

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nina Golob

**Odgovornost za razvoj kariere na primeru podjetja  
Renault Nissan Slovenija, d.o.o.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nina Golob

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

**Odgovornost za razvoj kariere na primeru podjetja  
Renault Nissan Slovenija, d.o.o.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

## ZAHVALA

Diplomsko delo je rezultat izkušenj in znanj, ki sem jih pridobila skozi izobraževalni proces, zato se zahvaljujem vsem, ki ste mi v teh letih na kakršen koli način potrpežljivo stali ob strani, me vzpodbujali in mi pomagali.

Zahvaljujem se sodelavcem v Renault Nissan Slovenija, ki so mi s sodelovanjem v anketi omogočili vpogled v njihovo razmišljanje in brez katerih ta diploma ne bi obstajala. Med njimi gre posebna zahvala gospe Andreji Bauman in gospodu Alešu Suhorepcu, ki sta z menoj delila svoje izkušnje, mnenja in dileme ter mi s tem osvetlila dogajanje v praksi z vidika, ki ga ni mogoče prebrati v knjigah.

Največja zahvala pa je namenjena mojemu mentorju, doc. dr. Branku Iliču, ki mi je s pozitivnim pristopom olajšal marsikatero težavo in je od samega začetka verjel in želel, da diplomsko delo ne bi bilo nič manj od tega, česar sem sposobna.

Iskrena hvala vsem.

## **Odgovornost za razvoj kariere na primeru podjetja Renault Nissan Slovenija, d.o.o.**

Živimo v času, ko so fleksibilne oblike dela in zaposlovanja realnost, ki se ji posamezniki prilagajajo z vseživljenjskim učenjem, nenehnim razvojem, mobilnostjo ter na ta način ohranjajo svojo zaposljivost in konkurenčnost na trgu dela. Pri tem je ključno, da znajo sami krmariti skozi svojo kariero, jo načrtovati in svojim ciljem slediti. V preteklosti je bilo krmilo predvsem v rokah organizacije, dandanes pa so vloge pri razvoju kariere posameznika razdeljene med tri akterje. Organizacijo predstavljata vodja zaposlenega in kadrovska služba, ki nosita le še del odgovornosti, preostanek pa je v rokah posameznika samega.

Vsaka organizacija ima drugače razporejene moči med akterji v njej. Nekje so zaposleni bolj avtonomni, imajo več moči, drugje vlada bolj avtoritaren način vodenja, nekje ima kadrovska funkcija strateško vlogo v podjetju, spet druge organizacije pa kadrovske službe sploh nimajo. Zato je diplomsko delo usmerjeno na specifično podjetje Renault Nissan Slovenija, d.o.o., ki je del velikega mednarodnega koncerna in bi posledično lahko pričakovali, da so vloge med akterji v njem razdeljene zelo liberalno, odgovornost za razvoj kariere posameznika pa razdeljena med vse tri akterje – razgledanega posameznika, ki načrtuje lastno kariero, njegovega vodjo, ki želi izkoristiti ves potencial, ki ga zaposleni ima in strateško opredeljeno kadrovsko službo.

Ključne besede: kariera, odgovornost, načrtovanje kariere, upravljanje kariere, zaposljivost

## **Responsibility for career development in the case of Renault Nissan Slovenia, d.o.o.**

We live in a time when the flexible forms of work and employment are reality that individuals adapt to with life-long learning, continuous development, mobility, and thus maintain their employability and competitiveness in the labor market. It is crucial that they know how to navigate by themselves through their career, plan the career and pursue their goals. In the past, these things were mainly in the hands of organizations, however, today, the roles in the development of individual's career are divided between three actors. Organization is represented by the employee and personnel service, which bears only part of the responsibility, the remainder is in the hands of the individual. Each organization has different distribution of power between actors. In some, employees are more autonomous and have more power. Others have more authoritarian management; in some personnel service has a strategic role in the company, and other organizations do not even have a personnel service. Therefore, the diploma work focuses on a specific company Renault Nissan Slovenia, d.o.o., which is part of a large international group, and therefore we can expect that the roles of the actors in it are divided highly liberally and the responsibility for the development of individual's career is divided between all three actors - sophisticated individual who is planning his own career, his manager, who wants to use full potential of the employee, and strategically defined personnel service.

Keywords: career, responsibility, career planning, career management, employability

# KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>KARIERA</b> .....	<b>9</b>
	2.1 RAZVOJ KONCEPTA KARIERE.....	9
	2.2 TEORIJE O KARIERI.....	12
<b>3</b>	<b>NAČRTOVANJE KARIERE</b> .....	<b>14</b>
	3.1 MODEL SCHEINOVIH KARIERNIH SIDER.....	15
	3.2 ŠTIRISTOPENJSKI MODEL NAČRTOVANJA KARIERE.....	17
<b>4</b>	<b>UPRAVLJANJE KARIERE</b> .....	<b>19</b>
	4.1 ODGOVORNOST KADROVSKE SLUŽBE.....	21
	4.2 KARIERNI COACHING.....	21
<b>5</b>	<b>EMPIRIČNI DEL</b> .....	<b>23</b>
	5.1 OPIS PODJETJA RENAULT NISSAN SLOVENIJA, D.O.O.....	23
	5.2 ANKETA – ZAPOSLENI RENAULT NISSAN SLOVENIJA.....	24
	5.3 INTERVJU – DIREKTOR DIREKCIJE PRODAJE.....	30
	5.4 INTERVJU – VODJA KADROVSKE SLUŽBE.....	31
	5.5 PRIPOROČILA PODJETJU.....	33
<b>6</b>	<b>SKLEP</b> .....	<b>36</b>
<b>7</b>	<b>LITERATURA</b> .....	<b>39</b>
	<b>PRILOGE</b> .....	<b>43</b>
	Priloga A: Rezultati ankete.....	43
	Priloga B: Vrstni red odgovornosti.....	47
	Priloga C: Intervju z gospodom Alešem Suhorepcem, direktorjem direkcije prodaje Renault Nissan Slovenija.....	48
	Priloga Č: Intervju z gospo Andrejo Bauman, vodjo kadrovske službe Renault Nissan Slovenija.....	51
	Priloga D: Anketa – Načrtovanje kariere.....	55
	Priloga E: Analiza kontingenčnih tabel.....	58

## KAZALO SLIK, TABEL IN GRAFOV

Tabela 2.1: Razvoj pojmovanj v zvezi z delovno kariero .....	10
Tabela 4.1: Sistem upravljanja karier.....	20
Graf 5.1 Okviren organigram podjetja Renault Nissan Slovenija, d.o.o.....	24
Graf 5.2: Načrtovanje kariere.....	26
Graf 5.3: Kdo je najbolj odgovoren za razvoj kariere? .....	26
Graf 5.4: Komunikacija med zaposlenim in vodjo .....	27
Tabela 5.1: Vpliv različnih spremenljivk na željo po menjavi delovnega mesta posameznika.....	28
Tabela 5.2: Primerjava želje po zamenjavi delovnega mesta in smeri premika .....	29
Graf 5.5: Pogostost komunikacije s svojim vodjo in z vodjo kadrovske službe .....	29
Slika 5.1: Potek komunikacije o razvoju kariere posameznika.....	34

# 1 UVOD

Kariera je imela v preteklosti negativen prizvok, saj so za karieriste veljali posamezniki, ki so se z vsemi sredstvi in na bolj ali manj moralno sporne načine želeli prebiti na vrh organizacijske hierarhije. Danes je kariera v družbi veliko bolj sprejemljiv pojem, še več: ljudem pomeni priložnost in možnost napredovanja, učenja in spoznavanja samega sebe. Od vsakega posameznika je odvisno, kako dobro bo znal to priložnost izkoristiti, a pri tem mu mora pomagati tudi organizacija, v kateri je zaposlen. Pri svojem vsakdanjem delu je namreč vpet v prepleten sistem, v katerem ima vsak člen svojo vlogo, svoje naloge in odgovornosti, hkrati pa so ti člani živa bitja, ki imajo svoje navade, želje, prednosti in pomanjkljivosti. Omenjene karakteristike so ključno merilo, po katerem specifično skupino spremlja njihov vodja in so ključno merilo, po katerem vse zaposlene spremlja vodja kadrovske službe. Ti dve osebi sta poleg posameznika glavna akterja v razvoju kariere slednjega; v svojem diplomskem delu bom poskušala ugotoviti, kako pomembna je vloga vsakega izmed njih, oziroma kakšno odgovornost nosi.

Pri raziskovanju se bom opirala na podjetje Renault Nissan Slovenija, v katerem bom anketirala zaposlene in opravila ločena intervjuja z vodjem direkcije prodaje in vodjo kadrovske službe. V omenjenem podjetju leto in pol delam kot študentka in pri svojem delu sem večkrat trčila ob vprašanje: »Kdo je pravzaprav odgovoren za to?«. Lahko gre za izobraževanja, nagrajevanja, napredovanja, a vprašanje ostane enako. Vse omenjeno je del razvoja kariere, zato sem se odločila, da to področje raziščem. Zastavila sem si raziskovalno vprašanje in hipotezo:

**RAZISKOVALNO VPRAŠANJE:**

**»V kakšnem razmerju so med seboj odgovornosti zaposlenega, njegovega vodje in kadrovske službe z vidika razvoja kariere posameznika v podjetju Renault Nissan Slovenija?«**

**HIPOTEZA:**

**»Zaposleni v Renault Nissan Slovenija pri načrtovanju svoje kariere pričakujejo pomoč svojega vodje in kadrovske službe.«**

Diplomska naloga temelji na deduktivni metodi, saj sem splošna teoretična izhodišča, ki jih bom predstavila na začetku, v drugem delu z empiričnim raziskovanjem poskušala preveriti

na specifičnem primeru podjetja Renault Nissan Slovenija. V prvem delu bom tako s pomočjo analize sekundarnih podatkov preučila teoretična izhodišča, pri čemer bom uporabila analitično metodo ter metodi deskripcije in kompilacije. V drugem delu bom, z že omenjenim empiričnim raziskovanjem v podjetju Renault Nissan Slovenija, poskušala poiskati podatke, ki bi me s pomočjo komparativne in statistične metode na čimbolj jasn in verjeten način pripeljali do odgovora na raziskovalno vprašanje. V zadnjem delu bom na podlagi ugotovitev poskušala podati še nekaj priporočil podjetju, ki bi proces razvoja kariere zaposlenih še izboljšala.



## **2 KARIERA**

Izraz kariera izvira iz Francije - *carriere*. Od svojega izvora do danes je bil opredeljen že na zelo različne načine (Brečko 2006, 29); ne le zaradi različnih poudarkov avtorjev, ki so ga proučevali, temveč tudi zato, ker se je skozi desetletja, skupaj s spremembami v gospodarstvu, spreminjal tudi koncept kariere. V preteklosti je kariera pomenila močno delovno zavzetost, ki je posameznika vodila k razvojnemu napredku na delovnem položaju. Danes koncept kariere vedno več ljudi razume kot skupek izkušenj, ki si jih zaposleni pridobi na delovnem mestu in ki ga usmerjajo skozi različne delovne vloge, pri čemer slednje niso nujno posledica vertikalnih premikov (Wagner 2010, 17).

### **2.1 RAZVOJ KONCEPTA KARIERE**

Prve opredelitve kariere so nastale že leta 1880, ko je bila v polnem razmahu industrijska revolucija in z njo velike spremembe delovnega okolja (Brečko 2006, 29). Približno stoletje kasneje so nekateri avtorji kariero opredeljevali takole:

»Kariera so vsa dela, ki jih posameznik opravlja v svojem poklicnem življenju.« (Werther in Davis 1986, 277)

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

»Ko govorimo o delovni karieri, mislimo predvsem na delo in delovne naloge, ki jih je opravljal posameznik, jih opravlja ali jih bo opravljal v prihodnje. Pot, ki jo posameznik prehodi v teku opravljanja delovnih nalog, nam pokaže razne mejnike, dosežke, krivulje, napredek ali pa tudi hibe, spodrseljaje, vzpone in padce. V tem smislu razlikujemo uspešne in neuspešne delovne kariere.« (Možina in drugi 1984, 88)

Mnogi raziskovalci so mnenja, da takšni, tradicionalni vidiki kariere ne vzdržijo več sprememb, ki smo jim v zadnjih desetletjih priča v razvitih organizacijah (Adamson in drugi 1998). S spremembami v gospodarstvu se od organizacij pričakuje vedno večja tekmovalnost, kakovost izdelkov ali storitev in velika produktivnost, kar je v največji meri odvisno prav od zaposlenih. A tudi vrednote slednjih so se skozi čas spremenile in danes največja vrednota ni več zaposlenost, temveč zaposljivost, torej konkurenčnost na trgu delovne sile (McLoughney 2009, 70). Tako kot se povečuje pritisk na organizacije in boj med njimi, tekmujejo tudi

delavci in le najbolj usposobljeni, kreativni in prilagodljivi ohranjajo svoj konkurenčni položaj (Konrad 1996, 1).

Tradicionalne opredelitve, citirane zgoraj, s časom vse bolj nadomeščajo novejša pojmovanja kariere. Glavne razlike med obema so prikazane v tabeli 2.1.

Tabela 2.1: Razvoj pojmovanj v zvezi z delovno kariero

TRADICIONALNA POJMOVANJA	NOVEJŠA POJMOVANJA
Zagotovljena je polna zaposlenost.	Polna zaposlenost je v bližnji prihodnosti manj verjetna.
Večina ljudi ima stabilno, enosmerno poklicno pot vse življenje.	Poklicne poti postajajo vedno bolj pestre, neenakomerne in prekinjene.
Razvoj kariere pomeni premik navzgor.	Razvoj kariere lahko olajšujejo tudi premiki navzdol ali lateralni premiki.
Načrtovanje kariere zadeva predvsem nove in mlade delavce.	Učenje in spremembe se pojavljajo v vseh obdobjih in stopnjah kariere.
Razvoj kariere je usmerjen predvsem na poklicno življenje.	Na razvoj kariere vplivajo družina in življenjske vloge izven zaposlitve.
»Kariero« delajo predvsem višji sloji.	Vsakdo ima svojo specifično kariero.

Vir: Konrad (1996, 9).

Kariera ne predstavlja več sinonima za zaposlenost v enem poklicu ali eni organizaciji (Brečko 2006, 30), kjer je posameznik zaposlen za nedoločen čas in zgolj vertikalno napreduje po hierarhični lestvici (Zaleska in de Menezes 2007, 988). Novi koncept kariere stremi k stalnemu učenju, kopičenju znanja in širjenju socialnih mrež, ki so posledica horizontalnih premikov ter rotacij znotraj organizacij in med njimi (Zaleska in de Menezes 2007, 989). Pri tem ima največji nadzor na svojo kariero posameznik sam, pomen organizacije pa se vztrajno zmanjšuje (McLoughney 2009, 70). A za novo obliko kariere nista dovolj zgolj želja delavca in njegovo prizadevanje, ampak ima svojo vlogo pri tem tudi organizacija, ki spodbuja tak način dela, ali pa ga ne spodbuja (Zaleska in de Menezes 2007, 991). Tradicionalna kariera, kot smo jo poznali v preteklosti, je bila prevladujoča, ker so jo podpirale toge organizacijske strukture; nekateri strokovnjaki opozarjajo, da je tudi nov koncept kariere še vedno zgolj del tradicionalnega modela z vertikalnim napredovanjem (Zaleska in de Menezes 2007, 990).

Kakorkoli, dejstvo je, da se je delovni proces spremenil. Obseg dela se je povečal – v ZDA delajo zaposleni povprečno 57 ur na teden, v Sloveniji 45 ur, organizacije »prisegajo« le še na inovativnost, rutina pa postaja nezaželena in slabo plačana. A na dolgi rok je takšno delovanje slabo tako za zdravje in zadovoljstvo zaposlenega kot posledično za produktivnost organizacije (Brečko 2006, 77- 78). Čeprav je tradicionalni koncept kariere temeljil na predpostavki, da se posameznika lahko iztrga iz zasebnega življenja (Brečko 2009, 13), pa so si danes strokovnjaki bolj ali manj edini, da posameznik svoje delo opravlja kot celovita osebnost in nanj vplivajo tudi njegove vrednote, družinske in socialne vezi, okolje itd. (Amundson 2010, 336). Poleg množice del, ki jih posameznik opravlja, je potrebno torej pod kariero razumeti tudi njegove osebne aspiracije, vrednote, čustva in koncept samega sebe (Konrad 1996, 5-6).

»Če načrtujemo posameznikov razvoj, moramo pri tem poudariti celovitost osebnega razvoja, ki je rezultanta razvoja osebnosti, strokovnega razvoja in delovnega razvoja, to je doseganje (delovnih) rezultatov v delovni skupini oz. organizaciji.« (Možina in drugi 1984, 88)

S poudarjanjem celovite osebnosti postane jasno, da z vidika kariere ni vseeno, v katerem življenjskem obdobju se oseba nahaja v določenem trenutku. Njen osebni razvoj namreč vpliva na razvoj naslednjih treh obdobjih kariere (Brečko 2009, 18 – 19):

1. Zgodnja delovna kariera: V tej fazi se posameznik uvaja v delo, hkrati pa poteka proces spoznavanja organizacije. Potrebno je, da se mu dodeli dovolj zahtevno delo, ki mu predstavlja izziv, a hkrati zanj ni prezahtevno. Hkrati v zgodnji delovni fazi organizacija posamezniku zagotovi program usposabljanja, ki mu ponudi tako znanja, ki jih bo potreboval pri opravljanju dela, kot znanja, ki mu olajšajo vstop v organizacijsko kulturo. Za posameznika je to obdobje intenzivnega poklicnega in osebnostnega razvoja, za organizacijo pa obdobje vlaganj, ki se ji povrnejo šele v srednji delovni karieri posameznika.
2. Srednja delovna kariera: To je obdobje poklicnega napredovanja, saj organizacija posamezniku zaupa ključne naloge, hkrati pa so ljudje v tem obdobju najboljši mentorji. Kljub utrjenemu položaju je to tudi faza strahu, saj zaposleni začuti konkurenco mlajših, dobi občutek, da ne bo več napredoval, da je dosegel že vse. Ker srednja delovna kariera sovpada s krizo srednjih let in obdobjem samoocenjevanja, je potrebno, da organizacija zaposlenemu omogoči dodatno usposabljanje, izobraževanje, zamenjavo delovnega mesta, kar poveča njegovo motivacijo.

3. Pozna delovna kariera: V zadnji fazi se posameznik pripravlja na upokožitev. Za organizacijo je pomembno, da zna izkoristiti znanje in izkušnje, ki si jih je nabral v vseh letih dela, zato je tak človek zelo primeren za internega svetovalca. Poleg tega se pestrost njegovega znanja in razvite vodstvene sposobnosti dobro obnesejo pri projektnem vodenju, katerega raznolikost zaposlenemu predstavlja nov izziv.

Zgolj naštetih kariernih obdobij kažejo na to, kakšne priložnosti imata tako organizacija kot posameznik za razvoj, od njiju pa je odvisno, kako bosta dane priložnosti izkoristila. Pri tem imata veliko vlogo načrtovanje in upravljanje kariere, ki prispevata k ustvarjalnosti in zadovoljstvu posameznika in produktivnosti in uspešnosti organizacije (Brečko 2006, 19-20). Opisala ju bom v tretjem in četrtem poglavju.

## **2.2 TEORIJE O KARIERI**

Tako kot obstaja mnogo definicij kariere, obstaja tudi veliko število teorij s področja kariernega razvoja. Nekatere izmed njih bom opisala v nadaljevanju.

Ena izmed najstarejših in najpomembnejših teorij je Parsonsova teorija, ki poudarja objektivna merila, s katerimi se lahko izmerijo sposobnosti posameznika, ki se jih nato primerja z zahtevami različnih vrst dela in ugotovi, ali je delo za osebo primerno ali ne. Ob tem je bil Parsons deležen predvsem kritik na račun pasivnosti teorije, ki temelji zgolj na lastnostih, ne pa tudi na interesih, vrednotah in osebnostni rasti posameznika (Zunker 1998, 23). Veliko bolj se v svoji teoriji na slednje ozira John Holland, ki pravi, da si oseba kariero izbere tako, da izmed šestih osebnostnih tipov (realistični, raziskovalni, umetniški, socialni, podjetniški in konvencionalni) zadovolji zanj najpomembnejšega, ki je produkt okolja, v katerem se posameznik razvija (Gottfredson in Holland 1996). Podoben, a preciznejši in pomembnejši je s tega vidika Scheinov (1978) model kariernih sider, ki ga bom podrobneje obravnavala v tretjem poglavju. Model namreč temelji na predpostavki, da si posameznik kariero izbere na podlagi svojega kariernega sidra (lastna podoba o sebi, o svojih vrednotah in pogled na to, kaj oseba želi), ki ga razvije v prvih letih dela (Schein 1978).

Omenjene teorije izbor kariere predstavljajo predvsem kot enkratni dogodek, za razliko od njih pa razvojne teorije poudarjajo, da je karierni razvoj dolgotrajen proces, ki se odvija skozi celo življenje posameznika (Cvetko 2002, 22). Ena izmed zagovornic razvojne teorije, Gottfredsonova, je tako trdila, da je izbira kariere razvojni proces, ki se odvija že v dobi zgodnjega otroštva (Gottfredson 1981), Ginzberg pa je s sodelavci proces zaposlitvenih

možnosti postavil v obdobje po zgodnjem otroštvu (Zunker 1998, 29). Avtor Super je s petimi stopnjami poklicnega razvoja predstavil napredovanje v celotnem zaposlitvenem obdobju, hkrati pa je ustvaril »model oboka«, s katerim je pojasnil, kako biografske, psihološke in socioekonomske determinante vplivajo na razvoj poklicne poti (Super in Harkness 2008). Po drugi strani je Tiedeman poudarjal predvsem pomen učenja in trdil, da ima vsak posameznik potencial za samoizpopolnitev, če na življenje gleda kot na proces učenja (Zunker 1998, 40-45).

Z razvojnimi teorijami se povezuje tudi Driverjev model kariernih vzorcev (Driver 1979), katerim po njegovem prepričanju sledi vsak posameznik:

1. Vertikalna kariera: Posameznik svoje področje kariere izbere zgodaj v življenju in ga ne spreminja, če v to ni prisiljen. Vertikalni razvoj znotraj organizacije ali poklica mu prinese povečanje statusa, moči in materialni uspeh, kar so tudi njegovi glavni motivi.
2. Horizontalna kariera: Zaradi pogostih menjav delovnih mest na približno enaki stopnji zahtevnosti posameznik namesto specialista postaja generalist, ob tem pa mu osnovno motivacijo predstavlja neodvisnost.
3. Stabilna kariera: Posameznik si področje dela izbere zelo zgodaj in v njem vztraja celo življenje. Ker so v današnjih časih spremembe del vsakdana, imajo posamezniki, ki gradijo takšno kariero, velike težave, saj se zelo težko prilagajajo novostim.
4. Ciklična kariera: Za ta tip kariere je značilna serija faz, ki trajajo pet do deset let. Po zaključku faze oseba prestopi na povsem drugo področje, delovno mesto, lahko celo v drug poklic. Ti posamezniki so gibljivi, pogumni in polni idej (Driver 1979).

Medtem ko se Driver (1979) v svoji teoriji bolj posveča načinu, na katerega posameznik prehodi svojo karierno pot, pa teorija medsebojne prilagoditve oseb in delovnega okolja poudarja, da pri delu ne gre le za izvrševanje nalog, ampak je posamezniku pomembno, da ima ob tem tudi pozitiven odnos s svojim delovnim okoljem, ker je to vir njegovih pozitivnih psiholoških stanj, zaradi katerih sploh lahko gradi kariero (Driver 1979).

### 3 NAČRTOVANJE KARIERE

Pojem predstavlja slovensko različico termina »career planing«, ob tem pa je njegova razlaga zelo podobna razlagi pojma »planiranje kariere«. Načrtovanje kariere je vseživljenjski proces, v katerem posameznik ugotavlja, kakšna so njegova lastna prepričanja, vrednote, interesi, sposobnosti in omejitve ter potrebe. V skladu z njimi si postavi realne cilje za daljše ali krajše obdobje ter učne in delovne aktivnosti, s katerimi jih bo dosegel. Ko je cilj dosežen, se iščejo novi izzivi in postavljajo novi cilji (Brečko 2006, 35).

V preteklosti so bili zaposleni podvrženi nasvetom, naj bodo delovni in vestni, ker jim bo v zameno organizacija zagotovila vertikalno napredovanje ter trajno in varno zaposlitev do pokoja. Povsem drugače se danes številni avtorji strinjajo, da so zaposleni sami odgovorni za aktivno načrtovanje lastne kariere (Wagner 2010, 17), pri čemer se morajo osvoboditi odvisnosti od organizacije in se nenehno učiti ter razvijati. Delovna mesta namreč postajajo spodbudno in vznemirljivo učno okolje, kjer se zaposleni nenehno prilagajajo spremembam v vsebini njihovega poklica ali celo novemu poklicu (McLoughney 2009). S spremljanjem lastnega razvoja in napredka so tudi bolj motivirani, hkrati pa se jim krepi tako imenovani karierni kapital<sup>1</sup>. Vprašanje »Kaj izgublja posameznik, ki zamenja službo?« je tako nadomestilo vprašanje »Kaj izgublja posameznik, če predolgo vztraja na istem delovnem mestu?« (Brečko 2006, 94) in odgovor je prav karierni kapital. Za Američane je bilo tako že leta 1996 ugotovljeno, da v povprečju v enem poklicu vztrajajo le 4,2 leta, v zadnjih letih pa se omenjeno razmišljanje širi tudi v zahodnoevropske države (Brečko 2006, 79).

Dva izmed mnogih modelov, ki poudarjajo posameznikovo odgovornost za načrtovanje lastne kariere sta »Model Scheinovih kariernih sider« in »Štiristopenjski model načrtovanja kariere«, ki ju obravnavam v nadaljevanju.

---

<sup>1</sup> Karierni kapital je skupek znanj in kompetenc, ki jih posameznik dobi s formalnim in neformalnim izobraževanjem. Zanj je značilno, da sčasoma izgubi svojo vrednost, razvija pa se ga z dodatnim usposabljanjem ter delovnimi in življenjskimi izkušnjami (Brečko 2006, 97).

### 3.1 MODEL SCHEINOVIH KARIERNIH SIDER

Strokovnjaki vse bolj ugotavljajo, da so najbolj zadovoljni in posledično najuspešnejši tisti delavci, ki so zase izbrali pravi poklic, s katerim se lahko poistovetijo (Cvetko 2002, 54; Brečko 2008, 24) in je v skladu z njihovim sistemom vrednot (Kaye 2010, 4). Prav vrednote, skupaj s talenti, motivi in stališči posameznika, predstavljajo njegovo »karierno sidro«, kot ga je definiral Schein. In prav karierno sidro daje posameznikovi karieri stabilnost in smer (Schein 1996, 80).

Vsaka oseba ima le eno karierno sidro<sup>2</sup>, ki se mu ne odreče niti, ko je pred najtežjimi odločitvami in ki se, ko je enkrat razvito, ne spreminja več (Schein 1978). V zadnjih letih zaradi tega organizacije kariernim sidrom namenjajo vedno več pozornosti, saj jim omogočajo, da za opravljanje nekega dela izberejo tistega kandidata, ki ima ustrezne vrednote, torej ustrezno karierno sidro, saj bo le ta kandidat pri delu lahko popolnoma izrazil svoj talent ter svoje znanje in sposobnosti (Brečko 2008, 24-25).

Karierno sidro se razvije ob zgodnjih izkušnjah v delovni karieri posameznika, skozi katere le-ta oblikuje predstavo o samem sebi (Kanye in Crous, 2007). Njegova samopodoba se sicer oblikuje že s primarno socializacijo in se izoblikuje do konca formalnega izobraževanja, a ob vstopu v delovno okolje doživi šok realnosti, saj se posameznikove predstave o poklicu največkrat razlikujejo od realnega stanja (Brečko 2006, 243). Predstavo o samem sebi si tako ustvari s pomočjo svojega (ne)uspeha, samodiagnoze in povratnih informacij (Torrington in Hall 1995, 442). Slednje so trden temelj, s pomočjo katerega se »čisti« predstava o sebi in sprejemajo racionalne karierne odločitve (Wagner 2010, 17). Po petih do desetih letih delovnih izkušenj pridobi posameznik dovolj povratnih informacij, da razvije svoje prevladujoče karierno sidro (Cvetko 2002, 64; Brečko 2008, 28). A stabilizacija kariere, ki sledi, ne pomeni konca razvoja, ampak njen začetek znotraj izbranega področja (Schein 1978). Prav karierna sidra so ob tem pripeljala do spoznanja, da takšnemu razvoju, poleg vertikalnih premikov, lahko sledijo tudi horizontalni premiki ali premiki proti centru (Brečko 2008, 25).

---

<sup>2</sup> Karierno sidro posamezniki definirajo s samoocenjevalnimi vprašalniki. Če že pri rezultatih le-teh prevladuje zgolj eno sidro, sledi le kratek strukturiran intervju s svetovalcem. V primeru, da se pri rezultatih ne pokaže odstopanje zgolj enega sidra, pa sledi poglobljeni strukturirani intervju, pri katerem se ugotovi, katero je za posameznika najpomembnejše karierno sidro (Brečko 2008, 27).

Schein (1978) je leta 1975 definiral pet kariernih sider, nekaj let kasneje pa je dodal še tri (Wils in drugi 2010, 237):

1. Sidro varnosti in stabilnosti: Posamezniki si kariero organizirajo tako, da se počutijo mirni in varni, zato izberejo organizacijo, ki jim nudi trajno delovno mesto. V zadnjih letih se zanašanje na organizacijo premika proti posamezniku, katerega vrednota postaja zaposljivosti, ki mu zagotavlja varnost pred brezposelnostjo (Schein 1996, 81).
2. Sidro avtonomije in neodvisnosti: To sidro prevladuje pri posameznikih, ki se težko sprijaznijo z organizacijskimi normami in čutijo potrebo, da bi delali na svoj način, s svojim ritmom in standardi. Vrednote, kot sta samozaupanje in avtonomija, naj bi se pri teh posameznikih izoblikovale že prek vzgojnih metod v otroštvu, zato se že zgodaj usmerijo proti področjem raziskav in razvoja, ki zahtevajo visoko stopnjo specializacije (Dumitrescu 2009, 755).
3. Sidro kreativnosti in podjetništva: Značilno je za posameznike, ki imajo veliko potrebo po ustvarjanju novega proizvoda ali storitve, zaradi česar največkrat v organizaciji ostanejo le nekaj let in nato ustanovijo lastno podjetje. S tem svetu pokažejo svoj uspeh, kar je za njih največja motivacija in nagrada (Cvetko 2002, 59-60).
4. Sidro tehnično-funkcionalne kompetentnost: To sidro je značilno za »moderne obrtnike«, oziroma ljudi, ki jih vodijo profesionalni izzivi in se želijo za neko področje specializirati ter postati odlični v njem. V organizaciji ostanejo le, če jim le-ta nudi dovolj možnosti za razvoj, rast in specializacijo, zato je pomembno, da posameznik, ki ugotovi svojo pripadnost tehnično-funkcionalnemu sidru, svojim nadrejenim sporoči svoje potrebe (Dumitrescu 2009, 756; Brečko 2006, 249-252).
5. Sidro managerske kompetentnosti: Za posameznike s tem sidrom je najpomembnejše vertikalno napredovanje, ki jim prinese večjo odgovornost in pomembnejšo vlogo pri procesu odločanja. Vloga managerja namreč ni več zgolj sprejem odločitve temveč tudi vplivanje, vodenje in kontroliranje oseb na različnih nivojih. Z vedno bolj sploščeno strukturo organizacij se njihove obveznosti večajo, njihova moč in vpliv pa manjšata (Schein 1996, 84).
6. Sidro predanosti: Posameznike s sidrom predanosti bolj kot lastna nadarjenost zanimajo notranje vrednote in notranja želja, da bi tako ali drugače pomagali pri izboljševanju sveta. Predvsem med mladimi se to sidro pojavlja vse večkrat<sup>3</sup>, največja motivacija in nagrada

---

<sup>3</sup> Značilni poklici so: zdravnik, medicinska sestra, socialni delavec, učitelj, duhovnik. Posamezniki s prevladujočim sidrom predanosti se zaposlijo tudi v organizacijah za zaščito živali, varovanje okolja, blaginjo.



pa jim je občutek, da so rešili kakšen problem in s tem pomagali drugim (Schein 1996, 85).

7. Sidro izziva: Za posameznike, pri katerih prevladuje sidro izziva, je največja vrednota, da vsak dan tekmujejo z izjemno močnimi nasprotniki, premagujejo nemogoče ovire in rešujejo nerešljive probleme, pri čemer šteje le zmaga. Če nimajo vsak trenutek priložnosti preizkušati lastnih zmogljivosti, se začnejo hitro dolgočasiti in postanejo demotivirani ter razdražljivi (Brečko 2006, 263-265). Karierno sidro izziva naj bi v zadnjih letih naraščalo, za kar je po besedah Brečkove zaslužna predvsem generacija Y (Brečko 2008, 27).
8. Sidro življenjskega sloga: Ti posamezniki postavljajo na prvo mesto prožnost, s katero želijo hkrati zadovoljiti svoje potrebe ter potrebe družine in kariere. Iz tega razloga so zelo naklonjeni psihološki pogodbi, s katero jim tudi organizacija pomaga pri izpolnjevanju njegovih potreb – fleksibilen delovni čas, delo od doma itd. To sidro je sicer precej podobno sidru avtonomije in neodvisnosti, le da posamezniki s prevladujočim sidrom življenjskega sloga ne želijo delati v organizaciji, ki jim ne omogoča prilagajanja dela z družinskim življenjem (Dumitrescu 2009, 755).

Čeprav Schein (1978) v svojem modelu trdi, da ima vsak posameznik le eno prevladujoče karierno sidro, pa so nekateri drugi avtorji (Feldman in Bolino 1996) v svojih raziskavah ugotovili, da ima lahko tudi več močnih kariernih sider hkrati (Coetzee 2009, 118). Razlog za to naj bi bilo dejstvo, da se nekatera sidra med seboj lahko dopolnjujejo, druga pa so si povsem nasprotujoča, a so to zgolj prve ugotovitve, ki lahko vodijo v nadaljnjo raziskovanje Scheinovega modela kariernih sider (Wils 2010, 236).

### **3.2 ŠTIRISTOPENJSKI MODEL NAČRTOVANJA KARIERE**

Načrtovanje kariere je proces in nikakor zgolj enkratni dogodek ali enkratna odločitev posameznika. Tudi v primeru kariernih sider, za katera smo že ugotovili, da se, ko so enkrat oblikovana, ne spreminjajo, se v karieri posameznika dogajajo spremembe, ki ga silijo k novim odločitvam (Young 2009). Le-te lahko vsakič sprejema s štiristopenjskim modelom načrtovanja kariere, ki je sestavljen iz naslednjih faz:

1. Določanje in razumevanje problemskih situacij: Posameznik zazna problem vedno, kadar je zaradi njegovih notranjih sprememb ali zunanjih dogodkov pretrgan ustaljeni ritem.

Spremembe so lahko posledica vertikalnega premika, ki od osebe zahteva nove spretnosti ter večjo odgovornost ali horizontalnega premika, pri katerem oseba popolnoma spremeni poklic, kar zahteva veliko novega učenja (Brečko 2006, 128-129).

2. Doseganje globljega samouvida: Le sistematično samoopazovanje, zavedanje lastnih občutkov ter prepoznavanje vzvodov, ki jih sprožajo, nam pomagajo razumeti, kaj se dogaja v nas v različnih problemskih situacijah (Mullins 2009). To je pomembno tudi zato, da znamo prepoznati svoje prednosti in pomanjkljivosti ter nevarnosti in priložnosti, ki so bistvene za konstruktivno načrtovanje kariere (Wagner 2010, 17).
3. Izbiranje pravilne odločitve: Pri izbiranju pravilne odločitve nam najbolj pomaga omenjeni samouvid, hkrati pa ima pomembno vlogo tudi interakcija z drugimi (prijatelji, družino, sodelavci), ker nam omogoči drugačen pogled na problem in je hkrati vir motivacije (Wagner 2010, 17).
4. Presojanje učinkovitosti rešitve: Če po izbrani rešitvi problem izgine, je to najboljši dokaz njene učinkovitosti. Ker je reševanje problema ciklični proces, pa rešitvi slej ko prej sledi identifikacija novega problema in krog se ponovi (Brečko 2006, 132).

Posameznik svojo kariero načrtuje s pomočjo kariernega vpogleda, znotraj katerega določi jasne cilje, strategije, s katerimi bo cilje dosegel, in realistična pričakovanja (Konrad 1996, 25). Ob tem na njegove odločitve vpliva tudi družinsko življenje ter zadovoljevanje ekonomskih in osebnih potreb (Gottfredson in Johnstun 2009, 349). Medtem ko vrednota zaposlenosti dandanes ni več dovolj, ljudem vedno več pomeni zaposljivost<sup>4</sup> (Brečko 2006, 82), a se še vedno premalo zavedajo, da je organizacija tista, ki jim pri tem lahko najbolj pomaga (Kaye 2010, 4). Njene odgovornosti pri načrtovanju kariere posameznika bom opisala v naslednjem poglavju.

---

<sup>4</sup> Posameznik je na trgu delovne sile zanimiv in konkurenčen, pri čemer mu pomaga organizacija. Le-ta investira v njegov razvoj, mu zagotavlja informacije z internega in eksternega trga, mu omogoča fleksibilne oblike dela ipd.

## 4 UPRAVLJANJE KARIERE

Upravljanje kariere je proces, v katerem si organizacija prizadeva trenutne kadrovske potrebe in potrebe v prihodnosti uskladiti z individualnimi kariernimi željami in cilji posameznika (Werner in DeSimone 2009, 386). V globalnem ekonomskem tekmovanju, ki smo mu priča, namreč ravno (ne)izkoriščen potencial zaposlenih organizaciji zagotovi konkurenčno prednost, ki se je ne da kopirati ali kupiti (Naisbitt in Aburdeen 1990). Potencial, ki s pomočjo kreativnosti in vlaganja truda pripelje do doseganja in preseganja ciljev ter reševanja problemov (Kaye 2010, 4), pa bo posameznik uporabljal le toliko časa, dokler bo s svojim delovnim mestom zadovoljen in dokler bo sooblikovalec lastne kariere ter izobraževalne poti (Brečko 2006, 225). Ključno vlogo pri spremljanju zadovoljstva, produktivnosti in predanosti zaposlenih imajo njihovi nadrejeni (Kaye 2010, 4), ki namesto klasične funkcije managerja vedno bolj opravljajo funkcijo svetovalca, trenerja in mentorja (Brečko 2006, 220). Vodja je aktivno vpleten v proces razvoja kariere posameznika (Konrad 1996, 65), pri čemer mu nudi pomoč ter nasvete (Konrad 1996, 63), povratne informacije o uspešnosti njegovega dela (Konrad 1996, 48), ga usmerja in mu zagotavlja razvoj na področjih, kjer je njegovo znanje šibko (Brečko 2006, 227). V njunem dialogu se razkrijejo posameznikovi karierni cilji in na podlagi vedenj, ki jih ima vodja o potrebah organizacije, skupaj določita razvojni načrt, ki posamezniku omogoča strokovno rast v smeri njegovih kariernih ciljev (Bopp 2009, 14).

Upravljanje kariere tako poteka v neprekinjenem dialogu med posameznikom in organizacijo (Werner in DeSimone 2009, 386). Slednja sistematično ocenjuje delovno uspešnost zaposlenih in na podlagi njihovih kompetenc načrtuje razvojne poti (Konrad 1996, 65), ki bi ji najbolj pomagale pri doseganju poslovnih priložnosti (Brečko 2006, 97). Ob tem je njena dolžnost, da zaposlenim posreduje ključne informacije o prihodnjih smereh razvoja in jih seznanja s kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji (Cvetko 2002, 108). V nasprotnem primeru gredo lahko želje in karierni cilji zaposlenih v povsem drugo smer kot potrebe organizacije (Cvetko 2002, 85). Rezultat dobrega informiranja zaposlenih so prijave na interne razpise, še preden se razpis objavi izven organizacije, poznavanje vertikalnega zaporedja delovnih mest, možnosti napredovanj (Werner in DeSimone 2009, 409) in rotacija med delovnimi mesti (Werner in DeSimone 2009, 412).

Organizacija ima izoblikovano strukturo in strateške cilje, s katerimi realizira svojo poslovno filozofijo. V ta okvir vedno bolj sodi tudi politika človeških virov (Konrad 1996, 62), zato je prednostna naloga vodilnega managementa, da oblikuje vizijo razvoja kadrov v organizaciji

(Brečko 2006, 228). Vizija ni ključna le za oddelek, ki upravlja s človeškimi viri, ampak se slednji vsebinsko povezuje tudi z linijskimi vodji kot nosilci poslovne strategije (Cvetko 2002, 83). Vodje so namreč, kot smo že ugotovili, ključni pri usklajevanju razvoja kariere med posameznikom in organizacijo. In prav usklajevanje aktivnosti med zaposlenim, njegovim vodjem in politiko organizacije so avtorice Leibowitz, Farren in Kaye definirale v sistemu upravljanja kariere (Cvetko 2002, 108), kar kaže tabela 4.1.

Tabela 4.1: Sistem upravljanja karier

<p>1. faza: POTREBE = definiranje sedanjega stanja</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• opredelitev specifičnih potreb organizacije in opredelitev ciljnih skupin</li> <li>• ocenjevanje obstoječe kadrovske strukture</li> <li>• prilagajanje sistema za upravljanje karier organizacijski kulturi</li> </ul>
<p>2. faza: VIZIJA = določanje novih smeri in možnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prenos teorije o planiranju in razvoju karier iz modela v prakso</li> <li>• izbor učinkovitih ukrepov za zaposlene in organizacije</li> <li>• vključitev nadrejenih (managerjev) v razvoj kariere zaposlenih</li> </ul>
<p>3. faza: AKCIJSKI PLAN = odločanje o prvih korakih</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zagotovitev podpore najvišjih vodilnih v organizaciji</li> <li>• oblikovanje svetovalne skupine za izgraditev široke podpore projektu</li> <li>• izvedba pilotskega programa v organizaciji</li> </ul>
<p>4. faza: REZULTATI = ohranjanje sprememb</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vpeljevanje sistema za razvoj karier</li> <li>• seznanjanje zaposlenih z rezultati pri razvijanju kariere</li> <li>• ocenjevanje rezultatov sistema in zasledovanje trendov razvijanja kariere</li> </ul>

Vir: Cvetko (2002, 108).

Sistem upravljanja kariere je člen, ki v organizaciji povezuje sedanjo uspešnost in bodoči razvoj. Pri tem se uvajajo spremembe, ki rušijo naučene vzorce, po katerih so zaposleni delali, zato so organizacije še posebej pozorne na to, da je implementacija sprememb počasna in previdna. Večja kot je potreba, bolj kot je stanje v organizaciji različno od njene vizije in boljši kot je akcijski plan, hitreje je uvajanje sprememb. Po drugi strani pa že ena manjkajoča faza pomeni, da do spremembe ne bo prišlo (Cvetko 2002, 108-109).

## **4.1 ODGOVORNOST KADROVSKE SLUŽBE**

Kadrovska služba ima v organizacijah vedno bolj strateško vlogo, zato vodilni management od nje zahteva učinkovito izvajanje strategij (Flerin in drugi 2002, 23). Tudi v Sloveniji je z osamosvojitvijo in prehodom na tržno gospodarstvo kadrovska funkcija dobila bolj strateško vlogo (Kovács 2009, 22). Temeljno delo kadrovske službe je predvsem zagotavljanje ravnotežja med organizacijo in zaposlenimi (Flerin in drugi 2002, 22), ki omogoča učinkovito doseganje poslovnih rezultatov (Konrad 1996, 38), sistematično načrtovanje karier ter posledično živ in dinamičen razvoj karier zaposlenih, pri čemer gre za:

- določanje vertikalnih in horizontalnih možnosti za razvoj kariere,
- pomoč in podporo posamezniku pri načrtovanju kariere,
- strokovno pomoč vodjem pri razvoju karier njihovih podrejenih in
- določanje strateške vloge kadrovske funkcije (Brečko 2006, 231-232).

S strateško usmeritvijo je ena izmed pomembnejših dejavnosti kadrovske službe postala tudi identifikacija kadrovskih potencialov v organizaciji in njihova analiza, s katero se ugotovi prednosti in slabosti določenega potenciala, njegove razvojne možnosti in način, na katerega bi lahko izrabili njegove ključne sposobnosti (Kovács 2009, 22). Morda še pomembnejša naloga pa je, da se vsakemu potencialu določi kandidata, ki bi ga lahko kadar koli nadomestil in se ga temu primerno tudi razvija in usposablja (Werner in DeSimone 2009, 410).

## **4.2 KARIERNI COACHING**

V zadnjih letih kadrovske službe pri aktivnostih za razvoj kariere posameznika vedno bolj pogosto uporabljajo karierni coaching (Feldman 2001, 27). Gre za metodo, s katero se posamezniku (največkrat je to manager) pomaga, da spozna svoje prednosti in slabosti na delovnem mestu, izboljša svojo učinkovitost, svoj sloves in hkrati ugotovi, kako najti ravnotežje med službenimi obveznostmi in zasebnim življenjem (Martinage 2008, 82). Glede na dinamičnost metode jo je Morris poimenoval kar »divji zahod« kadrovske službe. Prek opisa, ki sledi spodaj, je mogoče ugotoviti, da je tako poimenovanje metode povsem na mestu (Morris 2000).

Karierni coaching je sestavljen iz treh elementov: analiza problemov na delovnem mestu, posredovanje povratnih informacij managerju glede njegovih prednosti in pomanjkljivosti<sup>5</sup> in priporočila za izboljšanje učinkovitosti na delovnem mestu (Thach in Heinselman 1999).

Čeprav lahko dopolnjuje ostale dejavnosti, ki jih kadrovska služba uporablja za upravljanje kariere zaposlenih, je karierni coaching povsem samostojna metoda. Zanj je značilno, da traja le krajše obdobje, nekaj mesecev, pri čemer se osredotoča na zelo specifičen problem posameznika s področja njegovih kompetenc in sposobnosti (Solnik 2008, 7B). Primarni cilj kariernega coachinga je optimizirati vedenje posameznika, da bi se bolje prilagodil svojemu delovnemu mestu (Kilburg 2006), a ob tem ne spreminjati posameznikove samopodobe (Feldman 2001, 29).

Karierni coaching ni primeren za reševanje vseh vrst težav v organizaciji. Ključni indikatorji, ki kažejo potrebo po uporabi te metode, so: arogantnost, jeza ter razdražljivost, šibka znanja o upravljanju s konflikti, šibka upravljaljska znanja, zadržano vedenje ter obnašanje, neupoštevanje norm organizacije, slab ugled v organizaciji in neizkoriščen potencial (Feldman 2001, 29). A zaradi dejstva, da je karierni coaching precej draga metoda, jo po zadnjih raziskavah uporabljajo le tri od štirih organizacij, s čimer ta metoda za ostalimi zaostaja vsaj za desetletje (People Management 2010, 9).

Kadrovska službo ob uporabi kariernega coachinga čakajo številne dileme, ki jih mora znati odgovorno rešiti. Prva dilema je močno povezana s teorijo transakcijskih stroškov<sup>6</sup> (Williamson 1975, 8), saj se mora kadrovska služba odločiti ali najeti zunanjega trenerja ali uporabiti notranjega. Na odločitev poleg konkretnih stroškov vpliva dejstvo, da je notranji trener primernejši, kadar je potrebno hitro ukrepanje, zunanjega trenerja pa podjetja ponavadi najame, če ima opravka z zelo občutljivim problemom (Hall in drugi 1999). Najtežja naloga je sestavljanje pogodbe, v kateri morata stranki, poleg števila ur in urne postavke, določiti tudi bolj neoprijemljive podrobnosti<sup>7</sup>, na podlagi katerih najvišji management, kadrovska služba in klient dodelijo oceno, ki odraža učinkovitost kariernega coachinga (Snyder 1995).

---

<sup>5</sup> Trener podatke pridobi s pomočjo zbiranja informacij pri managerju, njegovih sodelavcih ter metode 360°.

<sup>6</sup> Teorija transakcijskih stroškov opisuje boj med transakcijami, ki jih podjetje opravi na trgu in transakcijami, ki jih opravi znotraj svojega sistema (Williamson 1975, 8).

<sup>7</sup> Na primer stopnja zaupnosti podatkov klienta, znaki ter spremembe na klientu itd.

## 5 EMPIRIČNI DEL

V empiričnem delu bom soočila mnenja vseh treh strani – zaposlenih, enega izmed vodij in vodje kadrovske službe. Zaposleni so svoje mnenje izrazili preko ankete, obe vodji pa v ločenih strukturiranih intervjujih. Vsi vpleteni so del podjetja Renault Nissan Slovenija, zato bom na začetku nekaj besed namenila krajšemu opisu samega podjetja.

### 5.1 OPIS PODJETJA RENAULT NISSAN SLOVENIJA, D.O.O.

Podjetje Renault Nissan Slovenija, d.o.o. je s poslovanjem začelo 1. junija 2002 in že od nastanka sodi pod okrilje francoske multinacionalke Renault. Prvi dve leti je podjetje pod imenom Renault Slovenija delovalo zgolj kot komercialna podpora proizvodnji Renaultovih vozil v Revozu. Leta 2004 je prevzelo tudi distribucijo in trženje vozil znamke Nissan, se preimenovalo v Renault Nissan Slovenija in leto kasneje prevzelo še prodajo avtomobilov znamke Dacia (Renault Nissan Slovenija, Letno poročilo 2009, 6). Danes tako podjetje Renault Nissan Slovenija trži vse tri avtomobilske znamke, ki sodijo pod koncern Renault (Renault, Nissan ter Dacia) in skrbi, da ima slednji v Sloveniji največji tržni delež med vsemi avtomobilskimi koncerni (19,87%). Hkrati je znamka Renault najbolj prodajana avtomobilska znamka, Renault Clio pa najbolj prodajan avtomobil (Velik upad! Slovenski avtomobilski trg v letu 2009/2010).

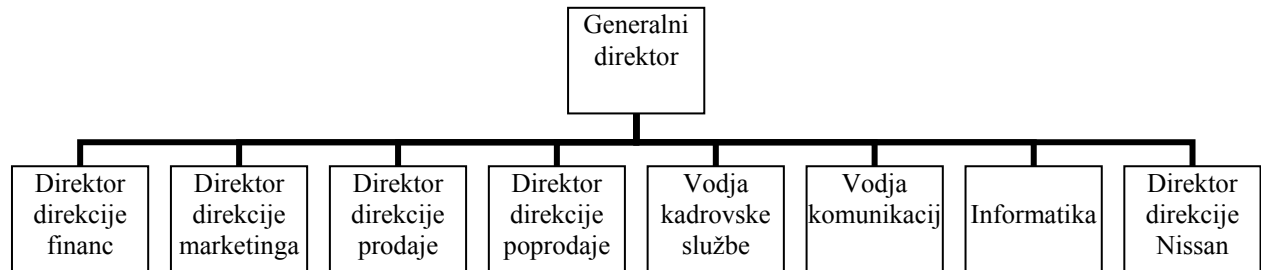
Podjetje ima jasno določeno poslanstvo, ki se glasi:

*»Izpolniti komercialne in finančne cilje naših znamk in jamčiti za trajen razvoj naše prodajno-servisne mreže tako, da Renault ostane prepričljivo vodilna avtomobilska znamka v Sloveniji na področjih prodaje, poprodaje, in tudi zadovoljstva kupcev.«* (Renault Nissan Slovenija. Letno poročilo 2009, 9)

Junija 2010 je bilo v Renault Nissan Slovenija zaposlenih 123 ljudi, od tega jih dve tretjini dela v Ljubljani, približno tretjina pa v Novem mestu, kjer sta locirana Tehnični center in Centralno skladišče rezervnih delov. V podjetju najvišji položaj zaseda generalni direktor, razdeljeno pa je na osem direktij: finance, marketing, prodaja, poprodaja, personalna

dejavnost, služba za komunikacije, informatika in Nissan (Slika 5.1). Z izjemo informatike ima vsaka direkcija direktorja oziroma vodjo, ki je član najvišjega organa podjetja, kolegija.<sup>8</sup>

Graf 5.1 Okviren organigram podjetja Renault Nissan Slovenija, d.o.o.



Vir: Renault Nissan Slovenija (2009).

## 5.2 ANKETA – ZAPOSLENI RENAULT NISSAN SLOVENIJA

V teoretičnem delu sem najbolj izpostavila dejstvo, da je vsak zaposleni sam najbolj odgovoren za razvoj svoje kariere. Zato bo tudi v empiričnem delu najbolj pomembno predvsem njihovo stališče in vprašanje, ali se svoje odgovornosti zaposleni zavedajo ali ne.

V ta namen sem oblikovala spletno anketo, ki je sestavljena iz treh sklopov<sup>9</sup>. V prvem sklopu se vprašanja nanašajo predvsem na razporeditev odgovornosti med zaposlene, njihove vodje in kadrovske službe. V drugem sem poskušala izvedeti, kakšen je odnos anketirancev do svojega dela in vodje, v tretjem pa, kako pogosto poteka, oziroma bi po njihovem mnenju morala potekati komunikacija o razvoju njihove kariere med vsemi odgovornimi akterji (Priloga D).

Anketo sem oblikovala na spletni strani [www.1ka.si](http://www.1ka.si), v petek, 16. julija 2010, pa jo je vodja kadrovske službe Renault Nissan Slovenija prek elektronske pošte poslala zaposlenim. Z uporabo spletne ankete sem iz vzorca izpustila vse zaposlene v skladišču, ki na svojem delovnem mestu nimajo računalnika in zato tudi nimajo aktiviranega službenega elektronskega naslova. Zaradi časa dopustov je bilo reševanje mogoče tri tedne, da bi na ta način zajela tako zaposlene pred odhodom na dopust, kot tiste, ki so se z dopusta že vrnil.

Anketo je v celoti rešilo 51 zaposlenih Renault Nissan Slovenija, kar je približno polovica vseh, ki so na elektronski naslov prejeli vabilo za reševanje ankete. Poleg zaposlenih, ki so anketo rešili v celoti, je bilo nekaj tudi takih, ki so anketo rešili, a niso odgovorili na vsa

<sup>8</sup> Predsednik kolegija je generalni direktor Renault Nissan Slovenija, gospod Eric Bernard.

<sup>9</sup> Poseben sklop sestavlja še vprašanja o starosti in stopnji izobrazbe.



vprišanja. Iz tega razloga se število odgovorov od vprišanja do vprišanja malenkostno razlikuje - največje število odgovorov je tako 56, najnižje pa 51. Med anketiranci prevladujeta starostni skupini med 26 in 35 let ter med 36 in 45 let. Vsako predstavlja kar tretjina anketirancev, medtem ko starejši in mlajši skupaj predstavljajo še zadnjo tretjino (Priloga A, Graf 1). Anketiranci so dobro izobraženi. Dve petini imata dokončano VII. stopnjo izobrazbe, dobrih 30-odstotkov jih je opravilo V. stopnjo, nekaj manj pa VI. stopnjo izobrazbe (Priloga A, Graf 2).

Rezultati prvega sklopa vprišanj, ki so prikazani na grafu 5.2, so pokazali, da se večini zaposlenih zdi načrtovanje kariere pomembno in se ob tem zavedajo tudi svoje odgovornosti. Kar 87-odstotkov se jih je namreč strinjalo ali zelo strinjalo s trditvijo, da je načrtovanje kariere pomembno, nasprotovalo pa je le 6-odstotkov vprišanih. Enako število (87-odstotkov) zaposlenih trdi, da svojo kariero v največji meri načrtujejo sami, ob tem pa dve tretjini anketirancev pričakuje, da jim bo pri načrtovanju kariere pomagal njihov vodja, še dva odstotka več (69-odstotkov) pa pri tem pričakuje pomoč s strani kadrovske službe. Med zadnjima dvema spremenljivkama se je pri analizi statistično značilnih zvez pokazala močna povezanost (Priloga E, Primer 1). Stopnja značilnosti ima namreč vrednost 0,000<sup>10</sup>, kar pomeni, da tisti zaposleni, ki pri načrtovanju kariere pričakujejo pomoč svojega vodje, hkrati pričakujejo tudi pomoč kadrovske službe in obratno. Ob tem moram poudariti, da je bilo število praznih celic preveliko<sup>11</sup>, da bi lahko ugotovitev potrdili z zanesljivostjo, a določena povezanost med spremenljivkama obstaja.

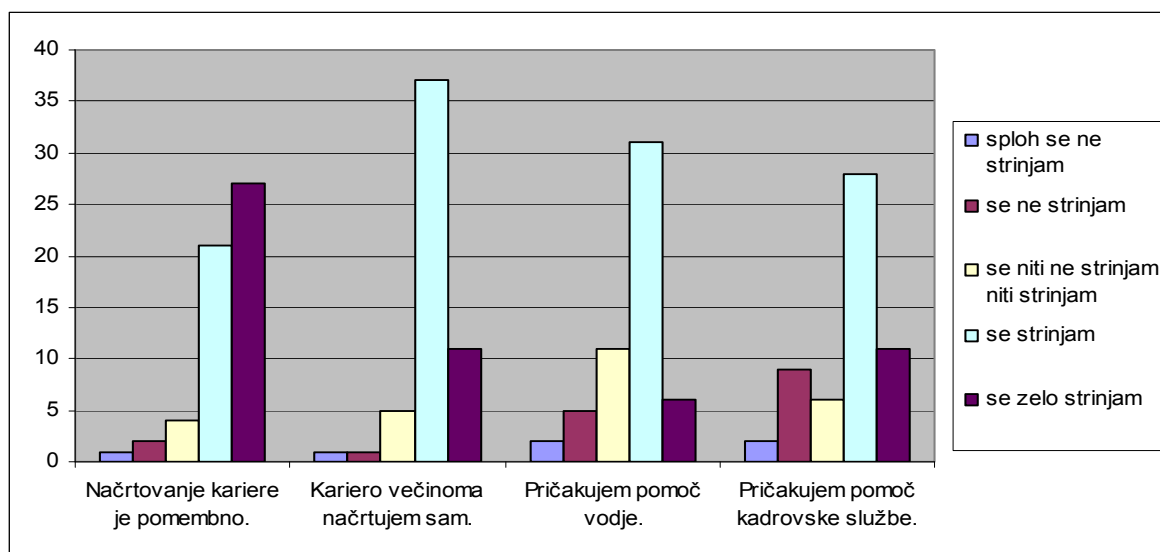
Pri trditvi »Pričakujem, da mi bo pri načrtovanju kariere pomagala kadrovska služba« so si bili odgovori najbolj različni. Medtem ko se je na eni strani 20-odstotkov zaposlenih zelo strinjalo s to trditvijo, ji je po drugi strani 16-odstotkov anketirancev nasprotovalo.

---

<sup>10</sup> Spremenljivki sta med seboj povezani, če je stopnja značilnosti nižja od 5-odstotkov (Kropivnik in Kogovšek 2002, 44).

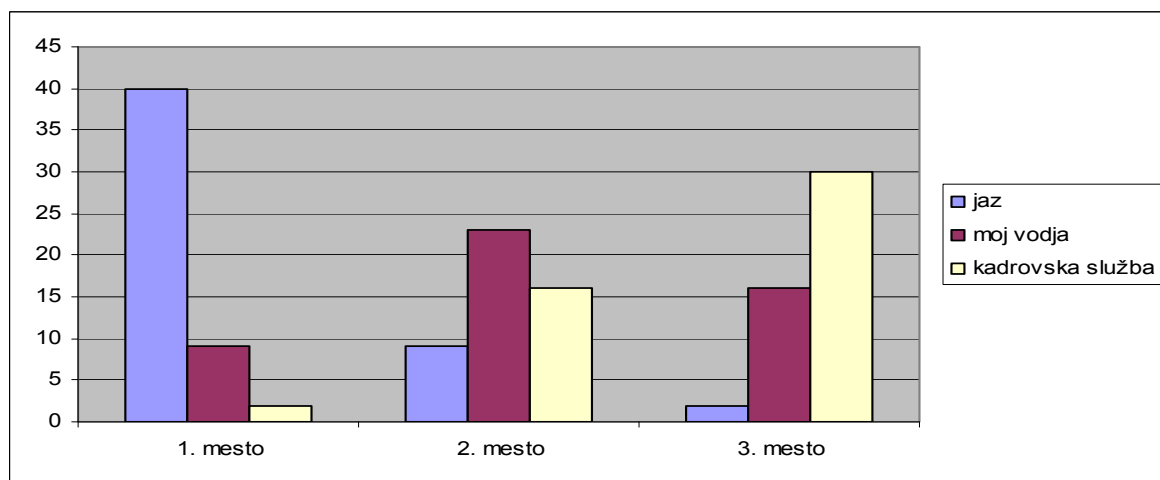
<sup>11</sup> Veliko število praznih celic pomeni, da je  $\chi^2$  nezanesljiv. Razlog je majhen vzorec anketiranih.

Graf 5.2: Načrtovanje kariere



A kljub temu, da zaposleni očitno računajo na pomoč kadrovske službe, so jo na lestvici odgovornosti v največji meri uvrstili na zadnje mesto, kar pomeni, da ima po njihovem mnenju najmanjšo odgovornost pri načrtovanju njihove kariere (Graf 5.3). Za najodgovornejše namreč štejejo sebe, saj se je kar 78-odstotkov vprašanih postavilo na prvo mesto. Iz grafa 5.3 lahko razberemo, da število anketirancev, ki so sebe postavili na drugo ali tretje mesto, močno pade, po drugi strani pa je slika pri vrednotenju odgovornost kadrovske službe ravno obratna. Glede vloge vodje so zaposleni najmanj enotni. Največ jih sicer svoje vodje postavlja na drugo mesto (48-odstotkov), tretjina vprašanih pa meni, da je vodja najmanj odgovoren za razvoj njihove kariere.

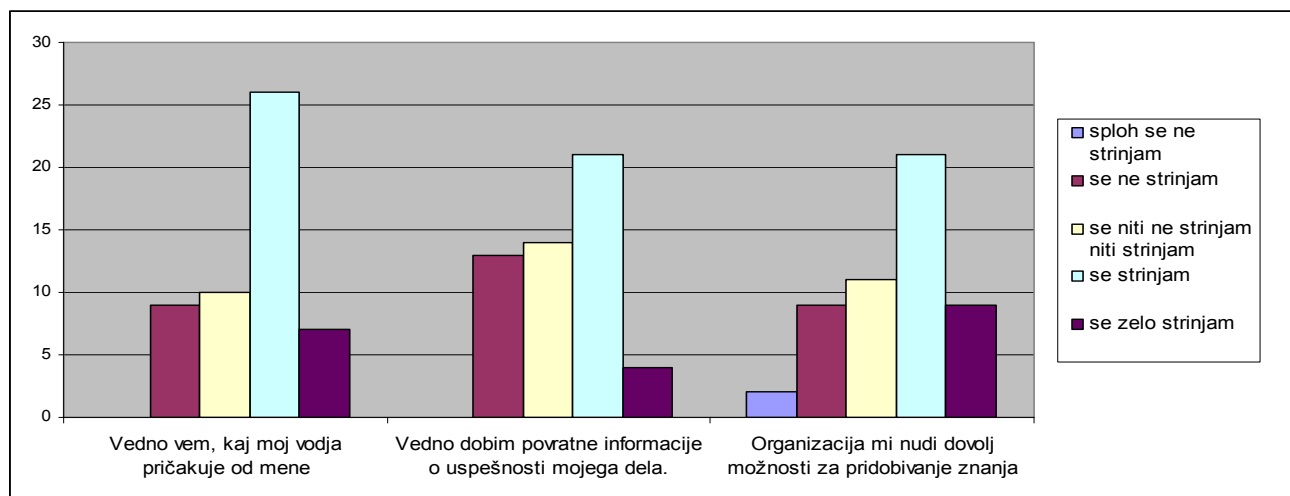
Graf 5.3: Kdo je najbolj odgovoren za razvoj kariere?



Najpogostejši vrstni red, ki so ga oblikovali anketiranci, je: jaz – moj vodja – kadrovska služba<sup>12</sup>. Zanj se je odločilo 48-odstotkov anketiranih. Nekaj manj zaposlenih (29-odstotkov) je vlogi vodje in kadrovske službe zamenjalo in tako oblikovalo vrstni red jaz – kadrovska služba – moj vodja (Priloga B). Ob tem velja opozoriti še na dejstvo, da so trije anketiranci vso odgovornost za razvoj kariere prevzeli nase, vodje in kadrovske službe pa niso uvrstili nikamor.

Zaposleni v Renault Nissan Slovenija se s svojimi vodji dobro razumejo (Priloga A, Graf 3). Več kot polovica je to potrdila s trditvijo »se strinjam«, dobra tretjina pa se s tem zelo strinja. A čeprav so odnosi med zaposlenimi in vodji v 90-odstotkih dobri, drugi kazalci, prikazani v grafu 5.4, kažejo na pomanjkljivosti v njihovem odnosu, predvsem v komunikaciji. Tako 17-odstotkov anketiranih ne ve vedno, kaj njihov vodja pričakuje od njih, 19-odstotkov pa se ni znalo odločiti ali se s tem strinja ali ne, čeprav so očitno že bili v podobni situaciji. Še manj zaposlenih je zadovoljnih s povratnimi informacijami, katerih 25-odstotkov ne dobi vedno, še dva odstotka več pa se s tem niti ne strinja niti strinja.

Graf 5.4: Komunikacija med zaposlenim in vodjo



Tretji kazalec, ki kaže na to, da komunikacija med zaposlenimi in vodji ni najboljša, pa so izobraževanja, ki jih zaposleni ne dobijo toliko, kot bi si želeli, kar je, kot smo ugotovili v teoretičnem delu, prav tako odgovornost vodij. Vsak peti anketiranec se ne strinja ali sploh ne strinja s trditvijo »Organizacija mi nudi dovolj možnosti za pridobivanje znanja, ki je potrebno za moje delo«. Kljub 58 odstotkom zaposlenih, ki so drugačnega mnenja, v prevelikem številu primerov očitno prihaja do napak v komunikaciji, zaradi česar zaposleni ne

<sup>12</sup> Odgovornosti si sledijo od največje do najmanjše.

dobijo izobraževanj, ki si jih želijo ali se jim zdijo potrebna, oziroma jim vodje ne razložijo, zakaj izobraževanj ne bodo odobrili. To pa ponovno izpostavi šibkost povratnih informacij in informacij o pričakovanih zaposlenih.

Kljub očitno slabši komunikaciji med vodji in zaposlenimi, 71-odstotkov slednjih meni, da njihov nadrejeni ceni trud, ki ga vlagajo v svoje delo. Le-to je po mnenju velike večine (96-odstotkov) za organizacijo pomembno, hkrati pa jim predstavlja izziv (88-odstotkov) in se ob njem vsakodnevno učijo (83-odstotkov) (Priloga A, Graf 4, 5, 6, 7). Vpliv teh dejavnikov bi lahko bil razlog, da zaposleni kljub slabši komunikaciji ostajajo motivirani in si posledično v naslednjih dveh letih želijo zamenjati delovno mesto (42%), od tega dve tretjini načrtujeta vertikalni premik navzgor (Tabela 5.2). Pri analiziranju statistično značilnih zvez omenjenih spremenljivk sem ugotovila, da so stopnje značilnosti med njimi višje od 5-odstotkov (Tabela 5.1), kar pomeni, da omenjeni dejavniki ne vplivajo na željo zaposlenih po menjavi delovnih mest. A hkrati je potrebno opozoriti na veliko število praznih celic, zaradi katerih je  $\chi^2$  nezanesljiv, posledično pa je nezanesljivo tudi omenjeno sklepanje (Priloga E, Primer 2, 3, 4, 5).

Tabela 5.1: Vpliv različnih spremenljivk na željo po menjavi delovnega mesta posameznika

	Moj vodja ceni trud, ki ga vlagam v svoje delo.	Moje delo je za organizacijo pomembno.	Delo, ki ga opravljam, mi predstavlja izziv.	Pri svojem delu se vsakodnevno učim nove stvari.
V naslednjih dveh letih želim zamenjati svoje delovno mesto.	0,313*	0,749*	0,160*	0,434*

\*Stopnja značilnosti

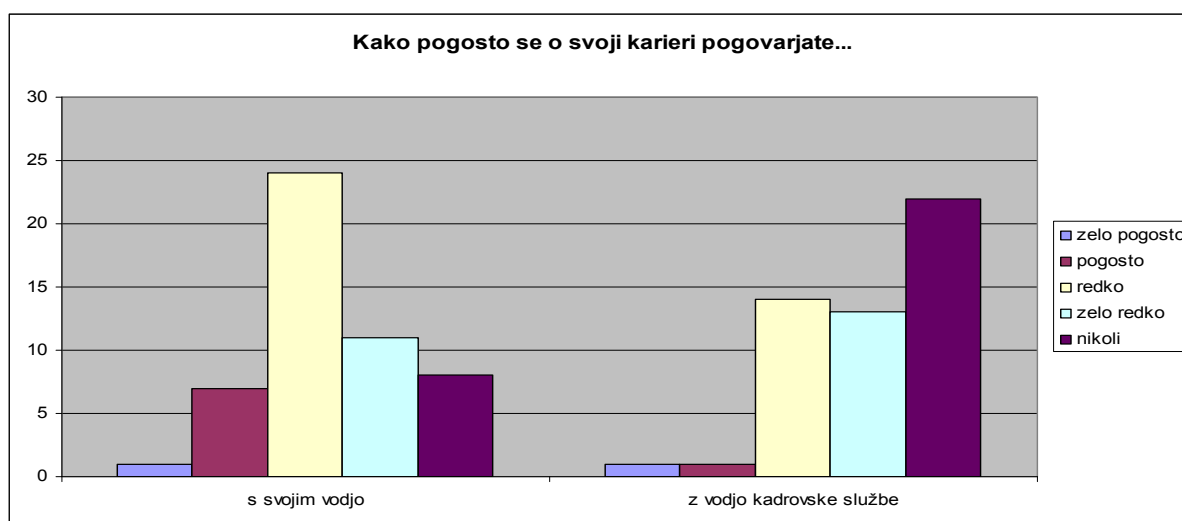
Ne glede na razloge sta motivacija zaposlenih in želja po napredovanju še vedno visoka. Več kot polovica anketiranih si namreč v naslednjih dveh letih želi vertikalnega premika navzgor, 28-odstotkov pa bi se jih odločilo za horizontalni premik (Tabela 5.2). Če na ta rezultat pogledamo z vidika kariernih sider, ki sem jih opisala v teoretičnem delu, bi več kot polovici zaposlenih lahko pripisali sidro managerske kompetentnosti, seveda pa je to le zelo groba ocena.

Tabela 5.2: Primerjava želje po zamenjavi delovnega mesta in smeri premika

		Če bi se vam ponudila priložnost za menjavo delovnega mesta, za kakšno spremembo bi se odločili?					
		Vertikalni premik navzgor	Vertikalni premik navzdol	Horizontalni premik	Svojega delovnega mesta ne bo zamenjal	Drugo	Skupaj
<b>V naslednjih dveh letih želim zamenjati svoje delovno mesto</b>	Sploh ne drži	0	0	0	3	0	3 (6%)
	Ne drži	4	0	2	1	0	7 (14%)
	Niti ne drži niti drži	8	0	7	1	3	19 (38%)
	Drži	6	0	2	0	1	9 (18%)
	Popolnoma drži	8	0	3	0	1	12 (24%)
	Skupaj	26 (52%)	0 (0%)	14 (28%)	5 (10%)	5 (10%)	50 (100%)

Da je komunikacija med zaposlenimi in njihovimi vodji slaba, so nakazali že nekateri rezultati zgoraj, graf 5.5 pa kaže, da je stanje pri komunikaciji v povezavi s kariero zaposlenega še slabše. Iz grafa je razvidno, da se skoraj polovica anketiranih s svojim nadrejenim le redko pogovarja o svoji karieri, dobra tretjina pa jih to počne zelo redko ali nikoli.

Graf 5.5: Pogostost komunikacije s svojim vodjo in z vodjo kadrovske službe



Če odgovori zaposlenih v primeru komunikacije s svojim vodjo pokažejo približno obliko Gaussove krivulje, odgovori za komunikacijo z vodjo kadrovske službe rišejo strmo premico, ki z zmanjševanjem pogostosti komunikacije strmo narašča. Po dva odstotka zaposlenih se z vodjo kadrovske službe o svoji karieri pogovarjata zelo pogosto oziroma pogosto, slaba polovica pa nikoli.

Če povežemo rezultate iz prvega dela ankete, ki so pokazali, da zaposleni pričakujejo pomoč pri načrtovanju svoje kariere, ne preseneča dejstvo, da bi si kar tri četrtine anketiranih želelo več komunikacije. Slabih 40-odstotkov bi želelo več komunicirati tako s svojim vodjo kot z vodjo kadrovske službe, 20-odstotkov le s svojim vodjo, nekaj odstotkov manj pa le z vodjo kadrovske službe (Priloga A, Graf 8).

### **5.3 INTERVJU – DIREKTOR DIREKCIJE PRODAJE**

Kot predstavnika stališč vodij sem izbrala enega redkih Slovencev na mestu direktorja direkcije in sicer gospoda Aleša Suhorepca, direktorja direkcije prodaje. Intervju, ki je trajal osem minut in pol, sva opravila 16. julija 2010 v gospodovi pisarni, potekal pa je po pričakovanjih, brez zapletov in v sproščenem vzdušju.<sup>13</sup>

Gospod Suhorepec je prepričan, da njegovi podrejeni načrtujejo svojo kariero, kar se mu zdi »zelo pomembno«. Sicer opaža tudi zaposlene, ki so povsem zadovoljni s svojim delovnim mestom in si ne želijo nobenih sprememb, a takim, če delajo dobro, tudi sam ne namenja veliko pozornosti. »Ostali, ki imajo željo po spremembah, po razvoju, po osebni rasti, profesionalni rasti, pa imajo večinoma vsi neko vizijo, kaj hočejo v življenju.« Če to izrazijo, se njihove ambicije na nivoju kolegija lahko obravnavajo naprej, če tega ne izrazijo, pa je po direktorjevem mnenju to zgolj njihov problem in njihova odgovornost.

Največja odgovornost za razvoj kariere je torej po mnenju gospoda Suhorepca na zaposlenem. Le-ta mora izraziti svoje želje in pokazati, da zmore več. Svojo vlogo in odgovornost vidi predvsem v tem, da zaposlenega vzpodbuja pri načrtovanju kariere, mu pomaga razvijati tiste kompetence, ki mu še manjkajo za premik na neko drugo funkcijo, mu svetuje in odpira pogled tudi na tiste plati, ki jih zaposleni morda na prvi pogled ne opazi, a so pomembne in ne tako zelo lepe in dobre. Pri tem je opozoril na to, da bi bila ključna napaka ubiti

---

<sup>13</sup> Prepis intervjuja je v Prilogi C.

posameznikovo željo, čeprav kot vodja ve, da neko delovno mesto ni zanj. »Vsak mora do tega priti sam.« Poleg same komunikacije s podrejenim, je vloga vodje tudi komunikacija na nivoju kolegija. »Tukaj se mora vodstvo med seboj zelo veliko pogovarjati. Ogromno! Da ti veš, kdo so potenciali, kakšne so potrebe, kaj se zgodi, če nekdo gre«. Tu se po njegovem mnenju začne tudi ključna naloga kadrovske službe, ki mora združiti potrebe vseh direktij v podjetju, na nivoju kolegija povedati, koliko je v podjetju potencialnih kadrov, ki se želijo razvijati in kakšne so na drugi strani potrebe podjetja. Sicer pa ni, po njegovem mnenju, nič narobe niti s tem, da gredo zaposleni sami do kadrovske službe, razložijo svoje ambicije in ugotovijo, ali obstaja oziroma bo v prihodnosti obstajala možnost, da jih uresničijo. Odgovornost tako ni zgolj na posamezniku, ampak ima vsak svojo vlogo. Zaposleni sicer mora pokazati in izraziti svojo željo, a če tega nihče ne upošteva, mu njegov potencial prav nič ne pomaga. Odgovornost in priložnost podjetja je torej, da željo upošteva in uporabi vse potenciale, ki mu lahko pomagajo do zelenega poslovnega rezultata.

#### **5.4 INTERVJU – VODJA KADROVSKE SLUŽBE**

V podjetju Renault Nissan Slovenija kadrovska službo zastopa le gospa Andreja Bauman, ki pa je prav tako kot direktorji ostalih direktij članica kolegija. Dobrih 14 minut trajajoč intervju sva opravili 28. julija 2010 v njeni pisarni. Tudi ta pogovor je bil strukturiran in je potekal nemoteno in sproščeno. Za razliko od intervjuja z gospodom Suhorepcem se z gospo Bauman nisva pogovarjali zgolj o skupini podrejenih sodelavcev, ampak sva govorili o vseh zaposlenih v Renault Nissan Slovenija.<sup>14</sup>

Vodja kadrovske službe je mnenja, da večina zaposlenih v Renault Nissan Slovenija ne načrtuje svoje kariere, obstajajo pa tudi takšni, ki jo. Ključno vlogo naj bi pri tem imeli njihovi vodje. Tisti zaposleni, ki imajo ambicioznega vodjo, so tudi sami bolj motivirani in zainteresirani za svojo kariero in obratno. V direktijah, kjer vodja ni zainteresiran za razvoj kariere svojih podrejenih, so tudi njegovi slednji bolj monotoni.

Po mnenju gospe Bauman je najbolj odgovoren za razvoj kariere vsak posameznik sam, pri čemer precej odgovornosti nosi tudi njegov vodja, ki mora znati prepoznati potencial in zmožnosti svojih podrejenih. Vodje naj bi bili dovolj usposobljeni za to, da v svojih

---

<sup>14</sup> Prepis intervjuja je v Prilogi Č.

podrejenih prepoznajo ambicije in jih nato na pravilen način tudi vzpodbujajo – zaposlenemu zagotavljajo izobraževanje, ga pošiljajo na dobre prakse v druga podjetja itd. Če ne drugače, naj bi se tega naučili, ko so bili nekje sami sodelavci in so imeli vodjo, ki je pri načrtovanju kariere pomagal njim. Pri tem je po mnenju gospe Bauman najpomembnejša komunikacija, ki pa v odnosu med zaposlenim in njegovim vodjem prevečkrat zataji. Zaposleni naj bi namreč mislil, da njegov vodja ve, česa si on v svoji karieri želi, a temu velikokrat ni tako. Prav zato vodja ne komunicira z njim, kadar se v podjetju pojavi odprto delovno mesto, in šele ko napreduje nekdo drug, zaposleni začne spraševati, zakaj odgovorni niso na tisto delovno mesto postavili njega. Komunikacija mora biti torej pogostejša kot enkrat na leto, ko je čas za osebni letni razgovor. »...je potrebno kar večkrat na leto priti, si izboriti sestanek s svojim nadrejenim, povedati, kar si mislimo...« Sogovornica je omenila, da je, tudi ko zaposleni pridejo v kadrovske službe, velikokrat potrebno njihove želje izvleči iz njih, a še takrat se lahko zgodi, da zaposleni ne želi, da bi njegove želje povedala njegovemu vodji, ali pa bi jih obravnavali na nivoju kolegija. To pomeni, da si očitno želijo razvoja svoje kariere, a tega ne pokažejo.

Prav zato, ker imata, tako vodja kot vodja kadrovske službe, različne vire informacij, sta po mnenju gospe Bauman pri razvoju kariere zaposlenega lahko partnerja, ki se dopolnjujeta, si izmenjujeta informacije in stremita k istemu cilju – razvoju posameznika. Odgovornost kadrovske službe je predvsem uporaba orodij, ki so za to potrebna, odgovornost vodje pa, da ta orodja sooblikuje s pomočjo informacij, ki jih dobi od svojih podrejenih. Renault ima zelo dobro definirano orodje, s katerim se vsakemu zaposlenemu na določenem delovnem mestu na nivoju kolegija določi, kdo ga lahko nadomesti kot prvi, kdo kot drugi in kdo kot tretji. Tudi letni razgovori so orodje, s katerim tako vodja kot vodja kadrovske službe ugotovita, kakšne so posameznikove želje po mobilnosti. A če bi kadrovska služba upoštevala le podatke, ki jih dobi napisane v dokumentu letnega razgovora in naredila, kar bi od nje zahteval vodja, bi delovala zgolj kot servis. »...kadrovska je lahko samo servis, jaz pa mislim, da je lahko tudi veliko več. Torej ne le, da organizira nekaj, ampak da tudi pove svoje mnenje, ali pomaga vodji razvijati posameznike in hkrati njega samega.«

Glede odgovornosti za razvoj kariere je torej na prvem mestu posameznik, sledi pa mu njegov vodja v partnerstvu s kadrovske službo. To je po mnenju vodje kadrovske službe idealen odnos.



## 5.5 PRIPOROČILA PODJETJU

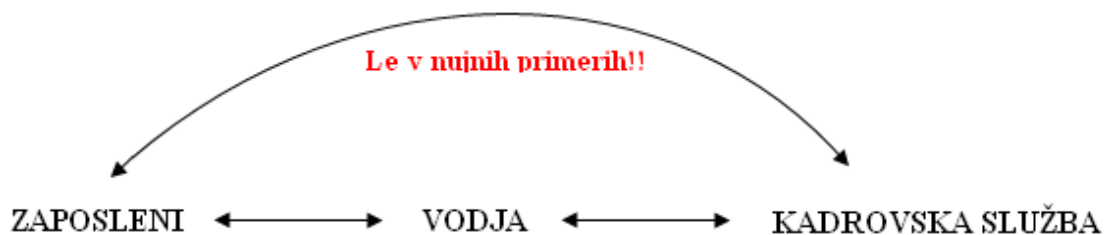
Vsi trije sklopi empiričnega dela so usklajeno pokazali na dejstvo, da je zaposleni sam najbolj odgovoren za razvoj svoje kariere. Gospod Suhorepec je mnenja, da »je vsak svoje sreče kovač«, gospa Bauman pravi, da »je na prvem mestu zaposleni sam, ki naj bi vedel, kaj hoče v svojem poslovnem življenju« in tudi zaposleni Renault Nissan Slovenija so v večini na prvo mesto postavili sebe (Graf 5.3).

Težave in nesoglasja glede odgovornosti pri razvoju kariere posameznika se pojavijo pri definiranju vlog vodij in kadrovske službe. Direktor direkcije prodaje in vodja kadrovske službe se strinjata s teorijo, ki pravi, da imajo ključno vlogo pri spremljanju zadovoljstva in produktivnosti zaposlenih njihovi vodje (Kaye 2010, 4), ki morajo biti aktivno vpleteni v proces razvoja posameznika (Konrad 1996, 65). Po drugi strani pa morajo biti kot nosilci poslovne strategije tudi vsebinsko povezani s kadrovske službo (Cvetko 2002, 83), ki jim nudi pomoč pri razvoju karier njihovih podrejenih (Brečko 2006, 232). Gospod Suhorepec je slednje poudaril z izjavo: »Tukaj se mora vodstvo med seboj veliko pogovarjati. Ogromno!« Gospa Bauman je dodala, da sta vodja in kadrovska služba lahko partnerja, ki se dopolnjujeta, si izmenjata informacije itd. Kadrovska služba namreč ima orodja, ki so potrebna za razvoj posameznika, naloga vodje pa je, da v svojem sodelavcu prepozna njegove ambicije in skladno z njimi omenjena orodja uporabi in sooblikuje (Bauman, Priloga Č).

Kadrovska služba naj bi bila torej le nekakšen partner vodji, rezultati ankete pa kažejo, da zaposleni od nje pričakujejo veliko več. V razporeditvi odgovornosti so jo sicer v večini uvrstili na zadnje mesto, a kljub temu je kar ena tretjina anketiranih namenila večjo odgovornost kadrovske službi kot vodji (Priloga B). Poleg tega več zaposlenih (69-odstotkov) pri načrtovanju kariere pričakuje pomoč kadrovske službe kot pomoč svojega vodje (Graf 5.2), hkrati pa si dobra polovica zaposlenih želi več komunikacije o svoji karieri z vodjo kadrovske službe (Priloga A, Graf 8). Zaposleni imajo torej očitno napačno predstavbo o funkciji kadrovske službe pri razvoju njihove kariere. Ko sem vodji kadrovske službe predstavila rezultate ankete, mi je v neformalnem pogovoru dejala, da je to očitno tudi eden izmed razlogov, da zaposleni nekatera področja dela kadrovske službe v anketi o zadovoljstvu dokaj slabo ocenijo. A hkrati tudi izjava direktorja direkcije prodaje ne pripomore k drugačnemu razmišljanju njegovih podrejenih, saj ni po njegovem mnenju nič narobe s tem, da gredo zaposleni sami do kadrovske službe, razložijo svoje ambicije in ugotovijo kakšne so možnosti, da jih uresničijo (Suhorepec, Priloga C). In čeprav tudi teorija v neki točki zagovarja pomoč in podporo posameznikom pri načrtovanju kariere s strani kadrovske službe

(Brečko 2006, 232), se v veliki večini in primarni vlogi pojavljata komunikacija med zaposlenim in njegovim vodjo ter na drugi strani med vodjo in kadrovske službo, kot kaže slika 5.1. Tudi učenci v šoli se morajo v primeru težav najprej obrniti na svojega razrednika in šele če on ne ukrepa, lahko pomoč poiščejo pri pomočniku ravnatelja. Zelo podobna je situacija v organizaciji. Zaposleni se mora v primeru težav, želja, pripomb obrniti najprej na svojega vodjo in šele ko so vsi ostali viri izkoriščeni in se prav nič ne spremeni, lahko pomoč poišče v kadrovske službi (Slika 5.1). To pa je tudi za slednjo alarm, da v določeni direkciji ni vse tako, kot bi moralo biti.

Slika 5.1: Potek komunikacije o razvoju kariere posameznika



Zaposlenim bi bilo torej potrebno predstaviti funkcije, ki jih imata vodja in kadrovske služba pri načrtovanju njihove kariere. Če je težava le v tem, da jim vloge, ki jih imajo odgovorni akterji, niso popolnoma jasne, je to najlažja rešitev. Veliko hujše sporočilo nosijo rezultati ankete, če ugotovimo, da je zaposlenim vloga njihovih vodij jasna, a je ne upoštevajo. Razlog za to bi lahko bili slabi odnosi, strah, arogantnost, a anketa je pokazala, da se velika večina zaposlenih s svojimi vodji dobro razume (Priloga A, Graf 3). Najbolj verjetna težava je torej komunikacija, na katero sem že opozorila pri analizi rezultatov ankete. V tej točki se zastavi vprašanje »Kdo bi moral biti glavni pobudnik komunikacije med zaposlenim in vodjo?«. Bi to moral biti vodja kot nadrejeni ali zaposleni, ki se sooča s težavami in ima nenehno nove želje ter ambicije? Gospod Suhorepec svoje podrejene maksimalno spodbuja k temu, da mu povedo ali so na svojem delovnem mestu zadovoljni ali želijo več. Če tega ne storijo, je to po njegovem mnenju njihov problem (Suhorepec, Priloga C). Vodja kadrovske službe posredno, a ključno vlogo namenja vodjem in pravi, da so zaposleni, ki imajo ambiciozno vodjo, bolj motivirani za svojo kariero kot zaposleni, ki pod vodstvom nezainteresiranega vodje postanejo pasivni. Ob tem dodaja, da bi morala biti komunikacija med njima pogostejša kot le enkrat letno na letnem razgovoru, za kar pa mora poskrbeti zaposleni sam in si izboriti več sestankov s svojim nadrejenim (Bauman, Priloga Č). Od vodje je torej odvisno, ali bodo

njihovi podrejeni sploh motivirani za načrtovanje svoje kariere, od zaposlenih pa ali si bodo znali izboriti dovolj pozornosti svojega nadrejenega, da jim bo pomagal pri razvoju kariere.

Vodji kadrovske službe v podjetju Renault Nissan Slovenija tako predlagam, da organizira delavnico, v kateri bi se, tako vodje kot zaposleni, naučili, kako bolje in učinkoviteje komunicirati med seboj. V prvem delu bi delavnice potekale ločeno. Po eni strani bi se veččin komuniciranja učili vodje, pri čemer je nujno potrebno, da delavnico izvede zunanji izvajalec, ki je vodjem zaradi svoje funkcije nadrejen. Ob tem bi jih opozorili na pomembnost komuniciranja z njihovimi podrejenimi in pozitivne posledice, ki se kažejo v obliki večje motivacije, produktivnosti (Brečko 2006, 131) ipd. Glede na rezultate ankete bi bilo smiselno vodje opozoriti predvsem na povratne informacije, ki jih kar 25-odstotkov zaposlenih pogreša (Graf 5.4) in ki so temelj, na katerem zaposleni sprejemajo racionalne kariernе odločitve (Wagner 2010, 17). Na drugi strani bi delavnice potekale tudi za zaposlene, ki bi jim bilo potrebno predstaviti predvsem načine, s katerimi lahko pristopijo do svojega vodje in pozitivne posledice, ki jih takšno komuniciranje lahko prinese za njihovo kariero. Ko bi tako eni kot drugi razumeli, kako pomembno je komuniciranje med njimi in kako pozitivne posledice ima za vse, bi lahko sledil drugi del. V njem bi se vse zaposlene in njihove vodje razdelilo po direkcijah ali manjših delovnih skupinah, v katerih bi skozi igro vlog pridobivali večšine komuniciranja tudi v praksi. Celotno izobraževanje bi bilo lahko organizirano kot team building, na katerem se skozi učenje zaposleni tudi družijo in zabavajo.

Četudi ima podjetje Renault Nissan Slovenija le nekaj več kot 120 zaposlenih, organizacija in izvedba omenjenega izobraževanja gotovo ne bi bili poceni. Tako velik finančni vložek mora odobriti predvsem kolegij z generalnim direktorjem, torej skupina vodij, ki pa se glede na rezultate v moji anketi ne zaveda pomembnosti komuniciranja. Ključno vlogo bi tako imela vodja kadrovske službe, ki bi na podlagi predstavitve stanja v podjetju in nujnosti ukrepanja, dobila zeleno ali pa rdečo luč za izvedbo projekta. A tudi v primeru slednje je potrebno trenutno stanje v podjetju izboljšati, kar bi sicer lahko storili tudi z internimi izobraževanji. V teh bi posamezniki, ki so že obiskali izobraževanja s področja komunikacije, svoje znanje delili s sodelavci. Vodje bi na njihove pomanjkljivosti lahko opozorila vodja kadrovske službe in jim predlagala spremembe v njihovem načinu dela, a v obeh primerih obstaja velika nevarnost, da bi bili nasveti ignorirani. Zunanji izvajalec ima namreč veliko večjo avtoriteto, je nepristranski in ima zato posledično večji vpliv na poslušalce kot interni sodelavec.

## 6 SKLEP

Pojem kariera je eden izmed sadov industrijske revolucije, ki se je v dobrem stoletju obstoja, skupaj s trgom dela močno spreminjal. Posledično so se spreminjale in ob enem nastajale številne definicije in teorije, ki ga poskušajo opredeliti, še posebej pa se je novo pojmovanje kariere začelo po pritisku fleksibilizacije na trg delovne sile. Pred tem so »karierizem« namreč pripisovali predvsem predstavnikom višjih slojev, ki so se z vertikalnimi premiki prebijali po hierarhični lestvici navzgor, zaradi česar je imel pojem kariera negativno konotacijo. S fleksibilnimi oblikami zaposlitev, negotovostjo na trgu delovne sile, vseživljenjskim učenjem in usklajevanjem dela ter družine pa je kariera postala del vsakega aktivnega posameznika. Le-ta se skozi zelo različne delovne vloge ves čas razvija in sprejema nove izzive tako na vertikalni kot na horizontalni ravni. Koliko različnih vlog bo sprejel in v kakšnem odnosu bodo druga do druge, pa je odvisno predvsem od posameznikovega načrtovanja kariere.

V teoretičnem delu sem omenila dva modela načrtovanja kariere. Model Scheinovih kariernih sider kaže na to, da pri vsaki osebi prevladuje eno izmed osmih kariernih sider, ki jo »vleče« v področje, na katerem se bo najbolje razvijala in izrazila svoje sposobnosti. Za štiristopenjski model načrtovanja kariere pa je značilen cikel, v katerem se posameznik sooči z določeno težavo oziroma spremembo, ki jo poskuša razumeti in kar se da učinkovito premagati. Za oba modela je značilna volja posameznika, ki je ključna pri načrtovanju kariere. Šele ko se oseba zaveda svoje odgovornosti in pomena načrtovanja kariere, postaneta pomembna samouvid in povratna informacija okolice, ki ji pomagata pri odločanju o nadaljnjih korakih in vlogah.

A zgolj prizadevanje posameznika ni dovolj. Če mu različne vloge niso ponujene ali ga nihče ne vzpodbuja pri izobraževanju na področjih, ki so pomembna, se posameznik ne more razvijati. Poleg načrtovanja kariere s strani posameznika je torej potrebno tudi upravljanje kariere s strani organizacije, pri čemer poskuša slednja svoje bodoče potrebe uskladiti z ambicijami in sposobnostmi posameznih zaposlenih. Ob tem je potreben neprekinjen dialog med zaposlenim in njegovim vodjo ter na drugi strani med vodjo in kadrovsko službo. Slednja ima metode in strokovno znanje, ki pomagajo vodji pri razvijanju njegovega podrejenega, vodja pa ima najboljše informacije o tem, kakšne so subjektivne kariernе želje določenega zaposlenega in kakšne so objektivne možnosti za njihovo izpolnitev glede na delo in dosežke te osebe.

Odgovornost za razvoj kariere je torej razdeljena med različne akterje. Teorija pravi, da največjo odgovornost nosi zaposleni, sledi pa mu njegov vodja, ki mu pomaga in ga usmerja.

Kadrovska služba naj bi nosila najmanjšo odgovornost. Ali je tako tudi v praksi, sem raziskovala na konkretnem primeru podjetja Renault Nissan Slovenija, d.o.o., kjer sem opravila anketo med zaposlenimi ter intervjuja z direktorjem direkcije prodaje in vodjo kadrovske službe.

Rezultati empiričnega raziskovanja so hkrati odgovor na raziskovalno vprašanje, ki sem si ga postavila v uvodu:

**»V kakšnem razmerju so med seboj odgovornosti zaposlenega, njegovega vodje in kadrovske službe z vidika razvoja kariere posameznika v podjetju Renault Nissan Slovenija?«**

Direktor direkcije prodaje, ki je v intervjuju predstavljal stališče vodje, in vodja kadrovske službe se brez pomislekov strinjata s teoretičnimi koncepti. Zaposleni ima po njunem mnenju največjo odgovornost, da pokaže svoje ambicije in željo po vertikalni ali horizontalni spremembi delovnega mesta ter sposobnost obvladovanja drugačnih, zahtevnejših in odgovornejših delovnih nalog. Vodja je tisti, ki mora poznati svoje podrejene, jih spremljati in komunikaciji z njimi namenjati dovolj pozornosti. Njegova odgovornost je, da posameznike vodi, jim pomaga pri razvijanju in po drugi strani sodeluje s kadrovsko službo, ki ga seznanja s potrebami podjetja. Slednja ima pri razvoju kariere posameznika najmanjšo vlogo. Za nekatere vodje je lahko zgolj servis oziroma administrativna pomoč, za druge pa je kadrovska služba lahko zelo pomemben strateški partner, ki ima potrebne informacije in znanje, ki predstavlja pogled iz drugega, a zelo pomembnega zornega kota. Njena odgovornost je torej precej odvisna od tega, koliko jo znajo ali želijo vodje uporabiti kot svojo pomoč pri odločanju.

Predstave zaposlenih o razmerjih med odgovornostjo posameznih akterjev se precej razlikujejo tako od teoretičnih izhodišč kot od mnenja obeh intervjuvancev. In če vemo, da se odgovornost za razvoj kariere začne prav pri zaposlenih, so njihove predstave pomembne. Zaposleni v Renault Nissan Slovenija se sicer zavedajo svoje odgovornosti pri razvoju lastne kariere, vendar pri tem, tako od svojega vodje kot od kadrovske službe, pričakujejo pomoč. Na podlagi empiričnih rezultatov lahko torej hipotezo, ki sem si jo postavila v uvodu, potrdim.

**Zaposleni v Renault Nissan Slovenija pri načrtovanju svoje kariere pričakujejo pomoč svojega vodje in kadrovske službe.**

Analiza statistično značilnih zvez me je usmerila celo v razmišljanje, da posamezniki, ki pričakujejo pomoč svojega vodje, hkrati pričakujejo tudi pomoč kadrovske službe, kar pa pomeni, da enačijo odgovornosti obeh akterjev pri razvoju njihove kariere. Težava, ki sem jo ob tem prepoznala, je tako dejstvo, da zaposleni veliko preveč pozornosti in odgovornosti namenjajo kadrovske službi, na vlogo svojega vodje pa prevečkrat pozabijo. Razlog za to je lahko preprosto nevednost oziroma nepoznavanje funkcije kadrovske službe. Le-ta je na področju razvoja kariere v normalnih pogojih zgolj partner vodji in ne direkten sogovornik zaposlenemu. Slednji namreč glede svoje kariere najlažje in najbolj učinkovito komunicira s svojim vodjem, kar pa očitno v Renault Nissan Slovenija ni prav pogosta praksa. A če razlog za to ni nevednost, ampak strah pred vodjo, njegovo pomanjkanje časa ali zgolj nezainteresiranost, je problem večji. V tem primeru predlagam vodji kadrovske službe, da ukrepa in organizira izobraževanje o pomembnosti in načinih komunikacije med zaposlenimi in njihovimi vodji. Najbolj učinkovito bi bilo izobraževanje, ki bi bilo del enodnevnega skupinskega udejstvovanja, na katerem bi se lahko zaposleni družili in zabavali tudi izven predavalnice, a je ta način finančno precej obremenjujoč. Iz tega razloga obstaja tudi druga možnost, da se na sedežu podjetja organizira krajše interne delavnice za zaposlene in vodje, ki sicer gotovo ne bi bile tako učinkovite, a bi ljudem vlile nekaj motivacije in poguma za komunikacijo s svojim nadrejenim.

Živimo v obdobju, ko je intenziteta dela tako zaposlenih kot njihovih vodij zelo visoka. Posledično so vsi »mehki« dejavniki, ki se na prvi pogled ne zdijo pomembni, a na dolgi rok izrazito vplivajo na produktivnost zaposlenega, odmaknjeni na stranski tir, kar pa za podjetje ni racionalno. Verjamem, da se problem komunikacije med zaposlenimi in njihovimi vodji ne pojavlja zgolj v Renault Nissan Slovenija, zato so priporočila namenjena tudi vsem ostalim podjetjem, ki se soočajo s podobnimi problemi. Posledice slabe komunikacije se morda ne pokažejo takoj, a dolgoročno lahko privedejo do izrazitega nezadovoljstva, poslabšanja klime v podjetju, povečanja absentizma in odpovedi, kar pa pomeni slabše poslovne rezultate podjetja. A za iskanje nepravilnosti in njihovo reševanje je takrat veliko prepozno, zato vsem podjetjem svetujem, da ukrepajo preventivno, takoj ko zaznajo prve težave. Za Renault Nissan Slovenija bo morda prav to diplomsko delo dovolj veliko opozorilo, preden majhne težave postanejo velik problem.

## 7 LITERATURA

1. Adamson, Stephen J., Noeleen Doherty in Claire Viney. 1998. The meanings of career revisited: Implications for theory and practice. *British Journal of Management* 9(4): 251–259.
2. Amundson, Norman E., William A. Borgen in Maria Iaquinta, ur. 2010. Career Decisions From the Decider's Perspective. *Career Development Quarterly* 58(4): 336-351.
3. Bopp, Mary Ann. 2009. Career Discussion. *Leadership Excellence* 26 (12): 14-15.
4. Brečko, Daniela. 2006. *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: Planet GV.
5. --- 2008. Karierna sidra kot instrument za načrtovanje kariere. *HRM* 6 (25): 24-29.
6. --- 2009. Načrtovanje karierne poti kot dodana vrednost v organizaciji. *HRM* 7 (28): 12-21.
7. Cvetko, Roman. 2002. *Razvijanje delovne kariere*. Koper: Znanstveno-raziskovalno središče Republike Slovenije, Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
8. Driver, M.J. 1979. Career concepts and career management in organizations. V *Behavioral problems in organizations*, ur. C.L. Cooper, 79-139. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
9. Dumitrescu, Diana Mariana. 2009. Human resources profile in the virtual organization based on the career anchors of edgar schine. *DAAAM & Proceedings* 20 (1): 755-756.
10. Feldman, Daniel C. 2001. Career Coaching: What HR Professionals and Managers Need to Know. *Human Resource Planning* 24 (2): 26-35.
11. Feldman, Daniel C. in Marc C. Bolino. 1996. Career within Careers: Reconceptualizing the Nature of Career Anchors and their Consequences. *Human Resource Management Review* 6(2): 89-112.
12. Flerin, Maja, Maja Tuškej in Irena Turšič, ur. 2002. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
13. Gottfredson, Gary D. in J. L. Holland. 1996. *Dictionary of Holland occupational codes*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
14. Gottfredson, Gary D. in Marissa L. Johnstun. 2009. John Holland's Contributions: A Theory-Ridden Approach to Career Assistance. *Career Development Quarterly* 58 (2): 99-107.

15. Gottfredson, Linda S. 1981. Circumscription and Compromise: A Developmental Theory of Occupational Aspirations. *Journal of Counseling Psychology* 28(6): 545-579.
16. Greenhaus, Jeffrey H., Gerard A. Callanan in Veronica M. Godshalk. 1993. *Career management*. Fort Worth: Dryden Press.
17. Hall, Douglas, Karen L. Otazo in George P. Hollenbeck. 1999. Behind Closed Doors: What Really Happens in Executive Coaching. *Organizational Dynamics* 27 (3): 39-53.
18. Kanye, B. in F. Crous. 2007. Graduate interns experiences: A career success orientations approach. *Journal od industrial psychology* 33 (3): 84-93. Dostopno prek: [http://ujdigispace.uj.ac.za:8080/dspace/bitstream/10210/1396/1/psych\\_v33\\_n3\\_a10.pdf](http://ujdigispace.uj.ac.za:8080/dspace/bitstream/10210/1396/1/psych_v33_n3_a10.pdf) (18. avgust 2010).
19. Kaye, Beverly. 2010. Career development. *Leadership Excellence* 27 (1): 4.
20. Kilburg, Richard R. 2006. *Executive coaching : developing managerial wisdom in a world of chaos*. Washington, D.C.: American Psychological Association.
21. Kropivnik, Samo in Tina Kogovšek. 2002. *Analize podatkov z SPSS-om. Predavanja in vaje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
22. Konrad, Edvard. 1996. *Delovne kariere*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
23. Kovács, Romana. 2009. Analiza kadrovskih potencialov. *HRM* 7 (28): 22-24.
24. Martinage, Daniel. 2008. Career coaching – more than just a job search. *Associations Now*. 4 (8): 82.
25. McLoughney, Sean. 2009. Staying Ahead Planning your Career the Entrepreneurial Way. *Accountancy Ireland* 41(6): 70-71.
26. Morris, Betsy. 2000. So you are a player: do you need a coach? *Fortune* 141 (4): 144-154. Dostopno prek: <http://www.life-coaching-resource.com/fortune-article.htm> (17.avgust 2010).
27. Možina, Stane, Jože Florjančič in Janez Gabrijelčič. 1984. *Osebni, skupinski in organizacijski razvoj*. Kranj: Moderna organizacija.
28. Mullins, John. 2009. Career planning the second time around. *Occupational Outlook Quarterly* 53(2): 12-15.
29. Naisbitt, John in Patricia Aburdene. 1990. *Megatrends 2000*. New York: Avon books.
30. *People Management*. 2010. Career coaching in most firms »is a decade out of date«, (4. avgust).
31. *Renault Nissan Slovenija. Letno poročilo 2009*. 2010.



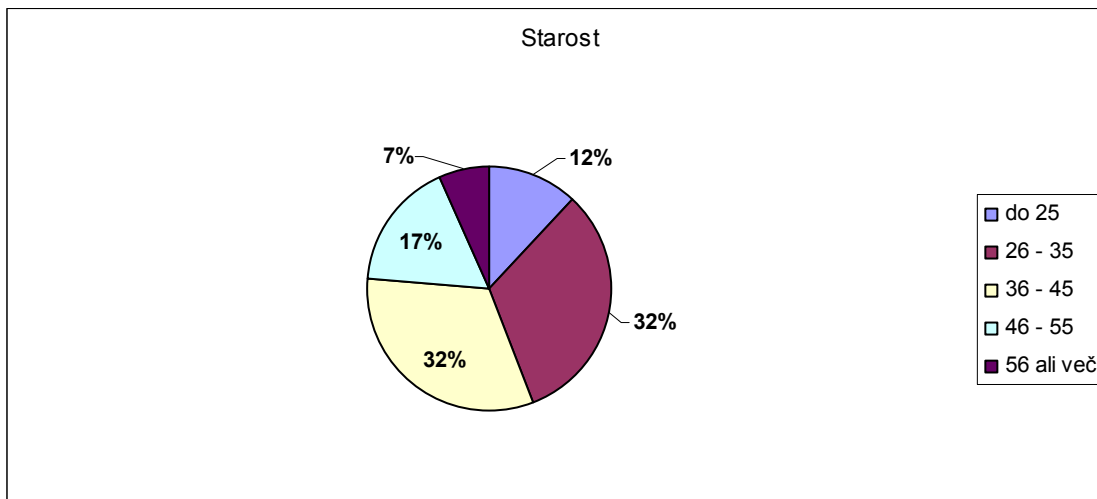
32. Schein, Edgar H. 1978. *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
33. --- 1996. Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Executive* 10(4): 80-88.
34. Snyder, Adam. 1995. Executive Coaching: The New Solution. *Management Review* 84 (3): 29-32. Dostopno prek:  
[http://content.ebscohost.com/pdf14\\_16/pdf/1995/MGR/01Mar95/9503153035.pdf?T=P&P=AN&K=9503153035&S=R&D=buh&EbscoContent=dGJyMNLr40Sep7U4v%2BvIOLCmr0ieprZSr6q4Sa%2BWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGss0%2B1qLN NuePfg eyx44Dt6fIA](http://content.ebscohost.com/pdf14_16/pdf/1995/MGR/01Mar95/9503153035.pdf?T=P&P=AN&K=9503153035&S=R&D=buh&EbscoContent=dGJyMNLr40Sep7U4v%2BvIOLCmr0ieprZSr6q4Sa%2BWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGss0%2B1qLN NuePfg eyx44Dt6fIA) (17. avgust 2010).
35. Solnik, Claude. 2008. The booming business of career coaching. *Long Island Business news* 55 (39): 3B, 7B.
36. Super, Charles in Sara Harkness. 2008. Globalization and its discontents: Challenges to developmental theory and practice in Africa. *International Journal of Psychology* 43(2): 107-113.
37. Thach, Liz in Tom Heinselman. 1999. Executive coaching defined. *Training & Development* 53 (3): 34-39. Dostopno prek:  
[http://content.ebscohost.com/pdf14\\_16/pdf/1999/TDE/01Mar99/1624562.pdf?T=P&P=AN&K=1624562&S=R&D=a9h&EbscoContent=dGJyMNLr40Sep7U4v%2BvIOLCmr0ieprVSs624S6%2BWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGss0%2B1qLNNuePfg eyx44Dt6fIA](http://content.ebscohost.com/pdf14_16/pdf/1999/TDE/01Mar99/1624562.pdf?T=P&P=AN&K=1624562&S=R&D=a9h&EbscoContent=dGJyMNLr40Sep7U4v%2BvIOLCmr0ieprVSs624S6%2BWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGss0%2B1qLNNuePfg eyx44Dt6fIA) (17. avgust 2010).
38. Torrington, Derek in Laura Hall. 1995. *Personnel management: HRM in action*. London: Prentice Hall International.
39. *Velik upad! Slovenski avtomobilski trg v letu 2009*. 2010. Dostopno prek:  
[http://www.motorevija.si/l3.asp?L1\\_ID=31&L2\\_ID=998](http://www.motorevija.si/l3.asp?L1_ID=31&L2_ID=998) (2. junij 2010).
40. Wagner, Janet. 2010. Personalize your career development plan. *Strategic Finance* 91 (9): 17-18.
41. Werner, Jon M. in Randy L. DeSimone. 2009. *Human Resource Development*. Mason (OH): South-Western Cengage Learning.
42. Werther, William B., Keith Davis. 1986. *Personnel management and human resources*. New York: McGraw-Hill.
43. Williamson, Oliver E. 1975. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization*. New York: Free Press.

44. Wils, Laura, Thierry Wils in Michel Tremblay. 2010. Toward a Career Anchor Structure: An Empirical Investigation of Engineers. *Industrial relations* 65 (2): 236-256.
45. Young, Angela M. 2009. Frustration-Instigated Career Decisions: A Theoretical Exploration of the Role of Frustration in Career Decisions. *Humar Resource Development* 8(3): 281-299.
46. Zaleska, Krystyna Joanna in Lilian M. de Menezes. 2007. Human resources development practices and their association with employee attitudes: Between traditional and new careers. *Human Relations* 60 (7): 987-1018.
47. Zunker, G. Vernon. 1998. *Career counseling*. Pacific Grove, California: Brooks/Cole Publishing Company.

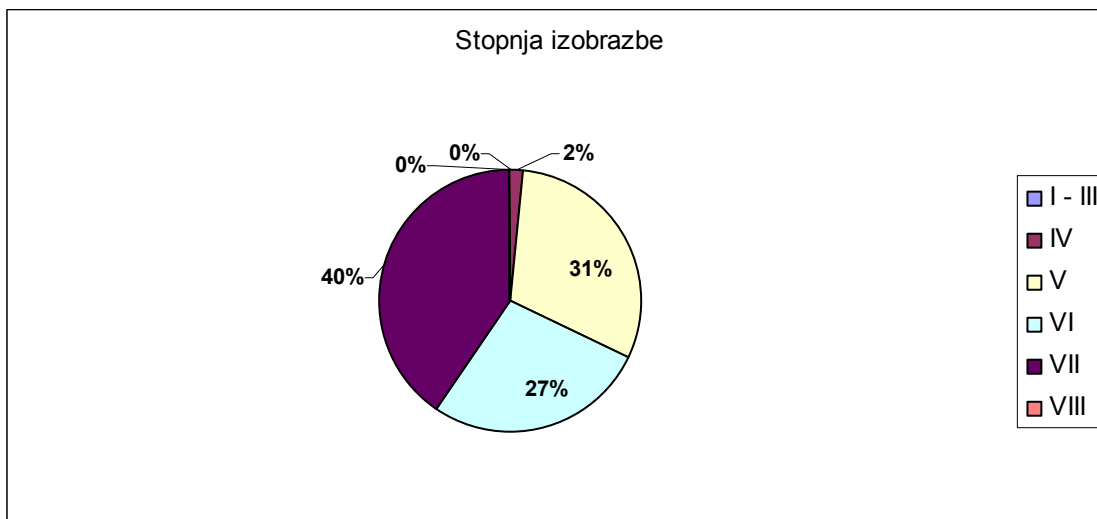
# PRILOGE

## Priloga A: Rezultati ankete

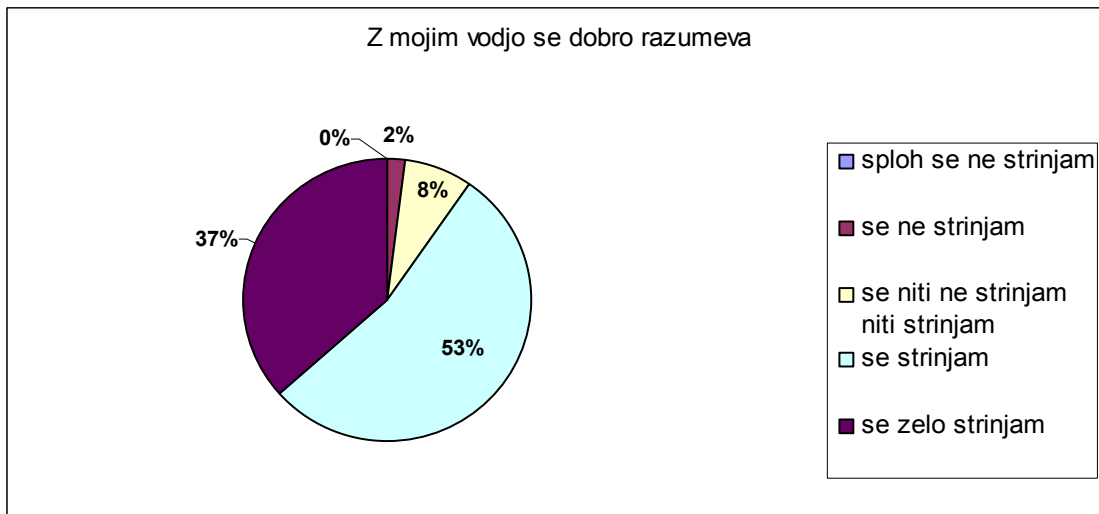
Graf A.1: Starost anketirancev



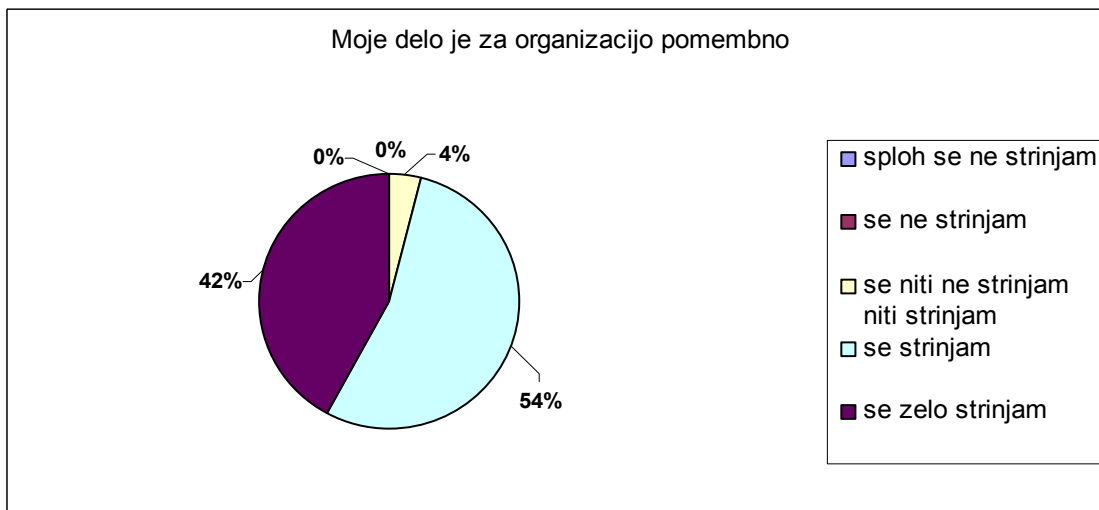
Graf A.2: Stopnja izobrazbe anketirancev



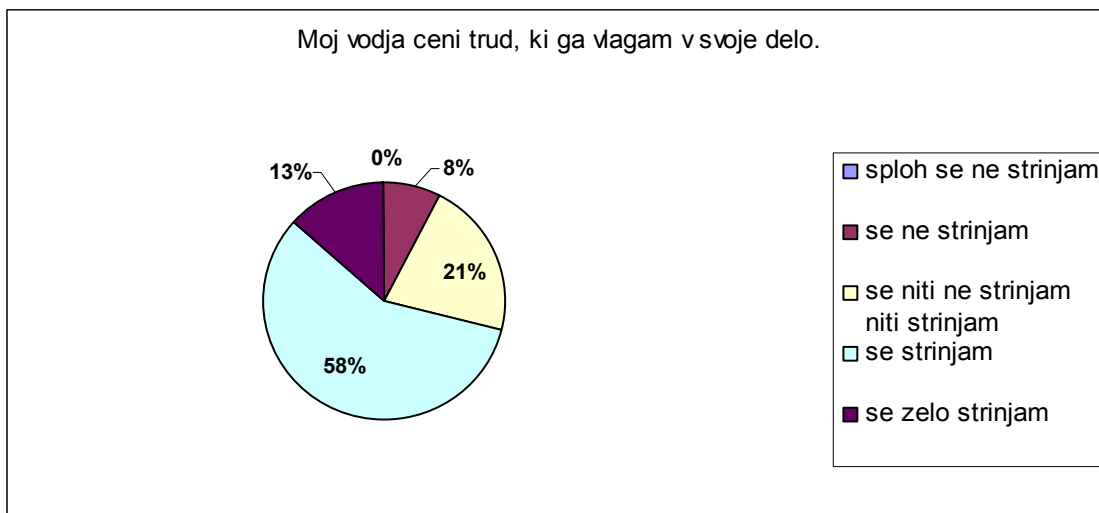
Graf A.3: Kako dobro se anketiranci razumejo s svojim vodjo?



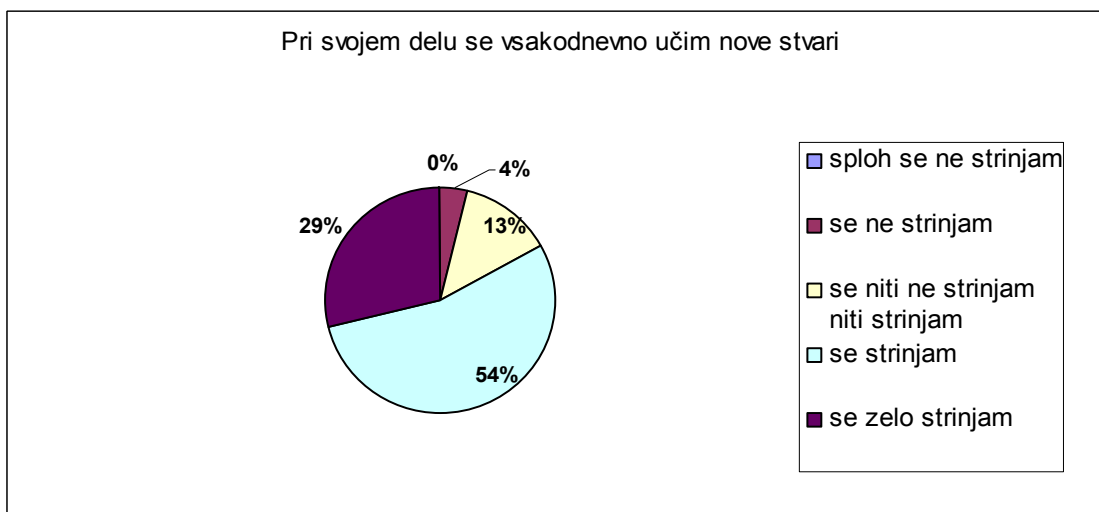
Graf A.4: Kaj menijo anketiranci o pomembnosti dela, ki ga opravljajo?



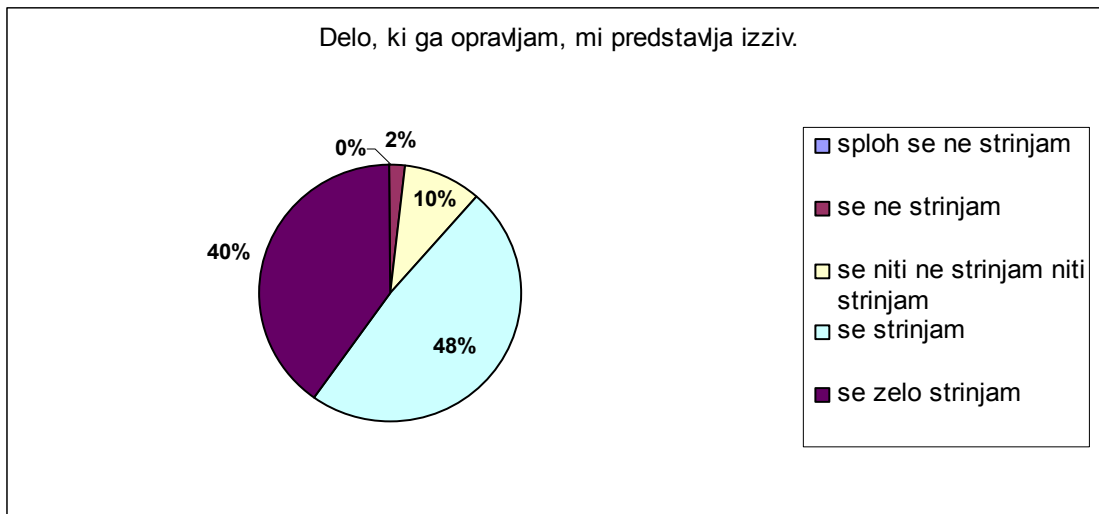
Graf A.5: Ali po mnenju anketirancev njihov vodja ceni trud, ki ga vlagajo v svoje delo?



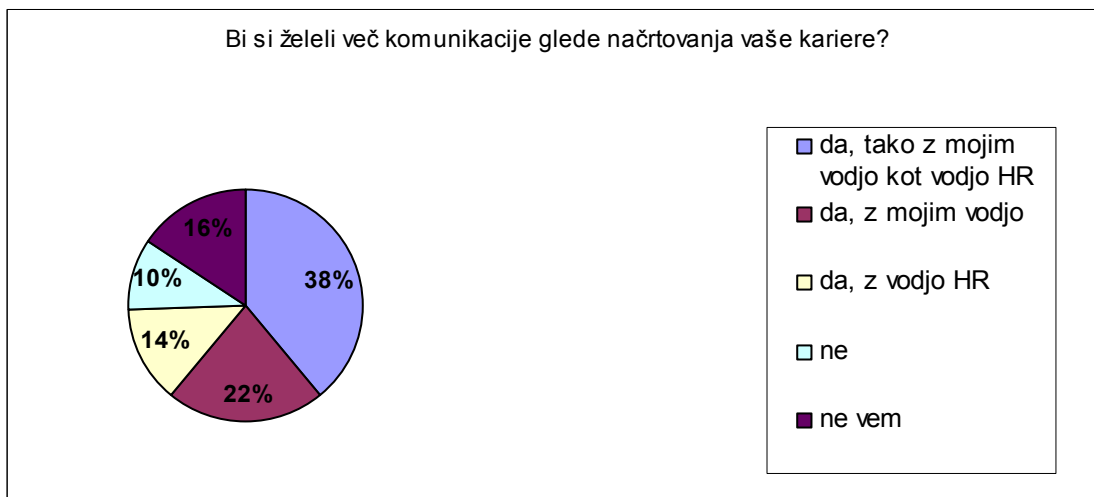
Graf A.6: Ali so anketiranci mnenja, da se vsakodnevno učijo nove stvari?



Graf A.7: Ali anketirancem delo, ki ga opravljajo, predstavlja izziv?



Graf A.8: Koliko komunikacije si anketiranci želijo glede svoje kariere?



## Priloga B: Vrstni red odgovornosti

Vrstni red odgovornosti za razvoj kariere posameznika

1. mesto	2. mesto	3. mesto	število odgovorov
jaz	vodja	kadrovska služba	47,9 %
jaz	kadrovska služba	vodja	29,2 %
vodja	jaz	kadrovska služba	14,5 %
vodja	kadrovska služba	jaz	4,2 %
kadrovska služba	jaz	vodja	4,2 %
kadrovska služba	vodja	jaz	0,0 %

## **Priloga C: Intervju z gospodom Alešem Suhorepcem, direktorjem direkcije prodaje Renault Nissan Slovenija**

*Govorila bova o načrtovanju kariere. In sicer vaših podrejenih, torej vaše ekipe. Ali mislite, da vaša ekipa sploh načrtuje svojo kariero? Torej posamezniki znotraj vaše ekipe...*

Sigurno.

*Pa se vam zdi to pomembno?*

Zelo pomembno. Bom rekel takole; to je čisto odvisno od posameznika do posameznika. Imaš ljudi, ki so popolnoma zadovoljni na svojih pozicijah tam, kjer so in nimajo popolnoma nobene želje po spremembah v življenju. Ko so prišli do nekega nivoja, jim tam odgovarja. Takšni ljudje sigurno ne načrtujejo svoje kariere in taki ljudje več ali manj razmišljajo le o tem, na kakšen način bi ostali tukaj, kjer so. To so ljudje, ki ne želijo prevelikih sprememb v življenju, ki iščejo stabilnost, varnost in tako naprej in tako nazaj. Ostali ljudje, ki pa so karieristi, ki imajo željo po spremembah, po razvoju, po osebni rasti, profesionalni rasti, ti ljudje pa večinoma vsi imajo neko vizijo, kaj hočejo v življenju, kaj hočejo delati v svoji karieri, vedo, kdaj so nezadovoljni in vedo, kdaj so tam, kjer hočejo biti. In načeloma tudi relativno kmalu po tem, ko so na neki poziciji leto, dve, začutijo potrebo po spremembi. In ti ljudje, tudi če mogoče zelo načrtno ne načrtujejo svoje kariere, vedo, kaj hočejo in več ali manj te stvari tudi pri nas izrazijo, v osebnih razgovorih povejo, kaj si želijo in se te stvari na nivoju kolegija peljejo naprej. Vsak, ki se želi razvijati, ve, da se želi razvijati, pove (če ne pove je pač njegov problem) in mu nato pomagamo.

*Na kakšen način pa vi, kot vodja, takšni osebi lahko pomagate?*

Jaz, kot vodja, ga lahko le spodbujam k temu. Prva stvar, ki je – vsak je svoje sreče kovač. Druga stvar, ki je – jaz maksimalno spodbujam ljudi, da mi povedo, ali so na svojem delovnem mestu zadovoljni, ali ne. Ali želijo tam ostati, ali pa želijo delati kaj drugega. Ga maksimalno vzpodbujam takrat, ko se o tem pogovarjamo, dotično recimo v osebnem letnem razgovoru, pa tudi v debatah vmes na nek način. Jaz lahko osebi, ki ve, da želi napredovati na neko delovno mesto, ki zahteva določene kompetence, recimo večje, kot jih ima danes, mu lahko pomagam, da preko dela razvijava tiste stvari, ki vidim, da mu še manjkajo. Mogoče nekoga drugega, ki pa je popolnoma zadovoljen tam, kjer je, ne bom toliko pozornosti dajal določenim stvarim, ga bom pustil več ali manj pri miru, če dela dobro. Če pa vem, da nekdo želi iti, ne vem, karikiram na pamet; conski menedžer, ki bi želel delati v marketingu, ga



peljem dostikrat v to smer, da mu povem »pazi, tam boš moral biti vseeno bolj analitičen pri tej stvari, razloži mi, na kakšen način si do tega prišel, da vidim, kakšen je tvoj način razmišljanja«. V tem kontekstu torej. Tukaj je moja dodana vrednost največja. Identificirati njegove želje, kaj bi on želel, ne želim pa nikoli dajati svojega mnenja. Čeprav se včasih pojavijo osebe, ki si želijo stvari, ki sploh niso za njih. Si jih želijo zato, ker mogoče dobro izgledajo, ker je imidž tistega delovnega mesta navzven kul, v realnosti pa vidiš, da še nima tistega profila, oziroma tudi po psiholoških profilih veš, da ni narejen za tja. Tam potem poskušam človeku pomagat na ta način, da mu poskušam odpret določene stvari, ki jih mogoče ne vidi, nočem pa mu nikoli direktno reči, »poglej, ti nisi za to«. To je zadnja stvar, ki je - ubit željo v človeku. Vsak mora sam priti do tega.

*Kaj pa vloga kadrovske službe pri tem?*

Imaš posameznike, ki gredo sami direktno do kadrovske službe in tam potem še eksplicitno izrazijo ponovno to željo po razvoju kariere. Jaz ti težko odgovorim, koliko je moja ekipa odšla do kadrovske službe, vem pa, da gre načeloma kar nekaj ljudi, če ima željo po razvoju, gre do kadrovske službe, tam pove še enkrat stvari, z njimi pogledajo, ali je kaj odprto, ali se kaj planira in tako naprej in tako nazaj, kar se mi ne zdi sploh nič slabega. To namreč tudi je poslanstvo kadrovske službe kot take.

*Če vas prav razumem, je bistvo načrtovanja kariere na zaposlenem, da za svojo kariero skrbi sam?*

Definitivno. Tukaj sploh ni nobene debate. Tako bom rekel. Bistvo je na delavcu, dejstvo pa je... Mogoče bi bilo bolje če bi se popravil takole – ni bistvo samo na delavcu. Bistvo je na delavcu, da to izrazi in da kaže preko svojega dela, da je sposoben več, kot v tistem trenutku dela. Potem pa je, ne bom rekel naloga, ampak priložnost podjetja, da zna takega človeka identificirati, ga videti kot potencial za naprej, ga razvijati in potem izkoristiti, čeprav ta izraz.... Ampak v končni fazi, ti sam si gonilni razvoj svoje kariere. Če gledam konkretno sebe. Potem pa so me sigurno v podjetju videli preko dela, preko tega, kar sem izražal in tako naprej in potem so me oni počasi razvijali naprej. Skratka, reciva, ni samo posameznik, daleč od tega. Ti rabiš imeti podjetje, rabiš ljudi, ki znajo opaziti, da ima nekdo potencial. Recimo, da imaš ti potencial že kot mlada in ti lahko že sedaj rečemo, zdaj ji bomo dali to za delat, potem bo delala tisto pa tisto, te prestavimo na tri, štiri različna delovna mesta, da vidimo, kako se obneseš in lahko potem polagoma rasteš. Pa ni nujno, da stalno le rasteš vertikalno, lahko tudi horizontalno. Ampak v končni fazi, tukaj podjetje, oziroma to je ključen posel

kadrovske službe v tem, da zna reči na nivoju kolegija, toliko in toliko imamo potencialnih kadrov, ki se želijo razvijati, kaj bomo delali z njimi, katere stvari jim še manjkajo, njihovo izobraževanje, izobraževanje jezika, tehničnih znanj in tako naprej.

*Ampak tukaj je gotovo pomembno tudi sodelovanje med vodji in kadrovske službo. Slednja namreč ne more za vse zaposlene vedeti kakšne so njihove želje.*

Realno gledano je kadrovska služba tista, ki konsolidira potrebe vseh. Tako ali tako imaš sestanke na tem nivoju in naloga kadrovske službe je, da konsolidira, prvič, recimo potencial, ki ga ima v podjetju, in drugič, mora kadrovska služba vedeti, kakšne so potrebe podjetja. Planiranje kadrov kot takih je namreč ena izmed ključnih stvari v podjetjih. Jaz moram vedeti, katera so moja ključna delovna mesta v podjetju, vem brez koga ne morem delati, v končni fazi moram tudi razmišljati o tem, koga bom zamenjal, če mi ta človek gre, ali se mu karkoli zgodi, to je pač ena izmed zadev RH management, ki je precej kompleksna. Tukaj se mora vodstvo med seboj zelo veliko pogovarjati. Ogromno. Da ti veš, kdo so ti potenciali, kakšne so potrebe, kaj se zgodi, če nekdo gre, koga bomo zamenjali in tako naprej; to je zadeva, ki je relativno kompleksna, ampak v našem podjetju funkcionira zelo dobro in se ve več ali manj, kdo bi koga nadomestil, če bi kdo šel na hitro, ve se, kdo bi koga zamenjal, če bi šel na kratek rok, na dolgi rok in tako naprej. Tako da ima tukaj vsak svojo vlogo. Sigurno pa jaz verjamem v to, da si prvi sam ti tisti, ki moraš stvari imeti v svojih rokah. Ker ko jih boš imel ti, boš to jasno pokazal, bo tudi podjetje videlo, da si potencial in tako naprej.

## **Priloga Č: Intervju z gospo Andrejo Bauman, vodjo kadrovske službe Renault Nissan Slovenija**

*Govorili bova o odgovornosti za razvoj kariere zaposlenih v Renault Nissan Slovenija. Začeli bova zelo na splošno. Ali mislite, da zaposleni v Renault Nissan Slovenija načrtujejo svojo kariero?*

Ne. Mislim, da je ne, oziroma so posamezniki, ki jo. Tisto, kar jaz pogrešam, je ambicioznost, ki jo vidim pri nekaterih ljudeh drugih narodnosti na našem teritoriju Adriatic in mi je žal, da so Slovenci taki in si želim, da bi več o tem razmišljali, kot o tem razmišljajo. Ker se mi zdi, da je tega premalo.

*Pa se vam zdi, da kakšen profil zaposlenih izstopa po svoji ambicioznosti? Na primer boje izobraženi ali zaposleni na boljših delovnih mestih...*

Moj prvi vtis je tak, da so v tistem oddelku, kjer je vodja malce bolj ambiciozen, tudi ljudje povsem drugače motivirani ali zainteresirani za nek razvoj. V oddelkih, kjer pa so vodje že dlje časa in morda zato manj zainteresirani, je tudi med zaposlenimi več monotonije.

*Kakšna je torej vloga vodje pri razvoju kariere posameznika?*

Mislim, da je ključna. Prva zadeva je, da mora vodja v svojem sodelavcu prepoznati njegove ambicije. Če jih ima, je moje mnenje, da je potrebno te ambicije vzpodbujati na nek zdrav način, poleg tega pa vodij ne sme biti strah, če nekdo ve več kot vodja sam.

*In potem mu pomaga, ga usmerja?*

Ga usmerja, mu poskuša pomagat v smislu, če si zaposleni želi nekega izobraževanja, da do izobraževanja tudi pride, da v kolikor lahko podjetje kaj plača, da tudi sofinancira kakšne dodatne stvari, mogoče tudi, da ga pošilja na kakšne dobre prakse v kakšna druga podjetja, skratka, da mu posluša pomagat. Seveda pa se potem postavlja vprašanje, kaj če je potem ta človek »overqualified« in mi nimamo več dela zanj, ampak potem je to že problem podjetja. Zaposleni ima interes, vodja pa tudi, da ga razvija.

*Pa so vodje dovolj usposobljeni za to?*

Jaz mislim, da so usposobljeni za to. Predvsem mi je škoda, da mogoče nekateri vodje, ki so že dlje časa na neki poziciji, imajo več izkušenj in so tudi v preteklosti že nekatere stvari poskusili, takrat niso dobili rezultatov, ki so si jih želeli in so zato vrgli puško v koruzo ter ne

poskušajo več. Moje mnenje je, da ne bi smeli vreči puške v koruzo, ampak ponovno poskusiti z drugimi ljudmi, ker se določene ekipe menjajo, ali pač ne nehat. In prav to se kaže v praksi; tisti vodje, ki hočejo, tudi bodo, ampak prepričana pa sem, da so vsi usposobljeni in se vsi tega zelo zavedajo, ker so vsi prišli na to delovno mesto na tak način, da so bili prej nekje sodelavci, imeli nekega vodjo in se iz tega nekaj naučili.

*Kaj pa povezava med kadrovske službo in vodji? Ali gre za enosmeren proces navodil vodij in izvajanja kadrovske službe?*

Jaz mislim, da sta lahko vodja in kadrovska služba partnerja, ki se dopolnjujeta, izmenjujeta informacije, ker kadrovska ima lahko informacije iz povsem drugega vira kot vodja in obratno ter da se te informacije združijo in je interes na obeh straneh, da se nekaj naredi. Če je vodja pripravljen, se mi zdi, da je tukaj lahko tudi kadrovska aktivna. Če hoče generalni direktor, da je kadrovska pri tem aktivna, bo najbolj uspešna pri tistem vodji, ki želi biti aktiven. Tukaj gre eno z drugim in je nek začaran krog. Torej morata biti povezana, morata biti partnerja in ne le, da vodja nekaj reče, kadrovska pa tako naredi kot servis. Ja, lahko je samo servis, kadrovska, jaz pa mislim, da je lahko tudi veliko več. Torej ne le, da organizira nekaj, ampak da tudi pove svoje mnenje ali pomaga vodji razvijati posameznike in hkrati njega.

*Kaj pa direkten odnos med zaposlenimi in kadrovske službo? Ali prihajajo zaposleni tudi direktno v kadrovske službo s tem namenom?*

Ja, nekateri ljudje pridejo sami, zelo velikokrat pa je te stvari potrebno iz njih izvleči. Včasih, če imaš priložnost, ne vem, nekdo pride zaradi povsem tretjega razloga do kadrovske službe in začnemo debatirati, potem pa pride tudi ta tematika in takrat lahko sploh spoznaš, kakšne so želje posameznika. To je odvisno od podjetja, ampak pri nas imamo vrata nasproti pisarne generalnega direktorja in marsikdo ne upa blizu. Me je pa zadnjič presenetil nekdo, ko je rekel: »Zdaj pa mislim, da je čas...«, ampak prišel je povedat v kadrovske službo, da je čas, da bi tudi on kaj bolj odgovornega prevzel, ko je izvedel, da je nekdo napredoval, pa to ni bil on. Se pravi ljudje očitno si želijo, pa tega ne pokažejo. Če kadrovska ve in tudi ta oseba pokaže interes, se meni zdi super, da se lahko to predebatira in se ga tudi vpraša: »Ali lahko to uporabim naprej?« Ker marsikdaj pa kakšen reče tudi: »Jaz pa ne bi rad videl, da bi vedeli, pa to in to...« So pa tudi taki, ki bi želeli napredovati, pa mi sami točno vemo, da žal ne gre, ker se imajo še veliko za naučiti, da so še določene pomanjkljivosti, da tukaj je pa treba še malo počakati, se pravi, da morajo biti pri svojih željah pa tudi malce realni.

*Ampak potem mora obstajati tudi problem v komunikaciji zaposleni-vodja? Morda zaposleni vodji ne upa povedati vsega kar si želi?*

Ja, saj to je tisto, kar mi velikokrat govorimo. Mi mislimo, da nekdo nekaj ve. Ampak nismo pa prepričani. In zdaj, če je ta sodelavec, ki je prišel do mene in povedal: »Jaz sem pa zdaj pripravljen na to,« njegov vodja pa očitno na njega ni pomislil. Saj potem, ko smo preverjali, smo ugotovili, da sicer je na njega pomislil, ampak so bile neke druge okoliščine, ni se pa z njim pogovarjal. Mogoče je bila to napaka vodje, česar se je potem on tudi zavedal. Hočem reči; mi mislimo, da nekdo nekaj ve, oziroma on je mislil, da vodja nekaj ve, slednji pa tudi ni z njim komuniciral in je prišlo do tega. Komunikacija pomeni non stop nekaj povedat, če ne drugače na vsake pol leta. Za moje pojme je enkrat na leto premalo, kot so letni razgovori. Enkrat na leto je premalo, je potrebno kar večkrat na leto priti, si izborit sestanek s svojim nadrejenim, povedati kar si mislimo...

*Kako bi torej vi razvrstili vloge glede na odgovornost pri razvoju kariere posameznika?*

Na prvem mestu je zaposleni sam, ki naj bi vedel kaj hoče v svojem poslovnem življenju. Potem je na drugem mestu njegov vodja, ki spozna njegove potenciale in zmožnosti, kako bi ga lahko razvijal skupaj s kadrovske službo. To je, recimo temu, idealni odnos. Pride pa tudi do točke, ko lahko vse to funkcionira, ampak posameznik pride do točke, ko si želi nekaj več, mi pa mu tega ne moremo ponuditi. Takrat moramo biti pa tudi mi kot vodja ali kot kadrovske služba pripravljene tega človeka spustiti z razlogom, ker mu mi ne moremo nekaj več ponuditi. Ampak na prvem mestu zaposleni sam, skupaj z vodjo in v partnerstvu s kadrovske službo.

*Če je kadrovska služba strateško usmerjena, verjetno ima dolgoročni karierni načrt za zaposlene, oziroma podobna orodja. Ali so vodje seznanjeni s temi orodji?*

Sam Renault ima zelo definirano zadevo. Obstajajo posebni organigrami, v katerih se točno definira za vsakega posameznika... Se pravi, imamo delovna mesta in posameznike na teh delovnih mestih in točno vemo, kdo tega posameznika kot prvi lahko nadomešča, kdo kot drugi in kot tretji. Se pravi, je dejansko kot nekakšen avtobus, ko se reče, če se tale nekam izgubi, kam pa potem ta? To je ena zadeva. Druga zadeva so pač njihove želje po mobilnosti znotraj samega podjetja ali izven podjetja. Tudi tukaj vsak posameznik na tem letnem razgovoru lahko izrazi, kam bi šel. Orodja torej obstajajo. Vodje so pa z njimi seznanjeni, ker jih tudi oni na nek način soustvarjajo. Ne bom rekla, da jih ustvarjajo, ker jih dejansko imamo v kadrovske službi, ampak jih z njimi seznanimo in skupaj naredimo. To se ravno sedaj dogaja. Nekaj, kar je že bilo, ni bilo update-ano in je potrebno sedaj vse prenoviti ali pregledati

in reči, kaj ja, kaj ne. Za naprej, kam bi kdo šel, pa vemo kakšne so želje posameznikov in na primer se je zdaj dogajalo, ko smo iskali določene pozicije in smo vedeli, da so želje posameznikov biti na tem, ampak smo si na nek način še vedno želeli, da ti posamezniki še vedno ostanejo tam, kjer so, ker se nam trenutno tam zdijo bolj koristni in bo morda za njih priložnost spet kdaj drugič, ampak se jim je to tudi povedalo. Tako da so oni točno vedeli. Preden smo karkoli drugega naredili, objavili oglas ali karkoli, smo šli do njih in jim povedali tako in tako in tako in so to tudi razumeli. Se pravi, se v tem smislu dela. V preteklosti je bilo nekaj nerejeno že zelo, zelo dolgo časa nazaj in te stvari so malce zastale, ker je prišlo do reorganizacije in zmanjševanja, sedaj pa se ponovno postavlja.

*Dobro. Bi za konec želeli še kaj dodati?*

Morda samo to, da bi nekomu, ki si želi kaj več biti in je sposoben, a mu podjetje tega ne more zagotoviti, takoj pomagala najti podjetje, ki bi ga zaposlilo. Ker je meni vrednost, da človek pokaže, da hoče. Ne da čaka, ampak da pokaže.

## Priloga D: Anketa – Načrtovanje kariere

Starost:

- a. do 25
- b. 26 – 35
- c. 36 – 45
- d. 46 – 55
- e. 56 ali več

Stopnja izobrazbe:

- a. I – III
- b. IV
- c. V
- d. VI
- e. VII
- f. VIII

### SKLOP 1

1.1 Označite kot za vas najbolj drži:

	Sploh ne drži	Ne drži	Niti ne drži niti drži	Drži	Popolnoma drži
Načrtovanje moje kariere se mi zdi pomembno					
Svojo kariero v največji meri načrtujem sam.					
Pričakujem, da mi bo pri načrtovanju kariere pomagal moj vodja.					
Pričakujem, da mi bo pri načrtovanju kariere pomagala kadrovska služba.					

1.2 Kdo je po vašem mnenju najbolj odgovoren za načrtovanje vaše kariere? Prosim, da polja iz leve strani prenesete na desno stran v vrstnem redu, ki za vas najbolj drži. Pri tem najvišje polje pomeni največjo odgovornost, najnižje pa najmanjšo odgovornost.

1. jaz	1.
2. moj vodja	2.
3. kadrovska služba	3.

## SKLOP 2

2.1 Označite, kot za vas najbolj drži:

	Sploh ne drži	Ne drži	Niti ne drži niti drži	Drži	Popolnoma drži
Moje delo je za organizacijo pomembno.					
Z mojim vodjo se dobro razumeva.					
Moj vodja ceni trud, ki ga vlagam v svoje delo.					
Vedno vem, kaj moj vodja pričakuje od mene.					
Vedno dobim povratne informacije o uspešnosti mojega dela.					
Pri svojem delu se vsakodnevno učim nove stvari.					
Organizacija mi nudi dovolj možnosti za pridobivanje znanja, ki je potrebno za moje delo.					
Delo, ki ga opravljam, mi predstavlja izziv.					
V naslednjih dveh letih želim zamenjati svoje delovno mesto.					



2.2 Če bi se vam ponudila priložnost za menjavo delovnega mesta, za kakšno spremembo bi se odločili?

- a. vertikalni premik navzgor (bolj odgovorno delovno mesto)
- b. vertikalni premik navzdol (manj odgovorno delovno mesto)
- c. horizontalni premik (podobno odgovorno delovno mesto na drugem področju)
- d. svojega delovnega mesta ne bi zamenjal
- e. drugo:

### SKLOP 3

3.1 Kako pogosto se o svoji karieri pogovarjate s svojim vodjo?

- a. zelo pogosto
- b. pogosto
- c. redko
- d. zelo redko
- e. nikoli

3.2 Kako pogosto se o svoji karieri pogovarjate z vodjo kadrovske službe?

- a. zelo pogosto
- b. pogosto
- c. redko
- d. zelo redko
- e. nikoli

3.3 Bi si želeli več komunikacije glede načrtovanja vaše kariere?

- a. da, tako z mojim vodjo kot vodjo kadrovske službe
- b. da, predvsem z mojim vodjo
- c. da, predvsem z vodjo kadrovske službe
- d. ne

## Priloga E: Analiza kontingenčnih tabel

### Primer 1

**Pričakujem, da mi bo pri načrtovanju kariere pomagal moj vodja.**

\* **Pričakujem, da mi bo pri načrtovanju kariere pomagala kadrovska služba.** Crosstabulation

Count

		Pričakujem, da mi bo pri načrtovanju kariere pomagala kadrovska služba.			Total
		ne drži	niti ne drži niti drži	drži	
Pričakujem, da mi bo pri načrtovanju kariere pomagal moj vodja.	ne drži	4	1	2	7
	niti ne drži niti drži	3	4	4	11
	drži	4	1	32	37
Total		11	6	38	55

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
<b>Pearson Chi-Square</b>	<b>20,561<sup>a</sup></b>	<b>4</b>	<b>,000</b>
Likelihood Ratio	18,424	4	,001
Linear-by-Linear Association	12,750	1	,000
N of Valid Cases	55		

a. 6 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,76.

### Primer 2

**Moj vodja ceni trud, ki ga vlagam v svoje delo.**

\* V naslednjih dveh letih želim zamenjati svoje delovno mesto. Crosstabulation

Count

		V naslednjih dveh letih želim zamenjati svoje delovno mesto.			Total
		ne drži	niti ne drži niti drži	drži	
Moj vodja ceni trud, ki ga vlagam v svoje delo.	ne drži	2	0	2	4
	niti ne drži niti drži	1	4	6	11
	drži	8	15	13	36
Total		11	19	21	51

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
<b>Pearson Chi-Square</b>	<b>4,758<sup>a</sup></b>	<b>4</b>	<b>,313</b>
Likelihood Ratio	6,014	4	,198
Linear-by-Linear Association	,136	1	,713
N of Valid Cases	51		

a. 6 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,86.

Primer 3

**Moje delo je za organizacijo pomembno.**

\* V naslednjih dveh letih želim zamenjati svoje delovno mesto. Crosstabulation

Count

		V naslednjih dveh letih želim zamenjati svoje delovno mesto.			Total
		ne drži	niti ne drži niti drži	drži	
Moje delo je za organizacijo pomembno.	niti ne drži niti drži	0	1	1	2
	drži	11	18	20	49
Total		11	19	21	51

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
<b>Pearson Chi-Square</b>	<b>,579<sup>a</sup></b>	<b>2</b>	<b>,749</b>
Likelihood Ratio	,999	2	,607
Linear-by-Linear Association	,320	1	,572
N of Valid Cases	51		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,43.

Primer 4

**Delo, ki ga opravljam, mi predstavlja izziv.**

\* V naslednjih dveh letih želim zamenjati svoje delovno mesto. Crosstabulation

Count

		V naslednjih dveh letih želim zamenjati svoje delovno mesto.			Total
		ne drži	niti ne drži niti drži	drži	
Delo, ki ga opravljam mi predstavlja izziv.	niti ne drži niti drži	0	1	4	5
	drži	11	18	17	46
Total		11	19	21	51

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
<b>Pearson Chi-Square</b>	<b>3,668<sup>a</sup></b>	<b>2</b>	<b>,160</b>
Likelihood Ratio	4,431	2	,109
Linear-by-Linear Association	3,365	1	,067
N of Valid Cases	51		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,08.

Primer 5

**Pri svojem delu se vsakodnevno učim nove stvari.**

\* V naslednjih dveh letih želim zamenjati svoje delovno mesto. Crosstabulation

Count

		V naslednjih dveh letih želim zamenjati svoje delovno mesto.			Total
		ne drži	niti ne drži niti drži	drži	
Pri svojem delu se vsakodnevno učim nove stvari.	ne drži	0	1	1	2
	niti ne drži niti drži	1	1	5	7
	drži	10	17	15	42
Total		11	19	21	51

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
<b>Pearson Chi-Square</b>	<b>3,795<sup>a</sup></b>	<b>4</b>	<b>,434</b>
Likelihood Ratio	4,271	4	,371
Linear-by-Linear Association	1,947	1	,163
N of Valid Cases	51		

a. 6 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,43.