

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nastja Florjančič

**Vpliv kariernega coachinga na karierni razvoj ključnih kadrov-
študija primera**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nastja Florjančič

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

**Vpliv kariernega coachinga na karierni razvoj ključnih kadrov-
študija primera**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

ZAHVALA

»Čutiti hvaležnost brez, da bi jo izrazil je kot bi zaval darilo, brez da bi ga podaril.« (William Arthur Ward)

Za izdatno pomoč, strokovno svetovanje, spodbujanje k razmišljanju ter vztrajnosti se zahvaljujem svojemu mentorju doc. dr. Iliču, saj je vedno znova izkazal razumevanje in tako prerasel vlogo mentorja in bil »coach« v pravem pomenu besede. Hvala!

Za sodelovanje in pomoč pri izdelavi naloge se še posebno zahvaljujem podjetju Revoz d.d., gospe Damjani Smrke Bohte in podjetjem, ki so sodelovala v anketi, saj so dokazali, da imajo posluh za študente, za kar sem jim izjemno hvaležna.

Zahvaljujem se tudi svojemu očetu in mami, ki sta mi v vseh vzponih in padcih izkazala razumevanje in verjela vame. Obema hkrati gre zahvala tudi za to, da sta mi omogočila brezskrben študij. Nenazadnje se zahvaljujem tudi Pii in Roku za njuno spodbujanje in potrpežljivost, ki sta mi je bila primorana nakloniti veliko.

Vpliv kariernega coachinga na karierni razvoj ključnih kadrov - študija primera

Kariera, ki je bila skozi čas podvržena mnogim spremembam, je dandanes postala pomemben del posameznikovega življenja, preko katerega se le-ta identificira. Obenem pa je trg dela zaradi globalizacije, trenutnega gospodarskega stanja in povečane konkurence, postal nezanesljiv, zaradi česar ima razvoj kariere toliko večji pomen. Danes zaposleni namreč ne morejo pričakovati varnosti zaposlitve, zato je pomembno, da so opremljeni z naborom znanj o vodenju in razvijanju lastne kariere, ki jim jih lahko organizacija ponudi tudi s pomočjo tehnik kariernega coachinga. Karierni coaching zaposlenim namreč pomaga spoznati sebe, svoje možnosti, interese in cilje, prav tako pa lahko preko kariernega coachinga opredelimo aktivnosti, ki nam bodo pomagale pri doseganju teh ciljev. Na ta način organizacija zaposlenim lahko ponudi neko varnost v smislu tega, da jih naredi bolj zaposljive in iznajdljive pri konkuriranju na trgu delovne sile. Karierni coaching pa nima prednosti le za zaposlene, temveč tudi za organizacijo, saj povečuje zadovoljstvo zaposlenih ter izboljšuje njihovo delovno uspešnost in učinkovitost, zaradi česar organizacije lahko poslujejo bolj uspešno.

KLJUČNE BESEDE: karierni coaching, ključni kadri, karierni razvoj, sistem kariernega razvoja.

The Impact of Career Coaching on Career Development of Key Employees - Case Study

Career, which has been a subject of many changes, is today an important part of an individual's life, through which said individual identifies itself. At the same time the work market, due to globalization, current economic situation and increased competition, has become unreliable and consequently, career development has an even greater meaning. Job security today cannot be expected, which is why it is important for employees to be equipped with a set of skills about managing and developing their career, which can be offered by organizations in the form of career coaching. Career coaching helps employees to know themselves, their capabilities, interests and goals. Through career coaching we can also define activities, which will help us achieve these goals. In this way an organization can provide some security in the sense of making employees more employable and innovative in competing on the work market. Career coaching not only benefits employees but also the organization, because it increases employee satisfaction and improves work success and efficiency, thus enabling organizations to operate better.

KEY WORDS: career coaching, key employees, career development, career development system.

KAZALO

1	UVOD	7
2	METODOLOGIJA	9
2.1	Namen in cilji	9
2.2	Delovne hipoteze.....	9
2.3	Metode dela	9
2.4	struktura naloge	10
3	TEORETIČNI DEL.....	11
3.1	Oprelitev kariere	11
3.2	Oprelitev kariernega razvoja	11
3.3	Oprelitev ključnih kadrov	13
3.4	KARIERNI COACHING	15
3.4.1	Umestitev kariernega coachinga v sistem kariernega razvoja	16
3.4.2	Tehnike in metode kariernega coachinga	17
3.4.3	Vpliv kariernega coachinga na karierni razvoj.....	19
4	EMPIRIČNI DEL.....	21
4.1	ANALIZA ANKETE	21
4.2	ANALIZA ŠTUDIJE PRIMERA	29
4.2.1	Opis podjetja Revoz d.d.	29
4.2.2	Sistem kariernega razvoja ključnih kadrov v Revozu.....	30
4.2.3	Implementacija coachinga v podjetju Revoz d.d.....	32
4.2.4	SWOT analiza coachinga v podjetju Revoz d.d.	33
5	SPOROČILA ZA MENEDŽMENT IN IMPLIKACIJE	35
6	ZAKLJUČEK.....	36
	LITERATURA.....	38

PRILOGE.....	44
Priloga A: Rezultati ankete o vplivu kariernega coachinga na razvoj ključnih kadrov	44
Priloga B: Anketa o zadovoljstvu z delom službe za vodenje razvoja zaposlenih	50
Priloga C: Obrazec za coaching srečanje	51
Priloga Č: Intervju	53

KAZALO SLIK

Slika 4.1 : Prikaz povezanosti spremenljivk – analitični model	26
--	----

KAZALO TABEL

Tabela 3.1: Prikaz nalog v sklopu procesa kariernega coachinga glede na različne cilje.....	19
Tabela 4.1: Frekvenčna in odstotna porazdelitev (ne)izvajanja kariernega coachinga glede na mnenje o kariernem coachingu	24
Tabela 4.2: Prikaz povezanosti zveze med izvajanjem kariernega coachinga in stališčem o kariernem coachingu	24
Tabela 4.3: Frekvenčna porazdelitev (ne)izvajanja kariernega coachinga glede na velikost podjetja po ZGD.....	25
Tabela 4.4: Frekvenčna porazdelitev (ne)izvajanja kariernega coachinga glede na sektor	27
Tabela 4.5: Frekvenčna porazdelitev (ne)izvajanja kariernega coachinga glede na dejavnost	28
Tabela 4.6: Prikaz SWOT analize coachinga v podjetju Revoz d.d.	34

1 UVOD

V diplomski nalogi bom analizirala karierni coaching kot metodo oziroma tehniko, ki pripomore k razvijanju kariere posameznika, ter poskušala ugotoviti, kako vpliva na karierni razvoj ključnih kadrov v organizaciji.

Kariera, v ne tako oddaljeni preteklosti pojmovana kot nekaj konstantnega v človeškem življenju, je bila skozi čas, tako kot vse druge sfere življenja, podvržena spremembam in je danes postala del posameznikovega življenja, ki vpliva na njegovo osebno in družinsko življenje. Nekateri avtorji celo trdijo, da kariera ni zgolj del življenja, temveč življenje samo, saj zapolnjuje naš čas in je pomemben del naše identitete (Nicholson 1996). Kariera namreč ni več zgolj zaposlitev, ki je v preteklosti trajala celo delovno dobo, temveč je poleg zaposlitve tudi indikator uspeha, ki vpliva na zadovoljstvo posameznika. Iz tega razloga se zdi ključnega pomena, da se vsakdo seznanj z metodami, ki mu lahko pri njegovem kariernem razvoju pomagajo in le-tega pospešijo. Ena izmed metod, ki nesporno pozitivno vplivajo na karierni razvoj, je tudi dokaj nova metoda kariernega coachinga.

Razlog, da sem se odločila za tematiko kariernega razvoja oziroma kariernega coachinga, je v aktualnosti pomena kariere in kariernega coachinga, ki se pojavlja zadnjih 15 let (Bench 2003). Četudi smo v trenutni gospodarski situaciji priča odpuščanjem in naraščanju stopnje nezaposlenosti in se morda tematika kariernega razvoja ne zdi na mestu, je slednji ravno iz tega razloga še toliko bolj pomemben (McDonald in Hite 2005). Varnost zaposlitve je namreč nadomestila želja po zaposljivosti, kar pomeni, da organizacija s sistemom kariernega razvoja in kariernega coachinga v sklopu le-tega zaposlene opremi z znanjem o vodenju lastne kariere (Nevell 2000) in jim omogoči, da so zaposljivi navkljub zmanjšani varnosti zaposlitve.

Poleg tega pa sta karierni razvoj in karierni coaching pomembna tudi z vidika globalizacije in povečane konkurence, ki so ji podvržene organizacije. Z vidika globalizacije namreč organizacije postajajo kompleksnejše, saj z delovanjem preko meja zahtevajo zaposlene, ki so dovolj fleksibilni, da se lahko prilagodijo in soočijo s spreminjanjem kulture, ekonomije in politike. Konkurenca pa ravno tako zahteva fleksibilne zaposlene, ki so lahko motivirani in predani toliko, da se lahko prilagodijo spremembam, ki se odvijajo vse hitreje (Colombo in Werther 2003; Nevell 2000). S tega vidika je zadovoljstvo z delom, na katerega vpliva tudi zadovoljstvo z možnostjo razvoja, pomembno, ker ima velik vpliv na delovno uspešnost, motiviranost in predanost (Nevell 2000). Le-te organizacija lahko poveča tudi preko učinkovitega sistema razvoja karier oziroma kariernega coachinga. Na ta način pa se lahko

tudi diferencira od ostalih organizacij tako, da zaposlenim ter iskalcem zaposlitve ponudi možnost kariernega razvoja.

Karierni coaching kot tak je nenazadnje aktualen tudi zato, ker gre za novo tehniko kariernega razvoja, ki je v zelo kratkem času postala učinkovita metoda vodenja lastne kariere oziroma kariere ostalih ter uspešna tržna niša, ki v ZDA letno zasluži 2 milijardi dolarjev (Fillery-Travis in Lane 2006) in zaposluje preko 20.000 coachev (Bench 2003). Razlog za aktualnost kariernega coachinga je med drugim trend opolnomočenja s strani zaposlenih (Feldman 2001), saj v duhu le-tega zaposleni danes sami vodijo svojo kariero (Nicholson 1996), za kar pa naj bi jih organizacija ustrezno usposobila.

2 METODOLOGIJA

2.1 NAMEN IN CILJI

Temeljni cilj diplomskega dela je dvojen:

1. odgovoriti na raziskovalno vprašanje, kako karierni coaching vpliva na karierni razvoj ključnih kadrov in
2. testirati hipoteze, ki jih bom podrobneje navedla v nadaljevanju.

Poleg tega pa bom na podlagi študije primera skušala prikazati, s kakšnimi težavami se je pri uvajanju prvin kariernega coachinga soočala obravnavana študija primera. Na ta način želim opisati ovire, ki se pojavljajo v praksi, ko mora ideja kariernega coachinga, ki je precej abstraktna, zaživeti in živeti. Posledično bom s pomočjo analize sekundarnih virov podala nekaj implikacij in sugestij, s katerimi bi se omenjenim oviram lahko poskušali izogniti.

2.2 DELOVNE HIPOTEZE

V želji po zoženju predmeta raziskovanja sem oblikovala hipoteze, ki so me vodile pri samem zbiranju podatkov, njihovi obdelavi in interpretaciji. Na ta način sem usmerila raziskovalno delo in konkretizirala raziskovalni problem (Flere 2000).

Hipoteze sem oblikovala skozi deduktivni pristop po tem, ko sem prebrala literaturo v okviru raziskovane teme.

1. Hipoteza 1 (H1): Karierni coaching pozitivno vpliva na karierni razvoj ključnih kadrov.
2. Hipoteza 2 (H2): Večina slovenskih organizacij ne uporablja kariernega coachinga.
3. Hipoteza 3 (H3): Velikost organizacije v veliki meri vpliva na uporabo kariernega coachinga.

2.3 METODE DELA

V sklopu diplomske naloge sem uporabila več metod družboslovnega raziskovanja, ki tako predstavljajo uporabljen nabor postopkov in tehnik za zbiranje podatkov (Strauss in Anselm 1998). Med drugimi sem uporabila eksplanatorno in eksploratorno metodo. Prva mi je omogočila na podlagi analize literature in virov razložiti rezultate zbrane v anketi, slednja pa podrobnejšo seznanitev z obravnavano temo, ki ji je sledila kvantitativna raziskava preko ankete. Trditve avtorjev sem namreč želela aplicirati na večji vzorec slovenskih organizacij, ki sem ga zajela v anketi (Creswell in Clark 2010; Babbie 1995). Poleg tega sem uporabila

tudi deskriptivno metodo, saj sem podala točen in precizen opis konceptualnih pojmov, ki sem jih preučevala (Babbie 1995) in komparativno metodo, saj sem primerjala rezultate raziskave vezane na variable (anketa) in raziskave vezane na primer (študija primera) (Della Porta in Keating 2008). Pri rezultatih ankete sem uporabila statistično metodo za prikaz povezanosti spremenljivk in na ta način testirala hipoteze (Bryman 2008). V empiričnem delu bom metodi ankete in študije primera tudi podrobneje opisala.

2.4 STRUKTURA NALOGE

V okviru diplomske naloge bom v teoretičnem delu opredelila konceptualizacijo kariere, kariernega coachinga, kariernega razvoja in ključnih kadrov, saj je opredelitev omenjenih pojmov ključna tako za razumevanje naloge kot tudi za razmejitev od ostalih pojmov, ki se nemalokrat prepletajo.

V empiričnem delu bom v želji po preverjanju verodostojnosti postavljenih hipotez opravila analizo stanja kariernega coachinga v slovenskih organizacijah s pomočjo anketne raziskave, ki sem jo za potrebe diplomskega dela oblikovala in izvedla sama. Izsledke bom uporabila z namenom, da prikažem, kako razvit je karierni coaching in hkrati sistem kariernega razvoja kadrov v slovenskih organizacijah.

Poleg analize stanja kariernega coachinga v slovenskih organizacijah se bom osredotočila tudi na konkretni primer podjetja Revoz d.d., kjer so se vpeljave coachinga sicer lotili, vendar v praksi ni zaživel tako, kot bi si želeli.

Podjetje Revoz d.d. je z vidika diplomske naloge relevanten primer, ker ima navkljub odsotnosti formalnega kariernega coachinga zelo dobro razvit sistem spremljanja in razvoja ključnih kadrov, ki pa zajema nekatere tehnike in metode kariernega coachinga, zato menim, da ga je smiselno podrobneje opazovati, obenem pa neposredno izvedeti, kje se pri vpeljavi coachinga v organizacijo pojavijo težave in kateri so dejavniki, ki vplivajo na to, da coaching v nekaterih organizacijah zaživi, v drugih pa ne.

Poleg tega bom izpostavila glavne ugotovitve raziskave in ponudila lastne rešitve in sugestije, ki bi utegnile koristiti tako omenjenemu podjetju kot ostalim podjetjem, saj slednjim lahko predstavljajo vir informacij o izkušnjah s kariernim coachingom, ki jih je pri vpeljevanju pridobila omenjena organizacija. V samem zaključku pa bom izpostavila omejitve svoje raziskave in nekaj vprašanj, ki bi se jim bilo v prihodnosti smiselno bolj posvetiti.

3 TEORETIČNI DEL

3.1 Opredelitev kariere

Da lahko razumemo, kaj predstavlja karierni razvoj oz. sistem kariernega razvoja znotraj organizacije, moramo najprej opredeliti, kaj pomeni termin kariera. Definicij kariere je veliko, zato je težko podati zgolj eno samo, saj je odvisno od tega, katera veda se ukvarja z vprašanjem kariere. Termin kariera namreč ni lastnina zgolj ene vede, saj se pojavlja v več vedah (sociologiji, psihologiji, ekonomiji ipd.), zato je težko izpostaviti definicijo, ki bi enoznačno pomenila isto za vse vede (Baruch in Peiperl, 2000). Poleg tega pa se je tudi razumevanje kariere skozi čas spremenilo. Včasih je kariera predstavljala linearno vertikalno napredovanje na določenem delovnem mestu, danes pa temu ni več tako (Greenhaus in drugi 2010; Nevell 2000). Priča smo spremenjeni psihološki pogodbi med delavcem in delodajalcem, ki jo danes lahko imenujemo transakcijska, (Greenhaus in drugi 2010, 6), saj v zameno za delovno uspešnost zaposleni ne terja več varnosti zaposlitve, temveč omogočanje učenja, izobraževanja in pridobivanja izkušenj z namenom ohranjanja tržne vrednosti zaposlenega na trgu dela (Dessler 2003; Nicholson 1996). To pa pomeni, da je varnost zaposlitve to, da si zaposljiv in ne to, da si zaposlen (Nevell 2000).

Kariero danes tako lahko razumemo na makro ali mikro nivoju¹ (Nevell 2000); na slednjem predvsem kot lastnino poklica oz. organizacije v smislu poti mobilnosti znotraj ene ali več organizacij ali pa kot lastnino posameznika (Greenhaus in drugi 2010), ki zajema unikatno serijo služb, položajev in izkušenj (Greenhaus in drugi 2010, Kidd 2006). Greenhaus jo s stališča posameznika opredeljuje kot vzorec delovnih izkušenj skozi življenje posameznika (Greenhaus in drugi 2010, 10).

3.2 Opredelitev kariernega razvoja

Poudariti velja, da so koncepti razvoja karier različni, prav tako pa tudi načini definiranja kariere, saj z vidika organizacije razvoj kariere predstavlja orodje za upravljanje kariere v okviru organizacije, medtem ko z vidika posameznika razvoj kariere predstavlja obliko posameznikove karierni poti, odločanja, integracije življenjskih vlog ipd. (Dragovič in Andersen 2010). V diplomski nalogi se bom ukvarjala predvsem s prvim dojemanjem kariernega razvoja.

¹ Na makro nivoju kariero razumemo glede na kulturo in okolje, saj je percepcija kariere različna v Evropi, Ameriki ali Aziji. Na mikro nivoju pa kariero razumemo z vidika posameznika ali organizacije.

Posameznik svojo kariero sicer lahko razvije skozi tri vire: izobraževanje in usposabljanje v okviru izobraževalnega oz. šolskega sistema, sisteme, osnovane na zaposlitvi znotraj organizacije, in sisteme s strani neodvisnih ponudnikov in zunanjih izvajalcev (Kidd 2006). Četudi so se organizacije z razvojem kariere pričele ukvarjati šele v 70-ih letih 20. stoletja (Cvetko 2002), dandanes mnoge izmed njih zaposlenim ponujajo podporo pri njihovem kariernem razvoju (Kidd, 2006) skozi sisteme za razvoj kariere, ki so planirani in formalizirani, poleg tega pa v okviru le-teh organizacije spodbudijo zaposlene ter jim posredujejo informacije (Cvetko 2002).

Nekateri avtorji sistem kariernega razvoja znotraj organizacije imenujejo tudi organizacijski menedžment karier, ki zajema upravljanje, vodenje, spremljanje in načrtovanje karier zaposlenih s strani organizacije (Granrose in Portwood 1987; Baruch in Peiperl 2001). V teh primerih ga ne smemo razumeti kot vodenje karier zaposlenih, temveč kot partnerstvo zaposlenih in vodij pri izpolnjevanju želje po optimalnem kariernem uspehu posameznika (Stevens 1998). Zaposleni in vodje pa niso edini nosilci kariernega razvoja, saj ključno vlogo odigrajo tudi strokovni sodelavci, kadrovska služba in izobraževalni centri (Možina 2002).

Karierni razvoj je v okviru organizacije ključen podsistem razvoja kadrov (McDonald in Hite 2005; Možina 2002), ki je »sistematičen in nadzorovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovsko-izobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih« (Možina 2002, 56). Poteka v neprestani interakciji med posameznikom in organizacijo (McDonald in Hite 2005; Brečko 2008). Skozi razvoj in učenje posameznik postane bolj fleksibilen, obogaten z veščinami in tako pridobi možnost za intra- in inter- organizacijske premike (Beardwell in drugi 2004), ki so lahko hierarhični oz. horizontalni premiki ali pa premiki proti sredini² (Cvetko 2002; Brečko 2008).

Bistveno za oblikovanje sistema napredovanja, načrtovanja karier in razvojnih možnosti je, da je le-ta oblikovan na način, ki dopušča različne možnosti, saj se potrebe organizacije in posameznika nemalokrat razlikujejo (Možina 2002). Da organizacija doseže stičišče interesov posameznika in organizacije glede same karierni poti, naj bi kadrovska služba v povezavi z zaposlenimi in menedžmentom izvajala aktivnosti, ki okvirjajo organizacijski menedžment karier (Baruch in Peiperl 2001). Organizacija naj bi se zavedala, da za celovit sistem kariernega razvoja niso dovolj le izobraževalni programi, temveč razvojni programi z

² Premik proti sredini pomeni premike, ki se kažejo v povečanju pripadnosti in lojalnosti organizaciji.

dolgoročnim planiranjem kariere in vključevanjem menedžerjev in strokovnjakov v izvajanje teh programov (Možina 2002). Smiselno za organizacijo je, da zaposlene izobrazijo tako, da kariero načrtujejo skozi tri vidike, in sicer:

1. skozi pogled v notranjost, ki omogoča samooceno in identifikacijo faktorjev za uspeh,
2. skozi pogled v zunanost, ki omogoči razumevanje potreb organizacije in zaposlenega sooči s tem, kdo je, kaj lahko organizaciji ponudi in si na ta način izbere smer razvoja,
3. skozi pogled naprej, ki zaposlenemu omogoči izbiro ciljev in načrt naslednjih korakov (Cvetko 2002).

Razvoj posameznikove kariere je tudi neločljivo povezan z njegovo delovno uspešnostjo in razgovori o razvoju, pri katerih se določi karierne cilje in aktivnosti za doseganje le-teh (Cvetko 2002). Za sistem razvoja kariere pa ni potrebno, da je kompleksen, saj so nekateri zaposleni zadovoljni že s povratno informacijo in individualnimi razvojnimi načrti (Dessler 2011).

3.3 Opredelitev ključnih kadrov

Z vidika segmentacije trga delovne sile ključne kadre uvrščamo v primarni interni segment, saj so za organizacijo bistvenega pomena (Cvetko 2002; Bevan in drugi 1997); nekateri jih zato imenujejo celo lepilo organizacije (Bevan in drugi 1997). Ključni kadri so namreč tisti del kadrovskega potenciala, ki je na vseh področjih poslovanja najuspešnejši in kot taki predstavljajo kadrovsko jedro organizacije in nosilce konkurenčnega delovanja. Ljudje, ki v organizaciji predstavljajo ključne kadre, so kreativni, izobraženi, izjemno motivirani in sposobni in zato za organizacijo pomembni (Cvetko 2002). Velja omeniti, da je kot ključni kader v organizaciji navadno opredeljenih 10% zaposlenih (Možina 2002).

Ključne kadre nadalje delimo na strokovne in vodstvene kadre (Cvetko 2002), med njih pa štejemo več skupin zaposlenih, med drugim vodje, menedžerje, strokovnjake, kandidate za naslednike, talente, najbolj uspešne zaposlene, novo zaposlene, štipendiste ipd. (Mlakar 2010). Za strokovne ključne kadre je značilno, da posedujejo redka znanja in delovne sposobnosti in so tvorci znanja in informacij, medtem ko je za vodstvene ključne kadre značilno, da vodijo zaposlene (Cvetko 2002). Ključni kadri zasedajo ključna delovna mesta in omogočajo nemoteno delovanje organizacije, kriteriji za opredelitev ključnih kadrov pa se razlikujejo od organizacije do organizacije (Mlakar 2010; Bevan in drugi 1997). V organizacijah namreč na različne načine identificirajo ključne kadre, bodisi na podlagi delovne uspešnosti, učinkovitosti, kompetenc ali pa zanesljivosti, strokovnih sposobnosti,

vodstvenih sposobnosti ali osebnih karakteristik (Mlakar 2010). Za vse organizacije pa je značilno, da od ključnih kadrov pričakujejo več, saj so to kadri, s pomočjo katerih bo organizacija uresničevala svoje dolgoročne cilje (Cvetko 2002; Možina 2002).

Za ključne kadre je bistvenega pomena tudi to, da tekom delovnega življenja lahko pričakujejo karierni vzpon (Cvetko 2002), saj so pri delu uspešni in imajo razvojne zmožnosti, so t.i. zvezde organizacije (Možina 2002). Iz tega razloga je še toliko bolj pomembno, da ima organizacija razdelan sistem kariernega razvoja (Bevan in drugi 1997; Žezlina 2010), saj le tako lahko zadovolji želje in potrebe ključnih kadrov po osebnem in strokovnem razvoju in prepreči odhod le-teh zaradi slabih kariernih možnosti (Bevan in drugi 1997; Možina 2002). Sistem kariernega razvoja oziroma karierni sistem je nabor politik in praks, ki jih organizacija uporabi, da zagotovi kadre, pri tem pa uporablja planiranje karier zaposlenih, med drugim preko ocene potenciala, analize pozicij in delovnih mest ter razvoja in usposabljanja, hkrati pa išče ravnotežje med veščinami in interesi zaposlenih ter potrebami organizacije (Graeme 1995). Pomembno je, da se z razvitim sistemom kariernega razvoja organizacija izogne, da bi se njeni ključni zaposleni počutili necenjane, hkrati pa jih naredi bolj tržne in usposobljene (Bevan in drugi 1997), ter tako na dolgi rok prepreči, da bi lovci na glave in drugi kadroviki opazili nezadovoljstvo pri ključnih kadrih in ji jih speljali (Pervanje 2002). Prav tako na ta način organizacija prepreči pojav kariernih platojev, ki preprečuje posameznikovo rast znotraj organizacije, povzroča nezadovoljstvo zaposlenih in zmanjšanje produktivnosti in je lahko posledica pomanjkanja kariernih veščin. Zato je pomembno, da organizacija vlaga v programe razvoja in izdeluje načrte za prihodnost (Greenhaus 2010; Greer 2001).

Za slovenske organizacije je značilno, da vlagajo precej sredstev in truda v izbiro ključnih kadrov, kasneje pa se z njimi in njihovim razvojem ne ukvarjajo sistematično. Tako ima le 46% slovenskih organizacij razvito strategijo za razvoj ključnih kadrov, le 35% organizacij pa naj bi izvajalo karierni coaching (Žezlina 2010). Pri kariernem razvoju ključnih kadrov navadno izberemo kandidate za ključne kadre, nato pa pripravimo dolgoročen razvojni program ter ugotovimo, kakšna je možnost za realizacijo razvojnega načrta na podlagi razvojnega potenciala, temu pa sledi opredelitev delovnih mest ter povezovanje teorije s prakso. Bistvenega pomena za uspeh sistema pa je podpora vodstva, ki naj bi razvoj zaposlenih dojemalo kot investicijo za organizacijo (Možina 2002).

3.4 KARIERNI COACHING

Na začetku velja izpostaviti, da sem skozi diplomsko nalogo uporabljala termin coaching, saj v slovenščini še ni ustreznega prevoda, četudi nekateri avtorji besedo coach oz. coaching prevajajo kot trener oz. trenerstvo (Cvetko 2002), kar se mi glede na kompleksnost tematike ne zdi povsem ustrezno. Sama se nisem osredotočala na terminološki vidik coachinga, saj sem se zadovoljila s tujko, ki je uporabljena tudi v večini slovenske literature na to temo (Erjavšek 2003; Dragovič in Andersen 2010; Kokelj 2010). Velja izpostaviti, da je problematika terminologije zagotovo tudi posledica nereguliranosti coachinga in pomanjkanja standardov, zaradi česar karierni coaching veliko ljudi napačno razume kot karierno svetovanje brez licence (Chung in Gfroerer 2003; Cukjati 2010).

Sama ideja coachinga, pa tudi terminologija, sicer izhajata iz športa, vendar se kot metafora uporabljata za potrebe iskanja modelov v delovnem okolju (Hanley 2010; Cukjati 2010). Coach namreč podobno kot športni trener ustvarja učečo se organizacijo, v kateri so zaposleni tako kot igralci odgovorni za rezultat, pri tem pa jih coach oziroma trener spodbuja (Erjavšek 2003) in jim pomaga, da si sami pomagajo (Fisher 1995). Coaching lahko razumemo kot praktično, na posameznika in njegovo učinkovitost³ usmerjeno obliko vodenja, ki skuša razviti avtonomijo in odgovornost posameznika (Erjavšek 2003). Coaching je tako po International Coach Federation opredeljen kot interaktiven proces in odnos, ki pomaga pri doseganju rezultatov s pomočjo uporabe coaching tehnik, ki pripeljejo do lastnega miselnega procesa in razvoja (Dragovič 2010; Bench 2003).

Ločimo osebni in poslovni coaching, pod katerega spada tudi karierni coaching (Dragovič 2010). Poleg tega ločimo tudi kategoriji coachinga, orientirani na spremembe in na rast⁴, pri tem pa velja, da je karierni coaching del slednje (McGovern in drugi 2001).

Karierni coaching je direkten življenjski proces učenja in razvijanja razumevanja zaposlenih o tem, kako voditi lastno kariero (Stevens 1998; Minor 2002), ki posameznikom skuša olajšati iskanje kariernih možnosti in identifikacijo notranjih vrednot, da so le-te zmožni prenesti v življenje (Hanley 2010). Prav tako jim pomaga sprejemati odločitve povezane z njihovo kariero (Gilley in Boughton 1996; Chung in Gfroerer 2003) in združuje koncepte kariernega in organizacijskega svetovanja ter razvoja zaposlenih (Chung in Gfroerer 2003).

³ Učinkovitost pomeni povečanje mejne produktivnosti dela.

⁴ Kategorija, ki je orientirana na spremembe, predpostavlja uporabo coachinga za prilagajanje in preoblikovanje veščin na način, ki bo ustrezal spremembi v organizaciji ali njenem okolju. Medtem pa kategorija, ki je orientirana na rast, predpostavlja uporabo coachinga za pospešitev učenja in razvoja zaposlenih.

Coachinga pa zato še ne smemo razumeti kot svetovanje⁵ ali mentorstvo⁶ (Minor 2002; Dessler 2011). Coach je namreč več kot le svetovalec, saj je vodnik, motivator, učitelj in mentor v eni osebi (Erjavšek 2003).

3.4.1 Umestitev kariernega coachinga v sistem kariernega razvoja

Na voljo je le malo raziskav, ki bi podale navodila za implementacijo kariernega coachinga v organizacijo, vendarle pa je le-ta v zadnjih letih postala ključni element aktivnosti sistema kariernega razvoja v organizaciji poleg mentorstva, kariernega svetovanja in terapije (Feldman 2001). Bolj kot orodja in metode coachinga ali kariernega coachinga je ključna vključitev le-tega v organizacijski sistem, saj slednja načenja delikatna vprašanja o poslanstvu in vrednotah podjetja ter njegovi kulturi (Erjavšek 2003).

Avtorji coaching razumejo kot zelo uporabno prakso organizacijskega menedžmenta karier oziroma sistema kariernega razvoja, ki spodbuja individualni razvoj posameznika in mu pomaga doseči njegove karierne cilje v okviru višjih ciljev organizacije (Greenhaus 2010; Veale in Wachtel 1996), poleg tega pa tudi povečuje zadovoljstvo pri delu, produktivnost, osebni razvoj ter organizacijske spremembe (Greenhaus 2010).

Četudi so zaposleni danes sami odgovorni za svoje kariere, je naloga menedžmenta, da jim omogoči karierni coaching (Stevens, 1998; Hunt in Weintraub 2011), kar je tudi posledica povečane vloge menedžerjev pri kariernem razvoju zaposlenih (Chung in Gfroerer 2003). Vloga, ki je ključna za razvoj kariere oz. sistem razvoja kariere, je zato vloga coacha, ki je dobrodošla tako za zaposlene kot za menedžment, saj slednji tudi sami potrebujejo coaching zaradi potrebe po urjenju pri kariernem svetovanju in razvijanju delovnih izkušenj, ki podpirajo karierne cilje (Cvetko 2002).

Coach je lahko v organizaciji zaposleni kadrovik ali zunanji izvajalec. V obeh primerih mora imeti znanje o strukturnih vajah, klimi za učenje, uspešni diskusiji in posredovanju povratne informacije (Cvetko 2002), saj le tako vodje presežejo dožemanje kariernega coachinga kot nepotrebne prakse upravljanja s človeškimi viri (Stevens 1998; Gilley in Boughton 1996), kar je še posebno pomembno pri najvišjem vodstvu (Erjavšek 2003).

Coaching sestavljajo vsakodnevne aktivnosti, navodila in nasveti s strani nadrejenega (Greer 2001), ki vsebujejo odprto komunikacijo in ohrabrijo zaposlenega ter omogočijo, da se

⁵ Svetovanje je podporni sistem menedžmenta, ki zaposlenim pomaga definirati in delati skozi osebne probleme ali spremembe v organizaciji, ki bi lahko imele vpliv na delovno uspešnost.

⁶ Mentorstvo je svetovanje in vodenje, ki je z vidika posameznikove kariere bolj dolgoročno usmerjeno kot karierni coaching.

zaposlenega in njegove želje, interese in težave sliši (Cvetko 2002). Coaching zato sledi določenemu vrstnemu redu aktivnosti, pri katerih najprej ocenimo trenutno situacijo in opredelimo cilje, izdelamo načrt nadaljnjih aktivnosti, jih nato implementiramo in izboljšamo (Greenahaus 2010; Marvin 2008).

Pričakovani rezultati kariernega coachinga so izobraževanje zaposlenih o kariernem menedžmentu, vodenje pri uporabi karierne analize in metod načrtovanja, planiranje naslednikov in informiranje o tem (Stevens 1998). Omenjene rezultate je mogoče pričakovati samo, če coaching povezuje cilje, realnost, realne možnosti in vprašanja (Kokelj 2010).

3.4.2 Tehnike in metode kariernega coachinga

Coaching v organizaciji lahko izvaja zunanji ali notranji coach (Cvetko 2002); v diplomski nalogi pa se bom osredotočila predvsem na to, na kakšen način ga lahko izvaja menedžer, na kaj mora pri tem paziti, ipd.

Menedžerji naj bi bili v nekaterih primerih celo bolj primerni karierni coachi, saj bolje vedo, kakšna je delovna uspešnost posameznika, imajo praktične izkušnje s predlogi in sugestijami, poznajo možnosti v organizaciji, imajo informacije skozi mrežo poznanstev v organizaciji, vključeni so v strateško planiranje in najpomembneje - so v organizaciji in so nekoč že bili na klientovem mestu. Vendarle pa je pri tem pomembno, da vzpostavi primerno in odprto klimo ter iskren odnos (Gilley in Boughton 1996), saj ta najbolj vpliva na proces kariernega coachinga (Rak 2010).

Vloga menedžerja pri izvajanju coachinga je predvsem v formalni in neformalni diskusiji, ocenjevanju delovne uspešnosti, vodenju pri načrtovanju kariere, nudenju informacij in pomoči zaposlenim, da so le-ti realni pri oblikovanju kariernih načrtov, v njej pa je menedžer lahko poslušalec in ponudnik povratne informacije, nikakor pa ne kritik in vodja (Stevens 1998). Menedžer kot coach ne sme sprejeti odgovornosti za kariero posameznika (Dragovič 2010; Marvin 2008) ali slednjemu dajati navodila (Stevens 1998; Fisher 1995), mu omogočati neomejene vire (Stevens 1998), ipd., saj je ključni cilj kariernega coachinga odkrivanje sebe (Marvin 2008). Prav tako pa menedžer v vlogi coacha ni strokovnjak v kariernem svetovanju (Stevens 1998) ali sodnik, saj naj bi ustvaril varno okolje in delal po klientovih željah, ne da bi nanje vplival (Fisher 1995).

Organizacije, ki v sklopu sistema razvoja kariere izvajajo karierni coaching, naj bi še pred začetkom izvajanja procesa razvile jasno programsko strukturo in izvedle predstavitvene

delavnice, ki trajajo do 4 ure, poleg tega pa tudi določile klientova pričakovanja glede kariernega coachinga, razložile, kaj so realni cilji, in jih spodbudile k prevzemanju odgovornosti. V sklopu tega »pripravljalnega« procesa je potrebna koordinacija med kadrovsko službo in klienti, nadzorovanje coachev in zbiranje podatkov (Marvin 2008). Na ta način organizacija namreč lahko preseže pomanjkljivo izvajanje kariernega coachinga kot občasne dejavnosti in ga raje kot to vključi v del splošnega načrta (Fisher 1995).

Prav tako je pred samim izvajanjem procesa kariernega coachinga potrebno izbrati coache (Feldman 2001) in omogočiti, da se le-ta izvaja osebno med delovnim časom (Bench 2003; Marvin 2008) ter da je dosegljiv vsem, ki izpolnjujejo kriterije (Marvin 2008).

Na samem začetku procesa kariernega coachinga je potrebno podpisati pogodbo med obema strankama, coachem in klientom (Lonergan 2003; Dragovič 2010; Bench 2003), ki zajema podatke o urah coachinga, zaupanju ipd. (Feldman 2001). Nato je priporočljivo, da na prvem uvodnem srečanju sodelujejo klient, coach in menedžer kot mediator, ki prva spodbudi k temu, da načneta vsa vprašanja, ki zadevajo proces kariernega coachinga (Marvin 2008).

Med samim procesom naj bi coach umiril zaposlenega, utemeljil razloge za pogovor, povedal, kaj je potrebno popraviti, ga poslušal, našel načine, kako bi on to lahko popravil in ga spodbudil k analizi s spraševanjem odprtih vprašanj. Pri tem naj bi coach klientu izkazal spoštovanje, gradil na njegovih idejah, izkazal strinjanje glede primernih akcij in mu omogočil povratno informacijo o napredku na naslednjih sestankih (Minor 2002; Hunt in Weintraub 2011). Priporočljivo je, da menedžer v vlogi coacha poseduje veščine, kot so empatija, skrb, aktivno poslušanje, spraševanje in sposobnost refleksije (Gilley in Boughton 1996; Rak 2010), prav tako pa tudi, da si prizadeva zmanjšati strah in negotovost klienta oz. zaposlenega (Marvin 2008).

Celoten proces kariernega coachinga naj bi bil usmerjen na realne cilje, poleg tega pa tudi na to, da skuša coach povečati klientovo samozavest in si prizadevati za čim večjo stopnjo zaupanja (Marvin 2008). Na vsakem coaching srečanju naj bi coach klientu dal naloge, katerih težavnost se stopnjuje, vedno pa so vezane na realne situacije. Nalogam vedno sledi diskusija o rezultatih, v katero coach lahko vključi aktivnosti, pogovore in opazovanja (Marvin 2008). Kakšen je sam proces coachinga, je odvisno tudi od klientovih ciljev; primer razlik v procesu je razviden v Tabeli 3.1. Skozi proces kariernega coachinga je tako dobro oblikovati načrt coachinga, ki je lahko formalen ali neformalen in zajema cilje, načrt aktivnosti in rezultate (Bench 2003).

Tabela 3.1: Prikaz nalog v sklopu procesa kariernega coachinga glede na različne cilje

Klient	Delovni cilji	Razvojni cilji	Naloge
A	Ravnotežje med delom in osebnim življenjem	<ul style="list-style-type: none"> - prevzeti odgovornost za kariero - sprejemati drugačnost - upravljati stres - znati razporejati čas 	<ul style="list-style-type: none"> - ukvarjaj se s sabo - naredi si urnik, kako želiš, da ti poteka dan
B	Napredovanje	<ul style="list-style-type: none"> - imeti konsistentno delovno uspešnost - povečati vzdržljivost - povečati organiziranost 	<ul style="list-style-type: none"> - uporabi mreženje - z nadrejenim se pogovori o napredovanju - delaj, kot da si že napredoval - zberi informacije o možnosti napredovanja
C	Dvig plače	<ul style="list-style-type: none"> - spregovoriti - delati na samozavesti 	<ul style="list-style-type: none"> - vprašaj o informacijah - prosi za pomoč, ko jo potrebuješ - prosi za povišico

Vir: Marvin, Kathleen (2008, 3).

Karierni coaching lahko primerjamo s SWOT analizo, saj coach skozi proces na klientu opravlja analizo njegovih prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti (Colombo in Werther 2003).

Tudi po zaključku samega procesa kariernega coachinga coach lahko spremlja klienta in njegov napredek (Feldman 2001).

3.4.3 Vpliv kariernega coachinga na karierni razvoj

Četudi je orodje, ki bi uspešno in zanesljivo merilo učinke coachinga na organizacijo, posameznika in poslovanje še potrebno oblikovati (Schlosser in drugi 2007), je karierni coaching do danes že pokazal, da je uspešen (Amundson 2006) in da nudi dolgotrajne rezultate (Shaw in Linecar 2007). Karierni coaching namreč zaposlene nauči dojemati karierni razvoj, fleksibilnost, jim pomaga rasti (Stevens 1998), dosegati zastavljene cilje (Dragovič 2010) in se razvijati (Sclosser in drugi 2007). Prav tako karierni coaching povečuje jasnost in uporabo pravil kariernega razvoja, ustvarja primerno vzdušje, ki omogoča reševanje problemov in omogoča vzajemni dialog (Erjavšek 2003) ter izboljšuje osebno zadovoljstvo zaposlenih, samospoštovanje in samozavest, obenem pa povečuje sodelovanje, pripadnost

organizaciji, predanost ter nenazadnje delovno uspešnost (Shaw in Linecar 2007). Z nudenjem pomoči zaposlenim pri njihovem razvoju in rasti jim namreč organizacija nudi občutek vrednosti in prepoznavnosti, zato bodo organizacije, ki uporabljajo coaching, v prihodnosti lahko uspešne (Hunt in Weintraub 2004) in konkurenčne (Shaw in Linecar 2007).

Glede na razvoj kariere karierni coaching zaposlenim pomaga, da napredujejo hitreje, saj zaposlenim osvetli njegove sposobnosti in veščine iz drugega zornega kota⁷ (Čeč 2007). Raziskava, v kateri je sodelovalo 2500 kadrovikov, je pokazala, da kar 69% sodelujočih kot najboljše veščine, ki jih zaposleni lahko pridobijo preko razvojnih programov, dojema coaching za razvojne možnosti (Dessler 2011). Tudi Gallupova raziskava, ki je identificirala 12 faktorjev, ki opisujejo izkustvo zaposlenih in posledično vplivajo na produktivnost ter profitabilnost, je dokazala, da je kar 6 izmed 12 faktorjev povezanih s coachingom (Hunt In Weintraub 2004). Zdi se, da vprašanje ni več, ali je karierni coaching pozitiven instrument za razvoj kadrov, saj raziskave kažejo, da je bila končna vrednost pozitivnih učinkov, ki jih je prinesel coaching, 5,7-krat večja kot investicija za njegovo izvajanje (McGovern 2001; Bench 2003). Prav tako se je produktivnost v organizacijah, ki so v kombinaciji z usposabljanjem izvajale coaching, povečala za 88%, medtem ko se je v organizacijah, ki so zaposlene zgolj usposabljevale, le-ta povečala za 22,4% (Bench 2003). V Pagleyevi raziskavi so se coaching programi kot izjemno uspešni izkazali v 11% organizacij, kot zelo uspešni v 47%, kot zmerno uspešni v 28% organizacij, neuspešni pa so bili le v 14% organizacij (Shaw in Linecar 2007). Coaching je tako na dobri poti, da bo (p)ostal ključna razvojna aktivnost, saj pomaga zagotoviti karierne možnosti in na ta način organizacijam obdržati ključne kadre (Greenhaus 2010). Navkljub dokazom o pozitivnih učinkih kariernega coachinga pa se ta ne uporablja pogosto (Hunt in Weintraub 2004).

⁷ Iz zornega kota coacha, ki lahko vidi tiste sposobnosti, veščine in interese, ki jih sam klient ne vidi.

4 EMPIRIČNI DEL

V empiričnem delu bom v samem začetku opisala uporabljene metode, anketo in študijo primera, nato pa bom pri vsaki izmed konkretnih metod prikazala izsledke in bistvene ugotovitve.

4.1 ANALIZA ANKETE

V želji po ekonomiziranju zbiranja podatkov iz populacije, ki jo predstavljajo vse slovenske organizacije, sem naredila nabor 200 enot, od katerih mi jih je 138 na anketni vprašalnik odgovorilo (glej Prilogo A). Skušala sem narediti kvotni vzorec, da bi zajemal tako razmerje števila organizacij glede na velikost, sektor in dejavnost, kot se pojavlja v realnosti (Flere 2000), vendar mi to ni uspelo, saj sem s strani velikih organizacij pridobila več odgovorov, zato sem že v času, ko je postalo jasno, da glede na velikost ne bom imela enakovrednega števila podjetij, anketo ponovno posredovala zgolj kadrovskim službam ali kadrovikom v srednjih in majhnih podjetjih, vendar navkljub nekaj prejetim odgovorom nisem uspela povsem uravnovežiti vzorca. Menim, da je razlog za to predvsem v tem, da gre za novo temo, ki je majhna in srednja podjetja odvrnila od udeležbe v anketi. Poleg tega menim, da v majhnih ali srednjih podjetjih nimajo tako sistematično organiziranih kadrovskih služb oz. kadrovske funkcije kot take, zato podjetja niti niso odgovarjala nanjo. Anketa je bila sicer izvedena v računalniški obliki in posredovana preko interneta oz. elektronskih naslovov kadrovskih služb ali oseb, odgovornih za upravljanje človeških delov. Pri tem velja omeniti, da so bila navkljub naključnemu oz. slučajnostnemu vzorčenju vključena le podjetja, katerih informacije o elektronskih naslovih oz. naslovih spletnih strani so mi bile dostopne.

Anketni vprašalnik sem formulirala tako, da mi je omogočil pridobiti objektivne podatke o dejstvih, poleg tega pa tudi subjektivna stališča in mnenja kadrovikov, ki so anketo reševali. Vprašanja v anketi so bila tako zaprta kot odprta in polodprta, pri tem pa so anketirani pri nekaterih vprašanjih imeli na voljo le en odgovor, pri drugih pa so jih lahko obkrožili več. Prav tako sem uporabila tudi kontingenčna oz. t.i. filter vprašanja. Ta so mi omogočila, da sem glede na odgovor posameznega anketiranca le-tega izločila iz naslednjih vprašanj (Flere 2000; Babbie 1995), kar pomeni, da anketirancev, ki so odgovorili, da nimajo opredeljenih ključnih kadrov, nisem spraševala, na kakšen način opredelijo ključne kadre.

Velika večina oziroma 86% slovenskih organizacij ima opredeljene ključne kadre. Kot ključni kader ima 75% slovenskih organizacij opredeljene vodilne in vodstvene zaposlene, sledijo jim strokovnjaki oziroma tehnična inteligenca, ki ključni kader predstavljajo v 40% slovenskih

organizacijah. Netehnični specialisti (finančniki, pravniki, svetovalci in strokovnjaki za upravljanje človeških virov) so kot ključni kader opredeljeni v 36% slovenskih organizacij, medtem ko je prodajno osebje ključni kader v 30% slovenskih organizacij. Najmanj ključnih kadrov imajo slovenske organizacije opredeljene v sklopu visoko kvalificiranih delavcev v proizvodnji, ki so kot ključni kader opredeljeni v 13% slovenskih organizacij. Ključni kadri oziroma njihova opredelitev je, kot kažejo rezultati raziskave, konsistentna s teorijo, saj v anketiranih organizacijah kot ključni kader razumejo taiste zaposlene kot jih opredeljuje teorija (Mlakar 2010; Cvetko 2002). Seveda pa velja omeniti, da je opredelitev ključnih kadrov odvisna tudi od specifične dejavnosti, saj imajo anketirane organizacije med ključne kadre zajete še učitelje, zdravstveno osebje, urednike, novinarje ipd. Za identifikacijo ključnih kadrov sicer organizacije v veliki meri uporabljajo letne razgovore (61% organizacij) in oceno delovne uspešnosti (53% organizacij), nekoliko manj pa ocene kompetenc (36% organizacij) ter razvojne razgovore (31% organizacij). Poleg navedenih orodij nekatere izmed organizacij za identifikacijo ključnih kadrov uporabljajo še druga orodja; posebne odbore za spremljanje poklicnih poti, sistemizacijo oz. ključno delovno mesto, testiranja, tedenske sestanke ipd. (glej Prilogo A).

Kriteriji, ki odigrajo ključno vlogo pri identifikaciji zaposlenega kot ključnega, so v 61% organizacij specifična strokovna znanja, v 60% organizacij delovna uspešnost, vodstvene sposobnosti (59% organizacij), osebne karakteristike (69% organizacij) in specifične kompetence (30% organizacij) (glej Prilogo A). Rezultati ankete nakazujejo, da so orodja za identifikacijo ključnih kadrov, ki jih uporabljajo slovenske organizacije, konsistentna z orodji, ki jih navaja teorija (Mlakar 2010).

Letne razgovore, ki jih sicer izvajajo v 82% organizacij, imajo za ključne kadre razširjene v 68% organizacij, ki le-te izvajajo, medtem ko imajo razvojne razgovore s ključnimi kadri v 64% organizacij. Karierni načrt za ključne kadre imajo izdelan zgolj v 36% organizacij, medtem, ko v ostalih organizacijah taistih načrtov nimajo oziroma nimajo opredeljenih ključnih kadrov. Tudi plane namestnikov in naslednikov imajo izdelane zgolj v 52% organizacij (glej prilogo A).

Karierni coaching vseskozi ali pogosto uporablja zgolj 12% organizacij, 46% organizacij karierni coaching občasno uporablja, medtem ko kar 42% organizacij kariernega coachinga sploh ne uporablja. Na tem mestu lahko zavržem hipotezo 2, da velika večina slovenskih organizacij kariernega coachinga ne uporablja. Karierni coaching namreč uporablja dobra

polovica oziroma 58% organizacij (glej prilogo A). Glede na novost in aktualnost kariernega coachinga sem namreč pričakovala, da ga bo uporabljalo manj organizacij, saj je raziskava Jurca pokazala, da coaching uporablja le 37% organizacij (Jurca 2010). Prav tako je raziskava Upravljanje in razvoj ključnih kadrov v slovenskih organizacijah, ki sta jo izvedli podjetji Planet GV in Energos pokazala, da karierni coaching izvaja le 35% slovenskih organizacij (Žezlina 2010). Na tem mestu je potrebno izpostaviti, da je rezultat moje ankete morda nekoliko bolj pozitiven tudi zaradi tega, ker sem v raziskavo vključila večje število organizacij in predvsem velike organizacije, zaradi česar je bil vzorec asimetričen.

Kar 42% organizacij nikoli ne uporablja kariernega coachinga, četudi 33% taistih organizacij meni, da ta pozitivno vpliva na razvoj ključnih kadrov, medtem ko 67% organizacij, ki kariernega coachinga ne izvajajo, meni, da slednji nima večjega vpliva na razvoj ključnih kadrov. Od organizacij, ki nikoli ne izvajajo kariernega coachinga, jih 21% meni, da ga bodo v prihodnosti morale izvajati, 19% organizacij pa je mnenja, da je le trenutni trend. Navkljub temu, da nikoli ne uporabljajo kariernega coachinga, le 5% taistih organizacij meni, da ta nima večjega vpliva na razvoj ključnih kadrov (glej Tabelo 4.1.).

Od 80 organizacij, ki karierni coaching uporabljajo občasno, pogosto ali vseskozi, jih 66% meni, da uporaba le-tega pozitivno vpliva na razvoj ključnih kadrov, zgolj 11% pa jih meni, da uporaba le-tega nima večjega vpliva na razvoj ključnih kadrov (glej Tabelo 4.1). Da je to, ali organizacija izvaja karierni coaching, povezano z njenim stališčem do kariernega coachinga, je razvidno iz Tabele 4.2. Rezultati analize namreč potrjujejo zvezo med izvajanjem kariernega coachinga in stališčem o pozitivnem vplivu na razvoj ključnih kadrov, saj na to kaže tako vrednost Hi- kvadrata (17.981) kot tudi Cramerjev koeficient⁸, ki nakazuje srednje močno povezanost (0.360). Vrednost signifikance (0.000) potrjuje statistično značilnost zveze.

Na tem mestu lahko potrdim hipotezo 1, saj v organizacijah, kjer karierni coaching uporabljajo in imajo z njim izkušnje, ocenjujejo, da ta pozitivno vpliva na razvoj ključnih kadrov, prav tako pa je zvezo med izvajanjem kariernega coachinga in njegovim pozitivnim vplivom na razvoj ključnih kadrov potrdila statistična analiza. V 49% organizacij tudi menijo, da bo karierni coaching v prihodnosti nujno potrebno izvajati, zgolj 5% organizacij pa ga ocenjuje kot trenutni trend (glej Tabelo 4.1).

⁸ Pri Cramerjevem koeficientu velja, da zavzema interval od 0 do 1. Pri ugotavljanju jakosti se držimo tistega, da vrednost 0.05- 0.3 nakazuje šibko povezanost, 0.3 do 0.6 srednje močno in od 0.6 do 1 močno povezanost.

Tabela 4.1: Frekvenčna in odstotna porazdelitev (ne)izvajanja kariernega coachinga glede na mnenje o kariernem coachingu

MNENJE O KARIERNEM COACHINGU / IZVAJANJE KARIERNEGA COACHINGA	Karierni coaching pozitivno vpliva na razvoj ključnih kadrov.	Karierni coaching bo v prihodnosti nujno potrebno izvajati.	Karierni coaching nima večjega vpliva na razvoj ključnih kadrov.	Karierni coaching je le trenutni trend
Nikoli ne uporabljajo kariernega coachinga.	19 14%	12 9%	3 2%	11 8%
Občasno uporabljajo karierni coaching.	41 30%	33 24%	4 3%	3 2%
Pogosto uporabljajo karierni coaching.	8 6%	4 3%	2 1%	0 0%
Vseskozi uporabljajo karierni coaching.	4 3%	2 1%	0 0%	1 0.007%

Tabela 4.2: Prikaz povezanosti zveze med izvajanjem kariernega coachinga in stališčem o kariernem coachingu

	Hi-kvadrat	Cramerjev koeficient	Signifikanca
Zveza izvajanja kariernega coachinga in stališča, da karierni coaching pozitivno vpliva na razvoj ključnih kadrov	17.981	0.360	0.000

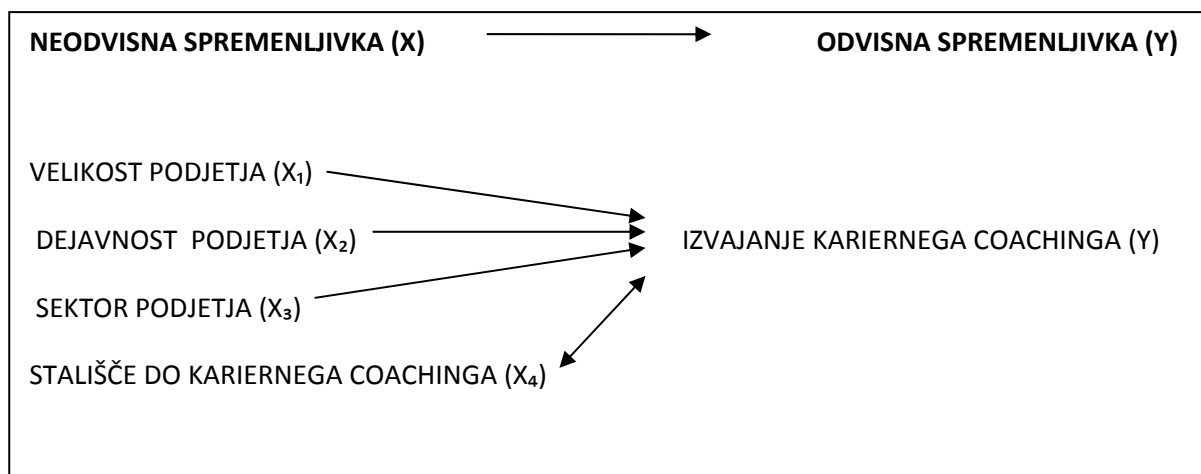
Karierni coaching občasno, pogosto ali vseskozi uporablja 68% velikih organizacij, 37% srednjih organizacij in 59% malih organizacij (glej Tabelo 4.3).

Tabela 4.3: Frekvenčna porazdelitev (ne)izvajanja kariernega coachinga glede na velikost podjetja po ZGD

IZVAJANJE KARIERNEGA COACHINGA / VELIKOST PO ZGD	Ne, nikoli ne Uporabljam	Da, občasno Uporabljam	Da, pogosto Uporabljam	Da, vseskozi Uporabljam	Skupaj
VELIKO PODJETJE	24	41	6	4	75
SREDNJE PODJETJE	24	13	3	2	42
MALO PODJETJE	10	9	2	0	21
Skupaj	58	63	11	6	138
Vrednost Hi- kvadrata (χ^2)	7.788				
Pearsonov koeficient	0.163				
Cramerjev koeficient	0.238				
Signifikanca	0.020				

Četudi se zdi, da je delež malih podjetij, ki uporabljajo karierni coaching, visok, velja omeniti, da je to lahko tudi posledica pomanjkljivosti, ki sem jo omenila poprej. Zaradi manj prejetih odgovorov s strani malih podjetij je ta rezultat lahko posledica tega, da so na anketo odgovorila le mala podjetja, ki imajo razvit coaching, ostala pa ne. Za testiranje hipoteze 3 (H3), da velikost v večji meri vpliva na to, ali organizacija izvaja karierni coaching, sem v programu SPSS izvedla bivariatno analizo, s pomočjo katere sem želela testirati povezanost spremenljivk. Pri tem sem kot neodvisno spremenljivko (x) uporabila velikost organizacije, kot odvisno spremenljivko pa sem uporabila izvajanje kariernega coachinga (y). Predpostavljala sem, da velikost pozitivno »vpliva« na izvajanje kariernega coachinga, kar pomeni, da večja kot je organizacija, večja je možnost, da izvaja karierni coaching (glej sliko 4.1).

Slika 4.1 : Prikaz povezanosti spremenljivk – analitični model



Za namen preverjanja hipoteze 3 (H3) sem postavila naslednjo ničelno hipotezo:

H0: Spremenljivki nista povezani.

Povezanost spremenljivk sem testirala s hi- kvadrat testom, pred tem pa sem rekodirala spremenljivke, saj sem pri spremenljivki izvajanje kariernega coachinga vrednosti 2 (podjetje karierni coaching občasno uporablja), 3 (podjetje karierni coaching pogosto uporablja) in 4 (podjetje karierni coaching vseskozi uporablja) združila v eno, da bi dobila bolj zanesljive rezultate. Na ta način sem se izognila nezanesljivemu HI- kvadrat testu v primeru, če bi nekatere celice imele manj odgovorov. Prav tako sem izračunala Cramerjev in Pearsonov koeficient z namenom, da bi preverila jakost zveze. Hi-kvadrat namreč nakazuje, ali sta spremenljivki povezani, vendar v splošnem ni primerljiv. Cramerjev koeficient in Pearsonov koeficient pa glede na vrednost kažeta na jakost zveze (Ferligoj 1997).

Hi- kvadrat test je pri analizi rezultatov ankete pokazal na pozitivno povezanost spremenljivk (vrednost 7.788). Tudi vrednost signifikance (vrednost 0.020) pade v kritično območje⁹, zato lahko zavrnem ničelno hipotezo, da spremenljivki velikost in izvajanje kariernega coachinga nista povezani. Cramerjev koeficient (vrednost 0.238) in Pearsonov koeficient (vrednost 0.163) kažeta na povezanost spremenljivk, vendar le-ta glede na njune vrednosti ni močna. Glede na rezultate analize lahko potrdim hipotezo 3 (H3) o vplivu velikosti podjetja na izvajanje kariernega coachinga.

Poleg velikosti sem se odločila preveriti, ali imata na izvajanje kariernega coachinga v organizaciji morebiti vpliv tudi dejavnost organizacije in sektor (glej Sliko 4.1). Po

⁹ Vrednost signifikance nam pove, ali lahko zavrnemo ničelno hipotezo. To lahko naredimo takrat, ko vrednost signifikance pade v kritično območje (0.05).

frekvenčnih podatkih so namreč opazne razlike v rezultatih (glej Tabelo 4.4). V javnem sektorju namreč občasno karierni coaching uporablja 38%, pogosto ali vseskozi karierni coaching uporabljajo v 43% organizacij, medtem ko ga v zasebnem sektorju občasno uporablja 61% organizacij. Pogosto ali vseskozi karierni coaching uporablja 4.7% organizacij iz javnega sektorja in 13.7% organizacij iz zasebnega sektorja. V sklopu javnega sektorja kariernega coachinga sploh ne uporablja 57% organizacij, medtem ko ga v zasebnem sektorju ne uporablja 39% organizacij. Da bi preverila, ali je med spremenljivkama povezanost, sem izračunala vrednost Hi- kvadrata, Pearsonovega ter Cramerjevega koeficienta. Pred tem pa sem rekodirala spremenljivko »izvajanje kariernega coachinga«, da bi dobila čim bolj zanesljive rezultate. Hi- kvadrat test sicer kaže na povezanost (vrednost 2.322), vendar je ta glede na Pearsonov koeficient (vrednost 0.130) ter Cramerjev koeficient (0.130) šibka, poleg tega pa je ne moremo opredeliti kot statistično značilno, saj ne pade v kritično območje, kar je razvidno iz vrednosti signifikance (vrednost 0.128).

Tabela 4.4: Frekvenčna porazdelitev (ne)izvajanja kariernega coachinga glede na sektor

IZVAJANJE KARIERNEGA COACHINGA / SEKTOR	Ne, nikoli ne Uporabljam	Da, občasno Uporabljam	Da, pogosto uporabljamo	Da, vseskozi uporabljamo	Skupaj
JAVNI	12	8	1	0	21
ZASEBNI	46	55	10	6	117
Skupaj	58	63	11	6	138
Vrednost Hi- kvadrata (χ^2)	2.322				
Pearsonov koeficient	0.130				
Cramerjev koeficient	0.130				
Signifikanca	0.128				

Glede na dejavnost je iz Tabele 4.5 razvidno, da kariernega coachinga nikoli ne uporablja 48.6% proizvodnih organizacij, 32% storitvenih organizacij in 47% trgovskih organizacij. Občasno karierni coaching uporabljajo v 43% proizvodnih, 52% storitvenih in 41% trgovskih organizacij. Pogosto ali vseskozi ga uporablja 8% proizvodnih organizacij, 16% storitvenih in 12% trgovskih organizacij. Četudi vrednost Hi- kvadrata (vrednost 3.259) nakazuje na povezanost, pa je ta glede na Pearsonov koeficient (vrednost 0.139) in Cramerjev koeficient

(vrednost 0.154) šibka in je ne moremo opredeliti kot statistično značilne, saj signifikanca ne pade v kritično območje (vrednost 0.196).

Tabela 4.5: Frekvenčna porazdelitev (ne)izvajanja kariernega coachinga glede na dejavnost

IZVAJANJE KARIERNEGA COACHINGA / DEJAVNOST	Ne, nikoli ne uporabljamo	Da, občasno uporabljamo	Da, pogosto Uporabljamo	Da, vseskozi Uporabljamo	Skupaj
PROIZVODNA	18	16	3	0	37
STORITVENA	16	26	5	3	50
TRGOVSKA	24	21	3	3	51
Skupaj	58	63	11	6	138
Vrednost Hi-kvadrata (χ^2)	3.259				
Pearsonov koeficient	0.139				
Cramerjev koeficient	0.154				
Signifikanca	0.196				

Sam karierni coaching v organizacijah v enaki meri uporabljajo preko notranjih coachev in preko najema zunanjih coachev. Velika večina anketiranih (52%) meni, da karierni coaching pozitivno vpliva na razvoj ključnih kadrov, 37% anketiranih je tudi mnenja, da bo karierni coaching v prihodnosti nujno potrebno izvajati. Da karierni coaching nima večjega vpliva na karierni razvoj ključnih kadrov, meni le 7% anketiranih, medtem ko 11% anketiranih meni, da je karierni coaching le trenutni trend (glej Prilogo A).

Raziskava nakazuje na pozitiven vtis o kariernem coachingu, saj večina organizacij meni, da pozitivno vpliva na razvoj ključnih kadrov in da ga bo v prihodnosti potrebno izvajati. Kljub temu pa ga veliko slovenskih organizacij še vedno ne uporablja, zato je relevantno, da identificiram vzroke za to na podlagi izkušenj organizacije, ki je coaching skušala vpeljati in sicer s pomočjo metode študije primera.

4.2 ANALIZA ŠTUDIJE PRIMERA

Študija primera je globinska in celostna preučitev enega primera (Flere 2000) in kot taka omogoča dober vpogled v organizacijo in menedžment (Yin 1994). Sama sem se za dotično metodo odločila, ker sem želela iz prve roke izvedeti, kako se organizacije lotijo vpeljave kariernega coachinga v prakso, pa tudi s kakšnimi ovirami se pri tem soočajo. Za enoto analize sem izbrala podjetje Revoz d.d., ki je bilo eno izmed prvih podjetij v Sloveniji, ki se je lotilo vpeljave kariernega coachinga v svoje organizacijsko okolje.

Kot raziskovalka sem imela izjemno majhen vpliv na dogodke in sem se tako lahko popolnoma osredotočila na fenomen kariernega coachinga ter ga postavila v kontekst realnega življenja. Študija primera metodološko gledano zajema tako kvalitativne kot tudi kvantitativne podatke, primerna pa je predvsem, ker opiše realni kontekst, ga ilustrira in raziskuje (Yin 1994). Sama sem pri raziskavi uporabila podatke iz pregledane interne dokumentacije, arhivskih zapisov in odprtega intervjuja s svetovalko Službe za vodenje razvoja zaposlenih. Velja poudariti, da sem intervju opravila z osebo, ki je za obravnavo omenjene teme dejansko kvalificirana (Flere 2000).

Intervju je bil sicer nestrukturiran, vendar so me pri tem vodile vnaprej pripravljene teme oz. oporne točke, ki sem jih postavila že pri branju literature, vendar na tej točki velja omeniti, da izsledkov raziskave ne morem posploševati, saj je bila vključena le ena organizacija. Svojo študijo primera bi zato lahko opredelila kot eksplanatorno (Yin 1994), saj sem spraševala predvsem, kako so se lotili vpeljave kariernega coachinga in zakaj jim le-ta ni uspela tako kot je bila sprva zamišljena.

4.2.1 Opis podjetja Revoz d.d.

Podjetje Revoz d.d. je edino podjetje s sedežem v Sloveniji, ki izdeluje avtomobile, sicer pa je del francoske organizacije Renault (Revoz).

Začetki podjetja segajo v petdeseta leta prejšnjega stoletja, ko je podjetje pod imenom Moto montaža delovalo v Agroservis, leta 1959 pa se je preimenovalo v Industrijo motornih vozil (IMV), ki se je nato delila na Adrio Mobil d.d., TPV in Revoz, kot ga poznamo danes. Podjetje je leta 1972 začelo sodelovati z Renaultom. Leta 1988 je podpisalo pogodbo o skupnih vlaganjih, katere rezultat je bil izstop Revoza iz IMV-ja. Komercialna dejavnost Revoza se je leta 2002 organizirala kot komercialna podružnica Renaulta Slovenija (danes Renault Nissan Slovenija oz. RNSI), Revoz pa je ohranil pristojnosti na industrijskem področju. Skozi leta je Renault pridobival vse večji delež v podjetju Revoz, v letu 2004 pa je

postal popoln lastnik Revoza. Danes podjetje Revoz, ki ima sedež v Novem mestu, proizvede 900 avtomobilov na dan. Od leta 1972 do danes je Revoz tako izdelal že preko 2.500.000 vozil (Revoz).

Na zadnji dan leta 2009 je bilo v tovarni zaposlenih 2606 ljudi in 367 najemnih delavcev, katerih povprečna starost je 39,6 let. Spolna struktura zaposlenih v podjetju pa se zelo nagiba na moško stran, saj je v podjetju zaposlenih le 23% žensk. Izobrazbeno strukturo podjetja v večji meri predstavljajo nekvalificirani delavci, kvalificirani delavci s 3-letno šolo, sledijo delavci s srednjo šolo, polkvalificirani delavci, delavci z višjo, visoko in nato univerzitetno izobrazbo. Podjetje velik pomen pripisuje izobraževanju, saj v ta namen porabi 600.000 € letno, kar pomeni 103.947 ur izobraževanja ali 40 ur izobraževanja na zaposlenca. Obenem si podjetje Revoz prizadeva upoštevati Renaultovo vizijo in poslanstvo in sicer, da je inovativna družba s poslušom za ljudi, ki vsem omogoča trajnostno mobilnost in se svetu predstavlja s podpisom »Drive the change« (Revoz).

4.2.2 Sistem kariernega razvoja ključnih kadrov v Revozu

Kot v mnogih organizacijah, kjer danes zaposlenim nudijo pomoč pri kariernem razvoju (Kidd 2006) tudi v podjetju Revoz ključnim kadrom, potencialom ter njihovih namestnikom in naslednikom pomagajo pri razvoju njihovih karier (Smrke Bohte 2011) v okviru planiranega in formaliziranega sistema razvoja kariere (Cvetko 2002).

Razvoj ključnih kadrov¹⁰ in njihovih karier v podjetju spremljajo skozi letne osebne razgovore in razvojne razgovore, katerih vsebina se razlikuje glede na skupino¹¹, ki ji zaposleni pripada (Smrke Bohte 2011). Vendar pa zaradi tega v vsebini obrazcev ni opaziti bolj pomanjkljive obravnave kariernih ambicij zaposlenih, saj so ti, tako za ključni kader kot druge zaposlene, zelo karierno orientirani. Skozi letne razgovore tudi opredelijo aktivnosti, potrebne za doseganje ciljev in ambicij (Dessler 2003 in Greenhaus 2010), saj opredeljujejo plan aktivnosti ter plan osebnega napredka. Karierni razvoj ključnih, vodstvenih in perspektivnih kadrov spremlja še Odbor za spremljanje poklicne poti, katerega aktivnosti zajemajo vodenje, usmerjanje in načrtovanje kariere in ki se sestaja največ enkrat mesečno oz. najmanj dvakrat letno. Na sestankih Odbora za spremljanje poklicne poti opredelijo ključna mesta, ključne kadre in poklicni razvoj le-teh, prav tako pa sestavijo načrt namestnikov in

¹⁰ Ključni kader v Revozu predstavlja management (vodje najvišjih in srednjih nivojev), ki ima določene svoje naslednike in namestniki, ter nekateri specialisti oz. vrhunski strokovnjaki.

¹¹ Kader je v podjetju hierarhično razdeljen na »operativo«, v kateri so proizvodni delavci, »ETAM«, v katerem so uslužbenci s tehnično izobrazbo in nižji vodstveni delavci ter na skupino »kader«, kamor sodijo visoko specializirani strokovnjaki in menedžerji.

naslednikov ter ocenijo razvojni potencial posameznikov. Poleg tega pa imajo taisti zaposleni tudi razvojni razgovor, na katerem svetovalci za človeške vire preveri njihovo informiranost o načrtovani karierni poti, česar pri ostalih delavcih ne prakticirajo. Brez dvoma je zato vodenje kariere za ključne kadre in potencialne izpeljano na visoki ravni, saj v podjetju vodijo tudi evidenco potencialov, ki se opredeli na osnovi ocene potenciala in potrdi na sestanku Odbora za spremljanje poklicne poti glede na vnaprej opredeljene kriterije (Smrke Bohte 2011).

Napredovanje zaposleni skupaj z nadrejenimi načrtujejo skozi osebni razgovor, poleg tega pa lahko vsako leto ob načrtovanju napredka nadrejeni predlaga kandidate za napredovanje. Pogoji za napredovanje so še dosežene kompetence, ki se ocenijo po enem letu dela na določeni zahtevnostni stopnji (Smrke Bohte 2011). Toda medtem, ko je vertikalna mobilnost izčrpno opisana, horizontalni mobilnosti namenjajo manj pozornosti, saj slednjo uporabljajo samo v primeru potreb organizacije in zaposlenih glede tega posebej ne spodbujajo, pa četudi bi bilo to glede na številčnost strokovnega kadra, ki ga zanima napredovanje, po strokovni plati dobrodošlo (Dessler 2003). Ravno iz tega razloga so slednji nezadovoljni z informacijami o mobilnosti znotraj podjetja in mobilnosti med Revozom in komercialno skupino Renault Slovenija, ki je atraktivna predvsem neproizvodnim delavcem (Smrke Bohte 2011) in bi bila dobrodošla tudi kot orodje za preprečevanje posledic kariernih platojev (Greenhaus in drugi 2010; Greer 2001).

Kljub naporu Službe za vodenje razvoja zaposlenih (v nadaljevanju SVRZ) in teoretično dobro zasnovanim sistemom razvoja kariere pa rezultati Ankete o zadovoljstvu z delom SVRZ, ki jo v podjetju opravijo vsako leto, kažejo na nezadovoljstvo zaposlenih z vodenjem njihovega razvoja (glej Prilogo B).

Razlog za to je mogoče najti v pomanjkanju izobraževalnih programov na temo upravljanja s kariero, saj se zaposleni posledično ne zavedajo lastne odgovornosti za razvoj kariere, ki je po besedah intervjuvanke »bolj ali manj v njihovih rokah, saj jim vodje lahko le pomagajo z nasveti, nikakor pa ne morejo njihove kariere delati oni« (Smrke Bohte 2011).

Zaradi pomanjkanja odgovornosti zaposlenih za lastne kariere imajo le-ti pri razvojnem razgovoru težave z artikulacijo svojih ambicij, prav tako pa je za nezadovoljstvo morebiti krivo tudi pomanjkljivo posredovanje povratne informacije o uspešnosti in načrtu kariernega napredka s strani neposredno nadrejenih, ki se tega izogibajo zaradi strahu pred tem, da jih bodo nadomestili. Dodaten razlog je mogoče najti tudi v miselnosti tehnično naravnanih vodij, saj gre glede na njihovo tehnično in ekonomsko naravnost za preveč mehke stvari

(Smrke Bohte 2011). Vse navedene težave, ki se pojavljajo pri izvajanju sistema kariernega razvoja bi lahko rešili s kariernim coachingom, kot bom opisala v nadaljevanju.

4.2.3 Implementacija coachinga v podjetju Revoz d.d.

V podjetju Revoz se glede na teoretično dobro zasnovan sistem kariernega razvoja vsekakor zavedajo pomena le-tega. Nenazadnje je tudi sam predsednik uprave podjetja svojo karierno pot pričel kot delavec v proizvodnji, kar kot način razvoja kariere v Renaultu ni neobičajno, saj je, kot pravi sam, »mladim strokovnjakom v Revozu omogočeno spoznavanje z delom na različnih ravneh in četudi je kdo prepoznaven po velikem potencialu, ne začne takoj delati na najvišjih ravneh« (Horvat 2009). Vendar pa podjetju, dobremu sistemu razvoja kariere navkljub, coachinga kot načina vodenja ni uspelo vpeljati tako, kot bi si želeli.

Vpeljave coachinga so se v podjetju sicer lotili leta 2002, ko je potekalo intenzivno usposabljanje za coaching, ki je bilo namenjeno članom uprave, kolegija in srednjemu menedžmentu (Erjavšek 2003). Podjetje je bilo tako eno prvih, če ne prvo, ki je pričelo uvajati coaching kot način dela v menedžmentu (Erjavšek 2009).

V Revozu so se v okviru uvajanja coachinga lotili naslednjih aktivnosti:

1. Razgovor z udeležencem pred začetkom izobraževanja in podpis dogovora, kar osmisli proces učenja in sproži zanimanje,
2. Pomoč drugih udeležencev med izvedbo izobraževanja,
3. Delo udeležencev med moduli,
4. Razgovor z udeležencem po izobraževanju,
5. Spremljanje in vodenje s strani neposrednega vodje,
6. Občasna pomoč zunanjega coacha pri izvajanju in uvajanju coachinga v prakso vodenja (Erjavšek 2003).

Samo usposabljanje je trajalo 2 meseca, skupaj s projektnim delom in izobraževanjem o coachingu v učilnici, ki je potekalo 4 dni. Med samim izobraževanjem je imel vsak udeleženec projektno nalogo in tri delovna srečanja s svojim nadrejenim, na katerih sta določila teme, na katerih bo deloval kot coach. Po koncu vsake izobraževalne enote, ki je trajala 2 dni, je zaposleni vodji predstavil plan napredka, plan coachinga za svoje podrejene in svoja pričakovanja. Ob koncu izobraževanja pa sta se vodja in zaposleni še enkrat dobila in

ocenila izobraževanje in napredek ter hkrati predvidela nadaljnje stike za spremljanje izvajanja coachinga podrejenih (Smrke Bohte 2011).

Očitno je, da so v podjetju še pred začetkom implementiranja coachinga razvili jasno programsko strukturo in izvedli predstavitvene delavnice (Marvin 2008), vendar niso nadaljevali z uvajanjem po prvotnem, bolj kot ne, pripravljalnem delu. V prvem letu po uvajanju coachinga so sicer še imeli srečanja z izobraževalcem, a je že v tem času zanimanje za coaching usahnilo, kar je posledica tega, da je, kot pravi intervjuvanka, »coaching izjemno zahteven stil vodenja, ki ga morda lahko uporabljajo le tisti, ki so naravni coachi in znajo zaposlene vzpodbuditi na nezavedni ravni« (Smrke Bohte 2011). Iz tega razloga je tudi težko oceniti, koliko vodij coaching pri vodenju uporablja. Intervjuvanka ga pri svojem delu kot svetovalka za razvoj človeških virov sicer uporablja, saj uporablja tehnike, ki »zaposlenemu dovolijo, da sam razmišlja in izbira svoje karijerne poti, medtem ko mu svetovallec skupaj z vodjem nudi pogoje oz. olajša prehode na zelena dela« (Smrke Bohte 2011).

Kot razlog za neuporabo coachinga ali kariernega coachinga je intervjuvanka izpostavila tudi to, da coaching »zahteva izredno zrelega vodjo, ki metodo uporablja skoraj naravno. Umetnost je namreč pripeljati človeka do zelenega cilja, ne da bi se on zavedal vodenja. V bistvu gre za usmerjanje na način, da podrejeni sam išče poti in si odstira tančice na poti do nekega cilja« (Smrke Bohte 2011).

4.2.4 SWOT analiza coachinga v podjetju Revoz d.d.

Swot analiza je orodje, ki je enostavno in učinkovito pri analiziranju priložnosti, prednosti, slabosti in groženj. V študiji primera jo bom uporabila za lastno analizo stanja coachinga v podjetju Revoz (glej Tabelo 4.6). Postavka priložnosti predstavlja obstoječe ali nove, še neznane priložnosti, medtem ko postavka grožnje predstavlja nasprotno, t.j. vse nevarnosti, ki grozijo ali bodo grozile našemu podjetju v prihodnosti. Prednosti in slabosti temeljijo predvsem na analizi posebnega znanja in virih, s katerimi razpolaga podjetje (Banič 2007).

Tabela 4.6: Prikaz SWOT analize coachinga v podjetju Revoz d.d.

PREDNOSTI	<ul style="list-style-type: none"> - seznanjenost menedžerjev in vodij s coachingom - dobra podpora v sistemu razvoja kariere
SLABOSTI	<ul style="list-style-type: none"> - normativno dojetanje coachinga - premajhna vztrajnost
PRILOŽNOSTI	<ul style="list-style-type: none"> - uvajanje coaching srečanj - ponoven poskus implementacije coachinga skozi Renault Management Way
GROŽNJE	<ul style="list-style-type: none"> - nezadovoljstvo ključnih kadrov z možnostjo kariernega razvoja - izguba ključnih kadrov - karierni platoji - nerazumevanje coachinga s strani vodstva

Prednost coachinga oziroma kariernega coachinga v podjetju Revoz je predvsem v tem, da bi ga bilo oziroma ga bo v prihodnosti lažje pričeti izvajati ravno zaradi tega, ker so se menedžerji in vodstvo preko poskusa implementacije coachinga v vodenje leta 2002 z njim že seznanili in jim kot orodje vodenja kariere zaposlenih ni tuje. Poleg tega pa je ob teoretično dobro oblikovanemu sistemu razvoja kariere, tehnike in metode kariernega coachinga lažje vključiti v vodenje, saj lahko slednje uporabljajo ob izvajanju vsake izmed aktivnosti, ki so del samega sistema razvoja kariere¹².

Slabosti coachinga v podjetju tičijo predvsem v normativnem dojetanju vodstva o kariernem coachingu, saj sem skozi pogovor z intervjuvanko dobila občutek, da karierni coaching dojemajo kot program, ki mora biti kompleksen in formalen v smislu tega, kako bi moral biti oblikovan in izvajan. Vendar menim, da samega kariernega coachinga ni nujno potrebno narediti kompleksnega, vsaj ne na začetku, saj so nekateri zaposleni v okviru razvoja svojih karier zadovoljni že s povratno informacijo in razvojnim načrtom (Dessler 2011). Poleg tega pa v podjetju tudi niso izkazali dovolj vztrajnosti, saj so z uvajanjem coachinga prenehali že po pripravljalnem delu. Nekaj predlogov, ki bi pripomogle pri odpravljanju slabosti bom navedla v nadaljevanju.

¹² Aktivnosti sistema za razvoj kariere pri ključnih kadrih predstavljajo letni razgovori, razvojni razgovori in karierni oziroma razvojni načrti.

Priložnosti za uvajanje kariernega coachinga v vodenje so predvsem v ponovnem poskusu uvedbe le-tega v okviru novega načina vodenja, ki ga izvajajo v letu 2011, t.j. Renault Management Way, ki zajema predpostavko o vodenju, katerega del je tudi coaching. Posledično ima podjetje namreč znova priložnost, da poskusi uvesti coaching, prav tako pa bi lahko začeli izvajati coaching srečanja med vodstvom in ključnim kadrom. Le na ta način se bodo namreč lahko izognili grožnjam, ki jih predstavlja morebitno nezadovoljstvo zaposlenih z možnostmi kariernega razvoja, karierni platoji in nesprejemanje kariernega coachinga kot pozitivne metode razvoja kariernega razvoja zaposlenih s strani vodij.

5 SPOROČILA ZA MENEDŽMENT IN IMPLIKACIJE

Za uspešno implementacijo kariernega coachinga naj bi se menedžment zavedal, da le-tega ni potrebno spremeniti v nekaj kompleksnega (Dessler 2011), sploh v samem začetku. Zato bi lahko prvine kariernega coachinga v podjetju Revoz najprej uporabili tako, da bi bolj konsistentno posredovali povratno informacijo, kar je kot potrebno izboljšavo v okviru vzgoje namestnikov in naslednikov opredelila tudi intervjuvanka. Nato pa bi lahko začeli uvajati coaching srečanja na način, kot so opisana v podrazdelku 3.4.2.

V sklopu coaching srečanj bi lahko uporabili obrazec, ki se nahaja v prilogi (glej Prilogo C) in je primeren za vodenje coaching srečanj (Bench 2003).

Karierni coaching kot aktivnost se bo namreč razvijal sčasoma, saj se je potrebno zavedati, da se s še tako radikalnimi programi spremembe ne da doseči čez noč, ker imajo tudi ti inkrementalne elemente in potrebujejo čas, da dozori. Zgolj s spremembo sistema namreč še ne spremenimo ljudi (Nicholson 1996). Zato se zdi, da so potem, ko je usahnilo zanimanje za coaching, v podjetju prehitro obupali nad implementacijo le-tega v vodenje. Četudi so izvršili pripravljalni proces in vodje ter menedžment izobraževali o coachingu, le-ta ni postal del splošnega načrta (Fisher 1995) in vsakodnevnih aktivnosti. Coaching namreč ni le izobraževanje, temveč projekt kulturne spremembe. Pomembno je, da v podjetju vzpostavijo razvojne programe, ki jim bodo omogočili, da bodo kariere svojih ključnih kadrov lahko dolgoročno planirali (Možina 2002).

Coaching v svoji pravi naravi predstavlja vsakodnevne aktivnosti, navodila in nasvete (Greer 2001), zato predlagam, da se uvedejo mesečni sestanki s ključnimi kadri, na katerih bi vodje

preko veščin, ki so jih dobili v sklopu izobraževanja o coachingu, izvajali program kariernega coachinga.

Da pa bi vodstvo in menedžment imelo znanje o kariernem coachingu, naj bi, kot je poudarila intervjuvanka, najprej vsak nadrejeni potreboval svojega coacha, saj je coaching zelo zahtevna tehnika (Smrke Bohte 2011; Greenhaus 2010). Iz tega razloga je pomembno, da v podjetju izvajajo nadaljnja izobraževanja o coachingu in izboljšujejo odnos vodstva do tega, saj bo njegova realizacija le tako lahko uspešna (Erjavšek 2003). Vodstvo naj bi namreč preseglo dojemanje kariernega coachinga kot nepotrebne prakse upravljanja človeških virov (Stevens 1998; Gilley in Boughton 1996).

Istih aktivnosti in navodil bi se morala držati vsa podjetja, ki se odločijo uvajati karierni coaching. Kot kaže moja anketna raziskava, bodo morale slovenske organizacije dodatno pozornost, čas in vire usmeriti predvsem v izdelavo individualnih kariernih oziroma razvojnih načrtov in bolj transparentni vzgoji namestnikov in naslednikov, saj brez tega karierni coaching ne bo izrazito vplival na karierni razvoj ključnih kadrov.

6 ZAKLJUČEK

V diplomskem delu sem opredelila konceptualizacijo temeljnih pojmov in opisala stanje kariernega coachinga v slovenskih organizacijah, prav tako pa sem preko študije primera skušala izpostaviti nekaj problemov, s katerimi se je pri vpeljavi coachinga srečevalo podjetje Revoz d.d. Na koncu sem s pomočjo literature oblikovala nekaj sugestij, vendar je kljub poskusu celovite analize v diplomskem delu še vedno nekaj prostora za izboljšave, pa tudi odprtih vprašanj za nadaljne raziskovanje.

Predvsem je ne dovolj jasen (p)ostal vpliv velikosti na izvajanje kariernega coachinga, za katerega sem predpostavljala, da bo večji. Razlog za to je lahko tudi v pomanjkljivosti ankete, saj je bila ta anonimna, vzorčenje pa je bilo naključno, zato obstaja možnost, da so od malih podjetij, ki jim je bila anketa poslana, nanjo odgovorila le tista, ki izvajajo karierni coaching in jim je ta tematika znana. Poleg tega pa ima anketa pomanjkljivosti tudi pri iskrenosti, saj je ta lahko manjša, ker je anketa anonimna in resničnosti odgovorov ni mogoče preveriti. Poleg zgoraj navedenih izboljšav, bi bilo smiselno narediti tudi ločeno anketo med zaposlenimi, ki so bili vključeni v coaching srečanja, da bi dobili oceno vpliva še iz njihove strani. Prav tako bi bilo smiselno izmeriti vpliv kariernega coachinga na poslovanje podjetja tako, da bi

primerjali poslovanje podjetij istih dejavnosti, velikosti in sektorja, ki izvajajo karierni coaching, in tistih, ki ga ne. Poleg tega bi bilo smiselno vpliv kariernega coachinga preveriti tudi z vidika uspešnosti poslovanja. Pri tem bi preverili, ali je uspešno oziroma neuspešno poslovanje povezano s tem, ali organizacija izvaja karierni coaching. Le tako bi namreč lahko podali zanesljivo oceno o vplivu kariernega coachinga.

Zaključim lahko, da sta karierni coaching in karierni razvoj ključnih kadrov nedvomno povezana, zato menim, da bo za organizacije v prihodnosti izvajanje kariernega coachinga neobhodno, česar se po podatkih raziskave že zaveda 51% organizacij (glej Prilogo A).

Glede na trenutno gospodarsko stanje in počasen izhod oziroma izboljšanje le-tega se morda zdijo pričakovanja o povečanju uporabe kariernega coachinga nerealna in nepotrebna, vendar je ravno sedaj čas, da organizacije spoznajo pozitivne plati in učinke kariernega coachinga in ga kot orodje kariernega razvoja ponudijo svojim zaposlenim ter jih na ta način zavarujejo, saj jih naredijo zaposeljive (Nevell 2000).

Morda se sama ideja kariernega coachinga zdi nekoliko abstraktna, vendar so rezultati, ki jih ta nudi, oprijemljivi in razvidni predvsem v povečani uspešnosti in produktivnosti organizacije (Bench 2003, McGovern 2001) in delovni uspešnosti zaposlenih (Shaw in Linecar 2007). S pomočjo kariernega coachinga in njegovih učinkov bodo organizacije lažje ohranile konkurenčnost (Shaw in Linecar 2007), ki je za uspešen prehod krize oziroma preživetje organizacij dandanes ključnega pomena.

LITERATURA

Amundson, Norman. 2006. Challenges for Career Interventions in Changing Contexts. *International Journal for Educational and Vocational Guidance* (6): 3-14.

Babbie, Earl. 1995. *The Practice of Social Research*. Belmont: Wadsworth Publishing Company.

Banič, Ivo. 2007. *Poslovna politika: procesi upravljanja in vodenja gospodarskih družb*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Baruch, Yehuda in Maury Peiperl. 2000. Career management practices: An Empirical Survey and Implications. *Human Resource Management* 39 (4): 347-366.

Beardwell, Ian, Len Holden in Tim Claydon. 2004. *Human Resource Management: A contemporary Approach*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Bench, Marcia. 2003. *Career Coaching: An Insider's Guide*. Palo Alto: Davies - Black Publishing.

Bevan, Stephen, Linda Barber in Dilys Robinson. 1997. *Keeping the Best: A Practical Guide to Retaining Key Employees*. Brighton: Institute for Employment Studies. Dostopno prek: <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED413505.pdf> (11. julij 2011).

Brečko, Daniela. 2008. Karierna sidra kot instrument za načrtovanje kariere. *HRM Revija* 6 (25): 24-29.

Bryman, Alan. 2008. *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.

Chung, Barry Y. in Allen Gfroerer M. Coleman. 2003. Career coaching: Practice, Training, Professional and Ethical Issues. *The Career Development Quarterly* 52 (2): 141-152.

Colombo, Juan Jose in William B. Werther Jr. 2003. Strategic Career coaching for an Uncertain World. *Business Horizons* 46 (4): 33-38.

Creswel, John W. in Vicki L. Plano Clark. 2010. *Designing and Conducting: Mixed method Research*. Los Angeles: Sage Publications.

Cukjati, Barbara. 2010. Standardi v coachingu. *HRM Revija* 8 (35): 12-16.

Cvetko, Roman. 2002. *Razvijanje delovne kariere*. Koper: Znanstveno-raziskovalno središče Republike Slovenije; Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Čeč, Franci. 2007. Coaching v slovenskih podjetjih z vidika managementa. *HRM Revija* 5 (17): 64-67.

Della Porta, Donatella in Michael Keating, ur. 2008. *Approaches and Methodologies in the Social Sciences: A Pluralist Perspective*. Cambridge: Cambridge University Press.

Dessler, Garry. 2003. *Human Resource Management*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

--- 2011. *Human Resource Management*. Boston: Prentice Hall.

Dragovič, Tatjana. 2010. Coaching- kaj, zakaj in kako potem. V *Učinkovit razvoj kariere zaposlenih kot priložnost za rast podjetij*, 19-23. Zbornik 1. Konference o kariernem coachingu. Dostopno prek: <http://www.kariernicenter/Zbornik-prispevkov-konferenca-final.pdf> (15. julij 2011).

Dragovič, Tatjana in Kurt Andersen. 2010. NLP Coaching in Career Development. V *Učinkovit razvoj kariere zaposlenih kot priložnost za rast podjetij*, 30-37. Zbornik 1. Konference o kariernem coachingu. Dostopno prek: <http://www.kariernicenter/Zbornik-prispevkov-konferenca-final.pdf> (13. julij 2011).

Erjavšek, Bojan. 2003. Coaching kot metoda razvoja sodelavcev. *HRM revija* 1 (1): 38-41.

--- 2009. S coachingom povečujemo zavedanje in prevzemamo odgovornost. *HRM revija* 7 (29): 3.

Feldman, Daniel C. 2001. Career Coaching: What HR Professionals and Managers Need to Know. *Human Resource Planning*, 1. junij. Dostopno prek: <http://entrepreneur/77036426.html> (29. junij 2011).

Ferligoj, Anuška. 1997. *Osnove statistike na prosojnicah*. Ljubljana: Samozaložba Zenel Batagelj.

Fillery-Travis, Anette in David Lane. 2006. Does Coaching Work or are we asking the Wrong Question? *International Coaching Psychology Review* (1): 23-35.

Fischer, Martin. 1995. *Performance Appraisals*. London: Kogan Page Limited.

Flere, Sergej. 2000. *Sociološka metodologija*. Maribor: Pedagoška Fakulteta, Založba PEF.

Gilley, Jerry W. in Nathaniel Boughton. 1996. *Stop Managing, Start Coaching!: How Performance Coaching Can Enhance Commitment and Improve Productivity*. Illinois: Professional Publishing.

Graeme, Salaman. 1995. *Human Resource Strategies*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

Granrose Skromme, Cherlyn in James D. Portwood. 1987. Matching Individual Career Plans and Organizational Career Plans. *Academy of management Journal* 30 (4): 699-720.

Greenhaus, Jeffrey H., Gerard A. Callahan in Veronica M. Godshalk. 2010. *Career management*. Los Angeles: Sage Publications.

Greer, Charles R. 2001. *Strategic Human Resource Management: A General Managerial Approach*. Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall.

Hanley, Susan H. 2010. A Sports Metaphor in Career Coaching. *Career Planning and Adult Development Journal* 26 (1): 96-100.

Horvat, Marjan. 2009. Aleš Bratož, predsednik uprave Revoza. *Mladina*, 4. september. Dostopno prek: <http://mladina.si/tehdnik/200935/> (9. julij 2011).

Hunt, James D. in Joseph R. Weintraub. 2004. Learning Developmental Coaching. *Juournal of Management Education* 28 (1): 39-61.

--- 2011. *The Coaching Manager: Developing Top Talent in Business*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

Jurca, Helena. 2010. Položaj kariernega coachinga v slovenskem okolju. V *Učinkovit razvoj kariere zaposlenih kot priložnost za rast podjetij*, 48-52. Zbornik 1. Konference o kariernem coachingu. Dostopno prek: <http://www.kariernicenter/Zbornik-prispevkov-konferenca-final.pdf> (12. julij 2011).

Kidd, Jennifer M. 2006. *Understanding Career Counseling: Theory, Research and Practice*. Los Angeles: Sage Publications.

Kokelj, Marija. 2010. Izzivi v coachingu. V *Učinkovit razvoj kariere zaposlenih kot priložnost za rast podjetij*, 64-68. Zbornik 1. Konference o kariernem coachingu. Dostopno prek: <http://www.kariernicenter/Zbornik-prispevkov-konferenca-final.pdf> (12. julij 2011).

Lonergan, Deeta. 2003. Dealing with Resistance in Career Coaching. V *Global Realities: Celebrating our Differences Honoring our Connection*, ur. Gary R. Walz, Ed Knowdell in Richard L., 37-24. North Carolina: University of North Carolina.

Marvin, Kathleen. 2008. *The Effectiveness of Individual Career Coaching for Low Wage Workers*. Dostopno prek: <http://coachfederation/074MarvinCoachingLowWageWorkers.pdf> (7. Julij 2011).

McDonald, Kimberly S. in Linda M. Hite. 2005. Reviving the Relevance of Career Development in Human Resource Development. *Human Resource Development Review* (4): 418-439. Dostopno prek: <http://hrd.sagepub.com/418> (28. julij 2011).

McGovern, Joy, Michael Lindemann, Monica Vergara, Stacey Murphy, Linda Barker in Rodney Warrenfeltz. 2001. Maximizing the Impact of Executive Coaching: Behavioral Change, Organizational Outcomes and Return on Investment. *The Manchester Review* 6 (1): 1-9.

Minor, Marianne. 2002. *Coaching and Counseling: A practical Guide for Managers and Team Leaders*. Menlo Park: Crisp.

Mlakar, Peter. 2010. Organizacijske vloge ključnih sodelavcev. *HRM Revija* 8 (34): 23-30.

Možina, Stane. 2002. Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 43-97. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Nevell, Hellen. 2000. Managing Careers. V *Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice*, ur. Stephen Bach in Keith Sisson, 218-238. Malden: Blackwell Publishing.

Nicholson, Nigel. 1996. Career Systems in Crisis: Change and Opportunity in the Information Age. *The Academy of Management Executive* 10 (4): 40-51.

Pervanje, Milena. 2002. *Pazite na svoje ključne kadre*. Dostopno prek: <http://amro/kljucnikadri.pdf> (12. Julij 2011).

Rak, Katja. 2010. Pomen odnosa v coachingu. *HRM Revija* 8 (35): 28-30.

Revoz, d.d. Dostopno prek: <http://www.revoz.si/> (12. avgust 2011).

--- 2010. *Anketa o zadovoljstvu z delom Službe za vodenje razvoja zaposlenih*. Novo mesto: interno gradivo.

Schlosser, Barry, Derek Steinbrener, Ellen Kumata in James Hunt. 2006. The Coaching Impact Study: Measuring the Value of Executive Coaching. *International Journal of Coaching in Organizations* 4 (3): 8-26.

Shaw, Peter in Robin Linecar. 2007. *Business Coaching: Achieving Practical Results Through Effective Engagement*. Southern Gate: Capstone.

Smrke Bohte, Damjana. 2011. *Intervju z avtorico*. Novo mesto, 11. julij.

Stevens, Paul. 1998. *Gaining Commitment to Change Through Career Coaching*. Sydney: Centre for Worklife Counseling. Dostopno prek: <http://eric.ed.gov/ED437534.pdf> (28. julij 2011).

Strauss, Anselm in Juliet Corbin. 1998. *Basics of Qualitative Research*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.

Veale, David J. in Jeffrey M. Wachtel. 1996. Mentoring and Coaching as Part of Human Resource Development Strategy: An Example of Coca-Cola Foods. *Management Development Review* 9 (6): 19-24.

Yin, Robert K. 1994. *Case Study Research: Design and Methods*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.

Žezlina, Janez. 2010. Upravljanje in razvoj ključnih kadrov v slovenskih organizacijah. *HRM Revija* 8 (34): 60-67.





PRILOGE

Priloga A: Rezultati ankete o vplivu kariernega coachinga na razvoj ključnih kadrov

Vsi udeleženci 138




Povzetek rezultatov

1. Koliko ljudi je zaposlenih v Vaši organizaciji?

11-50 zaposlenih	24		17.4%
51-250 zaposlenih	45		32.6%
251-500 zaposlenih	12		8.7%
več kot 500 zaposlenih	57		41.3%

Vsi rezultati 138

2. Po Zakonu o gospodarskih družbah vaša organizacija spada med:

majhne organizacije	22		15.9%
srednje organizacije	41		29.7%
velike organizacije	75		54.3%


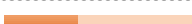

Vsi rezultati 138

3. Glede na prevladujoča lastniško strukturo vaša organizacija sodi v:



javni sektor	21		15.2%
zasebni sektor	117		84.8%

Vsi rezultati 138







4. Vaša organizacija je pretežno ali v celoti:

Proizvodna	37		26.8%
Storitvena	51		37%
Trgovinska	50		36.2%
Vsi rezultati	138		

5. Ali imate v vaši organizaciji opredeljene ključne kadre?

Da	119		86.2%
Ne	19		13.8%
Vsi rezultati	138		

6. Kateri so v vaši organizaciji ključni kadri? (Lahko izberete več odgovorov.) (možnih je več odgovorov)

vodilni, vodstveni kader	103		37.6%
strokovnjaki - tehnična inteligenca (inženirji, raziskovalci oz. razvojniki, tehnologi, strokovnjaki za IKT, specialne stroke v proizvodnji itd.)	55		20.1%
strokovnjaki - netehnični specialisti (finačniki, pravniki, svetovalci, strokovnjaki za HRM, marketing ipd;)	50		18.2%
visoko kvalificirani delavci v proizvodnji	18		6.6%
prodajno osebje	41		15%
Drugo (navedite):	7		2.6%
Vsi rezultati	274		

Drugi odgovori: učitelji, vodje v prodaji, logist-operativna prodaja, zdravstveno osebje, uredniki novinarji in tehnično ter finančno osebje, vsi ki bi lahko kakorkoli vplivali na sw produkta (serviserji, testerji, ipd), vodilni delavci in strokovnjaki, proizvodnja

7. Katera orodja vaša organizacija uporablja za identifikacijo ključnih kadrov? (Lahko obkrožite več odgovorov.) (možnih je več odgovorov)

letni razgovori	84		32.2%
ocenjevanje delovne uspešnosti	73		28%
razvojni razgovori	43		16.5%
ocenjevanje kompetenc	49		18.8%
Drugo (navedite):	12		4.6%
Vsi rezultati	261		

Drugi odgovori:

odbori za spremljanje poklicnih poti, veze in poznanstva, nič, spremljanje delovne uspešnosti, sistemizacijo, ključno delovno mesto, ne vem, testiranja, tedenski sestanki, interna pravila za določanje ključnega osebja, sistematičnost, hr interna konferenca


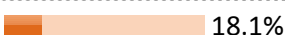
8. Kateri so kriteriji za identifikacijo ključnih kadrov? (Lahko obkrožite več odgovorov.) (možnih je več odgovorov)

ocena delovne uspešnosti	83		22.9%
vodstvene sposobnosti	81		22.3%
osebne karakteristike	69		19%
specifična strokovna znanja	84		23.1%
specifične kompetence	41		11.3%
Drugo (navedite):	5		1.4%
Vsi rezultati	363		


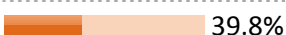
Drugi odgovori:

isto, prilizovanje, ne vem, ni kriterijev, ključni delavci so vsi vodje in vsi ki zasedajo ključna delovna mesta, politična opredelitev

9. Ali v organizaciji izvajate letne razgovore?

Da	113		81.9%
Ne	25		18.1%
Vsi rezultati	138		





10. Ali imate za ključne kadre letne razgovore nadgrajene oz. razširjene?

Da	68		60.2%
Ne	45		39.8%
Vsi rezultati	113		



11. Ali v organizaciji izvajate razvojne razgovore s ključnimi kadri?

Da	88		63.8%
Ne	32		23.2%
nimamo opredeljenih ključnih kadrov	18		13%
Vsi rezultati	138		

12. Ali v organizaciji izvajate karierni coaching?

ne, nikoli ne uporabljamo	58		42%
da, občasno uporabljamo	63		45.7%
da, pogosto uporabljamo	11		8%
da, vseskozi uporabljamo	6		4.3%
Vsi rezultati	138		

13. Kako v organizaciji izvajate karierni coaching? (Lahko obkrožite več odgovorov.) (možnih je več odgovorov)

imamo interne coache	56		51.4%
najamemo zunanje coache	53		48.6%
Vsi rezultati	109		

14. Ali imate za ključne kadre izdelane karierne načrte?

Da	49		35.5%
Ne	77		55.8%
nimamo opredeljenih ključnih kadrov	12		8.7%
Vsi rezultati	138		

15. Ali imate za ključne kadre izdelan plan namestnikov in naslednikov?

Da	72		52.2%
Ne	53		38.4%
nimamo opredeljenih ključnih kadrov	13		9.4%
Vsi rezultati	138		

16. Kakšno je Vaše mnenje o kariernem coachingu ? (Lahko obkrožite več odgovorov.) (možnih je več odgovorov)

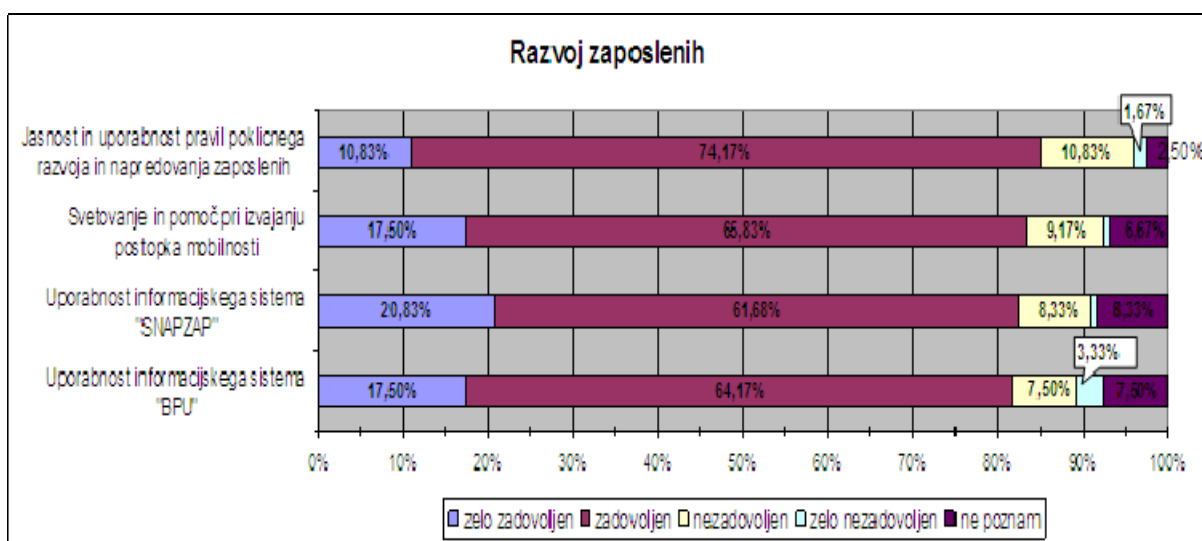
Karierni coaching pozitivno vpliva na razvoj ključnih kadrov.	72		40.9%
Karierni coaching bo v prihodnosti nujno potrebno izvajati.	51		29%
Karierni coaching nima večjega vpliva na razvoj ključni kadrov.	9		5.1%
Karierni coaching je le trenutni trend.	15		8.5%
Nimam mnenja.	28		15.9%
Drugo (navedite):	1		0.6%
Vsi rezultati	176		

Drugi odgovori:

veselilo bi me, če bi besedo coaching poslovenili

Pojasnitev: Skupek odgovorov je seštevek vseh s strani udeležencev izbranih odgovorov na določeno vprašanje. Odstotek za vsak dogovor je izračunan kot število za ta odgovor deljeno s vsemi odgovori na to vprašanje.

PRILOGA B: Anketa o zadovoljstvu z delom službe za vodenje razvoja zaposlenih



(Revoz, 2010)

PRILOGA C: Obrazec za coaching srečanje

Ime in

priimek: _____

Delovno

mesto: _____

Delovne

naloge: _____

Prejšnje delovne

izkušnje: _____

Izobrazba: _____

Kaj je bil v preteklem letu Vaš največji službeni

uspeh? _____

Kaj Vas trenutno najbolj ovira pri doseganju zastavljenih

ciljev? _____

Ali ste se v preteklosti že srečali s podobno težavo? Na kakšen način ste jo

odpravili? _____

Kateri Vaši cilji, ki jih želite doseči v naslednjih šestih mesecih, so za Vas najbolj pomembni?

Kako bi na lestvici od 1 do 3 (kjer 1 predstavlja nezadovoljstvo, 2 zadovoljstvo in 3 veliko zadovoljstvo) ocenili Vaše zadovoljstvo z naslednjimi arenami:

Arena	1	2	3
Produktivnost			
Timsko delo			
Možnosti razvoja kariere znotraj podjetja			
Zadovoljstvo z delom			
Dosežene karierne cilje			
Pomoč vodij pri vodenju in razvijanju kariere			

Bench, Marcia (2003, 298).

PRILOGA Č: Intervju

Kraj intervjuja: Revoz d.d., Belokranjska cesta 4, 8000 Novo mesto

Intervjuvanka: Ga. Damjana Smrke Bohte, svetovalka za človeške vire v Službi za vodenje razvoja zaposlenih.

1. Ali imate v Vaši organizaciji opredeljene ključne kadre?

DA.

2. Kdo po Vaši opredelitvi spada med ključne kadre?

Management (vodje najvišjih in srednjih nivojev), ki imajo določene svoje naslednike in namestniki, nekateri specialisti oz. vrhunski strokovnjaki.

3. S katerimi orodji identificirate ključne kadre?

Osnovno orodje so odbori za spremljanje poklicnih poti, kjer se opredelijo ključna delovna mesta, ključni kadri ter potencialni kandidati za zasedbo ključnih delovnih mest.

Letni razgovor, v katerem vodja in sodelavec preverita želje in možnosti poklicne poti, določita pot izbrane usmeritve ter rok.

Razvojni razgovor, ki ga opravi svetovalka za človeške vire s kandidatom za ključna delovna mesta, katerega namen je preveriti motiviranost in potencial za poklicno napredovanje na predvidenih področjih.

Psihološki testi oz. osebnostne analize, ki jih izvajamo po potrebi in s katerimi ocenjujemo potrebne sposobnosti in osebnostne lastnosti za uspešno opravljanje določenega poklica v določenem delovnem okolju.

4. Ali so za ključne kadre pomembnejše strokovne oz. vodstvene sposobnosti ali osebne karakteristike?

Odkvisno za katere kadre gre: za specialiste so izjemno pomembne strokovne kompetence in osebnostne lastnosti, za vodje oz. management pa seveda vodstvene sposobnosti ter osebnostne karakteristike. Torej so za oboje zelo pomembne osebnostne lastnosti.

5. Kako v vaši organizaciji skrbite za razvoj kariere ključnih kadrov?

S programi uvajanja ob vsaki večji vsebinski ali hierarhični spremembi, ki vsebujejo ciljno usmerjena izobraževanja in usposabljanja, z rednimi razgovori hierarhije in svetovalke človeških virov, s katerimi preverjamo zadovoljstvo z novo situacijo, težave in odstopanja od programa. Karierni razvoj ključnih, vodstvenih in perspektivnih kadrov spremlja še Odbor za spremljanje poklicne poti.

6. Kako deluje Odbor za spremljanje kariernih poti in kakšna je njegova vloga pri ključnih kadrih?

Aktivnosti Odbora za spremljanje kariernih poti zajemajo vodenje, usmerjanje in načrtovanje kariere. Odbor se sestaja enkrat oziroma največ dvakrat letno. Takrat opredelimo ključna mesta, ključne kadre in poklicni razvoj le-teh, prav tako pa sestavimo načrt namestnikov in naslednikov ter ocenijo razvojni potencial posameznikov

7. Kako deluje lista potencialov podjetja Renault in kateri zaposleni so del te liste?

Lista potencialov pomeni evidenco potencialov, ki se opredeli na osnovi ocene potenciala in potrdi na sestanku Odbora za spremljanje poklicne poti glede na vnaprej opredeljene kriterije.

8. Pred časom ste se v okviru izobraževanja v vaši organizaciji izobraževali tudi o coachingu. Kakšne so Vaše izkušnje s tem?

Izobraževalni program »Coaching« je bil (poleg motivacijskega in situacijskega vodenja) eden izmed programov izobraževanja za management in je bil Revozova prednostna usmeritev v letu 2002. Coaching je stil vodenja, ki naj bi pomagal razviti in izboljšati sposobnosti in zmožnosti podrejenih.

Program je bil sestavljen iz 4 dni v učilnici in iz projektne delo. Celotno izobraževanje za vsakega udeleženca je trajalo 2 meseca in pol. Med izobraževanjem je imel vsak udeleženec projektno nalogo in 3 delovna srečanja s svojim nadrejenim, s katerim sta določila teme, na katerih bo deloval kot coach. Po koncu vsake izobraževalne enote (2 dni) je svojemu vodji predstavil plan napredka in plan coachinga za svoje podrejene ter mu predstavil svoja pričakovanja. Po koncu izobraževanja pa se je ponovno sestal s svojim vodjem, da sta naredila bilanco izobraževanja in napredka ter predvidela redne stike za spremljanje napredka in izvajanje coachinga svojih podrejenih.

Po mojem mnenju je coaching izjemno zahteven stil vodenja, ki združuje več različnih psiholoških pristopov. V prvem letu po izobraževanju smo organizirali občasna srečanja zainteresiranih vodij z izobraževalcem z namenom, da bi jim pomagal pri določenih dilemah, težavah in jih usmerjal. Sčasoma so srečanja zaradi pomanjkanja interesa prenehala. Koliko vodij uporablja metodo kot način vodenja težko rečem. Morda le tisti, ki so »naravni« coachi in znajo podrejene vzpodbuditi na »nezavedni« ravni. Ali pa je coaching del mešanice različnih stilov vodenja.

9. Ali pri svojem delu s ključnimi kadri in razvijanju njihove kariere uporabljate tehnike oz. metode coachinga? Kako?

Glede na to, da je coaching mešanica psiholoških metod in tehnik, jih pri svojem delu seveda uporabljam. Prva priložnost za to so že zaposlitveni razgovori, sledijo razgovori med in po obdobju uvajanja, razvojni razgovori itd. Gre za tehnike, ko kandidatu oz. zaposlenemu dovolimo, da sam razmišlja in izbira svoje karierni poti, medtem ko mu svetovalec skupaj z vodjem nudi pogoje oz. olajša prehode na zelena dela. Predvsem vidim izziv v situacijah, ko interesi oz. želje zaposlenega niso v skladu z interesi in možnostmi, ki jih nudi podjetje.

10. Kakšno je Vaše osebno stališče do kariernega coachinga?

Zdi se mi zelo v redu, zahteva pa izredno zrelega vodjo, ki metodo uporablja skoraj »naravno«. Umetnost je namreč pripeljati človeka do zelenega cilja, ne da bi se on zavedal vodenja. V bistvu gre za usmerjanje na način, da podrejeni sam išče poti in si odstira »tančice« na poti do nekega cilja.

11. Kaj menite, da je za kadre nujno pri ustvarjanju uspešne kariere?

Da se zavedajo svojih prednosti in priložnosti za razvoj. Da jim okolje (podjetje) nudi pogoje za rast in razvoj: z dajanjem možnosti dela na različnih področjih, v različnih okoljih, oddelkih, v tujini, z nudenjem priložnosti za pridobivanje izkušenj ter ne nazadnje, da je najpomembnejše, kaj in kako bom delal in ne za koliko bom delal. Potem pride vse samo od sebe.

12. Kje se po Vaših izkušnjah največkrat pojavijo ovire pri razvijanju kariere kadrov?

Ko pričakovanja in možnosti podjetja niso v skladu s pričakovanji in zmožnostmi človeka.

13. Kje menite, da je prostor za izboljšave v Vašem sistemu razvoja kariere?

Predvsem pri transparentnejši in bolj sistematični vzgoji naslednikov, kar pomeni, da jih pravi čas identificiramo, informiramo, določimo poti in izobražujemo za prevzem novih funkcij oz. del.

Poleg tega so možnosti za izboljšave tudi pri vzgoji vodij oz. mentorjev: izobraževanja s področja komunikacije, vodenja razgovorov, sledenje novostim na področju managementa. Na tem mestu lahko menim nov kodeks vedenja in vodenja za vse zaposlene v Skupini Renault poimenovan RENAULT (MANAGEMENT) WAY. Gre za načela vedenja in ravnanja ter tudi vodenja, po katerih naj bi povsod po svetu prepoznali »renaultovca« in velja za vse zaposlene. Pri Renault management way gre za način vodenja, ko manager združuje tri vloge: je VODITELJ (razširja strategijo in delegira naloge), COACH (razvija in podpira sodelavce) ter USMERJEVALEC (vodi v prihodnost, k napredku in učinkovitosti). RMW predpostavlja 3 pravila vodenja: pripadnost, transparentnost in sprejemanje različnosti.

14. Ali menite, da bi se dalo prvine kariernega coachinga aplicirati na ves kader, ne le na ključen? Zakaj? Je to smiselno?

Absolutno. Ker ima vsak nekaj, kar lahko razvija. Imamo primere ljudi, ki so pričeli svoje delo v proizvodnji, se dali odkriti, potem pa ob primernem vodenju odkrili sebe in svoje potenciale. Danes so med ključnimi kadri.

15. Kaj je tisto, česar bi se za razvoj kariere moral zavedati sleherni zaposleni?

Da je več ali manj vse v njegovih rokah: če ve kam želi priti, najde tudi pot. Predvsem sam. Vodja in ostali mu lahko pri tem samo pomagamo z nasveti, nikakor pa ne moremo njegove kariere delati mi.