

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Andreja Nardin Repenšek

**Pomen kariernega menedžmenta za organizacijo in posameznika v
javni gospodarski službi**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Andreja Nardin Repenšek

Mentor: **doc. dr. Andrej Kohont**

**Pomen kariernega menedžmenta za organizacijo in posameznika v
javni gospodarski službi**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

ZAHVALA

Magistrsko delo posvečam svojemu ljubečemu možu, ki me je ves čas opogumljal in spodbujal pri študiju in pisanju magistrskega dela. Hvala tudi hčerkama Maji in Emi, ki sta z velikim razumevanjem opazovali moje večerno delo ter čakali, da se jima bom lahko ponovno popolnoma posvetila.

Zahvalila bi se svojemu mentorju za vse usmeritve, spodbude in strokovno pomoč pri pisanju magistrske naloge. Njegova hitra odzivnost ob vsaki moji dilemi mi je dala novega zagona.

Hvala staršema, ki sta me naučila, da se moraš truditi in vztrajati, dokler ne dosežeš cilja.

Hvala tudi vsem, ki ste s svojim razmišljanjem in izkušnjami prispevali k nastanku magistrskega dela.

Pomen kariernega menedžmenta za organizacijo in posameznika v javni gospodarski službi

Karierni menedžment kot dialog med posameznikom in organizacijo, v katerem prihaja do usklajevanja želja in ciljev med posameznikom in organizacijo, je nenehno spreminjajoči se proces.

V sodobni družbi ima razvoj posameznika vedno večji vpliv na uspešnost organizacije. Odgovornost za karierni razvoj je na posamezniku, ki mora poznati svoje vrednote, motive in talente ter jih učinkovito uporabiti v organizaciji, v kateri deluje. Pri načrtovanju kariere sodelujejo vodje, kadrovski strokovnjaki in karierni strokovnjaki, ki zaposlenim z vzpostavljenim sistemom razvoja kadrov pomagajo in jih usmerjajo k uspešnosti izvajanja dela. Hkrati s tem vplivajo na delovanje organizacije in zagotavljanje njene prihodnosti.

V magistrskem delu sem najprej teoretično opredelila upravljanje človeških virov s poudarkom na kariernem menedžmentu. V procesu načrtovanja kariere je potrebno poznati posameznikove in organizacijske procese, ki vodijo k uresničevanju kariernih ciljev. Na proces načrtovanja kariere vpliva vrsta dejavnikov, ki jih je dobro poznati in upoštevati. Organizacija si pri usmerjanju procesa razvoja kariere zaposlenih pomaga z uporabo ustreznih orodij in pripomočkov. Vsaka organizacija si mora izdelati svoj model upravljanja karier. Metoda kariernih sider je predstavljena kot ustrezna in uporabna metoda, s katero posameznik odkrije svoje potenciale in ob pomoči organizacije izbere tisto vrsto del, pri katerih bo najbolje izkoristil svoje potenciale.

Razvoj kariere posameznika poteka celo življenje in vključuje vsa dela, ki jih opravlja, in to ne samo na poklicni poti, temveč tudi v ostalih življenjskih okoljih. Poznavanje značilnosti posameznih kariernih ciklov nam je lahko v pomoč pri boljšem načrtovanju lastne kariere in sprejemanju pravih odločitev v danih trenutkih.

Namen empiričnega dela naloge je ugotoviti, kakšen je pogled imajo zaposleni na kariero, kako so posamezniki premagali točko zastoja na karierni poti in ali se jim zdi metoda kariernih sider primerna za boljše načrtovanje kariernih poti. Ugotovila sem, da družba Q sledi novostim, ki se dogajajo na področju kadrovskega menedžmenta in je pripravljena uvajati nova orodja in metode, ki bi pripomogli k uspešnejšemu razvoju zaposlenih in družbe.

KLJUČNE BESEDE: kariera, karierni menedžment, načrtovanje kariere, karierni plato, karierna sidra.

The significance of career management for a public service individual and organisation

Career management as a dialogue between an individual and an organisation is subject to the alignment of the wishes and goals of such individual and organisation and thus a constantly changing process.

In the contemporary society, the impact of an individual's development on the performance of the organisation is growing. The responsibility for career development lies with the individuals who must be aware of their values, motives and talents and be able to use them efficiently in their organisation. Career planning is a process that involves the managers, HR experts and career experts who help the employees by setting up a HR development system and guiding them to constantly improve their performance. This process has an impact on the performance of the organisation and the assurance of its future.

The theoretical part of the master's thesis discusses the management of human resources with the emphasis on career management. When planning a career, one has to be aware of the individual's and the organisation's processes leading to the achievement of career goals. There are many factors that impact the career planning process (from both internal and external environments) that should be identified and considered. The organisation uses appropriate tools and accessories to guide the process of employee career development. Each organisation must devise its own career management model. The career anchor method is presented as an appropriate and useful method used by individuals in discovering their potential and selecting, with the assistance of the organisation, the type of work that will allow them to use their potential to the greatest possible extent.

Each individual develops a career throughout the entire life and integrates in it all tasks performed, not only professionally but also in other areas of life. The awareness of the specifics of individual career cycles can help us better plan our own career and adopt the right decisions at any given moment.

The purpose of the empirical part is to establish the views of the employees on the career, the methods used by individuals to overcome a standstill in their career path and to learn whether they considered the career anchor method an appropriate tool for planning career paths. It was found that the company Q was following the innovations in the area of HR management and was willing to introduce new tools and methods that could ensure successful development of the employees and the company.

KEYWORDS: career, career management, career planning, career plateau, career anchors.

KAZALO

1	UVOD.....	10
1.1	Opredelitev področja in opis problema	12
2	UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI	13
2.1	Opredelitev človeških virov	13
2.2	Opredelitev menedžment človeških virov.....	13
2.3	Cilji in strategije upravljanja s človeškimi viri	15
2.4	Aktivnosti in različni pristopi upravljanja s človeškimi viri	16
2.5	Karierni razvoj kot del upravljanja s človeškimi viri	17
3	KARIERNI MENEDŽMENT	19
3.1	Opredelitev osnovnih pojmov	22
3.2	Model kariernega menedžmenta	27
4	NAČRTOVANJE KARIERE.....	32
4.1	Pomen načrtovanja kariere za posameznika.....	33
4.2	Pomen načrtovanja kariere za organizacijo	35
4.3	Dejavniki, ki vplivajo na načrtovanje kariere	36
4.4	Postopek načrtovanja kariere	40
4.5	Orodja in pripomočki načrtovanja kariere	41
4.5.1	Karierni <i>coaching</i> kot orodje kariernega razvoja	44
5	KARIERNA SIDRA	45
5.1	Sidro varnosti oz. stabilnosti	46
5.2	Sidro avtonomije in neodvisnosti.....	47
5.3	Sidro kreativnosti in podjetništva.....	48
5.4	Sidro tehnično-funkcionalne kompetentnosti	49
5.5	Sidro menedžerske kompetentnosti	50
5.6	Sidro predanosti	51
5.7	Sidro izziva	51
5.8	Sidro življenjskega sloga	52
6	POSAMEZNIK, ŽIVLJENJSKI CIKEL IN RAZVOJ KARIERE.....	54
6.1	Koncept življenjskega cikla	54
6.2	Karierni plato	62
6.3	Razvoj sistemov upravljanja kariere.....	65

6.4	Vloga posameznih akterjev v procesu razvijanja kariere	68
7	EMPIRIČNI DEL: RAZISKAVA NAČRTOVANJA IN RAZVIJANJA KARIER V DRUŽBI Q	74
7.1	Predstavitev družbe Q	74
7.2	Teoretski in metodološki okvir raziskave	80
7.2.1	Vzorec raziskave	81
7.2.2	Omejitve zbiranja in analize podatkov	82
7.2.3	V raziskavi smo preverjali hipoteze	82
7.3	Izsledki intervjujev	83
7.3.1	Analiza podatkov in prikaz rezultatov odgovorov vodij služb in direktorja področja ..	83
7.3.2	Analiza podatkov in prikaz rezultatov odgovorov zaposlenih z različno delovno dobo v družbi Q	89
7.4	7.4 Sinteza pogledov direktorja področja in vodij službe ter zaposlenih v družbi Q.....	94
7.5	Obravnavanje hipotez s komentarji	97
8	SKLEP S PRIPOROČILI	99
9	LITERATURA	102

KAZALO SLIK

Slika 3.1: Model kariernega menedžmenta	28
Slika 3.2: Tridimenzionalni model kariernega razvoja v organizaciji	30
Slika 4.1: Procesi oziroma podprocesi razvoja kariere kadrov v organizaciji	33
Slika 4.2: Osebnost v življenjskem prostoru	34
Slika 4.3: Dejavniki, ki vplivajo na kariero	37
Slika 4.4: Postopek načrtovanja kariere	40
Slika 4.5: Model procesa izdelave kariernega načrta	43
Slika 5.1 Karierna sidra	46
Slika 6.1: Diagram prepletanja življenjskih ciklov	55
Slika 7.1: Struktura zaposlenih po spolu	74
Slika 7.2: Grafični prikaz zaposlenih glede na doseženo stopnjo izobrazbe	75
Slika 7.3: Shematičen prikaz sistemov upravljanja	76
Slika 7.4: Strateški kazalniki družbe	78

KAZALO TABEL

Tabela 6.1: Zgodnje karireno obdobje	56
Tabela 6.2: Začetno karireno obdobje	57
Tabela 6.3: Karireno obdobje temeljnega usposabljanja.....	57
Tabela 6.4: »Polnopravno članstvo« v kariernem obdobju	58
Tabela 6.5: Srednje obdobje v kariernem obdobju	59
Tabela 6.6: Kriza srednjega karireno obdobje	59
Tabela 6.7: Pozno karireno obdobje	60
Tabela 6.8: Karierno obdobje vse manjše vpletenosti v delo	61
Tabela 6.9: Prenehanje kariernega obdobja	61
Tabela 6.10: Model upravljanja kariere	64
Tabela 6.11: Vloge oseb, ki so vključene v projekt razvoja kadrov.....	69
Tabela 6.12: Tim za karierni razvoj	71
Tabela 7.1: Podatki o zaposlenih za leto 2014 in 2015	74
Tabela 7.2: Podatki zaposlenih po strokovni izobrazbi po področjih	75
Tabela 7.3: Osnovni podatki o izobraževanju zaposlenih v letu 2015	79
Tabela 7.4: Odgovori vodij služb vključno z vodjem kadrovske službe	84
Tabela 7.5: Odgovori zaposlenih po skupinah glede na število let delovne dobe v družbi Q..	90
Tabela 7.6: Sinteza odgovorov vodij in direktorja področja ter zaposlenih.....	94
Tabela 7.7: Zaposleni izbranega področja družbe Q glede na delovno dobo v družbi ..	101

1 UVOD

Z razvojem organizacije se ukvarjamo že dalj časa, medtem ko razvoju človeških virov do sedaj nismo posvečali dovolj velikega pomena. V zadnjih dvajsetih letih ugotavljajo, da h konkurenčnosti in uspešnosti organizacije najbolj prispevajo tisti viri, ki so neopredmeteni ali neotipljivi (Svetlik in drugi 2009). Ustvarjanje vrednosti v sodobnih organizacijah je v največji meri odvisno od ljudi, njihovega znanja in sposobnosti. Napočil je čas, da pozornost tudi v slovenskih organizacijah in podjetjih posvetimo menedžmentu človeških virov. To široko področje vključuje, tudi za nas, še ne dovolj upoštevano področje razvoja kadrov in načrtovanje njihove kariere.

Hitro spreminjajoče se okolje v katerem živimo in delamo ter v katerem so se znašle organizacije, od nas zahtevajo hitro prilagajanje novo nastalim razmeram. Organizacije so za doseganje svojih ciljev prisiljene uvajati nove metode dela, prilagajati organizacijske strukture, proizvajati nove inovativne produkte, zagotavljati globalno konkurenčnost, se obnašati kot družbeno odgovorne organizacije itd. Za vse te nove izzive pa potrebujejo na delovnih mestih prave ljudi. Organizacije se za doseg te ciljev poslužujejo različnih orodij in metod. Določene organizacije se poslužujejo kariernega *coachinga* kot primernega orodja za karierni razvoj. Zaposleni pa iščejo organizacije in delovna mesta kjer bodo lahko uveljavili svoje sposobnosti in imeli možnost kariernega razvoja. Torej brez napredka na ravni posameznika ni napredka na ravni celotnega podjetja.

Namen magistrske naloge je ugotoviti kako poteka karierni razvoj zaposlenih v družbi Q in podati predloge za učinkovitejše upravljanje kariernega razvoja v družbi. Posebno pozornost bomo namenili iskanju ustreznih predlogov za premagovanje kariernega platoja za zaposlene, ki so se že znašli na tej točki.

Menimo, da se družbe, ki opravljajo gospodarsko javno službo, morajo zavedati pomena vzajemne soodvisnosti javne gospodarske družbe (v nadaljevanju: družba) in zaposlenih. Zaposleni so eden od pomembnih virov, ki družbi prinaša uspeh. Kaj pomeni uspeh za javno gospodarsko družbo? Tu ne moremo govoriti o ustvarjanju dobička, temveč o uspešnem in kakovostnem opravljanju javne gospodarske dejavnosti, ki jo je država zaupala družbi.

Danes ni dovolj, da samo govorimo kako se javna gospodarska družba zaveda družbene odgovornosti uspešnega opravljanja naloge do države in državljanov. Tudi vsi zaposleni se

morajo odgovorno obnašati do družbe oziroma delodajalca, kar zahteva od zaposlenih veliko stopnjo individualne odgovornosti. Individualna odgovornost se kaže kot odgovornost posameznika za svoj lasten razvoj, za ohranjanje zaposljivosti, za razvoj svojih talentov, ustvarjanje dodane vrednosti in skrbi za svoje življenje v vseh pogledih. Pri vsem tem lahko organizacija z razvitim sistemom upravljanja kariere zaposlenim nudi veliko oporo.

Razumevanje kariere je pri nas še vedno precej negativno obarvano (Cvetko 2002). Vpogled v osnovne pojme kariere, opredelitev pomena kariernega načrtovanja za posameznika in organizacijo je osnova oblikovanja učinkovitega sistema upravljanja karier (Arthur in drugi 1996 in 2005). Pri načrtovanju kariere ne smemo zanemariti dejavnikov, ki vplivajo na načrtovanje le-te. (Čibej 2008) Posebno pozornost smo v nalogi namenili zaposlenim, ki se srečujejo s kariernim platojem. Menimo, da javna gospodarska družba deluje v dokaj stabilnem okolju, ki daje zaposlenim občutek, da ne napredujejo ali pa dokaj hitro dosežejo napredovanje in ne vidijo možnosti kariernih poti. (Greenhaus 2010) Tako je pomembno, da poskušamo opredeliti možne strategije premagovanja le-tega.

V praktičnem delu magistrskega dela bomo po uvodni predstavitvi družbe Q predstavili praktično uporabo kariernih sider (Shein 1990 in 1996) kot pomoč pri načrtovanju kariernega razvoja zaposlenih. Ob pomoči teorije in na podlagi pridobljenih rezultatov ter analiz želimo oblikovati predloge za izboljšave pri načrtovanju kariere zaposlenih. Javna gospodarska družba z jasno zastavljenim strateškim poslovnim načrtom za obdobje 2016–2020 mora biti sposobna razvijati in uporabljati lastne potenciale za zagotavljanje kakovostne storitve državi, ki ji je zaupala opravljanje ene od pomembnih javnih gospodarskih služb. Vedno bolj pomembna postaja skrb podjetja za zaposlene in njihov razvoj. Zaposlenim naj bi podjetje omogočalo razvijanje in načrtovanje kariernih poti, pomagalo vzpostavljati strategije za premagovanje kariernega platoja in predvsem ustvarilo pogoje za približevanje osebnih ciljev posameznika s ciljem javne gospodarske družbe. S tem naj bi zagotavljalo ne samo ustrezno usposobljen, temveč tudi visoko motiviran kader, ki bo lahko izpolnil zastavljeni strateški načrt družbe (Brečko 2006).

1.1 Opredelitev področja in opis problema

Pri oblikovanju navedenega raziskovalnega vprašanja smo se oprli na prebrano teorijo iz kariernega menedžmenta, ki jo obravnavajo različni avtorji. Pregled podatkov o zaposlenih v družbi Q nas je pripeljal do razmišljanj, ki jih želimo globlje proučiti. Na podlagi proučitve teorije in analize podatkov bomo ugotovili dejansko stanje in podali morebitne predloge za izboljšave na področju kariernega menedžmenta obravnavane družbe Q.

Družba Q se uvršča med velika slovenska podjetja. Je hierarhično organizirana. Med zaposlenimi ima pojem kariera po vsej verjetnosti še vedno zelo negativen prizvok. Glede na to, da družba deluje v dokaj stabilnem okolju in ima monopolni položaj, se srečuje z zelo nizko fluktuacijo zaposlenih. Zlasti v preteklosti so delavci celotno delovno kariero preživeli v tej družbi. Velika večina zaposlenih je tudi v teh časih v družbi več kot 10 let in ti so se ali pa se še bodo znašli v situaciji, ko bodo za uspešno delo potrebovali spodbude tudi s strani družbe. Zaposleni, ki so se že do sedaj srečali s svojim kariernim platojem, so morali sami iskati alternativne rešitve iz dane situacije ali pa so otopeli in postali nezadovoljni delavci in kot taki za podjetje neproduktivni. Družba svoje vodje pogosto kadruje iz tehničnega kadra, ki v podjetju prevladuje. Prav v Scheinovi teoriji kariernih sider smo videli primerno orodje, ki bi pripomoglo k boljšim odločitvam pri kadrovanju vodstvenih delavcev. Rezultati analize naj bi spodbudili vse udeležence (vodstvo, zlasti delavce kadrovske službe in zaposlene) kariernega menedžmenta, da sodelujejo pri razvoju kariere posameznika za dobrobit posameznika in družbe.

Zastavili smo si opisno raziskovalno vprašanje:

Ali so karierna sidra primeren pripomoček za izboljšanje kariernega menedžmenta v javni gospodarski družbi, ki se srečuje s problemi platojev kariernega napredovanja?

2 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

2.1 Opredelitev človeških virov

Človeški viri so največje bogastvo v podjetju in prav po njih, se podjetja najbolj razlikujejo v konkurenčnem poslovnem okolju. S svojimi spretnostmi, znanjem in sposobnostmi omogočijo, da si podjetje pridobi ali ohrani večjo oziroma manjšo konkurenčnost na trgu (Treven 1998, 11).

Organizacije v današnjem času, ko imajo vse razmeroma enak dostop do naravnih in finančnih virov ter tehnološke opreme, lahko svojo konkurenčno prednost ustvarjajo samo s povečevanjem vrednosti in uporabe človeških virov (Svetlik in Zupan 2009, 13). Podjetja se tako vse bolj odločajo za sistematičen razvoj človeških virov, ker imajo v svojem ožjem in širšem okolju na razpolago določene človeške vire.

Učinkovitost zaposlenih je precej odvisna od njihovega zadovoljstva z delom, ki ga opravljajo, občutka za pomembnost do dela ter občutka za pravično ravnanje. Zaradi tega si morajo menedžerji v podjetjih prizadevati za oblikovanje ter vzdrževanje takšnega sistema človeških virov, ki bo zadovoljil vse navedene potrebe zaposlenih (Treven 1998, 10).

S človeškimi viri označujemo sposobnosti, znanja, motiviranost, vrednote, navezanost na skupino, organizacijo ter pripravljenost za sodelovanje zaposlenih. O človeških virih govorimo zato, ker so zaposleni potencial, investicija, in ne kot nujen izdatek (Možina 1998, 45).

Sodobno pojmovanje ravnanja z ljudmi pri delu opredeljuje Lipičnik (Lipičnik v Možina 2002, 454–455) kot vir, ki se ga ne more skladiščiti in se z nenehno rabo, zaradi učenja, izboljšuje. Hkrati pa so raziskave pokazale, da zaradi vse večje tekmovalnosti, ki vlada v tržno-ekonomskem sistemu, postaja človek vse večji individualist.

2.2 Opredelitev menedžmenta človeških virov

Področje upravljanja človeških virov (v nadaljevanju UČV) je v preteklosti doživljalo ideološke premike. Personalni menedžment 60 let je pomenil opravljanje zgolj informativne

funkcije hranjenja podatkov in urejanja personalnih map. Po tem času je sledil premik od administrativnih aktivnosti k dejavnostim, povezanih z zaposlenimi, s čimer se je uveljavil nov izraz »človeški viri.« (Ozcelik in Aydinli v Arzenšek 2010, 46)

Opredelitve se pri posameznih avtorjih razlikujejo odvisno od poudarkov, saj svojo teoretično osnovo črpajo iz različnih ved, iz sociologije, psihologije, organizacijske teorije. Posamezni avtorji so navajali razumevanje menedžmenta človeških virov kot:

- »... proces analiziranja in urejanja človeških virov v organizaciji za zadovoljevanje njenih strateških ciljev.« Lipičnik (1998, 445)
- »... splet različnih programov in aktivnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s kadrovskimi viri uspešno, to pomeni, da je v korist in zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi. Programi UČV morajo ustrezati okoliščinam organizacije: njenemu namenu, tehnologiji, delovnim metodam, okolju, v katerem deluje, njeni dinamiki (hitrosti rasti in sprememb), vrsti ljudi, ki jih zaposluje, in njenim organizacijskim odnosom.« Možina (2002a, 3)

Strateška narava in vloga UČV sta deležni pozornosti od 80 let. Strateško je UČV mogoče opredeliti kot skladnost UČV s poslovno strategijo, sodelovanje pri strateških odločitvah in kot stopnjo vključenosti strokovnjakov UČV v upravljanje ter merjenje učinkov praks UČV v organizaciji. Govorimo lahko o procesu medsebojnega vplivanja in povezanosti strategije organizacije in strategije človeških virov. (Kramberger in drugi 2004, 66–106)

Povzetek vseh dosedanjih značilnosti in različnih opredelitev menedžmenta človeških virov sta v strnila Svetlik in Zupan: »Menedžment človeških virov (MČV) je strateško usmerjena dejavnost nosilcev MČV (predvsem menedžerjev in kadrovskih strokovnjakov), ki jo sestavljajo medsebojno usklajene aktivnosti pridobivanja in povečevanja človeških zmožnosti ter spodbujanja njihove uporabe, tako da skladno z opredeljenim namenom (ciljem) organizacije in ob upoštevanju ciljev in interesov zaposlenih dosežemo čim boljše rezultate.« (Svetlik in Zupan 2009, 28)

Menedžment človeških virov je nov pogled na vlogo ljudi v organizaciji in pomeni delovanje vodilnega osebja pri vseh vprašanjih, ki zadevajo zaposlene v organizaciji in njihovo delo. (Brejc 2000, 23–26)

Učinkovito vključevanje človeških virov v poslovna dogajanja lahko bistveno spremeni končne rezultate, zato ni dovolj samo razumeti človeške zmožnosti, ampak jih je treba

spoštovati, ceniti in znati vključevati v načrtovanje in izvajanje različnih akcij. Človeške zmožnosti so zelo širok pojem, zato govorimo o njih v širšem smislu (te so raznovrstne in se nanašajo na različna področja človekovega življenja) ter v ožjem smislu. Predstavljajo sposobnosti, znanje in motivacijo, skupaj pa glavno človekovo mobilizacijsko silo in mu dajejo možnost za doseganje uspeha. (Lipičnik 1996, 16–22)

2.3 Cilji in strategije upravljanja s človeškimi viri

Upravljanje s človeškimi viri ima tri osnovne cilje:

- doseči maksimalno zavzetost/predanost delavcev,
- doseči maksimalno produktivnost in
- imeti prave ljudi/zmožnosti na pravem mestu v pravem času. (Šolinc 2009, 19)

Stone (1995) pravi, da cilji, strategije in ukrepi upravljanja s človeškimi viri morajo:

- biti merljivi,
- vsebovati roke za izpolnitev,
- identificirati ključne deležnike in/ali ključne stranke zaradi zagotovitve potrebnega sodelovanja in
- imenovati posameznike ali oddelke, odgovorne za implementacijo.

Strategija človeških virov se povsem zaveda priložnosti in nevarnosti na vsakem področju okolja podjetja ter si prizadeva za čim učinkovitejšo izrabo priložnosti in čim lažje premagovanje nevarnosti. Uspeh podjetja je namreč odvisen od njegove sposobnosti oz. sposobnosti njegovega kadra, da spozna in izrabi priložnosti ter se izogne nevarnostim iz okolja. (Treven 1998, 46)

Drucker (Drucker 2001, 132) pravi, da bo najpomembnejši izziv menedžmenta 21. stoletja povečanje produktivnosti umskega dela delavca. Le-ta bo postal po njegovem mnenju osrednja točka upravljanja s človeškimi viri, s ciljem ustvariti čim večjo produktivnost iz specifičnih prednosti in znanja vsakega posameznika.

2.4 Aktivnosti in različni pristopi upravljanja s človeškimi viri

Upravljanje s človeškimi viri zajema pridobivanje, razvoj, nagrajevanje in motivacijo, ohranjanje in odhajanje človeških virov iz organizacije. V zadnjem času poleg navedenih aktivnosti pridobivajo pomembno vlogo aktivnosti, ki so povezane z odkrivanjem in upravljanjem kompetenc posameznika. Vse več pozornosti organizacije posvečajo razvoju in upravljanju karier.

Naloge, ki jih izvajajo strokovnjaki za razvoj človeških virov v podjetju, so: analiza dela in nalog, planiranje človeških virov, vabljenje in izbor, ovrednotenje delavčevega dela, usposabljanja, izpopolnjevanja in razvoja, motivacije delavcev, plačila, raznih ugodnosti in skrb za zdravje in varnost pri delu, vzpostavitev modela kompetenc in modela kariernega razvoja.

Pristopi

Vsaka organizacija se razlikuje po strukturi zaposlenih, organizacijski obliki in pričakovanih zaposlenih pa tudi po dejavnosti, s katero se ukvarja. Prav navedene razlike zahtevajo od organizacije, da uporabljajo edinstven pristop glede razvoja človeških virov.

Poznamo več vrst pristopov k upravljanju človeških virov od tradicionalnih do sodobnih pristopov. Tradicionalni pristopi k upravljanju človeških virov pa so ljudi postavljali v hierarhijo organizacije, kjer je imel vsakdo določene naloge, ki so bile razčlenjene in natančno opisane. Z vestnim izvajanjem nalog bi lahko bili doseženi cilji podjetja. (Gorišek 2003, 14) Tradicionalni pristopi so videli organizacijo kot neprilagodljivo, medtem ko sodobni pristopi vidijo organizacijo kot hitro in odzivno na spremembe. (Žurga 2001, 24)

V organizacijah za razvoj zaposlenih (Treven 1998, 203) najpogosteje uporabljajo pristope, kot so: 1. formalna izobrazba, 2. ocenitev sposobnosti, 3. delovne izkušnje in 4. medsebojni odnosi.

Nekatere od teh sprememb po avtorju Kiernanu (povzeto po Brosnahan 1999, 3) so:

20. stoletje	21. stoletje
stabilnost	kontinuirano spremljanje
velikost in obseg	hitrost in odzivnost
strogost	prilagodljivost
procesno vodene organizacije	organizacije, vodena odvisnost od rezultatov
vertikalna integracija	virtualna integracija
soglasje	konstruktivni disput
hierarhija	vodenje od znotraj

Pristopi k upravljanju človeških virov so lahko uspešni samo, če organizacija pravočasno predvidi potrebe po ustreznih ljudeh ter po njihovem osebnem in skupinskem razvoju. (Lipičnik 1998, 41–42)

Spremembe v organizacijskem vzorcu zahtevajo tudi nove značilnosti vodij. Motivacija je pomembna aktivnost menedžmenta, s katero si menedžerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli rezultate, pomembne za njihovo organizacijo. Zato je naloga vsakega menedžerja motivirati zaposlene, da bodo opravljali svoje delo boljše in z večjo prizadevnostjo. (Treven 1998, 106)

Kot sodobni pristop k upravljanju človeških virov lahko omenimo karierna sidra. Z njimi ugotavljamo, kakšno predstavo ima posameznik o sebi, in na podlagi poznavanja vrednot, motivov zaposlenih lahko organizacija pomaga zaposlenemu poiskati ustrezno delovno mesto, ki ga bo motiviralo in kjer bo lahko uspešen.

2.5 Karierni razvoj kot del upravljanja s človeškimi viri

Upravljanje s človeškimi viri je ena izmed ključnih dejavnosti v organizaciji in zajema pridobivanje, motiviranje, razvoj ter usmerjanje človeških virov v skladu s strategijo in kulturo organizacije. (Možina 2002, 8–9)

Razvoj človeških virov je del njihovega upravljanja, ki ga McLagan opredeli kot »integrirano uporabo usposabljanja, razvoja kariere ter organizacijskega razvoja z namenom izboljšanja posameznikove in organizacijske uspešnosti.« (McLagan v Egan in drugi 2006, 443)

Vendar mnogi raziskovalci na tem področju (McDonald in Hite 2005, Egan in drugi 2006) ugotavljajo, da je proces razvoja kariere v organizacijah pogosto prezrt kot potencialno sredstvo razvoja človeških virov.

Vzroki za to so med drugim:

- v domnevno visokih stroških k posamezniku usmerjenih programov razvoja kariere;
- v vse večjem poudarku na posameznikovi odgovornosti za lastno kariero, posledica česar je umik mehanizmov razvoja kariere s strani organizacije;
- v pomanjkanju teoretičnih temeljev, ki bi povezovali razvoj človeških virov in razvoj kariere;
- v uporabi različne terminologije na tem področju v literaturi;
- ter v razvoju kariere kot odnosa izključno med zaposlenim ter neposredno nadrejeni. (McDonald in Hite v Egan in drugi 2006, 444).

Ob vseh naštetih vzrokov, ki znižujejo raven uporabe razvoja kariere kot sredstva razvoja človeških virov v organizaciji, je nujno izpostaviti tudi pozitivne lastnosti tovrstnega prijema. Razvoj kariere združuje interese ter odgovornosti različnih ravni oziroma akterjev (tako posameznika kot organizacije), kar daje opazovanemu prijemu poseben pečat večplastnosti. Slednje je pomembno zlasti pri bolj poglobljenem razumevanju organizacijskega življenja. Tovrstno razumevanje poudarja »vpliv organizacijskega konteksta na dejanja ter percepcije posameznikov kot tudi vpliv teh dejanj ter percepcij posameznikov na organizacijski kontekst.« (Klein in drugi v Egan in drugi 2006, 470).

Načrtno oblikovan sistem razvoja kariere vodi do oblikovanja konkurenčnih prednosti organizacij.

3 KARIERNI MENEDŽMENT

Schein karierni menedžment vidi kot »dialog med posameznikom in organizacijo, v katerem prihaja do procesa medsebojnega usklajevanja individualnih kariernih želja s potrebami organizacije.« (Schein 1987, 14)

»Menedžment karier je proces planiranja in oblikovanja napredovanja posameznika znotraj organizacije v skladu s potrebami organizacije in željami, možnostmi, znanjem, spretnostmi in sposobnostmi posameznika.« (Armstrong v Florjančič in drugi 1999, 194)

Menedžment kariere je neprekinjen proces odločanja, ki zahteva občasno prilagajanje spremenljivim pogojem. Ustrezno in realistično postavljeni cilji pa služijo kot motivatorji in usmerjevalci vedenja, ki zagotavljajo osnovo za razvoj karierne strategije. Lahko imajo tudi funkcijo kontrolnega mehanizma, ki posamezniku daje informacijo o napredku pri doseganju zastavljenega cilja. (Greenhouse in drugi 2010)

Karierni menedžment je učinkovito vodenje intelektualnega kapitala s sistematično strokovno podporo vodenju potencialov zaposlenih v podjetju, kjer gre za spoznavanje, usposabljanje, vrednotenje, načrtovanje ter spodbujanje razvoja procesa dela in gradnje kariernega razvoja. Temelji na načrtnem upravljanju podatkov o zaposlenih in na usklajevanju z vizijo razvoja podjetja. Nenehno se dopolnjuje ter spreminja skladno z razvojnimi izzivi zaposlenih in skladno s potrebami delovnega procesa. (Novinec 2010, 57–58)

»Rezultat uspešnega vodenja kariere vsebuje osebno izpolnitev, delovno in življenjsko ravnovesje pri doseganju ciljev in finančno varnost.« (Turnšek 2015, 45)

Obstaja več opredelitev za upravljanje faz v kariernem menedžmentu (McIlveen & Patton v Turnšek 2015, 44):

1. razvoj skupnih ciljev in nalog,
2. razvoj strategije (splošno pomeni doseči izbrane cilje),
3. razvoj posebnih sredstev (pravila, postopki in dejavnosti) za izvajanje strategije,
4. sistematično ocenjevanje napredka v smeri doseganja izbranih ciljev: spremeniti strategijo, če jo je treba.

»Karierni menedžment je kombinacija strukturnega načrtovanja in aktivnega upravljanja za izbiro lastne poklicne poti. Proces upravljanja kariere se začne z določitvijo jasno

opredeljenih ciljev, ki so posebne ali splošne narave. Uporaba poklicne presoje je lahko pomemben korak pri prepoznavanju priložnosti in poklicne poti, ki so najbolj skladne s posameznikom. Karierne ocene so lahko hitre in neformalne ali pa tudi bolj poglobljene. (Turnšek Mikačič 2015, 45)

Na opredelitev doseganja izbranih kratkoročnih, srednjeročnih in dolgoročnih ciljev bo imel časovni horizont velik vpliv (Ibarra v Turnšek Mikačič 2015, 44–46):

1. Ustvarjanje poklicnih izbir in odločitev. Spremenjene značilnosti dela pomenijo, da se posamezniki lahko ponovno priučijo novih del.
2. Upravljanje »brezmejne« kariere se nanaša na spretnosti, ki jih potrebujejo delavci, katerih zaposlitev je izven meja ene same organizacije: pogosto so to umetniki in oblikovalci.
3. Nadzor nad posameznikovim osebnim razvojem naj bi bila predvsem odgovornost posameznika, ki bi s tem povečal lastno zaposljivost delodajalec pa naj bi prevzemal le manjše število odgovornosti.
4. Do konca 20. stoletja sta široka paleta možnosti in bolj razširjeno izobraževanje omogočila drugačno oblikovanje in načrtovanje kariere.

»Prav tako ni neobičajno, da imajo odrasli dve ali več karier, bodisi zaporedno ali sočasno. Ekonomist Richard Florida (v Turnšek Mikačič 2015, 46) ugotavlja, da je to splošna težnja, še posebej pogosta med pripadniki t. i. ustvarjalnega razreda.

Ugotavlja, da je prav ustvarjalni razred (angl. *creative class*) vodilna sila rasti gospodarstva in da naj bi se v naslednjem desetletju povečala več kot za enkrat. Florida meni, da v to skupino spadajo posamezniki, ki »v celoti sodelujejo v ustvarjalnem procesu«. Njihova primarna funkcija je biti ustvarjalni in inovativni. (Turnšek Mikačič 2015, 46)

»Kot upravljanje portfelja delnic ali premoženja pomeni pojem kariernega menedžmenta aktiven proces sodelovanja pri nadzoru osebnega premoženja – kariere, ki jo upravljamo in izkoriščamo z namenom doseganja največje koristi.« (Turnšek Mikačič 2015, 47)

Karierni menedžment v tržni in javni družbi zahteva uporabo drugačnih metod. Vedno več ljudi v današnjem času deluje v **virtualnih organizacijah** za katere je značilno, da so orientirane k dogovorom med organizacijo in posameznikom. Samo dobro usposobljeni zaposleni bodo lahko sklepali dolgoročne dogovore glede zaposlitve. Delavec v družbi znanja

je bolj mobilna in prilagodljiva. Ima sposobnost nenehnega učenja o novostih in sprejemanja novih nalog. Sprejema odgovornost za dobro opravljanje svojega dela v določenih rokih. Vloga delavcev in delodajalcev se spreminja, meje med delom in prostim časom se brišejo. Nove okoliščine zahtevajo od posameznikov in organizacij prilagajanje. Vedno bolj pomembno je, da organizacija pozna potrebe in vrednote zaposlenih, če želi imeti najboljše kadre. (Dumitrescu 2009, 0755–0756)

»Posebne okoliščine, ki vladajo v javnem sektorju, so še bolj poudarile nedoslednosti v menedžerski teoriji zasebnega sektorja; nova teorija menedžmenta je za javni sektor prinesla zelo malo res dobrega.« (Micklethwait 2000, 316)

Nadalje navaja (Micklethwait 2000), da so tri najbolj priljubljene teorije v javnem sektorju krčenje, reinženiring in celovito obvladovanje kakovosti, ki pa so v bistvenih točkah nezdržljive. Mintzberg (v Micklethwait 2000) trdi, da z obsedenim merjenjem in iskanjem odgovornosti vlade prihajajo v konflikt z vsem, kar je najboljšega v etiki javnega sektorja. Pri uslužbencih javne uprave je nadzor vedno potekal preko skupnih vrednot, ki so jih posamezniki vsrkali med dolgotrajnim usposabljanjem, zdaj pa naenkrat veljajo le finančne vrednote.

Med javnim in zasebnim sektorjem so tako bistveni razločki, da teorija menedžmenta, ki služi enemu, nikoli ne bo uporabna tudi za drugega. Eno od Mintzbergovih izhodišč je, da nismo stranke ali odjemalci vlad, temveč državljani in kot taki ne more odstopiti od družbene pogodbe na isti način kot od komercialne. (Micklethwait 2000)

»Poleg tega živijo menedžerji javnega sektorja v svetu pravil in predpisov, ki jim omejujejo svobodo pri nadzoru nad zaposlenimi in sredstvi. Teorija menedžmenta je izjemno nedvoumna v tem, kaj naj bi in česa naj ne bi delala podjetja, zato bi morala sodelovati tudi pri določanju ključnih kompetenc države.« (Micklethwait 2000, 326–330)

Kljub vsemu je teorija menedžmenta prinesla javnemu sektorju več dobrega kakor slabega.

Iz dokazov o tem, kako se odražajo teorije menedžmenta v teh dveh različnih okoljih, tj. v tržnem in javnem sektorju, lahko sklepamo, da so razlike nujne tudi v kariernem menedžmentu.

Karierni menedžment se organizacijah, ki delujejo v tržnem okolju, razlikuje od kariernega menedžmenta organizacije, ki delujejo v okviru javnega sektorja in tudi kot javne

gospodarske družbe. Razlike okolja, v katerem delujejo, pogojujejo tudi različnost v uspešnosti kariernih modelov. V obeh okoljih je razumevanje kariernega menedžmenta pomembno. Karierni menedžment pomaga posamezniku upravljati svojo kariero, organizaciji pa preko razumevanja odločitve in dileme njenih zaposlenih omogoča uspešnejše delovanje.

3.1 Opredelitev osnovnih pojmov

Kariera

Beseda kariera je imela zlasti v preteklosti negativen pomen, v nekaterih okoljih pa ga ima še danes. Pojem kariere se pogosto povezuje s tekmovalnostjo, prizadevanjem za zmago za vsako ceno z enim samim zmagovalcem, brezobzirnim uspehom, prilizovanjem, kar je povsem nesmiselno. (Možina v Svetlik in drugi 2009, 506)

Razvoj družbenega okolja in tehnologija sta imela na spreminjanje pojmovanja kariere velik vpliv. V sedemdesetih letih so pojmovali kariero kot večletni napredek posameznika k bolj odgovornemu delu, v osemdesetih je bilo pojmovanje povezano z osebnostnim prizadevanjem in razvojem do današnjih dni, ko je kariera postala sredstvo za zadovoljevanje osebnih delovnih ambicij. (Možina v Svetlik in drugi 2009, 506)

Najbolj splošna ugotovitev pojma kariera je definicija, ki sta jo zapisala Werther in Davis, povzema jo Cvetko (2002, 46): Kariera so vsa dela, ki jih posameznik opravlja v svojem poklicnem življenju.

Številni novejši teoretiki se naslanjajo na Greenhausovo definicijo iz leta 1993 (Cvetko 2002, 46): Kariera je vzorec vseh izkušenj, pridobljenih v zvezi z delom, ki usmerjajo in povezujejo potek posameznikovega življenja.

Podobno je kariero opredelil tudi Konrad, in sicer z objektivnega in subjektivnega vidika. Z objektivnega vidika pomeni kariera delovne pozicije, ki jih posameznik opravlja v času svoje zaposlitve in so več ali manj napovedljive. Subjektivni vidik pa poudarja, da kariera ni samo tehnični pojem in da je potrebno upoštevati tudi posameznikove osebne aspiracije, vrednote, čustva in koncept samega sebe. (Konrad, 1996)

Svojo opredelitev je podal tudi Lipičnik, ki pravi da je kariera »načrtovano ali nenačrtovano zaporedje del ali aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja (po subjektivnem občutku), samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem definiranem času.« (Lipičnik, 1998)

Hall (1996, 8–9) kariero 21. stoletja (t. i. Protejevo kariero) opisuje kot kariero, vodeno s strani posameznika in ne organizacije, ki jo bo posameznik zaradi osebnih sprememb in sprememb v okolju sčasoma spreminjal. Kariera predstavlja niz vseživljenjskih sprememb v osebnostnem razvoju in ponavljajoč se proces učenja, kjer ne šteje več kronološka, pač pa »karierna starost«. Vloga organizacije je ponujanje delovnih izzivov, razvoj posameznika ni več nujno formalen. Potrebna sta ponovno izobraževanje ter povečana mobilnost, profil uspeha pa prehaja iz *know-how* v *learn-how*, varne zaposlitve v zaposljivost, organizacijske kariere v kariero 21. stoletja.

Pojmovanje kariere (Možina v Svetlik in drugi 2009, 506) bi lahko strnili v naslednje ugotovitve:

- Kariera dobiva vse bolj nevtralen pomen pri oznaki poklicnega napredka.
- Vzorci kariere postajajo vse bolj pestri, pri čemer smeri ne grejo samo navzgor, ampak tudi vodoravno, pomembne so spremembe v karieri, zlasti za osebni razvoj posameznika.
- Pojem kariere se širi, poleg delovnih izkušenj postajajo pomembni tudi čas nezaposlenosti, vloga in vpliv družine.
- Organizacije, ki nadzirajo kariero, niso zgolj zaposlitvene organizacije, temveč prevzemajo njihovo vlogo tudi druge organizacije, pomembna postaja zlasti skrb za lastno kariero.

Brečkova (Brečko 2006, 33) jo pojmuje kot življenjsko in poklicno pot. Kariera po njenem zajema aktivnosti iz bisocialnega, družinskega in delovnega cikla, ki se med seboj tesno prepletajo in vplivajo na smer, intenziteto in hitrost njihovega osebnega razvoja.

Pri pregledu definicije kariere v Slovarju slovenskega knjižnega jezika opazimo, da še ne vsebuje vseh sodobnih dimenzij pojma kariere, ki so jih povzročile spremembe okolja in družbe.

Sodobni teoretiki se naslanjajo na Greenhausovo opredelitev kariere (2000, 23–25), ki jo definira kot z delom povezan sklop izkušenj, ki jih posameznik doživi tekom življenja.

Kariera zato vključuje:

- objektivne elemente kariere, kot so delovna mesta, ki jih je posameznik zasedel, delovne naloge in dejavnosti ter odločitve v zvezi z delom;
- subjektivne interpretacije z delom povezanih elementov, kot so aspiracije, pričakovanja, vrednote, potrebe in zaznave o delovnih izkušnjah.

Posameznik doživlja kariero ne glede na poklic, nivo napredovanja in stabilnost delovnega mesta. (Greenhouse 2000)

Slovar slovenskega knjižnega jezika (Slovar slovenskega knjižnega jezika 2000) kariêra -e ž (ê) nav. ekspr. (hitra) uveljavitev, uspeh na kakem področju delovanja: v tem poklicu se ji obeta kariera; zagotovljena ji je kariera tudi brez izobrazbe; s takšnim dejanjem si je samo pokvaril kariero / hitra kariera ekspr. narediti kariero uspeti // navadno s prilastkom delovanje, življenje glede na poklicno družbeno področje: začel je z advokatsko kariero; uspešna igralska kariera; za seboj ima razgibano politično, umetniško kariero; znanstvena kariera; dvomljiva kariera pevca / bil je še mlad in na začetku (svoje) kariere / kratkotrajna športna kariera.

Planiranje kariere (*career planning*)

Leibowitz opredeljuje pojem planiranja kariere kot proces »v katerem posamezniki ugotavljajo lastne spretnosti, interese in vrednote, pri tem ocenjujejo, katere možnosti jim ustrezajo, in postavljajo cilje ter snujejo plane za doseganje teh ciljev. Planiranje kariere poteka na učnih delavnicah, ob pomoči poklicnega svetovanja in z uporabo knjig o delu ali v centrih za planiranje kariere.« (Leibowitz in drugi v Cvetko 2002, 48)

Peggy Simonsen ugotavlja, da »je pojem planiranja kariere povezan s posameznikovo odgovornostjo za razvoj na delovnem mestu.« (Simonsen v Cvetko 2002, 49)

Werther in Davis menita, da je načrtovanje kariere proces, v katerem posameznik izbira cilje v karieri in poti do njih. (Werther in Davis v Brečko 2006, 34– 35)

»Sam izraz načrtovanje kariere kaže, da je mogoče kariero načrtovati, predvideti, operacionalizirati, napovedovati, pregledovati in jo imeti pod nadzorom.« (Turnšek 2015, 47)

Razvijanje kariere (*career development*)

Pojem se nanaša na prizadevanje posameznika, da uresniči lastni načrt v zvezi s kariero. (Brečko 2006, 36)

Werther in Davis opredeljujeta pojem razvijanja kariere kot »praktično uresničevanje (implementacija) kariernih načrtov. Razvoj kariere so tista osebna prizadevanja, ki jih posameznik naredi, da uresniči svoj osebni karierni načrt. Ta prizadevanja so lahko podprta s strani kadrovskega oddelka v organizaciji ali pa jih posameznik naredi sam, brez pomoči organizacije.« (Werther, Davis 1986, 269)

Velik del odgovornosti za uresničevanje kariere mora sprejeti posameznik sam. Po sprejeti odločitvi o razvoju kariere sledijo napor v smeri uresničevanja posameznih aktivnosti za njeno uresničevanje. Werther in Davis navajata aktivnosti. »Te aktivnosti vključujejo: delovno uspešnost, izstopanje v delovni skupini, lojalnost organizaciji, mentorstvo in sponzorstvo, povratne informacije ter odpoved službe, če so možnosti za doseganje teh kariernih ciljev drugje večje.« (Werther, Davis 1986, 270)

Boudreaux razvoj kariere definira kot »partnerstvo med subjektivnimi kariernimi cilji posameznika ter bolj objektivnimi kariernimi cilji organizacije, katerega namen je doseči soglasje med posameznikovimi in organizacijskimi potrebami ter željami kot tudi med osebnimi značilnostmi ter kariernimi vlogami.« (Boudreaux v Egan in drugi 2006, 467)

Razvijati kariero pomeni nenehno rasti, pridobivati in razvijati lastne sposobnosti v kontinuiranem procesu načrtovanja in izvajanja aktivnosti na področju dela. Po mnenju Simonsena je razvoj kariere rezultat teh aktivnosti in organizacijske podpore. (Simonsen v Egan in drugi 2006, 466)

Ameriško združenje za usposabljanje in razvoj (ASTD –American Society for Training and Development) je leta 1994 postavilo sodobnejši pogled na razvoj kariere kot »stalni proces, pri katerem planiramo in vodimo proces proti zelenemu osebemu delu in življenjskim ciljem. Razvijanje pomeni rast, stalno pridobivanje in uporabo sposobnosti. Razvoj kariere je rezultat planiranja posameznikove kariere in organizacijskih predvidevanj, možnosti in pomoči, ki se kažejo kot idealni sodelovalni proces.« (Simonsen v Cvetko 2002, 49)

O upravljanju kariere govorimo takrat, ko izpostavljam vlogo organizacije pri skrbi za kariero zaposlenih.

Upravljanje kariere »je proces, s katerim si organizacija prizadeva uskladiti karierne cilje in sposobnosti zaposlenih s kadrovskega potrebami v organizaciji. To je mogoče doseči z nudenjem pomoči zaposlenim pri planiranju njihovih karier in razvojnih dejavnosti tako, da so njihovi plani karier realne opcije znotraj organizacije.« (Cvetko 2002, 49)

Sistem za razvijanje kariere (*career development system*)

Pojem se nanaša na organizacije, pomeni pa »organizirano, formalizirano in načrtovano prizadevanje za doseganje ravnotežja med posameznikovimi cilji in zahtevami organizacije po določeni delovni sili. Povezuje aktivnosti zaposlenih in menedžerjev s politiko in postopki organizacije.« (Leibowitz in Alia v Brečko 2006, 37)

Karierna pot (*career pathing*)

Pojem pomeni »vnaprej pričakovano razvojno pot, ki jo oseba opravi v organizaciji po zemljevidu napredovanja«. (Simonsen v Brečko 2006, 38)

Karierni prelom

Turnšek (2009, 17–18) uvaja karierno zasnovano karierni prelom, ko se kariera najpogosteje zaradi nenadne brezposelnosti ali zdravstvenih težav nenadoma prekine. To je trenutek, ko je treba kariero ponovno planirati in se nanjo tudi ustrezno pripraviti (pridobivanje novih znanj in pristojnosti).

Karierni prehod

Turnšek (2009, 17–18) opredeli karierni prehod kot zavestno in pravočasno pripravo na popolnoma novo kariero. Izhodišče je spoznanje, da določene kariere v doglednem času ne bo več možno nadaljevati. Posameznik si postavi nov osebni karierni načrt in se pripravi za novo zaposlitev oziroma delo.

Karierno sidro (*career anchor*)

Karierno sidro je to, kar posameznika vleče v določen poklic in ki pomeni tisti način njegovega razmišljanja in sistema vrednot, kateremu se ne bi nikoli odpovedal. Razvija se na osnovi delovnih izkušenj, samodiagnoze in povratnih informacij. Gre za celotno predstavitev osebnosti in pomeni temeljno točko stabilnosti posameznika. Schein je ugotovil, da posameznik razvije povsem trdno karierno sidro v približno 10-letnem obdobju delovnih izkušenj, po navadi pa že veliko prej, kasneje se ne spreminja in določa vse prihodnje (verjetno tudi pretekle) poklicne izbire. (Schein v Brečko 2006, 38)

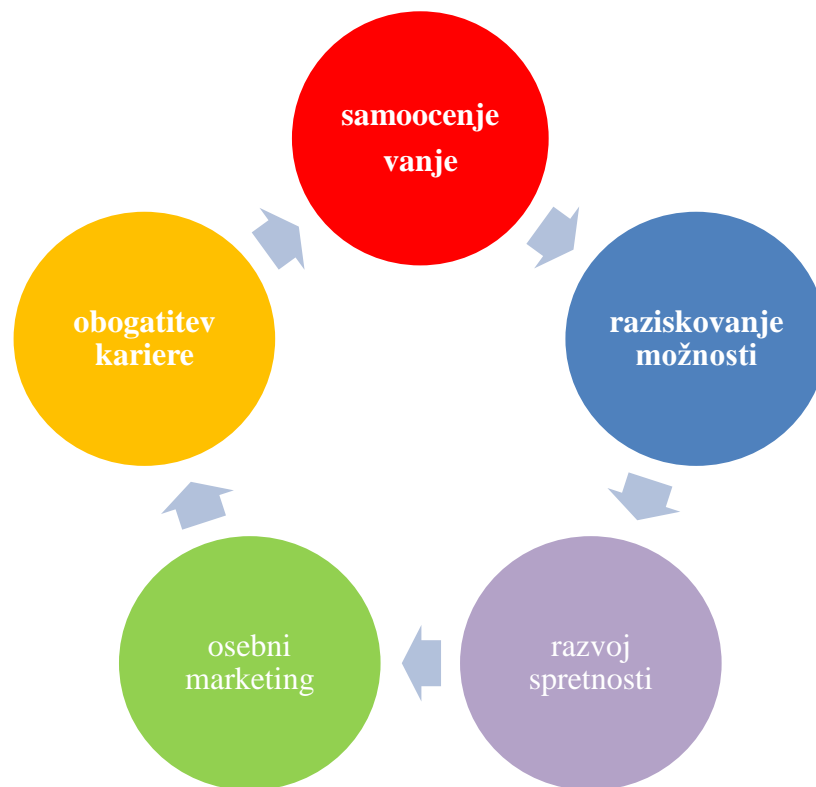
3.2 Model kariernega menedžmenta

Vsako podjetje si mora glede na lastne značilnosti in okolje v katerem deluje oblikovati lasten model načrtovanja karier, pri tem pa mu je lahko v pomoč poznavanje že uveljavljenih modelov, ki so jih uporabile druge organizacije. Z modeli pričakujemo spremembe v obnašanju zaposlenih, te pa morajo biti usklajene z zahtevami organizacije. (Lipičnik 1998, 182–183)

Štiri faze modela sistema razvoja kariere so (Cvetko 2002,108):

1. POTREBE = definiranje sedanjega stanja
 - opredelitev specifičnih potreb organizacije in opredelitev ciljnih skupin,
 - ocenjevanje obstoječe kadrovske strukture,
 - prilagajanje sistema za upravljanje karier organizacijski kulturi.
2. VIZIJE = določanje novih smeri in možnosti
 - prenos teorije o planiranju in razvoju kariere iz modela v prakso,
 - izbor učinkovitih ukrepov za zaposlene in organizacijo,
 - vključitev nadrejenih (menedžerjev) v razvoj kariere zaposlenih.
3. AKCIJSKI PLAN = odločanje o prvih korakih
 - zagotovitev podpore najvišjih vodilnih (top menedžmenta) v organizaciji,
 - oblikovanje svetovalne skupine za izgraditev široke podpore projektu,
 - izvedba pilotskega programa v organizaciji.
4. REZULTATI = ohranjanje sprememb
 - vpeljevanje sistema za razvoj kariere (institucionalizacija doseženega),
 - seznanjanje zaposlenih z rezultati pri razvijanju kariere,
 - ocenjevanje rezultatov sistema in zasledovanje trendov razvijanja kariere.

Slika 3.1: Model kariernega menedžmenta



Vir: Segun. (2014).

Znani modeli načrtovanja kariere, ki lahko pomagajo podjetju oblikovati lastni model (Clark 1992, 4–7 v Možina in drugi 2002, 459–461) so:

Trikotnik predstavlja model kariere, po katerem vsak, ki vstopa v podjetje, običajno je to malo podjetje, začne na dnu pri enostavnih delih in čaka na napredovanje.

Po lestvi je pozornost usmerjena na napredovanje navzgor v skladu z veljavno hierarhijo. Zaposleni lahko vidi svoje naslednje delovno mesto in svojo pot načrtuje v relativno stabilnem okolju.

Spirala ponazarja gibanje navzven in navzgor. Spremembe v okolju potiskajo na menedžerja, da začne razmišljati o radikalni spremembi kariere, do katere pride, če dela bolje. Kdaj dela bolje, mu pove nekdo drugopodjetje, okolje.

Stabilno stanje je model kariere, ki ga ustvarja stabilno okolje. Staro in novo stanje se bistveno ne razlikujeta, zato delavec nima občutka, da napreduje, in je zato negotov. To ga sili v odkrivanje lastnih niš za njegov nadaljnji razvoj.

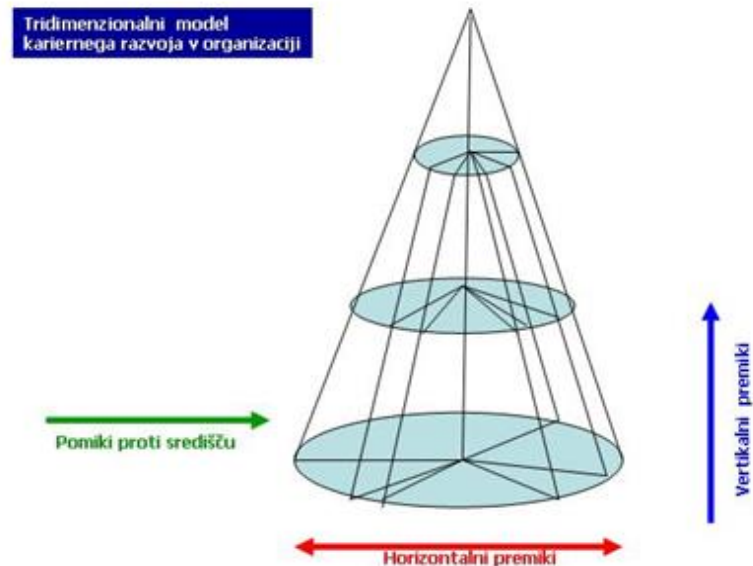
Prehodno kariero uporabljajo predvsem podjetja, ki s posamezniki sklenejo posebne aranžmaje za začasno delo kot na primer svetovanje pri določenem projektu. Posamezniki tak način dela vzljubijo in so ga tudi pripravljeni ponavljati. Delo je lahko zelo donosno, naloge pa so po določenem času drugačne in za drugega naročnika.

Potovanja in ceste je model kariere, ki za posameznika pomeni veliko tavanj, nejasnosti in tveganj. Zaposleni v tem primeru začnejo svojo kariero v megli. Zato, da bi uresničil svoje cilje, tava od podjetja do podjetja. Podjetje zanj ne more načrtovati kariere in to tudi ni potrebno, ker je podjetje samo pripravljeno menjati zaposlene.

Plezalno ogrodje (lestev) ponazarja različne plezalne lestve z različnimi razmiki klinov, vertikalnimi in horizontalnimi. Ljudje imajo možnost prehoda v vse smeri, različnih težavnostnih stopenj in različnih zaporedij. Ta model je zelo prožen, saj omogoča veliko individualno izbiro.

Tobogan simbolizira nezanesljivost v karieri. Kariera se po njem dviga in spušča v nepredvidljivih krivuljah in lokih, zato se pojavljajo nepredvidljivi občutki in stresi. Smer in hitrost kariere sta po tem modelu nepredvidljivi, zato je primeren le za močne, izoblikovane osebnosti.

Slika 3.2: Tridimenzionalni model kariernega razvoja v organizaciji



Vir: Brečko (2009, 20).

Organizacija predstavlja torej nekakšen tridimenzionalni prostor, kjer zaposleni lahko delajo:

- **horizontalne premike:** to so premiki znotraj različnih funkcij z enakim ali podobnim nivojem odgovornosti (»druga kariera«), ali funkcionalni premiki v smislu doseganja večje strokovnosti – strokovno napredovanje, ki se izkaže v višji nagradi, strokovnem nazivu... Tovrstni premiki so primerni za vsa karierna obdobja, saj z različnimi vsebinami dela vnašajo novo dinamiko in krepijo motivacijo. Horizontalni premiki so najpogosteje rezultat lastnih naporov in dodatnega usposabljanja ter lastnih kariernih želja ter ambicij.
- **vertikalne premike:** to so premiki (napredovanje) po hierarhični lestvici navzgor, na primer od strokovnega sodelavca do vodje oddelka. Napredovanje se izkaže kot višja funkcija, višji naziv, večja nagrada, večja formalna moč, večja pooblastila, večji ugled... Vertikalni premiki so rezultat izkazanih dosežkov pri delu ter izkazanih vodstvenih sposobnosti in aspiracij. Vertikalni premiki so najbolj značilni za srednje karierno obdobje, v zadnjem času pa se vse pogosteje pojavljajo tudi v poznem kariernem obdobju.

- **premike proti centru:** to so premiki po lestvici članstva, doseženo je večje zaupanje drugih lahko so povezani z vertikalnimi premiki, ni pa nujno. Prav tako najdemo povezavo s horizontalnimi premiki – ljudje, ki ne morejo več napredovati po horizontalni lestvici, lahko napredujejo v smeri proti centru organizacije. Premiki proti centru se najpogosteje manifestirajo v večjih privilegijih, dostopu do poslovnih skrivnosti, zaupani svetovalni funkciji. Premiki proti centru so največkrat rezultat dolgoletne pripadnosti in lojalnosti organizaciji.

Tridimenzionalni model kariernega razvoja zagotavlja nenehno rast. Posamezniku omogoča napredovanje na različnih področjih (vodenje, stroka, pripadnost), kar je temeljni predpogoj učinkovitega sistema za razvoj karier. Tak model je dovolj širok, da odgovarja tudi na mnoge individualne razlike med posamezniki ter na potrebe različnih kariernih obdobj. (Brečko 2009, 19–20)

Organizacije se neprestano spreminjajo in temu se morajo prilagajati tudi že vzpostavljeni karierni modeli. Poznavanje osnovnih kariernih modelov lahko organizaciji služi zgolj kot pomoč (inspiracija) za oblikovanje lastnega modela. Čeprav je odgovornost za razvoj posameznika na njem samem, je nujno, da organizacija pomaga pri razvoju svojih zaposlenih. V ta proces mora vključiti vodje, kadrovske strokovnjake in po potrebi poiskati strokovno pomoč tudi izven organizacije.

Predlagamo, da družba Q, ki zaposluje pretežno tehnični kader, razmišlja o možnostih dopolnitve že uveljavljenih horizontalnih premikov in s tem omogoči intenzivnejše spodbujanje strokovnega razvoja pri zaposlenih. V družbi Q se uveljavlja projektni način dela, ki zahteva drugačne pristope v načinu nagrajevanja dela zaposlenih na projektih.

4 NAČRTOVANJE KARIERE

Načrtovanje karier bi lahko opredelili kot proces, v katerem zaposleni (Možina v Svetlik in drugi 2009, 507–508):

- spoznajo svoje vrednosti, sposobnosti, prednosti in slabosti,
- pridobijo informacije o možnostih napredovanja v organizaciji,
- opredelijo cilje v karieri,
- načrtujejo dejavnosti za doseg zastavljenih ciljev.

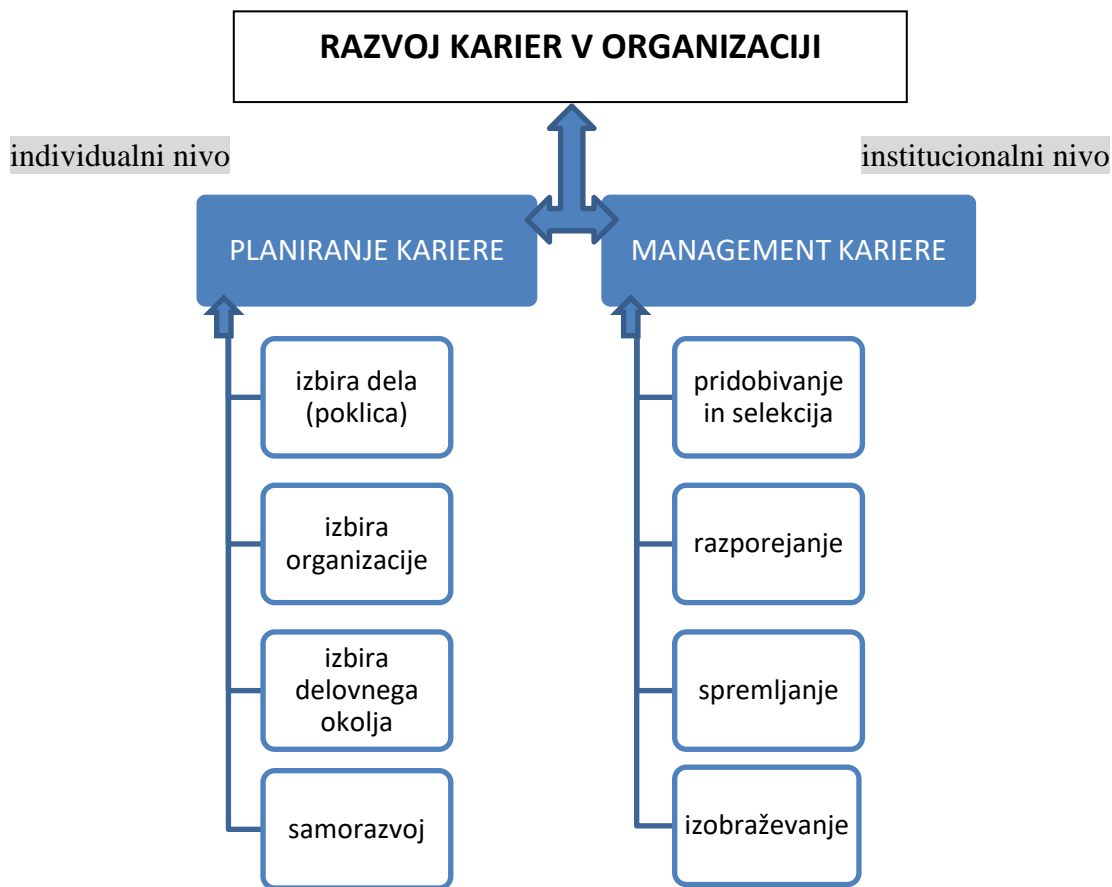
»Kot aktiven individualiziran proces pomeni načrtovanje kariere vzpostavitev osebnih ciljev, akcijskih načrtov in določitev pridobitev in dodeljevanja sredstev, potrebnih za doseg določenega rezultata pri razvoju kariere.« (Turnšek Mikačić 2015, 47)

Ključno vlogo pri načrtovanju kariere igra posameznik sam ob večji ali manjši pomoči organizacije. Cvetko (2002, 75) pojmuje komponente (korake) planiranja razvoja kariere pri posamezniku takole: prvi korak je pogled v notranjost (samoocenjevanje), drugi pogled v zunanost (preverjanje realnosti) in tretji pogled naprej (določanje ciljev in načrtovanje akcij).

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

»S podaljševanjem delovne dobe bo vedno več poklicev, ki jih zaradi staranja in upadanja določenih psihofizičnih sposobnosti zaposleni ne bodo mogli več učinkovito opravljati. Tudi v takih primerih bo karierni prehod postal nujnost, saj bo le tako mogoče doseči podaljševanje poklicnega dela kariere.« (Turnšek Mikačić 2015, 50)

Slika 4.1: Procesi oziroma podprocesi razvoja kariere kadrov v organizaciji



Vir: Florjančič in drugi (1999, 191).

Karierno načrtovanje lahko opredelimo tudi kot podmnožica upravljanja kariere.

»Planiranje kariere je ključni proces menedžmenta kariere. Osnova uspešnemu planiranju kariere na nivoju posameznika je samoocenjevanje.« (Florjančič in drugi 1999, 196)

4.1 Pomen načrtovanja kariere za posameznika

Predpogoj, da posameznik uspešno načrtuje svojo kariero je, da pozna sebe, svoje želje in cilje. Istočasno pa skozi proces načrtovanja kariere pridobiva nova spoznanja in razumevanje samega sebe. S tem zagotavlja, da si postavi prave cilje. To so cilji, ki si jih želi doseči in so realno postavljeni.

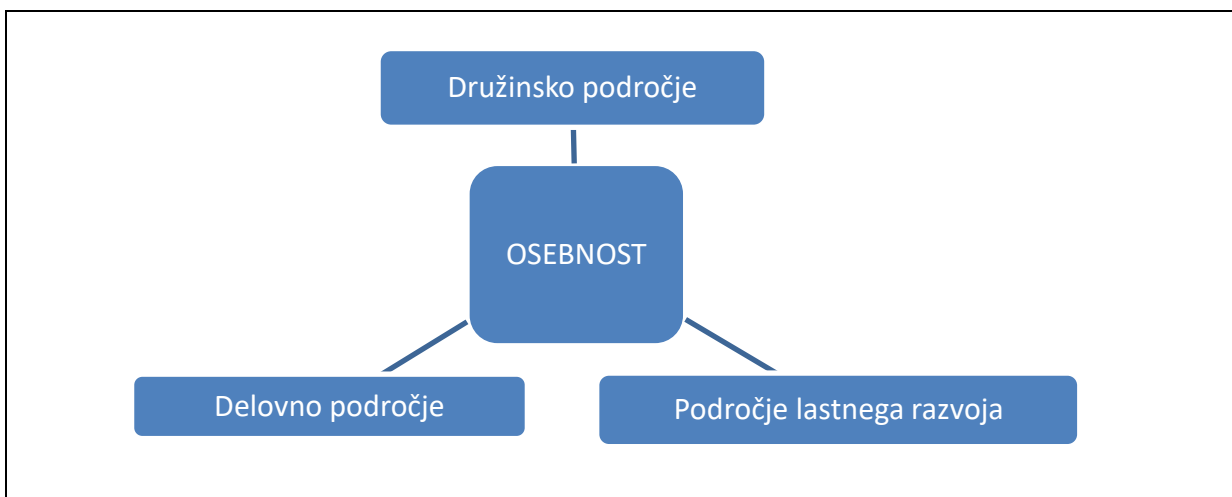
»Razvoj kariere posameznika naj bi bil skrbno načrtovan proces pridobivanja znanj, izkušenj, nagnjenj, sposobnosti in veščin s ciljem postati uspešnejši pri svojem delu.« (Florjančič in drugi 1999, 189)

Smisla življenja preprosto ne moremo več iskati le v prostem času, ker ga je vse manj in manj. Osmislitev življenja pa je osnovna človekova potreba, iz katere izvira motivacija za delo.« (Brečko 2002, 33)

»Po Freudu (1930) je delo človekova najmočnejša vez z realnostjo. Področje dela postaja izredno pomemben življenjski del in s tem bi lahko rekli, da postaja sinonim za osebni razvoj posameznika.« (Konrad 1996, 11)

Načrtovanje kariere je vse bolj sestavni del načrtovanja osebnostnega razvoja posameznika.

Slika 4.2: Osebnost v življenjskem prostoru



Vir:Konrad (1996, 10).

»Povezanost delovne kariere z drugimi življenjskimi področji se povečuje. Interakcije med delom, osebno identiteto, družinskimi in socialnimi vezmi ter materialnim statusom določajo posameznikovo kvaliteto življenja.« (Konrad 1996, 10)

Prednosti udejanjanja sistema razvoja kariere za posameznika kot jih navaja Florjančič, (Florjančič 1999)so:

- pomoč pri odločitvah v zvezi s kariero
- obogatitev dela in zadovoljstva pri delu

- boljše komuniciranje z vodji
- bolj realni cilji in pričakovanja
- informiranost o planih za bodočnost.

Možnost za napredovanje in izobraževanje, ki jih zaposlenim zagotavlja razvoj kadrov, so tesno povezani tudi z individualnimi potrebami in interesi zaposlenih. Ustrezna strokovna usposobljenost pomeni za zaposlene vrsto prednosti, kot so (Možina 2002, 63):

- zagotavljanje možnosti za strokovni, delovni in osebni razvoj,
- zagotavljanje možnosti vertikalnega in horizontalnega napredovanja ter s tem povezanih ugodnosti, kot so večja plača, materialne in nematerialne ugodnosti,
- povečanje zanesljivosti zaposlitve in s tem socialne varnosti,
- povečanje posameznikove poklicne fleksibilnosti in mobilnosti,
- povečanje možnosti za poklicno samopotrjevanje.«

Demografske spremembe in razvoj komunikacijskih tehnologij silijo zaposlene in organizacije k iskanju novih načinov za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Vse več je žensk, ki so zaposlene in tudi želijo imeti poklicno kariero. Zaposleni se borijo za uravnoteženje izvajanja odgovornosti, ki izhajajo iz delovnega in zasebnega družinskega življenja.

4.2 Pomen načrtovanja kariere za organizacijo

Danes organizacije potrebujejo zaposlen, ki so dovolj prožni in se hitro ter učinkovito odzivajo na spremembe povpraševanja na trgu. Če želijo pri tem biti uspešne, morajo delovati proaktivno ter predvidevati in načrtovati karierne potrebe zaposlenih. (Simonsen 2006, 1)

»Organizacije, ki ne bodo znale zadovoljiti posameznikovih potreb v zvezi z njihovo kariero, ne bodo mogle v celoti izkoristiti svojih konkurenčnih možnosti.« (Konrad 1996, 11)

V organizaciji ima načrtovanje kariere tri glavne cilje, ki jih lahko povzamemo takole (Florjančič in drugi 1999, 194):

- zagotoviti uspeh organizacije,

- zagotoviti izobraževanje in usposabljanje posameznikom, s katerimi bi le-ti obogatili svoje znanje in usposobljenost,
- omogočiti posameznikom napredovanje znotraj organizacije.

Načrtovanje kariere v organizaciji ima naslednje specifične cilje (Florjančič in drugi 1999,194):

- prepoznati prednosti posameznikov (znanje, veščine...),
- uskladiti in poenotiti želje posameznikov in potrebe organizacije,
- razviti nove poti za napredovanje posameznikov,
- pomagati posameznikom, da napredujejo, če se pokažejo znaki njihove stagnacije.

Organizacije vedno pogosteje zahtevajo od zaposlenih, da so jim na razpolago takoj, ko jih potrebujejo, čeprav so takrat na zasluženem dopustu. Velik stres posamezniku v zadnjih letih povzročajo prevzemanje in izpolnjevanje odgovornosti, ki izhajajo iz delovnega mesta in iz družinskega življenja. Organizacije se vedno bolj zavedajo, kako pomembni so zadovoljni zaposleni, zato se poslužujejo različnih orodij in možnosti za zadovoljevanje posameznikovih želja. V Sloveniji poznamo organizacije, ki so za zagotavljanje zadovoljnih zaposlenih v organizacije vpeljali sistem ukrepov za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja (Ekvilib Inštitut 2015).

4.3 Dejavniki, ki vplivajo na načrtovanje kariere

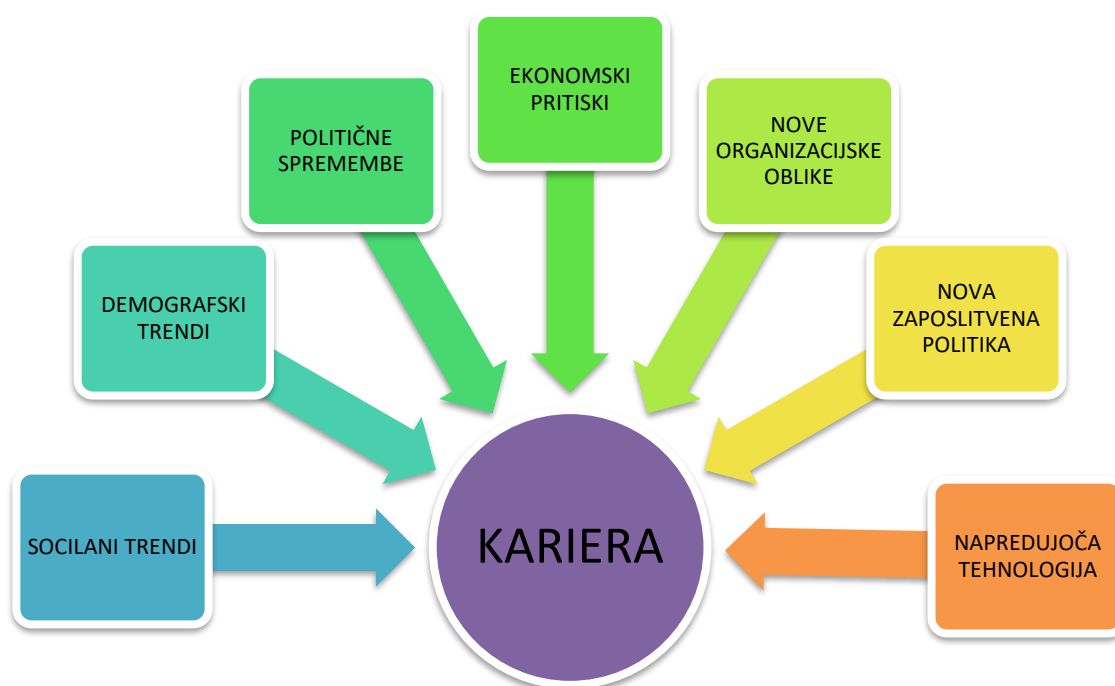
Med dejavnike, ki vplivajo na kariero in s tem tudi na njeno načrtovanje, lahko razdelimo v splošne skupine dejavnikov, ki izhajajo iz okolja, organizacije, posameznikove izbire individualne karierni poti.

Ferjan (2003, 470) navaja več vplivnih dejavnikov na razvoj kariere, ki so povezani s posameznikom in organizacijo, in sicer:

- trg delovne sile,
- dejavniki dejavnosti,
- organizacijska struktura,

- gospodarjenje,
- poslovna uspešnost in razvojne strategije organizacije,
- obstoječa kadrovska struktura,
- motivacija,
- usposobljenost in osebnostne lastnosti zaposlenih,
- delovne okoliščine,
- delovna uspešnost posameznika ter sistem ocenjevanja delovne uspešnosti,
- zadovoljstvo z delom.

Slika 4.3: Dejavniki, ki vplivajo na kariero



Vir: Lipičnik (1998, 181).

»S **sociološkega vidika** je kariera posameznika pogojena predvsem z njegovim položajem v družbi, kot so socioekonomski status, poklic staršev, vpliv šole itd. Gre za relativno stabilne situacijske faktorje, ki determinirajo kariero ne glede na to, ali se jih posameznik zaveda ali ne.« (Konrad 1996, 30–31)

Sociološka perspektiva (Konrad 1996, 32-33) je pomembna tudi za razumevanje kariernih problemov žensk in različnih diskriminiranih družbenih skupin kakor tudi kulturnih razlik med različnimi panogami in deželami.

Melammed omenja ovire, ki ženskam preprečujejo napredovanje na višje menedžerske položaje (Melammed v Konrad 1996, 3233):

- gre za kulturno pogojeno razlikovanje med moškimi in ženskami vlogami,
- družbene norme glede delitve dela v družini,
- formalne možnosti za napredovanje žensk so omejene, (večkrat kot za moške),
- neformalni mehanizmi, ki olajšajo napredovanje moških,
- pristranosti, zaradi katerih se pogosto delo žensk ocenjuje kot manj uspešno.«

Med dejavniki, ki vplivajo na uspešnost kariere so najpogostejši in najnevarnejši psihološki dejavniki. Le-ti lahko preprečijo doseg zelenih rezultatov še tako nadarjeni osebi. (Hurlej-Hanson v Šolinc 2009, 50)

Družba znanja je prinesla nove zakonitosti delovanja organizacij, kar je spremenilo tudi način dela večine zaposlenih ter s tem **sodobno delovno mesto**. Danes delovno mesto ne pomeni več fizičnega ali mehanskega načina dela za osem ur. Samo dobra formalna izobrazba ne zagotavlja več napredovanja. Neproduktivnosti na delovnem mestu si ne more privoščiti več nobena organizacija, ki želi konkurirati ostalim organizacijam, ki nastopajo na ožjem ali širšem trgu. (Kos 11. maj 2012)

Ključne značilnosti sodobnega delovnega mesta na katere se moramo pripraviti posamezniki in organizacije (Kos 11. maj 2012):

- vseživljenjsko učenje ter neprestano izpopolnjevanje,
- kompetence so ključne za zagotavljanje rezultatov in dovolj velike produktivnosti,
- vsakdo mora postati notranji podjetnik v družbi znanja, kar pomeni, da vsak zaposleni prispeva dodano vrednost, živi z vizijo in poslanstvom podjetja ter prispeva rešitve k problemom,
- ustvarjanje presežkov na podlagi inovativnosti,
- obvladovanje veščin 21. stoletja: inovativnost, kreativnost, interdisciplinarnost,
- vodenje iz naslova neformalne avtoritete,
- interdisciplinarno timsko delo,
- popolna mobilnost in tuji jeziki,
- virtualnost, mešanje zasebnega in delovnega segmenta življenja,
- fleksibilni delovni čas,

- široke socialne mreže posameznika (socialni kapital je del posameznikove kompetentnosti),
- kultura podjetja, ki ceni talente,
- uporaba lastne računalniške opreme,
- odgovornost ter vračanje družbi, saj dolgoročno uspešni zaposleni na sodobnem delovnem mestu ustvarjajo dobro zase, za podjetje in celotno družbo.

Dejavniki na nivoju posameznika so (Štefančič 2010, 42–50):

1. Spol: kljub velikim spremembam v zadnjih desetletjih na trgu delovne sile, še vedno velja, da so ženske v slabšem položaju kakor moški.
2. Starost: »Poznamo teorije zgodnje, srednje in pozne poklicne kariere, ki povezujejo potek življenjskih ciklov z razvojem individualnih poklicnih karier« .
3. Delovna doba: »Možnost napredovanja na podlagi senioritete naj bi starejšim zagotovila stabilnost zaposlitve in lojalnost podjetju« .
4. Delovne izkušnje
5. Delovna uspešnost
6. Nepotizem ter zveze in poznanstva: »V primerjavi javnega z zasebnim sektorjem je ta problem teoretično bolj nadzorovan v javnem, saj je le-ta podvržen večjim omejitvam s strani zakonodaje, ki posebej opredeljuje sistem zaposlovanja in napredovanja javnih uslužbencev.«

Posameznik, ki dobro pozna dejavnike, ki vplivajo na razvoj kariere, se nanje lahko ustrezno pripravi. Pomembno je, da zna realno oceniti okoliščine in dejavnike, ki vplivajo na doseganje njegovih zastavljenih ciljev. Pogosto se posameznik sooča s pomanjkanjem energije, omejeno sposobnostjo na delovnem mestu, s pomanjkanjem samozavesti, s primanjkovalom interesa ter volje za doseganje zadanih ciljev.

Turnškova pravi: »Gojimo vizijo o tem, kakšna naj bi bila naša kariera, in potem delajmo vsak dan, da jo dosežemo v resničnosti.« (Turnšek 2015, 105)

4.4 Postopek načrtovanja kariere

Težko bi rekli, da obstaja univerzalna metodologija načrtovanja kariere, lahko pa govorimo, da obstajajo skupne točke postopkov pri načrtovanju kariere, kot jih je opredelil Stane Možina (v Svetlik 2009, 508). Proces načrtovanja kariere poteka po dveh tirih, ki ju določata osnovna akterja procesa: to sta posameznik in organizacija. Posamezne stopnje se pogosto prekrivajo in navezujejo druga na drugo. Na prvi stopnji gre za ocenjevanje sebe: ko posameznik spozna sebe, preden se odloča o področju in vrsti del ter o organizaciji, v kateri želi delati. Zlasti strokovnjaki morajo biti sposobni kritične in realne ocene svojega sistema vrednot, zastavljenih ciljev, spretnosti, sposobnosti, prednosti in pomanjkljivosti. Hkrati pa poteka tudi ocenjevanje posameznika z vidika organizacije. V drugi stopnji posameznik preverja lastne možnosti za vključevanje v načrte organizacije. Na tretji stopnji zaposleni opredeli svoje kratkoročne in dolgoročne cilje, predvsem glede želenih pozicij v organizaciji. V zaključni fazi pri izdelavi skupnega načrta od določitve karierni poti do načinov uresničitve kariernih ciljev sodelujeta tako posameznik kot organizacija. (Možina v Svetlik in drugi 2009, 508–509)

Slika 4.4: Postopek načrtovanja kariere



Vir: S. Možina v I. Svetlik in drugi (2009, 508).

V prvi fazi naj bi posameznik najprej spoznal sebe, preden se odloči o področju in vrsti dela ter o organizaciji. To je še bolj pomembno pri načrtovanju strokovnih karier. Strokovnjak mora biti sposoben kritične presoje in realne ocene svojega sistema vrednot, zastavljenih ciljev, spretnosti in sposobnosti ter lastnih prednosti in pomanjkljivosti. Strokovnjaki naj bi pri razlagi različnih ocenjevanj posameznikov sodelovali in pomagali.

V drugi stopnji posameznik že preverja lastne zmožnosti za vključevanje v načrt organizacije. Običajno je to predmet neformalnega razgovora med nadrejenim in podrejenim.

V tretji fazi zaposleni opredeli svoje kratkoročne in dolgoročne cilje, predvsem glede želenih pozicij v organizaciji. Svoje cilje presoja z vidika njihove možnosti vključevanja v cilje organizacije, ki so že opredeljeni ali pa se šele oblikujejo. V tej fazi se posamezniki pogosto srečujejo s številnimi dejavniki, ki otežujejo doseganje ciljev in sicer: neodločnost pri izbiri cilja, strah pred neuspehom, pomanjkljivo poznavanje samega sebe, pomanjkljivo poznavanje okolja, negotovost in nizka stopnja samozaupanja.

V zaključni četrti fazi oba nosilca sodelujeta pri izdelavi skupnega načrta izvedbe. Gre za skupno določanje poti in načrtov uresničitve zastavljenih kariernih ciljev kot temeljne sestavine kariernega načrta. (Možina v Svetlik in drugi 2009, 509–510)

4.5 Orodja in pripomočki načrtovanja kariere

Pri načrtovanju kariere ne moremo mimo orodij in pripomočkov. Uporaba orodij in pripomočkov (Možina 2002a) naj bi omogočila izvedbo ocenjevanja delovne uspešnosti in ugotavljanja poklicnih želja ter strokovnih ambicij sodelavcev. Želje, motivi in cilji se od posameznika do posameznika močno razlikujejo. Pomembna naloga in hkrati tudi izziv za vodjo je, da najde pravi pristop k sodelavcu, ker ga bo le tako lahko spodbujal in spremljal na njegovi karierni poti.

»Orodja in pripomočki predstavljajo razne informacije o možnostih načrtovanja kariere, navodila, vprašalnike, anketne liste in tudi kadrovske evidence. Oblikovanje pripomočkov ni preprosto opravilo, kajti v prvi vrsti je potrebno upoštevati, komu je neko orodje namenjeno, pri tem pa je k njihovem oblikovanju potrebno pritegniti najširši krog strokovnjakov.« (Možina 2002a, 77)

Rojc navaja naslednje pripomočke in orodja pri načrtovanju kariere (Rojc 1992, 47–53):

- **Kadrovski portfolijo** je način pozicioniranja in razvrščanja obstoječe kadrovske sestave. Z njegovo pomočjo lahko primerjamo svojo kadrovske sestavo s sestavo konkurenčnega podjetja.

- **Ocenjevanje delovne uspešnosti in razvojnih možnosti sodelavcev** se izvaja s pomočjo ocenjevalnih lestvic. Delovno uspešnost naj bi vodje ocenili pred pogovorom s sodelavcem o načrtovanju kariere.
- **Letna anketa** delodajalcu prinese predvsem kvantitativne podatke, ki so podlaga za letni razgovor.
- **Letni razgovor** je osrednji korak v procesu spremljanja posameznika v njegovem delovnem položaju pred sprejetjem dogovora o njegovi prihodnji razvojni poti. Sklepno dejanje letnega razgovora je sporazum ali dogovor med sodelavcem in neposrednim vodjem o nadaljnji poklicni poti.

»Organizacija za spremljanje razvoja zaposlenega ali doseganje njegovih ciljev uporablja različna orodja od vzpostavitve sistema kompetenc, znanj, izkušenj in veščin, rednih letnih razgovorov, tutorstva, kompetenčnih intervjujev, ocenjevanja po metodi 360 stopinj, identifikacija ključnih kadrov, spremljanje kadrovskega potenciala ter prepoznavanje talentov.« (Gruban 2010)

Turnšek Mikačič (Turnšek Mikačič 2015, 111) navaja, da model procesa izdelave kariernega načrta sestavljajo orodja:

- za spoznavanje osebnega profila (Myers Briggsov indikator osebnosti, Analiza življenjske črte, Kolo ravnotežja),
- za oblikovanje in razvoj osebnih potencialov (Kompetence, Karierna sidra, SWOT analiza, Europass življenjepis),
- za spoznavanje, oblikovanje in uporabo kariernih ciljev,
- za proučitev možnosti za lastno kariero, samopromocijo in oblikovanje lastne znamke.

Slika 4.5: Model procesa izdelave kariernega načrta



Vir: Turnšek Mikačič (2015, 111).

V sodobnem svetu vse bolj postaja pomembno orodje **karierni coaching**, ki se razvija tudi v Sloveniji.

4.5.1 Karierni *coaching* kot orodje kariernega razvoja

Coaching je relativno novo orodje, ki se uporablja tudi pri delu kariernega svetovalca na področju kariernega razvoja in se je pokazalo veliko bolj učinkovito kot samo svetovanje. (Brečko 2013, 3–9)

V sodobnem času delovna mesta z neverjetno naglico izginjajo in nastajajo nova z neverjetno naglico. Kariere postajajo tudi vse bolj kaotične. Delamo lahko 42/7, potem pa določeno obdobje nič. Prav tako se oblike dela spreminjajo, delamo od doma, na daljavo, poznamo izvajanje dela proizvodnih procesov na domu. Vse to vpliva na načrtovanje naše kariere in posledično na delo kariernih svetovalcev. Prav metoda *coachinga* lahko kariernemu svetovalcu zagotavlja večanje njegove lastne učinkovitosti. (Brečko 2013, 3–9)

S pomočjo posebej prilagojene metode, ki je kombinacija *coachinga* in kariernega vodenja, udeleženci v *coaching* procesu in ob pomoči kariernega *coacha* odkrivajo ter odkrijejo zanje najustreznejšo poklicno oz. karierno pot in izdelajo uresničljiv načrt za doseg le-te. Odgovori na vprašanja: »Kaj si resnično želite? Kaj vas motivira? Katerim vrednotam sledite? Kako si ustrezno zastavljate cilje? Kako odpravljate morebitne prepreke? ...« so za udeležence nadvse pomembna, da lahko odkrivajo in odkrijejo svojo poklicno oz. karierno pot, poglobijo zavedanje o znanju in veščinah, ki jih imajo ali jih morajo še pridobiti, ker so potrebne za doseganje dolgoročnih poklicnih in kariernih ciljev.

Karierni *coach* ima vse značilnosti *coacha* in je poleg tega še osredotočen na posameznika in njegove ambicije v poslovnem svetu. (Šola za *coache*: Karierni *coach*, Glotta, 2010, 4–5)

Menimo, da je tako za posameznika kot za organizacijo pomembno, da znata opredeliti ključne dejavnike, ki vplivajo na razvoj kariere. Poznavanje značilnosti današnjega delovnega mesta, značilnosti organizacijske strukture in nenazadnje poznavanje značilnosti vsakega zaposlenega v organizaciji, vse to je dobra podlaga za uspešno načrtovanje kariernih poti zaposlenih. Menimo, da bi organizacije lahko bolj pogumno uporabljale več različnih in sodobnih rodij ter pripomočkov za načrtovanje kariere. Glede na značilnosti današnjega okolja, v katerem organizacije delujejo, smo mnenja, da je karierni *coaching* najučinkovitejše orodje za načrtovanje kariere.

5 KARIERNA SIDRA

Karierno sidro kot predstava o sebi. (Brečko 2006, 247) Karierno sidro je skupek samozaznavajočih se talentov, motivov in vrednot, ki tvorijo jedro poklicne samopodobe. Sidro je tudi podlaga za izbiro poklicev, saj je verjetno, da bo oseba naredila selekcijo delovnih mest in organizacijsko selekcijo, ki je v skladu z njegovo lastno samopodobo. (Greenhous, Calanan & Godshalk 2010)

Schein je karierno sidro opredelil kot dejavnik v posameznikovi predstavi o sebi, to je o lastnih sposobnostih, motivih in vrednotah, ki se jim ne odreče niti takrat, ko so pred njim težavne odločitve. Posameznikovo karierno sidro se razvije po večletnih delovnih izkušnjah in relevantnih povratnih informacijah, ki jih pridobi z delom. Ko se razvije, to se zgodi v grobem po petih do desetih letih dela, postane stabilizirajoča sila celotne osebnosti, ki vodi in omejuje bodoče karierne odločitve. (Schein 1990, 2)

Večina od nas se svojih kariernih sider ne zaveda, vse dokler nismo prisiljeni v sprejetje odločitev, ki zadevajo osebni razvoj, družino ali kariero. Zavedanje o naših kariernih sidrih je pomembno, ko je pri sprejemanju odločitev treba izbrati čim bolj modro. Večina ljudi razvije močno predstavo o samih sebi, tj. karierno sidro, ki zadrži njihovo notranjo kariero, čeprav doživljajo dramatične spremembe v zunanji karieri. (Schein 1996, 80)

Končni cilj je bil posameznikom pomagati razviti samovpogled, ki bi omogočil boljše pogajalsko izhodišče z organizacijo v povezavi s kariernim razvojem (Schein 1990, 3–4).

Organizacije imajo zaposlene z vsemi vrstami sider. Njihova težnja naj bi bila, da jih posameznikom pomagajo odkriti, ker jim omogočajo boljše izkoriščanje človeških virov organizacije. Da pa organizacija lahko to izkoristi, mora najprej poznati njihova karierna sidra.

»Sidro je nekaj, čemur se oseba ne odreče, ko je prisiljena narediti izbor.« (Bona v Cvetko 2002, 59)

Slika 5.1 Karierna sidra



Vir: Brečko (2004, 23).

5.1 Sidro varnosti oz. stabilnosti

Vsi potrebujemo določeno stopnjo varnosti izpolnitve te potrebe, vendar pri nekaterih je ta izpolnitev ključna pri določitvi kariere. Osebe s takšnim sidrom iščejo službe, ki ne slovijo po odpuščanjih, imajo dobre upokojitvene načrte in programe ugodnosti. Svoje kariere prepuščajo organizaciji in zato se za njih pravi, da so vključeni v »zlate lisice.« (Schein 1990, 28) Pri delu upoštevajo svoje nadrejene in zato se jih pogosto doživlja kot neambiciozne.

Osebe, ki so nadarjene in napredujejo v menedžerske ali funkcionalne položaje, si še naprej prizadevajo, da dobijo delo, ki je stabilno in predvidljivo. (Cvetko 2002, 58)

Karierno sidro varnosti oz. stabilnosti imata dva tipa oseb (Cvetko 2002, 57–58): Prvi tip je neke vrste »last organizacije« in prepušča odgovornost za usmerjanje lastne kariere delodajalcu, lahko postane nepomembna »figura« v karieri, ker je popolnoma prilagojen organizaciji. Drugi tip oseb je vezan na geografski prostor, saj je pripravljen na vse, od menjave dela in organizacije, samo da prepreči »izkoreninjenje«.

Pri delu jih bolj zanimajo možnosti za delo kot pa njegovo bistvo in vsebina. Motivira jih povišanje plače, delovne razmere in ugodnosti. Čeprav se zdi, da so ti posamezniki manj motivirani in manj ustvarjalni za delo, je veliko dela v organizacijah prav take vrste, ki ga posamezniki s sidrom varnosti in stabilnosti najbolje opravljajo. (Brečko 2006, 258)

Prisegajo na formalne oblike izobraževanja, izobraževalne aktivnosti načrtujejo in se osredotočajo na omejeno število področij. Pri izbiri študija imajo na njih velik vpliv pomembni drugi ljudje oziroma upoštevajo želje staršev.

Najbolj si želijo napredovanja po sistemu dolgoletne lojalnosti organizaciji. Vzpenjanje po tradicionalnem in vnaprej določenem sistemu položajev pa je bila dolga leta odlika sistemov kariere velikih in birokratskih organizaciji ter organizacij državne uprave, ki pa z globalizacijo izgublja pomen. (Brečko 2006, 259)

5.2 Sidro avtonomije in neodvisnosti

Posamezniki imajo veliko potrebo po lastni organizaciji dela in jih organizacijska pravila, postopki, delovni čas, predpisana oblačila in druge norme preveč omejujejo in posegajo v njihovo zasebnost. Najraje imajo jasno opisano in časovno določeno delo na svojem strokovnem področju torej delo, kjer so cilji jasno določeni, sredstva in poti za doseg cilja pa si izberejo sami. V zvezi s tem je sprejemljivo in pogosto najbolj zaželeno pogodbeno ali projektno delo, bodisi za polovični, polni delovni čas ali celo občasno delo. (Brečko 2006, 255)

Osebe, ki imajo sidro avtonomije, dodeljene naloge pozorno analizirajo. Njihove naloge se lahko razlikujejo glede na količino avtonomije. »Če oseba izbere vlogo menedžerja in je odgovorna za delo drugih, za sredstva in druge rezultate, si s tem jasno omeji stopnjo svobode. Z zornega kota osebe, ki je orientirana na sidro avtonomije, je vstop v menedžment slaba rešitev.« (Cvetko 2002, 59)

»Posamezniki so si študij izbirali sami na podlagi lastnega veselja do vsebine študija in predpostavke o kasnejši vsebini poklica. Zanj je značilna velika osredotočenost na izbrani študij.« (Brečko 2006, 255)

Njihova osebna vizija kariere je predvsem statična in nespremenjena, torej bi bili lahko pri delu samostojni. Višji položaj za njih ne pomeni nujno napredovanja, ker lahko ogrozi željo

po samostojnosti. Posamezniki pogosto zavračajo vodilne in vodstvene funkcije. Želijo si nagrajevanje na podlagi zaslug (mesečna priznanja za najboljšega delavca, častna darila), pri čemer je pomemben takojšnji obračun. Pri delu jih motivirajo predvsem fleksibilne oblike dela, kot je delo s krajšim delovnim časom. Večina organizacij ima slabo razvite sisteme karier in nagrajevanja, ki bi ustrezali posameznikom s sidrom samostojnosti/neodvisnosti. Njihov razvoj zahteva psihološko pogodbo. (Brečko 2006, 256)

5.3 Sidro kreativnosti in podjetništva

»Posameznik z močnim sidrom podjetnika pomeni, da si želi ustvariti nekaj lastnega in pokazati svetu, da je uspel.« (Cvetko 2002, 60)

»Nekateri že zelo zgodaj odkrijejo, da imajo izraženo potrebo po ustvarjanju lastnih poslov z razvijanjem novih proizvodov in storitev in da imajo neustavljivo potrebo po ustvaritvi lastnega podjetja, ki bo gospodarsko uspešno. Ta potreba, katere motivacija pogosto izvira iz uspeha družinskega podjetja, vznikne že zelo zgodaj v njihovem življenju, v šoli ali na začetku delovne poti. Bistveno pri tem sidru je, da imajo podjetniki obsesijo po »kreaciji« nekega posla, na račun katere žrtvujejo avtonomijo in stabilnost posebej v zgodnjih fazah razvoja podjetja, saj na račun tega posvečajo svojo pozornost ustvarjanju podjetja in šele to jih naredi prave podjetnike. Želijo si kariernega sistema, ki jim bi omogočal moč in svobodo pri vlogah, s katerimi lahko izražajo svojo kreativnost, na primer na področju raziskav in razvoja.« (Schein v Štefančič 2010, 19)

Za smer študija se odločijo na podlagi lastnih interesov in veselja do študija. Poleg rednega izobraževanja kažejo velik interes po dodatnih izkušnjah z iskanjem različnih učnih priložnosti, z delovanjem v različnih prostovoljnih društvih in tudi z delom v tujini. Najmočnejši motivator je možnost kopičenja premoženja in možnost lastništva podjetja. Motivirajo jih tudi javna priznanja, ki poudarjajo njihove zasluge.

Njihova želja je predvsem hitro napredovanje na ključne položaje, intenzivnosti njihovih potreb pa zmore slediti le malo organizacijskih kariernih sistemov. (Brečko 2006, 260–261)

5.4 Sidro tehnično-funkcionalne kompetentnosti

Osebe, ki so telentirane in motivirane za neki segment dela, pripadajo tehnično-funkcionalnemu sidru. Identiteto gradijo okoli vsebine dela, tehničnih in funkcionalnih področij, kjer razvijajo svoje veščine na področjih stroke, ki se ji v celoti posvečajo in ne vrednotijo druge vrste potreb in interesov v tolikšni meri. Napredovanje zanje ne pomeni nujno vzpona po lestvici navzgor, temveč večjo odgovornost pri delu in odločitvah, večjo plačo ali večje število podrejenih. Veliko jim pomeni tudi priznanje kolegov. (Schein1990, 20–23)

»Delo jim pomeni strokovni izziv. V kolikor pri delu ne preizkušajo svojih zmožnosti in spretnosti, se jim kmalu zdi dolgočasno, morda celo poniževalno in se nazadnje začnejo ozirati po drugih nalogah. Motivirajo jih priznanja poklicnih kolegov, priložnost za nadaljnje učenje in razvoj v stroki, plačan študijski dopust, povabila na strokovne sestanke, javne nagrade. Vodilni menedžment jih pogosto ne razume. Posamezniki cenijo izdelane in nedvoumne poklicne lestvice napredovanja, na podlagi katerih natančno vedo, do kam v organizaciji lahko pridejo. Ne marajo napredovati na administrativni ali vodstveni lestvici. V praksi ima malo organizacij razvit sistem napredovanja, ki bi ustrezal potrebam tehnično-funkcionalnega sidra. Za njih bi napredovanje pomenilo tudi to, da bi bili vključeni v ocenjevalne komisije ali projektne skupine, v interne skupine svetovalcev, da bi dobili več tehnične podpore za svoje delo ali večji proračun, s katerim bi razpolagali in bili zanj odgovorni.« (Brečko 2006, 251–253)

Cvetko navaja (Cvetko 2002, 60-62), da se mnoge kariere v organizaciji pričnejo v tehnični funkcionalni sferi. Od novo nameščenega delavca se pričakuje, da bo čim prej obvladal specifično delo na določenem funkcionalnem področju. Ta vrsta sidra je torej odvisna od reakcije osebe na specifično delo v prvih letih zaposlitve. Podvrženi so upravljanju kariere, saj so kariere v organizaciji bolj podvržene generalistom. Čeprav je strokovnost temelj za delovanje organizacije, so delovna mesta strokovnjakov nižje razvrščena pod tistimi v menedžerski piramidi.

Za osebe s sidrom tehnične in funkcionalne kompetentnosti, ki predstavljajo v organizacijah najširšo skupnost, so osrednja vprašanja naslednja (Cvetko 2002, 60-62):

- Ali naj sprejme menedžersko odgovornost? Če posameznik kasneje ugotovi, da nima menedžerskega talenta in si želi vrnitve na prejšnje delovno mesto, je prav, da ne izgubi »dobrega obraza« in da se mu plača bistveno ne zmanjša.

- Kako naj v obdobju pozne kariere nadaljujejo s posodabljanjem znanja na svojem strokovnem področju? Vstopanje v menedžment v poznem obdobju za te osebe ni dobra rešitev. Prva možna rešitev za osebe po petdesetem letu in za organizacijo je, da postane mentor in oblikovalec mladih, druga pa da skrbno orišemo delo s koristnim dodajanjem izkušenj, ki so si jih pridobili kot specialisti, in tretja z novim izpopolnjevanjem na delovnem področju.

5.5 Sidro menedžerske kompetentnosti

Za posameznike z menedžerskim sidrom je značilno, da želijo stopiti na višje položaje v organizaciji, s katerih lahko merijo lastno kompetentnost v primerjavi z uspehi organizacije, ki jo vodijo. Kot orodje za vzpon po lestvici vidijo tehnične oziroma funkcijske spretnosti, vendar občutka, da so cilj dosegli ni, dokler niso na samem vrhu v vodstvu organizacije. Sčasoma spoznajo, da je za položaj generalnega direktorja potrebna mešanica visoke motiviranosti, spretnosti pri analizi in sintezi informacij ter osebnih in čustvenih spretnosti, saj le tako lahko dan za dnem sprejemajo težke odločitve. Temeljna identiteta in občutek uspeha sta dosežena skozi uspeh organizacije, kjer je posameznik zaposlen. (Schein 1990 v Štefančič 2010, 46)

Za uspešno delovanje menedžerja so pomembna tri področja:

- analitične sposobnosti (identifikacija, analiza, sinteza, reševanje problemov ...),
- sposobnost medsebojnega in medskupinskega komuniciranja (sposobnost vplivanja, vodenja in kontroliranja oseb na vseh nivojih),
- emocionalne sposobnosti (prenašanje večje odgovornosti brez posledične ohromelosti menedžerja in sposobnost uveljavljanja moči),
- raznolikost nalog in moči. (Cvetko 2002, 62–63)

Posamezniki z menedžerskim kariernim sidrom cenijo izobraževanje in je zanje nemalokrat glavno sredstvo za osebni in poklicni razvoj. Prisegajo na vseživljenjsko izobraževanje in na različne načine pridobivanja znanja, tudi s prostovoljnim delom. Razpršenost izobraževalnih vsebin je pri njih opazna lahko že v času rednega študija, ko lahko celo spremenijo smer študija. V delovni kariери namerno iščejo priložnosti, da bi se lahko naučili še več. Izobraževalne vsebine, čeprav so razpršene, so precej odvisne od izzivov v delovni karieri.

Najbolj jih motivira pomikanje po hierarhični lestvici organizacije navzgor, pa tudi denarna priznanja in druga sredstva, ki potrjujejo njihov ugled (velike pisarne, dragoceni službeni avtomobili). Za njih napredovanje pomeni tudi, če se zahtevnost in pomembnost projekta, ki ga vodijo stopnjujeta, če so vključeni v politiko organizacije, če dobijo večji proračun. (Brečko 2006, 252-254)

S sploščenostjo organizacijskih struktur, ki se danes dogajajo, bodo menedžerji na manjših funkcijah morali imeti vse spretnosti vodilnih menedžerjev, torej več kot le tehnična znanja. (Schein 1996, 84)

5.6 Sidro predanosti

Posamezniki s sidrom predanosti gradijo svojo kariero na najpomembnejših vrednotah, ki jih skušajo doseči pri svojem delu. Njihove odločitve temeljijo na žejih po izboljšanju sveta. Temelj za razvoj kariernega sidra predanosti so lahko vrednote, kot so delo z ljudmi, služenje človeštvu ali pomoč lastnemu narodu. Želijo si delo, ki bi vplivalo na organizacijo, ki jih zaposluje, na družbeno politiko v smislu njihovih vrednot.

Za formalni način študija se odločajo na podlagi lastnega interesa, poleg tega si pridobivajo izkušnje z delovanjem v različnih društvih. Veliko se učijo tudi s samoučenjem in prisegajo na praktično izobraževanje. Pri delu najbolj uživajo, kadar rešijo kakšen problem, s čimer pomagajo tudi drugim. Pri delu jih motivirajo priznanja, podpora kolegov in priznanje ter podpora nadrejenih. Dodatno jih motivira tudi občutek, da so njihove vrednote skupne tudi drugim, da jih imajo možnost prenašati na druge. Kot nagrado za delo imajo rajši fiksno kot variabilno plačilo, saj menijo, da v določenem smislu njihove dodane vrednosti ni mogoče izmeriti. Napredovanje za posameznika pomeni karierni premik na položaj, ki omogoča vplivanje na sistem vrednot v organizaciji in na družbo. (Brečko 2006, 261–263)

5.7 Sidro izziva

Sidro izziva je izrazito pri posameznikih, ki zasidrajo kariero v notranji predstavi, da lahko osvojijo kar koli in kogar koli. »Uspeh je zanje premagovanje nemogočih ovir, reševanje nerešljivih problemov, zmaga nad izjemno močnimi nasprotniki.« (Brečko 2006, 263)

Vrsta dela za njih ni tako pomembna, kot je dejstvo, da lahko zmagajo nad konkurenti ali problemi. Že med formalnim študijem so iskali izzive in lahko tudi menjali smer študija. Izstopajo po tem, da so intenzivno pridobivali dodatne delovne in učne izkušnje že med formalnim izobraževanjem in po izjemni razpršenosti izobraževanja. Pri delu najbolj uživajo, ko se lotijo naloge z visoko stopnjo izziva, niti ni pomembno, ali jo uspešno opravijo ali ne, uživajo že v tem, da se je lahko lotijo. Na kariero gledajo kot na pot, polno priložnosti. Posamezniki s sidrom izziva so zelo motivirani že sami po sebi. Večji kot je izziv pred njimi večja je motivacija za delo. Za svoje delo cenijo bogate denarne in druge nagrade, ki morajo biti povezane z uspešnostjo oziroma rezultatom, ki so ga dosegli. Zagovarjajo variabilno nagrajevanje. Cenijo delovne položaje z velikim tveganjem. Organizacije jim lahko omogočijo napredovanje v obliki dodelitve strateških nalog, ki bodo bistveno vplivale na razvoj in prihodnost organizacije. (Brečko 2006, 264–265)

Schein pravi, da ta skupina posameznikov v sodobnem času najhitreje narašča, čeprav ni prepričan, ali v svet dela vstopa vse več oseb s to preddispozicijo ali gre za prilagoditve naraščanju izzivov, ki nam jih svet predstavlja. Zaradi dramatičnega tehnološkega spreminjanja se bo ta skupina morala hitro učiti. (Schein 1996, 85)

5.8 Sidro življenjskega sloga

Po vsej verjetnosti se je razvilo kot posledica spreminjajočih se vrednot v družbi in strukturnih sprememb delovne sile, kot je večje število zaposlenih žensk in »dvojnih« karier. Posamezniki imajo občutek, da morata biti delovno življenje in kariera celostno vpeta v življenje, tj. v družino in osebno rast. Take osebe iščejo situacije, ki dovoljujejo tovrstno integracijo, čeprav ta pomeni žrtvovanje v povezavi s kariero. Prepletajo se odločitve o uravnavanju osebnih in poklicnih potreb, o morebitnih selitvah zaradi delovnih priložnosti, potomstvu in kariernih kompromisih (Schein 1990, 11), kar zahteva veliko fleksibilnost.

Posameznik želi uravnovesiti delovno in družinsko življenje. (Brečko 2008, 25)

Zanje je pomembnejši odnos organizacije kot sama vsebina dela, želijo si odnosa, ki odseva spoštovanje do osebnih in družinskih zadev ter možnost pogajanja o psihološki pogodbi. (Brečko 2006, 265–266)

Pripravljeni so delati v organizaciji pod pogojem, da imajo ob pravem času na voljo prave možnosti: potovanja ali selitev, ko ustreza njihovi družini, polovični delovni čas, če to

zahtevajo življenjske razmere, študijski dopust, porodniški dopust za mater in očeta, možnost dnevnega varstva za otroke, gibljiv delovni čas, delo na domu med običajnim delovnim časom. Organizacije jih lahko motivirajo s ponudbo koriščenja zgoraj navedenih možnosti. Pri svojem napredovanju cenijo predvsem predvidljivo hierarhično napredovanje. (Brečko 2006, 266–267)

V poglavju smo opisali značilnosti posameznih kariernih sider. Analiziranje zaposlenih z vidika opredelitve njihovih kariernih sider bi preprečilo marsikatero napačno odločitev pri usmerjanju karierne poti posameznika v organizaciji. Sistematični pristop ugotavljanja kariernih sider zaposlenih po našem mnenju pripomore, da posameznik bolje spozna lastne želje in motive ter hkrati le-te jasno predstavi organizaciji, ta jih pa mora v čim večji meri upoštevati in vgraditi v karierni sistem.

6 POSAMEZNIK, ŽIVLJENJSKI CIKEL IN RAZVOJ KARIERE

6.1 Koncept življenjskega cikla

»Razvoj kariere je vseživljenjski proces, odvisen od življenjskega obdobja, v katerem se posameznik trenutno nahaja. Stabilne strukture in predvidljive tirnice v poklicnem življenju posameznika so danes komajda še prisotne. Pojavile so se povsem individualizirane, ne le poklicne, ampak tudi življenjske poti.« (Zavod RS za zaposlovanje 2016)

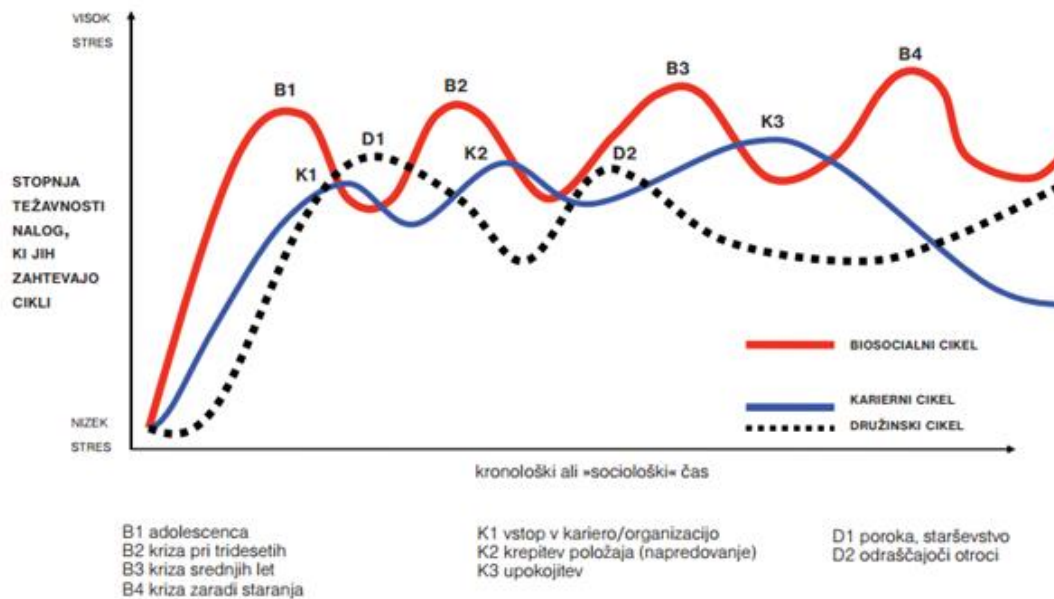
Načrtovanje kariere in kariernih sistemov ne more mimo biosocialnega razvoja posameznika. Starejši sistemi načrtovanja kariere so temeljili na predpostavki, da lahko posameznika iztrgamo iz zasebnega življenja, od njegove družine in da mu moramo zagotoviti samo možnost za poklicni razvoj. Kasnejše raziskave o osebnostnem razvoju odraslih so pokazale, da so delo, družina in samozavedanje posameznika v tesni povezavi in da vsi dejavniki močno vplivajo na delo ter odločitve v zvezi z njim. Delovna uspešnost posameznika je v veliki meri odvisna od njegovega psihofizičnega stanja. Spreminjamo in zorimo vse življenje in karierni sistemi v organizaciji morajo tvorno odgovarjati na izzive posameznika in izzive njegovega zorenja in razvoja. (Brečko 2009, 13)

Greenhaus (Greenhaus in drugi 2000, 119) opredeljuje pet faz kariernega razvoja, in sicer:

1. izbira poklica priprava na delo v starostnem razponu 0-25 let,
2. zaposlitev v starostnem razponu 18-25 let,
3. zgodnja kariera v starostnem razponu 25-40 let,
4. srednja kariera v starostnem razponu 40-55 let,
5. pozna kariera v starostnem razponu od 55 let do upokojitve.

Posamezni življenjski cikli se prepletajo in so v tesni zvezi drug z drugim. Iz teh interakcij lahko včasih posameznik veliko pridobi, včasih pa so lahko vir težav. Kako posameznik rešuje življenjske naloge, je odvisno od njegove biološke kondicije, izkušenj iz otroštva, socializacije, izkušenj, ki izhajajo iz že opravljenih nalog in družinskih odnosov. (Brečko 2004)

Slika 6.1: Diagram prepletanja življenjskih ciklov



Vir. Povzeto po Schein E.(1978, 24).

Biosocialni in delovni karierni cikel sta tesno povezana in se oba navezujeta na kronološko starost in družbene norme. V delovno kariernem ciklu je mogoče prepoznati 9 stopenj, ki jim lahko pripišemo splošne naloge in probleme, s katerimi se posamezniki spoprijemajo. Te stopnje so povezane s starostjo ne glede na možne individualne variacije, razpon v letih. (Brečko 2009, 15)

Vsakdo mora v življenju računati na težave, ki jih bo moral v posameznih starostnih obdobjih reševati. To so predvsem:

1. problemi, ki izvirajo iz biološkega staranja in socialnih procesov, povezanih s tem
2. problemi, ki zadevajo posameznikovo razmerje do družine
3. problemi, povezani z delom in kariero.

Kadarkoli govorimo o karieri in odločitvah v zvezi z njo, ne moremo zaobiti osebnostnega razvoja, ki ga določajo genetski in sociopatološki dejavniki. (Brečko 2004b)

Stopnje in naloge v kariernem ciklu

Glede na življenjski cikel posameznika lahko za posamezna starostna obdobja opredelimo ključne naloge in probleme, s katerimi se srečujejo posamezniki na svoji poklicni pot. V nadaljevanju predstavljamo devet stopenj in značilnosti posameznega obdobja, kot jih je opredelil Schain. (Brečko 2009, 15–19)

Poznavanje značilnosti posameznih starostnih stopenj pridobiva na pomenu, ker se je v spremenilo pojmovanje kariere in prešlo okvirje delovnega področja. Na karierne odločitve posameznika imajo velik vpliv tudi družina, družba, v kateri se posameznik giblje, novodobna socialna omrežja in vsi drugi dejavniki sodobnega okolja, v katerem živi (torej širše okolje, ne samo delovno okolje znotraj organizacije).

Tabela 6.1:

ZGODNJE KARIERNO OBDOBJE

STOPNJA	POSEBNE NALOGE	SPLOŠNI PROBLEMI
STAROST DO 21 LET	Raziskovanje lastnih potreb in interesov	Osebnostni razvoj za realno izbiro poklica
	Raziskovanje lastnih sposobnosti	Slovo od osebnih predstav o poklicu in spoznavanje realnega delovnega okolja
	Iskanje realnega delovnega modela za učenje o poklicu	Prepoznavanje realnih možnosti in omejitev, ki temeljijo na socio-ekonomskih in drugih družinskih okoliščinah
	Pridobivanje informacij o sebi iz različnih virov	Razvoj temeljnih navad in sposobnosti, potrebnih pri delu
	Pridobivanje informacij o poklicu in delovnih vlogah	
	Razvoj in raziskovanje lastnih ambicij, vrednot in motivov	
	Sprejemanje odločitev v zvezi z izobraževanjem	
	Razvoj realne predstave o sebi	
	Iskanje prvih občasnih vrst dela	

Vir: Brečko (2009, 15–19).

V tem obdobju imajo na posameznikove predstave o sebi še vedno velik vpliv družina in življenjsko okolje, v katerem se uči in spoznava prve realne informacije o razsežnosti posameznih poklicev. Posamezniki iščejo možnosti za prvi vstop v delovno okolje, ki je

navadno krajše ali pa je sestavljeno iz več krajših poskusov spoznavanja različnih delovnih okolij in različnih poklicev.

Tabela 6.2: **ZAČETNO KARIERNO OBDOBJE**

STOPNJA	POSEBNE NALOGE	SPLOŠNI PROBLEMI
STAROST OD 15 DO 25 LET	Naučiti se poiskati delo, zaprositi za službo in se pogajati o možnostih za delo.	Vstop na trg dela, prva zaposlitev, ki je lahko temelj za razvoj nadaljnje kariere.
	Naučiti se pridobivati informacije o delu in organizaciji.	Pogajanja za sklenitev psihološke pogodbe, v kateri so uravnotežene potrebe posameznika in organizacije.
	Naučiti se prebiti skozi selekcijske postopke izbire.	Članstvo v organizaciji in premagovanje prvih večjih ovir.
	Sprejeti realno odločitev glede prvih poklicnih možnosti.	

Vir: Brečko (2009, 15–19).

Posameznik se sreča s procesom spoznavanja organizacije in prilagajanja novemu okolju, ki je bistveno drugačno od prejšnjega šolskega oz. izobraževalnega okolja. Potruditi se mora, da ga zaposleni sprejmejo, da spozna čim več različnih nalog in aktivnosti ter da pokaže prizadevnost in samoiniciativnost pri delu. Zavedati se mora, da so to njegovi prvi koraki na poklicni karierni poti, ki ga postopoma peljejo v finančno neodvisnost in samostojnost.

Tabela 6.3: **KARIERNO OBDOBJE TEMELJNEGA USPOSABLJANJA**

STOPNJA	POSEBNE NALOGE	SPLOŠNI PROBLEMI
STAROST OD 16 DO 25 LET	Preseganje negotovosti in neizkušenosti ter razvoj samozavesti.	Spoznanje, kako pravzaprav delo in življenje v organizaciji poteka.
	Naučiti se sodelovati z mentorjem oziroma prvim nadrejenim.	Postati učinkovit član organizacije.
	Naučiti se sodelovati z drugimi.	Sprijaznjenje z dnevno delovno rutino
	Učiti se iz iniciacijskih ritualov za novince, denimo sprejemanje manj pomembnih nalog ...	Pridobitev stalnega članstva

	Sprejemanje uradnih prepoznavnih znamenj organizacije (uniforma, kartica osebne identitete ...).	
--	--	--

Vir: Brečko (2009, 15–19).

Spoznavanje vsebine dela, zahtev organizacije, vzpostavljanje odnosov s sodelavci, nadrejenimi, z mentorjem, vse to zahteva od posameznika veliko stopnjo iznajdljivosti in prilagodljivosti. Kljub temu pa mora spoznavati svoje vrednote in ugotavljati, kako bo uravnaval svoje želje in ambicije s trenutnim položajem (učenca) v organizaciji.

Tabela 6.4:

»POLNOPRAVNO ČLANSTVO« V KARIERNEM OBDOBJU

STOPNJA	POSEBNE NALOGE	SPLOŠNI PROBLEMI
STAROST OD 17 DO 30 LET	Naučiti se delovati učinkovito in ustrezno.	Sprejemanje večjih odgovornosti in uspešno opravljanje nalog, povezanih s formalno dodelitvijo dela
	Sprejemanje delne odgovornosti	Razvoj posebnih sposobnosti, potrebnih za napredovanje ali lateralne premike
	Naučiti se sprejemati vlogo podrejenega in sodelovati z drugimi.	Uravnoveženje lastnih potreb s potrebami organizacije in sprejemanje vloge podrejenega
	Razvoj iniciativnosti in realne ravni agresivnosti za uveljavitev lastnih pogledov	Odločanje o tem, ali ostati v organizaciji ali poiskati boljše možnosti.
	Iskanje mentorja ali sponzorja za lastno delo	
	Priprava na dolgoročno sodelovanje in prispevanje k organizaciji	
	Naučiti se prenašati poraze in doživljati uspehe.	

Vir: Brečko (2009, 15–19).

Prehod iz obdobja učenja v polnopravno članstvo v organizaciji ni skokovit in je posledica dobrega učenja in uspešnega socializacijskega procesa posameznika. Organizacija je imela velik vpliv na razvoj posameznika, ki že prehaja v fazo, ko bo tudi on s svojim delom lahko vplival in spreminjal organizacijo.

Tabela 6.5:

SREDNJE OBDOBJE V KARIERNEM OBDOBJU

STOPNJA	POSEBNE NALOGE	SPLOŠNI PROBLEMI
STAROST PO 25 LETU	Pridobitev neodvisnosti	Izbira področja specializacije postati generalist.
	Razvoj osebnih standardov kakovosti in učinkovitosti.	Nadaljnje učenje na izbranem področju specializacije
	Naučiti se zaupati lastnim odločitvam	Oblikovanje jasne identitete v organizaciji postati pomemben.
	Proučevanje lastnih motivov in vrednot ter sposobnosti.	Sprejemanje višje ravni odgovornosti za lastno delo in delo drugih ter razvijanje dolgoročnega osebnega načrta v zvezi s kariero z vidika ambicij, osebnostnega razvoja ...
	Proučevanje organizacijskih in poklicnih priložnosti	
	Prenehanje odnosov z mentorji in priprava na vlogo mentorja	
	Uravnoteženje poklicnega, družinskega in osebnega življenja	

Vir: Brečko (2009, 15–19).

Po uspešni začetni karieri posameznik v tem obdobju s svojimi odločitvami, načinom dela vpliva na sodelavce in delovno okolje. Sposoben je prevzemati samostojne in odgovorne naloge. Njegova vloga je izredno produktivna tako v delovnem in privatnem življenju. Obdaja ga življenjska energija ustvarjanja na vseh področjih v poklicnem in privatnem življenju.

Tabela:6.6:

KRIZA SREDNJEGA KARIERNEGA OBDOBJA

STOPNJA	POSEBNE NALOGE	SPLOŠNI PROBLEMI
STAROST OD 35 DO 45 LET	Zavedati se lastnega vzorca v zvezi s kariero – lastnih motivov, talentov in vrednot.	Ocenjevanje osebnega napredka glede na ambicije, zamenjava poklica ali poseganje po novih izzivih
	Realna ocena možnosti v zvezi s kariero	Proučevanje osebnih ambicij v zvezi s kariero z vidika prehoda v srednja leta
	Najti novo ravnotežje med poklicnim delom in družino.	Sprejemanje odločitve o pomembnosti kariere z vidika življenja
	Prenehanje odnosov z mentorjem	Potreba da bi postal mentor drugim.

Vir: Brečko (2009, 15–19).

Posameznik si je uredil družinsko življenje in si utrdil položaj v organizaciji. Spopada se z razmišljanjem o dosežkih in svoji uspešnosti predvsem na poklicni poti, ki vpliva tudi na njegovo zasebno življenje. Iz intenzivnega obdobja učenja, dokazovanja je to obdobje analize in refleksije lahko težavno. Za uspešen nadaljnji razvoj je potreben pogled v prihodnost, mogoče v nove izzive na poklicni poti. Organizacija v tem obdobju posameznika nagradi in motivira z novimi odgovornejšimi nalogami, uresničuje želje po dodatnih usposabljanjih, svoje »skrito znanje« lahko prenašajo na novo zaposlene, omogoči jim dodatne ugodnosti v zahvalo za dolgoletno pripadnost in osebni prispevek. V tem obdobju se je že večina zaposlenih srečala tudi s kariernim platojem in si poiskala ter uporabila njim najustreznejše načine za reševanje iz te točke zastoja. Posamezniki so lahko premeščeni na drugo delovno mesto, se srečajo s povsem novimi sodelavci in drugim socialnim okoljem, na katerega se morajo prilagoditi. V bisocialnem ciklu je to obdobje povezano tudi s krizo srednjih let.

Tabela 6.7:

POZNO KARIERNO OBDOBJE

STOPNJA	POSEBNE NALOGE	SPLOŠNI PROBLEMI
STAROST OD 40 LET DO UPOKOJITVE	Naučiti se kompenzirati spretnosti z izkušnjami in življenjsko modrostjo.	Postati mentor, naučiti se voditi druge.
	Učiti se menedžerskih vlog – vodenja timov in posameznikov.	Širjenje interesov in sposobnosti, temelječih na izkušnjah
	Naučiti se prejemati učinkovite odločitve v bolj političnih okoljih.	Prevzemanje odgovornosti na več področjih
	Naučiti se »ravnati« s konkurenco iz vrst mlajših generacij.	Sprijaznitev z upadom moči in vpliva na druge
	Naučiti se obvladovati krizo srednjih let.	
	Priprava na seniorne vodstvene vloge	

Vir: Brečko (2009, 15–19).

Posameznik si mora čim prej priznati, da je že v obdobju zatona poklicne kariere. Veliko energije mora usmeriti v razumevanje mlajših sodelavcev in premagovati generacijske razlike med sabo in sodelavci. Zavedanje, da je medgeneracijsko sodelovanje v korist njemu in mlajšim sodelavcem, je prvi korak pri zadovoljstvu z delom in motivaciji za uspešno delo.

Tabela 6.8:

KARIERNO OBDOBJE VSE MANJŠE VPLETENOSTI V DELO

STOPNJA	POSEBNE NALOGE	SPLOŠNI PROBLEMI
STAROST PO 40 LETU DO UPOKOJITVE	Naučiti se najti nov vir zadovoljstva v konjičkih, družini, socialnih in družbenih aktivnostih.	Sprijaznitev z upadanjem moči in vpliva.
	Naučiti se živeti v tesnejšem razmerju z življenjskim partnerjem.	Sprejemanje novih vlog zaradi upadanja moči in motivacije
	Proučevanje poklicne poti in priprava na upokojitev	Življenje, ki ne temelji le na poklicnem delu.

Vir: Brečko (2009, 15–19).

Organizacija mora imeti pripravljene karierne načrte, kam bo zaposlene, ki se že pripravljajo na upokojitev, prerazporedila, da bodo opravljali sebi primerne naloge in ohranjali veselje do dela ter se počutili še vedno koristne za organizacijo. Dodeljevanje določenih projektnih nalog in vodenje posameznih zahtevnih del sta eno od primernih načinov, ki jih lahko veliko organizacij sprejme kot del organizacijskega kariernega sistema.

Tabela 6.9:

PRENEHANJE KARIERNEGA OBDOBJA

STOPNJA	POSEBNE NALOGE	SPLOŠNI PROBLEMI
UPOKOJITEV (različna starost)	Naučiti se ustvariti identiteto oziroma samopodobo brez poklicne vloge.	Sprijaznitev z drastičnimi spremembami življenjskega sloga, vloge in standarda
	Sprejemanje upadajoče moči in energije v določenih vrstah aktivnosti	Izraba izkušenj in modrosti v različnih seniorskih vlogah
	Naučiti se uporabljati izkušnje in modrost.	
	Doseči občutek izpolnjenosti in zadovoljstva ob pogledu na prehojeno poklicno pot.	

Vir: Brečko (2009, 15–19).

Za posameznike, ki so bili zelo vpeti v delovno okolje, je prehod v upokojitev zelo težavna. Organizacija lahko posameznikom s prilagoditvijo delovnega časa in celo možnostjo skrajšanega delovnega časa olajša prehod v novo vlogo upokojenca.

»Starostna obdobja posameznih kariernih obdobjih nihajo, posamezniki se skozi razvojne stopnje premikajo različno glede na zahteve poklica in osebnostne zrelosti. Kdaj in kako se

premikajo skozi te stopnje, pa je odvisno od njihovega osebnostnega vrednotnega sistema, motivov, ambicij, situacijskih dejavnikov, organizacijske kulture. (Brečko 2004a)

»Biosocialni in karierni cikel sta med seboj tesno povezana, vendar pa obstaja med njima nekaj razlik. Vsakdo ima osebno življenje, ni nujno, da tudi poklicno kariero. Posameznik ima večji vpliv na karierni kot na biosocialni cikel; kariero lahko prekine, ji spremeni smer, se ji povsem odpove. Na karierni cikel pa lahko vpliva tudi sama organizacija v obliki lastnega sistema napredovanja, spodbujanja in zagotavljanja priložnosti za izkazovanje ustvarjalnih sposobnosti posameznika. Po drugi strani pa lahko organizacija prekine posameznikovo kariero zaradi tehnoloških sprememb, z onemogočanjem napredovanja ali z odpuščanjem zaposlenih.

Torej je znanje o psihosocialnih dimenzijah lahko organizacijam v veliko pomoč pri oblikovanju učinkovitega sistema razvoja karier ter pri načrtovanju nadaljnjih kadrov« (Brečko 2004a).

6.2 Karierni plato

Karierni plato se najpogosteje uporablja za opredelitev vrhunca v posameznikovi karieri, kjer je verjetnost ali motivacija za karierno napredovanje nizka (Business Dictionary.com).

Razlikovati je potrebno med kariernim in profesionalnim platojem.

»Profesionalni plato je točka, ki jo posameznik doseže takrat, ko ni več ustreznega razvoja spretnosti in sposobnosti, hkrati pa so na voljo le redke in neizpolnjujoče možnosti za profesionalni razvoj ali ohranjanje in povečanje zaposljivosti. Šibke možnosti za napredovanje posameznika potiskajo v nezadovoljstvo ali celo frustracijo. Razlikujemo tudi med individualnim in organizacijskim platojem.

Organizacijski plato posameznik doseže, ko je sicer sposoben opravljati zahtevnejše delo, pomanjkanje prostih delovnih mest, kamor bi napredoval, pa mu napredovanje preprosto preprečuje. Tak tip platoja je značilen za piramidalne organizacijske sisteme, pogosto je tudi v izobraževalnih sistemih.« (Jereb 2011, 21–22)

Posamezniki se srečujejo z različnimi kariernimi platoji tudi glede na intenziteto doživljanja potrebe po spremembi.

»Gre za začasno obdobje mirovanja ali celo stagnacije v karieri, ki se kaže v zmanjšani dejavnosti in učinkovitosti. Vodi lahko do občutkov frustracije in korenitega zasuka ali celo izstopa z aktivne karierni poti. Znaki, da je plato dosežen, so: pomanjkanje notranje motivacije, odsotnost zunanjih potrditev/nagrad, stres, zgodnji znaki izgorevanja, zastoj v napredovanju.« (Jereb 2011, 19)

Najpogostejše rešitve za izhod iz stanja platoja so: rotacija pri delu – manjša sprememba dela, novi karierni načrti, vizija prihodnosti, posvetovanje s strokovnjaki za razvoj kadrov, sistematično pridobivanje novih zmožnosti, izobraževanje ali opustitev aktualne karierni poti.

Da se lahko posameznik premakne naprej v poklicnem življenju, mora skozi šest stopenj (Yaffe-Yanai 2009, 283 –289):

1. stopnja zavedanja
2. stopnja diagnoze
3. stopnja soočenja
4. stopnja vizije
5. stopnja usposabljanja
6. stopnja izpolnitve.

»Karierni plato ni nujno negativni proces. Lahko ima celo pozitivne učinke, kot jih ima optimalna raven stresa. Posamezniku omogoča dovolj časa za iskanje in ga spodbuja k raziskovanju novih možnosti ter omogoča prevzem novih dolžnosti. Kot »zdrav« plato lahko razumemo tudi določen moratorij v karieri neposredno po napredovanju. Posamezniki, ki se dobro spopadejo s tem stanjem v svoji karieri, bodo prihodnji razvoj bolje načrtovali in so v manjši nevarnosti, da bi na karierni poti doživljali frustracije in nezadovoljstvo zaradi platoja.« (Jereb 2011, 20)

Strokovna literatura opredeljuje štiri osnovne tipe posameznikov, ki so dosegli plato (Greenhaus 2010, 237):

- učenec ali novinec (posameznik deluje pod ravniyo pričakovanj organizacije, ni izpostavljen, ker ima potenciala, da bo v prihodnosti napredoval),
- zvezdnik (izstopajoči posameznik, ki ima (pre)visoke potenciala,
- solidni državljan (solidno opravlja delo, a ima majhne možnosti za napredovanje),
- ohromljen (ne opravlja dela zadovoljivo in tudi nima možnosti za napredovanje).

Tabela 6.10: Model upravljanja karier

	Možnost za napredovanje	
Opravljanje dela	NIZKA	VISOKA
VISOKA	solidni državljan	zvezda
NIZKA	ohromljeni	učenec (novinec)

Vir: Povzeto po Ferenc, T.P. in drugi v Greenhouse in drugi (2010, 237).

Za večino organizacij so samo ohromljeni posamezniki splošen problem. Navedeni model nas usmerja na tri pomembna dejstva:

- menedžment se mora ukvarjati z ukrepi za preprečevanje prehoda solidnih državljanov(z visoko sposobnostjo opravljanja del in majhno možnostjo napredovanja) v skupino ohromelih posameznikov,
- menedžment potrebuje različne pristope in načine za uspešno upravljanje posameznikovih karier od ocenjevanja delovne uspešnosti, usposabljanja in izobraževanja za ključne kadre, do programov za povrnitev položaja in ugleda ...
- menedžment se ne ukvarja s skupino solidnih državljanov, ki je hkrati v organizacijah največja. Prepuščeni so svoji iznajdljivosti. (FERENCE in drugi 1977)

Pri spopadanju s platojem posamezniki ubirajo različne strategije (Jereb 2011, 20):

- obrambo,
- prehitevanje,
- spremembo/prehod.

»Strategija obrambe se ne spopada z izvorom problema, temveč ga skuša le zmanjšati. Proces poteka na ravni posameznika, ki skuša z obrambnimi racionalizacijami zmanjšati nezadovoljstvo ali neugodje. Najpogosteje krivdo sprevrača na delovne razmere ali se zateka k pretiranemu optimizmu in ohranitvi *statusa quo*.

Strategija prehitevanja morda vsebuje tudi zanikanje platoja ali prilagoditev položaju. To je poskus zmanjšati razočaranje s pomočjo sprememb v potrebah ali celo vrednotah. Gre za neke vrste kognitivno manipulacijo s pomenom kariernega platoja. Ob tem posameznik bistveno večji pomen pripisuje dejavnikom iz osebnega življenja. Dobre izkušnje z obvladovanjem te vrste platoja imajo organizacije, ker lahko poskrbijo za spremembo delovnega okolja ob uporabi pozitivne delovne priložnosti.

Strategija spremembe/prehoda je osredotočena k spremembi karierne vloge zato, da bi se plato presegel ali eliminiral. Tu je posameznikova dejavnost bistveno intenzivnejša: pripravljen je na prehod v nove vloge v organizaciji ali zunaj nje.« (Jereb 2011, 20)

Naloga strokovnjakov za človeške vire je, da ponujajo zaposlenim, ki so dosegli svoj plato, različne strategije izhoda iz obstoječega stanja in menedžerji jih morajo opogumljati, da jih uporabijo. Rešitev je torej v oblikovanju ustreznega okolja za zaposlene, ki so dosegli karierni plato. (Rotondo 1999, 458–471)

6.3 Razvoj sistemov upravljanja kariere

»Ključni koncept sistema za uresničevanje kariere je organiziran, formaliziran, planiran napor za doseganje ravnovesja med individualnimi in organizacijskimi potrebami v pogledu človeških virov. V njem se združujejo aktivnosti zaposlenih in menedžerjev s politiko in postopki v organizaciji. Gre torej za stalen proces povezave organizacijske strukture in strukture človeških virov, v katerem so odgovornosti zaposlenih, menedžerjev in organizacije jasno določeni« (Cvetko 2002, 107).

- **Posamezniki** nosijo odgovornost zato, da identificirajo svoje sposobnosti, vrednostne interese, se pogovorijo o svojih pričakovanjih z menedžerji ter poiščejo informacije o kariernih možnostih z namenom, da si določijo karierni razvoj in postavijo svoje karierne cilje.
- **Menedžerji** morajo zagotoviti svojim sodelavcem podporo pri planiranju kariere tako, da jih vzpodbujajo pri sprejemanju odgovornosti za lastno kariero, da lahko naredijo realno oceno svojih sposobnosti, jim zagotovijo jasno povratno oceno o sedajni uspešnosti dela, ter jim pokažejo smer nadaljnjega razvoja.
- **Organizacija** je odgovorna za posredovanje ključnih informacij zaposlenim o svojem poslanstvu, politiki in prihodnjih smereh razvoja. Zaposlene seznanja z možnostmi, nudi jim pomoč pri samooceni, treningu, izobraževanju ter skrbi, da njeni menedžerji uresničujejo v kariernem razvoju zaposlenih svojo vlogo, s sistemom razvoja kadrov pa zagotavlja številne možnosti napredovanja, ne samo navzgor, tudi horizontalno. (Cvetko 2006, 107–108)

Sistem za razvoj (upravljanje) kariere predstavlja vmesno plast, stično ploskev med sedanjo delovno uspešnostjo in bodočim razvojem. Z njegovo implementacijo uvajamo spremembo v organizacijo.

Vsaka sprememba v organizaciji ne more biti večja, kot je nivo potrebe ali neugodja, vizije organizacije v prihodnosti in plana akcije, saj je produkt vseh teh elementov.

Beckhar in Harris sta model zapisala v obliki formule:

$SREMEMBA = POTREBA \times VIZIJA \times PRVI\ KORAK$ (akcija)

V primeru, da eden izmed treh navedenih elementov ali pogojev zmanjka, zmanjka moči za uresničitev spremembe. (Cvetko 2002, 108–109)

Organizacije lahko uvrstimo v eno od štirih stopenj razvitosti sistema za upravljanje karier zaposlenih. (Možina in drugi v Šolinc 2009, 53–54)

Prva stopnja

Za prvo in najmanj razvito stopnjo je značilno, da organizacije ne planirajo bodočih kadrovske potreb. Reagirajo le na kratkoročne zahteve po kadrih, pri čemer izkoriščajo vzpostavljene poti v karierah kot vodilo za namestitev ljudi na mesta, ki jih je treba zapolniti. Namestitev zaposlenih upošteva predvsem koristi organizacije. Kakršenkoli razvoj zaposlenih, svetovanje o karieri in informiranje o prostih delovnih mestih je zaposlenim zagotovljeno le neformalno s strani njihovega nadrejenega.

Druga stopnja

Vanjo sodijo organizacije, ki morajo zagotavljati kadre za ključna dela. Organizacije že analizirajo dela in posodablajo informacije iz analiz dela tako, da lahko razvijajo ključen ali kritičen kader za najbolj pomembna dela. Razvoj zaposlenih, svetovanje o karieri in informiranje o prostih delih še vedno izvajajo neposredno nadrejeni, neformalno.

Tretja stopnja

ta stopnja predpostavlja, da je analiza del osnova za vse kadrovske aktivnosti. Kadrovska politika je zmes formalnih opredelitev in različnih neformalnih razumevanj. Planiranje prevzemanja ključnih del je formalizirano in je v pristojnosti komisij linijskih menedžerjev, v katere so aktivno vključeni tudi kadrovske strokovnjaki. Premestitve in napredovanja

zaposlenih sicer temeljijo na kadrovskih zahtevah organizacije, vendar sledijo kariernim potem in lestvicam znotraj družine del ter poskušajo upoštevati tudi nagnjenja zaposlenih. Odločitve o premestitvah in napredovanjih so podprte s podatki o posameznikovi delovni uspešnosti, oceni njegovih sposobnosti ipd., o posameznikovi karierni nagnjenosti in njegovih razvojnih ter izobraževalnih aktivnostih. Informacije o praznih delovnih mestih se posredujejo z oglaševanjem. Razvoj zaposlenih temelji na planiranju zaporednih zaposlitev. Zaposlenim lahko glede kariere svetuje vrsta strokovnjakov: neposredno nadrejeni, kadrovske osebe in profesionalni svetovalci.

Četrta stopnja

To najvišjo stopnjo predstavljajo organizacije s formaliziranim sistemom za upravljanje karier, ki imajo tudi formalno povezano planiranje potreb po kadrovskih virih v organizaciji s planiranjem kariernih in razvojnih potreb zaposlenih. Značilno je, da v to kategorijo razvoja sistemov za upravljanje karier spada le malo organizacij.

Večina organizacij ima značilnosti prve in druge opisane stopnje razvoja aktivnosti upravljanja karier.

Strokovnjakinje Leibowitz, Farren in Kaye (Leibowitz, Farren in Kaye 1986) so opredelile trinajst korakov za oblikovanje učinkovitih sistemov za upravljanje karier:

A. Ocenitev potreb in sedanjih sistemov

1. Ugotovitev specifičnih potreb organizacije in določitev ciljnih skupin.
2. Ocenitev učinkovitosti sedanjih kadrovskih sistemov.
3. Proučitev organizacijske kulture.

B. Oblikovanje vizije in akcijskega načrta

4. Prenos teorij o karieri v prakso.
5. Izbira učinkovitih ukrepov za načrtovanje kariere.
6. Vključitev menedžerjev.
7. Upoštevanje obstoječih kadrovskih postopkov.

C. Izvrševanje akcijskih načrtov

8. Zagotovitev podpore vodilnega vrha.
9. Oblikovanje projekta s svetovalno skupino.

10. Izvedba pilotskega programa.

D. Doseganje rezultatov ohranjanja sprememb

11. Institucionalizacija sistema karier.

12. Publiciranje programa.

13. Ocenjevanje učinkovitosti programa in popravki.

Simonsenova (1997, 228) razlaga, da je potrebno posameznika takoj, ko je vključen v proces upravljanja karier, seznaniti z modelom za razvijanje kariere; v zvezi s tem opredeljuje osem korakov:

1. določimo posameznikove in organizacijske potrebe,
2. predstavimo želeni izid (vizijo),
3. pridobimo podpornike,
4. določimo, iz katerih elementov bo sestavljen proces,
5. določimo sestavine, ki bodo sestavljale razvoj kariere,
6. obveščanje in izobraževanje,
7. implementacija procesa,
8. ocenimo celoten proces in ga ohranjamo.

6.4 Vloga posameznih akterjev v procesu razvijanja kariere

V procesu razvijanja kariere so vključeni različni posamezniki in skupine, ki igrajo različne vloge. Lahko je tudi več vlog združenih v eni osebi. Pomembno pa je, da vsi dobro poznajo proces razvijanja kariere. (Cvetko 2002, 137)

Ne moremo mimo dejstva, da temeljno odgovornost za razvoj svoje kariere nosi posameznik sam. Vprašati se mora, katere sposobnosti in kompetence rabi za prihodnost, in tako sledi spremembam v organizaciji, čeprav ne ve v celoti, kaj bo prihodnost prinesla. (Cvetko 2002, 141–142)

Osebjem, ki bo vključeno v projekt razvoja kadrov, mora biti ustrezno usposobljeno v znanju in spretnostih, v načinu razumevanja in mišljenja o razvijanju kariere v povezavi z organizacijo. Literatura najpogosteje omenja menedžerske sposobnosti pri pripravi in izvedbi programa za razvoj karier ter sposobnosti usposabljanja in vodenja vseh, ki so vključeni v program kariere.

Področja teh spretnosti vključujejo voditeljske sposobnosti, tehnične in administrativne sposobnosti ter veščine medsebojnega komuniciranja. Navedene sposobnosti so zajete v šestih vlogah, ki so naslednje: sistemski mislec, programski administrator, svetovalec, trener, ocenjevalec in oseba, ki sprejema tveganje. (Cvetko 2002, 135)

Tabela 6.11: Vloge oseb, ki so vključene v projekt razvoja kadrov

Vloga	Zahteva vloge
Sistemski mislec	Vsi vključeni v sistem razvoja kariere (organizatorji in udeleženci) razmišljajo v mejah formalnega in neformalnega sistema lastne organizacije (organizacijske norme, politika, kultura itd.) in okolja v katerem organizacija deluje (druge organizacije, kupci itd.).
Programski administrator	Gre za izvrševanje, odgovornost za implementacijo in administracijo pri programu kariernega razvoja. Stalno morajo vzpodbujati tako zaposlene kot menedžerje, da upoštevajo razvoj kariere kot nezaključen del aktivnosti v organizaciji in pri posamezniku.
Svetovalec	Kadrovski delavec z odgovornim svetovanjem zaposlenemu pomaga pri razvijanju kariere. Pri svetovanju »daje nasvete« (pove, kaj naj naredi) in »svetuje« (<i>counselling</i>) tako, da posamezniku pomaga s pogovorom, da ta sam najde pravo pot.
Trener	To vlogo potrebujejo tako menedžerji kot zaposleni. Je odgovoren za praktičen del programa razvoja kariere.
Ocenjevalec	Ta vloga je potrebna, da se vodilni menedžment prepriča, da program kariernega razvoja deluje. Ocenjevalec mora najti znanje in spretnosti, za ocenjevanje v posamičnih tipih metodologije.
Oseba, ki sprejema tveganja	Gre za vlogo, ki jo pripisujemo inovatorjem in agentom sprememb. Program razvoja kariere lahko propade, lahko je prekinjen ... Vsa ta tveganja mora oseba, ki za njimi stoji zavestno sprejeti. Mora pa dobro poznati in razumeti teorijo sprememb.

Vir: Cvetko (2002, 135–137).

- **Vloga vodilnega menedžmenta** je, da daje podporo procesu razvoja kariere, sporoča cilje organizacije ter potrebe in priložnosti.
- **Vloga menedžerjev** je zelo odgovorna, ker morajo vizijo, ki si jo je izmislil vodilni menedžment, operacionalizirati v praksi. Pomemben del menedžerjeve vloge pri razvijanju zaposlenih je komuniciranje. (Cvetko 2002, 139) Vodje morajo sestaviti poslovne cilje in usmeritve za sodelavce tako, da bodo cilji organizacijske enote prispevali k uresničevanju strateškega plana. Zaposlenim nudijo pomoč pri zapisovanju njihovih lastnih ciljev. V procesu podpore razvoja svojih zaposlenih morajo opravljati štiri naloge (Cvetko 2002, 139–141):
 - Odnose z zaposlenimi gradijo na zaupanju, podpirajo prevzemanje tveganja, poznajo tudi želje in potrebe zaposlenih, kar omogoča odprto komunikacijo. Ocenjevanje dela poteka preko pogovora, kjer jasno ugotovita elemente, ki podpirajo razvoj in zadovoljstvo zaposlenega.
 - Testirajo dejansko obnašanje zaposlenih, ki si želijo pridobiti povratne informacije. Rezultat poštenega *feedbacka* je realističen pogled zaposlenega na svoj položaj v organizaciji.
 - Odgovorni so za zagotavljanje informacij in nasvetov zaposlenim, ne smejo pa odigrati vloge kariernega svetovalca. V nasvetu lahko podajo mnenje o oteževalnih dejavnikih za doseg cilja, opozorijo na morebitne osebne ali organizacijske ovire.
 - Sodelujejo pri planiranju in razvijanju kariernih ciljev. Plan kariere nastane kot rezultat skupnega razgovora med zaposlenim in vodjem. Menedžerji morajo najti možnost za razvijanje zaposlenega med delom.

V spreminjajočem okolju zaposleni potrebujejo vodjo, ki »zagotovi podporo, jasne cilje in pomembne naloge za spreminjajočo se organizacijo.« (Simonsen 1997, 122)

Osnovna naloga menedžerjev v obdobju brezmejnih karier je, da oblikujejo pravo mero motiviranosti in odvrčanja od tega, da zaposleni ostanejo v podjetju in se mu prilagodijo ter se prepogosto odločajo za različne vrste karier na svoji karierni poti. Za organizacijo je moteče, če je veliko zaposlenih, ki pogosto spreminjajo poklicno pot. Ravno tako za organizacijo pomeni razvojni zastoj, če ima veliko zaposlenih, ki so obtičali v istem podjetju celo desetletje. (Ng W.H. T. 2007, 336–351)

- **Vloga oddelka za razvoj kadrov** je, da zgradi ali ponovno določi sistem človeških virov, ki podpira razvojno kulturo. To je mogoče le, če sta selekcija novo zaposlenih in sistem nagrajevanja skladna z razvojnimi pričakovanji ali vsaj usmerjena v ta cilj. Odgovorni so tudi za zagotavljanje razvojnih virov zaposlenim in menedžerjem ter implementacijo sistematičnih raziskav. (Cvetko 2009, 143)

Simonsenova (2006, 6) opredeljuje tim za karierni razvoj in opisuje štiri skupine oseb, ki sodelujejo v timu, ter navaja njihove odgovornosti in naloge za doseg cilja.

Tabela 6.12: Tim za karierni razvoj

Člani tima	Odgovornosti	Naloge
Zaposleni	Sprejemanje odgovornosti za lastno kariero	Izvajanje samoocenjevanja, primerjanje z realnostjo, določanje ciljev, načrtovanje in implementacija
Vodje	Nudenje podpore in priložnosti za rast	<i>Coaching</i> in zagotavljanje povratnih informacij o opravljanju dela, svetovanje ter nudenje priložnosti za doseg ciljev
Organizacija	Nudenje informacij, virov in sistemov, ki bodo olajšali karierni razvoj.	Omogočanje delavnic, ocenjevanje, karierni centri, organizacijske informacije, sistemi kadrovanja, usposabljanja, kompenzacijski sistemi
Karierni svetovalci	Nudenje nepristranske pomoči posameznikom pri kariernem načrtovanju znotraj organizacije	Omogočanje interpretacij pri ocenjevanju, svetovanje, podajanje povratnih informacij, dostop do resursov in pomoč pri odločanju

Vir: Simonsen (2006, 6).

V timu tako vodja kot kadrovski svetovalci (kot predstavnik organizacije) igrata **vlogo agenta sprememb**. Za opravljanje navedene naloge pa potrebujeta določene sposobnosti pri upravljanju sprememb in graditvi organizacijske kulture. »Upravljanje sprememb je razvijajoča se disciplina o planiranju, organiziranju in kontroliranju sprememb k boljše rešenim sedanjim in prihodnjim poslovnim problemom.« (Cvetko 2009, 143–144).

V organizaciji srečamo tudi vlogo mentorjev, ki poteka v formalizirani ali neformalizirani obliki. V proces so vključeni mentor, vodeni zaposleni, vodja in organizacija. Mentorstvo ne

vpliva samo na razvoj mentoriranca, pač ima tudi povratni vpliv na rast mentorja, vlogo menedžerja in odnose v organizaciji. (Cvetko 2002, 150–155)

Sistema razvoja karier ne more izgraditi posameznik, temveč je potrebna skupina posameznikov, ki odigra v procesu sprememb različne vloge.

V sistem razvoja kariere lahko organizacije vključijo več vrst strokovnjakov od profesionalnih kariernih svetovalcev, trenerjev (karierni *coaching*), ki so usposobljeni za razvoj kariere, da kadrovskih delavcev, ki so povezani z drugimi kariernimi specialisti.

Posamezniki se v sodobnem svetu velikih in hitrih sprememb spopadajo z zahtevo po nenehni osebni rasti, zato da ohranjajo svojo zaposljivost na trgu dela. Na svoji karierni poti posameznik doživlja posameznik večje spremembe svoje delovne kariere, ki vplivajo tudi na njegovo življenje. V takih okoliščinah je zelo pomembno, da posameznik pozna svoje motive, zaupa svojim talentom in zna poiskati in unovčiti svoje potenciale. Kako posameznik odkriva svoje potenciale, ali si zna postavljati SMART cilje, ali zna slediti svojim vrednotam in se prilagajati organizaciji, so samo nekatera pomembna vprašanja na karierni poti posameznika. Vse težje posameznik sam najde optimalno učinkovite odgovore na vprašanja. Sodelovanje s kariernim svetovalcem, ki se zna posvetiti posamezniku, je izredno pomembno.

Odločanje o poklicni spremembi je kompleksen, včasih nejasen, zato pa pogosto tudi za posameznika manj prijeten proces, ki pa lahko odločilno vpliva na njegov nadaljnji poklicni ali karierni razvoj. Sodobno načrtovanje kariere zahteva pomoč kariernega *coachinga*. Le ta v procesu *coachinga* pomaga odkrivati za posameznika najustreznejšo poklicno oz. karierno pot. Skupaj izdelata uresničljiv načrt za doseg dolgoročnih poklicnih in kariernih ciljev.

S pomočjo kariernega *coachinga* tako udeleženci (Državni svet 10. maj 2016):

- prepoznajo lastne potenciale in poglobijo samorazumevanje le-teh,
- ugotovijo, katera kariera jim bo prinesla smisel in bo obenem usklajena z njihovimi vrednotami,
- lažje ustvarjajo harmonijo med delom in privatnim življenjem,
- načrtujejo kariero z razvojem dodatnih veščin,
- razvijajo strategije osvajanja prihodnosti,

- pridobijo zaupanje in samozavest,
- ustvarjajo in razvijajo strategije za doseganje poklicnih ciljev in predvsem
- pripravijo udeležence na to, da se lastne kariere in življenja lotevajo sami in aktivno brez prisotnosti *coacha* ali svetovalca. Tako se bodo naučili učinkovito prepoznati svoje potenciale, jih dobro uporabiti in načrtovati nadaljnjo karierno rast in razvoj.

Karierne poti posameznikov se razlikujejo. Današnje okolje, v katerem živimo in delujemo, zahteva od vsakega posameznika sistematično razmišljanje in izvajanje aktivnosti za spodbujanje uspešnega osebnega in poklicnega razvoja. Vsi skrbimo za svoj razvoj ter želimo s svojim delom prispevati k razvoju družbe v najširšem smislu. Na karierni poti se posamezniki srečujejo z vzponi in padci, ki so sestavni del razvojnega procesa. Zlasti ob prelomnih življenjskih točkah posamezniki potrebujejo pomoč strokovnjakov. Zasebno in poklicno življenje se tako zelo prepletata, da so organizacije že našle načine, kako zaposlenim olajšati usklajevanje nalog in odgovornosti zasebnega in poklicnega življenja. Zaradi hitrih sprememb in vse večjih zahtev po fleksibilnem ravnanju posameznikov je nujno, da se zaposlenim nudi sistemska podpora na njihovo karierno poti.

7 EMPIRIČNI DEL: RAZISKAVA NAČRTOVANJA IN RAZVIJANJA KARIER V DRUŽBI Q

7.1 Predstavitev družbe Q

Družba Q je bila ustanovljena leta 1990 s strani Republike Slovenije. Opravlja javno gospodarsko dejavnost. Konec leta 2015 je bilo v družbi 546 zaposlenih.

Slika 7.1: Struktura zaposlenih po spolu



V sliki 7.1 smo prikazali strukturo zaposlenih po spolu, ko je bilo na dan 31. 12. 2015 zaposlenih 546 ljudi, od tega 114 žensk (20,88 %) in 432 moških (79,12 %).

Tabela7. 1: Podatki o zaposlenih za leto 2014 in 2015

Podatki o zaposlenih	2014	2015
Število zaposlenih 31.12.	532	546
Povprečno število zaposlenih v letu	530	540
Povprečna starost	46 let	46 let
Povprečna delovna doba	22 let	22 let
Delež zaposlenih moških	80%	79%
Delež zaposlenih žensk	20%	21%
Zaposleni za nedoločen čas	528	543
Zaposleni za določen čas	4	3
Zaposleni za polni delovni čas	530	545

Zaposleni za krajši delovni čas	2	1
Zaposleni, ki so koristili starševski dopust	7	4
Delež zaposlenih invalidov	3,8%	3,7%
Delež zaposlenih z najmanj visoko izobrazbo	50,4%	50,7%

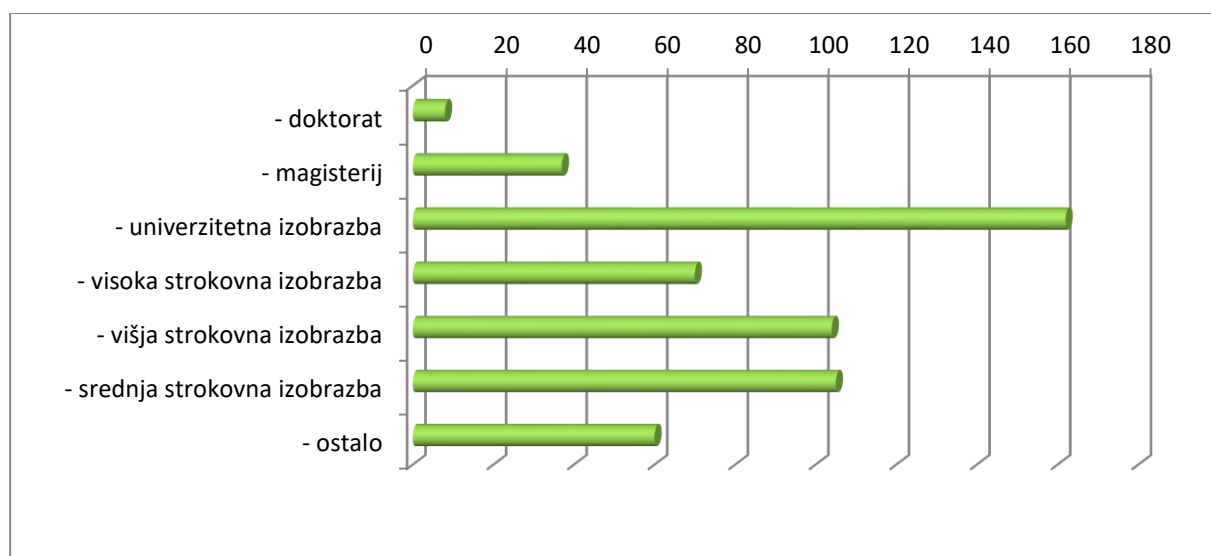
Povprečna starost na dan 31. 12. 2015 je znašala 46 let. Povprečna delovna doba na dan 31. 12. 2015 je znašala 22 let.

Tabela 7.2: Podatki zaposlenih po strokovni izobrazbi po področjih

Stanje zaposlenih 31.12. 2015 (po strokovni izobrazbi)	546	44	33	230	116	66	57	100,0%	540,42
- doktorat	8	2	2	4				1,5%	7,2
- magisterij	37	5	8	7	8	7	2	6,8%	37,6
- univerzitetna izobrazba	162	23	14	29	54	23	19	29,7%	157,3
- visoka strokovna izobrazba	70	7	4	25	19	6	9	12,8%	69,5
- višja strokovna izobrazba	104	2	2	54	22	11	13	19,0%	103,9
- srednja strokovna izobrazba	105	5	2	62	7	17	12	19,2%	105,0
- ostalo	60		1	53	2	2	2	11,0%	60,0

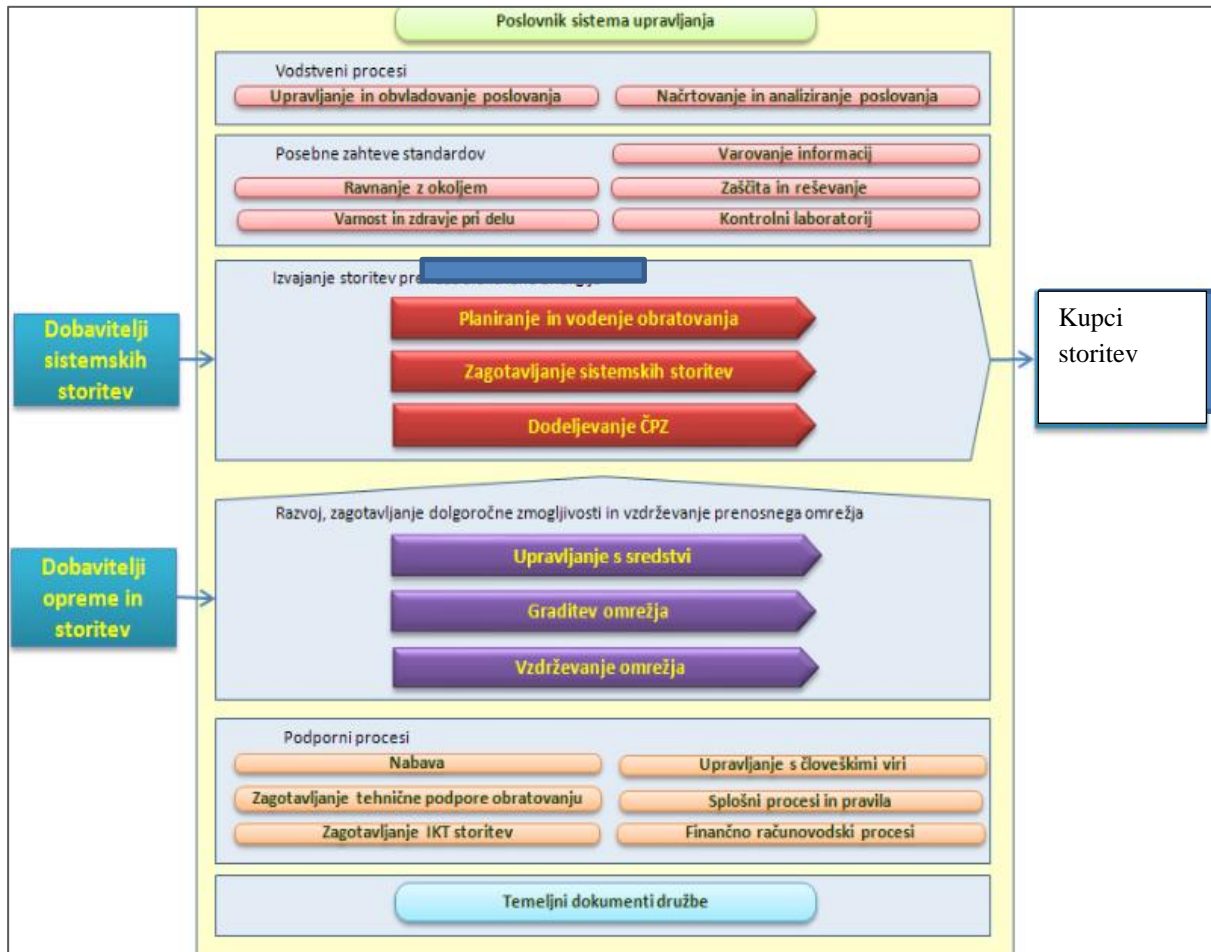
Struktura zaposlenih po izobrazbi je prikazana v tabeli 7.2, kjer smo posebej (z modro) označili stolpec, ki prikazuje izobrazbeno strukturo zaposlenih v področju, ki smo ga analizirali.

Slika 7.2: Grafični prikaz zaposlenih glede na doseženo stopnjo izobrazbe:



Družba ima opredeljeno poslanstvo in vizijo. Ponaša se s sprejetim kodeksom etike. Na intranetni strani so temeljni dokumenti družbe Q dostopni vsem zaposlenim.

Slika 7.3: Shematičen prikaz sistemov upravljanja



Vir: Intranetna stran družbe Q.

Družba Q ima vpeljane sistem upravljanja. Je nosilec štirih certifikatov za sisteme upravljanja, ISO 9001, ISO 14001, BS OHSAS 18001 in ISO/IEC 27001. V družbi od leta 1999, ko so formalno pridobili certifikat kakovosti ISO 9001, sistematično vpeljujejo nove standarde in poslovne modele ter obnavljajo obstoječe. Politika kakovosti in poslovna odličnost sta v družbi Q vpeti v vse poslovne procese, ki so usmerjeni v pravičen odnos z zaposlenimi, okoljem, lastniki in drugimi deležniki.

Pregled pridobljenih certifikatov:

- Leto 1999 – certifikat ISO 9001, sistem vodenja kakovosti
- Leto 2004 – certifikat ISO 14001, sistem ravnanja z okoljem
- Leto 2009 – recertifikacija po novi izdaji standarda ISO 9001:2008

- Leto 2010 – certifikat BS OHSAS 18001, sistem varnosti in zdravja pri delu
- Leto 2010 – pridobitev osnovnega certifikata Družini prijazno podjetje
- Leto 2012 – certifikat ISO/IEC 27001:2005
- Leto 2013 – pridobitev polnega certifikata Družini prijazno podjetje

Strateške usmeritve družbe

Družbo Q čakajo številni izzivi v prihajajočem obdobju. Po eni strani jo pestijo številni zunanji negativni dejavniki, od nenormalno nizke borzne cene energije in z njimi povezana finančna nestabilnost, neobstoja jasne strategije države Slovenije. Družba se še dodatno sooča z določenimi pomanjkljivostmi obstoječe zakonodaje, z vidika razmejitev pristojnosti, spremembe na področju uvajanja sprememb Evropske komisije in ustvarjanja pravil, ki gredo v smeri ustvarjanja pogojev za enoten trg EU v dejavnosti ki jo izvaja družba Q. Popolnoma realna je možnost, da se nam znižajo prihodki.

Nov Strateški poslovni načrt družbe (v nadaljevanju SPN) za obdobje 2016 do 2010 vsebuje prenovljeno poslanstvo, vizijo in vrednote družbe Q, ki služijo kot usmerjevalec in so hkrati pripomoček pri odločanju. Za družbo Q, ki opravlja javno gospodarsko službo je zelo pomembno dobro in jasno opredeljeno poslanstvo, ker je možnost ugotavljanja uspešnosti delovanja družbe vezana na poslanstvo, katerega končni cilj je zagotavljanje zanesljivosti delovanja javne gospodarske službe. Do prenove je prišlo zaradi sprememb v okolju in znotraj družbe Q. Ob dilemah, ali je posamezna poslovna odločitev ali ravnanje ustrezno ali ne, se družba Q naslanja na vrednote in tako presoja, ali je odločitev v duhu zanesljivosti, sodelovanja, vztrajnosti, znanja, odgovornosti in zavzetosti.

Za obdobje 2016–2020 so v družbi Q določili šest strateških usmeritev. Med njimi sta tudi:

- spoštovanje ciljnih vrednot, delovanje zaposlenih v skladu z etičnim kodeksom in smernicami korporativne integritete, s ciljem doseči ustrezno raven poslovne odličnosti, in
- učinkovito upravljanje s fizičnimi sredstvi ter uvedba učinkovitega upravljanja s kadri.

Slika 7.4: Strateški kazalniki družbe



Vir: Intranetna stran družbe Q

Ena od strateških odločitev družbe je tudi družbeno odgovorno ravnanje, katerega načela družba vsakodnevno uresničuje na različnih ravneh družbe. To se kaže preko vzpostavljanja vezi partnerstva in zaupanja, spoštovanja naravnega okolja in odgovornega ravnanja do družbe. Družba Q ima že od leta 2010 certifikat Družini prijazno podjetje, ki temelji na družbeno odgovornem principu upravljanja sodelovanja z zaposlenimi, s poudarkom usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Z izvajanjem ukrepov družba Q dosega pozitivne dolgoročne učinke za družbo Q in širše.

Družba se zaveda pomembnosti zadovoljstva svojih zaposlenih in jim nudi razna izobraževanja in možnost pridobitve višje stopnje izobrazbe, v kolikor je to v skladu s potrebami družbe. Poleg tega zaposlenim nudi finančne in nefinančne nagrade v obliki pohval.

Orodja in pripomočki, ki jih podjetje uporablja pri načrtovanju kariere so:

- izobraževanje in usposabljanje
- ocenjevanje delovne uspešnosti in razvojnih možnosti sodelavcev
- izvedba letnih razgovorov.

Izobraževanje in usposabljanje

V letu 2015 je bilo v družbi Q izvedenih 4799 ur izobraževanja. Obsegalo je predvsem eksterno obliko izobraževanja. V povprečju se je vsak zaposleni izobraževal 8 ur. Izobraževanje je potekalo preko različnih oblik, od seminarjev, tečajev, konferenc, zakonsko zahtevanih izobraževanj s področja izvajanja strokovnih izpopolnjevanj. Velik sklop usposabljanj so predstavljala teoretična in praktična strokovna usposabljanja s področja varnosti in zdravja pri delu (VZD). V letu 2015 je bilo izvedenih 292 usposabljanj s področja VZD od usposabljanja za delo na višini do raznih usposabljanj za delo z delovno opremo.

Tabela 7.3: Osnovni podatki o izobraževanju zaposlenih v letu 2015

Leto	2015
Število ur izobraževanja	4799
Strošek vseh izobraževanj (v EUR)	235.487
Ure izobraževanja na zaposlenega	9
Stroški izobraževanja na zaposlenega (v EUR)	431

Izobraževanje ob delu: V letu 2015 se je ob delu izobraževalo 18 zaposlenih. V pridobivanje višje stopnje izobrazbe so se v letu 2015 vključili trije zaposleni.

Ocenjevanje delovne uspešnosti in razvojnih možnosti sodelavcev

Sistem ocenjevanja, napredovanja in nagrajevanja je opredeljen v kolektivni pogodbi družbe Q. Delavec lahko napreduje največ za dva plačilna razreda v okviru iste vrste del oz. delovnega mesta, ko izpolni enega od dveh pogojev in sicer: ko trikrat doseže najmanj 70 % možnih točk, pri čemer mora biti pri vseh kriterijih ocenjen najmanj z oceno 4, ali ko petkrat doseže najmanj 50 % možnih točk, pri čemer mora biti pri vseh kriterijih ocenjen najmanj z oceno 4. Napredovanje delavca predlaga direktor področja.

Za uspešno delo delavec lahko prejme delovno uspešnost v skladu s kriteriji in merili kolektivne pogodbe. Nagrado na podlagi poslovne uspešnosti se izplača vsem delavcem in je sestavljena iz nagrade v primeru doseganja ciljev in aktivnosti družbe v posameznem letu, in iz dela nagrade v primeru uspešnega poslovanja v posameznem letu.

Delavci prejmejo dodatke za posebne delovne razmere: delo na višini, delo v neugodnih vremenskih razmerah, delo z zahtevno ali nevarno delovno mehanizacijo ...

Izvedba letnih razgovorov

Direktor, direktorji področji, pomočniki direktorjev področij in vodje služb družbe so v obdobju od meseca februarja do konca meseca aprila 2015 izvajali letne razgovore. Izvedenih je bilo 510 letnih razgovorov, kar je pomenilo 98 odstotno realizacijo in za 3 odstotke višjo stopnjo izvedbe v primerjavi z letom 2014. Z uvedbo letnih razgovorov v letu 2014 je družba Q vzpostavila redno spremljanje zadovoljstva zaposlenih z družbo, spremljanje uresničevanja in neuresničevanja ciljev ter sistematično načrtovanje razvoja zaposlenih v najširšem smislu. V letu 2015 so prvič preverjali, kako uspešna je bila izvedba zastavljenih ciljev posameznega delavca. V letu 2014 so si v družbi Q zastavili 3081 različnih ciljev na delovnih področjih ali na področju strokovnega razvoja posameznika. V celoti je bilo realiziranih 51 % zastavljenih ciljev, delno so realizirali 18 % zastavljenih ciljev 16 % zastavljenih ciljev pa niso realizirali v dogovorjenem obdobju in so jih prenesli v naslednje časovno obdobje.

7.2 Teoretski in metodološki okvir raziskave

Namen raziskave je poiskati ustrezne rešitve in predloge za oblikovanje uspešnega sistema upravljanja kariere v družbi Q s poudarkom na iskanju ustreznih možnosti za premagovanje kariernega platoja za zaposlene, ki so se že znašli na tej točki.

Želeli smo pridobiti podatke o naslednjem:

- Kako zaposleni vidijo kariero?
- Ali svojo kariero načrtujejo sami ali skupaj z vodjo ali se po pomoč obrnejo na kadrovske službe?
- Ali so se na svoji karierni poti že srečali s kariernim platojem in kako so se pri tem počutili?
- Kako so premagali občutke zastoja ter našli motiv za uspešno delo?

- Ali se jim zdi pomembno, da vodje in družba, v kateri delajo, pozna njihove vrednote, motive in talente?
- Ali so karierna sidra primerno orodje za načrtovanje razvoja posameznika in s tem za doseganje večje uspešnosti družbe?

Rezultati raziskave so lahko vodilo pri oblikovanju sistema kariernega razvoja v družbi Q in uporabi dodatnih možnosti za premagovanje kariernega platoja zaposlenega.

Uporabili smo kvalitativno metodo z uporabo tehnike strukturiranih intervjujev, analizo besedila in dokumentov družbe Q. Intervjuje smo opravili v obdobju od 14. 4. 2016 do 22. 4. 2016. Pred samo izvedbo intervjujev smo pripravili sedem vprašanj, ki smo jih poslali vsem osebam, vključenim v raziskavo. Glede na to, da smo v intervjuje vključili tako vodje kot tudi zaposlene, smo vprašanja prilagodili tema dvema skupinama.

7.2. 1 Vzorec raziskave

Glede na velikost družbe smo izbrali organizacijskih področji z največjim številom zaposlenih v družbi Q, ki je 31. 12. 2015 zaposlovala 231 ljudi. Opravili smo 14 intervjujev. V raziskavi je sodeloval direktor izbranega področja, 4 vodje služb področja, ki smo ga izbrali za proučevanje, vodja službe za upravljanje in razvoj kadrov ter varstvo in zdravje pri delu in 8 zaposlenih proučevanega področja v družbi Q. Med 8 zaposlenimi smo intervjuvali 6 moških in 2 ženski, ki smo jih izbrali iz baze kadrovskih podatkov družbe Q glede na delovno dobo v družbi. Zaposlene smo najprej razdelili v skupine glede na delovno dobo v družbi Q in iz vsake skupine izbrali po dva zaposlena.

Po dva zaposlena smo izbrali iz vsake od navedenih skupin:

1. skupina: zaposleni z delovno dobo v družbi od 0 do 5 let,
2. skupina: zaposleni z delovno dobo v družbi od 5,1 do 10 let,
3. skupina: zaposleni z delovno dobo v družbi od 10,1 do 20 let,
4. skupina: zaposleni z delovno dobo v družbi nad 20 let.

7.2.2 Omejitve zbiranja in analize podatkov

Družbo Q uvrščamo med velike družbe in zato smo se odločili, da za analizo izberemo le eno od petih področij, ki sestavljajo družbo Q. V vzorec smo vključili 14 oseb. Odločili smo se za področje z največjim številom zaposlenih, ki opravljajo eno od osnovnih dejavnosti družbe Q. Gre za področje, ki ima zaposlene v večini moške s tehničnim znanjem od srednješolskega do visokošolskega nivoja izobrazbe. Družba ima več organizacijskih enot po Sloveniji. Pri izbiri zaposlenih smo se odločili za tiste, ki so na lokaciji sedeža družbe, ker bomo na ta način lažje in hitreje opravili intervjuje. Kljub temu smo obiskali eno enoto izven sedeža podjetja in en intervju pa smo opravili preko telefonskega pogovora. Za rezultate, ki smo jih pridobili, ne moremo trditi, da veljajo za celotno družbo Q.

7.2.3 V raziskavi smo preverjali hipoteze

H1: V družbi Q velja tradicionalno pojmovanje kariere.

H2: Za premagovanje kariernega platoja vidijo posamezniki edino rešitev v nadaljnjem usposabljanju in izpopolnjevanju.

H3: Karierna sidra so eno od primernih orodij za opredelitev kariernega razvoja zaposlenih.

H4: Zaposleni v družbi Q dosežejo svoj prvi karierni plato po 10 letih delovne dobe v tem podjetju.

Za preverjanje navedenih hipotez smo uporabili intervjuje z direktorjem in vodji služb. Želeli smo pridobiti njihov pogled na kariero, kakršna v družbi Q, in kako zaposleni in vodje rešujejo karierne platoje. Zadnji sklop vprašanj smo namenili pridobitvi njihovega mnenja glede uporabnosti poznavanja kariernih sider za posameznika in družbo.

Vprašanja so se za direktorja področja in vodje rahlo razlikovala od vprašanj, ki smo jih zastavili zaposlenim.

7.3 Izsledki intervjujev

V mesecu aprilu 2016 smo opravili 14 intervjujev. Vsakega kandidata smo osebno obiskali ter ga povabili k sodelovanju pri raziskavi. Po pridobljeni privolitvi smo vsakemu po elektronski pošti poslali vprašanja. Odziv je bil zelo dober, saj so sodelovanje v intervjujih potrdili vsi od direktorja področja do vseh vodij služb in izbranih zaposlenih v skladu z opredeljenim vzorcem.

7.3.1 Analiza podatkov in prikaz rezultatov odgovorov vodij služb in direktorja področja

Za analizo odgovorov smo uporabili metodo analize teksta, s katero smo skušali iz danih odgovorov razbrati ključne poudarke in izpostaviti posebnosti. Najprej smo poslušali intervjuje posameznih respondentov in si zabeležili vsebino odgovorov posameznega respondenta. V drugem koraku smo odgovore prebrali in jih združili na način, da smo odpravili ponavljanja in oblikovali celovitejši in preglednejši nabor odgovorov. V tretjem koraku smo odgovorom pripisali številske vrednosti glede na pojavnost ključnih besed, ki so se vsebinsko povezovale na zastavljena vprašanja.

Direktorju področja in vodjem služb smo zastavili naslednja vprašanja:

- Kako zaposleni v družbi gledajo na kariero?
- Kako bi oni opredelili pojem kariere?
- Udeležencem smo pojasnili pojem kariernega platoja in jih povprašali:

Kakšne možnosti imajo zaposleni, da se rešijo iz stanja, ko na svoji karierni poti pridejo do točke, ko občutijo zastoj ali celo stagnacijo pri napredovanju? Ali skušate takemu delavcu pomagati in skupaj poiskati možne rešitve? Kakšne so možne rešitve ?

- Posebej smo podali razlago kariernih sider jim tudi predstavili posamezne primere kariernih sider in jim zastavili vprašanja:
- Ali je lahko model kariernih sider (kot poskus obvladovanja različnosti) primerno orodje za opredelitev kariernega razvoja posameznika in za uskladitev potreb posameznika s potrebami organizacije?
- Ali bi z boljšim poznavanjem vrednot zaposlenih lahko bolje načrtovali njihov razvoj in s tem dosegli večjo uspešnost in učinkovitost družbe?

- Ali ste v tem obdobju vaše delovne dobe v družbi že kdaj bili nezadovoljni, nemotivirani za delo ste imeli občutek, da bi lahko opravljali zahtevnejše delo da delo dobro opravljate, a imate majhne možnosti napredovanja da dela ne opravljate v skladu s pričakovanji vodje?
- Ali nam lahko zaupate, kolikokrat ste se v družbi tako počutili?

Opravili smo razgovore z vsemi 4 vodji služb izbranega področja, z vodjem kadrovske službe in direktorjem izbranega področja družbe Q.

Rezultate in navedbe odgovorov vodij služb vključno z vodjem kadrovske službe navajamo v tabeli 7.4.

Tabela 7.4: Odgovori vodij služb vključno z vodjem kadrovske službe

1. Vodje mislijo, da zaposleni gledajo na kariero
60 % (3) respondentov je menja, da ima večina zaposlenih tradicionalni pogled na kariero.
<ul style="list-style-type: none"> - Absolutno gre za poklicno pot, ki gre navzgor. - Usmerjena predvsem na poklicno življenje. - Napredovanje navzgor in s tem povezano nagrajevanje (viša plača) in večja moč odločanja.
40 % (2) respondentov je mnenja, da ima večina zaposlenih sodobni pogled na kariero
<ul style="list-style-type: none"> - Služba je samo en del življenja in delavci gledajo na kariero širše, gre za delo v službi in doma in s čimer rasteš. - To je pot navzgor in tudi navzdol, enkrat lahko tudi stagniraš.
2. Za vodje velja novejše pojmovanje kariere.
100 % (5) vsi respondenti imajo sodoben pogled na kariero.
<ul style="list-style-type: none"> - Kariera ni samo povezana s položajem v družbi. - Kariera pomeni tudi osebno zadovoljstvo, ne zgolj za poklicno pot. Kariera je v povezavi z željami in dosežki človeka v življenju. - Kariera je povezana s stalnim izobraževanjem, in to ne samo na delovnem področju, temveč tudi v domačem okolju. - Uporaba izkušenj iz celotnega življenja, včasih moraš tudi korak nazaj, da lahko napreduješ z večjimi koraki. - Poslovna karierna pot naj bi bila združena z osebno karierno potjo.
3. Zaposleni na svoji karierni poti pridejo do točke, ko občutijo zastoj ali celo stagnacijo v napredovanju.

40 % (2) respondenta sta se na svoji karierni poti v družbi Q že srečalo s platojem.
3.1 Vodja pomaga zaposlenemu poiskati rešitve za premagovanje kariernega platoja.
3.2 Točko zastoja so premagali s pomočjo:
<ul style="list-style-type: none"> - rotacije delovnega mesta - izobraževanja - globokega pogovora, ki ga vodja opravi z zaposlenim (letni razgovori). <p>Pogovor s sodelavcem in ugotavljanje kaj ga motivira in kaj mu vodja lahko ponudi v danih okoliščinah, ugotavljanje njegovih interesov, ugotavljanje katera vrsta dela mu bolj odgovarja, tako da mu delegira taka dela.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ustvarjanje delovne klime, ki pripomore k premagovanju zastoja. - Dodajanje novih vsebin, nalog in postavljanje skupnih novih ciljev in spremljanje izvajanja ciljev. - Vodja rezultate dela zaposlenih pohvali (ne samo finančna nagrada), jih predstavi sodelavcem in s tem zaposlenemu pomaga, da sprevidi svoj doprinos k celotnemu procesu in delovanju družbe. - V kolikor se zaposleni zaveda, da dela v neki stabilni družbi, ki pomeni sigurnost v poklicu samozavedanje, da delajo v stabilnem in varnem okolju. - Zaposleni so sami prevzeli odgovornost za prehod iz tega stanja zastoja.
4. Model kariernih sider (kot poskus obvladovanja različnosti) je primerno orodje za opredelitev kariernega razvoja posameznika in uskladitev potreb posameznika s potrebami organizacije.
- Absolutno je dobro, da pomagaš zaposlenemu spoznati njegove vrednote in motive.
5. Z boljšim poznavanjem vrednot zaposlenih bi lahko bolje načrtovali njihov razvoj in s tem dosegli večjo uspešnost in učinkovitost družbe.
- Vendar mu jasno poveš, kakšne so možnosti v družbi (mogoče njegovi cilji niso usklajeni s potrebami družbe in v dani družbi ne more uresničiti ciljev).
6. Vodje so v obdobju delovne dobe v družbi že bili: nezadovoljni, nemotivirani za delo so imeli občutek, da bi lahko opravljali zahtevnejše delo da dobro opravljajo delo, a imajo majhne možnosti napredovanja da dela ne opravljajo v skladu s pričakovanji vodje.
40 % respondentov poroča, da so v obdobju svoje delovne dobe v družbi enkrat ali večkrat bili nezadovoljni in nemotivirani.
60 % respondentov poroča, da niso nikoli v obdobju svoje delovne dobe bili

nezadovoljni ali nemotivirani
- ker je način dela oz. vsebina dela taka, ki ne dopušča posamezniku nekega zastoja.
7. Polovico vodij, ki so v svoji delovni dobi v družbi že doživeli karierni plato, trdijo, da je bilo to enkrat, druga polovica pa navaja, da so to doživeli trikrat.

Prikaz rezultatov odgovorov direktorja področja

Direktor področja je mnenja, da večina ljudi, ki se zaposli v družbi Q, vidi kariero širše.

Intervjuvanec 7:»... *doživljajo jo predvsem celostno, ker je družba javno, konservativno podjetje, hitrih poti navzgor ni...*«.

Po njegovem mnenju zaposleni ne vidijo kariere samo kot pot navzgor, temveč se želijo razvijati osebno, strokovno nato pa si želijo seveda tudi napredovanje po hierarhiji. Napredovati po hierarhiji ne morejo vsi. Ljudje karierno napredujejo v širšem smislu, za vse je v družbi Q neki sistem napredovanja, ki pa ni sistemiziran, je pa vtkan v organizacijsko kulturo.

Kariero opredeljuje kot skupek znanja, kompetenc in osebnostnih lastnosti, ki jih človek ima in jih razvija. Prav uporaba znanja, razvoj kompetenc in ustreznih osebnostnih lastnosti pripelje posameznika do tega, da napreduje po hierarhiji. Pravi, da je napredovanje posledica strokovnega in osebnostnega razvoja. Učenje je vse bolj pomembno. Učenje v vseh življenjskih obdobjih in na delovnem mestu. Človek ne dela samo za to, da je delo opravljeno, temveč tudi za to, da se osebno in strokovno razvija.

Vedno so v družbi zaposleni, ki se srečujejo s kariernim platojem. Možnosti za reševanje zaposlenega iz kariernega platoja so omejene. Osnovna naloga vodje je, da spozna svoje ljudi in jih zna postaviti na tisto mesto, kjer bodo motivirani in bodo dali največ od sebe. Pogosto lahko kot vodja s prerazporeditvijo na drugo delovno mesto ali celo v drugo področje pomagaš svojim zaposlenim, ki so na karierni poti zašli v neki vakum. Posameznik lahko izrazi željo, da gre drugam, na drugo področje, lahko tudi na bolj zahtevno delo. V kolikor posameznik izrazi željo in pripravljenost po strokovnih izobraževanjih, po sprejemanju večje strokovne angažiranosti pri nalogah, se mu to mora omogočiti. Poudaril pa je, da se mu zdi nujno, da po tem vodja takega posameznika spremlja. Za nadaljnje uspešno delo z zaposlenimi je pomembno, da ugotovimo ali je tak ukrep imel pozitivne rezultate.

Sam se spomni, da je doživel karierni plato dvakrat. Prvič ga je doživel takoj na začetku kariere, preden je ugotovil, da je organizacija konzervativna, tako da se je lahko prilagodil sistemu delovanja družbe, in potem še enkrat kasneje, ko je prišlo do sprememb v družbi.

Karierna sidra vidi kot primerno orodje za uskladitev potreb posameznika s potrebami družbe. Na osnovi **kariernih sider** se lahko prilagaja ljudi ciljem organizacije. Zaposleni, ki so na začetku delovne dobe morajo najprej ugotoviti, kaj je njegov osebni cilj oz. vrednota na dolgi rok. V kolikor vodja spozna posameznikove vrednote in motive lahko to upošteva. Skozi različna življenjska obdobja se to lahko spreminja. Starejši kot si, bolj težiš k stabilnosti.

Spoznavanje ključnih motivatorjev posameznika je dolgotrajen proces. Kadrovanje kot eden od procesov upravljanja s kadri nikoli ne more nuditi globokega vpogleda v posameznika, da bi lahko ugotavljali, kakšna so njegova pričakovanja, motivi ... Direktor področja je prepričan, da na kariero posameznika in posledično tudi na uspešnost organizacije vplivata dva procesa: proces spoznavanja posameznikovih vrednot in motivov ter proces posameznikovega spoznavanja svojih lastnih vrednot, motivov in vrednot organizacije. Uspešnost organizacije in kariere posameznika sta odvisna od tega, kako sta navedena procesa uravnotežena. Organizacija mora težiti k harmonizaciji teh procesov.

Intervjuvanec 7: » *Ko posamezniki pridejo v družbo, kmalu ugotovijo, da so vrednote družbe nagnjene v stabilnost, strokovnost, zanesljivost in da tu ni nekih dinamičnih vrednot.*«

Prikaz odgovorov vodje službe za upravljanje in razvoj kadrov ter varstvo in zdravje pri delu

Zaposleni gledajo na kariero kot na enosmerno pot, tj. karierno pot po lestvici navzgor. Razvijajo svojo poslovno kariero tako, da začnejo kot referenti in končajo kot vodje. Morali bi se z ljudmi pogovoriti, da sistem kariere ni zgolj napredovanje navzgor. Ne gre torej samo za samoumevno napredovanje vsakih 3–5 let, kot je to opredeljeno kot možnost v kolektivni pogodbi družbe.

Osebni pogled vodje na pojmovanje kariere je novejše. S kariero je potrebno začeti vedno na začetku, karierna pot tudi skače in ni vedno linearna pot navzgor. Pomembna je časovna komponenta. Kariera je pot, ki jo mora prehoditi nekdo, ki zaključi funkcionalno -osnovno izobraževanje in vstopi v delovno organizacijo, pa do dosega cilja, ki si ga je zastavil v

začetku svoje karierne poti. Cilj si je zastavil v skladu z osebno vizijo. Poslovna kariera je izredno pomembna, so padci in vzponi, »kot naraščajoča sinusoida«.

Ko pridejo do **točke zastoja**, se mora posameznik najprej zazreti v sebe. Biti pošten do sebe. Potem si poskuša posameznik najti ustrezno delo v družbi ali tudi izven podjetja. S posameznikom, ki je dosegel karierni plato, se najprej pogovorijo. Prvi korak je priporočilo, da sam analizira svoj položaj in delovno mesto ter napiše pluse ter minuse delovnega mesta. Kasneje se o tej vsebini pogovorijo in poiščejo možnost rešitve tudi preko rotacije na delovnem mestu.

Pomembno je poznavanje posameznikovih vrednot, motivov in talentov, da lahko usmerjamo in pomagamo pri usklajevanju posameznikovih ciljev s cilji in vrednotami družbe. V družbi imajo na novo opredeljene vrednote, ki jih sistematično predstavljajo zaposlenim.

Interpretacija odgovorov vodij in direktorja področja

Dojemanje pojma kariere je za vodje in direktorja področja nekoliko novejše. V svojih navedbah so opredeljevali kariero kot strokovni in osebni razvoj, ki od posameznika zahteva nenehno učenje v vseh življenjskih obdobjih in življenjskih vlogah tudi izven podjetja. Poklicne poti postajajo vedno bolj pestre. Vsakdo ima svojo specifično kariero. Nihče pa ne vidi kariere kot neenakomerne poti, ki lahko pomeni premike tudi navzdol.

Intervjuvanec 7: *»Kariera je povezana z neko željo, ambicijo, da nekaj dosežeš, narediš in da si zadovoljen s tem, kar si naredil. Kariera pomeni, da dosežeš ravnovesje med tem, da delaš v smeri, ki te vesli, in da hkrati napreduješ. To je izredno težko.«*

Intervjuvanec 8: *»Kariera je življenjska pot posameznika, ki stremi za uravnoteženostjo med družino, prijatelji, službenimi življenjem in uravnoteženostjo s samim seboj.«*

Ko so se srečali z zaposlenimi, ki so dosegli **karierni plato**, so jim poskušali pomagati. Vsi so poudarjali, da je zelo pomemben poglobljen pogovor z zaposlenim o njegovih željah, motivih in tudi možnostih, ki mu jih lahko kot vodja v družbi ponudi. Kot najpogostejšo možnost izhoda iz platoja so navajali spremembo delovnega mesta, dodatno izobraževanje in usposabljanje ter zaupanje drugih oz. dodelitev dodatnih nalog, ki zaposlenemu mogoče bolj ustrezajo.

V **modelu kariernih sider so videli primerno orodje** za opredelitev kariernega razvoja posameznika in uskladitev potreb posameznika in družbe Q. Z boljšim poznavanjem vrednot zaposlenih bi lahko bolje načrtovali njihov razvoj in s tem dosegli večjo uspešnost in učinkovitost družbe Q. V njihovi dosedanji praksi kot pomoč za prepoznavanje vrednot in motivov zaposlenih uporabljajo poglobljene razgovore ali letne razvojne pogovore.

Vodje in direktor področja so navajali, da njihovi nadrejeni dovolj dobro poznajo svoje talente, vrednote in motive. Redna in odkrita komunikacija z neposredno nadrejenimi je osnova, da lahko izrazijo svoje interese in želje ter podajo predloge za izboljšanje delovanja svojega področja dela. Eden od vodij je navajal, da se tudi posameznik mora do določene mere prilagoditi družbi in sprejeti osnovna pravila delovanja družbe in šele nato lahko preide v fazo, ko bo lahko s svojim delovanjem vplival in spreminjal družbo.

Dva od štirih vodij sta izjavila, da na svoji poklicni poti še nikoli nista prišla do platoja. Vedno sta na svoji karierni poti sama našla motive za svoj osebni razvoj.

7.3.2 Analiza podatkov in prikaz rezultatov odgovorov zaposlenih z različno delovno dobo v družbi Q

Zaposlenim smo zastavili spodaj navedena vprašanja. Pred vsakim vprašanjem smo jim podali kratko pojasnilo glede vsebine, o kateri smo poizvedovali.

1. Kako zaposleni v družbi gledajo na kariero?
2. Kako bi vi opredelili kariero?
3. Udeležencem smo pojasnili pojem kariernega platoja in jih povprašali:
Ali se vam je že kdaj zdelo, da ste pri svojem delu dosegli vrhunec in nimate več kam napredovati? Kako ste se počutili? Ali bi lahko rekli, da ste bili nezadovoljni, nemotivirani, ste občutili celo stres? Ste imeli občutek, da bi lahko opravljali zahtevnejše delo?
4. Ali vam je kdo od vodilnih ali strokovnjak iz kadrovskega področja pomagal poiskati rešitev iz nastale situacije? Ali ste sami poiskali ustrezno rešitev za nadaljnji poklicni razvoj?
5. Kako ste premagali to točko zastoja vaše karierne poti? Ali s pomočjo rotacije pri delu kot manjše spremembe dela, ali z novim kariernim načrtom, ali z napotitvijo na

posvetovanje k strokovnjaku za razvoj kadrov, ali s sistematičnim pridobivanjem novih zmožnosti oz. izobraževanjem in usposabljanjem?

6. Pojasnilo: *Uspešna organizacija išče uspešne ljudi, ki imajo prave vrednote za opravljanje določenega dela. Posameznik mora dobro poznati svoje talente, motive in vrednote, da lahko zasede ustrezno delovno mesto. Načrtovanje kariere je dvosmerni proces, v katerem organizacija vpliva na razvoj posameznika in tudi posameznik s svojimi idejami in novimi pristopi dela spreminja organizacijo.*

Ali mislite, da družba dovolj pozna vaše talente, motive in vrednote?

7. Ali bi z boljším poznavanjem vaših vrednot lahko boljše načrtovala vaš razvoj in s tem dosegla večjo uspešnost in učinkovitost?

Rezultate in navedbe odgovorov zaposlenih po skupinah glede na število let delovne dobe v družbi Q v tabeli 7.5.

Tabela 7.5: Odgovori zaposlenih po skupinah glede na število let delovne dobe v družbi Q

LETA DELOVNE DOBE V DRUŽBI Q	0-5	5-10	10-20	nad 20
1. Kako zaposleni v družbi gledajo na kariero?	100 % Kariera jim pomeni napredovanje po hierarhični lestvici navzgor, predvsem s trdim delom.	100 % Kariero vidijo kot enosmerno pot navzgor, družba je omejena z napredovanji; vodilni kader ima večje možnosti napredovanja.	100 % Kariero vidijo kot enosmerno pot navzgor.	50 % Tradicionalno, to velja zlasti za mlade.
2. Kako bi vi opredelili kariero?	100 % To je pot navzgor na višji položaj.	100 % To je enosmerna pot navzgor, kariera in družina ne gresta skupaj – ali si karierist ali pa si bolj družinski človek in ti kariera ne pomeni veliko.	50 % Napredovanje navzgor po lestvici, dobivaš zahtevnejše naloge, poklicni razvoj posameznika.	100 % Kariera kot samopotrjevanje, zadoščenje za vloženi trud, vključuje vzpone in padce ter je neenakomerna pot.
3. Ali se vam je že kdaj zdelo, da ste pri svojem delu dosegli vrhunec in nimate več kam napredovati? Kako ste se	100 % NE. še nikoli do sedaj ni občutil zastoja, dobiva nove naloge, ki pomenijo	50 % DA, enkrat se je počutil, da ne more več napredovati, da ni mogel izraziti svojega mnenja, bil je	100 % DA, se je že enkrat v tem obdobju tako počutil; bil je nezadovoljen, imel	100 % DA, večkrat (mogoče je bilo to trikrat), ko je na svoji karierni poti doživel karierni

	počutili? Ali bi lahko rekli, da ste bili nezadovoljni, nemotivirani, ste občutili celo stres? Ste imeli občutek, da bi lahko opravljali zahtevnejše delo?	izziv in motiv za delo; se izobražuje, ker verjame, da bo čez 10 let prišel do platoja na tem delovnem mestu.	nezadovoljen, ni se dobro počutil, vendar ne bi rekel, da je bil pod stresom. Sam je iskal možnosti izhoda.	je občutek, da bi lahko opravljaj zahtevnejše delo, nikoli pa ni bilo tako hudo, da bi občutil stres.	plato, počutil se je zagrenjenega, nemotiviranega za delo.
4.	Ali vam je kdo od vodilnih ali strokovnjak iz kadrovskega področja pomagal poiskati rešitev iz nastale situacije? Ali ste sami poiskali ustrezno rešitev za nadaljnji poklicni razvoj?	100 % Niso še potrebovali pomoči, ker še niso nikoli do sedaj občutili zastoja na karierni poti.	100 % Sam si poiščem rešitev iz nastale situacije in jo predstaviš vodji, ki te navadno podpre; nikoli niso iskali pomoči pri kadrovski službi.	100 % Sam sem poiskal rešitev, vodja projekta, v katerem sem sodeloval, me je želel vključiti v njegovo področje in ob pogovoru z vodjo sem šel na drugo delovno mesto. Nikoli nisem iskal pomoči v kadrovski službi.	100 % Sam si je poiskal nov motiv, idejo in vsebino dela, pogovoril se je z vodjem, dodatno se je izobraževal.
5.	Kako ste premagali to točko zastoja vaše karierne poti: ali s pomočjo rotacije pri delu kot manjše spremembe dela, z novim kariernim načrtom, z napotitvijo na posvetovanje k strokovnjaku za razvoj kadrov, s sistematičnim pridobivanjem novih zmožnosti oz. z izobraževanjem in usposabljanjem?	Je še niso doživeli.	s pomočjo rotacije pri delu z dodatnim izobraževanjem	rotacija na delovnem mestu, dodatno izobraževanje na tehničnem področju v stroki	novi vsebine dela in dodatno izobraževanje
6.	Ali mislite, da družba dovolj pozna vaše talente, motive in vrednote?	100 % DA, nadrejeni dobro poznajo vrednote zaposlenih; neformalna druženja so pomembna za spoznavanje vrednot, motivov zaposlenih; kadrovska služba lahko preko vodje pomaga usmerjati	100 % DA, neposredni vodja jih pozna, širša družba pa ne pozna dovolj mojih motivov, vrednot.	50 % DA, zelo je pomembno, da nadrejeni pozna motive in vrednote zaposlenih in jih tudi mora poznati; ne vem, nikoli se ne vprašam, ali jih pozna, ker delamo na ukaz kot vojaki.	50 % Družba dovolj pozna vrednote posameznika.

		razvoj zaposlenega.			
7.	Ali bi z boljšim poznavanjem svojih vrednot lahko bolje načrtovali vaš razvoj in s tem dosegli večjo uspešnost in učinkovitost?	100 % DA	100 % DA; mogoče še sam ne poznam dovolj svojih vrednot, mogoče bi bilo dobro, da bi spoznali še kakšno svojo vrednoto.	50 % DA, 50 % NE VEM	100 % DA

Interpretacija odgovorov zaposlenih v družbi

Ne glede na delovno dobo, ki jo je zaposleni preživel v družbi Q, lahko ugotovimo, da za njih velja tradicionalno pojmovanje kariere. Zaposleni so mnenja, da ima večina zaposlenih v družbi tradicionalni pogled na kariero. Večina (87,5 % respondentov) pojmuje kariero kot pot navzgor, na višji položaj v hierarhiji družbe. Razvoj je usmerjen predvsem na poklicno življenje.

Intervjuvanec 1: *»Predpostavljam, da nas večina vidi kariero kot pot od hišnika do direktorja. Jaz sem še na začetku in sčasoma imam cilj napredovati po hierarhiji navzgor. Zato sem se tudi vpisal v nadaljnje izobraževanje, da se mi s tem odpre več možnosti za napredovanje.«*

Intervjuvanec 2: *»Nikoli nisem imel želje po vodilnem položaju in s tem smatram, da nisem nek karierist. Ne gre mi skupaj družina in poslovni svet. Vedno nekaj trpi. Če imaš družino se ne moreš posvečati karieri. Meni družina veliko pomeni.«*

Naslednja vprašanja se nanašajo na karierni plato. Zaposleni, ki so šele na začetku in imajo do 5 let delovne dobe, na svoji karierni poti še niso doživeli zastoja. 50 % zaposlenih z delovno dobo od 510 let je že doživelo karierni zastoj.

Intervjuvanec 2: *»Enkrat sem doživela zastoj na prejšnjem delovnem mestu. Nisem se dobro počutila. Sama sem iskala možnosti, kam bi lahko šla. Imam občutek, da bi lahko pokazala še veliko, vendar nisem imela možnosti, da bi to dokazala. Ponudilo se je novo delovno mesto, ki je vsebinsko v povezavi s prejšnjim delom.«*

Vsi zaposleni (100 %), ki so v družbi Q že več kot 10 let, so najmanj enkrat že doživeli karierni plato. Počutili so se zagrenjene, nemotivirane za delo, bili so nezadovoljni. Nihče pa ni navajal, da bi ob tem občutil stres. Vsi so si **sami** poiskali ustrezno rešitev in premagali točko zastoja na svoji karierni poti.

Najpogosteje so premagali zastoj tako, da so šli na drugo delovno mesto, ko se jim je ponudila priložnost.

Intervjuvanec 3: *»Včasih pride do tega, da si zastal, potem se le zgodi neki premik. Vedno se je nekaj zgodilo. Imam zelo pestro delo, vmes se dodatno izobražujem, kar pomeni dodatno motivacijo. Vedno si sam najdem rešitev, če ne v delu, pa v kakšnem izobraževanju, kot je jezikovno izobraževanje ali različna strokovna izobraževanja. In to mi nekaj pomeni.«*

Intervjuvanec 4: *»Najprej sem moral sam razčistiti pri sebi, šele potem sem se obrnil na vodjo in ji predlagal možne spremembe dela.«*

Večina (75 % respondentov) je mnenja, da družba dovolj pozna njihove vrednote, motive in talente. Z njihovimi neposrednimi vodji imajo »odprto« in redno komunikacijo, ki je zelo pomembna za ustvarjanje okolja, v katerem zaposleni lahko odkrito predstavijo svoje motive, vrednote. Poleg globokih pogovorov z vodjem so pomembna tudi neformalna druženja, ki jih v družbi Q vzdržujejo.

Intervjuvanec 2: *»Veliko mi pomenijo odnosi, to me motivira pri delu. Vodja me zna pohvaliti in spodbujati pri delu. Mogoče še sama ne poznam vseh svojih vrednot. Verjetno bi bilo smiselno, da se poglobim vase in mogoče bi spoznala še kakšno novo vrednoto in s tem tudi prispevala k uspešnosti družbe.«*

Intervjuvanec 5: *»Najprej mora človek sam pokazati interes za napredovanje, veliko pa je odvisno od tega kako te vidi vodja.«*

Intervjuvanec 3: *»Moji nadrejeni mi ne dajo take naloge, ki je ne bi mogel izpeljati. V teh 15 letih so že ugotovili, kaj zmorem.«*

Intervjuvanec 3: *»Vodje morajo poznati posameznikove vrednote, motive, ker drugače ne morejo z menoj delati.«*

Vsi respondenti razen enega, ki ne ve, ali bi z boljšim poznavanjem svojih vrednot lahko bolje načrtovali razvoj posameznika in s tem dosegli večjo uspešnost in učinkovitost družbe Q so se strinjali, da je poznavanje vrednot, motivov in talentov posameznika pomembno in lahko vpliva na uspešnost družbe.

Intervjuvanec 4: »Družba nikoli ne pozna dovolj vrednot posameznika in bi bilo zelo dobro, da bi jih spoznala.«

Intervjuvanec 6: »Politično postavljeni vodje so pogosto neustrezni za vlogo, ki jim je zaupana. To se odraža tudi pri razvoju posameznika in uspešnosti družbe Q.«

7.4 Sinteza pogledov direktorja področja in vodij službe ter zaposlenih v družbi Q

V tabeli 7.6 smo prikazali podobnosti in razlike v pridobljenih odgovorih respondentov in primerjali vodstveni kader z ostalimi zaposlenimi.

Tabela 7.6: Sinteza odgovorov vodij in direktorja izbranega področja ter zaposlenih

Št.		Vodje in direktor področja	Zaposleni
1.	V družbi prevladuje tradicionalno pojmovanje kariere.		
	Podobno	kot enosmerna pot navzgor, usmerjena predvsem na poklicno življenje	
	Dodatno (diferenciacija)	Na razvoj kariere vplivajo tudi družina in življenjske vloge izven zaposlitve. Poklicne poti so pestre, neenakomerne in prekinjene. K razvoju kariere prispevajo tudi izkušnje, ko se premakneš navzdol. Vsakdo ima svojo specifično kariero.	/
2.	Opredelitev pojma kariera respondenta.		
	Diferenciacija	novejše pojmovanje kariere	tradicionalno pojmovanje kariere
3.	Zaposleni so na svoji karierni poti že občutili zastoj ali celo stagnacijo v napredovanju.		
	DA	40 %	62,5 %
	NE	60 %	37,5 %
3.1	Zaposleni, ki so že doživeli karierni plato, so se počutili nezadovoljni in nemotivirani. Niso pa občutili stresa.		
4.	Zaposleni so rešitev iz kariernega platoja poiskali vedno sami. Nikoli niso iskali		

	pomoči pri kadrovskem strokovnjaku.		
	Diferenciacija	/	Sami so poiskali rešitev, ki so jo predstavili vodji in nato skupaj poiskali najustreznejšo rešitev.
5.	Točko zastoja na karierni poti so premagali najpogosteje s pomočjo rotacije pri delu kot manjše spremembe dela. Nekateri so se izobraževali in sistematično pridobivali nova znanja. Nihče se ni poslužil novega kariernega načrta ali se udeležil posvetovanja pri strokovnjaku za razvoj kadrov.		
6.	Družba dovolj pozna vrednote in motive zaposlenih.	/	75 % respondentov je mnenja, da družba dovolj pozna njihove motive in vrednote.
	Z boljšim poznavanjem vrednot zaposlenih bi lahko bolje načrtovali njihov razvoj in s tem dosegli večjo uspešnost in učinkovitost družbe.		
	Model kariernih sider (kot poskus obvladovanja različnosti) je primerno orodje za opredelitev kariernega razvoja posameznika in za uskladitev potreb posameznika s potrebami organizacije.	/	
7.	Z boljšim poznavanjem vrednot zaposlenih bi lahko bolje načrtovali njihov razvoj in s tem dosegli večjo uspešnost in učinkovitost družbe.		

Tradicionalno pojmovanje kariere, ki prevladuje v družbi Q, je predvsem posledica dejstva, da je družba hierarhično organizirana in ima sistem nagrajevanja jasno opredeljen v kolektivni pogodbi. Vsakdo, ki se zaposli v družbi, lahko predvidi, kakšna bo njegova karierna pot. Iz odgovorov lahko razberemo, da se pojmovanje kariere razlikuje med zaposlenimi in njihovimi vodji. Vodje dojemajo svojo kariero kot neenakomerno pot, na katero vplivajo tudi življenjske vloge izven podjetja, družinsko okolje in nujnost neprestanega učenja v vseh življenjskih obdobjih. Zaposleni pa pojmujejo kariero kot premik navzgor in usmerjeno zgolj na poklicno življenje. S trdim delom in lastno motivacijo za pridobivanje novih potrebnih znanj s področja dela lahko napredujejo na višji položaj. Napredovanje pomeni višjo plačo in večjo odgovornost ter je dokaz, da je vodja opazil njihovo dobro delo in jih nagradil v skladu z možnostmi. V družbi v 2–5 letih vsakdo napreduje. Za razvoj kariere so posamezniki sami odgovorni in ne pričakujejo, da bo družba tista, ki bo prevzemala odgovornost za njihov razvoj. Od družbe pričakujejo podporo na njihovi karierni poti, ki so jo v večini primerov tudi deležni. Družba spodbuja posameznika k dodatnemu izobraževanju in usposabljanju.

Zaposleni so pri razlagi pojma kariera uporabljali zgolj objektivni vidik. Kariera je za njih bolj ali manj napovedljiva. Vodje pa vidijo kariero širše in poudarjajo, da je za njih kariera skupek poklicnih interesov, ki jih ima posameznik, njegovih sposobnosti, znanja in spretnosti ter tako poudarjajo tudi subjektivni vidik, kot ga opredeljuje Konrad (1996, 5–6).

Vsi respondenti so na poklicni poti že občutili neko nezadovoljstvo, nemotiviranost za opravljanje dela, razen zaposlenih, ki so šele vstopili na svojo poklicno pot v družbi. Posamezniki so opisovali svoja občutenja zelo različno. Njihovi odgovori so bili povezani v veliki meri ne samo z osebnostjo posameznika, temveč predvsem s področjem dela oz. delovnega mesta. Glede na predstavljeno vsebino in pomen kariernega platoja so občutenja zastoja različno opisovali, vendar nihče v tej točki ni občutil stresa. Večina je govorila le o kratkoročnem nezadovoljstvu, ki so ga uspešno premagovali. Nekateri vodje niso nikoli občutili zastoja v taki meri, da bi to vplivalo na njihovo kvaliteto dela ali da bi celo občutili stres. Na njihovi poklicni poti so si vedno znali poiskati zanimivo delo, iskali nove rešitve in izzive v strokovnem delu. Respondenti so bili mnenja, da pogoste spremembe v družbi (spremembe vodij služb, politične spremembe vodstva družbe), pestrost nalog, ki so jih deležni na delovnih mestih, preprečuje, da bi občutili karierni plato v taki meri, kot jim je bil predstavljen. Večina respondentov je za svoje delovno mesto rekla, da jim omogoča veliko število različnih aktivnosti in veliko število potrebnih spretnosti, zavedajo se pomena nalog, ki jih izvajajo za družbo Q in državljane Slovenije, delovno mesto jim daje dovolj svobode in avtonomije pri izvajanju nalog, deležni so tudi povratne informacije o svoji uspešnosti. Dimovski in drugi (Dimovski in drugi 2014, 106) pri opisovanju modela značilnosti delovnega mesta opredeljujejo, da več ko ima neko delovno mesto dimenzij (raznovrstnost spretnosti, identiteta nalog, pomen nalog, avtonomnost, povratne informacije), višja je motivacija in boljši bodo rezultati.

V kolikor so zaposleni zastali na svoji karierni poti, so pot iz nastalih zastojev našli sami, nekateri ob pomoči neposredno nadrejenega vodje. Pri navajanju možnosti reševanja kariernega platoja so navedli rotacijo na delovnem mestu in izobraževanje oz. usposabljanje na strokovnem področju.

Poznavanje vrednot, motivov in talentov zaposlenih je za vse izredno pomembno in nujno. Družba (in še posebej neposredni vodja) mora poznati motive zaposlenih, da jim lahko dodeli ustrezne naloge, mora jih znati motivirati za delo. Po predstavitvi posameznih kariernih sider

in posameznih primerov so se vsi strinjali, da je to primerno orodje za sistematično ugotavljanje vrednot in motivov posameznikov. Do sedaj po mnenju večine zaposlenih vodje dovolj dobro poznajo njihove motive. Spoznali so jih preko neformalnih pogovorov in redne odprte komunikacije, ki jo gojijo na ravni visoke stopnje zaupanja med zaposlenimi in vodjo. Vrednote, motive in talente zaposlenih poznajo samo vodje in ne družba. Z ugotavljanjem kariernih sider bi lahko izboljšali poznavanja vrednot, motivov in talentov v družbi kot celoti.

7.5 Obravnavanje hipotez s komentarji

Prvo področje raziskovanja je bilo usmerjeno v ugotavljanje kakšen pogled na pojmovanje kariere prevladuje v družbi Q. Postavili smo hipotezo:

H1: V družbi Q velja tradicionalno pojmovanje kariere.

Po pregledu prejetih odgovorov vseh respondentov lahko ugotovimo, da v družbi prevladuje tradicionalno pojmovanje kariere. Večina respondentov (78,57 % oz. 11 respondentov od 14) je mnenja, da zaposleni v družbi pojmujejo kariero kot pot navzgor, ki pomeni napredovanje po hierarhiji. Odgovori direktorja področja in vodij se razlikujejo od odgovorov ostalih zaposlenih glede njihovega pojmovanja kariere. Za vse vodje in direktorja področja velja novejše pojmovanje kariere. Prepričani so, da na razvoj kariere vplivajo družina in življenjske vloge izven zaposlitve, da ima vsak posameznik svojo specifično kariero, ki je vedno bolj pestra in neenakomerna.

Glede na prejete dogovore prvo raziskovalno hipotezo zavrnamo, saj med vodji velja novejše pojmovanje kariere, med zaposlenimi pa tradicionalno pojmovanje kariere.

H2: Za premagovanje kariernega platoja vidijo posamezniki edino rešitev v nadaljnjem usposabljanju in izpopolnjevanju.

Hipoteze ne morem potrditi. Večina zaposlenih, ki so na svoji karierni poti že enkrat ali večkrat dosegli plato, so izhod iz zastoja reševali z rotacijo delovnega mesta. Nekateri so navedli, da so spremenili vsebino dela in se dodatno izobraževali oziroma usposabljali.

Nihče od 14 (100 %) respondentov ni v svojih odgovorih za premagovanje kariernega platoja kot edino rešitev navajal nadaljnje usposabljanje in izpopolnjevanje.

H3: Karierna sidra so eno od primernih orodij za opredelitev kariernega razvoja zaposlenih.

Vsi respondenti 14 (100 %) so mnenja, da boljše poznavanje vrednot, motivov in talentov vodi do razvoja posameznika in uspešnosti družbe. Raziskovalno hipotezo lahko potrdimo.

Po predstavitvi orodja kariernih sider in predstavitvi nekaj konkretnih primerov posameznih kariernih sider so se vsi strinjali, da je zelo dobro poznati svoje karierno sidro, ki je lahko dobra osnova za usmerjanje razvoja posameznika, s tem pa se zagotavlja uspešnejše delo in uspešnost družbe. Določeni respondenti, ki so navajali, da imajo odkrit odnos z vodjem in redne pogovore, so prepričani, da vodje dobro poznajo njihove vrednote in motive. Direktor področja in zaposleni so se strinjali, da je poznavanje vrednot, motivov in talentov zaposlenih ena od pomembnih nalog vodij.

H4: Zaposleni v družbi Q dosežejo svoj prvi karierni plato po 10 letih delovne dobe v tem podjetju.

Za preverjanje navedene hipoteze smo opravili intervjuje z zaposlenimi, ki smo jih izbrali glede na njihovo delovno dobo v družbi Q. Vsi štirje respondenti (100 %), ki imajo v družbi več kot 10 let delovne dobe so odgovorili, da so na svoji karierni poti v družbi že doživeli karierni plato. Istočasno pa je eden od respondentov, ki je v družbi Q zaposlen 9,9 let, odgovoril, da je v tem obdobju enkrat že doživel karierni plato. Oba respondenta iz skupine 0-5 let delovne dobe sta povedala, da še spoznavata vsebino dela, da svojemu vodji predlagata možne izboljšave glede načina opravljanja dela, za katerega sta zadolžena ... O kakršnem koli občutku nezadovoljstva, nemotiviranosti ne moreta govoriti.

Postavljeno hipotezo ne moremo v celoti potrditi. Iz prejetih odgovorov respondentov zagotovo lahko trdimo, da zaposleni, ki v družbi delajo do 5 let, še ne doživijo kariernega platoja. S kariernim platojem se nekateri prvič srečajo še pred 10 leti delovne dobe v družbi. Glede na odgovore pa z gotovostjo lahko trdimo, da so se zaposleni z več kot 10 let delovne dobe v družbi že srečali s kariernim platojem.

8 SKLEP S PRIPOROČILI

Družbo Q uvrščamo med velika podjetja, ker zaposluje več kot 500 ljudi. Opravlja javno gospodarsko službo in ima v slovenskem prostoru monopolni položaj. Karierni model družbe Q, ki smo ga na podlagi opravljenih intervjujev opredelili, je karierni model, ki izhaja iz dejstva, da družba deluje v dokaj stabilnem okolju. Glede na razvitost sistema za upravljanje karier lahko družbo uvrščamo v drugo stopnjo razvitosti, kot je te stopnje opredelil Možina. »Razvoj zaposlenih, svetovanje o karieri in informiranje o prostih delih še vedno izvaja neposredno nadrejeni, neformalno.« (Možina 2002a) Karierni sistem družbe je vtkan v samo poslovanje družbe in ni sistematično izdelan kot model upravljanja s karieri posameznikov. Nekateri zaposleni so skozi pogovor omenjali karierni model lestve, za katerega je značilno, da je pozornost usmerjena na napredovanje navzgor v skladu z veljavno hierarhijo. Posebno je bilo to izraženo pri dveh novo zaposlenih, ki stremita k napredovanju po hierarhični lestvici navzgor, saj sta začela na prvi stopnji plačilnega razreda delovnega mesta.

V skladu s spremembami, ki se dogajajo v okolju družbe in jih navaja direktor družbe v njenem strateškem načrtu (sprememba zahtev evropske komisije, zakonodajne spremembe in nejasne zahteve ter interesi države Slovenije na področju opravljanja javne gospodarske službe) bodo mogoče povzročile, da se bo izoblikovala potreba po izdelavi kariernega sistema, ki bo upošteval spremembe okolja, v katerem deluje družba, spremembe notranjega okolja družbe in cilje zaposlenih. V kolikor bo družba želela ohraniti ključne in talentirane kadre, bo morala uvesti nov karierni model. Le z vzpostavitvijo bolj prožnega modela, ki bo uspešnim posameznikom omogočal individualno izbiro, bo lahko zadržala ključne kadre. Ugotavljamo pa, da je v družbi Q še vedno veliko zaposlenih, ki so obtičali v tej družbi celo desetletje in povzročajo razvojni zastoj družbe, ki se ga le-ta ne zaveda v dovolj veliki meri.

Zaposleni se zavedajo, da so za razvoj kariere odgovorni sami. Tisti, ki si želijo napredovanja, se trudijo, da vložijo veliko svoje energije, so motivirani za uspešno delo in strokovni razvoj. Vodje se poslužujejo letnih pogovorov, ki omogočajo sistematično seznanjanje zaposlenega s cilji družbe (področja in službe) ter imajo možnost predstaviti svoj cilje, želje in predloge za osebni razvoj. Uspešno vodenje kariere je precej odvisno od tega, kakšen dialog sta vzpostavila posameznik in vodja. Letni razgovor je le orodje sistematičnega spremljanja uresničevanja ciljev družbe in ciljev posameznika, katerih sestavni del je tudi razvoj kariere. Dialog med posameznikom in vodjem poteka ves čas. Konrad je poudaril dve kritični dejavnosti pri dialogu:

- Prvič je pomembno sistematično ocenjevanje delovne uspešnosti posameznikov, ker daje organizaciji potrebne informacije za planiranje kadrovskega potreb, posamezniku pa informacije, ki mu pomagajo realistično oceniti lastne kapacitete,
- Drugič je pomembno, da vodja pozna strateške cilje organizacije, ki so osnova za dogovor o ciljih posameznika, ki naj bi jih vključil v načrt svojega razvoja.

Družba Q ima vzpostavljen sistem ocenjevanja delovne uspešnosti (letno oceno, ki jo vodja predstavi zaposlenemu na letnem razgovoru) in dve leti izvaja letne razgovore, v katere so vključeni vsi zaposleni; v okviru tega sistema se vodje dogovarjajo z zaposlenimi glede izpolnjevanja ciljev družbe in posameznika. Družba bi za spremljanje razvoja zaposlenega ali doseganja njegovih ciljev lahko uporabila še druga orodja, kot so vzpostavitev sistema kompetenc, tutorstvo, kompetenčne intervjuje, identifikacijo ključnih kadrov, spremljanje kadrovskega potenciala ter prepoznavanje talentov. Glede na to, da je v fazi vpeljevanja orodja ocenjevanje po metodi 360 stopinj, obstaja možnost, da bodo začeli razmišljati tudi o vpeljavi drugih orodij in pripomočkov. Predstavljena karierna sidra so bila po mnenju vseh respondentov ocenjena kot primeren pripomoček za izboljšanje kadrovskega menedžmenta v družbi. Po Scheinovi teoriji (1990, 2) naj bi se karierno sidro razvilo po približno petih do desetih letih dela, ko to sidro postane stabilizirajoča sila celotne osebnosti. V družbi je povprečna delovna doba 22 let, kar pomeni, da ima večina zaposlenih že razvito karierno sidro. V delovnem razmerju so dovolj časa, da so od okolice prejeli povratno informacijo, da so si lahko izoblikovali realno predstavo o sebi, vrednotah in motivih. Z večjo vključenostjo kadrovskega strokovnjakov naj bi družba Q po mojem mnenju začela z ugotavljanjem kariernih sider najprej pri vodstvenem kadru, ki bi na podlagi lastne izkušnje dojel pomembnost in uporabnost uporabe kariernih sider. V družbi Q se veliko zaposlenih srečuje s projektnim načinom dela (veliki investicijski projekti), ki zahteva od posameznikov drugačne vrednote in talente kot druga sidra. V to vsebino del bi tako lažje in uspešneje vključevali posameznike z izraženim sidrom avtonomije in neodvisnosti, katerim bi morali prilagoditi tudi sistem nagrajevanja. Trenutni sistem ne dopušča možnosti drugačnega nagrajevanja, kot je zapisano v kolektivni pogodbi.

V proučevanem področju je bilo dne 31. 12. 2015 zaposlenih 230 ljudi. Tabela 7.8 prikazuje število zaposlenih glede na delovno dobo v družbi. Glede na to, da je v področju kar 67,83 % zaposlenih z delovno dobo nad 10 let, bi lahko sklepali, da je veliko zaposlenih, ki so se že srečali s kariernim platojem in so potrebovali podporo za dvig motivacije za delo in povečanje učinkovitosti pri delu.

Tabela 7.7: Zaposleni izbranega področja družbe Q glede na delovno dobo v družbi

Leta delovne dobe v družbi	Število zaposlenih	% zaposlenih od vseh zaposlenih v področju
05	31	13,47
od 5,1 do 10	43	18,70
od 10,1 do 20	41	17,83
nad 20 let	115	50,00
Skupaj	230	100 %

V skladu z navedenimi podatki (glej tabelo 7.8) in dejstvom, da je družba Q hierarhična organizacija, ki ima izdelan sistem napredovanja, predlagam, da v prihodnje usmeri svojo energijo v ugotavljanje organizacijskih in profesionalnih platojev pri posameznikih. Družba posamezniku lahko pomaga. Ne nudi mu zgolj manjše spremembe dela kot možno rešitev iz zastoja. Ponudi naj mu še druge možne oblike pomoči, kot so sistematično pridobivanje novih zmožnosti, ponudi naj mu možnost posvetovanja s strokovnjaki za razvoj kadrov, ponudi naj mu izobraževanje ... V literaturi opredeljujejo štiri osnovne tipe posameznikov, ki so dosegli plato, in sicer učenec, zvezdnik, solidni državljan in ohromljeni posameznik. Predlagam, da se družba posveti predvsem tako imenovanim solidnim državljanom, ki solidno opravljajo delo in imajo majhne možnosti za napredovanje, da jim bodo takoprepredčili morebiten prehod v skupino zaposlenih, ki ne opravljajo svojega dela zadovoljivo. Rešitev iz kariernega platoja je v ustvarjanju ustreznega delovnega okolja.

Ugotovljeno je, da se družba ne ukvarja sistematično z razvojem kariere zaposlenih, vendar se zaveda njenega pomena in je v fazi uvajanja sprememb na področju upravljanja človeških virov. Vodstvo družbe podpira razvoj kadrov in se vedno bolj zaveda pomena človeških virov za uspešnost družbe. Dejavniki znotraj družbe imajo velik vpliv na razvoj kariernega sistema, ki se glede na to, da družba deluje v notranje stabilnem okolju, sistematično še ne razvija. Spremembe zunanjega okolja (Evropske zahteve in zakonodaja), ki vplivajo na družbo, pa bodo kmalu dosegle stopnjo, ko bo družba na taki razvojni točki, ko bo karierni sistem postal ena od pomembnih točk razvoja človeških virov. Kadrovske strokovnjaki bodo morali takrat odigrati svojo vlogo koordinatorja med željami in cilji zaposlenih ter cilji družbe. Mislim, da bi z uporabo modela kariernih sider lahko družbo popeljali do še višje stopnje poslovne odličnosti.

9 LITERATURA

1. Arthur, M., Hall, D. & Lawrence, B. 1996. *Handbook of Career Theory* (5th ed.). B. k.: Press Syndicate of University of Cambridge.
2. Arthur, M., Kharпова, N. & Wilderom, C. 2005. Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior* (26).
3. Arzenšek, Ana. 2010. Interpretativne sheme upravljanja s človeškimi viri med gospodarsko krizo: primer proizvajalca za avtomobilsko panogo. *Psihološka obzorja* 19(1): 43–60.
4. Bahtijarević-Šiber, F. 1999. *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing.
5. BusinessDictionary.com Dostopno prek: <http://www.businessdictionary.com/> (16.03.2016).
6. Brečko, Daniela. 2002. Koncepti razvoja kariere. Pregled teorij o načrtovanju kariere-napredek ali status quo? Ljubljana: *Andragoška spoznanja*, 3–4/2002
7. --- 2004a. Psihosocialni elementi razvoja kariere. *Revija HRM* 2, (4): 42–48.
8. --- 2004b. Karierna sidra kot model za ustvarjanje kariere. *Revija HRM* (03) 32–37.
9. --- 2006. *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom* (1. natis). Ljubljana: Planet GV
10. --- 2008. Karierna sidra kot instrument za načrtovanje kariere: povej mi, katero karierno sidro imaš, in povem ti, kakšna bo tvoja kariera. *Revija HRM* 6, (25): 2429.
11. --- 2013. Načrtovanje osebne kariere s pomočjo tehnik coachinga (Učno gradivo), *Projekt: Izobraževanje in usposabljanje strokovnih delavcev v izobraževanju od 2011 do 2014, se financira iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport*. Dostopno prek: <http://izobrazevanje.acs.si/> (16. marec 2016).
12. Brejc, Miha 2000. *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
13. Briscoe, J. P., Hall, D.T. & De Muth, R.L.F. 2006. Protein and boundaryless careers. An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1): 3047.
14. Brown, D. et. al. 2002. *Career Choice and Development* (4th ed.) San Francisco: Jossey-Bass.
15. Cvetko, Roman. 2002. *Razvijanje delovne kariere* (1. izdaja). Koper: Znanstveno raziskovalno središče Republike Slovenije.

16. Chapman, J.R. 2015. An Empirically Derived Framework for Conceptualizing Schein's Career Orientation Theory. Dostopno prek: <http://dx.doi.org/10.1177/1069072715616109>. (13. 03. 2016).
17. Čibej, Maja 2008. *Dejavniki, ki vplivajo na kariero diplomantov Ekonomske fakultete Magistrsko delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Čibron, Andreja. 1991. Tipologija in potek delovne kariere v organizaciji. *Teorija in praksa* 28 (8–9): 1073–1086.
19. Čeč, Franci. 1997. *Kako planirati kariero in uspeti*. Ljubljana: Krpanove knjižne edicije.
20. Danzinger, N., Valency, R. 2006. Career anchors: Distribution and impact on job satisfaction, the Israeli case. Dostopno prek: <http://dx.doi.org/10.1108/13620430610672513>. (13.03.2016).
21. Danzinger, N., Rachman-Moore, D., Valency, R. 2008. The construct validity of Schein's career anchors orientation inventory. Dostopno prek: <http://dx.doi.org/10.1108/13620430810849506>. (13.03.2016).
22. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Peterlin Judita, Grah Barbara, Turk Dunja, Šalamon Lkemen, Grošelj Mateja. 2014. *Temelji menedžmenta in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Drucke, F. P. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
24. Duffy, J. A. 2000. The Application of Chaos Theory to the Career-Plateaued Worker. *Journal of Employment Counselling*, December, 37 (4).
25. Dumitrescu, Diana Mariana. 2009. Human resources profile in The virtual organization based on the career anchors of Edgar Schine *Published by DAAAM International*, Viena Austija, EU.
26. Egan, Toby Marshall, Matthew g. Upton, in Susan A. Lynham. 2006. Career development: load-bearing wall or window dressing? Exploring definitions, theories and prospects for HRD-related theory building. *Human Resource Development Review* 5 (4), 442–447.
27. Ekvilib Inštitut. 2015. *Brošura certifikata 2015*. Dostopno prek: <http://www.certifikatdpp.si/o-certifikatu/predstavitev-certifikata/>
28. Ferenc, P. Thomas, Stoner A.F. James, Kirby Warren E. 1997. Managing te Career Plateau: *Academy of Management Review*, October 1977, 602–611.
29. Ferjan, Marko. 2003. Vlivni dejavniki napredovanj zaposlenih v Sloveniji, *Organizacija*, 36 (7): 469–476.

30. Florjančič, Jože, Ferjan Marko, Berdnik Mojca, 1999. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
31. Florjančič, Jože. 2002. *Organizacija in management*. Kranj: Moderna organizacija.
32. Glotta Nova, Center za novo znanje. 2009. Šola za coache. Karierni coach. Dostopno prek: http://www.centerznanja.si/konferenca/file.php/1/Karierni_coach_brosura.pdf
33. Godshalk V.M., Fender C.M., 2015. External and Internal Reasons for Career Plateauing: relationship With Work Outcomes. *Group&Organization Management* 2015. 40 (4) 529–559.. Dostopno pek: gom.sagepub.com.
34. Gorišek, Karmen, Tratnik Gorazd. 2003. *Sprostitev moči zaposlenih priložnost za poslovni uspeh*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
35. Greenhaus, Jeffrey H., Callanan, Gerard A. Godshalk, Veronica M., 2010. *Career management. 2010 (4th ed.)*. Los Angeles [etc.]: Sage, cop. 2010.
36. Gruban, Brane. 2010. *Izbrani kompetenčni proces*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/storitve/svetovanje/izbirni-kompetencni-proces/> (12. 11. 2012).
37. Hall, T. Douglas. 1996. *Protean Careers of 21 Century*. Careers in the 21st Century
38. Intervjuvanec 1. 2016. Intervju z avtorico. Ljubljana, 15.april.
39. Intervjuvanec 2. 2016. Intervju z avtorico. Ljubljana, 15.april.
40. Intervjuvanec 3. 2016. Intervju z avtorico. Ljubljana, 19.april.
41. Intervjuvanec 4. 2016. Intervju z avtorico. Ljubljana, 15.april.
42. Intervjuvanec 5. 2016. Intervju z avtorico. Ljubljana, 15.april.
43. Intervjuvanec 6. 2016. Intervju z avtorico. Ljubljana, 19.april.
44. Intervjuvanec 7. 2016. Intervju z avtorico. Ljubljana, 22.april.
45. Intervjuvanec 8. 2016. Intervju z avtorico. Ljubljana, 19.april.
46. Intranetna stran družbe Q 2016. Ljubljana: interno gradivo. (30. 04. 2016).
47. Ivančič, Angelca. 1999. *Izobraževanje in priložnost na trgu dela*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica FDV.
48. Ivanuša-Bezjak, Mirjana 2006. *Zaposleni največji kapital 21. stoletja*. Maribor: PRO-ANDY.
49. Jackson, T. 2000. *Career Development* (1st ed.) London: IPD House.
50. Javrh, Petra. 2011. Razvoj učiteljeve poklicne poti. Splošne in andragoške zakonitosti razvoja kariere. *Učno gradivo 1. Ljubljana: ACS, 2011*. Dostopno prek: http://www.acs.si/druge_publicacije
51. --- 2011. Razvoj učiteljeve poklicne poti. Vzdržno načrtovanje kariere. Učno gradivo 3. Ljubljana: ACS, 2011. Dostopno preko: http://www.acs.si/druge_publicacij

52. Jereb, Janez. 1989. *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
53. Kohont, Andrej. 2005. *Kompetenčni profil slovenskih strokovnjakov za upravljanje s človeškimi viri*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
54. Kohont, Andrej in drugi 2015. *Upravljanje človeških virov 2015: mednarodna primerjalna študija v sodelovanju s Cranfield Network*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2015.
55. Konrad, Edvard. 1996. *Delovne kariere*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
56. Kos, Blaž. 2012. *Novodobni načini dela in sodobno delovno mesto*. (11. maj 2012). Dostopno prek: <http://www.blazkos.com/novodobni-nacin-dela-in-sodobno-delovno-mesto.php>.
57. Kramberger, Ilič, in Kohont, 2004. *S strateško naravnanim menedžmentom do rasti in uspešnosti organizacije*. V I. Svetlik in B. Ilič (ur.) *Razpoke v zgodbi o uspehu*. Ljubljana: Sophia
58. Kržič, Anja. 2012. *Razvoj človeških virov v podjetju Treves d. o. o.* Magistrsko delo. Fakulteta za družbene vede.
59. Leibowitz, Zandy B., Farren, C., Kaye, B. L., 1986. *Designing Career Development Systems: Principles and Practices*. Jossey-Bass.
60. Lipičnik, Bogdan. 1997. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
61. --- 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
62. Litano L. M., Major D.A. 2016. *facilitating a Whole-Life Approach to Career Development: The Role of Organizational Leadership*. *Journal of career Development* 2016, 43 (I): 52–65.
63. Lo Presti A., Pluviano S., 2015. *Looking for a rout in turbulent waters: Employability as a compass for career success*. *Organizational Psychology Review* 1–20. doi: 10.1177/2041386615589398. Dostopno prek: opr.sagepub.com.
64. Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove menedžmenta zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
65. Micklethwait, John, Wooldridge Adian. 2000. *Guruji managementa: modreci ali šarlatani?* Radovljica: Didakta.
66. Možina, Stane. 2002a. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

67. Možina, Stane, Rozman R., Glas M., Tavčar , Pučko D., Karalj J., Ivanko Š., Lipičnik B., Gričar J., Tekavčič M.,Dimovski V., Kovač B. 2002b. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
68. Možina, Stane, Kovač Jure. 2006. *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec
69. Nadvežnik, Anja, 2015. *Coaching kot orodje kariernega razvoja za zagotavljanje uspešnosti poslovanja podjetij vključenih v vseživljenjsko karierno orientacijo, Magistrsko delo*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko poslovna fakulteta.
70. Neault Roberta A., 2000. Career Management: The Role of Career Counsellors in Building Strategic Partnership Between Individuals and Their Employers. *Canadian Journal of Counselling/Revue canadienne de counseling/* 2000, 34(3).
71. Novinc, Darja, 2010. *Vloga kariernega menedžmenta v velikih poslovnih subjektih. Projektna naloga na usposabljanju za karierne coache*. Ljubljana. Dostopno prek: www.kariernicenter.si/tl_files/.../Zbornik-prispevkov-konferenca-final.p... (21. decembra 2015).
72. Ng W.H. Thomas in Feldman C.Daniel. 2006. Organizational embeddedness and occupational embeddedness across career stages. *Journal of Vocational Behavior* 70 (2007) 336–351.
73. Pandiloska, Alenka. 2008. Menedžment človeških virov v javnem sektorju. *Raziskave in razprave*, Dostopno prek: <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-KPSB3043/>
74. Rojc, Emil. 1992. *Kariera kot spreminjanje*. Ljubljana: Enotnost
75. Rotondo Denis. 1999. Individual – Difference Variables and Career – Related Coping. *The Journal of Social Psychology* , 1999, 139(4): 458–471.(13.03.2016).
76. Rotondo, Denis, Perrewe, P. L. 2000. Coping with a Career Plateau: An Empirical Examination of What Works and What Doesn't. *Journal of Applied Social Psychology*, 30: 2622–2646 (13.03.2016).
77. Schein, Edgar. 1978. *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Addison Wesley Publication: Reding, Mass
78. --- 1990. *Career Anchors and Job/Role Planning: The Link Between Career Pathing and Career Development*. MIT Sloan School of Management.
79. ---- 1996. *Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century*. Careers in the 21st Century.
80. Segun, Akiode. 2014. BUILDING EMPLOYABILITY & CAREER DEVELOPMENT, ACIPM At Enterprise Development Program Organized by CYAA, Ajah. October 1st,

2014. Dostopno prek: <http://www.slideshare.net/segunakiode/building-employability-career-developmententerprise-development-program-cyaa-ajah-segun-akiode-acipmocht-1-2014> (29.04.2016).
81. Simonsen, Peggy. 1997. *Promoting a Development Culture in Your Organization. Using Career Development as a Change Agent*. Palo Alto California, Daveis-Black Publishing.
82. --- 2006. *Basics of career advising*. Amer Soc For Training &, 2006.
83. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Spletna postavitev 24. maja 2000; obnovljeno 15. aprila 2001, 21. decembra 2005, 4. in 9. februarja 2006, 13. februarja 2008, 21. aprila 2009. Zadnja sprememba 7. avgust 2015. Prenos slovarja iz tiskane v elektronsko obliko je vodil Primož Jakopin. Dostopno prek: <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html> (29.04.2016).
84. Stembergar Pegan, Jelica. 2009. Šola za coache: Karierni coach. *Karierni center in Glotta nova Center za novo znanje*. Ljubljana. Dostopno prek: www.centerznanja.si/solazacoache/file.php/1/Brosure/Karierni.pdf (14.'3.2016).
85. Sterner R. W., 2012. Integrating Existentialism and Super's Life-Span, Life Space Approach. *Career Development Quarterly*. June 2012, 60 (2): 152, 11 p.; National Career Development Association Language: English, Dostopno prek: <http://eds.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni.lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=0bcc895e-c153-4203-9c2f-3bfee151043c@sessionmgr4002&hid=4113&preview=false>
86. Stone, R.J. 1995. *Human Resource Management*. John Wiley&sons: Milton.
87. Svetlik, Ivan, Zupan Nada, Stanojević Miroslav, Možina Stane, Kohont Andrej & Kaše Robert. 2009. *Menedžment človeških virov (1. natis)*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
88. Svetlik, Ivan in Ilič Branko. 2004 . *Razpoke v zgodbi o uspehu*. Ljubljana: Sophia
89. Šolinc, Miran. 2009. *Načrtovanje in razvijanje kariere v državni upravi*, Ljubljana: Magistrsko delo. Fakulteta za družbene vede.
90. Štefančič, Tatjana. 2010. *Dejavniki razvoja kariere. Diplomsko delo*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
91. Tavčar, M. I. 1999. *Na poti k učeči se organizaciji: študijsko gradivo za izobraževanje timov v okviru projekta »Mreža učečih se šol«*. Koper: Visoka šola za management.
92. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
93. Turnšek, Mikačič M. 2009. *Osebni karierni načrt. Seminarska naloga. Šola za coache in karierne coache*. Glotta nova Center za novo znanje. Ljubljana
94. --- 2010. Osebni karierni načrt kot orodje kariere v 21. stoletju. *Glotta nova Center za novo znanje*. Ljubljana

- Dostopno prek: www.kariernicenter.si/tl_files/.../Zbornik-prispevkov-konferenca-final.p...
95. --- 2015. *Karierno Načrtovanje: Kako najti v sebi zaklad?* Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
 96. Wils Laura, Wils Thierry, Tremblay Michel. 2010. Toward a Career Anchor Structure: An Emirical Investigation of Engineers. *Relations Industrielles* 65, 236
 97. Zavod RS za zaposlovanje. 2016. »Kariera se ustvari, ne zgodi« Dostopno prek: https://www.ess.gov.si/_files/4337/kariera_se_ustvari_ne_zgodi.pdf (15. marec 2016).
 98. Zunker, V. 1998. *Career Counseling. Applied Concept of Life Planning* (5th ed.). Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company.
 99. --- 2008. *Career, Work, and Mental Health: Integrating Career and Personal Counseling*. Los Angeles: *Sage Publications*.
 100. Žurga Gordana. 2001. *Kakovost državne uprave. Pristopi in rešitve*. Založba FDV
Dostopno prek: <http://www.fdv.uni-lj.si/zalozba/edostop.asp>. (29.04.2016).
 101. Yaffe-Yanai, Orenia. 2009. *Kariera iz strasti: o ljubezni, družinskih genih in poslanstvu*. Ljubljana: Planet GV
 102. Žižek Šarotar Simona in Maučec Martina. 2009. Družbena odgovornost (podjetja) in osebni razvoj posameznika. Dostopno prek: http://www.irdo.si/skupni-cd/cdji/cd-irdo.../3-6-1_sarotarz-maucec-final. (15. marec 2016).