

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Janja Oder

**Implementacija podjetniških strategij kariernega razvoja posameznika v Slovensko  
vojsko**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2014

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Janja Oder

Mentor: doc. dr. Erik Kopač

**Implementacija podjetniških strategij kariernega razvoja posameznika v Slovensko  
vojsko**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2014

## **ZAHVALA**

*Zahvalo posvečam vsem, ki so mi pomagali doseči zastavljene cilje. Tako bi se rada zahvalila staršema, ki sta mi omogočila študij, in sorojencem za vso dosedanjo podporo. Ob tej priložnosti bi se zahvalila tudi vsem prijateljem za pomoč in nasvete, ki sem jih bila deležna v času študija. Za dosedanji uspeh in motiviranost se iskreno zahvaljujem partnerju Mitji, ki mi je ves čas študija stal ob strani ter me spodbujal v težkih trenutkih. Zahvala gre tudi profesorjem Fakultete za družbene vede, še posebej mentorju doc. dr. Eriku Kopaču, ki je s svojimi nasveti pripomogel k snovanju diplomske naloge.*

## **Implementacija podjetniških strategij kariernega razvoja posameznika v Slovensko vojsko**

Temeljni namen diplomskega dela je prikazati kadrovske strategije in načrte, ki so podlaga ter glavni temelj za posameznikov razvoj v vsaki organizaciji. Za osebni, strokovni in karierni razvoj je odločilen dialog med posameznikom ter organizacijo. Načrtovanje in upravljanje kariere temelji na usklajevanju posameznikovih ciljev s kadrovskimi cilji organizacije. Izhodišče za oblikovanje kadrovske politike in identificiranje kadrovskih potreb je poslovna strategija. Formalno ocenjevanje delovne uspešnosti je vir podatkov za usposabljanje, razvoj in karierne premike posameznika v organizaciji. Slovenska vojska se danes sooča z mnogimi izzivi na področju kadrovske ureditve. Zaradi togosti Slovenske vojske, ki je posledica njene organizacijske zaprtosti in urejenosti, so možnosti posameznikovega razvoja v tovrstni organizaciji omejene. Podjetja se fleksibilno prilagajajo zahtevam trga za doseganje konkurenčnosti in ekonomske uspešnosti ter temu primerno oblikujejo strategijo upravljanja kadrov. Cilj diplomske naloge je identificirati dobre prakse, ki bi lahko izboljšale karierne poti posameznikov v Slovenski vojski s pomočjo analize strategij kariernega razvoja posameznika v uspešnih podjetjih.

Ključne besede: Kariera, karierna pot, Slovenska vojska, podjetja.

## **The implementation of business strategies of individual career development in the Slovenian Armed Forces**

The fundamental purpose of the thesis is to show the human resources strategy and plans, which are the basis for the development of individuals in each organization. Dialogue between the individual and the organization is crucial for personal, professional and career development. Planning and career management is based on the coordination of individual goals with the goals of the organization personnel. The starting point for the formulation of human resources policies and identifying need of staff is a business strategy. Formal performance appraisal is the source of data for training, development and career movements of individuals within the organization. The Slovenian Armed Forces is faced with many challenges in the area of human resources arrangements. Due to the rigidity of the Slovenian Armed Forces as a result of its organizational confinement and arrangement, the chance of human development in such organizations is limited. Businesses adapt to market requirements for achieving competitiveness and economic performance and accordingly formulate a strategy for managing human resources. The aim of the thesis is to identify good practices that could improve the career paths of individuals in the Slovenian Armed Forces through the analysis of career development strategies of individuals in successful companies.

Key words: Career, career path, Slovenian Armed Forces, businesses.

## KAZALO

1 UVOD .....	6
2 METODOLOŠKI OKVIR .....	7
2.1 Opredelitev problema .....	7
2.2 Cilji proučevanja .....	8
2.3 Hipoteza .....	8
2.4 Metodologija .....	8
2.5 Struktura diplomskega dela .....	9
2.6 Temeljni pojmi .....	9
2.7 Omejitve pri raziskovanju .....	12
3 RAZVIJANJE KARIERE .....	14
3.1 Odnos med posameznikom in organizacijo .....	15
3.2 Dejavniki vpliva na karierne preference posameznika .....	16
4 KARIERNA POT V PODJETJIH .....	21
4.1 Strategije podjetij pri upravljanju s človeškimi viri .....	22
5 KARIERNA POT V OBOROŽENIH SILAH .....	28
5.1 Karierna pot v Slovenski vojski .....	29
5.2 Prenos dobrih kariernih praks podjetij v Slovensko vojsko .....	34
6 ZAKLJUČEK .....	38
7 LITERATURA .....	40
PRILOGE .....	44
Priloga A: Vključenost kadrovika v odločitve organizacije .....	44
Priloga B: Strateški elementi upravljanja organizacij .....	45
Priloga C: Uporaba podatkov iz ocenjevanja delovne uspešnosti .....	47
Priloga Č: Metode razvijanja kariere .....	48
Priloga D: Dodatne ugodnosti poleg zakonsko obveznih .....	52

## 1 UVOD

Slovenska vojska se sooča z mnogimi izzivi na področju kadrovske politike. Kot vsaka druga organizacija se tudi vojaška sooča s problemom izbire primerne kadra, ki ga mora nato ustrezno izobraziti, usposobiti in ga tudi zadržati. Značilnosti vojaške organizacije tako botrujejo kariernemu, strokovnemu in osebnemu razvoju vojaških oseb. Ne glede na cilje in želje posameznika je njegova karierna pot normativno začrtana. V primerjavi s podjetji, ki lahko potreben kader razvijajo sama, ali ga poiščejo na trgu delovne sile, ne glede na hierarhijo delovnih mest.

Zagotovo je največji izziv vsake organizacije zadrževanje ključnega kadra. Organizacije veliko časa namenjajo oblikovanju strategij zadrževanja kadra, ki vključujejo različne načine stimuliranja in motiviranja zaposlenih. Podjetja se zavedajo, da so pri doseganju uspešnosti ključnega pomena njihovi zaposleni, ki soustvarjajo in povečujejo konkurenčnost. Zato je pomembno, da podjetja omogočajo in spodbujajo osebni, strokovni ter karierni razvoj posameznika.

Za doseganje obojestranske zadovoljenosti je potrebno zastaviti dosegljive cilje, ki se ne smejo izključevati. Usklajenost ciljev med posameznikom in kadrovsko politiko pozitivno vpliva na organizacijsko klimo. Zavedajo se, da lahko s pravilnim ravnanjem s svojimi zaposlenimi preprečijo odhajanje kadrov in večajo raven produktivnosti ter profitabilnosti podjetja. Breme upravljanja s kadri podjetja preložijo na ramena kadrovske službe, ki v skladu s poslovno strategijo in vodstvom podjetja oblikujejo strategijo ravnanja s kadri ter njihovega razvoja.

V diplomski nalogi bom predstavila značilnosti razvijanja kariere posameznika v organizaciji. Z analizo podjetniških strategij ravnanja s kadri bom identificirala dobre prakse in možnost implementacije slednjih v Slovensko vojsko. Specifičnost in različnost delovnih okolij oblikujeta politiko upravljanja posameznikovih možnosti razvijanja kariere. Ne glede na omejitve je vsem organizacijam skupno zadovoljevanje posameznikovih ambicij in doseganje ekonomske uspešnosti.

## **2 METODOLOŠKI OKVIR**

Za nadaljnjo raziskovanje je potrebno zastaviti metodološko hipotetični okvir. V metodološkem delu bom podrobneje predstavila problem naloge in cilj, ki ga želim doseči. Glede na zastavljen problem in cilj temu sledi obrazložitev hipoteze. V nadaljevanju bom zapisala nekaj besed o uporabljeni metodologiji. Za holističen pregled naloge sledi kratek opis strukture diplomskega dela. Temu sledi pojasnitev temeljnih pojmov in omejitev pri raziskovanju.

### **2.1 Opredelitev problema**

Težave pri kariernem razvoju posameznikov v Slovenski vojski nastopijo zaradi specifičnosti trga vojaške delovne sile. Podjetja in celoten gospodarski sektor ni toliko omejen s specifičnostjo pravil in postopkov, kot je to v Slovenski vojski. V primeru slovenskega trga vojaške delovne sile ima veliko vlogo tudi način obravnave slovenskega vojaka. Po slovenski zakonodaji je vojak javni uslužbenec. Kar pomeni, da je osnova celotne vojakove kariere pogojena z ravnanjem političnega vrha na področju javnega sektorja.

Kot sem že v uvodu omenila, se organizacije srečujejo s problemom zadrževanja kadrov. S tem ima trenutno težave tudi Slovenska vojska, saj so posledica ravnanj političnega vrha kot odgovor na ekonomsko krizo. Zato je pomembno, kljub vsem vplivom, ki pritiskajo na odločitve zaposlenih v organizaciji, da organizacija prepreči njihov odhod. To pa lahko naredi samo na način, da posameznikom, kljub trenutnemu stanju, omogoči možnost razvoja kariere.

Veliko vlogo pri omogočanju tega ima fleksibilen odziv na vplive iz okolja. Slovenska vojska se ne more fleksibilno odzvati na trenutno stanje, ker je omejena. V primerjavi s tem pa je to omogočeno podjetjem. Seveda v tem primeru podjetjem z višjo stopnjo produktivnosti kot tistim z manjšo, saj se lahko slednji omejeno odzovejo na spremembe iz okolja. Posledično se lahko podjetja notranje organizacijsko prilagajajo na trenutne razmere. Ključnega pomena pri tem je odnos do zaposlenih.

Pomembno je, da imajo organizacije izdelano poslanstvo in vizijo, ker lahko samo na takšen način sledijo zastavljenim ciljem. Cilje pa lahko dosežejo z dobro pripravljeno kadrovske strategije in načrti, ki sledijo zastavljenim ciljem organizacije.

## **2.2 Cilji proučevanja**

Na podlagi opredelitve problema proučevanja sem identificirala naslednje cilje:

- prikaz kariernega razvoja posameznika v Slovenski vojski;
- prikaz kariernega razvoja posameznika v uspešnih podjetjih;
- identificiranje dobrih praks kariernega razvoja posameznika v uspešnih podjetjih;
- implementacija podjetniških praks upravljanja kadrov v Slovenski vojski.

## **2.3 Hipoteza**

Hipotezo sem zapisala na podlagi izhodišča, da organizacijska zaprtost in urejenost Slovenske vojske omejujeta karierni razvoj posameznika. Moja hipoteza se glasi:

Specifičnosti zaposlitve v Slovenski vojski otežujejo implementacijo kariernega razvoja posameznika, uporabljenega v uspešnih podjetjih.

## **2.4 Metodologija**

V teoretičnem delu bom uporabila deskriptivno metodo, s katero bom pojasnila temeljne pojme in koncepte. Z analizo in interpretacijo primarnih (zakonov, podzakonskih aktov, doktrin, uredb in drugih dokumentov) in sekundarnih virov (strokovna in znanstvena literatura) bom proučila karierni razvoj posameznika v izbranih uspešnih podjetjih in v Slovenski vojski.

V empiričnem delu diplomske naloge bom s pomočjo sekundarne analize analizirala vzorec vprašanj raziskave Upravljanje človeških virov v Sloveniji 2008, ki se nanašajo na razvijanje kariere. S pomočjo tega bom pridobila podatke o dobrih praksah upravljanja s človeškimi viri v organizacijah. Nato bom s primerjalno metodo identificirala podobnosti in razlike med analiziranimi strategijami kariernega razvoja posameznika, ter opredelila dobre prakse, ki bi jih lahko Slovenska vojska prevzela od podjetij.



## **2.5 Struktura diplomskega dela**

Diplomska naloga je zgrajena iz uvoda, metodološkega okvira, osrednjega besedila, zaključka in uporabljene literature. V uvodu in metodološkem okviru na kratko poudarim glavne točke diplomskega dela. V metodološkem okviru natančneje definiram problem, cilj in hipotezo. V nadaljevanju poglavja opredelim uporabljeno metodologijo raziskovanja. V tem delu opredelim temeljne pojme, kot so kadri, kariera in karierna pot ter pojasnim koncept uspešnosti podjetij. Temu sledi še podpoglavje o omejitvah, s katerimi sem se srečala pri raziskovanju.

Metodološkemu okviru sledi teoretski okvir s tremi poglavji. V poglavju razvijanja kariere bom predstavila načrtovanje kariere in teorije o karieri. V poglavju karierna pot v podjetjih se bom dotaknila značilnosti praks kadrovanja na področju upravljanja s človeškimi viri. Temu sledi poglavje o ureditvi karierne poti v Slovenski vojski, v katerem bom zapisala značilnosti zaposlitve in karierno pot vojaških oseb. Ugotovitve slednjih dveh poglavij bom zapisala v podpoglavju implementacije dobrih kariernih praks podjetij v Slovensko vojsko. Namen tega poglavja je, da prikažem obseg možnosti implementacije identificiranih lastnosti kariernega razvoja iz podjetij v Slovensko vojsko.

V zaključku sledi sklepna misel in verifikacija zastavljene hipoteze ter seznam uporabljene literature.

## **2.6 Temeljni pojmi**

Pri samem raziskovanju je pomembno definirati pojme in koncepte, na katerih je zgrajeno raziskovanje. V ta nabor pojmov sem tako vključila kader, kariera in karierna pot. Zaradi načina zastavljene hipoteze je potrebno opredeliti koncept uspešnosti. Uspešnost je odvisna od več kazalnikov, ki jih je potrebno opredeliti zaradi neenotnosti pojmovanja in razumevanja tega.

### **2.6.1 Kader**

S pojmom kader označimo vse ljudi, ki so zaposleni oziroma delajo v organizaciji. Tako v širšem smislu govorimo o vseh zaposlenih, ki v organizaciji s svojim delom prispevajo k

doseganju organizacijskih in osebnih ciljev. Osebne in organizacijske cilje dosegajo s pomočjo zastavljenih načrtov, aktivnega sodelovanja in opravljanja dodeljenih nalog ter odločanja. Da se prej omenjene dejavnosti uspešno izvajajo v organizaciji, je potrebno organizirati dejavnost, ki skrbi za kader in med seboj povezuje vse ravni organizacijskega delovanja (Svetlik in Zupan 2009, 21).

Kader lahko ovrednotimo tudi kot pozicionirano skupino ljudi, ki delajo po navodilih naloženih s strani njihovega nadzornika oziroma šefa v podjetju (Business Dictionary).

### **2.6.2 Kariera**

Interpretacije pojma kariere so se skozi zgodovino spreminjale. Vzroke za to lahko najdemo predvsem v človeškem razvoju in različnem vrednotenju dosežkov. Tako so kariero sprva enačili s stopnjo posameznikovega razvoja in večletnega dela kot prevzemanja vse večje odgovornosti pri delu. Kasneje so pojem kariere povezovali z osebnimi dosežki posameznikov. Danes pa kariero razumemo kot dejavnost načrtovanja delovnih ciljev in zadovoljevanja teh (Možina 2009, 506).

Brečko (2006, 33) zapiše, da kariere ne moremo povezovati samo z delovnimi izkušnjami in posameznika izolirati ter omejiti samo na njegove dosežke na področju delovnega mesta. Posamezniku so v družbi dodeljene različne vloge, v katerih je bolj ali manj uspešen ter ima možnost razvoja. Po Brečko (2006, 33) gre za prepletanje različnih ravni družbenega življenja, ki so odvisne od posameznikovega razvoja. Tako lahko pojem kariere v širšem smislu razumemo kot seštevek vseh aktivnosti posameznika v njegovem življenju.

Zato v ožjem smislu govorimo o delovni karieri, ki jo lahko opredelimo kot »izobraževalno pot posameznika« (Brečko 2006, 33). Posameznik v organizaciji izpopolnjuje svojo vlogo v skladu s predpisanimi načrti izobraževanja in usposabljanja. Različne delovne vloge, ki jih posameznik dosege, mu dajejo osebno zadovoljstvo in napredovanje (Brečko 2006, 33).

### **2.6.3 Karierna pot**

Besedno zvezo karierna pot lahko razumemo kot načrt, po katerem se oseba v organizaciji ravna, da lahko napreduje. Načrt napredovanja je vnaprej zastavljen in zapisan ter znan vsem v organizaciji (Brečko 2006, 38).

Od posameznika se pričakuje, da oblikuje načrt ciljev, veščin, potrebnih znanj, izkušenj in osebnostnih lastnosti za doseg ciljev na karierni poti. Z izdelanim načrtom in posvetovanjem s kadrovikom in njegovim nadrejenim posameznik lahko načrt uresniči. V organizacijah, ki imajo načrtovanje razvojne zmogljivosti, delavec prejme določeno podporo in pomoč pri razvoju in načrtovanju kariere. Ocenjevanje uspešnosti je v nekaterih organizacijah tudi priložnost in izhodišče za karierno pot (Heathfield 2014).

Karierna pot je v tesni povezavi z razvojem kariere in jo lahko razumemo kot praktično uresničevanje ciljev posameznikovega kariernega načrta. Posameznik mora za uresničevanje zastavljenih ciljev v ta namen vlagati napor. Pomembno je, da se posameznikovi cilji prekrivajo s cilji organizacije (Brečko 2006, 36).

### **2.6.4 Uspešna podjetja**

Pri opredelitvi uspešnosti podjetja bom v nadaljevanju izpostavila štiri stvari, ki so prav tako pomembne za delovanje podjetja. To so cilji, kader/človeški viri, ekonomski kazalniki in situacijski dejavniki.

Uspeh merimo z rezultati, ki smo jih dosegli z uresnitvijo zastavljenih ciljev. Če smo cilje uspešno dosegli, to pomeni, da smo v ta namen vložili dovoljšne in prave napore. Za doseg uspešnosti pa ni enotne in enostavne poti pri uresničevanju ciljev. Za uspešnost podjetja je potrebno zastaviti takšne cilje, ki omogočijo podjetju uspešnost dolgoročno, da lahko na trgu njihove dejavnosti preživijo in konkurirajo drugim (Zupan 2009, 413).

Uspešnost podjetja povezujemo z ekonomsko uspešnostjo. O uspešnosti podjetja govorimo, kadar je podjetje boljše od svoje konkurence. Tukaj je predvsem poudarek na produktivnosti podjetja in njegovi ekonomičnosti produkcije in stroškov. Poleg tega ne smemo pozabiti še na zunanje in notranje dejavnike, ki vplivajo na delovno klimo in odločitve vodij. Dejavniki, kot

so politične odločitve, finančna stabilnost podjetja, socialna skrb, razvoj tehnologije in čezmejno delovanje in poslovanje na tujih trgih ter kulturne norme in vrednote (Horvat 2008, 24–25).

Uspešnost podjetja je odvisna od posameznika v skupini, v kateri deluje. To pomeni, da posameznik uresniči svoje cilje in posledično še cilje skupine, ki pa se prekrivajo s cilji in vizijo organizacije. Uspešnost v organizaciji oziroma v podjetju se prenaša dvosmerno. Od uspešnosti posameznika do uspešnosti podjetja, to je od spodaj navzgor, in obratno. Uspešnost navzdol deluje na posameznika motivacijsko in stimulacijsko. Uspešnost podjetja omogoči izboljšave in boljše pogoje za zaposlene (Zupan 2009, 414).

Osnova uspešnosti podjetja je posameznik, na katerega podjetje prenese svojo vizijo in cilje ter v sodelovanju z drugimi uresničuje slednje ter skupaj gradijo podobo podjetja. Od uspešnosti posameznika in uspešnosti podjetja morata imeti korist oba ter morata med seboj delovati sinhrono in uravnoteženo. Tako posameznik uresničuje cilje podjetja, podjetje pa ga v zameno nagraduje za doseženo uspešnost (Zupan 2009, 414–415).

## **2.7 Omejitve pri raziskovanju**

Pri raziskovanju sem se srečala z naslednjima dvema omejitvama. Prva težava je bila pridobiti informacije o karierni ureditvi od kadrovske službe podjetij. Podjetja tovrstne informacije zadržujejo zase in jih ne želijo posredovati, ker jih smatrajo za ključen del njihove širše podjetniške strategije ter bi lahko javno razkritje teh imelo negativne posledice na delovanje oziroma uspešnost podjetja. Razkritje teh podatkov bi lahko konkurenčnim podjetjem omogočilo, da spremenijo svojo politiko do tega zaradi predpostavke, da je ključ do uspešnega podjetja v politiki kadrovanja in konkurenčnosti podjetja na trgu.

Za pridobitev značilnosti karierne ureditve v podjetjih bom uporabila raziskavo, ki je bila narejena leta 2008, z naslovom Upravljanje človeških virov v Sloveniji, v kateri je sodelovalo 219 slovenskih organizacij, in sekundarno literaturo.

Glede na zastavljeno hipotezo je bilo potrebno definirati uspešnost podjetja. Težava, s katero sem bila soočena, je bila naslednja, kako pojasniti pojem uspešnosti? Obstajajo številne opredelitve prej omenjenega pojma. Opredelitev uspešnosti izhaja iz subjektivnega

pojmovanja s strani posameznika, vendar ne s strani raziskovalca, ki določi kazalnike uspešnosti. Vendar se tudi tukaj zaplete, predvsem zaradi načina izbire kazalnikov in področja, na katerem želimo prikazati uspešnost. V ta namen sem poiskala nekaj razlag o uspešnosti podjetij, ki dodatno ovrednotijo zastavljeno hipotezo. Ugotovitve sem zapisala v opredelitvi koncepta uspešnosti podjetij.

Pri analiziranju bom uspešnost podjetij določila na podlagi ravni produktivnosti in profitabilnosti ter dobrih praks upravljanja s človeškimi viri.

### **3 RAZVIJANJE KARIERE**

V poglavju razvijanje kariere se bom osredotočila na načrtovanje kariere in kaj vpliva na to. Bistvo poglavja je prikazati pomembnost odnosa med posameznikom in organizacijo, v kateri je zaposlen, ter vpliv dejavnikov organizacijskega okolja na preference posameznika in njegov osebni, strokovni ter karierni razvoj.

Pri načrtovanju kariere je potrebno najprej oblikovati cilje. Cilji morajo biti oblikovani tako s strani posameznika kot s strani organizacije, v kateri deluje. Organizacija mora imeti stik s svojimi zaposlenimi in jih obveščati o možnostih njihovega napredovanja ter doseganja ciljev, ki so jim zastavljeni. Tako mora biti organizacija seznanjena s posameznikovimi cilji, ki jih želi v kolektivu doseči. To pa je potrebno predvsem zaradi doseganja uspešnosti v organizaciji, ta bo večja, če se bodo cilji organizacije prekrivali s cilji posameznika (Merkač Skok 2005, 138).

Naloga organizacije je, da skrbi za svoj kader in v skladu s tem mora načrtovati karierne poti posameznikov (Merkač Skok 2005, 138). Pri oblikovanju ima pomembno vlogo tudi vrsta in notranja ureditev organizacije. Na podlagi tega lahko razločujemo med birokratsko, profesionalno in podjetniško kariero. Pojem birokratske kariere se uporablja v javnem sektorju. Karierna pot zaposlenih je zakonsko urejena in določena, vendar najdemo takšen tip kariere tudi v gospodarsko birokratsko oblikovanih organizacijah. V takšnem tipu zastavljene kariere posameznik z napredovanjem preide na višji položaj z dodatnimi ugodnostmi (Brečko 2006, 40).

Slabost takšne ureditve napredovanja posameznika je, da ta napreduje na podlagi formalno določenih pravil in ne glede na njegove sposobnosti ter znanja. Gledano s strani konkurenčnosti takšen tip napredovanja organizaciji ne more prinašati dolgoročne uspešnosti. Zato je bolje govoriti o podjetniški in profesionalni karieri, ki sta, za razliko od birokratske, tudi bolj zaželeni. Profesionalno kariero povezujemo z znanjem in strokovnostjo ter ni pogojena s položajem, ki ga posameznik zaseda. V primerjavi s profesionalno kariero podjetniško povezujemo s posli in obvladovanjem tveganja ter povečevanjem organizacijskih zmogljivosti. Izobraževanje in usposabljanje je vitalnega pomena predvsem v podjetniški in profesionalni karieri, manj v birokratski (Brečko 2006, 40–42).

Pri oblikovanju kariere lahko govorimo o notranji ali osebni karieri in zunanji ali organizacijski karieri. Osebno kariero razumemo kot posameznikovo zaznavo njegovih zmožnosti pri doseganju lastnih ciljev ter vrednotenju dosedanjega dela. Zunanja oziroma organizacijska kariera predpostavlja napredovanje in doseganje ciljev na podlagi zahtev, ki jih je potrebno doseči na delovnem mestu (Brečko 2006, 43). Spoznanje, da vertikalno napredovanje posamezniku ne prinese zadovoljstva, ampak mu je lahko to omogočeno tudi s horizontalnim napredovanjem oziroma »razvijanjem lastnega strokovnega področja dela« (Brečko 2006, 44) ali tudi z zamenjavo delovnega mesta.

### **3.1 Odnos med posameznikom in organizacijo**

Organizacija je primorana pomagati pri uresničevanju kariernih načrtov svojih zaposlenih, saj je od tega odvisna njena uspešnost in organizacijska klima. Za doseg ciljev je potrebno motivirati tudi tiste zaposlene, ki že nekaj časa stagnirajo in niso napredovali (Merkač Skok 2005, 138). Za doseganja organizacijske uspešnosti ta ne sme izvajati dodatnega pritiska na zaposlene in jim mora dopustiti možnost za uresničevanje osebnih ter kariernih ciljev v organizaciji (Merkač Skok 2005, 138). Ker je uspešnost organizacije odvisna od zadovoljstva njenih zaposlenih, jih bo organizacija pri doseganju zastavljenih ciljev podrla in usmerjala (Merkač Skok 2005, 140). Napredek pri uresničevanju kariernega načrta posameznika se preverja s pomočjo kontrolnih točk (Merkač Skok 2005, 139).

Posameznik mora pri načrtovanju svoje kariere upoštevati tri korake. Prvi korak je pogled v notranjost, ki vključuje »ocenjevalne inštrumente, določitev vrednost dela, stile dela ter osebne sposobnosti in kompetence« (Cvetko 2002, 75). Bistvo tega koraka je, da posameznik določi, kaj si želi in s samooceno lažje načrtuje kariero. Pri tem imajo pomembno vlogo kadroviki, ki posamezniku pomagajo identificirati cilje, ki jih želi doseči (Cvetko 2002, 75–76).

Drugi korak je pogled v zunanost, ki vključuje »identifikacijo potreb in priložnosti v organizaciji in dejavnosti, v katero se organizacija uvršča« (Cvetko 2002, 77). Za posameznika to pomeni, da mu mora organizacija pravočasno posredovati informacije, da si na podlagi tega lahko določi izvedljive cilje. Pri zastavljanju ciljev mora posameznik upoštevati poslovne potrebe in razvojne plane organizacije (Cvetko 2002, 77–78).

V zadnjem koraku, na podlagi prejšnjih dveh, posameznik zapiše cilje, ki jih uskladi s cilji delovnega okolja. S tem posameznik oblikuje razvojni načrt, kateremu je potrebno določiti še merila za ocenjevanje napredka. Posameznikov napredek je potrebno redno spremljati. S tovrstnim načrtovanjem kariere imata koristi tako posameznik kot organizacija (Cvetko 2002, 79–83). Posameznik razvija svojo kariero, organizacija pa na podlagi tega dosega lastne cilje in uspešnost.

Na oblikovanje kariere v največji meri vplivajo posameznik sam in tudi okolje, potrebe ter cilji organizacije. Pri tem gre za prepletanje več dejavnikov, ki vplivajo na odločitve posameznika in kadrovske politiko organizacije. Tukaj govorimo o političnih vplivih, občasno tudi pritiskih, spremembah vizije organizacije in zadnje čase je vse pomembnejši tehnološki dejavnik (Merkač Skok 2005, 144), ki je povezan z visoko tehnologijo ter upravljanje te in stopnja brezposelnosti, ki delodajalcem omogoča, da lahko izmed ponujene delovne sile izberejo le najboljše. K temu je veliko prispevala trenutna gospodarska kriza.

Za usklajevanje ciljev med posameznikom in organizacijo je potreben organ, ki je sposoben to področje urejati. Tukaj govorimo o kadrovske funkciji, ki na podlagi poslanstva, vizije, potreb in sprememb v organizaciji skrbi za pridobivanje potrebnega kadra in vesplošno skrb zanj. Kadrovska služba oziroma kadroviki skrbijo, da so cilji za posameznika dosegljivi in v ta namen ga tudi spodbujajo skozi razna izobraževanja in usposabljanja, ki so potrebna za doseganje ciljev organizacije. S tem pa je posamezniku dana možnost, da se osebno in karierno razvija. Posameznik se mora biti pripravljen prilagajati potrebam organizacije in v ta namen posledično prilagoditi »zastavljene cilje ciljem organizacije« (Merkač Skok 2005, 147), saj mu je s tem omogočeno tudi vplivanje nanje.

### **3.2 Dejavniki vpliva na karijerne preference posameznika**

Posameznik se pri zastavljanju in doseganju ciljev sooča s težavo identifikacije ciljev ter ocenjevanja samega sebe kot izhodišče za izoblikovanje kratkoročnih in dolgoročnih ciljev. Kot že večkrat povedano, morajo biti cilji posameznika usklajeni s cilji organizacije. Kar pomeni, da mora obstajati možnost vključevanja posameznikovih ciljev v cilje organizacije. Na oblikovanje kratkoročnih in dolgoročnih ciljev vplivajo predvsem posameznikova odločnost/neodločnost, uspeh/neuspeh, samoocena, okolje ter zaupanje (Možina 2009, 509).



Posameznikova odločnost oziroma neodločnost sta pomemben dejavnik pri izbiri ciljev, ki si lahko tudi nasprotujejo. To povzroča zmedo v posameznikovi določitvi ciljev ter negativno vpliva na samo uresničevanje teh. Posameznik si z zastavitvijo ciljev začrta tudi pot, po kateri jih bo poskušal doseči. Na tej stopnji igra pomembno vlogo strah pred neuspehom, saj se posameznik zaradi tega izogiba ciljem in si s tem omogoča občutek varnosti, ki pa ni stvaren. Z izmikanjem zastavljenim ciljem se na takšen način tudi obvaruje pred neuspehom (Možina 2009, 509).

Najpomembnejši izmed dejavnikov je samoocena. Posameznik mora imeti jasno vizijo oziroma predstavo, kaj si želi v prihodnje doseči. Brez tega mu zastavljeni cilji ne bodo prinesli zadovoljstva in mu bodo predstavljali tudi oviro pri doseganju teh. S tem je povezano tudi poznavanje širšega okolja. Tukaj govorimo o organizacijskem in posameznikovem osebnem okolju. Za oblikovanje ciljev je potrebno poznati trenutno situacijo in politiko v organizaciji v prihodnje, saj se morajo za dosego uspešnosti obeh akterjev cilji vključevati oziroma sovpadati in ne izključevati (Možina 2009, 509).

Posamezniku otežujejo doseganje ciljev tudi pričakovanja iz njegovega domačega okolja. V življenju so nam dane različne vloge, v skladu s katerimi moramo ravnati in se odločati. Od posameznika se na tej točki pričakuje, da bo vzpostavil hierarhijo oziroma prednostno listo ciljev, ki se razlikuje glede na posameznikov življenjski cikel. Tako samozaupanje v dosego zastavljenih ciljev temelji na dobrem poznavanju okolja in samega sebe. S tem se krepi tudi posameznikova rast in samozadostnost ter nadzor nad številnimi dejavniki iz okolja, v katerem deluje (Možina 2009, 509).

Na te dejavnike mora biti pozorna tudi organizacija, saj je tako naloga organizacije kot posameznika uresničevanje zastavljenih ciljev in pred tem še sodelovanje pri sooblikovanju načrta izvedbe. Tako sta glavni sestavini pri karieri posameznika pot po kateri bomo dosegli cilje in načini, s katerimi bomo to poskušali doseči (Možina 2009, 509). Tukaj se pravo delo posameznika in organizacije šele prične. Zaobiti morata vse ovire in pričeti sodelovati in komunicirati. Organizacija lahko v ta namen s pomočjo modelov kariernih poti pomaga pri načrtovanju kariere zaposlenih. Pri uvajanju kariernih modelov mora biti pozorna na to, da so cilji modela usklajeni s posameznikovimi in organizacijskimi cilji, ki jih želita doseči (Skopec 2006a, 64).

Velikokrat v organizaciji pride to tega, da cilji niso uspešno doseženi. To se največkrat zgodi zaradi »slabo opredeljenih ciljev, preveč ciljev, prekratkega časa, doseganja enega cilja lahko ovira doseganje drugega, konflikt med poslovnimi in osebnimi cilji« (Zupan 2009, 427–428). Največja težava je, da se od zaposlenih pričakuje, da cilje dosežejo v najkrajšem možnem času. Tako je delo posameznika opravljeno manj kakovostno in ne dosega proizvodnih ter produktivnih standardov. Nepravilno zastavljeni cilji se med seboj izključujejo in so neizvedljivi (Zupan 2009, 427–428). Največjo težavo pri doseganju ciljev predstavlja konflikt med posameznikovimi in poslovnimi cilji. Kot sem že večkrat napisala, se cilji organizacije in zaposlenega ne smejo izključevati. Velikokrat pride do situacije, v kateri se more posameznik odločiti, kaj mu je v dani situaciji prioriteta (Zupan 2009, 428).

Opisane situacije v veliki meri vplivajo na možnost kariernega razvoja posameznika. V primerih, ko zaradi nepravilno zastavljenih in izvedenih ciljev prične padati uspešnost in konkurenčnost podjetja, pada tudi možnost kariernega razvoja posameznika v organizaciji. Zato je pomembno, da imajo zaposleni možnost soustvarjanja in sooblikovanja ciljev, vizije in poslanstva organizacije. Posameznik se velikokrat sooči s konfliktom med družinskim življenjem in delom. Z uresničitvijo dodeljenih dodatnih nalog na delovnem mestu se posameznik lahko izkaže v tolikšni meri, da mu je lahko v zameno ponujeno tudi napredovanje. Vendar mora za doseg ciljev v to vlagati določene napore in se marsičemu tudi odpovedati, zato neprestano koleba med koristmi v zasebnem in delovnem okolju. Konrad (1996, 48) zapiše, da je posameznik odgovoren za načrtovanje, razčlenjevanje in ugotavljanje svojih potreb ter uresničevanje kariernih načrtov.

Da pa pri tem ni sam, mu potrebne informacije nudita kadrovik in njegov nadrejeni, skozi vodenje, svetovanje in podajanje povratnih informacij o njegovi delovni uspešnosti (Konrad 1996, 48). Pri načrtovanju kariere govorimo o dialogu med posameznikom in organizacijo. Ta proces v organizaciji imenujemo upravljanje kariere, v katerem prihaja do usklajevanja kariernih ciljev in zmožnosti posameznikov s »kadrovskimi potrebami v organizaciji« (Brečko 2006, 36–37).

Posameznikove in organizacijske prioritete, vrednote in potrebe stremijo k skupnemu načrtu doseganja zastavljenih ciljev. Tako je v prvi vrsti pomembno individualno vodenje kariere in opravljanje kadrov v organizaciji. Nosilec dialoga s strani organizacije je kadrovska služba, ki mora kvalitetno in strokovno opravljati svoje delo, saj se s tem odpravljajo težave in tegobe

ter povečujejo kvaliteto življenja zaposlenih in uspešnost podjetja (Konrad 1996, 67–68). Posameznikov celostni razvoj in delovna kariera temeljita na njegovih motivih, zmožnostih, potrebah, stališčih in vrednotah. Bistvo uspeha posameznika je karierno sidro, ki »posameznika vleče v določen poklic, in pomeni tisti način njegovega razmišljanja in sistema vrednot, ki se mu ne bi nikoli odpovedal« (Brečko 2006, 38).

Karierno sidro je trdna predstava o sebi, ki se uresniči ali ne uresniči in ostane ne glede na vse nastale ovire povezane z zadovoljevanjem potreb, glede na prioritete. V ta namen mora posameznik oblikovati prednostno lestvico motivov in potreb, da se izogne konfliktu izbire poklica. To pomeni, da posameznik teži k poklicu, v katerem lahko zadovolji identificirane prednostne potrebe in uresniči predstavo o sebi. Posameznik to doseže samo v primeru, ko se karierno sidro ujema z izbranim poklicem oziroma s tistim, kar bi rad delal (Brečko 2006, 247).

Do neujemanja kariernega sidra in poklica prihaja predvsem zaradi nepoznavanja samega sebe, napačne izbire poklica ali zunanjih omejitev. V izogib temu naj posameznik sledi predstavi o sebi in tistemu, kar bi rad delal v življenju. V pomoč posamezniku in tudi organizaciji je lahko osem izoblikovanih ter opredeljenih kariernih sider, ki lahko obema pomagajo pri lastnem in kadrovskem razvoju (Brečko 2006, 247). Za vsako karierno sidro posameznika lahko določimo elemente, ki vplivajo na njegovo nadaljnjo kariero. To je »vrsta dela glede na karierno sidro, načrtovanje izobraževanja, motiviranost, nagrajevanje in sistem napredovanja« (Brečko 2006, 248). Karierna sidra po Sheinu (Brečko 2006, 247) so »tehnično-funkcionalno sidro, managersko sidro, sidro varnosti in stabilnosti, sidro predanosti, sidro samostojnosti, sidro podjetniške ustvarjalnosti, sidro izziva in sidro življenjskega sloga«.

Za tehnično-funkcionalno sidro je značilna specializacija posameznika. Značilnosti managerskega tipa kariernega sidra so vodenje, odločanje, poznavanje več področij, ambicioznost in pomoč pri doseganju uspešnosti podjetja. Posamezniki, ki ne prenesejo omejitev s strani organizacije, se lahko poistovetijo s sidrom samostojnosti. Za takšen tip sidra je značilno zanašanje na samega sebe in nadzor nad svojim delom. Nasprotno od tega je sidro varnosti in stabilnosti, katerega značilnosti so predvidljivost dela, ni odpuščanja, zagotovljena je finančna varnost in zadostna pokojnina, razne ugodnosti, organizacijska trdnost ter zanesljivost. Posamezniki se pustijo voditi in so odvisni od odločitev drugih. Za podjetniško

sidro je značilna vizija o lastnem podjetništvu, proizvodnji, razvojem izdelkov in storitev. Za razliko od tega sidro predanosti izhaja iz posameznikovih notranjih vrednot. To so predvsem, poklici v katerih posamezniki pomagajo drugim (Brečko 2006, 249–263).

V sidru izziva gre za premagovanje nemogočega, tekmovanje in pestrost delovnih nalog. Usklajenost dela z družino povezujemo s sidrom življenjskega sloga, kar pomeni združevanje osebnih, kariernih in družinskih potreb (Brečko 2006, 263–267). Posameznikova karierna sidra naj bi se dokončno razvila v obdobju desetih let, vendar obstaja možnost, da se to zgodi tudi prej (Brečko 2006, 38). Tako lahko v življenjskem, družinskem in delovnem ciklu posameznika prihaja do prepoznavanja novih kariernih sider, ki so posledica posameznikovega napredovanja in zamenjave delovnih nalog. Model kariernih sider je uporaben ves čas razvoja kariere (Brečko 2006, 274).

#### 4 KARIERNA POT V PODJETJIH

V poglavju kariernih poti v podjetnih bom predstavila strategije, ki se jih poslužujejo podjetja pri upravljanju človeških virov in njihovega možnega kariernega razvoja. Podjetje deluje v skladu s strategijo poslovanja in cilji, ki mu omogočajo konkurenčnost ter uspešnost na trgu. Pri opredelitvi uspešnosti podjetja sem izpostavila doseganje dolgoročnih ciljev, kader in ekonomsko uspešnost. Podjetje cilje dosega s pomočjo kadra, ki ustvarja neko stopnjo produktivnosti in podjetju ustvarja profit za minimalne stroške. Tako bom s pomočjo raziskave Upravljanje človeških virov v Sloveniji iz leta 2008 in druge literature prikazala elemente strategij upravljanja kadrov v podjetjih.

Ključni element v tej verigi je kader, ki mu more biti omogočen osebni, strokovni in karierni razvoj. Za doseganje visoke stopnje ekonomske uspešnosti mora podjetje, oziroma za to pooblaščen služba, skrbeti za zaposlene, da s tem zmanjša stopnjo fluktuacije in predvsem nepotrebnega absentizma. Zato je potrebno oblikovati dialog med posameznikom in vodstvom podjetja ter se s tem izogniti nepotrebnim težavam. K zaželenemu odnosu prispevata prepletanje ciljev akterjev in organizacijska kultura ter klima, ki neposredno vplivata na zaznavo in vrednotenje delovnega okolja s strani posameznika.

Podjetja imajo opredeljeno poslanstvo, poslovno strategijo, strategijo za kadre/človeške vire, organizacijske vrednote in politiko komuniciranja. Rezultati analize so pokazali, da imajo podjetja, boljša od povprečja in najboljša glede na raven produktivnosti in profitabilnosti, slednje strateške elemente upravljanja zapisane razen politiko komuniciranja, ki je nenapisana (glej Prilogo B). V kolikor ni zadržkov pri deljenju podatkov s strani podjetja, je s tem posamezniku omogočen pregled nad celotno politiko delovanja podjetja in njegovimi razvojnimi možnostmi. Poslovna strategija podjetja daje usmeritve za kadrovske načrtovanje. Pri tem se postavlja vprašanje, v kolikšni meri je oseba, ki je odgovorna za kadre/človeške vire, vključena v razvoj poslovne strategije podjetja?

Kadrovik je lahko v razvoj poslovne strategije podjetja (glej Prilogo A) vključen od začetka priprave, podjetje se nato naknadno posvetuje z njim, pri izvajanju ali sploh ni vključen. Rezultati so pokazali, da so kadroviki v to vključeni že od začetka. Vodstvo podjetja si ne sme privoščiti, da strategija podjetja in strategija človeških virov ne bi bili usklajeno oblikovani. Zato so osebe, ki odgovarjajo za kadre v uspešnih podjetjih, člani uprave podjetja (glej

Prilogo A). Zadovoljstvo zaposlenih omogoča podjetju uresničitev načrtov dela in doseganja visoke ravni produktivnosti in profitabilnosti. Na tej točki uvidimo pomembnost zadovoljstva zaposlenih in organizacijske skrbi zanje kot pogoj za uspešnost podjetja ter povračila za dosedanje delo.

#### **4.1 Strategije podjetij pri upravljanju s človeškimi viri**

Obstoj podjetij je odvisen od ključnega kadra. Podjetja si ne smejo dovoliti izgubo strokovnega kadra, ki je gonilo podjetja. V izogib temu podjetje, ki se zaveda pomembnosti ključnih kadrov, posamezniku v sistemu omogoči karierni razvoj in napredovanje. V večini podjetij je napredovanje urejeno hierarhično oziroma linijsko. Težava se pri takšni ureditvi napredovanja v organizaciji pojavi v primeru, če je hierarhično višje mesto že zasedeno. V tem primeru podjetje ne more omogočiti napredovanja posamezniku in zaradi njegovih ambicij po doseganju višjih ciljev ta zapusti podjetje ter s seboj odnese vso pridobljeno znanje (Križnič 2009, 54).

Z nenehnim iskanjem in razvijanjem novega kadra ima podjetje večje izgube kot koristi. Da bi se podjetja izognila temu, so v sistem razvoja kariernih poti uvedla napredovanje po več tirih oziroma kariernih poteh. Podjetje z uvedbo trivialnega kariernega modela omogoči napredovanje in načrtovanje kariere po linijskem, strokovnem in projektnem tiru. Ko napredovanje ni mogoče več po istem tiru, lahko posameznik kariero nadaljuje po drugem. Tako je zaposlenemu omogočen osebni, strokovni in karierni razvoj (Križnič 2009, 54–55).

Podjetja, ki se odločijo za takšno ureditev kariernih poti, morajo karierni model prilagoditi glede na svoje zmožnosti in poskrbeti za vključenost vseh potrebnih subjektov v odločanje ter sprejemanje odločitev. Tako s skupnimi močmi določijo in definirajo posamezne ravni napredovanja v tirih. Raven je definirana z opisom delovnega mesta, izkušnjami in zahtevanimi kompetencami. Uspešnost kariernega modela je odvisna od načrta izvedbe, prehodov med ravnmi in tiri. S tem se lahko ustavi zapuščanje podjetij, saj imajo zaposleni ve bodo prispevali k uspešnosti podjetja. Podjetje bo lahko več sredstev namenjalo za dodatni razvoj zaposlenih, saj ne bo bojazni za odhod ključnih kadrov (Križnič 2009, 54–55).

Zaposlenim je omogočeno vertikalno napredovanje po različnih kariernih poteh in horizontalno s premiki med kariernimi potmi do samega vrha v organizaciji, ob ustreznem

izpolnjevanju pogojev ter zahtev delovnega mesta. Da podjetja na določena delovna mesta postavijo prave ljudi, v karierni model vpeljejo model kompetenc. Ustreznost določijo na podlagi primerjave med zahtevami delovnega mesta in kompetencami kandidata za delovno mesto. Na podlagi tega se določi tudi načrt nadaljnjega razvoja zaposlenega za doseg potrebnih kompetenc in uporabe dosedanjih izraženih kompetenc (Križnič 2009, 55).

V praksi tovrsten model uporablja podjetje Trimo. Za vsakega zaposlenega v podjetju letno identificirajo cilje in kompetence. S tem zaposleni dobijo povratno informacijo glede osebnega, strokovnega in kariernega razvoja. S spodbujanjem inovativnosti povečujejo motiviranost zaposlenih. Najboljše ideje tudi temu primerno nagradijo. V program spodbujanja inovativnosti so vključeni tudi drugi zunanji strokovnjaki in posamezniki oziroma študentje (Žezlina 2011, 39).

Podjetja različno oblikujejo karierne poti in odnos do zaposlenih. Pri odnosu med zaposlenimi in vodstvom podjetja apeliram na skrb slednjih do posameznika v organizaciji. Zaposlenim je potrebno nameniti pozornost, jih motivirati, jim podajati nove izzive in omogočiti osebni, strokovni ter karierni razvoj. Podjetje Cimos je eno izmed podjetij, ki ima prav poseben pristop do razvoja kadrov. Posameznika primerja z diamantom, ki dobi neko vrednost šele s pravo obdelavo in pri razvoju kadrov izhajajo prav iz te logike. Skozi proces pridobivanja, prepoznavanja, upravljanja in ohranjanja človeških virov pridobijo povratne informacije o njihovem pristopu do posameznika ter o možnostih izboljšav sistema razvoja kadrov (Žezlina 2011, 37–38).

Podjetja se morajo zavedati, da bo zadovoljstvo zaposlenih večje, če bodo lahko ti sodelovali pri projektnem delu. S tem se širi njihov spekter izkušenj in organizacija lahko s takšnim načinom dela odkriva nove talente ter jih uporabi pri doseganju lastnih ciljev. Podjetje s tem namenom spodbuja projektno timsko delo in inovativnost. Takšen način dela, poleg stalnega, ima medijska hiša Dnevnik (Žezlina 2011, 38).

Enega izmed celostnih sistemov vodenja ima zagotovo podjetje Hidria. S sistemom *Hidria Leadership* med seboj povezujejo vse ravni upravljanja in vodenja podjetja. Središče njihovega delovanja je posameznik, njegovo znanje in kompetence. Strokovni razvoj zaposlenim omogočajo z zunanjim in notranjim izobraževanjem, ki ga tudi v večji meri sofinancirajo. Izvirnost in ustvarjalnost posameznika ter delovnih timov ustrezno nagradujejo

(Hidria 2009). Delodajalci svojih zaposlenih ne bi smeli obravnavati kot enega izmed stroškov, ampak kot naložbo, ki se jim v prihodnje povrne.

Krka in Lek sta farmacevtski družbi, ki pa imata drugačno politiko upravljanja s človeškimi viri. Krka daje veliko pozornost na karierna sidra in zadovoljevanje potreb zaposlenih. Zaposlenim, ki se odločijo za dodatno izobraževanje, nudi ugodnosti v obliki študijskega dopusta, sofinanciranja in internega mentorstva. Organizirajo jim tudi dodatna izobraževanja v obliki strokovnih seminarjev. Svoje zaposlene spodbujajo k inovativnosti in notranjemu podjetništvu oziroma patentiranju njihovega znanja (Žezlina 2011, 38).

Lek, v primerjavi s Krko, dodano vrednost družbe ustvarja nekoliko drugače. Zaposleni v Leku si kariero gradijo na konceptu kroženja med delovnimi mesti ter s tem pridobivajo znanje iz različnih strokovnih področij. Dodatno pridobivanje znanje jim je omogočeno tudi z zunanjim izobraževanjem na za to ustreznih fakultetah. Kroženje med delovnimi mesti zaposlenim in družbi omogoča odkritje novih talentov ter razvijanje različnih sposobnosti. Podobno ureditev, kroženja, ima tudi podjetje Microsoft (Žezlina 2011, 38).

Na področju ravnanja z zaposlenimi ima prav gotovo edinstveno politiko podjetje Google, ki bi lahko bilo v določenih pogledih vzgled tudi drugim podjetjem. Uspeh podjetja izvira iz zadovoljstva zaposlenih in jasno opredeljene vizije, ki je znana vsem zaposlenim ter usidrana v njihovo razmišljanje in delo v podjetju. Zato je podjetje razvilo edinstven in celovit odnos do dela ter zaposlenih. Zaposlenim nudijo brezplačen prevoz na delo in po vsej delovni površini Googlovega kompleksa. Googlovi zaposleni niso striktno vezani na delo v pisarni, delajo lahko kjerkoli v kompleksu. Zaposleni si lahko delovni prostor uredijo po lastnih željah (Žezlina 2011, 41).

Zaposleni v podjetju delajo do petnajst ur na dan. Zaradi delovnih obremenitev in stresa jim je podjetje uredilo prav posebne prostore za sprostitev med delovnim časom, ki je zelo fleksibilen. Delovni čas je organiziran po sistemu 70-20-10. 70 % delovnega časa zaposleni namenijo glavni dejavnosti, 20 % za delo povezano z glavno dejavnostjo in 10 % časa za lastne projekte (Žezlina 2011, 41). Stopnja absentizma in fluktuacije je zelo nizka v primerjavi z drugimi podjetji. Za zaposlene organizirajo tudi dva celodnevna izleta. Odnosi med zaposlenimi temeljijo na druženju in sodelovanju v timih. Povezanost med zaposlenimi ohranjajo s poročanjem o rezultatih njihovega tedenskega dela. Podjetje ima prav posebno



politiko glede novega zaposlovanja. V primeru, če zaposleni priporoči osebo in jo potem zaposlijo, je predlagatelj denarno nagrajen (Žezlina 2011, 41).

Zavedajo se, da je za uspešno delo potrebna primerna psihofizična pripravljenost njihovih zaposlenih. V kompleksu imajo zaposleni na voljo razne športne površine, kjer lahko sproščajo negativno energijo in si bistrijo misli. Poskrbljeno je tudi za prehrano zaposlenih, do katere imajo v kompleksu dostop ves dan. Za zaposlene skrbijo z vrsto različnih brezplačnih storitev, kot so masaže, frizer, pravno in finančno svetovanje ter celostna zdravstvena oskrba. Podjetje je naklonjeno varovanju okolja, zato zaposlenim, ki kupijo hibridni avto, povrnejo del stroška nakupa. Za zadovoljstvo zaposlenih je podjetje Google pripravljeno storiti marsikaj. Zato svojim zaposlenim dovolijo, da lahko v službo s seboj pripeljejo tudi svoje hišne ljubljence (Žezlina 2011, 41).

Uspešnost podjetja Google izhaja iz intelektualnega in človeškega kapitala. Izobraževanje in usposabljanje je pomembno za vzdrževanje strokovne ravni in osebnega razvoja zaposlenih. Zaposleni imajo letno, za dodatno izobraževanje ali usposabljanje, na voljo do 5000 dolarjev (Žezlina 2011, 41). Kariera ni odvisna samo od ugodnosti in možnosti razvoja v podjetju, ampak tudi od vpliva zunanjih dejavnikov. Velik vpliv na kariero posameznika ima družina. Tudi na tem področju je podjetje Google poskrbelo za svoje zaposlene. Zaposlenim nudi pomoč pri vpisu otrok v vrtec in igrače ter obdaritvene zabave za njihove otroke (Žezlina 2011, 41). »Ob posvojitvi otroka dobi zaposleni 5000 dolarjev za delno pokritje stroškov, ob rojstvu otroka pa 500 dolarjev« (Žezlina 2011, 41).

Podjetje Schindler je za zadrževanje ključnega kadrov razvil globalno kadrovske strategijo, ki zajema »varnost in zdravje zaposlenih, razvoj zaposlenih, zaposlovanje in motivacija, ravnotežje med delom in prostim časom ter nagrajevanje« (Schindler 2013a, 14). Kadrovska služba zaposlenim, v skladu s poslovno in kadrovske strategijo, določi letne cilje za doseg delovne uspešnosti (Schindler 2013b, 5). Pri doseganju individualnih in organizacijskih ciljev je pomembno dvosmerno komuniciranje z uporabnimi povratnimi informacijami (Schindler 2013b, 7).

Motivacijo zaposlenih krepijo z ukrepi, ki jih oblikujejo na podlagi rezultatov raziskave, ki jo opravijo med zaposlenimi (Schindler 2013a, 14). Podjetje svojim zaposlenim omogoča fleksibilen delovni čas, pomoč in podporo pri delu. Pri nagrajevanju zaposlenih upoštevajo

poslovno, individualno uspešnost in dobre prakse nagrajevanje na trgu (Schindler 2013a, 14). Uspešnost vodij nagrajujejo v obliki priznanj, razvojnih možnosti in denarnih nagrad (Schindler 2013b, 5).

Zaradi njihove glavne dejavnosti so primorani svojim zaposlenim omogočiti ustrezno izobraževanje in usposabljanje. Naprej ocenijo posameznikove zmožnosti in znanje ter ga na podlagi tega usmerijo na ustrezno usposabljanje in ga v zadnji fazi vključijo v Schindlerjev program certifikacije. Program zajema pet dnevno usposabljanje na leto, tehnično usposabljanje, obnavljanje znanja in obveščanje o spremembah (Schindler 2013a, 15). Zaposlenim je omogočeno, da lahko preko različnih programov razvijejo svoje potencialne (Schindler 2013b, 4). Tako program Okvir vodenja podjetja Schindler (2013a, 14) omogoča vsem perspektivnim vodjem smernice za njihov nadaljnji razvoj. V programu so zapisana tudi merila »ocenjevanja vodenja, izbor in razvojne aktivnosti« (Schindler 2013a, 14).

Podjetje ima za ključne vodstvene položaje oblikovan poseben program poklicnega razvoja. Program razvoja kariere zajema izobraževanje in usposabljanje ključnega kadra. Zaposleni oziroma bodoče vodje lahko načrtujejo karierno pot v inženirskem, administrativnem tiru ali delu na terenu. Usposabljanje traja v treh korakih v šest letnem obdobju ob delu na podlagi mentorstva in dela na projektih (Schindler 2013a, 15).

Uspešna podjetja, glede na raven produktivnosti in profitabilnosti, uporabljajo pri vrednotenju delovne uspešnosti formalni sistem ocenjevanja zaposlenih. Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti v podjetjih kadrovskim službam služi za vir podatkov za usposabljanje, razvoj in karierno premike zaposlenih (glej Prilogo C). Podjetja lahko na razvoj kariere zaposlenih vplivajo na različne načine. Rezultati analize so pokazali, da uspešna podjetja za razvoj kariere zaposlenih v večji meri uporabljajo naslednje metode (glej Prilogo Č), kot so sodelovanje v projektne/timskem delu, vključevanje v medoddelčne naloge in mentoriranje.

Rezultati analize so pokazali, da v manjši meri uporabljajo naslednje metode razvijanja kariere, kot so naloge/projekte za vzpodbujanje učenja/izobraževanja pri delu, kroženje med delovnimi mesti, programi pridobivanja izkušenj in razvoja perspektivnih kadrov (glej Prilogo Č). Podjetja, glede na določitev kazalnikov uspešnosti pri analizi, skoraj ne uporabljajo formalnih kariernih načrtov, razvojnih centrov in načrtov nasledstva pri razvijanju kariere zaposlenih (glej Prilogo Č). Rezultati analize so pokazali, da uspešna podjetja pri razvoju

kariere zaposlenih v manjši meri uporabljajo vzpostavlja socialnih mrež,časne prerazporeditve v druge organizacije, trening osebnih veščin in E-učenje (glej Prilogo Č). Analizirana podjetja, glede na kazalnike uspešnosti, svoje zaposlene v primeru nadaljnega izobraževanja ali usposabljanja podpirajo in nudijo študijski dopust (glej Prilogo D).

## 5 KARIERNA POT V OBOROŽENIH SILAH

V poglavju karierne poti v Slovenski vojski bom izpostavila organizacijske značilnosti vojaške institucije, normativno ureditev karierne poti v njej, značilnosti kariernega razvoja posameznika kot osnovne enote, ki tvori organizacijo in težave, ki se pojavljajo pri uresničevanju kariernih ciljev.

Ena izmed glavnih značilnosti vojaške organizacije je njena prepoznavnost v družbi, saj se vojaške osebe razlikujejo od civilistov. Profesija poklica se tako kaže v uniformiranosti, obnašanju, medsebojnih odnosih, ceremonijah, ritualih, simboliki in spoštovanju vojaških pravil (Jakič 2010, 79). V nadaljevanju bodo izpostavljene značilnosti zaposlitve, ki imajo posreden in neposreden vpliv na kariero posameznika v vojaški organizaciji.

Vojaška organizacija se po strukturnih in funkcionalnih značilnostih v nekaterih pogledih razlikuje od drugih organizacij. Razlikovanje med vojaško in civilno organizacijo temeljili predvsem na tveganjih oziroma v pripravljenosti posameznika, da izpostavlja svoje življenje za doseg ciljev organizacije (Jakič 2010, 77). Danes tega ne moremo več trditi, saj do tveganj prihaja v vseh poklicih. V sami osnovi se vojaška organizacija od drugih organizacij razlikuje že v sami specifičnosti trga vojaške delovne sile (Kopač 2005, 235–236).

Posebnosti trga vojaške delovne sile oblikujejo specifična znanja in veščine, ki jih predhodno posameznik ne more pridobiti ter osvojiti. To pridobi skozi vojaško izobraževanje in usposabljanje. Kot vsaka organizacija ima tudi vojaška določena pravila, v skladu s katerimi posamezniki ravnajo. Pravila so zapisana v obliki vojaške discipline in kodeksa vojaške etike. Zaradi naravne dela v vojski mora biti posameznik pripravljen opravljati naloge v vseh razmerah (Kopač 2005, 236).

Za vojaško organizacijo je značilna hierarhična ureditev medsebojnih odnosov in napredovanja. Vstop v organizacijo je strogo predpisan in posameznik vstopi pri določeni starosti na dnu hierarhične lestvice, po kateri se lahko kasneje ob izpolnjevanju pogojev vzpenja. Plača posameznika v vojaški organizaciji je odvisna od napredovanja, torej od čina in starešinstva ter ne tržnega določevanja višine plače kot v civilnem sektorju (Kopač 236–237).

Poleg tega je ena izmed značilnosti vojaške organizacije tudi uporaba sile v primeru obrambe države, njenih prebivalcev, soborcev in samoobrambe. Poleg prej omenjenih značilnosti, ki vplivajo na izbiro zaposlitve in razvoja kariere posameznika v vojaški organizaciji, imajo vidno vlogo še psihična in telesna pripravljenost, poslušnost posameznika in kohezivnost vojaške enote (Jakič 2010, 77). Formalni in neformalni odnosi se vzpostavljajo v vseh organizacijah, izražanje slednjih v vojaški ni zaželeno in je tudi prepovedano. Do oblikovanja neformalnih odnos prihaja, vendar se ti razvijejo ločeno od formalnih in vplivajo na medsebojno povezanost v enoti. Posameznik ne sme kazati čustev in šibkosti, ki bi lahko negativno vplivala na podobo o trdnem, močnem vojaku in kohezivnost v njegovi enoti (Jakič 2010, 77–78).

O vojaški organizaciji govorimo tudi kot o posebnem primeru birokratske organizacije. Značilnost slednje je »vzorec natančno opredeljenih služb, hierarhično organiziranih po natančno določenih linijah zapovedovanja ali komunikacije« (Morgan 2004, 24). Od drugih birokratskih organizacij se vojaška razlikuje po razslojevanju vojaškega osebja na vojake, podčastnike in častnike (Jakič 2010, 78). Za vojaško organizacijo je značilna centraliziranost, avtoritarnost, veriga poveljevanja in fizično-družbena zaprtost. Vojska je fizično zaprta v vojašnice in družbeno v sistem vojaškega delovanja ter uporabljivosti vojaškega znanja in veščin (Jakič 2010, 78–79). Zato je v neprestanem iskanju podpore in stika z zunanjim civilnim okoljem.

## **5.1 Karierna pot v Slovenski vojski**

V skladu s strukturnimi in funkcionalnimi značilnostmi vojaške organizacije je urejeno tudi napredovanje pripadnikov Slovenske vojske. Pri značilnosti zaposlitve v Slovenski vojski je potrebno izpostaviti še, da poleg temeljne normativne uredbe, za pripadnike Slovenske vojske veljajo še predpisi o javnih uslužbencih. Temelj delovanja Slovenske vojske predstavljajo Zakon o obrambi (Ur. l. RS 103/4), Zakon o službi v Slovenski vojski (Ur. l. RS 68/07 in 58/08 - ZSPJS-I) in Zakon o javnih uslužbencih (Ur. l. RS 32/06).

Kariero v širšem smislu povezujemo s posameznikovim napredovanjem v organizaciji. Napredovanje in ocenjevanje zaposlenih v Slovenski vojski se izvaja v skladu z 62. in 63. členom Zakona o obrambi (Ur. l. RS 103/4) in petim poglavjem Zakona o službi v Slovenski vojski (Ur. l. RS 68/07 in 58/08 - ZSPJS-I). Posamezni kriteriji napredovanja in ocenjevanja

zaposlenih v Slovenski vojski se izvajajo še v skladu z Zakonom o sistemu plač v javnem sektorju (Ur. l. RS 108/09), Uredbo o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (Ur. l. RS 51/08, 91/08 in 113/09), Uredbo o činih in poviševanju v Slovenski vojski (Ur. l. RS 99/02, 87/05, 34/06 in 116/07), s Pravili službe v Slovenski vojski (Ur. l. RS 84/2009) in Pravilnikom o službeni oceni (Ur. l. RS 1/2010).

Temelj za napredovanje in karierno pot pripadnikov Slovenske vojske predstavlja službena ocena na podlagi letnega razgovora, ki je določen s Pravilnikom o službeni oceni (Ur. l. RS 1/2010) in s 105. členom Zakona o javnih uslužbencih (Ur. l. RS 32/06). Geržina (2010, 437) izpostavi pomembnost kvalitetne izvedbe letnega razgovora, saj se v razgovoru določijo in opredelijo cilji, ki jih mora posameznik uresničiti v nekem obdobju. To je temeljnega pomena za ugotavljanje uspešnosti posameznika (Geržina 2010, 437) in razvoja njegove kariere ter pridobivanja povratnih informacij o lastnem napredku.

Službena ocena pripadnika Slovenske vojske ima dva pomena. Prvič je osnova za napredovanje v višji plačni razred in drugič je eden izmed pogojev napredovanja in imenovanja v višji čin (Geržina 2010, 440). Tako je službena ocena podlaga za vertikalno in horizontalno napredovanje ter spremljanje, načrtovanje ter razvijanje kariere zaposlenih v Slovenski vojski.

Vertikalno napredovanje pomeni izpolnjevanje pogojev, zapisanih v Uredbi o činih in poviševanju v Slovenski vojski (Ur. l. RS 99/02, 87/05, 34/06 in 116/07), za pridobitev neposredno višjega čina s spremembo v delovni nalogi. Pri horizontalnem napredovanju pa ne gre za spremembo v delovni nalogi, ampak za nagrajevanje opravljenega dela oziroma »povečevanje plače na istem delovnem mestu« (Geržina 2010, 439). Plača zaposlenih v Slovenski vojski se določi na podlagi delovne uspešnosti, ki se ovrednoti na podlagi službene ocene na osnovi treh let (Geržina 2010, 440).

Z ocenjevanjem zaposlenih v Slovenski vojski se preverjata dve skupini ciljev, to so kadrovske in organizacijske cilji. S kadrovske cilji ugotavljamo »pogoje za napredovanje v višji plačni razred in pogoje za napredovanje v činu« (Geržina 2010, 438) ter razporejanje zaposlenih v organizaciji. Razpoložljivost, načrtovanje, razvoj zaposlenih in preglednost nad kadrovske viri pa organizacijske cilji služijo kot podlaga za nadaljnjo vzdrževanje

usposobljenosti pripadnikov Slovenske vojske v skladu z njenimi temeljnimi nalogami, ki so zapisane v Zakonu v obrambi (Ur. l. RS 103/4).

S predvidljivostjo karierne poti oziroma napredovanja vojaške osebe v vojaški organizaciji lahko opredelimo tri karierne modele, ki se pojavljajo in so značilni tudi za Slovensko vojsko. Tako govorimo o kariernem modelu trikotnika, lestve in kariernem modelu več lestev (Skopec 2006a, 64). V modelu trikotnika je zaposleni v Slovenski vojski »razporejen na osnovno formacijsko dolžnost« oziroma nalogo (prav tam). »/F/ormacijske dolžnosti /.../ posameznika uvrščajo v karierni sistem vojske« (Bratušek 2009, 41). Zaradi hierarhične ureditve položajev oseb v vojaški organizaciji, morajo vsi ob vstopu nastopiti v njihovi osnovni dolžnosti oziroma v njihovem delovnem mestu. Kar pa ne velja za vojaške uslužbence, ki jih Slovenska vojska zaposli na podlagi potrebe po določenem kadru, ki ga ne more sama izobraziti in pridobiti (Skopec 2006a, 64).

Naslednji karierni model je model lestve ali nam znano vertikalno napredovanje vojaške osebe, ki predstavlja povzpenjanje posameznika po hierarhični lestvici oziroma z drugimi besedami, v vojaški organizaciji to pomeni napredovanje v neposredno višji čin ob izpolnitvi predpisanih pogojev. V skladu s kariernim modelom več lestev lahko vojaške osebe gradijo svojo kariero v treh stebrih (Skpec 2006a, 64). V poveljniškem stebru vojaška oseba pridobiva potrebna znanja in veščine glede poveljevanja ter vodenja. V štabnem stebru vojaška oseba na podlagi osvojenega znanja in veščin opravlja štabne in poveljniške formacijske dolžnosti. Rodovske in specialistične naloge vojaška oseba opravlja v specialističnem stebru (Skopec 2006b, 111–112). Prehod vojaških oseb med kariernimi stebri, ravnmi v stebrih in formacijskimi dolžnostmi je omogočen vertikalno, horizontalno in prečno (Skopec 2006b, 110).

Določanje in načrtovanje kariernih poti pripadnikov Slovenske vojske je podrobneje opredeljeno v dokumentu Obveznih usmeritev, ki določajo sistem kariernih poti vojaških in civilnih oseb v Slovenski vojski. Usmeritve sistema kariernih poti imajo dvojno vlogo. Posamezniku oziroma vojaški osebi omogočajo načrtovanje karierne poti in načine za uresničitev njihovih kariernih ciljev ter Slovenski vojski omogočajo vpogled v sistem kadrovanja s človeškimi viri (Skobec 2006b, 108).

V Usmeritvah sistema kariernih poti v Slovenski vojski so, poleg prej predstavljenih kariernih stebrov, zapisana še temeljna načela kariernih poti, ki omogočajo vsem zaposlenim enako in pravično obravnavo. Načelo transparentnosti in javnosti kariernih poti posameznikom omogoča dostop do vseh potrebnih podatkov, ki jih potrebujejo pri načrtovanju lastne kariere. To načelo predpisuje, da mora biti karierni sistem enak za vse. S tem je tesno povezano načelo zagotavljanja enakih možnosti. Kar pomeni, da morajo imeti vsi pripadniki Slovenske vojske enake možnosti in pogoje za napredovanje. Ti pa morajo biti javno in natančno opredeljeni ter ovrednoteni (Skobec 2006b, 109).

Načelo strokovnega razvoja se mora upoštevati pri oblikovanju kariernih poti pripadnikov Slovenske vojske v okviru zagotavljanja možnosti, da se lahko ti izobražujejo, usposabljujejo, izpopolnjujejo ter izberejo poklic. Elementi strokovnega razvoja so pomemben dejavnik pri napredovanju oziroma kariernem razvoju pripadnikov Slovenske vojske. Zaradi značilnosti vojaške organizacije se je posledično izoblikovalo tudi načelo postopnosti. Karierni premiki pripadnikov Slovenske vojske se zgodijo v zaporedju v točno za to opredeljenem času (Skobec 2006b, 109).

Načela kariernih poti vsem pripadnikom Slovenske vojske omogočajo enake pogoje pri kariernem, osebnem in strokovnem razvoju. V kolikšni meri se to v realnosti realizira, je odvisno od vsakega posameznika, njegovih pričakovanj in ciljev, ki jih zasleduje v življenju. V vojaški organizaciji so pravila napredovanja striktno določena in ker so za vse enaka, je za opravljanje odgovornejših nalog potrebno izbrati le najboljše. Ti se izberejo na podlagi selekcije, pri tem imata velik vpliv izobrazba in usposobljenost kandidata (Skobec 2006b, 110). Tako se ustrezni in neustrezni kandidati še nadalje izobražujejo ter usposabljujejo na delovnih mestih in gradijo svojo kariero.

Vojaška oseba gradi svojo kariero v skladu s potrebami organizacije po določenem kadru. Kadrovsko načrtovanje je opredeljeno v Direktivi za kadrovske postopke v Slovenski vojski, ki mora biti v skladu z zagotavljanem operativnosti oboroženih sil. V to vključujemo vstop in odhod vojaških oseb ter karierno pot pripadnikov Slovenske vojske. Vsi kadrovske postopki, ki so pomembni od vstopa v vojaško organizacijo in vse do odhoda iz nje (Celcer 2010, 21–23).



Dolgoročno se kadrovska struktura določi s srednjeročnim obrambnim programom usmeritev. Kratkoročno pa z letnim kadrovskim načrtom, ki zasleduje cilje zapisane v srednjeročnem programu. Slovenska vojska trenutno zasleduje cilje v skladu s Srednjeročnim obrambnim programom Republike Slovenije 2013–2018 (Vlada Republike Slovenije 2013).

V Programu (Vlada Republike Slovenije 2013, 43–44) je zapisano, da bo Slovenska vojska v sistemu upravljanja kadrovskih virov v prihodnje ohranjala točno določeno število pripadnikov stalne in pogodbene rezerve, poskrbela za usklajeno razmerje med častniki, podčastniki in vojaki, pridobivala potreben kader in ravnala v skladu s temeljnimi načeli kariernih poti. V Programu (Vlada Republike Slovenije 2013, 43–44) so izrecno zapisali, da bodo strukturalna neskladja odpravili s kompetenčnim modelom ocenjevanja delovne uspešnosti.

Kar pomeni, da bodo s pomočjo specifičnih in splošnih kompetenc določenih za skupine vojaških oseb dodatno ovrednotili njihovo učinkovitost in uspešnost vedenja v različnih situacijah in nalogah. S tem se opredelijo zahteve za skupine vojaških oseb, ki jih morejo skozi usposabljanje in izobraževanje razviti ter pridobiti. Kompetence bodo eno izmed meril službenega ocenjevanja, ki je temelj napredovanja pripadnika Slovenske vojske. Izmed »štirih ključnih« (Kohont 2006, 163) in »petnajstih delovno specifičnih kompetenc Slovenske vojske« (prav tam) je za častnika najpomembnejša kompetenca analitično mišljenje, za podčastnika odgovornost in za vojaka psihofizična pripravljenost (Kohont 2006, 177–178).

Zadovoljstvo zaposlenega v organizaciji ni odvisno samo od plače, ki jo prejeme za svoje delo, ampak tudi kako organizacija skrbi zanj. Organizacije svojim zaposlenim nudijo določene pravice in ugodnosti ter se s tem poskušajo izogniti fluktuaciji in absentizmu. Slovenska vojska je s programom celostne oskrbe za pripadnike in njihove družine poskrbela predvsem za njihove nematerialne potrebe (Juvan 2008, 29). Leta 2007 se je to področje sistemsko uredilo in natančneje opredelilo in zapisalo v sedmem poglavju Zakona o službi v Slovenski vojski (Ur. l. RS 68/07 in 58/08 - ZSPJS-I).

Zavedali so se pomembnosti zadovoljstva pripadnikov, ki vpliva na nemoteno delovanje vojaške organizacije pri doseganju ciljev. Uresničevanje koncepta celostne skrbi za pripadnike Slovenske vojske bi moralo v praksi prinesiti višjo motiviranost vojaških oseb (Juvan 2008, 29) pri doseganju ciljev in posledično uspešnejšega načrtovanja kariere v vojaški

organizaciji, če izhajamo, da je delovna uspešnost eno izmed meril napredovanja v Slovenski vojski.

## **5.2 Prenos dobrih kariernih praks podjetij v Slovensko vojsko**

V podpoglavju bom predstavila možnost uporabe nekaterih podjetniških strategij razvoja posameznika v Slovenski vojski. Kariera je lahko načrtovana ali nenačrtovana in ne glede na to posameznik sam odgovarja za svojo karierno pot. V pomoč mu je politika upravljanja kadrov v podjetju, katere namen je usklajevanje ambicij zaposlenih in potreb podjetij za doseganje uspešnosti obeh. Podjetja, da bi preprečila nezadovoljstvo in prevzemanje zaposlenih, težijo k iskanju najboljših, najustreznejših praks ravnanja in razvoja, ki so boljša od konkurenčnih podjetij.

Zaradi specifičnosti zaposlitve v Slovenski vojski, predstavljenih v četrtem poglavju, v vojaški organizaciji ni možno uporabiti prakse kroženja med delovnimi mesti in nalogami. Bistvo takšnega sistema je kroženje med delovnimi nalogami in položaji zaposlenih v organizaciji, kjer se zaposleni na koncu rotacije vrne na prvotno delovno mesto (Grimsley 2014). S spremembo delovnega okolja imajo zaposleni večjo možnost razvoja, pridobivanja novih delovnih izkušenj in odkrivanja novih talentov. Podjetja s pomočjo tovrstnega sistema odkrivajo ključen oziroma perspektiven kader. Takšen način dela v Slovenski vojski ni mogoč, saj posameznik naloge opravlja glede na formacijsko dolžnost, ki ga uvršča v karierni sistem.

V podjetništvu se veliko pozornosti namenja programom spodbujanja inovativnosti, ki ustvarjajo dodano vrednost izdelkov, storitev podjetja in tudi zaposlenih. Ustvarjalnost zaposlenih se ne kaže samo o novih idejah, ampak tudi o konkurenčni prednosti podjetja na trgu. Zato se celoten kolektiv ne sme bati vpeljevanja novih sprememb, idej, saj na tem lahko podjetje gradi svojo strateško prednost in posel (Creatoor 2014). Vojaška organizacija na obrambnem področju nima konkurence, zato programe spodbujanja inovativnosti ni mogoče realizirati in izpeljati v Slovenski vojski. To prepričuje tudi sama togost vojaške organizacije, kjer do večjih strukturnih in funkcionalnih premikov pride samo ob načrtni transformaciji vojske, ki pa ne vključuje tovrstnega razvoja posameznika.

Podjetja vse več pozornosti namenjajo timske delu. V okviru tovrstnega dela se posameznik strokovno, osebno razvija, testira svoje vodstvene sposobnosti in odkriva nove. Pomembno je tudi samo oblikovanje timov. Tim tvori skupina ljudi s potrebnimi lastnostmi in kompetencami, ki so potrebne za doseganje ciljev. Naloge in vloge se posameznikom dodelijo na podlagi zastavljenih ciljev projekta. Doseganje ciljev projekta je odvisno od medsebojnega sodelovanja (Business Dictionary). Tovrsten način dela opazimo tudi v vojaški organizaciji, vendar ne v polnopomenskem razumevanju koncepta timskega dela. Posamezniki v vojski delujejo v enotah, katerim so dodeljene naloge in zadolžitve, ki jih izvajajo v miru ter vojni. Posameznik preko izobraževanja in usposabljanja s pridobljenim znanjem, kompetencami uresničuje poslanstvo enote.

Predajanje znanja je eden izmed možnih virov razvoja v podjetju. Sistem mentoriranja v podjetjih služi kot vir znanja pridobljenega skozi večletno delo, ki se prenaša na izbrane zaposlene oziroma tiste, ki so se v organizaciji že izkazali s svojim delom. Mentor zaposlenemu daje nasvete pri delu in navodila (Education Portal 2014). Posameznik se razvija s pomočjo posredovanih informacij, ki jih pridobi iz prve roke izkušenega mentorja, ki mu omogočajo uspešno izpolnjevanje naloženih delovnih dolžnosti in nalog. Sistem mentoriranja je v vojaški organizaciji vključen v celostni sistem izobraževanja in usposabljanja. Sistem izobraževanja in usposabljanja v Slovenski vojski poteka v Centru vojaških šol, v katerega so vključena Poveljniško-štabna šola, Šola za častnike, Šola za podčastnike, Šola za tuje jezike, Veščinski center, Knjižnično-informacijski center, Oddelek za e-izobraževanje in Vojaški muzej (Vlada Republike Slovenije 2013, 36).

Karierni premiki v Slovenski vojski so normativno določeni. Za posamičen premik mora vojaška oseba izpolnjevati določene pogoje. Ustrezno raven izobrazbe in usposobljenosti vojaška oseba pridobi v prej omenjenem Centru vojaških šol, ki jo zahteva posamičen neposreden vertikalni karierni premik. Glede na čin in starešinstvo bi lahko Slovenska vojska, na podlagi vpeljave menedžerskega tipa kariernega sidra, prepoznavala tip vojaških oseb z voditeljskimi sposobnostmi ter jih na podlagi tega usmerjala skozi ustrezen strokovni razvoj in izoblikovala močen poveljniški steber. Podobno bi lahko naredila v ostalih dveh stebrih, kjer bi na podlagi kariernih sider usmerjala razvoj vojaških oseb.

Z napredovanjem in kariernim razvojem so tesno povezane kompetence oziroma potrebne lastnosti posameznika za opravljanje določenega dela. Med ključnimi kompetencami v

Slovenski vojski so »samoiniciativnost, komunikativnost, timsko delo in strokovnost« (Kohont 2006, 163). Med delovno specifične kompetence se umešča usmerjenost k ciljem in odgovornost, organizacija časa in dela, zanesljivost, vizionarstvo, bojevitost, urejenost in osebni zgled, kritično mišljenje, skupinskost, tehnična kompetentnost, sposobnost pogajanja, etično delovanje, analitičnost, dovezetnost za spremembe in učenje, voditeljstvo, psihofizična pripravljenost (Kohont 2006, 163).

Veliko težavo v Slovenski vojski predstavlja strukturno neskladje med vojaki, podčastniki in častniki. Strukturno neskladje bodo v prihodnjih letih poskušali odpraviti z vzpostavitvijo kompetenčnega modela pri ocenjevanju delovne uspešnosti (Vlada Republike Slovenije 2013, 43–44). Službena ocena je vir podatkov za usposabljanje, razvoj in karijerne premike vojaških oseb v Slovenski vojski. Določitev kompetenc za posamezne formacijske dolžnosti, zapisanih v prejšnjem odstavku, ne bi prineslo samo izboljšanja v strukturi vojaških oseb, ampak tudi jasnejša pravila napredovanja in izpolnjevanja predpisanih zahtev.

Kompetence, zaželene lastnosti vojaških oseb, so zapisane v dokumentih Slovenske vojske (Kohont, 2006, 164), vendar se pri vrednotenju in napredovanju zaposlenih do zdaj niso dosledno upoštevale. Z vzpostavitvijo kriterijev bodo vojaškim osebam podane jasne smernice, kdaj in pod katerimi pogoji bodo lahko napredovali. S celovitim sistemom upravljanja kadrov, diamantni model, je možno izboljšati pristop do posameznika in preko povratnih informacij identificirati ukrepe za izboljšanje sistema razvoja kadrov.

Odnos podjetij do zaposlenih je viden tudi skozi sistem ugodnosti in nagrajevanja, ki jim ga nudijo. Izmed predstavljenih podjetij, v petem poglavju, ima Google edinstveni odnos do svojih zaposlenih. Vir financiranja ugodnosti in nagrajevanja je njihova ekonomska uspešnost, za katero so zaslužni tudi sami zaposleni. Slovenska vojska je pri skrbi za pripadnike sledila tujim vojskam in leta 2007 ustanovila Službo za celotno skrb pripadnikov. Celotna skrb za pripadnika Slovenske vojske zajema zdravstveno, psihološko, socialnovarstveno in religiozno duhovno oskrbo ter pravno pomoč in svetovanje ter športne dejavnosti in organizirano preživljanje prostega časa (Zakon o službi v Slovenski vojski, 76. čl.). Tovrsten sistem do danes ni zaživel, saj se težave pojavljajo pri financiranju in uveljavljanju sistema v praksi. Vse strukturne in funkcionalne potrebe Slovenske vojske se financirajo iz javnega proračuna in zaradi krčenja sredstev namenjenih obrambi se tudi sistem celostne skrbi za pripadnike ni nadalje razvijal. Uveljavljanje sistema v praksi je oteženo, saj

je upravičenec hkrati tudi pobudnik uveljavitve pravic. Ostale ugodnosti in sistem nagrajevanja se izvajajo v skladu z zakonodajo Slovenske vojske.

## 6 ZAKLJUČEK

V nadaljevanju bom izpostavila glavne ugotovitve pri razvoju kariere posameznika. Prva značilnost je identifikacija in opredelitev ciljev na podlagi prioritete potreb, zmožnosti, motivov, stališč in posameznikovih vrednot. Na podlagi tega si posameznik ustvari neko podobo o sebi, ki jo v prihodnje skuša doseči. Tako je karierna pot zaznamovana z vrsto dela, izobraževanjem in usposabljanjem, motiviranjem, nagrajevanjem ter napredovanjem. Da pride do uresničitve posameznikovih ambicij v zvezi s tem, je potrebno skrbno upravljane s kariernimi cilji, za kar poskrbi kadrovska služba v organizaciji. Tako je druga značilnost kariere posameznika dialog med njim in organizacijo, v katerem mora prihajati do izmenjave informacij ter vključevanja ciljev obeh v proces odločanja in opredeljevanja ciljev. Kot tretjo temeljno značilnost bi izpostavila problem opredelitve dobrih in izvedljivih ciljev.

Kariera v Slovenski vojski temelji na organizacijskih lastnostih in normativni ureditvi. Izmed strukturnih značilnosti na razvoj kariere najbolj vpliva hierarhična struktura. Hierarhija vojaških oseb je jasna in do napredovanja lahko prihaja samo vertikalno, neposredno v višji čin, ter horizontalno, povišanje plače. Pripadniki Slovenske vojske so po slovenski zakonodaji javni uslužbenci in njihovo napredovanje je normativno urejeno s predpisi.

Karierni premiki pripadnikov Slovenske vojske so odvisni od izpolnitve predpisanih pogojev, delovne uspešnosti oziroma službene ocene in kadrovskih potreb oziroma dolgoročnega ter kratkoročnega kadrovskega načrtovanja. Ključ napredovanja v Slovenski vojski je službena ocena, ki je seštevek izkušenj, rezultatov in stopnje usposobljenosti. Z načeli kariernih poti v Slovenski vojski so vsem vojaškim osebam omogočeni enaki pogoji izpolnjevanja kariernih ciljev. V skladu s tem je pripadnikom Slovenske vojske omogočeno vojaško-strokovno izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje.

Do strukturnega neskladja v Slovenski vojski prihaja zaradi trenutne ureditve kariernih premikov. Karierna pot je urejena v skladu z modelom lestve in z izpolnitvijo predpisanih zahtev je napredovanje omogočeno vsem, ne glede na kadrovske potrebe. Tovrsten model vojaški organizaciji najbolj ustreza predvsem zaradi njenih strukturnih značilnosti. Posledica tega je porušeno razmerje med častniškim, podčastniškim in vojaškim zborom. Težava je rešljiva s pomočjo uvedbe kompetenčnega modela, ki dodatno opredeli zahteve skupin in podskupin vojaških oseb.

Zaključim lahko, da je za razvoj kariere zaposlenega pomembna kadrovska strategija, ki izhaja iz odločitev in načrtov vodstva organizacije. Pri tem se ne sme pozabiti na vpliv organizacijskih vrednot in vzpostavitve ustrezne politike komuniciranja. Zato morajo biti kadroviki vključeni v neposredna odločanja in oblikovanja smernic organizacijske strategije. Na podlagi tega se v podjetju oblikujejo kadrovske načrti in identificirajo potrebe. Prihodnost uspešnosti podjetja se gradi na ključnih/perspektivnih kadrih, ki v končni fazi povečujejo intelektualni kapital podjetja kot kombinacije človeškega in organizacijskega kapitala.

Podjetja svojim zaposlenim omogočajo več možnosti kariernega razvoja, drugače zaradi nezadovoljstva ti odhajajo konkurenčnim podjetjem. Oblikovanje kariernih poti poteka v dialogu med posameznikom in organizacijo, ki skupaj določita letne cilje uspešnosti. Podjetja se na različne načine lotevajo oblikovanja razvojnih možnosti zaposlenih. Predstavljena podjetja pri kariernih premikih zaposlenih uporabljajo model kompetenc, programe spodbujanja inovativnosti, projektno/timsko delo, karierna sidra in kroženje med delovnimi mesti. Podjetja lahko potreben kader izoblikujejo sama, to je primer diamantnega modela, ali ga poiščejo na trgu dela glede na kadrovske potrebe.

Ob spoznanju podjetij, kako pomembna je pozornost usmerjena k zaposlenim, ta v organizacijo uvajajo celostni sistem upravljanja in vodenja. Zaposleni so za dobro opravljeno delo nagrajeni z različnimi ugodnostmi. Primer takšnega podjetja je zagotovo Google, ki v vseh pogledih skrbi za svoje zaposlene. Da se lahko posameznik osebno, strokovno in karierno razvija, mu podjetja, glede na kadrovske potrebe, omogočijo razne programe izobraževanja ter usposabljanja. Uspešnost zaposlenih podjetja letno preverjajo s formalnim sistemom ocenjevanja, ki služi za vir podatkov za usposabljanje, razvoj in karierni premiki zaposlenih.

Na podlagi ugotovitev lahko zapišem, da specifičnost zaposlitve v Slovenski vojski omejuje implementacijo podjetniških strategij razvoja posameznika in s tem potrdim zastavljeno hipotezo. Razvoj in načrtovanje kariere vojaških oseb sta omejena z zakonodajo, strukturno-funkcionalnimi značilnostmi, proračunom Slovenske vojske in s kadrovske politiko. Sistem kariernih premikov je tog in nefleksibilen ter ne dopušča uspešnejšega načina ocenjevanja zaposlenih od že vgrajenih.

## 7 LITERATURA

1. Bratušek, Boris. 2009. Karierni sistem v Slovenski vojski. *Bilten Slovenske vojske* 11 (4): 37–50.
2. Brečko, Daniela. 2006. *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: Planet GV.
3. *Business Dictionary*. Dostopno prek: <http://www.businessdictionary.com/> (28. julij 2014).
4. Celcer, Mojca. 2010. *Analiza razvoja kadrov v Slovenski vojski*. Dostopno prek: <http://www.doba.si/diplome/14700254.pdf> (21. julij 2014).
5. Creatoor. 2014. *11 dejavnikov, ki vplivajo na inovativnost*. Dostopno prek: <http://www.creatoor.com/id-11-dejavnikov-ki-vplivajo-na-inovativnost> (28. julij 2014).
6. Education Portal. 2014. *Methods for Training Employees: Mentoring, On-The-Job & Job Rotation*. Dostopno prek: <http://education-portal.com/academy/lesson/methods-for-training-employees-mentoring-on-the-job-job-rotation.html#lesson> (28. julij 2014).
7. Geržina, Vesna. 2010. *Napredovanje zaposlenih v Slovenski vojski*. Dostopno prek: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-122-9/prispevki/049.pdf> (17. julij 2014).
8. Heathfield, Susan M. 2014. *Career Pathing*. Dostopno prek: <http://humanresources.about.com/od/glossary/g/career-pathing.htm> (10. julij 2014).
9. Hidria. 2009. *Politika vodenja*. Dostopno prek: <http://si.hidria.com/si/o-nas/politika-vodenja/> (23. julij 2014).
10. Horvat, Sabina. 2008. *Vodenje in uspešnost podjetij*. Diplomsko delo. Ljubljana: B&B izobraževanje in usposabljanje.
11. Jakič, Manca. 2010. *Organizacijska kultura in socialne reprezentacije v Slovenski vojski*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.



12. Juvan, Jelena. 2008. Skrb za pripadnika oboroženih sil. *Slovenska vojska* 16 (1): 28–29.
13. Kohont, Andrej in Miroljub Ignjatović. 2013. *Upravljanje človeških virov, Slovenija 2008: Mednarodna primerjalna študija*. Datoteka podatkov. Univerza v Ljubljani, Center za proučevanje organizacij in človeških virov. Ljubljana: Arhiv družboslovnih podatkov. Dostopno prek: <http://www.adp.fdv.uni-lj.si/opisi/hrmsi08/> (25. julij 2014).
14. Kohont, Andrej. 2006. Analiza kompetenc v Slovenski vojski. *Bilten Slovenske vojske* 8 (4): 159–183.
15. Konrad, Edvard. 1996. *Delovne kariere*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
16. Kopač, Erik. 2005. Teorija trga vojaške delovne sile. V *Sodobno vojaštvo in družba*, ur. Anton Bebler, 235–252. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
17. Križnič, Andreja. 2009. *Do vrha po različnih tirih*. Dostopno prek: [http://www.proaktiv.si/17\\_Do\\_vrha\\_po\\_razlicnih\\_tirih.pdf](http://www.proaktiv.si/17_Do_vrha_po_razlicnih_tirih.pdf) (23. julij 2014).
18. Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
19. Morgan, Gareth. 2004. *Podobe organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
20. Možina, Stane. 2009. Učenje, izobraževanje, usposabljanje in razvoj kadrov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 467–520. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
21. *Pravila službe v Slovenski vojski*. Ur. l. RS 84/2009. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlurid=20093757> (17. julij 2014).
22. *Pravilnik o službeni oceni*. Ur. l. RS 1/2010. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlurid=201050> (17. julij 2014).
23. Roman, Cvetko. 2002. *Razvijanje delovne kariere*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

24. Schindler. 2013a. *Brošura trajnosti*. Dostopno prek: <http://www.schindler.com/si/internet/sl/schindler-slovenija.html> (24. julij 2014).
25. --- 2013b. *Kadrovska strategija skupine Schindler 2013–16*. Dostopno prek: <http://www.schindler.com/si/internet/sl/schindler-slovenija.html> (24. julij 2014).
26. Skopec, Igor. 2006a. Splošno o karieri in o karieri v Slovenski vojski (prvi del). *Bilten Slovenske vojske* 8 (1): 50–73.
27. --- 2006b. Splošno o karieri in o karieri v Slovenski vojski (drugi del). *Bilten Slovenske vojske* 8 (2): 107–138.
28. Svetlik, Ivan in Nada Zupan. 2009. Razvoj menedžmenta človeških virov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 17–62. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
29. *Uredba o činih in poviševanju v Slovenski vojski*. Ur. l. RS 99/02, 87/05, 34/06 in 116/07. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=URED2680> (17. julij 2014).
30. *Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede*. Ur. l. RS 51/08, 91/08 in 113/09. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=URED4797> (17. julij 2014).
31. Vlada Republike Slovenije. 2013. *Srednjeročni obrambni program Republike Slovenije 2013–2018*. Dostopno prek: [http://www.mo.gov.si/fileadmin/mo.gov.si/pageuploads/pdf/ministrstvo/SOPR2013\\_2018.pdf](http://www.mo.gov.si/fileadmin/mo.gov.si/pageuploads/pdf/ministrstvo/SOPR2013_2018.pdf) (21. julij 2014).
32. *Zakon o javnih uslužbencih (ZJU-UPB2)*. Ur. l. RS 32/06. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO4827> (17. julij 2014).
33. *Zakon o obrambi (ZObr)*. Ur. l. RS 103/4. Dostopno prek: <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO532> (17. julij 2014).

34. *Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS)*. Ur. l. RS 108/09. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO3328> (18. julij 2014).
35. *Zakon o službi v Slovenski vojski (ZSSloV)*. Ur. l. RS 68/07 in 58/08 - ZSPJS-I. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO4238#> (17. julij 2014).
36. Zupan, Nada. 2009. Zagotavljanje uspešnosti zaposlenih. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 409–465. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
37. Žezlina, Janez. 2011. Potencial za razvoj podjetja je v talentih. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 9 (41): 37–41.

## PRILOGE

### Priloga A: Vključenost kadrovika v odločitve organizacije

Priloga A1: Članstvo osebe, ki odgovarja za kadre, v upravi ali drugem ustreznem izvršnem organu, v absolutnih vrednostih

	Profitabilnost		Raven produktivnosti	
	Ne	Da	Ne	Da
Boljša od povprečja	6	54	10	78
Najboljša	3	11	2	16

Vir: Kohont in Ignjatović (2013).

Priloga A2: Vključenost osebe, odgovorne za kadre, v razvoj poslovne strategije podjetja, v absolutnih vrednostih

	Profitabilnost				Raven produktivnosti			
	Ni vključena	Pri izvajanju	Naknadno posvetovanje	Od začetka	Ni vključena	Pri izvajanju	Naknadno posvetovanje	Od začetka
Boljša od povprečja	0	11	13	36	0	16	14	58
Najboljša	0	2	3	9	0	2	4	12

Vir: Kohont in Ignjatović (2013).

## Priloga B: Strateški elementi upravljanja organizacij

### Priloga B1: Poslanstvo organizacije, v absolutnih vrednostih

	Profitabilnost			Raven produktivnosti		
	Ne	Da, napisana	Da, nenapisana	Ne	Da, napisana	Da, nenapisana
Boljša od povprečja	2	49	10	2	72	15
Najboljša	1	9	4	1	11	6

Vir: Kohont in Ignjatović (2013).

### Priloga B2: Strategija organizacije, v absolutnih vrednostih

	Profitabilnost			Raven produktivnosti		
	Ne	Da, napisana	Da, nenapisana	Ne	Da, napisana	Da, nenapisana
Boljša od povprečja	0	51	11	0	79	11
Najboljša	0	11	3	0	12	6

Vir: Kohont in Ignjatović (2013).

### Priloga B3: Kadrovska strategija organizacije, v absolutnih vrednostih

	Profitabilnost			Raven produktivnosti		
	Ne	Da, napisana	Da, nenapisana	Ne	Da, napisana	Da, nenapisana
Boljša od povprečja	5	41	16	10	52	28
Najboljša	1	10	3	0	12	6

Vir: Kohont in Ignjatović (2013).

### Priloga B4: Opredeljenost organizacijskih vrednot, v absolutnih vrednostih

	Profitabilnost			Raven produktivnosti		
	Ne	Da, napisana	Da, nenapisana	Ne	Da, napisana	Da, nenapisana
Boljša od povprečja	5	36	19	8	48	31
Najboljša	1	8	5	1	9	8

Vir: Kohont in Ignjatović (2013).

Priloga B5: Organizacijska politika komuniciranja, v absolutnih vrednostih

	Profitabilnost			Raven produktivnosti		
	Ne	Da, napisana	Da, nenapisana	Ne	Da, napisana	Da, nenapisana
Boljša od povprečja	12	22	27	15	36	37
Najboljša	1	10	3	1	8	9

Vir: Kohont in Ignjatović (2013).

## Priloga C: Uporaba podatkov iz ocenjevanja delovne uspešnosti

Priloga C1: Za usposabljanje in razvoj, v absolutnih vrednostih

	Profitabilnost		Raven produktivnosti	
	Ne	Da	Ne	Da
Boljša od povprečja	13	40	22	55
Najboljša	1	13	2	15

Vir: Kohont in Ignjatović (2013).

Priloga C2: Za karierne premike, v absolutnih vrednostih

	Profitabilnost		Raven produktivnosti	
	Ne	Da	Ne	Da
Boljša od povprečja	6	46	13	64
Najboljša	1	13	2	15

Vir: Kohont in Ignjatović (2013).

## Priloga Č: Metode razvijanja kariere

Priloga Č1: Posebne naloge/projekti za vzpodbujanje učenja/usposabljanja pri delu, v absolutnih vrednostih

	Profitabilnost				Raven produktivnosti			
	1	2	3	V zelo veliki meri	1	2	3	V zelo veliki meri
Boljša od povprečja	15	23	19	4	22	27	29	8
Najboljša	3	3	6	2	3	6	7	2

Vir: Kohont in Ignjatović (2013).

Priloga Č2: Vključevanje v medoddelčne naloge, v absolutnih vrednostih

	Profitabilnost				Raven produktivnosti			
	1	2	3	V zelo veliki meri	1	2	3	V zelo veliki meri
Boljša od povprečja	9	22	21	9	24	23	25	15
Najboljša	1	4	5	4	0	6	8	4

Vir: Kohont in Ignjatović (2013).

Priloga Č3: Projektno/timsko delo, v absolutnih vrednostih

	Profitabilnost				Raven produktivnosti			
	1	2	3	V zelo veliki meri	1	2	3	V zelo veliki meri
Boljša od povprečja	7	9	30	15	12	17	35	24
Najboljša	1	2	4	7	1	3	8	6

Vir: Kohont in Ignjatović (2013).

Priloga Č4: Vzpostavljanje socialnih mrež, v absolutnih vrednostih

	Profitabilnost				Raven produktivnosti			
	1	2	3	V zelo veliki meri	1	2	3	V zelo veliki meri
Boljša od povprečja	31	15	13	2	46	17	20	3
Najboljša	1	3	9	1	3	4	10	1

Vir: Kohont in Ignjatović (2013).



Priloga Č5: Formalni karierni načrti, v absolutnih vrednostih

	Profitabilnost				Raven produktivnosti			
	1	2	3	V zelo veliki meri	1	2	3	V zelo veliki meri
Boljša od povprečja	34	18	6	3	53	22	8	4
Najboljša	3	7	3	1	5	7	4	2

Vir: Kohont in Ignjatović (2013).

Priloga Č6: Razvojni centri, v absolutnih vrednostih

	Profitabilnost				Raven produktivnosti			
	1	2	3	V zelo veliki meri	1	2	3	V zelo veliki meri
Boljša od povprečja	50	9	1	1	66	15	4	1
Najboljša	6	5	3	0	12	3	3	0

Vir: Kohont in Ignjatović (2013).

Priloga Č7: Načrti nasledstva, v absolutnih vrednostih

	Profitabilnost				Raven produktivnosti			
	1	2	3	V zelo veliki meri	1	2	3	V zelo veliki meri
Boljša od povprečja	25	21	10	4	47	26	10	4
Najboljša	2	5	6	1	5	5	6	2

Vir: Kohont in Ignjatović (2013).

Priloga Č8: Kroženje med delovnimi mesti, v absolutnih vrednostih

	Profitabilnost				Raven produktivnosti			
	1	2	3	V zelo veliki meri	1	2	3	V zelo veliki meri
Boljša od povprečja	21	24	13	3	32	36	15	4
Najboljša	4	6	2	2	6	8	1	3

Vir: Kohont in Ignjatović (2013).

Priloga Č9: Programi razvoja perspektivnih kadrov, v absolutnih vrednostih

	Profitabilnost				Raven produktivnosti			
	1	2	3	V zelo veliki meri	1	2	3	V zelo veliki meri
Boljša od povprečja	18	22	19	2	29	30	24	4
Najboljša	1	2	8	3	3	5	7	3

Vir: Kohont in Ignjatović (2013).

Priloga Č10: Programi pridobivanja izkušenj, v absolutnih vrednostih

	Profitabilnost				Raven produktivnosti			
	1	2	3	V zelo veliki meri	1	2	3	V zelo veliki meri
Boljša od povprečja	13	25	19	3	29	31	23	5
Najboljša	3	5	3	3	5	8	3	2

Vir: Kohont in Ignjatović (2013).

Priloga Č11: Začasne prerazporeditve v druge organizacije, v absolutnih vrednostih

	Profitabilnost				Raven produktivnosti			
	1	2	3	V zelo veliki meri	1	2	3	V zelo veliki meri
Boljša od povprečja	43	15	2	1	61	21	3	2
Najboljša	6	4	3	1	10	5	3	0

Vir: Kohont in Ignjatović (2013).

Priloga Č12: Trening osebnih veščin (coaching), v absolutnih vrednostih

	Profitabilnost				Raven produktivnosti			
	1	2	3	V zelo veliki meri	1	2	3	V zelo veliki meri
Boljša od povprečja	21	23	14	2	40	29	13	4
Najboljša	2	7	4	1	5	8	5	0

Vir: Kohont in Ignjatović (2013).

Priloga Č13: Mentoriranje, v absolutnih vrednostih

	Profitabilnost				Raven produktivnosti			
	1	2	3	V zelo veliki meri	1	2	3	V zelo veliki meri
Boljša od povprečja	3	21	29	7	10	36	29	13
Najboljša	1	2	8	3	1	3	11	2

Vir: Kohont in Ignjatović (2013).

Priloga Č14: E-učenje, v absolutnih vrednostih

	Profitabilnost				Raven produktivnosti			
	1	2	3	V zelo veliki meri	1	2	3	V zelo veliki meri
Boljša od povprečja	31	15	10	4	43	23	15	6
Najboljša	4	4	5	1	7	4	6	1

Vir: Kohont in Ignjatović (2013).

## Priloga D: Dodatne ugodnosti poleg zakonsko obveznih

Priloga D1: Program prekinitve dela (dopust) za izobraževanje ali usposabljanje, v absolutnih vrednostih

	Profitabilnost		Raven produktivnosti	
	Ne	Da	Ne	Da
Boljša od povprečja	25	35	33	50
Najboljša	8	6	9	8

Vir: Kohont in Ignjatović (2013).