritarna, saj je potrebno opozoriti še na potrebe organizacije, ki naj bi bile usklajene s potrebami zaposlenih.

13.1 ZNAČILNOSTI PODJETIJ GLEDE NA VELIKOST

Podjetja lahko po velikosti opredelimo na mikro, mala, srednja ter velika. Za različno velika podjetja veljajo različne karakteristike, med drugim se med seboj razlikujejo tudi v načinu kadrovanja ter posledično v različnem načinu izobraževanja kadrov ter omogočanju razvoja kariere zaposlenim v podjetju.

Zakon o gospodarskih družbah v 55. členu razvršča družbe na mikro, majhne, srednje in velike, in sicer po naslednjih karakteristikah (glej Zakon o gospodarskih družbah):

- Družbe se pri uporabi tega zakona razvrščajo na mikro, majhne, srednje in velike družbe z uporabo navedenih meril na bilančni presečni dan letne bilance stanja: povprečno število delavcev v poslovnem letu, čisti prihodki od prodaje in vrednost aktive.
- Mikro družba je družba, ki izpolnjuje dve od teh meril: povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega deset, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 2.000.000 evrov in vrednost aktive ne presega 2.000.000 evrov.
- Majhna družba je družba, ki ni mikro družba po prejšnjem odstavku in izpolnjuje dve od teh meril: povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 7.300.000 evrov in vrednost aktive ne presega 3.650.000 evrov.
- Srednja družba je družba, ki ni mikro družba po drugem odstavku tega člena ali majhna družba po prejšnjem odstavku in ki izpolnjuje dve od teh meril: povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 250, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 29.200.000 evrov in vrednost aktive ne presega 14.600.000 evrov.
- Velika družba je družba, ki ni mikro družba po drugem odstavku tega člena ali majhna družba po tretjem odstavku tega člena ali srednja družba po prejšnjem odstavku.
- Družbe se v skladu z merili iz prejšnjih odstavkov razvrščajo ali prerazvrščajo na mikro, majhne, srednje in velike družbe na podlagi podatkov dveh zaporednih poslovnih let na bilančni presečni dan bilance stanja.

- Določbe tega zakona in drugih predpisov, ki se nanašajo na majhne družbe, se uporabljajo tudi za mikro družbe, razen če ta zakon in drugi predpisi ne določajo drugače.
- V vsakem primeru so za namene tega poglavja velike družbe banke, zavarovalnice, borza vrednostnih papirjev, družbe, ki po 56. členu tega zakona morajo pripraviti konsolidirano letno poročilo.

Značilnosti različno velikih podjetjih imajo velik vpliv na razvoj posameznikove kariere v podjetju. Število delovnih mest določa število funkcij, ki jih opravljajo kadri v podjetju. V mikro podjetju, na primer, je večina funkcij dodeljena direktorju oz. lastniku podjetja, ki je na vrhu hierarhične lestvice in predstavlja »steber« poslovanja v podjetju. Pod njim so razvrščeni ostali delavci, ki so večinoma na istem hierarhičnem nivoju.

Z omejenim številom delovnih mest in funkcij imajo posamezniki v mikro podjetjih omejene možnosti za vertikalni in ciklični razvoj kariere.

Posledično se razlikuje tudi motiviranost delavcev za dodatno izobraževanje v različno velikih podjetjih. V raziskavi⁴⁹, ki jo opisuje Merkač Skok, je bilo namreč ugotovljeno, da se v malih podjetjih zaposleni najpogosteje udeležujejo strokovnih posvetov in seminarjev zato, ker jim to narekuje njihovo delo in ker jih to osebno izpopolnjuje. Manj se odločajo za usposabljanje zaradi možnosti napredovanja oz. razvoja (glej Merkač Skok 2005, 176).

Možnost za razvoj kariere pa je kljub temu lahko v mikro oz. malih podjetjih dosežena v primeru potrebe po dodajanju delovnih nalog ter posledično tudi funkcij ter v primeru zamenjave delavca na določenem delovnem mestu; odvisna je predvsem od organizacijskih potreb (direktor podjetja Ratel, d.o.o. 2010).

V primeru velikega ter srednje velikega podjetja je delovnih mest več, zato imajo ambiciozni in sposobni posamezniki več možnosti, da dokažejo svoje sposobnosti ter zadovoljijo svoje ambicije po razvoju kariere v podjetju. V večjih podjetjih so predvsem posameznikove osebne lastnosti in sposobnosti tiste, ki imajo glavno vlogo pri nadaljnjem razvoju kariere v podjetju.

⁴⁹ Raziskava je bila opravljena v okviru visokošolskega študijskega predmeta Management zaposlenih na VSŠP v letih 1998–2000 na vzorcih malih, srednjih in velikih podjetij v gospodarstvu, večinoma v celjski in podravski regiji, ter na vzorcih malih podjetij iz dejavnosti trgovine (Merkač Skok 2005, 174).

Pri tem gre predvsem za motiviranost delavcev za dodatno izobraževanje ter karierni razvoj v podjetju, za kar so motivirani predvsem delavci z doseženo višjo stopnjo formalne izobrazbe (glej Merkač Skok 2005, 178).

Po drugi strani ima pomembno vlogo tudi proračun podjetja, na podlagi katerega se določajo vložki v razvoj človeškega kapitala.

Manjša podjetja so značilno bolj zadolžena in imajo višjo donosnost kapitala kot srednja in velika, zaradi česar v usposabljanje zaposlenih vlagajo praviloma manj (Prašnikar in Artač 2003; Liikanen in Solbes Mira 2004). Večji proračun sicer dopušča več vložkov v posameznikov razvoj, vendar je odločitev, koliko sredstev nameniti razvoju kadrov, odvisna od potreb vsakega podjetja posebej.

Kot meni direktor mikro podjetja Famteh, d. o. o., (2010) delodajalec oz. manager v manjšem podjetju prej opazi delavca, ki je sposoben, potencialen delavec za napredovanje, kot v večjem podjetju, vendar napredovanj⁵⁰ v malih oz. mikro podjetjih ni veliko, ker je manj delovnih mest. Na delovnih mestih je prostora zgolj za tiste delavce, ki prinašajo dobiček podjetju, ki predstavljajo dodano vrednost. V primeru, da le-ti niso »ustrezni«, se opravi zamenjava – delavec na nižjem delovnem mestu lahko zasede izpraznjeno mesto.

13.2 MIKRO, MALA IN SREDNJE VELIKA PODJETJA⁵¹

Mikro, mala in srednje velika podjetja⁵² predstavljajo 99 % vseh podjetij v Evropi, podjetij, v katerih je zaposlenih največ 250 delavcev (Gray 2004, 451).

V primerjavi z mikro in malim podjetjem je srednje podjetje bolj diferencirano; v nasprotju z mikro in malim podjetjem, ki ga označuje vloga ene (nekaj) osebe v organiziranju in izvajanju dejavnosti, je za srednja podjetja značilen večji vodstveni tim (Prašnikar in Artač 2003, 19).

⁵⁰ Pri tem mislim na vertikalno ter ciklično obliko kariere.

⁵¹ Za Slovenijo velja, da po številu podjetij občutno prevladujejo mikro podjetja, ki jih je kar 93,32 %, malih podjetij je 5,26 %, srednje velikih podjetij pa 1,17 % (Širec in drugi 2008, 138).

⁵² V nadaljevanju MMSP.

¹³ MMSP so definirana kot samostojna podjetja, ki zaposlujejo manj ljudi. To število ni enako v vseh nacionalnih statističnih sistemih. Najpogosteje je zgornja meja števila zaposlenih postavljena na 250, kot je to primer v EU (Žakelj 2008, 12).

V manjših organizacijah vodje prevzemajo veliko strokovnih funkcij v podjetju. Vendar, kot menita Ignjatović in Svetlik, vodje v celoti ne morejo nadomestiti specialističnega strokovnega dela. Organizacije lahko svoje delovanje utemeljujejo na znanju le, če omogočajo, da ga v medsebojni komunikaciji v delovnih skupinah in timih ter v odprti komunikaciji z vodji sproščajo vsi zaposleni (glej Ignjatović in Svetlik 2004, 29).

Da bi zapolnila pomanjkanje strokovnega znanja vodje podjetja, manjša podjetja pogosto uporabljajo najemanje zunanje strokovno usposobljene delovne sile, s čimer imajo zaposleni v podjetjih manj možnosti za karierni razvoj. Manjša podjetja v veliki meri uporabljajo eksterno računovodstvo in marketing. Razlog je predvsem v tem, kot pravi direktor mikro podjetja Famteh, d. o. o., (2010), ker je najem zunanjih delavcev za opravljanje določenih funkcij v podjetju manjši strošek, kot če bi podjetje zaposlilo strokovnega delavca ali če bi internemu delavcu dodalo delovne naloge ter mu omogočilo dodatno izobraževanje ter usposabljanje na tem strokovnem področju.

V današnjem globalnem poslovnem okolju predstavljajo MMSP zaradi sposobnosti hitre reakcije na nove poslovne priložnosti in pravočasnega preoblikovanja inovativnih idej v nove tržne produkte ključni element uspešnega in dinamičnega gospodarstva, saj so v svojem delovanju pogosto bolj prilagodljiva od velikih podjetij. Kljub večji prilagodljivosti pa so zaradi majhnosti v podjetjih omejene strateške odločitve, zanemarjena je tudi organizacijska rast (Gray 2004; Žakelj 2008), zaradi česar so omejene delovne funkcije v podjetjih.

13.2.1 Razvoj kariere v mikro, malem in srednje velikem podjetju

MMSP večji poudarek namenjajo razvoju ključnih kadrov ter managementa. Izobraževanje ostalih zaposlenih je omejeno zgolj na izobraževanje in izpopolnjevanje veščin, ki jih zahteva njihovo delo. V tem primeru delavci v podjetju nimajo možnosti za razvoj kariere, saj samo širijo že pridobljeno strokovno znanje. Delavci še naprej opravljajo isto delo, pri čemer niso nič bolj usposobljeni. Tako ne gradijo niti na večopravilnosti niti na večji odgovornosti (Kitching in Blackburn 2002; Hoque in Bacon 2008).

Razlog za povečano vlaganje v razvoj ključnih kadrov v manjših podjetjih je, kot menita Kitching in Blackburn (2002), predvsem v tem, ker naj bi vložki v razvoj ključnih perspektivnih delavcev prinesli več pozitivnih učinkov ter bi naj posledično bolj vplivali na uspeh celotne organizacije. Vložki v razvoj naj bi bili na tak način bolj izkoriščeni⁵³.

V mikro podjetju je v ospredju razvoj direktorja oz. managerja, saj le-ta opravlja vse bistvene funkcije. V primeru, da želi direktor vsa pomembna področja organizacijskega upravljanja izvajati izključno sam, naj bi se za uspešno delovanje permanentno izobraževal. Stroške dodatnega izobraževanja je pripravljen vlagati v lasten človeški kapital, za kar so lahko prikrajšani ostali zaposleni. Izobraževanje v mikro podjetjih predstavlja, tako po mnenju Dakića, predvsem pravico direktorjev, ki svojim zaposlenim pogosto ne omogočajo dodatnega izobraževanja ter napredovanja tudi iz strahu pred ogrožanjem lastnega položaja v organizaciji (glej Dakić 2009, 8).

Konstantno izobraževanje ter vlaganje v razvoj vodilnih oz. vodilnega v manjših podjetjih je pomembno zaradi uspešne realizacije razvoja podjetja, ki je odvisen od vodilnih kadrov. Kot meni Storey (2002), lahko v primeru, da vodstvo ni primerno usposobljeno za vodenje in upravljanje podjetja, pride do negativnih posledic, kot so ekonomski padec, likvidacija ter bankrot podjetja.

Primer, kjer manjša podjetja več vlagajo v razvoj ključnih kadrov oz. bodočih vodij, lahko najdem v malem podjetju **CMT, d. o. o.** Direktorji podjetja se nameravajo v prihodnosti umakniti s svojih funkcij ter le-te prepustiti najbolj perspektivnim delavcem v svojem podjetju. V ta namen perspektivne delavce⁵⁴, ki jih vidijo kot ustrezen kader za prevzem vodilnih funkcij, ustrezno uvajajo ter razvijajo njihov potencial na podlagi internega izobraževanja. Ključni delavci na tak način razvijajo lastno karierno pot v podjetju.

⁵³ Manjša podjetja imajo manjši proračun kot večja, zato je ustrezna racionalna izraba sredstev toliko bolj relevantnega pomena.

⁵⁴ Vodilni v malem podjetju **CMT, d. o. o.**, perspektivne delavce spoznajo na podlagi njihovih dolgoletnih izkušenj ter rezultatov v podjetju. Po mnenju direktorja (2010) naj bi bil delavec, ki ima možnost prevzema vodilne funkcije, samoiniciativen ter hitro odziven na morebitne priložnosti in spremembe v podjetju.

Izobraževanje ostalih delavcev je, kot pravi direktor (2010), omejeno na prodajne produkte. Delavcem z izobraževanji ni omogočen karierni razvoj v podjetju, saj samo obnavljajo in nadgrajujejo svoje znanje za uspešno opravljanje dela.

Kadri v majhnih podjetjih imajo zaradi manjšega števila delovnih mest nekoliko omejene možnosti za nadaljnji razvoj kariere v organizaciji. Kljub temu le-ta ni povsem onemogočen; odvisno je predvsem od potrebe po določenih novih funkcijah v podjetju, izpraznjenega delovnega mesta ter tudi od posameznikove angažiranosti, sposobnosti in ambicij.

13.2.2 Oblike karier v mikro, malem in srednje velikem podjetju

Za mikro in malo podjetje je značilna tipična odlična komunikacija. Delavci so v neprestanem stiku (in pogosto v majhnih prostorih). Mnogokrat ima en človek več vlog, pogosto menjajo opravila ali podvajajo delo ob morebitnih ozkih grlih (Kos 1996, 125). Govorimo o t. i. funkcionalni večopravnosti – pri tem gre za horizontalen razvoj kariere⁵⁵ delavcev v podjetju.

Horizontalna oblika kariere je najbolj tipična oblika kariere v manjših podjetjih, ki zadovolji ambiciozne posameznike, ki imajo željo po nadgrajevanju znanja ter posledično po prevzemu novih del v podjetju. Delavci si na tak način širijo delovne zmožnosti, prevzemajo večjo zahtevnost dela, vendar s tem ne napredujejo na višje delovno mesto.

Primer horizontalnega razvoja kariere lahko najdem v mikro podjetju **Ratel, d. o. o.** Horizontalen razvoj kariere je bil omogočen ambiciozni novinki, ki se je v podjetju zaposlila pred približno enim letom. Zaposlena je v podjetju na začetku opravljala dela v komerciali, nadalje jo je lastnik podjetja usmeril v marketing. Podjetje je v fazi rasti, zato je zaposlena postopoma prevzemala ter širila delovne naloge, ki jih je prej opravljal

⁵⁵ Mikro in mala podjetja svojim zaposlenim omogočajo predvsem horizontalen razvoj kariere, to pomeni, da postopoma prevzemajo nove delovne naloge in odgovornosti, vendar obdržijo obstoječo funkcijo na delovnem mestu. Razlog za to je v tem, da imajo mikro ter mala podjetja majhno število delovnih mest in imajo na le-teh postavljene ustrezne delavce, ki dobro opravljajo svoje naloge (direktor podjetja Famteh, d. o. o. 2010).

lastnik podjetja. Kot je povedal direktor podjetja (2010), bo delavko sčasoma uvedel tudi v dela računovodstva.

Horizontalen razvoj kariere je bil omogočen delavki, ki je pokazala zanimanje ter ambicije. Drugi delavec – terenski tehnik – ima fiksno delo, ki obsega priklope telefonov, modemov ter sprejemnikov za televizor in instalacije računalniških programov. Po besedah direktorja (2010) je delavec zadovoljen z opravljanjem omenjenega dela ter še ne kaže ambicij za nadgradnjo delovnih nalog. Kljub temu bo v primeru potreb po razširitvi delovnih nalog v podjetju tudi on prevzel določene nove naloge.

Primer horizontalne oblike kariere lahko najdem tudi v srednje velikem podjetju **Vabo, d. o. o.** Direktor podjetja (2010) meni, da imajo zaposleni v podjetju možnost za razvoj horizontalne kariere, vendar je pri tem vprašanje motiviranosti zaposlenih.

Kot je povedala vodja kadrovske službe v srednje velikem podjetju **TUS KO-SI, d. d.**, (2010) v podjetju prevladuje horizontalna oblika kariere, saj je premalo razdelanih mest za vertikalna napredovanja. Horizontalno napredovanje se zagotavlja po uspešno opravljenih dodatnih izobraževanjih oz. seminarjih.

Kljub temu pa ne morem trditi, da je horizontalni razvoj kariere zaposlenih značilen za prav vsako manjšo organizacijo. Le-to je odvisno predvsem od sposobnosti kadrov ter potreb v podjetju.

V mikro podjetju **Famteh, d. o. o.**, na primer, zaposlena nimata možnosti za razvoj kariere. Oba opravljata delo prodaje, za ostala dela je zadolžen direktor podjetja⁵⁶. Zaposlena se sicer konstantno izobražujeta v svoji stroki, vendar pri tem ne prevzemata novih oz. ne širita obstoječih delovnih nalog v podjetju ter si posledično ne gradita horizontalne kariere. Direktor podjetja (2010) je mnenja, da podjetje potrebuje uspešno prodajo, za kar naj bi bila angažirana oba delavca. Po njegovem mnenju so delovne naloge tako najbolj primerno razdeljene, saj vsak opravlja tisto delo, pri čemer je najboljši.

⁵⁶ Izjema sta računovodstvo in marketing, ki sta eksterna.

Kot druga oblika kariere v manjših podjetjih se pojavlja oblika mrežne kariere, ki je značilna za lastnike podjetij.

Lastniki mikro in malih podjetij so v splošnem bolj karierno motivirani zaradi večje osebne neodvisnosti. Izobražujejo se zaradi osebne koristi (glej Gray 2004, 453).

Formalna izobrazba posamezniku nudi dodano vrednost, ki jo lahko izkoristi pri gradnji kariere, medtem ko je v primeru nezadostne formalne izobrazbe posameznik večkrat obsojen na neustrezno delovno mesto. Majhna oz. mikro podjetja omogočajo priložnosti in napredovanja posameznikom, ki zaradi pomanjkanja kvalifikacij in ostalih lastnosti nimajo možnosti za ustrezne podobne zaposlitve v sektorjih, ki so bolj odvisni od formalnih kvalifikacij (akademski poklici, državne storitve, velika podjetja itd.). Tako malo gospodarstvo predstavlja eno od redkih preostalih upanj za kariero za tiste sposobne in ambiciozne ljudi, ki nimajo možnosti za razvoj kariere v organizaciji, v kateri so zaposleni (glej Kampuš Trop 1995, 325).

Primer le-tega lahko najdem pri lastniku mikro podjetja **Ratel, d. o. o.** Z ustanovitvijo podjetja je ambiciozen podjetnik zadovoljil potrebo po višjem kariernem cilju, za katerega je bil prikrajšan na rigidnem delovnem mestu v velikem podjetju.

Vertikalni in ciklični razvoj kariere sta zaradi manjšega števila delovnih mest sicer redkejša kot v večjih podjetjih, a prav tako možna v primeru potrebe po novih vodilnih funkcijah v podjetju ter v primeru izpraznjenega delovnega mesta. Pri tem je vprašanje direktorjev oz. managerjev, kaj preferirajo, zunanjo ali notranjo delovno silo.

V mikro podjetju **Famteh, d. o. o.**, je imel sedanji direktor možnost vertikalnega razvoja kariere v podjetju, saj je bil bivši direktor podjetja prestavljen na mesto vodje komerciale. Pobudnik za to je bil lastnik podjetja, ki je zdajšnjega direktorja na mesto postavil zaradi potrebe po kompetentnem vodenju.

Direktor (2010) je še poudaril, da se vertikalni premiki zaposlenih v mikro podjetjih izvajajo v primeru potrebe po zapolnitvi vodilnih funkcij in so v splošnem zelo redki.

Malo podjetje **CMT, d. o. o.**, perspektivnim ter ambicioznim kadrom prav tako omogoča vertikalni razvoj kariere. V primerjavi z mikro podjetjem so tu delovna mesta

že bolj diferencirana; posledično je tudi več potreb po vodilnih funkcijah. Direktorji na vodilne funkcije postavljajo kadre, ki so se dokazali z uspešnim delovanjem v podjetju. Kadri, ki danes zasedajo funkcije vodij v podjetju, so imeli prvi stik s podjetjem na potovanju s potovalno agencijo CMT, d. o. o., kjer so jih direktorji prepoznali kot ustrezen kader, jih povabili v podjetje ter postopoma uvajali v sistem organizacije. Rezultati uspeha so se kazali s postopnim napredovanjem kadrov z doseženo vodstveno funkcijo, pri čemer imajo možnost tudi za dosego najvišje pozicije v podjetju.

V srednje velikem podjetju **Vabo, d. o. o.**, imajo perspektivni, ambiciozni kadri prav tako možnost za vertikalni razvoj kariere. Kot je povedal direktor podjetja (2010), lahko v primeru neučinkovitega oz. slabega delovanja vodje njegovo pozicijo zasede delavec na nižjem delovnem mestu, ki se je izkazal kot uspešen, odgovoren kader, sposoben za prevzem vodilne funkcije. Delavci se le-tega zavedajo, kar deluje kot učinkovita stimulacija za boljše funkcioniranje na delovnem mestu.

Podobno je v srednje velikem podjetju **TUS KO-SI, d. d.**, kjer z opazovanjem ter konstantnim ocenjevanjem zaposlenih prepoznavajo perspektivne delavce. Kot je povedala vodja kadrovske službe (2010), gre v splošnem pri ocenjevanju vseskozi za primerjavo tako med delavci kot tudi med delavci in vodjo. V primeru, da je nek delavec dober, lahko prevzame pozicijo vodje.

Kljub temu pa je vertikalni razvoj kariere še vedno odvisen od potreb organizacije oz. od števila delovnih mest ter funkcij v podjetju. V primeru, da so delovna mesta in funkcije omejene, so omejene tudi možnosti za vertikalni razvoj kariere, kar je poudarila tudi vodja kadrovske službe v srednje velikem podjetju TUS KO-SI, d. d. (2010).

V primeru mikro podjetja **Ratel, d. o. o.**, katerega lastnik podjetja opravlja dve temeljni funkciji, in sicer funkcijo managerja in nadzornika podjetja, imata dva zaposlena onemogočen vertikalni razvoj kariere. Le-to je zaradi istega razloga onemogočeno tudi obema delavcema v mikru podjetju **Famteh, d. o. o.**

Sposobnosti, kompetence ter ambicije zaposlenih so torej tiste, ki imajo v manjših podjetjih pomembno vlogo pri nadaljevanju kariere v organizaciji. Kljub temu pa le-te

nimajo ključne vloge, saj je pri tem potrebno upoštevati predvsem določeno število delovnih mest ter potrebe podjetja po določenih funkcijah.

13.3 VELIKA PODJETJA

V Sloveniji, kot že rečeno, prevladujejo MMSP, velikih podjetij je samo 0,25 % (Širec in drugi 2008, 138).

V nasprotju s srednjimi podjetji so velika strateško bolj diferencirana; nekoliko težje opredelijo svoje cilje in o njih težje informirajo zaposlene. Lastnik (podjetnik) ni nujno fizično navzoč v podjetju ter ne deluje vedno bodisi v poslovnem timu bodisi v upravnem (nadzornem) odboru. Prav zaradi tega ne moremo govoriti o tesnejši zvezi med podjetnikom in zaposlenimi, saj je število zaposlenih veliko (glej Prašnikar in Artač 2003, 19).

Pod velikim podjetjem običajno razumemo večoddelčno oziroma večprodukcijsko podjetje, ki ima korporacijsko strukturo in se financira na finančnih trgih (delniška družba) (Prašnikar in Artač 2003, 19).

13.3.1 Razvoj kariere v velikem podjetju

Veliko managerjev v velikih podjetjih je mnenja, da kadrovska služba načrtuje njihovo kariero. Prepričani so, da imajo podjetja zanje pripravljene karierne načrte. Nekateri mislijo, da obstaja v naprej določena pot po lestvici navzgor; dovolj je, da se mladi manager marljivo posveča svojim nalogam pri delu, nato pa mu kadrovska služba omogoči premik po hierarhični lestvici. Vendar razvoj kariere ne poteka na tak način. Velika podjetja nimajo načrtov za bodoče direktorje. Usoda kadrov ter njihova karierna pot sta odvisni predvsem od njihove lastne angažiranosti ter ambicij. Pomembno je, da v prvi vrsti poznajo svoje cilje ter načrt, po katerem jih želijo doseči. Kot drugo pa je pomembno, da se zavedajo, kakšne veščine in izkušnje so potrebne za realizacijo razvoja kariere v podjetju (glej Fox 2000, 18).

Tega mnenja je tudi Kocjan (2006), ki meni, da mladi, ki se šele uveljavljajo, vedo, da dobrih mest v velikih podjetjih ni na pretek. Svojo posebnost naj bi bili zatoorej primorani dokazati.

Število delovnih mest ter posledično delovnih funkcij je v velikem podjetju večje kot v manjšem podjetju, vendar je več tudi sposobnih ambicioznih kadrov, ki želijo v podjetju zgraditi svojo kariero. Rivalstvo med zaposlenimi je zatoorej vsekakor večje kot v manjšem podjetju, od kadrovske službe pa je nadalje odvisno, kateremu posamezniku omogočiti razvoj karierne poti. Kadrovska služba naj bi tako izmed številne ponudbe uspešnih, sposobnih in ambicioznih kadrov poiskala ustrezne delavce za nadgradnjo in razvoj njihove karierne poti v organizaciji.

Razvoj kariere zaposlenih v velikem podjetju je odvisen predvsem od nabora kompetenc, ki jih ima posameznik. Le-tega se zavedajo tudi v velikem podjetju **Merkur**.

Direktor kadrovsko-pravnega področja v podjetju Rozman poudarja, da so kompetence zaposlenih ključnega pomena za določanje uspešnosti pri delu. V podjetju imajo razdelan model kompetenc, na podlagi katerega se ocenjuje uspešnost delavcev (glej Basle 2003, 64).

V velikem podjetju ima kadrovska služba v primerjavi z manjšimi podjetji zahtevnejšo nalogo pri ugotavljanju sposobnosti, izobraževalnih ter razvojnih potreb zaposlenih.

Kot pravi Rozman, so študije pokazale, da modeli, ki temeljijo na kompetencah, zanesljiveje upravičujejo velike naložbe v usposabljanje in izobraževanje, omogočajo kakovostnejšo izbiro in razvoj kadrov ter načrtovanje kariere, določajo prioritete pri vodenju zaposlenih, hitreje premeščajo vrzeli v znanju in spretnostih in predvsem povezujejo v celoto na eni strani letne razgovore, oceno delovne uspešnosti, sistem nagrajevanja in razvoja kadrov ter na drugi strani vizijo, poslanstvo, vrednote in kulturo podjetja (Rozman 2003, 42).

Razvoj kariere zaposlenih v podjetju **Merkur** se nadalje določa na podlagi proučevanih kompetenc. V primeru, da ima zaposleni določeno kompetenco bolj razvito, kot to zahteva ocenjevano delovno mesto, dobi toliko več točk. Tam, kjer ne dosega zaželeno ravni, pa točko, dve ali tri manj. Končna povprečna ocena kompetenc je signal za vodjo,

kako primeren je posameznik za določeno delovno mesto, ali je morda že zrel za napredovanje ali pa za opomin in dodatno izobraževanje (glej Basle 2003, 63).

Kompetence, ki niso potrebne za določeno delovno mesto, a jih zaposleni kljub temu ima, so torej pomembne za njegovo napredovanje (Rozman 2003, 44). Ocena kompetenc je primerljiva samo znotraj delovnega mesta (Basle 2003, 63).

13.3.2 Oblike karier v velikem podjetju

Če se osredotočimo na vrste delovnih karier, so v velikih podjetjih mogoče vertikalna, horizontalna ter ciklična oblika kariere. Zaradi večjega števila delovnih mest ter funkcij v velikih podjetjih je razvoj kariere posameznika odvisen predvsem od njegove lastne angažiranosti ter kompetenc, kljub temu pa so v prvi vrsti še vedno pomembne potrebe podjetja.

To je potrdil tudi vodja službe za razvoj kadrov v podjetju **Merkur** (2010), ki je povedal, da je vertikalni razvoj kariere v podjetju odvisen predvsem od potreb podjetja. Ker pa ambicij posameznika v podjetju Merkur ne želijo zanemariti, skušajo v obdobju, ko ni potreb po vertikalnem napredovanju, perspektivnemu sodelavcu omogočiti horizontalni razvoj kariere; v obliki prevzemanja bolj pomembnih nalog v okviru obstoječega delovnega mesta oz. opravljanje del na sorodnem delovnem mestu, ki mogoča opravljanje drugih vrst nalog. Na tak način perspektivnega ambicioznega posameznika posledično obdržijo v podjetju.

Kot je povedal vodja službe za razvoj kadrov v podjetju Merkur (2010), je v velikih podjetjih težje prepoznati in identificirati vse perspektivne kadre, zato je potrebno uporabiti različna orodja vodenja.

V velikem podjetju **Merkur** najperspektivnejše kadre vključijo v različne akademije⁵⁷, kjer ocenjujejo njihovo zmožnost nadaljnjega razvoja. Pri vseh udeležencih v podjetju sproti spremljajo njihovo zmožnost sodelovanja ter vključevanja v izobraževalno obliko, uspešnost pri usposabljanju in delu ter na podlagi dobljenih rezultatov načrtujejo njihov nadaljnji karierni razvoj (vodja službe za razvoj kadrov Merkur 2010).

V velikih podjetjih pa je zaradi večjega števila delovnih mest tudi rivalstvo med zaposlenimi večje kot v MMSP, saj je ambicioznih posameznikov, ki si želijo napredovanja, več.

V velikem podjetju **Merkur** ocenjujejo, kot je poudaril vodja službe za razvoj kadrov (2010), da je to zdravo rivalstvo, ki naj bi temeljilo na delovni uspešnosti posameznika. V podjetju tako težijo k temu, da bi imel vsak vodja vsaj dva potencialna naslednika, ki ju razvija. Delno rivalstvo v podjetju Merkur tudi spodbujajo, ko gre za vprašanja ključnih delovnih mest.

Vertikalna oblika kariere v velikem podjetju je tako na nek način dosežen cilj, saj pomeni potrditev in posledično nagrado za posameznikovo uspešnost v organizaciji.

V primerjavi z manjšimi podjetji velika svoje zaposlene razvrščajo predvsem na podlagi njihovih kompetenc in izkušenj, saj jim to omogoča veliko število delovnih mest in funkcij v podjetju. Perspektivni delavci naj bi bili vidni ter naj bi s svojimi znanji in kompetencami izstopali od povprečja ostalih zaposlenih (direktor podjetja Vabo, d. o. o., 2010). Kljub temu pa so še vedno v ospredju potrebe podjetja.

⁵⁷ V podjetju Merkur imajo 2 tipa akademij:

1. Najuspešnejšim perspektivnim delavcem (max. 12) je omogočeno sodelovanje na t. i. Poslovni akademiji. Gre za splet dvoletnih internih usposabljanj iz menedžmenta, ki jih z različnih področij izvajajo člani uprave in drugi direktorji ter zunanji izvajalci, za zaključek pa sledi "diplomska" naloga. Najboljši študenti v generaciji so nagrajeni z usposabljanjem na npr. London Business School.
2. Perspektivnim in drugim uspešnim kadrom je omogočeno sodelovanje na enoletni t. i. Prodajni akademiji, kjer nadgrajujejo znanja prodajnih veščin in skozi inovativnost iščejo nove rešitve za procese dela. Pridobljena znanja skozi dogovorjene oblike in kanale sproti prenašajo med svoje sodelavce.

14 EMPIRIČNI DEL

14.1 ANALIZA INTERVJUJEV IN UGOTOVITVE

Namen intervjujev je bil na konkretnih primerih različno velikih podjetij proučiti možnosti za razvoj kariere zaposlenih. Za proučevanje sem izbrala šest podjetij, od tega dva mikro, tri mala, eno srednje ter eno veliko podjetje. Želela sem izvedeti, kakšne so realne možnosti za razvoj kariere zaposlenih v različno velikih podjetjih, kdo so glavni pobudniki za razvoj delavčeve kariere ter kateri so tisti pogoji, ki omogočajo ta razvoj v organizaciji. Zanimalo me je tudi, ali vodilni akterji v podjetjih pojem motivacija povezujejo z omogočanjem razvoja kariere zaposlenim ter kako je po njihovem mnenju dosežena delavčeva lojalnost podjetju. Osredotočila sem se tudi na izobraževanja v podjetjih; zanimalo me je predvsem, ali je delavcem ob koncu izobraževanja omogočeno napredovanje oz. razvoj karierne poti v podjetju.

Intervjuje sem v mikro in malem ter srednje velikem podjetju Famteh, d. o. o., Ratel, d. o. o., CMT, d. o. o., ter Vabo, d. o. o., opravila z direktorji podjetij, v srednje velikem podjetju TUS KO-SI, d. d., mi je na vprašanja odgovorila vodja kadrovske službe, v velikem podjetju Merkur pa sem intervju opravila z vodjo službe za razvoj kadrov.

14.1.1 Intervju 1: mikro podjetje Famteh, d. o. o.

Direktor⁵⁸ mikro podjetja Famteh, d. o. o., ni lastnik podjetja; karierno pot si je osnoval v podjetju, pri čemer pomeni prevzem vodilne funkcije njegov dosežen karierni cilj. Intervju z direktorjem podjetja sem opravila 17. januarja 2010.

Najprej me je zanimala hierarhija podjetja. Kot je povedal direktor, je na vrhu hierarhične lestvice funkcija direktorja, kateri sledi funkcija vodje komerciale, na najnižjem nivoju pa je funkcija komercialistov; oba komercialista opravljata delo prodaje in sta na istem hierarhičnem nivoju. Vsak od obeh zaposlenih ima svoj ločen program; delo je točno določeno za vsakega posameznika in se ne meša.

⁵⁸ Sedanji direktor podjetja se je v podjetju Famteh, d. o. o., zaposlil leta 2007; istega leta kot je podjetje nastalo.

Pri naslednjih dveh vprašanjih me je zanimalo, katera dela je direktor v podjetju opravljal na začetku ter kakšna je bila njegova prvotna funkcija. S pomočjo odgovorov sem želela spoznati začetek njegove karierne poti v mikro podjetju. Direktor je odgovoril, da je na začetku opravljal dela prodaje; njegova funkcija je bila prodajni referent.

Nadalje me je zanimalo nadaljevanje njegove karierne poti v mikro podjetju; kdaj je direktor nastopil vodilno mesto v podjetju, kdo je bil pobudnik za prevzem funkcije ter kateri so bili glavni razlogi za to. Direktor je povedal, da je vodilno funkcijo v podjetju prevzel po dveh letih, ko se je zaposlil v podjetju, torej leta 2009. Dejal je, da je njegov premik na višjo funkcijo predlagal lastnik podjetja zaradi potrebe po kompetentnem vodenju. Po njegovem mnenju so bili njegovi doseženi rezultati v podjetju glavna iztočnica za sprejem takšne odločitve. Po drugi strani pa je še dejal, da je bil razlog tudi izpraznjeno delovno mesto direktorja podjetja, saj je bil bivši direktor po lasti želji premaknjen na mesto vodje komercialne. S prevzemom vodilne funkcije je imel direktor možnost za vertikalni razvoj kariere v mikro podjetju.

Nato sem se osredotočila na vprašanja glede uvajanja direktorja za prevzem vodilne funkcije. Zanimalo me je, kako je uvajanje potekalo ter na kakšen način je pridobil ustrezne izkušnje in kompetence za prevzem vodilne funkcije. Direktor je povedal, da uvajanje ni bilo dolgotrajno, saj je imel ustrezne potrebne kompetence ter izkušnje za takojšen nastop vodilne funkcije, ki jih je pridobil s pomočjo študija ter prakse v velikem podjetju. S pridobljenimi kompetencami je sedanji direktor v mikro podjetju predstavljal ustrezno delovno silo za vertikalni premik ter prevzem vodilne funkcije.

Pri naslednjem vprašanju sem direktorja spraševala, ali meni, da je razvoj kariere dobra motivacija za zaposlenega. Temu je pritrdil ter povedal, da je nanj osebno to delovalo motivacijsko. Sam si je karierno pot zgradil v podjetju Famteh; prevzem vodilne funkcije v mikro podjetju zanj pomeni dosežen karierni cilj. V primeru, da v podjetju ne bi imel možnosti za razvoj karierne poti, kot je dejal, bi to najverjetneje vplivalo na njegovo zadovoljstvo pri delu. Kljub temu pa je še poudaril, da se v splošnem v mikro podjetju pojem motivacija še vedno bolj povezuje z denarnimi nagradami kot pa z razvojem kariere, saj je manj delovnih funkcij oz. delovnih mest.

Nadalje me je zanimalo, ali imajo ostali zaposleni v mikro podjetju Famteh, d. o. o., možnost za razvoj karierne poti. Direktor je odgovoril, da napredovanje oz. razvoj kariere zaposlenih v mikro podjetju Famteh, d. o. o., vsaj zaenkrat še ni mogoč, ker ni potreb po novih delovnih nalogah oz. funkcijah. Tega se zaposleni po njegovem mnenju tudi zavedajo. Direktor je povedal, da se delavci izobražujejo in nadgrajujejo svoje znanje za potrebe dela, ki ga opravljajo, to je za prodajo, in ne širijo svojih znanj na druga področja, kot sta npr. marketing in računovodstvo, ki sta eksterna. Izobraževanja delavcem ne zagotavljajo razvoja kariere, saj so omejena za potrebe dela prodaje.

Možnost za razvoj kariere delavca v podjetju pa lahko pomeni izpraznjeno delovno mesto. Direktorja sem vprašala, ali bi v primeru izpraznjenega delovnega mesta v podjetju zaposlil eksterne delavca ali bi omogočil razvoj kariere internemu delavcu. Povedal je, da je osebno mnenja, da imata v primeru odločitve za internega delavca varnost in zanesljivost pomembno vlogo. Izpraznjeno delovno mesto je po njegovem mnenju primerno za kader, ki je dokazal svojo pridnost, zanesljivost, predanost podjetju, torej za kader, katerega karakteristike delodajalec dobro pozna. Kot je še povedal, je za podjetje najbolj ugodno in manj tvegano, če se že utečenemu delavcu, na nekem nižjem delovnem mestu, ki kaže potencial oz. prispeva k dodani vrednosti v podjetju, omogoči razvoj kariere. Zaposlitev zunanjega delavca je po njegovem mnenju sicer lahko ustrezna v primeru, če ima delavec ustrezne reference, vendar te niso vedno zanesljivo zagotovilo.

Nadalje sem direktorja vprašala, ali meni, da ima velikost podjetja pomembno vlogo pri razvoju kariere posameznikov v organizaciji. Odgovoril je, da v manjšem podjetju delodajalec sicer prej opazi delavca, ki je sposoben, potencialen za napredovanje, kot v večjem podjetju, vendar napredovanj v malih oz. mikro podjetjih ni veliko, ker je manj delovnih mest, kar dokazuje tudi podjetje Famteh, d. o. o. Na delovnih mestih v manjših podjetjih je po mnenju direktorja prostora zgolj za tiste delavce, ki prinašajo dobiček podjetju, ki predstavljajo dodano vrednost. V primeru, da delavec ni primeren, se naredi zamenjava – delavec na nižjem delovnem mestu lahko zasede izpraznjeno mesto.

14.1.2 Intervju 2: mikro podjetje Ratel, d. o. o.

Intervju z direktorjem – lastnikom podjetja sem opravila 20. januarja 2010. Najprej me je zanimala hierarhična organiziranost mikro podjetja. Kot je povedal direktor, je na vrhu funkcija direktorja, kateri sledita oba delavca; prvi s funkcijo vodje marketinga ter drugi s funkcijo terenskega tehnika.

Kot sem ugotovila iz odgovorov v naslednjih vprašanjih, v katerih sem se osredotočila na razvoj kariere direktorja podjetja, je bil ta pred ustanovitvijo lastnega podjetja zaposlen v velikem podjetju, kjer je opravljal rutinska dela montaž in vzdrževanja telefonskih aparatov. Ker v podjetju ni imel možnosti za popolno izrabo svojih zmožnosti ter nadaljevanje karierne poti, se je odločil za ustanovitev lastnega podjetja. Svojo karierno pot je nadalje razvijal s konstantnimi izobraževanji, s katerimi je širil svoj spekter delovnih nalog ter posledično delovna področja podjetja. Novo pridobljeno znanje je vseskozi povezoval z lastnimi izkušnjami in ga prav zaradi tega uspešno realiziral v praksi; za njegovo karierno pot je značilna mrežna oblika kariere.

V naslednjem sklopu vprašanj sem se osredotočila na razvoj kariere ostalih dveh zaposlenih v mikro podjetju. Kot je povedal direktor podjetja, se v podjetju vsi trije delavci po potrebi udeležujejo izobraževanj, ki jih organizirajo poslovni partnerji podjetja. Zanimalo me je, ali izobraževanja pomenijo tudi razvoj kariere obeh delavcev. Direktor je povedal, da v tem primeru ne, saj gre za izobraževanja, ki jih organizirajo poslovni partnerji v primeru novih produktov, potreb po izboljšani prodaji itd. Ta izobraževanja so po besedah direktorja pomembna za uspešno funkcioniranje pri delu in ne pomenijo razvoj karierne poti zaposlenih v podjetju.

Nadalje me je zanimalo, ali imata delavca v podjetju možnost za razvoj kariere. Direktor je odgovoril pritrdilno in poudaril, da je pri tem pomembna predvsem njuna lastna angažiranost in ambicioznost.

Za potrditev njegovih besed sem želela konkretni primer. Direktor je kot primer navedel ambiciozno novinko, ki se je v podjetju zaposlila pred približno enim letom. Zaposlena je na začetku opravljala dela v komerciali, nadalje jo je direktor na njeno željo usmeril v marketing. Kot je povedal lastnik podjetja, je podjetje v fazi rasti, zato je zaposlena

postopoma prevzemala ter širila delovne naloge, ki jih je prej opravljal direktor sam. Povedal je še, da namerava delavko, ker je ambiciozna in vedoželjna, sčasoma uvesti tudi v dela računovodstva, ki je zaenkrat eksterno. V tem primeru gre za horizontalno obliko karijerne poti.

Zanimalo me je tudi, kako je z razvojem kariere drugega delavca, terenskega tehnika. Direktor je povedal, da ima drugi delavec fiksno delo, ki obsega priklope telefonov, modemov ter sprejemnikov za televizor in inštalacije računalniških programov. Kot je povedal, je delavec zadovoljen z opravljanjem omenjenega dela ter še ne kaže ambicij za nadgradnjo delovnih nalog. Kljub temu bo, kot je povedal direktor, v primeru potrebe za razširitvi delovnih nalog v podjetju, tudi on prevzel določene nove naloge.

Direktor je z razlagami poudaril ambicioznost in angažiranost delavcev, ki naj bi imela pomembno vlogo pri razvoju kariere delavcev v podjetju. Pri tem se je nekoliko odmaknil od trditve direktorja mikro podjetja Famteh, d. o. o., ki je dejal, da naj bi razvoj kariere delavcev v organizaciji določale potrebe podjetja. Direktorja sem zato vprašala, ali meni, da so potrebe podjetja pomembne pri omogočanju razvoja kariere zaposlenih v podjetju. Temu je pritrdil ter dodal, da v primeru mikro podjetja Ratel, d. o. o., potrebe na določenih področjih dela so, saj je podjetje v fazi rasti.

Nadalje sem direktorja vprašala, ali meni, da je zagotavljanje razvoja kariere zaposlenim v organizaciji dobra motivacija za delavce. Odgovoril je pritrdilno. Trditev je podkrepil z lastnim primerom, saj je sam veliko podjetje zapustil ravno zaradi tega, ker se v njem ni mogel karierno razvijati. Povedal je, da želi zato obema zaposlenima v podjetju omogočiti razvoj kariere⁵⁹, in sicer v primeru, da imata ambicije. V kolikor to dopuščajo potrebe podjetja, kot je poudaril, je to možno realizirati, v nasprotnem primeru ne.

Delavca imata v mikro podjetju možnost za horizontalni razvoj karijerne poti. Pri zadnjem vprašanju me je zanimalo, kako je z vertikalnimi premiki. Direktor je povedal, da vertikalni premiki v podjetju vsaj zaenkrat še niso možni.

⁵⁹ Pri tem je mišljena horizontalna oblika kariere.

14.1.3 Intervju 3: malo podjetje Collegium Mondial Travel (CMT), potovalna agencija, d. o. o.

Intervju z direktorjem podjetja sem opravila 17. februarja 2010. Direktor podjetja mi je najprej razložil hierarhijo organizacije. Upravo podjetja sestavljajo 4 direktorji. Funkcije so nadalje razdeljene na vodje sektorjev, ki jih sestavljajo vodja maturantskega oddelka, vodja absolventskega oddelka, vodja marketinga, vodja bookinga ter vodja računovodstva. Vsak sektor je razdeljen na namestnike ter nadalje na delavce v podjetju, kot so delavci v bookingu, računovodstvu in marketingu, promotorji, vodiči ter animatorji.

Na vprašanje, ali imajo zaposleni v malem podjetju CMT, d. o. o., možnost za razvoj kariere, je direktor odgovoril, da je to odvisno predvsem od delavčevih osebnih lastnosti in sposobnosti. V primeru, da je delavec zagnan, inovativen ter ambiciozen, možnost ima. Direktor je poudaril, da za podjetje izbirajo delavce, ki so produktivni, polni idej ter take, od katerih lahko v prihodnje pričakujejo mobilnost, razvoj. Predvsem je pomembno, da vsakega posameznika dobro spoznajo ter na tak način prepoznajo vse njegove prednosti in slabosti. V kolikor kader ne izpolnjuje pričakovanih zahtev, ga izločijo iz sistema.

Direktor je še pojasnil, da direktorji v podjetju težijo k temu, da se bodo na dolgi rok odmaknili od svojih funkcij ter na njihova mesta postavili sposobne posameznike, ki so se s svojimi izkušnjami, znanjem izkazali v podjetju.

Nadalje me je zanimal konkreten primer perspektivnega delavca, ki si je zgradil karierno pot v podjetju. Osredotočila sem se na vodjo maturantskega oddelka. Kot je povedal direktor, je bil zaposleni v podjetju najprej potnik, nato vodič, nadalje se je naprej vzpenjal po hierarhični lestvici; pri tem je imel možnost za vertikalni razvoj kariere. Direktor je poudaril, da gre pri vsem tem za t. i. filozofijo prepoznati ustreznih kader za določeno pozicijo. Po njegovem mnenju izobraževalni proces ne nudi ustreznega oblikovanja osebe, ki bi imela praktično in vsebinsko znanje prilagojeno specifičnim potrebam podjetja. Prav zaradi tega vodilni za podjetje iščejo kader, ki ima že v osnovi izdelane določene kompetence, potrebne za delo v podjetju. Ko kandidati usvojijo začetno znanje in se izkažejo pri delu, imajo možnost, da postanejo vodje. Cilj

direktorjev je, da postavijo na vodilne pozicije najboljše delavce, ustrezno uvedene skozi njihovo celotno delo.

Malo podjetje CMT, d. o. o., ima v primerjavi z mikro podjetjema Ratel, d. o. o., ter Famteh, d. o. o., več delovnih mest ter delovnih funkcij, zato ima perspektiven kader več možnosti za razvoj kariere; poleg horizontalnih so možni tudi vertikalni premiki, ki so sicer omejeni in odvisni predvsem od potreb podjetja.

Nadalje me je zanimalo, kako poteka razvoj kariere posameznikov v podjetju. Direktor je pojasnil, da poteka razvoj kariere posameznikov čisto individualno, glede na potrebe posameznika. Vodilni v podjetju v začetni fazi dodobra proučijo posameznike, ki so jih sprejeli v organizacijo, ter jih nato nadalje usmerjajo. V primeru, da opazijo, da ima na primer animator širši potencial, ga ustrezno usmerijo naprej. Kot je povedal direktor, posameznik v začetni fazi prevzame večjo zahtevnost dela na svojem področju in ima v primeru uspešnosti možnost, da zasede višjo funkcijo.

Perspektiven posameznik ima na začetku karierni poti v malem podjetju CMT, d. o. o., možnost za horizontalno obliko kariere; vertikalni premik pomeni potrditev posameznikove uspešnosti in posledično nagrado s strani podjetja.

Direktor je nadalje opisal primer razvoja kariere sedanjega vodje destinacije. Le-ta je na začetku v podjetju delal kot vodič, nato kot promotor in potem kot vodja prodaje. Direktor je nato na podlagi njegovih izkušenj predvideval, da bi lahko bil tudi vodja destinacije. Za to pozicijo ga je sam uvajal. Uvajanje je potekalo na destinaciji, kjer je direktor prevzel vlogo mentorja. Kot je poudaril direktor, je izobraževanje, ki ima praktično osnovo, učinkovito. Prihodnjo sezono sta delala z direktorjem skupaj, v naslednjem terminu pa je delavec že prevzel samostojno funkcijo. Kot je povedal direktor, je bilo takrat zelo veliko napak ter posledično tudi kritik. Potrebna je bila analiza delovanja z namenom ugotoviti, kje in zakaj je prišlo do napak.

Direktor je poudaril, da naj bi delavca, ki ga vidiš kot perspektivnega za prevzem določene funkcije, konstantno usmerjal ter oblikoval, da ga preoblikuješ v delavca, ki je sposoben dokončno samostojno prevzeti določeno funkcijo v podjetju, oziroma da s svojim znanjem in idejami še nadgradi prodajne produkte ter jih izboljša. Delavec naj bi nadalje sam težil k temu, da je vedno boljši. Kot je poudaril direktor, so nadgradnje ter

treniranja znanja s strani nadrejenih bistvo internega izobraževanja v podjetju CMT, d. o. o.

Nadalje me je zanimalo, ali je prenos znanja oz. nadgradnja znanj ter posledično razvoj kariere omogočen vsem zaposlenim ali zgolj ključnim perspektivnim kadrom. Direktor je povedal, da je vsem delavcem v podjetju omogočen razvoj znanja s pomočjo spoznavanja destinacij⁶⁰. Kar pa zadeva dejanski razvoj kariere, pa je direktor poudaril, da si ga razvijejo le posamezniki. To so zaposleni, v katerih nadrejeni prepoznajo potencial, da bi bili v prihodnje sposobni prevzeti vodilne funkcije v podjetju.

Kljub temu je direktor poudaril, da ima v podjetju vsak zaposleni, ki ima določeno stopnjo samoiniciative, možnost, da se dokaže in si v podjetju zgradi svojo karierno pot. Kandidate vodilni namreč izbirajo med zaposlenimi in ko opazijo kader, ki ima izkušnje in že nekaj prispeva k razvoju podjetja, mu omogočijo nadaljnji razvoj. Pri tem gre za prednost malega podjetja, da vodilni med posamezniki zaradi manjše ponudbe lažje prepoznajo perspektiven kader.

Na vprašanje, ali nadgradnja formalnega študija (zaključek magisterija) v podjetju pomeni razvoj kariere delavca, je direktor odgovoril nikalno. Poudaril je, da je formalno znanje zgolj dodatek, direktorje pa na koncu vedno zanima rezultat. Napredovanje kadrov je torej odvisno od rezultatov posameznega delavca pri njegovem delu. Direktor je še povedal, da je sicer zaželeno, da delavci nadgradijo svoje znanje in ga koristno uporabijo v praksi, vendar pa to ni pogoj za razvoj kariere v podjetju.

V naslednjem vprašanju me je zanimalo, kako v podjetju motivirajo zaposlene ter ali menijo, da je omogočanje razvoja kariere dobra motivacija za delavce. Direktor je odgovoril, da motivacija v prvi vrsti temelji na denarnih nagradah, da pa je motivacija v obliki omogočanja razvoja kariere prav tako velika. S slednjo delavcem sporočijo, da so zadovoljni z njihovim dosedanjim opravljanjem dela, da jim zaupajo in od njih nekaj pričakujejo. Taki delavci se po mnenju direktorja čutijo produktivne in so še bolj motivirani, da učinkovito uporabijo vse svoje zmožnosti.

⁶⁰ Kot je povedal direktor, podjetje v tem primeru v celoti krije stroške izobraževalnih storitev.

Na vprašanje, ali menite, da so kadri, ki imajo omogočen razvoj kariere, bolj lojalni podjetju, je direktor odvrnil, da izkušnje kažejo, da to drži. To so potemtakem ljudje, ki v podjetju pridobijo nadgradnjo znanja in odgovornosti. Direktor je dejal, da gre pri tem za vzajemni odnos, pri katerem je rezultat večja zavezanost zaposlenih podjetju.

Kar zadeva izbiro eksternih oz. internih kadrov je direktor povedal, da načeloma v podjetju zagovarjajo načelo po nadgrajevanju in usmerjanju internih delavcev, pri čemer imajo le-ti omogočen karierni razvoj. V podjetje želijo pridobiti ljudi, ki jih nadalje sami oblikujejo. Kljub temu pa obstajajo izjeme, kjer je v podjetju potreba po specifičnem znanju, kot je npr. računovodstvo ali marketing ter PR. Na teh področjih izbirajo zunanje delavce z ustreznim formalnim strokovnim znanjem.

Pri zadnjem vprašanju me je zanimalo, ali je nezadovoljena ambicija po razvoju kariere v podjetju razlog za fluktuacijo delavcev. Direktor je le-temu pritrdil ter povedal, da zaposleni odhajajo iz podjetja, ker menijo, da se v podjetju ne morejo več karierno razvijati. Kot je povedal, imajo v malem podjetju na voljo določeno število delovnih mest, ki jih lahko zapolnijo s kadri. Zato ne morejo zagotoviti vodilnega položaja prav vsem delavcem, ki bi si ga želeli. Omogočijo ga tistim, ki se kažejo kot najbolj primerni. To pa ne pomeni, kot je dejal direktor, da so ostali delavci kaj bistveno manj sposobni oz. ambiciozni. Tak kader potem odide iz podjetja. Direktor je povedal, da se je že zgodilo, da je kdo po tem, da bi zadovoljil svoje ambicije po razvoju, ustanovil lastno podjetje, kjer je združil znanje pridobljeno v podjetju.

Iz povedanega lahko zaključim, da je razvoj kariere zaposlenih v malem podjetju CMT, d. o. o., še vedno odvisen od potreb podjetja.

14.1.4 Intervju 4: srednje veliko podjetje Vabo, d. o. o.

Pogovarjala sem se z direktorjem podjetja Vabo, d. o. o. Intervju z direktorjem podjetja sem opravila 23. marca 2010. Najprej me je zanimalo, na kakšen način v podjetju pridobivajo kadre. Direktor je odgovoril, da je kadrovska politika v podjetju zasnovana na dva načina. Prvič, kadre iščejo preko kadrovskih agencij. Kot je povedal direktor, kadrovske agencije uporabljajo predvsem za iskanje kadrov, ki so za podjetje ključnega pomena – vodilni ali vodstveni delavci. Drugi način pa je iskanje posameznih subjektov

v različnih organizacijah; če v nekem podjetju vidijo dober kader, ga skušajo sami z različnimi načini, kot so višja plača, določene bonitete itd., privabiti v podjetje Vabo, d. o. o.

Drugo vprašanje se je nanašalo na trditev direktorja, da vodilne oz. vodstvene delavce poiščejo na trgu preko kadrovskih agencij. Zanimalo me je, če je to stalnica v podjetju, kar posledično pomeni, da interni delavci nimajo možnosti napredovanja oz. prevzema vodilne funkcije v podjetju. Direktor je povedal, da je po eni strani sicer dobro, da vodstveno funkcijo zasede delavec, ki deluje znotraj podjetja. Kljub temu pa je poudaril, da je to v določenih primerih neustrezno, kajti delavec, ki je bil prej na isti hierarhični poziciji kot njegovi sodelavci, težje dosledno in učinkovito docela prevzame funkcijo in postane vodja svojim sodelavcem. Razlog za to je predvsem težja vzpostavitev avtoritete za popolno obvladovanje podrejenih, za kar naj bi imel delavec močno karizmo.

V primeru, da vodstvo podjetja oceni, da je to delavec z močno karizmo, ki ima ustrezne kompetence, osebnostne lastnosti⁶¹, izobrazbo itd., ima možnost napredovanja v vodstveno funkcijo. V kolikor pa vodstvo oceni, da delavčev prevzem vodilne funkcije ne bi pozitivno vplival na nadaljnji razvoj in delovanje podjetja ter na vodenje podrejenih, pa poiščejo zunanji nevtralni kader z ustreznimi kompetencami.

Pri naslednjem vprašanju me je zanimalo, ali so zaposleni, katerim podjetje omogoči razvoj kariere, po mnenju direktorja bolj lojalni podjetju. Kot je poudaril direktor, naj bi imel delavec, ki bi napredoval oz. bil sposoben prevzeti vodilno funkcijo v podjetju, že razvito lojalnost do podjetja. Zanimalo me je, ali je po njegovem mnenju lojalnost pogoj za napredovanje in ali meni, da si je delavec ne razvije ob morebitnem napredovanju. Kot je povedal direktor, lojalnost podjetju, dosežena na podlagi napredovanja, ni vrlina. Po njegovem mnenju bo kader, ki je bil podjetju lojalen pred napredovanjem, lojalen tudi po njem, kar je primer zanesljivega kadra. Direktor je še poudaril, da v podjetju od vsakega novinca pričakujejo, da bo od samega začetka lojalen podjetju.

⁶¹ Direktor je povedal, da je najpomembnejša vrlina pripadnost podjetju, pri čemer delavec postavi na prvo mesto organizacijo, šele potem kot osebnost postavi sebe. Kot je poudaril, v primeru, da delavec postavi sebe na prvo mesto, ne more uspešno prispevati k razvoju podjetja, ampak zgolj samega sebe, kar pa ni smisel delovanja podjetja. Ostale vrline so po njegovem mnenju še poštenost, razumevanje, odprtost, timskost, izvirnost itd.

Nadalje sem direktorja vprašala, ali meni, da je omogočanje razvoja kariere delavcem v podjetju zanje dobra motivacija. Odgovoril je pritrdilno. Kljub temu pa se je, kot je še dodal, potrebno zavedati, da obstajata dve vrsti ljudi; ljudje, ki iščejo kariero, in ljudje, ki zasedejo neko delovno mesto in želijo delati izključno dela, ki jih obsega to delovno mesto. Kot je povedal, taki ljudje povedo, da si to želijo, da ne želijo napredovati ter da želijo opravljati izključno tisto delo, za katero so določeni. Povedal pa je še, da je v podjetju Vabo, d. o. o., tudi takšen kader, ki se želi razvijati in k temu tudi stremi. V primeru, da tak kader oceniš kot dober in perspektiven, mu je po direktorjevem mnenju potrebno omogočiti razvoj kariere. V primeru, da jim le-tega ne omogočiš, se pojavi fluktuacija oz. odhod v podjetja, ki takemu kadru omogočajo razvoj kariere.

Nato sem direktorja vprašala, ali imajo delavci v podjetju Vabo, d. o. o., možnost za razvoj kariere. Direktor je poudaril, da imajo delavci, ki so ambiciozni, možnost za razvoj kariere. Povedal je še, da je veliko primerov, ko so delavci napredovali od navadnega natakara do vodje; celo do vodje hotela.

Od direktorja sem želela natančnejšo razlago, zato sem ga vprašala, kako je v primeru zasedenih delovnih mest oz. funkcij vodij, ali imajo delavci kljub temu možnost za razvoj kariere. Temu je pritrdil. Odgovoril je, da če je delavec dober, možnost ima. Pri tem gre, kot je povedal, za primerjavo med delavci oz. primerjavo med vodji in navadnimi delavci, ki so dobri ter ambiciozni; gre za primerjavo njihovih rezultatov. Razložil je na praktičnem primeru; če bo natakara na več načinov dokazal, da je dober, da ima za seboj dobre rezultate, da je sposoben za mesto vodje oz. da bi lahko bil celo boljši od vodje, potem se naredi zamenjava. Tisti delavec, ki je prej opravljal funkcijo vodje, nazaduje, in nekdo, ki je boljši, zasede njegovo pozicijo. Kot je poudaril direktor, vodstvene funkcije niso fiksirane; potrebno je konstantno ocenjevanje delovne uspešnosti vodij.

S trditvijo je direktor izpostavil delavčeve lastnosti in kompetence, ki so pomembne za njegov razvoj kariere v podjetju. Zanimalo me je, ali je po njegovem mnenju razvoj kariere delavca v podjetju odvisen tudi od potreb podjetja. Direktor je odgovoril, da so potrebe vedno; vsak kader, ki želi napredovati, naj bi po njegovem mnenju imel priložnost. Povedal je še, da naj bi se vsak vodja konstantno potrjeval ter funkcioniral na tak način, da obdrži delovno mesto. Po drugi strani pa naj bi se po njegovem mnenju

trudili tudi delavci na nižjih položajih, ki imajo ambicije prevzeti mesto vodje. Kot je povedal, na tak način znotraj srednje velikega podjetja Vabo, d. o. o., konstantno držijo tekmovalnost med vodji. Ti se po njegovem mnenju zavedajo, da bo njihovo mesto, če ne bodo ustrezali zahtevam, prevzel konkurenčni kader. Vodje so za uspešno in učinkovito opravljeno delo stimulirani, motivirani in nagrajeni, če sledijo planom in rezultatom, ki jih podjetje od njih pričakuje.

Direktorja podjetja sem tudi vprašala, katera oblika razvoja kariere prevladuje v podjetju Vabo, d. o. o.; prekvalifikacija delavca, vertikalno napredovanje ali horizontalno napredovanje. Odgovoril je, da v podjetju Vabo, d. o. o., prevladuje vertikalno napredovanje delavcev. Pri nekaterih primerih gre sicer tudi za horizontalno napredovanje, vendar je vertikalno, kot je povedal, pogostejše tudi z vidika ambicij delavcev.

Pri naslednjem vprašanju sem se osredotočila na horizontalno obliko razvoja kariere kadrov. Direktor je povedal, da je pri tem predvsem vprašanje delavčeve lastne motiviranosti za določeno izobraževanje. Kot je povedal, so imeli pred kratkim primer, ko je podjetje natakarnem omogočilo izobraževanje za cocktail barmana. Povpraševanje delavcev po izobraževanju je bilo slabo, saj je ambicije od desetih pokazal samo en kandidat.

Nadalje me je zanimalo, kako je potekal horizontalni razvoj kariere delavca, ki se je udeležil omenjenega izobraževanja. Direktor je povedal, da je delavka prejela naziv mojstrica mešanja cocktailov, pri čemer je svoje delovne naloge natakarnice razširila v smer mešanja cocktailov. Kot je povedal direktor, je pri tem v prvi vrsti horizontalno napredovala, saj je razširila delovne naloge. Nadalje so jo v podjetju prepoznali kot perspektiven kader, saj je svoje delo uspešno opravljala, zato so jo pooblastili za interno izobraževalko mešanja cocktailov. S pridobljeno funkcijo je napredovala vertikalno, saj je postala vodja strežbe v hotelu.

Pri naslednjem vprašanju me je zanimal konkretni primer razvoja vertikalne oblike kariere. Direktor je opisal razvoj kariere vodje hotela. Kot je povedal, je sedanja vodja hotela v začetni fazi zasedla najnižje delovno mesto, mesto natakarnice. Delo je delavka opravljala dve leti ter je vedno pokazala nekaj več. Pri delu je bila uspešna in odgovorna ter je dokazala, da je boljša od ostalih sodelavcev na isti poziciji.

Nadalje sem direktorja vprašala, kako je potekalo uvajanje na vodilno funkcijo. Povedal je, da jo je na vodilno funkcijo uvajal sam kot njen mentor. Kot je poudaril, je pri napredovanju ter uvajanju na višje delovno mesto pomemben predvsem dober mentor. V primeru, da podjetje le-tega delavcu pri napredovanju ne zagotovi, je lahko uspešen prevzem določene funkcije vprašljiv.

Kot je povedal v naslednjem vprašanju, sta bila pobudnika za razvoj njene karierne poti oba direktorja. Pojavila se je potreba po funkciji vodje hotela, za kar sta jo oba direktorja ocenila kot ustrezno osebo, ki bi lahko prevzela to funkcijo. Kot je še povedal, je zapolnila potrebo po zamenjavi vodje. Prejšnji delavec, ki je opravljal to delo, ni bil ustrezen, zato je bil premeščen na nižje delovno mesto.

Nadalje me je zanimalo, ali je direktor podjetja mnenja, da ima velikost podjetja pomembno vlogo pri omogočanju razvoja kariere zaposlenim in zakaj. Povedal je, da je velikost podjetja zelo specifična. Delavec, zaposlen v velikem sistemu, kjer je zaposlenih tristo ljudi, naj bi bil v primeru, da želi napredovati, opazen in vidno boljši od drugih, da ga nadrejeni opazijo. Po njegovem mnenju lahko v velikem podjetju, kljub temu, da je dober delavec, ostane neopazen. V manjšem podjetju, kjer je manjši tim, pa lahko po njegovem mnenju delavec prej »opozori« nase, na svoje kakovosti, kvalitete in ima več možnosti, da napreduje.

14. 1. 5 Intervju 5: srednje veliko podjetje TUS KO-SI, d. d.

Pogovarjala sem se z vodjo kadrovske službe; intervju sem opravila 15. aprila 2010. Najprej me je zanimala hierarhija podjetja. Vodja je povedala, da je v podjetju zaposlenih 67 oseb⁶². Na vrhu hierarhične lestvice je funkcija direktorja, kateri sledi pooblaščen predstavnik vodstva za kakovost. Nadalje sledi šest sektorjev: proizvodnja, vzdrževanje, komerciala, razvoj, računovodstvo in finance ter kadrovska splošna funkcija. Vrh hierarhične lestvice vsakega sektorja zasedajo vodje, katerim sledijo nižje delovne funkcije.

⁶² Povprečna stopnja izobrazbe delavcev je četrta, saj gre za proizvodno podjetje.

Vodjo sem vprašala, ali imajo delavci podjetja TUS KO-SI, d. d., možnost razvoja kariere v podjetju. Odgovorila je pritrdilno ter dodala, da gre pri tem za ocenjevanje delavcev. Ekipe treh vodij mesečno ocenjuje delavce in na tak način dobi ustrezen pregled, kdo je dober, kdo lahko še določene stvari izboljša itd. Pri ocenjevanju se po pravilniku podjetja upošteva uspešnost pri delu, doseganje postavljenih norm in dela, inovativnost, aktivno vključevanje v postopke standardizacije družbe ter odnos do sodelavcev in predpostavljenih. V splošnem gre pri ocenjevanju vseskozi za primerjavo tako med delavci kot tudi med delavci in vodjo; v primeru, da je nek delavec dober, lahko zasede pozicijo vodje. Razvoj kariere delavcev je torej odvisen od njihovih sposobnosti in rezultatov; primerjava med delavci in vodji pa poteka na isti način kot pri srednje velikem podjetju Vabo, d. o. o.

Nadalje me je zanimalo, ali vodja meni, da je omogočanje razvoja kariere v podjetju dobra nagrada oz. motivacija za delavca in zakaj. Odgovorila je pritrdilno. Povedala je, da pravilnik podjetja določa, da je za uspešno poslovanje ter zadovoljstvo zaposlenih ustrezno tudi primerno nagrajevanje in stimulacija zaposlenih v obliki napredovanja. Prav tako kot obstaja nagrajevanje, obstaja tudi sistem oz. lestvica za odvzemanje ali destimulacija za slabo opravljeno delo v smislu degradiranja. Vodja je še dodala, da je pri tem vprašanje motivacije delavcev; v primeru, da gre zgolj za horizontalni in ne vertikalni razvoj. Povedala je, da delavcu, ki ima ambicije po vertikalnem razvoju, horizontalni razvoj ne bo predstavljal zadovoljivega motivacijskega faktorja.

Glede kompetenc me je zanimalo, katere kompetence, osebnostne lastnosti so ključne za napredovanje delavcev v podjetju TUS KO-SI, d. d. Vodja je povedala, da so to predvsem odgovornost, skrbnost, natančnost, odločnost ter avtoritarnost. Nadalje je še povedala, da pravilnik določa, da naj bi delavec, ki je primeren za napredovanje, posedoval dodatna funkcionalna znanja, ki so pomembna za opravljanje različnih del v okviru poklica; naj bi bil interdisciplinarno usposobljen za opravljanje različnih del v okviru poklica; naj bi bil samostojen, zanesljiv ter ustvarjalen pri delu ter naj bi bil nadpovprečno delovno uspešen v daljšem, najmanj pa v enoletnem obdobju pred napredovanjem.

Vodjo sem tudi vprašala, kdo je v prvi vrsti odgovoren za razvoj kariere v podjetju, ali delavec sam izrazi željo za napredovanje ali ga k temu spodbudi nadrejeni. Vodja

kadrovske službe je povedala, da je razvoj kariere v veliki meri odvisen od delavcev samih, da pokažejo ambicije. Dodala je, da je kljub temu še vedno nadrejeni tisti, ki odobri njihov razvoj oz. jih oceni kot primerne za napredovanje.

Nadalje me je zanimalo, ali imajo v podjetju za delavce, ki so ambiciozni in so pokazali pozitivne rezultate, izdelane plane razvoja kariere. Vodja kadrovske službe je le-to zanikala, saj razvoj kariere poteka na podlagi ocenjevanja delovne uspešnosti v podjetju.

Vprašala sem jo tudi po morebitnem napredovanju proizvodnega delavca na višje delovno mesto. Zanimalo me je, ali so že imeli v podjetju tak primer. Vodja kadrovske službe je odgovorila, da so že imeli v podjetju primer, ko je delavec v proizvodnji napredoval na mesto vodje, saj se je izkazal kot ustrezen kader za prevzem funkcije. Dodala je še, da je na začetku delavec sicer težje vzpostavil avtoriteto, saj ga podrejeni niso obravnavali kot vodjo, vendar je to po določenem obdobju prešlo. Njegovi podrejeni so opazili, da mu lahko zaupajo, da z njegovim vodenjem dosegajo celo boljše delovne rezultate, kar jih je dodatno stimuliralo.

Zanimalo me je tudi, ali so že imeli v podjetju primer, da je imel perspektiven delavec ambicije po razvoju kariere, pa je, ker mu le-to ni bilo omogočeno, odšel v drugo organizacijo. Vodja je le-temu pritrdila. Razložila je, da je bil delavec zelo sposoben, zagnan in ambiciozen, zaradi česar je prejšnji direktor podjetja v njem videl grožnjo za prevzem vodilne funkcije v podjetju. Ker ni imel možnosti za razvoj kariere v podjetju, je odšel iz organizacije. Vodja je poudarila, da je bil to problem prejšnjih direktorjev podjetja. Pri sedanjem direktorju sta znanje in sposobnosti visoki vrline, zato imajo ambiciozni, perspektivni delavci priložnost, da razvijajo ter nadgrajujejo svoje znanje. Vodja je pri tem potrdila trditev Dakića (2009), da je razvoj kariere v podjetju v prvi vrsti še vedno odvisen od managerja v podjetju in da ga ta v primeru, da čuti, da je z razvojem kariere delavca ogrožena njegova funkcija, zaposlenim v podjetju ne bo omogočil.

Pri naslednjem vprašanju me je zanimalo, kaj preferirajo v podjetju v primeru sproščenega delovnega mesta vodje, omogočanje vertikalnega napredovanja interne ali zaposlitev eksterne delovne sile. Po mnenju vodje kadrovske službe je bolj ustrezen

interni kandidat, ki se izkaže pri svojem delu. Kot je povedala, je zagotoviti formalno izobraževanje za pridobljeno višjo stopnjo dokaj enostavno; večji problem je eksternega delavca ustrezno uvesti v sistem. Kljub temu pa je dodala, da ni vedno ustrezen interni kandidat; za določena specifična delovna mesta so v podjetju že zaposlili eksterne delovno silo, saj znotraj organizacije niso imeli kandidata, ki bi z nadgradnjo znanja uspešno zasedel določeno delovno mesto.

Nadalje me je zanimalo, kakšne vrste napredovanje prevladuje v podjetju TUS KO-SI, d. d.; prekvalifikacija delavca, vertikalno napredovanje ali horizontalno napredovanje. Vodja kadrovske službe je povedala, da prevladuje horizontalno napredovanje, saj je še vedno premalo razdeljenih delovnih mest za vertikalna napredovanja. Horizontalno napredovanje se zagotavlja po uspešno opravljenih dodatnih izobraževanjih oz. seminarjih, kjer delavci nadgradijo določeno znanje ter tudi pridobijo novo znanje na svojem področju. Horizontalno napredovanje pomeni večjo zahtevnost dela, kar na določene zaposlene deluje motivacijsko.

Vprašala sem tudi, ali so delavci v podjetju TUS KO-SI, d. d., v splošnem motivirani za razvoj kariere in če so, kako izrazijo svoje želje. Vodja je povedala, da so delavci motivirani, saj je to še vedno motivator, ki delavcem doda vrednost, česar se le-ti zavedajo. Delavci, ki želijo nadgraditi svoje znanje za bodisi vertikalno bodisi horizontalno obliko kariere, izrazijo željo po dodatnem izobraževanju.

Zanimalo me je tudi, ali vodja kadrovske službe meni, da je delavec, kateremu se omogoči razvoj kariere, bolj lojalen podjetju in zakaj. Odgovorila je, da je po njenem mnenju bolj lojalen, saj je to za delavca nagrada, ki ga na nek način bolj poveže s podjetjem.

Glede rivalstva med zaposlenimi me je zanimalo, ali je, glede na to, da je TUS KO-SI, d. d., srednje veliko podjetje, večje. Vodja kadrovske službe je odgovorila, da je rivalstvo med delavci prisotno v vsakem podjetju, saj vsi nekako podzavestno tekmujejo med sabo. V podjetju TUS KO-SI, d. d., se to najbolj pokaže v času ocenjevanja, ko delavci primerjajo svoje rezultate. Pozitivni rezultati lahko v prihodnje pomenijo razvoj kariere posameznika v organizaciji. V kolikor je ponudba dobrih kandidatov večja od povpraševanja, imajo prednost kandidati, ki s svojimi kompetencami, znanji in

osebnostnimi lastnostmi izstopajo od povprečja. Dober posameznik naj bi tako stremel k temu, da je najboljši in si na tak način morebiti zagotovil razvoj kariere v organizaciji. Večje, kot je podjetje, več je dobrih kadrov, zato je tudi rivalstvo med njimi večje.

Nenazadnje pa me je tudi zanimalo, ali vodja kadrovske službe meni, da ima velikost podjetja pomembno vlogo pri omogočanju razvoja kariere zaposlenim in zakaj. Vodja je le-temu pritrdila. Trditev je obrazložila s tezo, da lahko posameznik v manjšem podjetju pridobiva veliko raznolikih znanj, saj naj bi bil usposobljen za več del. V velikem podjetju ima delavec ozek segment del in če ga uspešno opravlja, ima možnost za vertikalni razvoj, saj je delovnih mest in funkcij toliko več. Kot je še povedala, si manjša podjetja predvsem finančno ne morejo zagotoviti več funkcij, npr. vodij. Vodja kadrovske službe je še poudarila, da so horizontalna napredovanja težja v velikih podjetjih kot vertikalna, saj je za vsako delovno mesto točno določen spekter del.

Velikost podjetja je po njenem mnenju pomembna predvsem pri ponudbi napredovanja oz. razvoja kariere, saj lahko večje podjetje svojim kadrom ponudi bistveno več možnosti.

14.1.6 Intervju 6: veliko podjetje Merkur

Pogovarjala sem se z vodjo službe za razvoj kadrov; intervju sem opravila 24. marca 2010. Pri prvem vprašanju me je zanimalo, ali v podjetju Merkur prakticirajo model MOKL⁶³ in kakšni so njegovi pozitivni učinki. Vodja je povedal, da je bil program MOKL izveden v obdobju 2001–2006, od leta 2007 pa v Merkurju izvajajo prenovljeno različico MOKL-2, ki se je skozi projekte loteval, oz. se še, novih metod kadrovanja, dela s potenciali, postavljanjem novega kadrovsko-informacijskega sistema itd. Kot je povedal vodja, je bil program MOKL razdeljen na 6 modulov⁶⁴, v okviru katerih so v podjetju vodili posamezne projekte, ki so zagotavljali prenovo kadrovskega procesov. Vodja je še poudaril, da v podjetju verjamejo, da so pozitivne spremembe pri delu z

⁶³ Program MOKL (Merkur organizacija kompetentnih ljudi) je strateški HRM program, ki je bil pripravljen za obdobje 2001–2006. V tistem času je bil, kot je v intervjuju povedal vodja Službe za razvoj kadrov, v celoti izveden, danes pa je osnova kadrovskega procesov v Merkurju.

⁶⁴ Najbolj odmevni so bili: prenova sistemizacije in vpeljava kompetenc (uvedli so jih kot prvo slovensko podjetje), prenova letnih razgovorov in vpetost teh v sistem nagrajevanja, prenova sistema nagrajevanja s popolnoma novim sistemom variabilnega nagrajevanja in nefinančnih spodbud, prenova sistema usposabljanja z vpeljavo poslovne akademije za najperspektivnejše kadre, vsakoletno merjenje org. klime in priprava akcijskih načrtov za izboljšanje.

zaposlenimi (visoka org. klima, uspešnost zaposlenih in podjetja), dosežene v tem desetletju, rezultat uspešno izvedenega programa MOKL.

Z naslednjim vprašanjem sem želela izvedeti, ali je razvoj kariere zaposlenih v podjetju odvisen od modela MOKL. Vodja je odgovoril, da razvoj kariere zaposlenih sicer ni odvisen od programa MOKL, je pa ta program prinesel uporabo orodij in kreiral sisteme, ki omogočajo realizacijo razvoja kariere zaposlenih v preglednejši obliki.

Zanimalo me je tudi, ali so pri razvoju kariere kadrov v podjetju Merkur ključne predvsem kompetence zaposlenih. Vodja je temu pritrdil in razložil, da so kompetence⁶⁵ vse tiste zmožnosti, lastnosti, znanja in veščine, ki so potrebne, da je delo dobro opravljeno.

Nadalje me je zanimalo, ali meni, da je omogočanje razvoja kariere v organizaciji za zaposlene dobra motivacija in zakaj. Odgovoril je, da je omogočanje razvoja kariere za zaposlene še vedno zelo dobra motivacija. Kot je poudaril, bodo zaposleni, ki vedo, da z uspešnim delom lahko napredujejo, bodisi horizontalno bodisi vertikalno, imajo možnost usposabljanja in izobraževanja, dela v različnih projektih in drugih zanimivih nalogah, svoje delo lažje in učinkoviteje opravljali kakor tisti, ki so zaposleni v podjetju, kjer takih možnosti ni.

Z naslednjim vprašanjem sem vodjo spraševala, ali meni, da je delavec, kateremu se omogoči razvoj kariere oz. napredovanje v organizaciji, bolj lojalen podjetju. Poudaril je, da sam pojma lojalnosti ne bi povezoval zgolj z napredovanjem, temveč z motiviranostjo kadrov.

Nadalje me je zanimalo, ali imajo delavci z uspešno opravljenim izobraževanjem⁶⁶ možnost za razvoj kariere v podjetju Merkur. Kot je povedal vodja, posameznik svoje znanje in sposobnosti dokazuje z lastno kompetentnostjo in ne toliko s potrdili. Kljub temu pomeni uspešno opravljeno izobraževanje temelj za razvoj kariere posameznika.

⁶⁵ Merkurjev model obsega 14 kompetenc, pomembnih za uspešno delovanje podjetja. Kompetence so povezane s sistematiziranimi delovnimi mesti. Vsako delovno mesto ima svoj profil, to je, koliko naj bi bila razvita posamezna od 14 kompetenc. Štiri splošne naj bi imel do določene stopnje razvit vsak zaposleni, pet je vedenjskih, tri se nanašajo na delo z ljudmi, dve pa se dotikata dela z informacijami (glej Basle 2003, 62).

⁶⁶ Kot je povedal vodja, so v izobraževanje vključeni vsi zaposleni.

Od vodje sem želela tudi izvedeti, od česa je odvisen razvoj kariere delavcev v podjetju Merkur. Vodja je odgovoril, da je v primeru vertikalnega razvoja kariere še vedno pomembna potreba organizacije. V primeru, da ni potrebe po vertikalnem napredovanju, v podjetju Merkur posameznikove ambicije po razvoju kariere zadovoljijo z omogočanjem horizontalnega razvoja kariere. Delavcu omogočijo prevzemanje bolj pomembnih nalog v okviru obstoječega delovnega mesta oz. prerazporeditev na podobno delovno mesto, ki omogoča druge vrste nalog. Na tak način perspektivnega ambicioznega delavca obdržijo v organizaciji.

Potreba organizacije je torej pomembna ne glede na velikost podjetja. V primeru velikega podjetja, kot je podjetje Merkur, je delovnih mest in funkcij sicer več kot pri manjših podjetjih, vendar je več tudi dobrih kadrov, ki si želijo razvoja kariere v podjetju.

Nadalje me je zanimalo, kakšno je rivalstvo med zaposlenimi v smislu dokazovanja delovne uspešnosti. Vodja Službe za razvoj kadrov je povedal, da je to odvisno od posameznikov znotraj delovnih skupin. Kot je dejal, je rivalstvo vedno prisotno, ocenjujejo pa, da je to zdravo rivalstvo, ki naj bi temeljilo na delovni uspešnosti oz. kompetentnosti posameznika. V podjetju težijo k temu, da naj bi imel vsak vodja vsaj dva potencialna naslednika, ki ju razvija; delno rivalstvo spodbujajo, ko gre za vprašanja ključnih delovnih mest.

Pri naslednjem vprašanju me je zanimalo, kako v velikem podjetju prepoznajo uspešen, perspektiven kader, ki izstopa od povprečja in kateremu je posledično omogočen razvoj kariere v podjetju. Vodja Službe za razvoj kadrov je odgovoril, da je težko, ker je podjetje veliko, ad-hoc identificirati vse perspektivne kadre, zato v ta namen uporabljajo predvsem različna orodja vodenja. Najbolj prepoznavno je "MLR – letni razgovor", ki omogoča posamezne ocene in zabeležke ter nadzor nad vsebinami in rezultati. Uporabljajo še metodo 360° ter ob zaposlitvi delavca kompetenčni intervju, ki daje prve namige o orientiranosti sodelavca. Vodja službe za razvoj kadrov je še poudaril, da kadrovska služba sodeluje z vodji ter na tak način spremlja posamezne sodelavce v njihovem razvoju. Najperspektivnejše kadre vključijo v različne akademije⁶⁷ ter na tak način spremljajo in ocenjujejo njihovo zmožnost nadaljnjega kariernega razvoja.

⁶⁷ Glej opombo 64.

Pri zadnjem vprašanju sem vodjo še vprašala, ali meni, da ima velikost podjetja pomembno vlogo pri omogočanju razvoja kariere kadrov v organizaciji, in zakaj. Odgovoril je, da je osebno mnenja, da velikost za to ni pogoj, kljub temu pa po njegovem mnenju drži, da imajo v velikih podjetjih, kot je podjetje Merkur, vzpostavljene sisteme, ki omogočajo bolj transparenten in sistematičen razvoj kariere zaposlenih, čeprav po drugi strani, kot je poudaril, zaradi velikosti delujejo tudi na tem področju preveč okorno in prepočasi.

14.2 VERIFIKACIJA HIPOTEZ

Možnost za razvoj kariere delavca v organizaciji pomeni večjo samozadovoljstvo ter posledično tudi večjo uspešnost pri delu. Deluje kot motivator, ki delavcem dviguje samopodobo ter pomembnost. Teoretična izhodišča dokazujejo, da lahko posameznik ustrezno funkcionira le v primeru, da so njegove osnovne potrebe zadovoljene. Možnost za razvoj kariere se obravnava kot zadovoljena potreba po samoaktualizaciji, ki spada po Maslowu (1954) med sklop osnovnih človekovih potreb.

Zadovoljeno možnost za razvoj kariere v organizaciji pa povezujejo z motivatorjem tudi predstavniki petih podjetij, ki so s pomočjo intervjujev potrdili ter razjasnili teoretična izhodišča povezana s pojmom kariere v organizaciji. Vsi predstavniki različno velikih podjetij so potrdili, da je zagotavljanje razvoja kariere delavcem v organizaciji dobra motivacija za ambiciozne posameznike, ki se želijo razvijati. Povedali so tudi, da nezadovoljena možnost pomeni odhod takih delavcev iz organizacije. Nadalje so zadovoljeno možnost razvoja kariere v organizaciji povezali z večjo lojalnostjo delavcev do podjetja. Po mnenju vodje službe za razvoj kadrov v podjetju Merkur (2010) je lojalnost rezultat ustreznega motiviranja v podjetju, med katerega sodi tudi zagotavljanje razvoja kariere delavcem v podjetju.

Na podlagi teoretičnih dejstev ter konkretnih primerov iz proučevanih podjetij lahko potrdim prvo zastavljeno hipotezo, v kateri sem domnevala, **da je posameznik, kateremu organizacija omogoči razvoj kariere, bolj lojalen podjetju ter posledično uspešnejši kader, ki podjetju dviguje vrednost.**

Razvoj kariere v organizaciji na ambicioznega posameznika deluje kot nagrada in potrditev s strani organizacije, da je pomemben organizacijski člen, ki s svojim znanjem prispeva k uspehu celotnega organizacijskega sistema.

Posameznik lahko v organizaciji razvije različno obliko kariere, kot je vertikalna, horizontalna in ciklična. Medtem ko pomenita vertikalna in ciklična oblika premik na višje oz. nižje delovno mesto, posameznik, kateremu je omogočena horizontalna oblika kariere, ostane na enakem delovnem mestu, pri čemer se mu poveča zgolj zahtevnost dela.

V drugi zastavljeni hipotezi sem domnevala, **da imajo zaposleni v mikro in malih podjetjih predvsem možnost za horizontalni razvoj kariere in ne toliko za vertikalni razvoj, saj je delovnih mest manj.**

Na podlagi študije primera proučevanih podjetij hipotezo potrjujem. Mikro in mala podjetja imajo namreč malo delovnih mest in funkcij, zaradi česar je vertikalni razvoj posameznikov v organizaciji redek. Pojavi se lahko zgolj v primeru potrebe po zamenjavi delovne sile, kot v primeru mikro podjetja Famteh, d. o. o.

Kot sta poudarila oba direktorja proučevanih mikro podjetij, vertikalni premiki delavcev v podjetju vsaj zaenkrat še niso mogoči, saj ni potrebe po novih funkcijah. V primeru malega podjetja CMT, d. o. o., so funkcije sicer že bolj diferencirane, več je tudi delovnih mest, zato so vertikalni premiki posameznikov sicer mogoči, a še vedno omejeni na potrebe podjetja. Kot je poudaril direktor malega podjetja CMT, d. o. o., (2010), imajo ambiciozni perspektivni delavci v podjetju v prvi vrsti možnost za horizontalni razvoj kariere, ki je v manjših podjetjih pogostejši tudi z vidika širitve delovnih nalog – večopravnost.

Razvoj kariere zaposlenih v organizaciji je torej odvisen predvsem od organizacijskih potreb. Seveda so pri tem pomembne še ambicije posameznikov, ki v končni fazi pomenijo uspešno zaključeno karierno pot, vendar so v ospredju še vedno organizacijske potrebe.

Zaposleni v manjših podjetjih si lahko v organizaciji zgradijo kariero v primeru potrebe po zapolnitvi višjega delovnega mesta ali pa v primeru zamenjave, v kolikor se izkažejo

kot uspešnejši delavci od svojih vodij. Večja podjetja svojim zaposlenim sicer ponujajo več možnosti za razvoj kariere v organizaciji, vendar je tudi ponudba dobrih kandidatov večja. Po drugi strani je še vedno vprašanje managerjev oz. lastnikov podjetij, komu v podjetju omogočajo razvoj kariere ter kaj preferirajo, eksterno ali interno delovno silo. V nekaterih podjetjih vodilni svojim podrejenim razvoja kariere ne omogočajo zaradi bojzani pred izgubo lastne delovne funkcije.

V tretje zastavljeni hipotezi sem domnevala, **da imajo zaposleni v mikro in malih podjetjih več možnosti za širjenje svojega znanja ter posledično za razvoj svoje kariere poti v organizaciji, saj to zahtevajo tržne razmere.** Na podlagi teoretičnih izhodišč ter konkretnih primerov v proučevanih podjetjih hipotezo zavračam.

Razvoj kariere je odvisen od posameznikove lastne angažiranosti ter predvsem od potreb v organizaciji, pri čemer je v manjših organizacijah še vedno vprašanje majhnega števila delovnih mest. Res je, da je izobraževanje v mikro in malih podjetjih bistvenega pomena za obstanek na trgu ter konkurenčnost podjetja, kar so potrdili tudi predstavniki proučevanih mikro in malih podjetij. Le-ti svoje zaposlene konstantno pošiljajo na dodatna izobraževanja, vendar pa le-ta v končni fazi ne pomenijo razvoja kariere delavcev, saj delavci zgolj nadgrajujejo svoje znanje za uspešno funkcioniranje pri delu.

15 UGOTOVITVE IN SKLEP

Nezadovoljena potreba po razvoju kariere v organizaciji lahko pomeni v primeru ambicioznega kadra, ki se želi karierno razvijati, fluktuacijo. Odhod dobrega kadra iz organizacije ter morebiti zaposlitev le-tega v konkurenčnem podjetju ne predstavlja ugodnega scenarija za podjetje in je lahko celo razlog za njegov propad. Vodilni v podjetju naj bi se prav zaradi tega zavedali, da uspešnost podjetja predstavlja perspektivni kader, ki gradi in usmerja celoten organizacijski sistem. Od vodstva je nadalje odvisno, da tak kader ustrezno motivira ter mu v primeru njegovih ambicij in želja zagotovi tudi možnost za razvoj kariere v organizaciji.

V proučevanih podjetjih sem opazila, da so direktorji v splošnem naklonjeni razvoju kariere zaposlenih. V ospredju so še vedno potrebe podjetja, zato si razvoj kariere v podjetju zagotovijo predvsem ambiciozni, perspektivni delavci.

Čeprav so vsi direktorji v proučevanih podjetjih zagotovili, da je omogočanje razvoja kariere za zaposlene v podjetju učinkovita motivacija, vseeno menim, da v nekaterih podjetjih še vedno premalo poudarka namenjajo le-temu. Malemu podjetju CMT, d. o. o., bi predlagala več horizontalnega napredovanja v primeru, da vertikalno ni mogoče. Na tak način bi zaposlene motivirali, da organizacije ne bi zapuščali zaradi dejstva, da se v podjetju ne morejo razvijati. Prav tako menim, da bi bilo horizontalno napredovanje smotrno uvesti v mikro podjetju Famteh, d. o. o., kjer delavca v komerciali trenutno nimata možnosti za razvoj kariere. Širitev delovnih nalog bi pomenila večje zadovoljstvo pri delu, zaradi česar bi po mojem mnenju delavca postala bolj pripadna podjetju ter posledično bolj motivirana za uvedbo določenih pozitivnih sprememb v podjetju. Pri proučevanju sem namreč ugotovila, da sta to glavni pomanjkljivosti omenjenih delavcev.

Kot sem ugotovila s pomočjo različne literature ter študije primera, je razvoj kariere posameznikov v podjetju deloma odvisen od velikosti podjetja. Razvoj kariere posameznikov v organizaciji namreč še vedno deloma določajo potrebe podjetja, ki so odvisne od delovnih mest in funkcij. Pri tem so v ospredju vertikalni premiki, ki so omejeni predvsem v mikro podjetjih; tam je namreč direktor tisti, ki opravlja večino funkcij v podjetju in je na vrhu hierarhične lestvice. Vertikalni premiki v mikro podjetjih so mogoči zgolj v primeru odhoda ali zamenjave vodilnega delavca.

Razvoj kariere v manjših podjetjih je omejen na horizontalno obliko, ki je celo pogostejša oblika kariere kot v večjih podjetjih.

Kljub temu je v primeru horizontalnega razvoja kariere še vedno vprašanje motiviranosti kadra, kot je v intervjuju poudarila vodja kadrovske službe v srednje velikem podjetju TUS KO-SI, d. d., (2010), saj delavci pri tem ne zasedejo višje funkcije, temveč ostanejo na istem delovnem mestu, pri čemer prevzamejo zgolj večjo zahtevnost dela. Tudi direktor srednje velikega podjetja Vabo, d. o. o., (2010) je povedal, da delavci razvoj kariere v srednje velikem podjetju Vabo, d. o. o., povezujejo predvsem z vertikalnimi premiki.

Iz tega lahko sklepam, da je motivacija delavcev v podjetju v večji meri povezana z denarnimi nagradami in močjo, saj le-to omogoča vertikalni razvoj kariere. Menim, da bi bilo potrebno delavce v podjetju bolj motivirati za razvoj horizontalne kariere s

pomočjo pogostejšega ocenjevanja, na primer enkrat tedensko. Delavci, ki bi dodatne delovne naloge opravili uspešno, bi bili za to pohvaljeni ter spodbujani s strani nadrejenih. Le-ti bi jih nadalje usmerjali na dodatna izobraževanja. S konstantnimi ocenjevanji ter pohvalami bi po mojem mnenju v ospredje stopila potreba po pripadnosti ter vseživljenjskem učenju v podjetju.

Kot sem ugotovila s pomočjo literature in študije primera, večje podjetje ambicioznemu perspektivnemu kadru omogoča več možnosti za razvoj kariere kot manjše podjetje; posameznik lahko v podjetju razvije horizontalno, vertikalno ter ciklično obliko kariere. Vendar pa je ponudba dobrih kandidatov v velikem podjetju večja, zato je tudi rivalstvo med njimi večje. Razvoj kariere si zagotovi tisti delavec, ki s svojim znanjem, sposobnostmi in veščinami izstopa iz povprečja ostale ponudbe. Delavec naj bi bil predvsem viden za management, ki mu omogoči razvoj kariere v podjetju. V manjšem podjetju management prej opazi delavca, ki je perspektiven, delaven in uspešen kot pa v velikem, zato je še vedno vprašanje, v katerem podjetju, glede na velikost, ima perspektivni kader več možnosti za razvoj kariere.

Po mojem mnenju je začetek karierne poti smotrno začeti v velikem podjetju, ki posameznikom ponudi širok nabor kompetenc in veščin za opravljanje določenega dela. Delavci se ustrezno usposobijo za določeno delo, pridobijo sistematično znanje in izkušnje ter postanejo strokovnjaki na svojem področju. Svojo karierno pot nadalje nadaljujejo v malem ali mikro podjetju. Z ustreznim znanjem in izkušnjami, pridobljenimi v velikem podjetju, predstavljajo strokovno usposobljeno delovno silo. V mikro oz. malem podjetju postopoma prevzemajo nove naloge ter zahtevnosti; ker so lažje vidni kot v velikem podjetju, jih management prej opazi ter oceni kot perspektivni kader. V končni fazi lahko zaradi svoje usposobljenosti pomenijo zamenjavo vodilnega kadra, kar predstavlja dosežen karierni cilj v podjetju.

Dober vodja naj bi se zavedal, da uspešen kader, ki s svojimi rezultati pozitivno prispeva k delovanju podjetja, pomeni gonilno silo, ki podjetje postavlja nad tekmece. Tak kader je smotrno nadalje usmerjati ter mu v primeru ambicij omogočiti razvoj karierne poti v organizaciji. Razvoj kariere zaposlenih v organizaciji naj bi zatorej predstavljal obvezno strategijo upravljanja s človeškimi viri v vsaki organizaciji ne glede na velikost.

16 LITERATURA

1. Adair, John. 1998. *Effective Leadership: How to Develop Leadership Skills*. London, Basingstoke: Pan Books.
2. Aksoy, Hasan Huseyin. 2007. Career and Training in the New Economy: A Study Focused to Small Scale Enterprises Located in OSTIM Organized Industrial Region in Ankara/Turkey. *Theory and Practice* 7 (3): 1067–1084.
3. Armstrong, Michael. 1999. *Employee Reward*. London: Institute of Personnel and Development.
4. Bartol, Kathryn M. in David C. Martin. 1995. *Management*. New York: McGraw–Hill.
5. Basle, Andreja. 2003. Kako bo Merkur uvajal kompetence: Merkurju zelo malo koristi, če se učinkovitejših prodajnih metod naučijo trije prodajalci. *Manager* (7/8): 60–64.
6. Beer, Michael, Bert Spector, Paul R. Lawrence, Quinn D. Mills in Richard E. Walton. 1984. *Managing Human Assets*. New York: The Free Press.
7. Belak, Janko. 1998. *Razvoj podjetja in razvojni management: posebnosti malih in srednje velikih podjetij*. Gubno: MER Evrocenter.
8. Beranek, Mirjam, ur. 2002. *Priročni slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
9. Bevc, Milena. 1990. Uporaba analize stroškov in koristi na področju izobraževanja – teoretična in empirična analiza. *Ekonomski revija* 41 (5–6): 289–303.
10. --- 1999. *Financiranje, učinkovitost in razvoj izobraževanja*. Radovljica: Didakta.
11. Bontis, Nick. 2002. The Creation and Sharing of Knowledge. V *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, ur. Chun Wei Choo in Nick Bontis, 621–642. Oxford: Oxford University Press.
12. Brečko, Daniela. 2004. Konstruktivni pristop k načrtovanju osebne kariere: nova ekonomija – novi izzivi – alternativne oblike načrtovanja kariere. *Andragoška spoznanja* 10 (2): 28–42.
13. --- 2006. *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: Planet GV.

14. Cvetko, Roman. 2002. *Razvijanje delovne kariere*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
15. *Collegium Mondial Travel, potovalna agencija, d.o.o.* Dostopno prek: <http://www.collegium.si/> (23. julij 2009).
16. Cummings, G. Thomas in Christopher G. Worley. 1997. *Organization, Development and Change*. Belmont, CA: Thomson South-Western College Publishing.
17. Čeč, Franci. 1997. *Kako planirati kariero in uspeti*. Ljubljana: Vigred.
18. Dakić, Lana. 2009. V malih podjetjih se izobražujejo vodje in prodajniki. *Finance* 88 (5): 6–8.
19. Direktor podjetja CMT, d.o.o. 2010. Intervju z avtorico. Ljubljana, 17. februar.
20. Direktor podjetja Famteh, d.o.o. 2010. Intervju z avtorico. Slovenj Gradec, 17. januar.
21. Direktor podjetja Ratel, d.o.o. 2010. Intervju z avtorico. Slovenj Gradec, 20. januar.
22. Direktor podjetja Vabo, d.o.o. 2010. Intervju z avtorico. Slovenj Gradec, 23. marec.
23. Dimovski, Vlado in Tadeja Colnar. 1999. Organizacijsko učenje. *Teorija in praksa* 36 (5): 701–722.
24. Driver, J. Michael. 1980. Career Concepts and Organizational Change. V *Work, Family and the Career*, ur. C. Brooklyn Derr, 31–41. New York: Praeger.
25. --- 1988. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: Harper.
26. *Famteh, d.o.o.* Dostopno prek: <http://www.famteh.si/> (21. november 2009).
27. Ferjan, Marko. 1999. *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
28. Filipič, Drago. 1992. Obratni kapital, pravila financiranja in krizne razmere. *Bančni vestnik* 41 (7–8): 220–224.
29. Fox, J. Jeffrey. 2000. *Tako postaneš vodilni: pravila za vsakogar, ki se želi povzpeti na vrh katerekoli organizacije*. Ljubljana: Založba Tangram.
30. Gray, Colin. 2004. Management Development in European Small and Medium Enterprises. *Advances in Developing Human Resources* 6 (4): 451–469.

31. Greenhaus, H. Jeffrey in Gerald A. Callanan. 1993. *Career Management: Forth Worth*. Texas: Dryden Press.
32. Harrison, Rosemary. 1995. *Employee Development*. London: Institute of Personnel and Development.
33. Hartel, Charmine E. J., W. J. Zerbe in Neal M. Ashkanasy. 2005. *Emotions and Organizational Behavior*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
34. Herriot, Peter. 1992. *The Career Management Challenge: Balancing Individual and Organizational Needs*. London: Sage Publications.
35. Herzberg, Frederick. 1987. One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review* 65 (5): 109–120.
36. Hetzer, Barbara. 1997. The Call of Headhunter: When the Headhunter Comes Calling. *Business Week*, 15. junij. Dostopno prek: <http://www.businessweek.com/1997/18/b3525129.htm> (18. februar 2010).
37. Hoque, Kim in Nicolas Bacon. 2008. Investors in People and Training in the British SME Sector. *Human Relations* 61 (4): 451–482.
38. Ignjatović, Miroljub in Ivan Svetlik. 2004. Slovenija: neintenzivno upravljanje človeških virov. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 13–35. Ljubljana: Sophia.
39. Ilič, Branko. 2006. Pomen patentov v družbi znanja: socioekonomske implikacije za podjetja in družbo. *Teorija in praksa* 43 (3/4): 507–520.
40. Ivanuša–Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro–Andy.
41. Jelenc, Sabina. 1996. *ABC izobraževanja odraslih*. Dostopno prek: http://www.student-info.net/sis-mapa/skupina_doc/fsd/knjiznica_datoteke/292128_sabina_jelenc__abc_izobrazevanja_odraslih.doc (21. april 2010).
42. Jereb, Janez. 1989. *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
43. --- 1997. Organiziranost izobraževalne dejavnosti v slovenskih podjetjih. V *Procesi inovativnega razvoja organiziranosti in motiviranja kadrov: zbornik referatov*, ur. Ivan Kejžar, 71–77. Kranj: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovske razvoj.
44. Kampuš Trop, Vida. 1995. Podjetnikova usposobljenost in razvoj malega podjetništva. *Organizacija* 28 (6): 323–331.

45. Kejžar, Ivan. 1997. Sistemske spremembe v sistemizaciji dela, razvoju in motiviranju kadrov. V *Procesi inovativnega razvoja organiziranosti in motiviranja kadrov: zbornik referatov*, ur. Ivan Kejžar, 27–34. Kranj: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj.
46. Kitching, John in Robert Blackburn. 2002. *The Nature of Training and Motivation to Train in Small Firms: Research Report RR330*. Dostopno prek: <http://www.education.gov.uk/research/data/uploadfiles/RR330.pdf> (12. marec 2010).
47. Kocjan, Anja. 2006. Prestiž ali višja plača? *Revija Moje Delo*, 26. junij. Dostopno prek: <http://www.revija.mojedelo.com/karierni-razvoj/prestiz-ali-visja-placa-687.aspx> (28. februar 2010).
48. Kogoj, Verena. 1999. Izobraževanje v podjetjih – nujnost ali privilegij? *Andragoška spoznanja* 5 (2): 104–105.
49. Konrad, Edvard. 1996. *Delovne kariere*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
50. Kos, Erik. 1997. Pridobivanje kadrov kot razvojnih potencialov. *Procesi inovativnega razvoja organiziranosti in motiviranja kadrov: zbornik referatov*, ur. Ivan Kejžar, 86–90. Kranj: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj.
51. Kos, Marko. 1996. *Inovacijski menedžment: priročnik za mala in velika podjetja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
52. Križnič, Andreja. 2009. Do vrha po različnih tirih. *MQ, Revija Združenja Manager* (10): 54–55. Dostopno prek: http://www.zdruzenje-manager.si/storage/5193/17_Do_vrha_po_razlicnih_tirih.pdf (19. november 2009).
53. Leibowitz B. Zandy, Caela Farren in Beverly L. Kaye. 1988. *Designing Career Development Systems*. San Francisco: Jossey–Bass Publishers.
54. Leider, J. Richard. 1994. *Life Skills: Taking Charge of Your Personal and Professional Growth*. Amsterdam: Pfeiffer & Company.
55. Liikanen, Erkki in Pedro Solbes Mira. 2004. *Towards an Enterprising Europe – A Paper by the French, German and UK Governments*. Dostopno prek: http://www.hm-treasury.gov.uk/media//064EB/tee_jan04.pdf (13. februar 2010).
56. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

57. Luthans, Fred, Kyle W. Luthans in B. C. Luthans. 2004. Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital. *Business Horizons* 47 (1): 45–50.
58. Lynch, M. Lisa in Susan E. Black. 1998. Beyond the Incidence of Employer – Provided Training. *Industrial and Labor Relations Review* 52 (1): 64–81.
59. Marshall, John L. 1996. The Call of Headhunter: What to Do When the Headhunter Calls You? *Business Journal*, 11. oktober. Dostopno prek: <http://phoenix.bizjournals.com/phoenix/stories/1996/10/14/smallb3.html> (18. februar 2010).
60. Maslow, H. Abraham. 1954. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Brothers.
61. Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
62. *Merkur*. Dostopno prek: <http://www.merkur.eu/> (23. marec 2010).
63. Moorby, Ed. 1991. *How to Succeed in Employee Development: Moving From Vision to Results*. London: McGraw–Hill.
64. Morgan, Gareth. 2004. *Podobe organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
65. Možina, Stane, Jože Florjančič in Janez Gabrijelčič. 1984. *Osebni, skupinski in organizacijski razvoj*. Kranj: Moderna organizacija.
66. Možina, Stane. 1991. Osebni razvoj in delovna kariera. V *Poti do dela in zaposlitve*, ur. Judita Bagon, 71–108. Ljubljana: Panta Rhei.
67. Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja I. Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
68. Možina, Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Franc Jamšek, Zvone Vodovnik, Ivan Svetlik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojevič in Marjana Merkač Skok. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
69. Možina, Stane, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan in Zvone Vodovnik. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
70. Peel, Malcolm. 1992. *Career Development and Planning: A Guide for Managers, Trainers and Personnel Staff*. London: McGraw–Hill.
71. Pegg, Mike. 1990. Corporate Change Making it Work. *Lifeskills News, Lifeskills communication* (7): 7.

72. Penger, Sandra in Vlado Dimovski. 2006. Trendi učeče se organizacije: razvoj avtentičnega vodenja in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. *Teorija in praksa* 43 (3/4): 427–445.
73. Pike, Steve, Anna Rylander in Goran Roos. 2002. Intellectual Capital Management and Disclosure. V *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, ur. Chun Wei Choo in Nick Bontis, 657–671. Oxford: Oxford University Press.
74. Polajnar, Andrej, Marjan Leber, Borut Buchmeister, Krsto Pandža, Tomaž Rojs in Nataša Vujica. 2001. *Menedžment znanja za prakso*. Maribor: Fakulteta za strojništvo, Maribor.
75. Prašnikar, Janez in Gregor Artač. 2003. *Srednja podjetja in gospodarska rast*. Ljubljana: Časnik Finance.
76. Račnik, Marjan. 2008. *Izobraževanje zaposlenih*. Dostopno prek: <http://www.vodja.net/index.php?blog=1&p=117&more=1&c=1&tb=1&pb=1> (21. april 2009).
77. Raddon, Rosemary. 2005. *Your Career, Your Life: Career Management for the Information Professional*. Burlington: Ashgate.
78. Rejc Buhovac, Adriana. 2005. Merjenje učinkovitosti izobraževanja: model, kazalci in računanje donosnosti izobraževalnih projektov. *HRM* 3 (7): 28–33.
79. Roos, Johan, Goran Roos, Leif Edvinsson in Nicola C. Dragonetti. 2000. *Intelektualni kapital: krmarjenje po novem poslovnem svetu*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
80. Rozman, Bor. 2003. Upravljanje kompetenc na delovnem mestu: MOKL – Merkur, organizacija kompetentnih ljudi. *HRM* 1 (2): 42–48.
81. Schultz, W. Theodore. 1971. *Investment in Human Capital – The Role of Education and of Research*. New York: The Free Press.
82. Schumpeter, A. Joseph. 1961. *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. New York: Oxford University Press.
83. Senge, M. Peter. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency.
84. Sherman, W. Arthur, Scott Snell in George Bohlander. 1998. *Managing Human Resources*. Cincinnati: South–Western College.

85. Simonsen, Peggy. 1997. *Promoting a Development Culture in Your Organization. Using Career Development as a Change Agent*. Palo Alto California: Davies–Block Publishing.
86. Starc, Jasmina in Ana Blažič. 2001. Dejavniki, ki ovirajo zaposlene pri izobraževanju. *Andragoška spoznanja* 7 (4): 91–93.
87. Storey, David. 2002. *Management Training in SMEs: Synthesis Report*. Paris: Organization for Economic Cooperation and Development.
88. Širec, Karin, Miroslav Rebernik, Polona Tominc, Močnik Dijana, Mojca Duh, Matej Rus, Barbara Bradač, Katja Crnogaj in Rok Podgornik. 2008. *Različnost kot podjetniška priložnost: slovenski podjetniški observatorij 2007/08*. Maribor: Ekonomsko–poslovna fakulteta.
89. Tavčar, I. Mitja. 1999. *Na poti k učeči se organizaciji: študijsko gradivo za izobraževanje timov v okviru podjetja »Mreže učečih se šol«*. Koper: Visoka šola za management.
90. Taylor, Chris. 2001. *10 Things Your Headhunter Won't Tell You*. Dostopno prek: http://www.fairness.com/resources/one?resource_id=33222 (20. februar 2010).
91. *TUS KO-SI, d.d.* Dostopno prek: <http://www.ko-si.net/> (28. april 2010).
92. Ule, Andrej. 2004. Znanost v družbi znanja. *Teorija in praksa* 41 (1/2): 256–271.
93. *Vabo, d.o.o.* Dostopno prek: <http://www.vabo.si/> (18. marec 2010).
94. Vodja kadrovske službe TUS KO-SI, d.d. 2010. Intervju z avtorico. Slovenj Gradec, 15. april.
95. Vodja službe za razvoj kadrov Merkur. 2010. Intervju z avtorico. Slovenj Gradec, 24. marec.
96. *Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1)*. Ur. l. RS 42/2006. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200642&stevilka=1799> (18. januar 2010).
97. Zorko Mencin, Darja. 2005. Načrtovanje razvoja ključnih kadrov na podlagi ciljnih skupin. *Bančni vestnik* 54 (1/2): 40–43.
98. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
99. Žakelj, Luka. 2004. *Razvoj malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji in Evropski uniji*. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.

100. Werther, B. William in Keith Davis. 1993. *Human Resources and Personnel Management*. New York: McGraw–Hill.
101. Whitley, Richard. 2003. The Institutional Structuring of Organizational Capabilities: The Role of Authority Sharing and Organizational Careers. *Organization Studies* 24 (5): 667–695.

17 PRILOGE

PRILOGA A: INTERVJU V MIKRO PODJETJU FAMTEH, D. O. O.

1. Podjetje zastopajo 4 zaposleni, kako je zgrajena hierarhija podjetja?

Na vrhu je vodilna funkcija direktorja, nato je funkcija vodje komerciale, kateri sledi funkcija komercialista. Oba zaposlena v komerciali opravljata delo prodaje in sta na istem hierarhičnem nivoju. Vsak od obeh zaposlenih v komerciali ima svoj ločen program; delo je točno določeno za vsakega posameznika in se ne meša.

2. Katerega leta ste se zaposlili v podjetju Famteh, d. o. o.?

V podjetju sem se zaposlil leta 2007; istega leta je podjetje nastalo.

3. Katera dela ste na začetku opravljali v podjetju?

Na začetku sem opravljal dela prodaje.

4. Kakšna je bila vaša prvotna funkcija v podjetju?

V začetni fazi – ko sem se zaposlil v podjetju, sem, kot že rečeno, opravljal dela prodaje, moja funkcija je bila prodajni referent.

5. Kdaj ste nastopili vodilno mesto direktorja v podjetju?

Čez dve leti delovanja v podjetju, leta 2009.

6. Kdo je bil pobudnik za vaš prevzem vodilne funkcije v podjetju in kateri so bili glavni razlogi za to?

To je predlagal lastnik podjetja zaradi potrebe po kompetentnem vodenju. Po njegovem mnenju so bili moji doseženi rezultati v podjetju glavna iztočnica za sprejem takšne odločitve. Po drugi strani pa je bil razlog tudi izpraznjeno delovno mesto direktorja podjetja, saj je bil bivši direktor po lasti želji premaknjen na mesto vodje komerciale. Se pravi, če povzamem, izpraznjeno delovno mesto funkcije direktorja kot dejanski poglobitveni razlog ter moji doseženi rezultati v podjetju in ustrezne kompetence, ki so mi zagotovile mesto direktorja pred ostalimi kandidati.

7. Kako je potekalo uvajanje na vodilno funkcijo?

Uvajanje ni bilo dolgotrajno; v delo samo me je nekoliko uvedel bivši direktor podjetja. Sicer pa sem imel ustrezne potrebne kompetence ter izkušnje za takojšen nastop vodilne funkcije.

8. Ali ste ustrezne kompetence ter izkušnje razvili že pred prihodom v podjetje Famteh, d. o. o., če da, kje?

Teoretične kompetence sem razvil s pomočjo formalne izobrazbe oz. študija. Kasneje sem jih še podkrepil v praksi. V letih 2005, 2006 sem opravljal študentsko delo v podjetju TRO (Tovarna rezalnega orodja

Prevalje), kjer sem opravljal delo v proizvodnji ter kasneje še delo prodajnega referenta. V omenjenem podjetju sem opravljal dela prodaje, servisa ter nabave.

9. Kako ste pridobljeno znanje uporabili v podjetju Famteh, d. o. o.?

V večjem podjetju sem v prvi vrsti spoznal osnove prodaje ter osnove dela v timu ter dela s strankami. To sem nadalje uporabil v podjetju Famteh, d. o. o. Pridobljene izkušnje so zadostovale za delo prodajnega referenta. Za delo direktorja so bile seveda potrebne nove izkušnje, predvsem pa dobro poznavanje delovanja celotnega podjetja.

10. Ali menite, da je razvoj kariere v podjetju dobra motivacija za zaposlenega?

Vsekakor. Če gledam s svojega stališča, lahko zagotovem, da je to dobra motivacija. Sam sem si karierno pot zgradil v podjetju Famteh, d. o. o., in lahko rečem, da je bil prevzem vodilne funkcije moj dosežen karierni cilj. Če v podjetju ne bi imel možnosti za razvoj kariere, bi to najverjetneje vplivalo na moje zadovoljstvo pri delu. Vseeno pa se v splošnem v mikro podjetju pojem motivacija še vedno nekoliko bolj povezuje z denarnimi nagradami kot pa z razvojem kariere, saj je manj funkcij oz. delovnih mest.

11. Kaj pa ostali zaposleni v podjetju, ali imajo možnost za razvoj kariere poti?

Kar se tiče napredovanj oz. razvoja kariere zaposlenih v mikro podjetju Famteh le-to vsaj zaenkrat še ni mogoče, ker ni potreb po dodatnih funkcijah oz. delovnih mestih. Tega se zaposleni tudi zavedajo. Delavci se izobražujejo in nadgrajujejo svoje znanje za potrebe dela, ki ga opravljajo – prodaja, ne širijo pa svojih znanj na druga področja, kot sta npr. računovodstvo in marketing, ki sta eksterna. Izobraževanja delavcem ne zagotavljajo razvoja kariere, saj so omejena za potrebe dela prodaje.

12. Ali bi v primeru izpraznjenega mesta v podjetju zaposlili eksternega delavca ali bi omogočili razvoj kariere internemu delavcu?

Osebnostno menim, da imata v primeru odločitve za internega delavca varnost in zanesljivost pomembno vlogo. Izpraznjeno delovno mesto je primerno za kader, ki je dokazal svojo pridnost, zanesljivost, predanost podjetju, torej za kader, katerega karakteristike delodajalec dobro pozna. Osebnostno menim, da je za podjetje najbolj ugodno in manj tvegano, če se že utečenemu delavcu, na nekem nižjem delovnem mestu, ki kaže potencial oz. prispeva k dodani vrednosti v podjetju, omogoči razvoj kariere. Zaposlitev zunanjega delavca je sicer lahko ustrezna v primeru, če ima delavec ustrezne reference, vendar te niso vedno zanesljivo zagotovilo.

13. Ali ima po vašem mnenju velikost podjetja pomembno vlogo pri razvoju kariere posameznikov v organizaciji?

V manjšem podjetju delodajalec sicer prej opazi delavca, ki je sposoben, potencialen delavec za napredovanje, kot pa v večjem podjetju, vendar napredovanje v malih oz. mikro podjetjih ni veliko, ker je manj delovnih mest. Na delovnih mestih v manjših podjetjih je prostora zgolj za tiste delavce, ki prinašajo dobiček podjetju, ki predstavljajo dodano vrednost. V primeru, da le-ti niso »ustrezni«, se naredi zamenjava – delavec na nižjem delovnem mestu lahko zasede izpraznjeno mesto.

14. Če se sedaj odmakneva od podjetja Famteh, d. o. o., in se osredotočiva na razvoj kariere zaposlenih v podjetju v splošnem; kdo so po vašem mnenju ključni, perspektivni delavci?

To so delavci, ki s svojim znanjem in sposobnostmi prispevajo k pozitivni organizacijski identiteti ter prispevajo k rezultatom organizacije.

15. Ali menite, da imajo delavčeve osebne lastnosti veliki pomen za razvoj kariere posameznika v organizaciji?

Vsekakor, saj vplivajo na delavčevo funkcioniranje pri delu ter posledično na odločitve managementa za nadaljnji razvoj ter nadaljevanje karierni poti v organizaciji, ki jo v končni fazi odobri delodajalec. Gre za opazovanje delavca s strani managementa. Ta naj bi s konstantnim opazovanjem med kadri prepoznal delavce, ki so samoiniciativni in ki s svojim prispevkom pripomorejo k pozitivni vrednosti organizacije. Njihovo znanje je potrebno nadalje po potrebi preoblikovati oz. nadgraditi ter ga ustrezno akumulirati v celotno organizacijo.

16. Se pravi, da je še vedno management tisti, ki odobri razvoj kariere kadrov in ne gre zgolj za posameznikove ambicije in primerne kompetence za nadaljevanje razvoja kariere v organizaciji?

V bistvu gre za potrebo organizacije. Delodajalec oz. manager mora predvideti, ali je razvoj kariere posameznika v organizaciji relevanten ter kakšne dolgoročne učinke bi prinesel. Nadaljevanje kariere omogoči posameznikom, za katere meni, da bodo z razvojem lastne kariere veliko doprinesli k uspehu celotne organizacije.

17. Na podlagi česa pa oceni, ali je delavec primeren za nadgradnjo kariere v organizaciji?

Delodajalec oz. manager posameznega delavca konstantno opazuje pri opravljanju delovnih nalog, pri čemer je posebej pozoren na delavčevo obnašanje na delovnem mestu, njegovo fleksibilnost, zavzetost itd. Na ta način prepozna tako delavčeve pozitivne (kot so samoiniciativnost, fleksibilnost, lojalnost podjetju, zanesljivost, natančnost, hitrost, odgovornost, vodstvene sposobnosti itd.) kot tudi negativne lastnosti ter na podlagi le-teh oceni delavčevo primernost po nadgraditvi njegove kariere v organizaciji.

Z vstopom v organizacijo delavec nastopi t. i. fazo uvajanja, kjer je, bodisi s pomočjo mentorja bodisi kadrovskega managerja, ustrezno uveden v sam način dela, ter kjer spozna značilnosti podjetja, se pravi zunanje, notranje okolje organizacije ter njihove akterje. Fazi uvajanja sledi t. i. faza opazovanja, kjer je delavec aktivno ter pasivno opazovan s strani nadrejenega. Aktivno opazovanje pomeni neposredno opazovanje delavca s strani nadrejenega, pri čemer le-ta pristopi k delavcu, si pri tem ogleda njegov način dela, opravljanje delovnih nalog ter delavca tudi povpraša o njegovih občutkih pri opravljanju dela. Pasivno opazovanje pa pomeni posredno opazovanje delavca s strani nadrejenega, pri čemer se delavec ne nujno zaveda, da je opazovan; nadrejeni se neopazno giblje v delavčevem okolju ter pri tem natančno opazuje delavčevo izvajanje dela.

Glavni namen faze opazovanja je ugotavljanje delavčeve uspešnosti. Po fazi opazovanja manager spozna delavčeve lastnosti ter njegov način dela ter na podlagi le-tega presodi, ali je delavec primeren za delo,

ki ga opravlja, ali se splača vlagati v delavčevo znanje ter ga ob potrebi morebiti postaviti na višje delovno mesto oz. razširiti njegov spekter delovnih nalog. O tem se odloča na podlagi obnašanja delavca pri samem delu ter glede na njegovo produktivno, samoiniciativno razmišljanje. V primeru, da delodajalec v delavcu spozna potencial, razmišlja o nadgraditvi kariere delavca v organizaciji ter morebiti tudi o napredovanju. Delavcu se omogoči dodatno izobraževanje, katerega stroške krije podjetje, v katerem je zaposlen. Cilj izobraževanja naj bi bil en, delavec mora s pridobitvijo dodatnega izobraževanja doprinesiti podjetju korist v smislu pozitivnih rezultatov dela ter dobička.

PRILOGA B: INTERVJU V MIKRO PODJETJU RATEL, D. O. O.

1. Kakšna je hierarhija v podjetju?

Na vrhu sem torej jaz kot lastnik oz. direktor podjetja, nadalje sledita oba delavca. Prvi zaposleni s funkcijo vodje prodaje in marketinga; delavec pokriva področja komercialne, marketinga ter kadrovske funkcije. Drugi zaposleni s funkcijo terenskega tehnika opravlja dela montaž in vzdrževanje telekomunikacijskih sistemov.

2. Če se na začetku osredotočim na vašo karierno pot, kje ste bili zaposleni pred ustanovitvijo lastnega podjetja?

Zaposlen sem bil v velikem podjetju, kjer sem opravljal rutinska dela montaž in vzdrževanja telefonskih aparatov.

3. Zakaj ste se odločili za ustanovitev lastnega podjetja?

Predvsem zaradi tega, ker v velikem podjetju, v katerem sem bil zaposlen, nisem imel možnosti za popolno izrabo svojih zmožnosti. Zavedal sem se, da je moj spekter sposobnosti širši od delovnih nalog, ki sem jih opravljal v velikem podjetju. Imel sem ambicije po nadaljevanju svoje kariere, zato sem se odločil za ustanovitev lastnega podjetja.

4. Ali je bil ob ustanovitvi lastnega podjetja potreben razvoj dodatnih kompetenc, znanj? Če da, kako ste to realizirali?

Preden sem stopil na samostojno poklicno pot, sem se po svoji volji udeležil samoplačniškega izobraževanja v podjetju za telefonske sisteme, ki je obsegalo petdeset izobraževalnih ur v devetih dneh. Udeleženci smo pridobili znanje o telefonskih garniturah in centralah; sledilo je samostojno učenje preko gradiva, zaključni izpit ter pridobitev formalnega certifikata z nazivom vzdrževalec specialist. Izobraževanja sem se udeležil, ker sem želel pridobiti dodatno znanje za uspešen nadaljnji razvoj kariere.

5. Ali ste sami krili stroške izobraževanja?

V tem primeru da, vendar moram poudariti, da so bili stroški izobraževanja popolnoma nepomembni, saj jih je učinkovito pridobljeno znanje popolnoma odtehtalo; stroški so se v večkratni vrednosti v prihodnosti povrnilo.

6. Kako je nadalje potekal vaš razvoj kariere, ali ste z dodatnimi izobraževanji nadgrajevali svoje znanje, produkcijske zmožnosti?

Izobraževanj sem se udeleževal vseskozi od ustanovitve podjetja. Razlog za to je bil nadgradnja znanj za širitev produkcijskih zmožnosti, ki v širšem pomenijo večjo kompetitivnost in konkurenčnost ter povečanje dobička. V začetni fazi rasti podjetja je bilo to še predvsem pomembno za uspešen preboj na trg ter posledično za konkuriranje tekmečem. Seveda pa sem novo pridobljeno znanje vseskozi povezoval z lastnimi izkušnjami in ga prav zaradi tega uspešno realiziral v praksi.

7. Kaj je bil glavni motivacijski faktor za izobraževanja?

V izobraževanje in širjenje svojih znanj sem bil zelo motiviran, saj sem želel razširiti mrežo strank ter podjetje povzdigniti v podjetje, ki je lahko konkurenčno. Motivacija za izobraževanje je izhajala iz povečanja tržnega deleža, pridobivanja novih strank ter novih naročniških podjetij ter posledično povečanja dobička, kot motivatorji pa so v začetni fazi delovali tudi motiv osebne rasti, potreba po moči, potreba po neodvisnosti, motiv dosežka in uspeha.

8. Ali menite, da so bili vložki časa in denarja majhni v primerjavi z doseženim uspehom?

Vsekakor. Vlaganje v izobraževanje, v katerega je bil največji vložek poraba časa za izobraževanje, se mi je definitivno izplačalo, saj so bili stroški, ki sem jih vložil v izobraževanje, precej manjši od širokega obsega pridobljenih znanj, kar je posledično prineslo večjo konkurenčnost in večji dobiček.

Naložba izgube časa in denarja ni bila pretirano tvegana, lahko bi rekel, da je bila nekako nujna in zato še posebej dobrodošla. Brez izobraževanja bi bilo podjetje obsojeno na manjši dobiček, malo število strank, manjši ugled ter zelo nizko oz. ničlo konkurenčnost na trgu, kar bi dolgoročno lahko vodilo celo v propad podjetja.

Izobraževanje mi je pravzaprav omogočilo razvoj lastne kariere poti, pri čemer sem pridobil ustrezne spretnosti in znanja, ki sem jih uporabil za širjenje ponudbe, kar je podjetju omogočilo vzpon, širitev na trgu ter pridobljeno konkurenčnost v Koroški regiji.

9. Ali so danes konstantna izobraževanja stalnica v vašem podjetju?

Seveda; v podjetju se vsi trije delavci ob potrebi udeležujemo izobraževanj, ki jih organizirajo naši poslovni partnerji.

10. Ali izobraževanja pomenijo tudi razvoj kariere obeh delavcev?

V tem primeru ne. Govorim namreč o izobraževanjih, ki jih organizirajo naši poslovni partnerji v primeru npr. novih produktov, uspešne prodaje itd. Ta izobraževanja so tako rekoč nujna za uspešno funkcioniranje pri delu.

11. Kaj pa v splošnem, ali imata delavca v podjetju možnost za razvoj kariere?

Seveda, vendar je pri tem pomembna predvsem njuna lastna angažiranost in ambicioznost.

12. In to v konkretnem primeru pomeni?

Na primer, če se osredotočiva na ambiciozno novinko, ki se je v podjetju zaposlila pred približno enim letom. Zaposlena je na začetku opravljala dela v komerciali, nadalje sem jo na njeno željo usmeril v marketing. Podjetje je v fazi rasti, zato je zaposlena postopoma prevzemala ter širila delovne naloge, ki sem jih prej opravljal sam. Ker je delavka ambiciozna in vedoželjna, jo nameravam sčasoma uvesti tudi v dela računovodstva, ki je zaenkrat eksterno.

13. Kaj pa kar se tiče drugega delavca, terenskega tehnika, kako je z njegovim razvojem kariere?

Drugi delavec ima fiksno delo, ki obsega priklope telefonov, modemov ter sprejemnikov za televizor in inštalacije računalniških programov. Delavec je zaenkrat zadovoljen z opravljanjem omenjenega dela ter še ne kaže ambicij za nadgradnjo delovnih nalog. Kljub temu bo, v primeru potreb po razširitvi delovnih nalog v podjetju, tudi on prevzel določene nove naloge.

14. Se pravi, če sem prav razumela, razvoj kariere v podjetju je odvisen predvsem od angažiranosti in ambicij delavcev. Kaj pa potrebe podjetja, so pomembne pri tem?

Seveda so, in to precej. V primeru Ratel, d. o. o., kot sem že omenil, potrebe na določenih področjih dela so, saj je podjetje v fazi rasti.

15. Pa menite, da je zagotavljanje razvoja kariere zaposlenim v organizaciji dobra motivacija za delavce?

Menim, da je. Sam sem na primer veliko podjetje zapustil ravno zaradi tega, ker se v njem nisem mogel karierno razvijati. Prav zaradi tega tudi želim obema zaposlenima omogočiti razvoj kariere, v primeru, da imata ambicije. V kolikor to dopuščajo potrebe podjetja, je seveda možno realizirati, v nasprotnem primeru to ne gre.

16. To se pravi, delavca imata možnost razvoja horizontalne oblike kariere, kaj pa kar se tiče vertikalnih premikov?

Vertikalni premiki v podjetju vsaj zaenkrat še niso možni.

PRILOGA C: INTERVJU V MALEM PODJETJU CMT, D. O. O.

1. Kakšne so osnovne značilnosti o podjetju in hierarhija podjetja?

14 redno zaposlenih, vse skupaj, ekipa v Sloveniji, skupaj s tistimi, ki delajo preko študentskega servisa, šteje približno 200 ljudi. Poslovalnico imamo v Novem mestu, drugače pa, kar imamo partnerskih firm, so v S Italiji, na Hrvaškem, v BIH in Srbiji. Specializirani smo za potovalno prodajno nišo za mlade in pa strategija razvoja je prodajo preko spleta.

Hierarhija podjetja: upravo sestavljajo 4 direktorji – 4 partnerji, to je potem razdeljeno na vodje sektorjev, se pravi vodja maturantskega oddelka, vodja absolventskega oddelka, vodja marketinga, vodja bookinga, vodja računovodstva. In potem je vsak sektor razdeljen na namestnike in nato na celo ekipo navzdol.

2. Ali je v vašem podjetju delavcem omogočen razvoj kariere?

Če je delavec zagnan, inovativen, ambiciozen, vsekakor da. Za naše podjetje izbiramo delavce, ki so produktivni in polni idej ter take, od katerih lahko v prihodnje pričakujemo tudi neko mobilnost, razvoj. Za naše podjetje je vsak zaposleni pomemben člen verige, zato težimo k temu, da vsakega kar se da ustrezno izobrazimo ter uvedemo v sistem. Vsak zaposleni nam predstavlja izziv, da ga preoblikujemo v kader z dodano vrednostjo. Po drugi strani pa predstavlja tudi morebiten potencial za dolgoročni prevzem vodilne funkcije v prihodnosti. Zato nam je predvsem pomembno, da vsakega posameznika dobro spoznamo in na tak način prepoznamo vse njegove odlike in slabosti. V kolikor kader ne izpolnjuje pričakovanih zahtev, ga izločimo iz sistema. Načeloma pa ima vsak, ki je samoiniciativen, ter vsak, ki dela v skladu z zahtevami podjetja, možnost, da napreduje oz. si zgradi lastno karierno pot v podjetju. Ker mi (direktorji) težimo k temu, da se bomo na dolgi rok odmaknili od svojih funkcij ter na naša mesta postavili sposobne posameznike, ki so se s svojimi izkušnjami, znanjem izkazali v našem podjetju.

3. Katere lastnosti, kompetence mora imeti po vašem dober kader v vašem podjetju?

Samoiniciativa, ki je najpomembnejša. Kader mora biti iznajdljiv, odločen, inovativen, skratka kader, ki prinaša dodano vrednost podjetju. Zaželene lastnosti so še kooperativnost, komunikativnost, vztrajnost, natančnost, objektivnost presojanja, interes za delo z ljudmi.

4. Mi lahko navedete konkreten primer – razvoj kariere delavca v CMT? Zaposleni v podjetju, če pogledava na zaposlene na višjih delovnih mestih, na primer čisto konkretno vodjo maturantskega oddelka, kako je on prišel na ta položaj?

Se pravi, če konkretno pogledava na vodjo maturantskega bookinga – on je bil pri nas pri Mondialu najprej potnik, potem vodič itd. Ker gre za filozofijo, mi promotorji med svojo populacijo potnikov načeloma tudi že zbiramo ekipo morebitnih potencialnih kadrov, ki se nam zdijo sposobni in primerni, da bi dolgoročno zavzeli, zasegli posamezne pozicije. Zakaj? Ker izobraževalni proces ne daje ustrezno oblikovane osebe, ki bi imela praktično in vsebinsko znanje prilagojeno naši specifični prodaji, kar pomeni, da mi postopoma do takega nivoja pobiramo najboljše ljudi od nivoja na nivo. Se pravi, iščemo ljudi, ki že imajo v osnovi izdelane določene kompetence, ki jih vidimo kot ustrezne za delo. Ko ti usvojijo začetno znanje in se izkažejo pri delu, lahko postanejo vodje. Ker naš dolgoročni cilj je, da se mi umaknemo kot direktorji. Da postavimo na vodilne pozicije najboljše kadre, ki jih uvajamo skozi njihovo celotno delo. Se pravi, cilj je, da le-ti dokončno zavzamejo mesta izvršnih direktorjev in se mi (zdajšnji direktorji) preusmerimo v druge zadeve. To mislimo realizirati v roku 5 let.

V podjetju torej stremimo k temu, da pridobivamo kadre, ki so zanesljivi, odgovorni, ambiciozni; namen pridobivanja takih kadrov je zadovoljitev dolgoročnih ciljev. Se pravi, delavca, ki smo ga pridobili skozi opazovanje, skušamo na tak način vpeljati v sistem, da ga lahko postopoma razvijamo. Na tak način potem postopoma prehaja na višje nivoje, a le v primeru, če se že v osnovi izkaže kot ustrezen, primeren za izpolnitev naših pričakovanj.

5. Kako poteka razvoj kariere posameznikov v vašem podjetju, ali delavce konstantno dodatno izobražujete?

Razvoj kariere posameznikov poteka čisto individualno, glede na potrebe posameznika. Mi najprej dodobra proučimo posameznike, ki smo jih sprejeli na našo agencijo, in jih potem nadalje usmerjamo. Vidimo človeka, kako se obnaša, in ga razvijamo po nivoju nalog. Npr. če opazimo, da se v animatorju kaže širši potencial, ga ustrezno usmerimo naprej. Posameznik, v katerem v podjetju prepoznamo potencial, v začetni fazi prevzame večjo zahtevnost dela na svojem področju in ima v primeru uspešnosti možnost, da zasede višjo funkcijo.

Konkretni primer vodje destinacije: on je bil najprej vodič, potem je bil promotor, potem je bil vodja prodaje; potem pa sem ga na podlagi njegovih izkušenj definiral, da bi lahko bil tudi vodja destinacije in sem se na tak način potem z njim ukvarjal; sem ga uvajal za vodjo destinacije. Eno sezono sem ga tako uvajal na sami destinaciji, jaz sem bil vodja destinacije, on pa je delal ob meni kot moj pomočnik. Uvajal in učil sem ga na konkretnem praktičnem primeru, kar je po mojem mnenju bilo zelo učinkovito, da je videl dejansko stanje, kako se delo prakticira, katere so stvari, na katere je potrebno biti pozoren, in tako naprej. Drugo sezono sva delala skupaj in potem sem ga v naslednjem terminu pustil, da sam dela. Takrat je bilo potem zelo veliko napak, zato je bilo tudi veliko kritik in vsega, ampak sva se potem, ko sva prišla domov, usedla in vse stvari analizirala. Poskušala sva ugotoviti, kje so bile napake, itd. Pomembno je, da takega človeka ves čas usmerjaš, vodiš pod mentorstvom in ga na tak način oblikuješ, dokler ne postane samostojen. Se pravi, ga oblikuješ v kader, ki bo sposoben dokončno samostojno prevzeti določeno funkcijo v podjetju oz. da s svojim znanjem, idejami še nadgradi zadevo in jo še izboljša na tak način. Nadgradnje, treniranja znanja s strani nadrejenih – to je bistvo našega izobraževanja.

In danes lahko on samostojno vodi destinacijo. To je namen učenja, prenosa znanja, izkušenj na potencialne delavce, nadgradnja njegovih znanj. Ko enkrat usvoji potrebna znanja, gre naprej, se nauči pogajanj, spozna partnerje, izzive, način organizacije, dela. Vedno pa mu mora biti izziv, da je lahko boljši, da ne sprejema zgolj že ustaljenih praks, ampak da vedno poskuša uvesti boljše alternative. To je glavni namen razvoja, nam je izziv, da je ta človek, ki ga treniramo, boljši in nam ima za ponuditi večjo paleto predlogov, izboljšav, idej.

6. Ali je prenos znanja oz. nadgradnja znanj ter posledično razvoj kariere omogočen vsem zaposlenim ali zgolj perspektivnim delavcem?

V bistvu vsem delavcem omogočamo razvoj znanja s pomočjo spoznavanja destinacij. Tam prav tako poteka prenos znanja s strani naših internih delavcev; se pravi naši delavci izobražujejo novince oz. delavce nasploh. Če hočeš ti nek aranžma dobro prodati, ga predstaviti drugim, ga moraš seveda dobro poznati. In k temu mi težimo. Naši kadri se izobražujejo na destinacijah, spoznavajo hotele, značilnosti nekega območja itd. in imajo tudi priložnost videti, kako potekajo naši izleti. Se pravi, vsakemu omogočimo, da se udeležuje naših izletov. Na ta način dosežemo, da znajo produkt kupcem in interesentom dobro predstaviti v vsej njegovi celovitosti. Ker ga dejansko doživijo, ga tudi lažje predstavijo in prodajo.

7. Kdo krije stroške izobraževanja?

Vsi ti stroški, povezani z izobraževanjem, so naši. To je naša investicija, naš vložek, da pač lahko ustrezno uspešno realiziramo določen program, zato je to izobraževanje dodana vrednost. Tega je veliko, vsako novo leto, vsak absolvent, vsak maturantski izlet, individualni izleti.

Tam okrog 500 ljudi na leto mi odpeljemo skozi to. Mi te kadre vodimo na različne destinacije na svoje stroške, da bi spoznavali vsebine, da bi se navajali.

Vsaka destinacija ima svojega koordinatorja, svojega nadzornika, ki vodi naš kader. Se pravi, ti preko koordinatorjev opravljajo svoje izobraževanje.

8. Se pravi, izobraževanje omogočate vsem zaposlenim, kaj pa konkretno razvoj kariere v podjetju?

Kar se tiče dejanskega razvoja kariere v smislu kasneje tudi napredovanja v podjetju pa je res, da si ga razvijajo le posamezniki.

9. Perspektivni kadri?

Ja, lahko se tako izrazim. Se pravi posamezniki, v katerih smo nadrejeni prepoznali potencial, da bodo v prihodnje sposobni prevzeti vodilne funkcije v podjetju. Vseeno pa ima pri nas vsak, ki ima določeno stopnjo samoiniciative, se pravi, da je ustrezen kandidat za delo v našem podjetju, možnost, da se dokaže in si posledično zgradi svojo kariero. Te kandidate mi namreč izbiramo med zaposlenimi. In ko opazimo kader, ki ima izkušnje in že nekaj prispeva k razvoju podjetja, ga potem potisnemo v ospredje. Vsekakor pa ima vsak, kot že rečeno, možnost, da se dokaže.

10. Ali nadgradnja formalnega študija (zaključek magisterija) nadalje v podjetju pomeni razvoj kariere delavca v podjetju?

Ne, formalno znanje je kot dodatek, nas na koncu zanima rezultat. Se pravi napredovanje je odvisno od rezultatov posameznega delavca pri njegovem delu. Je seveda zaželeno, da nadgradijo svoje znanje in ga uporabijo v praksi, ni pa to pogoj za napredovanje. Pri nas na primer delajo trije delavci magisterij na svojo željo, svoje stroške; končan študij jim v podjetju ne bo zagotovil razvoja kariere.

11. Motiviranje delavcev, kako, na kakšen način?

Z denarnimi nagradami – kdor več naredi, tudi več dobi. V našem podjetju je plača sestavljena iz fiksnega plačila, nato pa je potem odvisno od delovnega mesta. Se pravi npr. v komerciali imajo določen točen plan, koliko morejo narediti, in tako si lahko prislužijo dodatek. Nimamo zgornjega limita zaslužka, je spodnji limit, torej fiksno plačilo, ki si ga lahko dvignejo s stimulacijo.

12. Ali je po vašem mnenju motivacija tudi razvoj kariere?

Seveda je, in to velika.

13. Zakaj?

Delavcem na ta način povemo, da smo zadovoljni z njihovim dosedanjim opravljanjem dela, da jim zaupamo in od njih nekaj pričakujemo. Tako se čutijo produktivne in so še bolj motivirani, da resnično

uporabijo vse svoje zmožnosti, so še bolj inovativni in koristni za podjetje; da sami dvigujejo podjetju neko dodano vrednost.

14. Ali menite, da so kadri, ki imajo omogočen razvoj kariere, bolj lojalni podjetju?

Izkušnje kažejo, da ja. To so potem ljudje, katerim daš neko znanje, jim tako omogočiš razvoj, v bistvu z njimi delaš dovolj pošteno, da se v svoji okolici počutijo dobro, tako da ja, so bolj zavezani podjetju.

15. Ali v podjetju zagovarjate načelo po nadgrajevanju in usmerjanju internih delavcev za zasedanje določenih funkcij?

Načeloma ja, želimo pridobiti ljudi, ki jih nadalje sami oblikujemo. Obstajajo pa tudi izjeme, kjer rabimo specifično znanje, kot je npr. računovodstvo ali pa marketing, PR, kjer večinoma izbiramo zunanje delavce z ustreznim formalnim znanjem. Ker na teh dveh področjih je znanje ključno, mi teh izkušenj nimamo.

16. Fluktuacija – ali je nezadovoljena ambicija po razvoju kariere razlog za odhod zaposlenih iz podjetja?

Tudi. Zaposleni odhajajo, ker menijo, da se pri nas ne morejo več karierno razvijati. Ker v našem podjetju je pač tako, kot je potem tudi pri vseh ostalih manjših podjetjih. Mi imamo na voljo določeno število delovnih mest, ki jih lahko zapolnimo s kadri, jim na tak način tudi omogočimo napredovanje, razvoj kariere, vendar pa ne moremo zagotoviti vodilnega položaja prav vsem delavcem, ki bi si ga želeli, kar je tudi logično. Omogočimo ga torej tistim, ki se nam zdijo za to najbolj primerni, to pa ne pomeni, da so ostali kaj bistveno manj sposobni oz. ambiciozni. Taki kadri potem odidejo iz podjetja; se je že zgodil primer, da je kdo potem, da bi zadovoljil svoje ambicije po razvoju, ustanovil lastno podjetje, kjer je združil znanje pridobljeno pri nas.

PRILOGA Č: INTERVJU V SREDNJE VELIKEM PODJETJU VABO, D. O. O.

1. Kje, na kakšen način pridobivate kadre?

Procesi v podjetju Vabo, d. o. o., potekajo tako, da je kadrovska politika pridobivanja kadrov zasnovana na dva načina. Prvič, kadre iščemo preko kadrovskih agencij. Tu iščemo predvsem kadre, ki so za podjetje ključnega pomena; to se pravi vodilne ali vodstvene delavce. Drugi način pa je iskanje med posameznimi gospodarskimi subjekti, to pomeni, če vidimo neke dober kader, ga skušamo sami na različne načine privabiti v naše podjetje, tako da tem subjektov ponudimo višjo plačo, določene bonitete itd.

2. Se pravi, kot ste omenili, vodilne kadre pridobivate na trgu. To se pravi, v konkretnem primeru, če se v podjetju pojavi potreba po vodilni funkciji, takšen kade poiščete na trgu in ne omogočite npr. napredovanja internemu delavcu?

Definitivno je za nas zelo pomembno, da vodstveno funkcijo zasede delavec, ki deluje znotraj podjetja, vendar je to v določenih primerih izredno težko, kajti delavec, ki je bil prej na isti hierarhični lestvici kot

njegovi sodelavci, zelo težko stopi korak naprej in postane vodja svojim sodelavcem; zelo težko vzpostavi določeno avtoriteto in jih obvlada. Imeti mora zelo močno karizmo. Torej, če ocenimo, da je to delavec z močno karizmo, ki ima ustrezne kompetence, osebnostne lastnosti, izobrazbo itd. lahko napreduje v vodstveno funkcijo. V kolikor pa ocenimo, da to ne bo dobro za nadaljnji razvoj podjetja oz. za samo vodenje teh ljudi, pa raje poiščemo zunanjega nevtralnega človeka z ustreznimi kompetencami, da ta potem prevzame funkcijo vodje.

3. Katere kompetence, osebnostne lastnosti pa so po vašem mnenju pomembne za kader, ki naj bi napredoval oz. bil sposoben prevzeti vodilno funkcijo v podjetju?

V današnjem času zelo cenjena vrлина je predvsem pripadnost podjetju, to pomeni tista zgodba, da prideš v podjetje in delaš za podjetje. To pomeni, da postaviš podjetje na prvo mesto, šele potem kot osebnost postaviš sebe. Zakaj? Zato ker veliko posameznikov pride v neko podjetje in najprej postavi sebe na prvo mesto in šele nato podjetje. Na tak način ne more uspešno prispevati k razvoju podjetja, ampak zgolj samega sebe, kar pa ni smisel delovanja podjetja. Se pravi predvsem je pomembna ta pripadnost podjetju, potem pa ostale vrline, kot so poštenost, razumevanje, odprtost, timskost, izvirnost itd.

4. To se pravi, kot ste poudarili, lojalnost je pomembna za ustrezno funkcioniranje v podjetju. Če sem prav razumela, naj bi ta oseba že imela razvito lojalnost podjetju. Le-tega torej po vašem mnenju ne razvije v primeru napredovanja? Ali je potemtakem lojalnost pogoj za nadaljnji razvoj kariere v podjetju?

Definitivno. Po mojem mnenju je zadeva taka, da če ti nisi od prvega starta lojalen podjetju in če postaneš lojalen podjetju šele takrat, ko ti je omogočeno napredovanje, to definitivno ni vrлина. Če pa si lojalen pred napredovanjem, boš lojalen tudi potem in takšne kadre mi iščemo. Prav tako pričakujemo, da če pride nov kader v podjetje, da bo podjetju lojalen od vsega začetka.

5. Ali menite, da je omogočanje razvoja kariere delavcem v podjetju zanje dobra motivacija?

Definitivno je to dobra motivacija za zaposlene. Vseeno pa se je potrebno zavedati, da obstajata dve vrstni ljudi; ljudje, ki iščejo kariero, in ljudje, ki zasedejo neko delovno mesto in želijo delati izključno dela, ki jih obsega to delovno mesto. Taki ljudje tudi povedo, da si to želijo, da ne želijo napredovati, da želijo delo, za katerega so določeni, opraviti kvalitetno, in to je to. Imamo pa tudi ljudi v podjetju, ki se želijo razvijati in k temu tudi stremijo. Takim ljudem, v kolikor vidiš, da so dobri, perspektivni za podjetje, je potrebno to tudi omogočiti. V primeru, da jim le-tega ne omogočiš, se takoj pojavi fluktuacija delavcev oz. odhod v podjetja, ki jim omogočajo razvoj kariere. Če ne znaš zadovoljiti dobrega kadra, je potem to vzrok za njegov odhod. Včasih je treba tudi take perspektivne kadre oz. njihovo delo zakupiti za prihodnost. Če npr. momentalno ne rabiš kadra, ki veš, da je dober ..., to se nam ravno sedaj dogaja, imamo enega odličnega delavca, ki mu v tem času poteče pogodba. Ta delavec je izrazil željo, da želi ostati pri nas. Mi ocenjujemo, da je to odličen delavec, ki ga danes sicer ne potrebujemo, ampak ga bomo potrebovali čez pol leta, zato smo tega delavca kupili na zalogo. To pomeni, danes smo mu omogočili iste pogoje, isto plačo, isto zgodbo, ki ga bo čakala čez pol leta. Zakaj? Zato, ker ocenjujemo, da je to delavec, s čigar odhodom bi naše podjetje veliko izgubilo.

6. Ali imajo delavci v vašem podjetju možnost za razvoj kariere?

V našem podjetju imajo delavci, ki so ambiciozni, definitivno možnost za razvoj kariere. Je tudi veliko primerov takih, ko so delavci napredovali od navadnega natakarja do vodje; celo do vodje hotela.

7. Kaj pa v primeru, da so delovna mesta vodij že zasedena, kako je potem z ostalimi delavci, še imajo možnost za razvoj kariere?

Če je delavec dober, definitivno. Potem gre pač za primerjavo med delavci oz. med vodji in med navadnimi delavci, ki so dobri, ki so ambiciozni. In pri tem se moraš zavedati, da je potrebno vseskozi primerjati tudi te ljudi med sabo, primerjati njihove rezultate. Če se bo nek natakar trudil in se na več načinov dokazal, da je dober, da ima za seboj dobre rezultate, da je sposoben za mesto vodje oz. da bi lahko bil celo boljši od vodje, potem se pač naredi zamenjava. Tisti delavec, ki je prej opravljal funkcijo vodje, degradira, in nekdo, ki je boljši, zasede njegovo pozicijo, tudi to se dogaja. Vodstvene funkcije niso zabetonirane; vseskozi je potrebna kontrola, ocenjevanje delovne uspešnosti vodij.

8. Se pravi, razvoj kariere delavcev ni odvisen zgolj od potreb organizacije?

Potrebe so vedno. Vsak človek, ki želi napredovati, mora čakati samo na svojo priložnost. Vsak vodja se mora truditi, da obdrži delovno mesto, po drugi strani pa naj bi se trudili tudi delavci na nižjih položajih, ki imajo ambicije prevzeti mesto vodje. Na tak način znotraj podjetja konstantno držimo tekmovalnost med vodji. Ti se zavedajo, da če ne bodo dobri, jih bo nadomestila konkurenca. Seveda pa so vodje tudi stimulirani, motivirani in nagrajeni, če sledijo planom in rezultatom, ki jih podjetje od njih pričakuje.

9. Kakšna oblika razvoja kariere prevladuje v podjetju? Prekvalifikacija delavca, vertikalno napredovanje – na višji hierarhični nivo? Horizontalno napredovanje – dodajanje delovnih nalog?

V našem podjetju prevladuje vertikalno napredovanje delavcev. To pomeni, če si na določenem delovnem mestu in želiš napredovati, sigurno napreduješ vertikalno. Pri nekaterih primerih gre sicer tudi za horizontalno napredovanje, vendar je vertikalno pogostejše tudi z vidika ambicij delavcev.

10. Se pravi delavcem v podjetju sicer tudi omogočate horizontalni razvoj kariere. Lahko navedete konkretni primer?

Seveda omogočamo, vendar je pri tem vprašanje delavčeve lastne motiviranosti za določeno izobraževanje. Pred kratkim smo imeli primer, ko je podjetje natakarjem omogočilo izobraževanje za cocktail barmana. Imeli smo zelo malo povpraševanja, pravzaprav se je izmed desetih kandidatov za izobraževanje odločil le eden.

11. Zakaj?

Kot glavni razlog so delavci navajali stroške. Podjetje je delavcem sicer v celoti krilo stroške izobraževanja, vendar bi si morali sami kriti stroške prevoza oz. morebitnega prenočišča, če bi ostali v tistem kraju; izobraževanje se je dogajalo na Otočcu in je trajalo en teden. Kot drugo se delavci niso

udeležili izobraževanja zaradi časa in truda, ki bi ju morali žrtvovati za pridobitev določenih znanj. Premalo ambiciozni, motivirani za razvoj kariere.

12. Kaj pa zaposleni, ki se je udeležil izobraževanja?

Zelo je bila navdušena. Prejela je naziv mojster mešanja cocktailov, na tak način je svoje delovne naloge – pri nas dela kot natakarica – razširila v smer mešanja cocktailov in je danes nepogrešljiva na raznih prireditvah kot mojster mešanja cocktailov. Pri tem je v prvi vrsti horizontalno napredovala, saj je razširila delovne naloge. Nadalje smo jo v podjetju prepoznali kot zelo perspektiven kader, saj je svoje delo zelo dobro opravljala, zato smo jo pooblastili za interno izobraževalko mešanja cocktailov v podjetju. S pridobljeno funkcijo si je zaslužila še vertikalno napredovanje, saj je postala vodja strežbe v hotelu.

13. Konkretni primer razvoja kariere, vodja hotela, kako je potekal njen razvoj kariere?

Ona je, ko je prišla v podjetje, zasedla najnižje delovno mesto, mesto natakarja. Potem je bila natakarica dve leti in vedno je pokazala nekaj več; vedno, ko je bila ona v službi, so bile stvari narejene tako, kot je potrebno. Na koncu se je ta njena odgovornost, ki je izstopala iz tega kroga šestih ljudi, o čemer sem prej govoril. To je potem tudi prednost manjšega podjetja. Če bi bila ona zaposlena v velikem podjetju, ne bi bila vidna, ker nima niti ustrezne izobrazbe, kar sicer sploh ni merilo, ona je zelo hitro učljiv človek. Tako smo mi njo ocenili kot zadosti zaupanja vredno in sposobno osebo, da ji lahko omogočimo napredovanje.

14. Kako je potekalo uvajanje na vodilno funkcijo?

Na vodilno funkcijo sem jo sam uvajal kot njen mentor. To je predvsem pomembno. Če ti nimaš za sabo dobrega mentorja, če ti podjetje tega ne omogoča, potem je tudi tvoje napredovanje lahko sporno.

15. Kdo pa je bil pobudnik za njen razvoj kariere?

Oba direktorja. Pojavila se je potreba po vodji in njo sva oba direktorja ocenila kot ustreznega kadra, ki bi lahko prevzel to funkcijo.

16. Potreba po novi funkciji vodje ali zamenjava?

Potreba po zamenjavi vodje. Prejšnji delavec, ki je opravljal to delo, ni bil ustrezen, zato je bil premeščen na nižje delovno mesto.

17. Ali menite, da ima velikost podjetja pomembno vlogo pri omogočanju razvoja kariere zaposlenim, zakaj?

Velikost podjetja je zelo specifična. Če si ti v enem velikem sistemu, kjer je npr. 300 ljudi zaposlenih, in če želiš napredovati, moraš biti res opazen in vidno boljši od drugih, da te opazijo. V velikem podjetju lahko ostaneš, tudi če si dober, zelo neopazen. Če pa si v nekem srednjem oz. malem podjetju, kjer je manjši tim, pa lahko hitro opozoriš nase, na svoje kakovosti, kvalitete in imaš veliko več možnosti, da napreduješ.

PRILOGA D: INTERVJU V SREDNJE VELIKEM PODJETJU TUS KO-SI, D. D.

1. Hierarhija podjetja.

V podjetju je 67 zaposlenih oseb. Na vrhu hierarhične lestvice je funkcija direktorja, kateri sledi pooblaščen predstavnik vodstva za kakovost. Nadalje sledi šest sektorjev: proizvodnja, vzdrževanje, komerciala, razvoj, računovodstvo in finance ter kadrovska splošna funkcija. Vrh hierarhične lestvice vsakega sektorja zasedajo vodje, ki jim sledijo nižje delovne funkcije.

2. Kakšna je povprečna stopnja izobrazbe v podjetju?

Četrta stopnja.

3. Ali imajo delavci podjetja TUS KO-SI, d. d., možnost razvoja kariere v podjetju?

Seveda imajo. Pri tem gre za ocenjevanje delavcev. Ekipe treh vodij mesečno ocenjuje delavce in na tak način dobi ustrezen pregled, kdo je dober, kdo lahko še določene stvari izboljša itd. Pri ocenjevanju se po pravilniku podjetja upošteva uspešnost pri delu, doseganje postavljenih norm in dela, inovativnost, aktivno vključevanje v postopke standardizacije družbe ter odnos do sodelavcev in predpostavljene. V splošnem gre pri ocenjevanju vseskozi za primerjavo tako med delavci kot tudi med delavci in vodjo; v primeru, da je nek delavec dober, lahko tudi zasede pozicijo vodje.

4. Ali menite, da je omogočanje razvoja kariere v podjetju dobra nagrada oz. motivacija za delavca, zakaj?

Seveda, vsekakor. Pravilnik podjetja določa, da je za uspešno poslovanje ter zadovoljstvo zaposlenih primerno tudi primerno nagrajevanje in stimulacija zaposlenih v obliki napredovanja. Prav tako kot nagrajevanje obstaja tudi sistem oz. lestvica za odzemanje ali destimulacija za slabo opravljeno delo v smislu degradiranja. Vseeno pa je še vedno vprašanje motivacije delavcev, če gre zgolj za horizontalni razvoj. Delavec, ki ima ambicije po vertikalnem razvoju, mu horizontalni ne bo predstavljal nekega zadovoljivega motivacijskega faktorja.

5. Katere kompetence, osebnostne lastnosti so po vašem mnenju ključne za napredovanje delavcev?

Odgovornost, skrbnost, natančnost, odločnost, avtoritarnost. Sicer pa pravilnik določa, da naj bi delavec, ki je primeren za napredovanje, posedoval dodatna funkcionalna znanja, ki so pomembna za opravljanje različnih del v okviru poklica; naj bi bil interdisciplinarno usposobljen za opravljanje različnih del v okviru poklica; naj bi bil samostojen, zanesljiv ter ustvarjal pri delu ter naj bi bil nadpovprečno delovno uspešen v daljšem, najmanj pa v enoletnem obdobju pred napredovanjem.

6. Kdo je v prvi vrsti odgovoren za razvoj kariere v podjetju, ali delavec sam izrazi željo za napredovanje ali ga k temu spodbudi nadrejeni?

V glavnem je razvoj kariere odvisen od delavcev samih, da ti pokažejo ambicije. Je pa tudi še vedno nadrejeni tisti, ki odobri njihov razvoj oz. jih oceni kot primerne za napredovanje. Smo že imeli v podjetju primer, ko smo ambicioznim delavcem na najnižji lestvici z osnovnošolsko izobrazbo omogočili

napredovanje ter formalno izobraževanje. Ti so s svojim delom pokazali, da si zaslužijo mesto na višji poziciji in so jo tudi uspešno zasedli.

7. Ali imate za delavce, ki so ambiciozni in so pokazali pozitivne rezultate itd., izdelane plane razvoja kariere?

Ne; razvoj kariere delavcev poteka na podlagi ocenjevanja delovne uspešnosti pri delu.

8. Če se osredotočiva na proizvodne delavce, ali ste že imeli v podjetju primer, ko je proizvodni delavec napredoval na višje delovno mesto?

Smo že imeli primer, ko je delavec v proizvodnji napredoval na mesto vodje, saj se je izkazal kot ustrezen kader za prevzem funkcije. Na začetku je sicer imel nekaj problemov z avtoriteto, saj ga podrejeni niso obravnavali kot vodjo, kar pa je po določenem obdobju prešlo. Njegovi podrejeni so opazili, da mu lahko zaupajo, da z njegovim vodenjem dosegajo celo boljše delovne rezultate, kar jih je dodatno stimuliralo.

9. Ali ste že imeli v podjetju primer, da je imel perspektiven delavec ambicije po razvoju kariere, pa je, ker mu le-tega niste omogočili, odšel v drugo organizacijo?

Ja, smo imeli. Delavec je bil zelo sposoben, zagnan in ambiciozen, prejšnji direktor pa se ga je malo bal, saj je menil, da mu je delavec nevaren. To je bil problem prejšnjih direktorjev. Pri današnjem direktorju sta znanje in sposobnosti čaščena. Pri prejšnjih pa je bilo tako, da so vsakemu delavcu postavili mejo za razvoj kariere v podjetju, do kam so lahko šli. In ta omenjeni delavec ni imel več možnosti za svoj razvoj, zato je podjetje zapustil.

10. Če hipotetično trdimo, da se sprosti se DM v komerciali, ali se vam zdi smiselno zaposliti zunanega komercialista z že pridobljenimi kompetencami ali morebiti ambicioznega internega delavca, ki je v vašem podjetju zaposlen že vrsto let, ima že pridobljene izkušnje, je lojalen podjetju in se želi povzpeti na višje delovno mesto? Zakaj?

Menim, da je bolj ustrezen interni kandidat, ki se izkaže pri svojem delu. Zagotoviti formalno izobraževanje za pridobljeno višjo stopnjo delavcu je dokaj enostavno. Večji problem je eksternega delavca ustrezno uvesti v sistem. Kljub temu pa ni vedno ustrezen interni kandidat; za določena specifična delovna mesta smo že zaposlili eksterno delovno silo, saj nismo imeli znotraj organizacije kandidata, ki bi z nadgradnjo znanja uspešno zasedel določeno delovno mesto.

11. Kakšne vrste napredovanje prevladuje v podjetju TUS KO-SI, d. d.? Prekvalifikacija delavca, vertikalno napredovanje – na višji hierarhični nivo? Horizontalno napredovanje – dodajanje delovnih nalog?

Prevladuje horizontalno napredovanje, saj je premalo razdeljenih delovnih mest za vertikalna napredovanja. Horizontalno napredovanje se zagotavlja po uspešno opravljenih dodatnih izobraževanjih oz. seminarjih, kjer delavci zgolj nadgradijo določeno znanje oz. tudi pridobijo novo znanje na svojem področju. To lahko potem uporabijo pri svojem delu in so posledično bolj uspešni, vendar pa jim novo pridobljeno znanje ne zagotovi vertikalnega napredovanja.

12. Ali so delavci v podjetju TUS KO-SI, d. d., v splošnem motivirani za razvoj kariere?

Če da, kako izrazijo svoje želje?

So, ker je to še vedno nek motivator, ki delavcem doda vrednost, česar se zavedajo. Delavci, ki želijo nadgraditi svoje znanje, bodisi za vertikalno bodisi horizontalno napredovanje, izrazijo željo za določeno izobraževanje.

13. Ali menite, da je delavec, kateremu se omogoči napredovanje, bolj lojalen podjetju? Zakaj da oz. ne?

Ja, je bolj lojalen. To je za delavca neka nagrada, ki ga na nek način bolj poveže s podjetjem.

14. Glede na to, da je to srednje podjetje in je že več zaposlenih kot v manjših podjetjih, ali menite, da je tudi rivalstvo med njimi večje?

Rivalstvo med delavci je v vsakem podjetju, vsi nekako podzavestno tekmujejo med sabo. V našem podjetju se to najbolj pokaže v času ocenjevanja, ko delavci primerjajo svoje rezultate.

15. Ali menite, da ima velikost podjetja pomembno vlogo pri omogočanju razvoja kariere zaposlenim, zakaj?

Ima. Nekdo v manjšem podjetju lahko pridobiva ogromno raznolikih znanj, saj moraš biti v malem podjetju za marsikaj usposobljen. V velikem podjetju imaš en čisto ozek segment del in če si tam uspešen, si lahko gradiš vertikalni razvoj, saj je delovnih mest in funkcij toliko več; manjša podjetja si niti finančno ne morejo privoščiti več funkcij, npr. vodij. Res pa je, da so v velikih podjetjih težja horizontalna napredovanja kot pa vertikalna, saj je za vsako delovno mesto točno določen spekter del.

Velikost podjetja je pomembna predvsem pri ponudbi napredovanja oz. razvoja kariere, saj lahko večje podjetje svojim kadrom ponudi bistveno več možnosti.

PRILOGA E: INTERVJU V VELIKEM PODJETJU MERKUR

1. Ali v podjetju prakticirate model MOKL in kakšni so njegovi pozitivni učinki?

Program MOKL je strateški HRM program, ki je bil, skladno s takratno strategijo podjetja, pripravljen za obdobje 2001–2006 in je bil praktično v celoti takrat tudi izveden, zdaj pa je hrbtenica sodobnih kadrovskega procesov v Merkurju. Program je bil razdeljen na 6 modulov in v okviru teh smo vodili posamezne projekte, ki so zagotavljali prenovu kadrovskega procesov. Najbolj odmevni so bili:

- *prenova sistemizacije in vpeljava kompetenc (uvedli smo jih kot prvo slovensko podjetje),*
- *prenova letnih razgovorov in vpetost teh v sistem nagrajevanja,*
- *prenova sistema nagrajevanja s popolnoma novim sistemom variabilnega nagrajevanja in nefinančnih spodbud,*
- *prenova sistema usposabljanja z vpeljavo poslovne akademije za najperspektivnejše kadre,*
- *vsakoletno merjenje org. klime in priprava akcijskih načrtov za izboljšanje itd.*

Od leta 2007 izvajamo program MOKL-2, ki se je skozi projekte loteval oz. se še loteva novih metod kadrovanja, dela s potenciali, postavljanja novega kadrovsko-informacijskega sistema.

Verjamemo, da so pozitivne spremembe pri delu z zaposlenimi, dosežene v tem desetletju (visoka org. klima, uspešnost zaposlenih in podjetja, prepoznavanje našega dela v javnosti), plod uspešno izvedenega programa MOKL.

2. Ali je razvoj kariere zaposlenih odvisen od modela MOKL?

Razvoj kariere ni odvisen od programa MOKL, je pa ta program prinesel uporabo orodij in kreiral sisteme, ki to omogočajo v preglednejši obliki.

3. Ali so pri razvoju kariere kadrov v podjetju Merkur ključne predvsem kompetence zaposlenih?

Da, saj so kompetence vse tiste zmožnosti, lastnosti, znanja in veščine, ki so potrebne, da se neko delo opravi kar najboljše.

4. Katere kompetence, osebnostne lastnosti so po vašem mnenju pomembne za dobro delovanje kadrov?

V Merkurju imamo sistem 14 kompetenc, za katere smo prepričani, da so v našem poslovnem organizmu presečne za dobro delovanje zaposlenih. Štiri kompetence so ključne oz. splošne in veljajo prav za vse zaposlene: zavzetost za cilje in rezultate, strokovnost, naravnost na stranke ter obvladovanje sprememb. Seveda je pomembnih tudi ostalih 10 kompetenc, le da v odvisnosti od delovnega mesta, pa tudi druge, ki jih v svojem sistemu ne navajamo.

5. Ali menite, da je omogočanje razvoja kariere v organizaciji za zaposlene dobra motivacija, zakaj?

Omogočanje sistema razvoja kariere je za zaposlene še vedno zelo dobra motivacija. Zaposleni, ki vedo, da z uspešnim delom lahko napredujejo bodisi horizontalno bodisi vertikalno, imajo možnost usposabljanja in izobraževanja, dela v različnih projektih in drugih zanimivih nalogah, bodo svoje delo vsekakor lažje in učinkoviteje opravljali kakor tisti, ki so zaposleni v podjetju, kjer takih možnosti ni.

6. Ali menite, da je delavec, kateremu se omogoči razvoj kariere oz. napredovanje v organizaciji, bolj lojalen podjetju?

Sam lojalnosti ne bi povezoval zgolj z napredovanjem, temveč z odgovorom v prejšnjem vprašanju.

7. Ali je izobraževanje zaposlenih v podjetju Merkur omejeno zgolj na perspektivne oz. ključne delavce ali na vse zaposlene?

Izobraževanje v Merkurju poteka za vse zaposlene. Praktično so bili letni načrti vsa zadnja leta naravnani tako, da so bili vanje vključeni programi, ki so pokrili celotno strukturo zaposlenih. Seveda je tematika, število programov oz. ur tega prilagojeno posameznim skupinam.

8. Ali imajo delavci z uspešno opravljenim izobraževanjem možnost za razvoj kariere v podjetju Merkur?

Posameznik svoje znanje in sposobnosti dokazuje z lastno kompetentnostjo in ne toliko s potrdili, pa vendar lahko rečem, da je uspešno opravljeno izobraževanje temelj za vsak razvoj kariere posameznika.

9. Kakšne vrste napredovanje prevladuje v podjetju Merkur? Prekvalifikacija delavcev, vertikalno napredovanje – na višji hierarhični nivo ali horizontalno napredovanje – dodajanje delovnih nalog?

Tukaj težko odgovorim, saj se podatki letno spreminjajo, pa tudi spremljamo jih nekoliko drugače. Gledano skozi prizmo plačnega napredovanja (na istem ali drugem delovnem mestu) je teh letno (v letih 2006–2008) med 10 in 20%, prerazporejenih (brez spremembe plače) je med 5 in 10%, v lanskem letu pa je bila slika obrnjena, saj na te premike vplivajo tudi reorganizacije. Podatka o tem, koliko je horizontalnega napredovanja, nimamo, se pa del tega skriva tudi v plačnih napredovanjih na istem delovnem mestu.

10. Od česa je odvisen razvoj kariere delavcev v podjetju Merkur (potrebe podjetja, ambicije delavcev)?

V kolikor bi govorili o vertikalnem razvoju kariere, je prioriteta seveda potreba podjetja. Ker pa ambicije posameznika ne moremo izključiti, skušamo v "vmesnem času" perspektivnemu sodelavcu pomagati in ga tako zadržati tudi s horizontalnim razvojem, torej prevzemanjem bolj pomembnih nalog v okviru obstoječega delovnega mesta oz. s prerazporeditvijo na podobno delovno mesto, ki mogoča druge vrste nalog.

11. Glede na to, da je to veliko podjetje, kakšno je rivalstvo med zaposlenimi?

To je odvisno od posameznikov znotraj delovnih skupin. Nekaj rivalstva seveda vedno je, ocenjujemo pa, da je to zdravo rivalstvo, ki mora temeljiti na delovni uspešnosti oz. kompetentnosti posameznika. Težimo k temu, da bi imel vsak vodja vsaj dva potencialna naslednika, ki ju razvija – torej delno rivalstvo tudi spodbujamo, ko gre za vprašanja ključnih delovnih mest.

12. Kako v podjetju prepoznate uspešen, perspektiven kader, ki izstopa od povprečja in kateremu v prihodnje omogočite razvoj kariere v podjetju?

Ker smo veliki, je težko ad-hoc identificirati vse perspektivne kadre, zato v ta namen uporabljamo predvsem različna orodja vodenja. Najbolj prepoznavno je "MLR – letni razgovor", ki omogoča posamezne ocene in zabeležke ter nadzor HRM-jevcem nad vsebinami in rezultati. Uporabljamo še metodo 360°, ali pa ob zaposlitvi kompetenčni intervju, ki daje prve namige o orientiranosti sodelavca. HRM-jevci seveda veliko kontaktiramo posamezne vodje ipd. ter tako spremljamo posamezne sodelavce v njihovem razvoju. Najperspektivnejše kadre vključimo še v različne akademije in tudi tako spremljamo in ocenjujemo njihovo zmožnost nadaljnjega razvoja.

13. Za kakšne akademije gre?

V podjetju Merkur imamo 2 tipa akademij:

1. *Najuspešnejšim perspektivnim delavcem (max. 12) je omogočeno sodelovanje na t. i. Poslovni akademiji. Gre za splet dvoletnih internih usposabljanj iz menedžmenta, ki jih z različnih področij izvajajo člani uprave in drugi direktorji ter zunanji izvajalci, za zaključek pa sledi "diplomska" naloga. Najboljši študenti v generaciji so nagrajeni z usposabljanjem na npr. London Business School.*

2. *Perspektivnim in drugim uspešnim kadrom je omogočeno sodelovanje na enoletni t. i. Prodajni akademiji, kjer nadgrajujejo znanja prodajnih veščin in skozi inovativnost iščejo nove rešitve za procese dela. Pridobljena znanja skozi dogovorjene oblike in kanale sproti prenašajo med svoje sodelavce.*

Pri vseh udeležencih v podjetju sproti spremljajo njihovo zmožnost sodelovanja/vključevanja v izobraževalno obliko, uspešnost pri usposabljanju in delu ter tako skušajo načrtovati njihov nadaljnji karierni razvoj.

14. *Ali menite, da ima velikost podjetja pomembno vlogo pri omogočanju razvoja kariere kadrov v organizaciji in zakaj?*

Osebno sem prepričan, da velikost za to ni pogoj, drži pa, da imamo v velikih podjetjih vzpostavljene sisteme, ki to omogočajo bolj transparentno in sistematično, čeprav po drugi strani zaradi velikosti delujemo tudi na tem področju preveč okorno in prepočasi.