

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**KARIERNI RAZVOJ Z UPORABO MODELA KOMPETENC IN
KARIERNIH SIDER**

Ljubljana, april 2012

IRENA KOTUR

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Irena Kotur, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Karierni razvoj z uporabo modela kompetenc in kariernih sider, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Nado Zupan.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 12.4.2012

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 KARIERA.....	4
1.1 Opredelitve pojma kariera.....	4
1.2 Oblike kariere.....	7
1.2.1 Birokratska, profesionalna in podjetniška kariera	7
1.2.2 Notranja in zunanja kariera	8
1.2.3 Horizontalna, vertikalna, ekspertna in spiralna kariera	8
1.2.4 Subjektivna in objektivna kariera	9
1.3 Teoretični koncepti o karieri	9
1.3.1 Statične teorije	10
1.3.2 Razvojne teorije.....	11
1.3.3 Teorije učenja	14
1.3.4 Tipološke karierne teorije.....	16
1.3.5 Novejše teorije o karieri	18
1.4 Načrtovanje in razvoj kariere	21
1.4.1 Načrtovanje kariere.....	22
1.4.2 Življenjski cikel delovne kariere	23
1.4.3 Razvoj kariere.....	25
1.4.4 Vloga posameznika in organizacije pri razvoju kariere	27
2 KOMPETENCE IN MODEL KOMPETENC	30
2.1 O kompetencah	30
2.2 Razvrščanje kompetenc.....	32
2.2.1 Kompetence po ravneh	33
2.2.2 Kompetence po dimenzijah	35
2.3 Kompetence organizacije	35
2.4 Model kompetenc in menedžment kompetenc.....	36
2.4.1 Možnosti uporabe kompetenc in modela kompetenc	39
2.4.1.1 Razlogi za uvajanje kompetenc in uporaba kompetenc v kadrovske praksi.....	40
2.4.1.2 Pasti in nevarnosti pri uvajanju in menedžmentu kompetenc	41
3 KARIERNA SIDRA	43
3.1 Vrste in značilnosti kariernih sider	44
3.1.1 Tehnično-funkcionalno sidro.....	45
3.1.2 Menedžersko sidro.....	46
3.1.3 Sidro samostojnosti/neodvisnosti	46
3.1.4 Sidro varnosti in stabilnosti	47
3.1.5 Sidro podjetniške ustvarjalnosti	48
3.1.6 Sidro predanosti.....	49
3.1.7 Sidro izziva.....	49
3.1.8 Sidro življenjskega sloga	50
3.2 Stalnost in stabilnost sider.....	50

3.3	Vpliv kariernih sider na razvoj posameznikove kariere	52
3.3.1	Izbira poklica in načrtovanje kariere	53
3.3.2	Napredovanje in uresničevanje kariernih ambicij	54
4	OBLIKOVANJE MODELA ZA KARIERNI RAZVOJ Z UPORABO	
	MODELA KOMPETENC IN KARIERNIH SIDER.....	57
4.1	Predstavitev organizacije Rastko	57
4.2	Izgradnja in uporaba modela kompetenc za karierni razvoj	58
4.2.1	Koraki, potrebni za izgradnjo modela kompetenc	59
4.2.2	Koraki, potrebni za oblikovanje seznama kompetenc.....	61
4.2.3	Uporaba modela kompetenc za karierni razvoj.....	66
4.3	Uporaba kariernih sider za karierni razvoj	70
4.3.1	Ugotavljanje in analiziranje kariernega sidra.....	71
4.4	Model za karierni razvoj z uporabo modela kompetenc in kariernih sider	75
4.4.1	Definiranje potreb in sedanjega sistema.....	76
4.4.2	Določanje novih smeri in možnosti – vizija in plan akcij	80
4.4.3	Izvrševanje akcijskih planov	81
4.4.4	Doseganje in spremljanje rezultatov ter ohranjanje sprememb.....	82
4.5	Sinergijski učinki uporabe modela kompetenc in kariernih sider.....	85
	SKLEP.....	86
	LITERATURA IN VIRI.....	88
	PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1:	Model oboka	12
Slika 2:	Karierni mavrični model	13
Slika 3:	Postopek načrtovanja kariere	22
Slika 4:	Diagram prepletanja življenjskih ciklov	24
Slika 5:	Procesi in podprocesi razvoja karier v organizaciji	26
Slika 6:	Menedžment kompetenc v treh korakih: določanje ključnih kompetenc za delo, razvoj kompetenc in uporaba kompetenc za doseganje ciljev	37
Slika 7:	Shematski prikaz vloge kadrovskega področja in vodje pri zagotavljanju kompetentnosti zaposlenih.....	38
Slika 8:	Shematski prikaz načrtovanja in usmerjanja razvoja posameznikov in sistem razvoja kadrov z razvojem kompetenc na različnih organizacijskih ravneh	39
Slika 9:	Tridimenzionalni model kariernega razvoja v organizaciji	53
Slika 10:	Koraki pri izgradnji modela kompetenc za organizacijo	59
Slika 11:	Koraki za oblikovanje seznama kompetenc.....	65
Slika 12:	Obrazec za redni letni razgovor	67
Slika 13:	Kompetenčni profil osebe 1	68
Slika 14:	Kompetenčni profil preučevanega oddelka	70
Slika 15:	Strukture človeških virov z različnih aspektov v procesu razvoja kariere.....	79

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlike med tradicionalnimi in sodobnimi pojmovanji kariere	6
Tabela 2: Hollandov model osebnostnih tipov	17
Tabela 3: Tim za karierni razvoj.....	27
Tabela 4: Najpogostejše sidro za dvanajst poklicev v Sloveniji	52
Tabela 5: Glavni motiv za izbiro prvega poklica (v %) glede na prevladujoče karierno sidro	54
Tabela 6: Napredovanje posameznikov (v %) med letoma 2000 in 2004 glede na prevladujoče karierno sidro	55
Tabela 7: Osebna želja po napredovanju (v %) glede na prevladujoče karierno sidro	56
Tabela 8: Nabor kompetenc z ocenami zahtevanih razvitosti kompetenc.....	62
Tabela 9: Zahtevana stopnja razvitost kompetenc za preučevani oddelek	65
Tabela 10: Pridobivanje višje stopnje razvitosti kompetenc posameznika	69
Tabela 11: Načrt osebnega razvoja zaposlenih.....	69
Tabela 12: Povprečno število točk po kariernih sidrih in število prevladujočih kariernih sider za vsakega posameznika v preučevanem oddelku	72
Tabela 13: Število let delovnih izkušenj za vsakega zaposlenega v preučevanem oddelku	73
Tabela 14: Število prevladujočih kariernih sider v preučevanem oddelku	73

UVOD

Problematika in namen magistrskega dela. Danes je ena od osrednjih tem razmišljanja v poslovnem svetu, kako v globalnem, ostro konkurenčnem in hitro spreminjajočem se družbenem okolju zagotoviti dolgoročneje preživetje ter prispevati k nadaljnjemu razvoju organizacije (Majcen, 2009b, str. 13). Pri tem organizacije uporabljajo različne strategije, kot so uvajanje novih tehnologij, selitev manj zahtevnih proizvodenj v države s cenejšo delovno silo, uvajanje postopkov za povečanje storilnosti in prožnosti organizacijskih funkcij. Teoretično imajo organizacije razmeroma enak dostop do naravnih, tehnoloških in finančnih resursov, tudi do človeških virov, a se ljudje z različnih koncev sveta med seboj razlikujejo po navadah, kulturi, izobraženosti, usposobljenosti in mnogih drugih dejavnikih, zaradi katerih imajo drugačne možnosti za vključevanje v delovne procese. Tako organizacije čedalje bolj tekmujejo na trgu delovne sile in iščejo načine, kako pridobiti ljudi z vrednejšimi človeškimi viri (Svetlik et al., 2009, str. 13) ter jih negovati in razvijati v boju za večjo rast, uspešnost in obstoj na trgu.

Vse pomembnejši je človeški kapital, ki v organizacijah ustvarja dodano vrednost in jih med seboj razlikuje. Menedžment in njegova odličnost sta postala ključnega pomena za rast in razvoj organizacij ter ohranjanje konkurenčne prednosti. Človeški kapital med drugim predstavlja vir znanja, izkušenj, zmožnosti in sposobnosti, ki jih je potrebno aplicirati v procese, modele, sisteme, relacije in koncepte organizacije (Mihalič, 2006, str. 22, 48). Da bi dosegli skupne cilje, morajo zaposleni in organizacije ustvariti dialog, kar omogoča učinkovit sistem načrtovanja in menedžmenta kariere. Nemalokrat so zaposleni tisti, ki določajo, kaj bodo delali in kako bodo ustvarjali dodano vrednost, tako da postajajo vprašanja, povezana s kariero, za obe strani vse pomembnejša. Uspešne organizacije bo od neuspešnih ločila zmožnost ugotavljanja posameznikovih interesov, vrednot in sposobnosti (Brečko, 2006a, str. 21, 22). Komunikacija preko načrtovanja in menedžmenta kariere tako poteka v obe smeri. Posledica je izboljšanje rezultatov obojih, pri čemer sta v veliko podporo uporaba modela kompetenc in kariernih sider.

Kariera posameznikov temelji na približevanju osebnih vrednot organizacijskim vrednotam ter njihovem usklajevanju. Vrednote in prepričanja so poleg znanj in veščin ključna sestavina kompetenc (Brečko, 2006a, str. 241). Tako posamezniki kot odsev svoje osebnostne strukture oblikujejo svoje poslanstvo in vizijo, ki ju usklajujejo s poslanstvom in vizijo organizacije, v kateri so zaposleni (Defillippi & Arthur, 1994, str. 308). Kompetence so po mnenju avtorjev notranja značilnost posameznika, kar predstavlja sestavni in razmeroma trajni del posameznikove osebnosti. Podlago kompetenc sestavljajo motivacija, sposobnosti, značajske poteze, vrednote, interesi, znanja in veščine. Oprelitev kompetenc je skoraj toliko kot avtorjev, vendar jih je Civelli (1997, str. 227) sistematično razdelil v tri pristope, ameriškega, francoskega in britanskega. Ameriški pristop kompetence opredeljuje kot karakteristike posameznika, ki so povezane s superiornim delovanjem, francoski pristop kot osnovo za kompetentnost poudarja posameznikovo samopodobo, britanski pristop pa je posledica aktivnosti dveh združenj,

Management Charter Institute (v nadaljevanju MCI) in National Council for Vocational Qualifications (v nadaljevanju NCVQ). Cilj MCI-ja je opredeliti nacionalne standarde menedžerskih kompetenc ter jih z NCVQ-jem uporabiti na področju izobraževanja in certificiranja. Model kompetenc, za razliko od drugih modelov ravnanja s človeškimi viri, v izhodišče postavlja že zaposlene, nadpovprečno uspešne posameznike na delovnih mestih. Analiza posameznikovega organizacijskega vedenja pa pokaže, katere osebnostne značilnosti posamezniku omogočajo nadpovprečno uspešnost (Tomažič, 2001).

Sodobne teorije razvoja kariere predvidevajo, da posameznika pri karieri usmerjajo globlje notranje strukture, pri čemer se postavi kopica vprašanj. Med njimi je tudi pojav horizontalne oblike kariere in vprašanje, ali ta sploh obstaja in kako se razlikuje od vertikalne. Samopodoba posameznika pri delu je eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na prihodnji razvoj kariere. Posameznik se na podlagi različnih izkušenj in pridobljenih povratnih informacij razvija in praviloma v desetih letih spozna »pravo« poklicno izbiro. Kot ključ za načrtovanje kariere pa bi organizacije morale sprejeti temeljno spoznanje, ki izvira iz posameznika in njegovega uspeha pri delu. Zaposleni je namreč praviloma bolj motiviran za delo, ki ga rad opravlja, pri čemer pokaže večjo ustvarjalnost ter naredi več in ustvarjalneje z manj vloženega truda. Skozi delo in oblikovanje predstave o sebi ugotovi, kakšno delo ga zadovoljuje. Lahko rečemo, da je našel svoje karierno sidro (Brečko, 2006a, str. 241–248). Koncept kariernih sider je rezultat longitudinalne študije, ki jo je v 60. letih prejšnjega stoletja začela izvajati skupina diplomantov na Massachusetts Institute of Technology (v nadaljevanju MIT), kasneje pa so se raziskave začele izvajati v več državah in so zajemale različne populacije ter poklice (Schein, 2008, str. 15). Schein (2008, str. 15) je karierno sidro opredelil kot dejavnik v posameznikovi predstavi o sebi, tj. o lastnih sposobnostih, motivih in vrednotah, ki se jim ne odreče niti, ko so pred njim težavne odločitve. Oblikoval je osem različnih tipov kariernih sider, s katerimi lahko opišemo večino zaposlenih in na podlagi katerih lahko določimo razlike med njimi. Raziskave so pokazale, da ima vsak poklic vsa karierna sidra, zaradi česar bi bilo zmotno poklice obravnavati stereotipno (Schein, 2008, str. 15–16). Razvoj kariere je dvosmerni proces, kjer na eni strani organizacija socializira posameznika, na drugi strani pa posameznik z vnašanjem sprememb vpliva na organizacijo. Schein je z modelom predstavil možnost, kako obdržati posameznika in ga spodbuditi k nadaljnji rasti.

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje strokovne literature proučiti možnosti uporabe modela kompetenc in kariernih sider pri kariernem razvoju zaposlenih. S pomočjo lastnih ugotovitev in ugotovitev drugih avtorjev bom razvila model kariernega razvoja z uporabo modela kompetenc in kariernih sider, ki bo temeljil na študiji primera iz prakse slovenske organizacije, ki ne želi biti imenovana, zato v nadaljevanju uporabljam ime Rastko, in bo hkrati predstavljal tudi predlog organizaciji za uporabo pri kariernem razvoju zaposlenih. Z delom želim pripomoči k osvetlitvi uporabnosti obravnavanih modelov ter posledično k povečanju in izboljšanju uporabe teh v slovenskih organizacijah. V prihodnosti bomo lahko višjo rast in konkurenčnost na trgu dosegali z boljšim ravnanjem s kadri, saj je človeški kapital tisti, ki nas razlikuje od konkurentov.

Cilj magistrskega dela. Glavni cilj magistrskega dela, ki izhaja iz teze, da uporaba modela kompetenc in kariernih sider omogoča primerno podlago za spremljanje kariernega razvoja zaposlenih, je prek študije primera slovenske organizacije razviti model kariernega razvoja z uporabo modela kompetenc in kariernih sider, ki ga bodo, s potrebnimi popravki zaradi specifičnosti dejavnosti, lahko uporabile tudi druge organizacije. Z delom želim osvetliti pomembnost kariernega razvoja tako za prihodnost posameznikov kot tudi za prihodnost organizacij ter prikazati modela kompetenc in kariernih sider kot primerna orodja za uporabo pri kariernem razvoju. Prikazati želim tudi pomembnost vpletenosti vseh akterjev, od vodstva preko kadrovskega oddelka do posameznikov, in njihovo vlogo pri obravnavani tematiki.

Metode dela. Magistrsko delo vsebuje poglobljen teoretično-analitičen pregled strokovne literature, raziskav in člankov slovenskih in tujih strokovnjakov s področja obravnavane teme. Zaradi lažjega razumevanja so za ilustracijo navedeni tudi praktični primeri iz strokovne literature. Ta del magistrskega dela je analiziran s pomočjo opisne metode in metode kompilacije, s katerima so združena spoznanja s področja ravnanja z ljudmi. Glede na tematiko preučevane problematike sem v drugem delu magistrskega dela uporabila kvalitativno raziskovalno metodo, pri čemer empirično-raziskovalni del prispevka, izdelan model kariernega razvoja z uporabo modela kompetenc in kariernih sider, temelji na študiji primera iz prakse slovenske organizacije Rastko. S sekundarno analizo arhivske dokumentacije, analizo vsebine pomembnih dokumentov, delno udeležbo pri aktivnostih ter opravljenimi pogovori in delavnicami v preučevani organizaciji sem preverjala tezo, da uporaba modela kompetenc in kariernih sider omogoča primerno podlago za spremljanje kariernega razvoja zaposlenih. V preučevani organizaciji spremljanje razvoja karier zaposlenih ne poteka s pomočjo modela kompetenc ali kariernih sider, zato sem med študijo primera pregledala dostopna gradiva iz organizacij, ki v praksi uporabljajo vsaj enega izmed modelov. Na podlagi zaključkov študije primera so podana priporočila organizaciji Rastko.

Magistrsko delo se začne z uvodom, v katerem je opredeljen problem, ki ga delo obravnava, hkrati pa so podani cilji in opredeljen namen ter teza dela in metode raziskovalnega dela. Sestavljeno je iz štirih glavnih poglavij, tematika pa je dodatno razdelana v podpoglavjih. V prvem poglavju obravnavam pojmovanja kariere, njene oblike in teoretične koncepte. Sledi osvetlitev pogleda na kariero s strani posameznika in organizacije, opredelitev akterjev pri razvoju kariere zaposlenih ter oris načrtovanja in razvoja kariere. Strokoven pristop h kariernemu razvoju zaposlenih in njegovo izvajanje sta pomembna tako za posameznika kot tudi za organizacijo, v kateri je zaposlen, saj ustvarjata pozitivne sinergijske učinke za njuno prihodnost in uspešnost. Kot primerna orodja sem izbrala model kompetenc, s katerim se ukvarjamo zato, da bi dosegali zahtevnejše, bolj konkurenčne in kompleksnejše poslovne cilje z iskanjem ustreznih kompetenc zaposlenih pri njihovem delu, ter karierna sidra, s pomočjo katerih lahko ugotovimo globlje posameznikove notranje strukture, ki vplivajo na motiviranost in uspešnost pri delu. Drugo poglavje obravnava model kompetenc in zajema opis, vrste

kompetenc ter možnosti uporabe kompetenc. V tretjem poglavju pa so podrobneje razložena karierna sidra, njihova stalnost in stabilnost ter sam vpliv na razvoj posameznikove kariere. S četrtem poglavjem je sklenjen pogled na možnosti uporabe obeh modelov za karierni razvoj zaposlenih. Predstavila sem slovensko organizacijo Rastko in nadaljevala s študijo primera uporabe modela kompetenc in kariernih sider v isti organizaciji. Oblikovala sem modela za razvoj kariere z uporabo modela kompetenc in kariernih sider s predlogi organizaciji Rastko. Magistrsko delo sem zaključila s sklepnimi ugotovitvami.

1 KARIERA

V družbi je še vedno zaznati, da se kariero povezuje s karierizmom, pojmom z negativnim prizvokom, ki navaja k hitremu povzpenjanju po lestvici navzgor (Schein, 1984, str. 72). Kariero lahko opredelimo širše, kjer poleg poklicne poti vključujemo posameznikove življenjske izkušnje (Brečko, 2006a, str. 33), ali pa ožje, kot posameznikov razvoj in izkušnje, povezane z delom v posameznikovem delovnem življenju (Schein, 1990, str. 2). Pojem kariera avtorji opredeljujejo različno in navajajo različne oblike kariere, kot so na primer birokratska, profesionalna in podjetniška kariera. Skozi čas so se razvili različni teoretični koncepti o karieri, ki jih v magistrskem delu delim na statične in razvojne teorije, teorije učenja, tipološke karierne teorije ter novejšje teorije o karieri.

V nadaljevanju opisujem načrtovanje kariere, ki ga lahko opredelimo kot proces, v katerem zaposleni spozna svoje prednosti, slabosti in sposobnosti, ugotavlja možnosti napredovanja v organizaciji, opredeljuje karierne cilje in načrtuje dejavnosti za njihovo dosego (Možina v Svetlik et al., 2009, str. 507–508). Karierni razvoj lahko definiramo kot proces ocenjevanja, usklajevanja in uravnoteženja organizacijskih ter posameznikovih potreb, zmožnosti, priložnosti in izzivov s pomočjo več pristopov in metod. Le-ta vpliva na samoocenjevanje in proces razvoja, ki vpliva na posameznikove in organizacijske sposobnosti ustvariti optimalno ujemanje posameznikov z delom (Jackson, 2000, str. 17–18). Lahko rečem, da je karierni razvoj dolgoročna naložba tako za posameznika kot tudi za organizacijo, pri kateri igrajo pomembno vlogo vodstvo organizacije, vodje in oddelek za razvoj kadrov.

1.1 Opredelitve pojma kariera

Prve opredelitve kariere segajo v čas industrijske revolucije, ko so se raziskovalci začeli zanimati za sposobnosti posameznika in njegovo vedenje (Brečko, 2006a, str. 29). Mnogi avtorji so v manj kot dvestoletnem razvoju s svojimi deli oblikovali različne poglede na kariero in pripomogli k razvoju takega pojma, kot ga poznamo danes.

Razumevanje in opredelitev pojma kariera sta po ugotovitvah Scheina (1984, str. 72) odvisna od kulture posamezne dežele. V takratnih socialističnih državah so kariero

pojmovali kot osebno ambicijo, ki presega raven, upravičeno ali dobro za sistem, pojem karierizem pa je pomenil osebno pomanjkljivost v smislu prikazovanja presežnih ambicij. Kariera pomeni povzpetništvo, osebne ambicije povzpeti se po poklicni lestvici. V družbi, kjer osebne ambicije niso cenjene, ima pojem kariera popolnoma drugačen pomen ali pa ga celo nima. Ni pomembno samo razlikovanje med pojmovanjem ambicij in motivacije, pač pa tudi to, ali na kariero gledamo z vidika družbe ali vidika posameznika.

Schein (1968, str. 16) na kariero gleda z različnih zornih kotov, kjer posameznik, premikajoč se po organizaciji, gradi določene poglede, povezane z napredkom, osebnim razvojem, naravo dela in podobno. Tisti posamezniki, ki organizacijo gledajo z »organizacijskega« vidika, gradijo pogled na razvoj človeških virov, razporejanja »pravih« ljudi na »prava« mesta, med oddelki, po hierarhiji in podobno. Mogoč je tudi pogled s strani zunanjega opazovalca celotnega procesa, ki primerja podobnosti med »organizacijsko« kariero in prehodnimi procesi, ki se pojavljajo v družbi in med katere lahko štejemo socializacijo, izobraževanje, sprejemanje v skupine in podobno. Ta oseba lahko strukturo in proces kariere opiše kot niz osnovnih stopenj, ki ustvarjajo prehodne in končni status ali položaj posameznika v organizaciji ter zajemajo določene psihološke in organizacijske procese. V splošnem Schein (1990, str. 2) kariero opredeljuje kot niz poklicnih izkušenj in vlog, ki ustvarjajo posameznikovo delovno življenje. S tega vidika je kariera del vsakega posameznika, ne glede na vrsto dela, ki ga opravlja.

Hall (1996, str. 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 osebnotnem 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 pa v kariero 21. stoletja.

Brečkova (2006a, str. 33) kariero pojmuje širše, kot življenjsko in poklicno pot, ki zajema aktivnosti, izvirajoče iz posameznikovega biosocialnega, družinskega in delovnega cikla. Tesno prepletajoče se vplivajo na smer, intenzivnost in hitrost osebnega razvoja. Posebej opredeljuje delovno kariero, kot izobraževalno pot posameznika, ki se izobražuje, izpopolnjuje in usposablja za organizacijske vloge.

Slovar slovenskega knjižnega jezika (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 2011) navaja dve pojmovanji kariere: kariera kot (hitra) uveljavitev, uspeh na kakem področju delovanja (na primer »zagotovljena ji je kariera tudi brez izobrazbe«) in kariera kot delovanje, življenje glede na poklicno družbeno področje (na primer »bil je še mlad in na začetku kariere«). V vsakodnevni praksi se pojem kariera še vedno navezuje na pojme, kot je karierizem, ki ga razumem, z negativno konotacijo, kot hitro, brezkompromisno vertikalno napredovanje posameznika na nekem področju ali položaj v organizaciji, Slovar

slovenskega knjižnega jezika (2011) pa ga opredeljuje kot boj oziroma prizadevanje za hitro uveljavitev ali uspeh na kakem področju delovanja.

Avtorji so si med seboj enotni, da je kariera v osnovi povezana s posameznikovo delovno potjo, je njegov razvoj ter izkušnje, izpopolnjevanje in izobraževanje, pridobljeno z delom. Med seboj se pojmovanja razlikujejo po tem, kakšna je vloga posameznika in organizacije ter povezovanje pojma s celotnim posameznikovim življenjem, njegovim družinskim in biosocialnim življenjem. Nekateri avtorji zagovarjajo, da je posameznik tisti, ki vodi svojo kariero, vloga organizacije pa je, da mu ponuja delovne izzive, preko katerih lahko svojo kariero razvija. Drugi zagovarjajo, da sta posameznik in organizacija pri kariernem razvoju tesno povezana in skupaj nosita odgovornost. Obe strani vlagata v karierni razvoj in s tem ustvarjata sinergijske učinke.

V magistrskem delu pojem kariera uporabljam v ožjem smislu, kot posameznikov razvoj in izkušnje, povezane z delom v posameznikovem delovnem življenju, in ne kot širše pojmovanje, ki poleg poklicne poti vključuje tudi posameznikove življenjske izkušnje, saj bi bilo slednje preobširno za obravnavano temo.

Slovenski psiholog Konrad (1996, str. 9) je nakazal razlike med tradicionalnimi in sodobnimi pojmovanji kariere, ki so predstavljene v Tabeli 1. Danes je polna zaposlitev manj verjetna, razvoj kariere se usmerja na posameznike na vseh stopnjah kariere in ne pomeni samo premika navzgor, temveč tudi premik horizontalno, posameznik ni vpet samo v poklicno življenje, na njegov karierni razvoj vplivata tudi življenjski slog in družina, »en poklic za vse življenje« pa je zamenjala spreminjajoča se poklicna pot.

Tabela 1: Razlike med tradicionalnimi in sodobnimi pojmovanji kariere

Tradicionalno pojmovanje kariere	Sodobno pojmovanje kariere
1. Polna zaposlenost je zagotovljena. 2. Poklicna pot je stabilna in enakomerna. 3. Razvoj kariere pomeni premik navzgor. 4. Razvoj kariere je usmerjen na nove in mlajše zaposlene. 5. Razvoj kariere zadeva predvsem poklicno življenje.	1. Polna zaposlenost je v bližnji prihodnosti manj verjetna. 2. Poklicne poti postajajo vse bolj neenakomerne, prekinjene in različno intenzivne. 3. Razvoj kariere lahko pomeni tudi premik navzdol ali lateralni premik. 4. Učenje in spremembe so prisotne v vseh obdobjih in stopnjah kariere. 5. Na razvoj kariere vplivata tudi življenjski slog izven zaposlitve in družina.

Vir: E. Konrad, Delovne kariere, 1996, str. 9.

1.2 Oblike kariere

Avtorji opisujejo različne oblike kariere. Na razlike med birokratsko, profesionalno in podjetniško kariero je opozorila Kanterjeva (v Arthur, Hall & Lawrence, 1996, str. 507), uveljavila sta se tudi pojma notranja in zunanja kariera (Schein, 1984, str. 72–73) ter kasneje horizontalna in vertikalna kariera (Brečko, 2006a, str. 44–45). V isto skupino bi lahko dodali še ekspertno in spiralno kariero (Brousseau, Driver, Eneroth & Larsson, 1996, str. 56–57), govorimo pa lahko tudi o subjektivni in objektivni karieri (Arthur, Khapova & Wilderom, 2005, str. 179).

1.2.1 Birokratska, profesionalna in podjetniška kariera

Osnovna logika **birokratske kariere** je napredovanje, pri čemer karierni vzorec tvori niz pozicij v formalno definirani hierarhiji ostalih pozicij (Arthur et al., 1996, str. 509). Napredovanje na pozicijo višje na hierarhični lestvici prinaša večje ugodnosti, kariera pa pomeni formalni premik na drugo delovno mesto, vključujoč spremembo naziva in nalog ter pogosto tudi delovne skupine v procesu. Pri značilni birokratski karieri so vsi elementi karierne priložnosti (odgovornost, izzivi, vpliv, formalno izobraževanje in razvoj) tesno povezani s pozicijo v organizaciji. Birokratska kariera je najpogostejša v javni in državni upravi, značilna pa je tudi za večje organizacije, kjer je napredovanje na višje položaje in sprememba naziva neposredno povezana s plačnimi razredi. Takšna struktura spodbuja osebe, ki so primerne za napredovanje na višje pozicije v organizaciji in onemogoča trdne vezi znotraj delovne skupine, saj je premikanje po pozicijah »glavni del igre«. Nasprotno pa spodbuja močno navezanost na organizacijo, saj mora zaposleni, če želi biti deležen boljšega poplačila in višje pozicije, ostati znotraj organizacije dalj časa. Model birokratske kariere je začel zgubljati pomen tudi pri večjih organizacijah, in sicer zaradi pojava sploščene hierarhične strukture, delovnih inovacij, ki spodbujajo profesionalnejši pristop k delu, ter podjetniških izzivov. Nekatere organizacije ga še vedno uporabljajo v kombinaciji z drugim modelom, vendar se v zdajšnjem negotovem in turbulentnem podjetniškem okolju zdita primernejša profesionalna in podjetniška kariera (Arthur et al., 1996, str. 509, 510).

Glavni element, na katerem sloni **profesionalna kariera**, so spretnosti, ki temeljijo na znanju posameznika, odločilnem za njegov poklicni status in ugled (Arthur et al., 1996, str. 510). Karierna rast ne pomeni nujno prehoda iz ene v drugo službo in lahko v daljšem časovnem obdobju predstavlja isto službo in naziv. Priložnost za napredovanje tako predstavlja možnost prevzeti bolj odgovorne, nagrajujoče in izzivov polne naloge, ki pripeljejo do večjega znanja in pridobivanja novih spretnosti za reševanje problemov. Posamezniki, ki se odločijo za profesionalno kariero, pogosto iščejo delo v raziskovalnih ali izobraževalnih institucijah. Lahko se zgodi, da posameznik obtiči pri profesionalni karieri, kar pomeni, da nima več priložnosti za razvoj veščin in znanja (Arthur et al., 1996, str. 510–512).

Podjetniška kariera je predvsem povezana z večjo odgovornostjo in močjo, ne pa s prehodom na drugo delovno mesto ali spremembo naziva (Arthur et al., 1996, str. 514). Podjetniki kot napredek smatrajo sposobnost obvladovati tveganje in razvoj posla, ki so ga sami ustvarili. Kot nagrado smatrajo nadzor nad lastnim delom in fleksibilnostjo delovnega tempa, denarne nagrade pa so neposredno povezane z njihovimi dosežki. Drugače je pri profesionalni karieri, kjer je nagrada večji ugled, pri birokratski pa varnost zaposlitve. Posamezniki s podjetniško kariero po navadi posegajo po novem znanju, ko ga potrebujejo za razvoj posla, in ga ne smatrajo kot nagrado za napredovanje (Arthur et al., 1996, str. 514, 515).

1.2.2 Notranja in zunanja kariera

Avtorji, ki navajajo pojma notranja in zunanja kariera, nekateri govorijo o osebni in organizacijski karieri, sam pojem kariera razumejo nekoliko drugače. Schein (1984, str. 72–74) **zunanjo kariero** opisuje kot niz družbeno določenih korakov in zahtev za izpolnjevanje določenega poklica, pa tudi stopnje prestiža, povezanega s poklicem. **Notranjo kariero** pojmuje kot osebni pogled na kariero posameznika, na njegove korake in napredek v času, pa tudi kot osebni pogled na pomembnost kariere. Organizacije se med seboj razlikujejo po stopnji določitve poti zunanje kariere, ki ji sledijo posamezniki, njihovih motivih in ambicijah, ki so za organizacijo sprejemljive pri zasledovanju kariere, ter stopnji prestiža, povezani z različnimi kariernimi potmi. Na to, kakšen je posameznikov pogled na kariero, temu primerno motiviranost, kako uspešno se bo počutil in kako izrazito bo izkusil kariero, vplivajo različne organizacijske kulture. Posameznikovi odzivi, notranja kariera, so tako izid širše družbenih in posamično organizacijskih sil ter izkušenj vsakega posameznika.

1.2.3 Horizontalna, vertikalna, ekspertna in spiralna kariera

Do razlikovanja med horizontalno in vertikalno kariero sta pripeljali predvsem spoznanji, da vertikalni premik po lestvici navzgor ne pomeni nujno uspešne delovne kariere in da vsi ne želijo napredovati na vodstvene položaje (Brečko, 2006a, str. 44). **Vertikalna (navpična) kariera** pomeni premikanje po hierarhični lestvici organizacije in po navadi prinaša tudi večjo odgovornost, ugled, vpliv, naziv, vodenje večjega števila zaposlenih ter večje nagrade. O **horizontalni (prehodni) karieri** govorimo takrat, ko je prisoten premik v stran v organizaciji ali izven nje. Lahko gre za zamenjavo dela v poklicu na približno enaki ravni ali pa zamenjavo samega poklica. Posameznik ostane na približno enakem položaju, a sprejema nove delovne izzive z drugačno vrsto dela in sposobnosti ter pridobiva nova znanja. Ne glede na to, da ostane na enakem položaju, gledano z vidika hierarhije, še vedno lahko napreduje, kar se kaže v višjih denarnih nagradah in večji strokovni odgovornosti (Brečko, 2006a, str. 44–45). Premik z enega področja dela na drugega se običajno zgodi v razponu od treh do petih let (Brousseau et al., 1996, str. 57).

Brousseau, Driver, Eneroth in Larsson (1996, str. 56–57) navajajo štiri karierne koncepte, med katerimi poleg linearnega, ki ga enačimo z vertikalnim, in prehodnega, ki ga enačimo s horizontalnim, navajajo še ekspertnega in spiralnega. Za **ekspertno kariero** je značilna ozka usmerjenost v eno področje dela, kjer karierno napredovanje predstavlja nadaljnji razvoj in izpopolnjevanje spretnosti ter znanja na izbranem specializiranem področju. Napredek po lestvici navzgor pomeni prehod z ene stopnje na drugo, na primer iz vajenca v mojstra, pri čemer avtorji navajajo možnost hitrega napredka po lestvici navzgor, saj gre za osebe, ki jasno vidijo karierne želje. Za **spiralno kariero** je značilno, da posameznik periodično spreminja poklicno področje, specializacijo ali panogo. Do tovrstnih premikov v najboljšem primeru prihaja v sedmih do desetih letih. To obdobje naj bi zadostovalo za razvoj vseh potrebnih kompetenc na več področjih še pred premikom na drugo. Idealen spiralni premik bi predstavljal prehod z enega področja na njemu komplementarno področje, saj posameznik uporabi obstoječa znanja in jih dopolni z znanji z novega področja.

1.2.4 Subjektivna in objektivna kariera

Subjektivna kariera odraža posameznikovo presojo o njegovi karieri in njenem nadaljnjem razvoju (Arthur, Khapova & Wilderom, 2005, str. 179). Karierna prizadevanja so med ljudmi drugačna, enako velja za vrednotenje dejavnikov, kot so plača, varnost zaposlitve, status, dostop do učenja, lokacija dela in podobno. Posamezniki, ki izhajajo iz podobnih socialnih in delovnih razmer, na primer manjšine, zdravniki, tajnice in tako dalje, imajo lahko podobne subjektivne kariere, zmotno pa bi bilo mišljenje, da so te enake. **Objektivna kariera** v večji ali manjši meri odraža zunanje vidike, ki nakažejo posameznikovo karierno situacijo (Arthur, Khapova & Wilderom, 2005, str. 179). Lahko zajemajo poklic, mobilnost, plačo, družinski položaj in podobno. Objektivna kariera je javno dostopna in zajema socialno vlogo ter uradno pozicijo (Arthur, Khapova & Wilderom, 2005, str. 179).

Nekateri avtorji menijo, da subjektivna in objektivna kariera med seboj nista povezani, drugi pa trdijo nasprotno, da sta soodvisni. Posamezniki naj bi v času izkusili objektivno realnost in oblikovali razumevanje o kariernem uspehu (Arthur et al., 2005, str. 179, 180).

1.3 Teoretični koncepti o karieri

Parson (v Patton & McMahon, 2006, str. 24–25) je v začetku 20. stoletja prvi izdelal sistematični plan za vodenje poklicnega razvoja. Njegovo teorijo uvrščamo med statične teorije, ker je usmerjena le v ugotavljanje lastnosti posameznika, zanemarja pa ugotavljanje dosežkov, interesov, vrednot ter osebnostni razvoj in spreminjanje (Patton & McMahon, 2006, str. 24–25). Skoraj pol stoletja kasneje so sledile prve vplivne teorije o karieri (Čibej, 2008, str. 8): Ginzbergova teorija zaposlitvenih možnosti, teorija potreb

Roejeve in Superjeva teorija razvoja kariere kot uresničevanja koncepta o sebi. Zunker (1998) med starejše teorije o karieri uvršča tudi teorije medsebojne prilagoditve oseb in delovnega okolja, teorijo Johna Hollanda, Krumboltzovo teorijo učenja in sociološko teorijo o delu in razvijanju kariere. Med leti sedemdeset in devetdeset prejšnjega stoletja je sledilo obdobje množičnega raziskovanja o karieri in implementacija spoznanj v praksi. Med glavne predstavnike teorij tega obdobja uvrščamo Levinsonovo teorijo razvoja kariere pri odraslih, Scheinova karierna sidra in Driverjev model kariernih vzorcev (Čibej, 2008, str. 9). Med novejše teorije o karieri, nastale po letu 1990, Zunker (1998) uvršča karierno teorijo, ki temelji na spoznavnoinformacijskem postopku, karierno teorijo, ki izhaja iz družbenospoznavne perspektive, Brownov holistični model poklicne in življenjske izbire ter zadovoljstva, ki temelji na vrednotah, teorije, ki miselno razlagajo kariero, in teorijo samoučinkovitosti.

V tem poglavju sem se omejila na tiste teoretične koncepte o karieri, ki so najbolj doprinesli k razvoju pojmov o karieri. Enotne tipologije pri delitvi teorije o razvijanju kariere ni, zato sem se v magistrskem delu osredotočila na najbolj splošno delitev v skupine teorij: statične teorije, razvojne teorije, teorije učenja, tipološke teorije in novejše teorije o karieri.

1.3.1 Statične teorije

Teorije, ki ne upoštevajo soodvisnosti in vpliva med organizacijo in posameznikom, so bile poimenovane statične teorije. Parson je prvi izdelal sistematični plan za vodenje poklicnega razvoja, znan kot »Trait and Factor Theory«, kjer je definiriral tri ključne sestavine za karierno izbiro (Patton & McMahon, 2006, str. 19, 20):

- jasno poznavanje sebe, lastnih sposobnosti, interesov, virov, omejitev in drugih kvalitete,
- poznavanje zahtev in pogojev za uspeh, slabosti, prednosti in priložnosti ter nadomestila in perspektive v različnih vrstah dela,
- razumevanje povezave med zgornjima skupinama sestavin.

Parsonova teorija predpostavlja, da ima posameznik objektivno merljive sposobnosti (lastnosti), ki jih lahko primerjajo z zahtevami za različne vrste dela. Danes teoriji očitajo statičnost, ker je usmerjena le v ugotavljanje lastnosti posameznika, zanemarija pa ugotavljanje dosežkov, interesov, vrednot ter osebnostni razvoj in spreminjanje (Patton & McMahon, 2006, str. 24–25).

Teorija prilagoditve delu (angl. *Theory of Work Adjustment*) poudarja, da delo ni le opravljanje nalog, ampak vir zadovoljstva in nezadovoljstva, nagrajevanja, stresa in ostalih psiholoških stanj posameznika, ker vključuje medsebojne odnose med posamezniki. Predpostavka teorije je posameznikova želja po ohranitvi pozitivnega odnosa z delovnim

okoljem, za kar pa je potrebno doseči stopnjo skladnosti (delu se je treba prilagoditi), ki je razvidna iz stabilnosti pri izvrševanju dela (Renfro-Michel, Burlew & Robert, 2009, str. 19, 21–22).

Na **teorijo potreb** v razvoju kariere je vplivala Maslowova teorija motivacije, katere predstavnica je Roejeva (v Brečko, 2006a, str. 51) in ki poudarja pomen zgodnjih odnosov znotraj družine in posledic teh na kasnejšo izbiro poklica. Meni, da je odločitev o izbiri poklica odvisna od zadovoljevanja potreb posameznika. Potrebe lahko posameznik zadovolji z osebnimi odnosi, izbere poklic, temelječ pretežno na komunikaciji z ljudmi, ali pa z neosebnimi odnosi, izbere bolj tehnični poklic, pri katerem medsebojna komunikacija ne prevladuje. Po mnenju Roejeve je zadovoljevanje potreb glavni motiv za ustvarjanje hierarhije v organizacijah (Brečko, 2006a, 51, 52).

1.3.2 Razvojne teorije

Karierni razvoj je dolgotrajen proces, ki se odvija v celotnem življenju posameznika. Je osnovna predpostavka razvojnih teorij, med katere uvrščamo v nadaljevanju opredeljene teorije.

Teorija zaposlitvenih možnosti, imenovana tudi Ginzbergova teorija, obravnava predvsem predrazvoj kariere in poudarja prvo poklicno odločitev. Opisuje tri različne stopnje v procesu zaposlitvenih možnosti (Ginzberg, 1952, str. 75, 76):

- Domišljjsko obdobje – obdobje spada v otroštvo, pred enajstim letom starosti, v katerem prevladuje igra. Ob njegovem izteku igra postane bolj usmerjena k delu.
- Poskusno obdobje – obdobje zgodnjega odraščanja, do sedemnajstega leta starosti, ki velja za prehodno obdobje, v katerem se ponovno prepoznavaajo interesi, sposobnosti, delovne navade ter vrednote in pogledi.
- Realistično obdobje – srednje obdobje odraščanja, do odraslega mladostnika, v katerem pride do združitve zmožnosti in interesov, razvoja vrednost, opredelitve zaposlitvenih izbir in vzorcev.

Teorijo razvoja kariere kot uresničevanja koncepta o sebi je razvil Super (v Zunker, 1998, str. 34). Poklicne odločitve je obravnaval kot nenehen proces poklicnega razvoja ter prilagajanja in napredovanja v celotnem zaposlitvenem obdobju in jih predstavil v petih stopnjah (Inkson, 2007, str. 56):

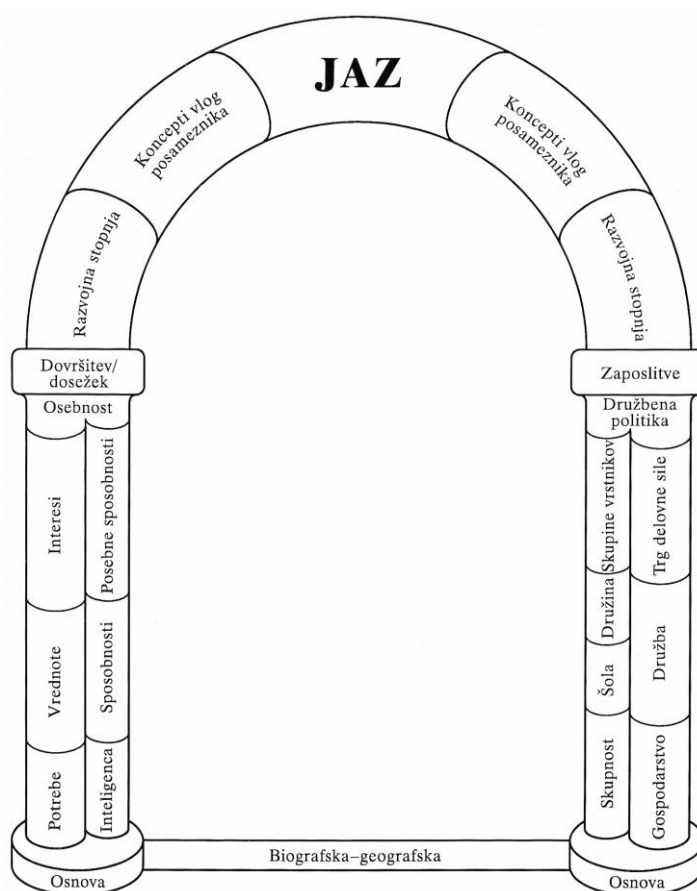
- Obdobje rasti (od rojstva do štirinajstega leta) – v tem obdobju posameznik razvija stališča in sposobnosti ter interese in potrebe pri uresničevanju koncepta o sebi. Močen vpliv nanj imajo pomembne osebe v družini in šoli, s katerimi se identificira.
- Raziskovalno obdobje (od petnajstega do štiriindvajsetega leta) – obdobje spremlja neodločnost, saj posameznik preizkuša ideale o sebi v okolju in zadrži le tiste vidike, ki

mu prinašajo zadovoljstvo. S preizkušanjem vlog odraslih in poklicnega nagnjenja se interesi, stališča in vrednote jasniijo. Obdobje se konča z zaposlitvijo.

- Obdobje uveljavljanja (od petindvajsetega do štiriinštiridesetega leta) – za obdobje je značilno, da se posameznik skuša uveljaviti na delovnem mestu in teži k stabilnosti ter napredovanju. V tem času je možno menjavanje poklica.
- Vzdrževalno obdobje (od petinštiridesetega do štiriinšestdesetega leta) – posameznik si želi obdržati delovno mesto, ki si ga je priboril. V tem obdobju se redko pojavi sprememba poklica.
- Obdobje upadanja (čas po petinšestdesetem letu oziroma upokožitev) – v novi vlogi se bolje znajdejo posamezniki, ki so ob delu razvijali dodatne dejavnosti.

Super je ustvaril »model oboka«, prikazan na Sliki 1, s katerim pojasnjuje vpliv biografskih, psiholoških in socioekonomskih determinant na razvoj poklicne poti. Prvi podporni steber prikazuje faktorje, ki tvorijo spremenljivke osebnosti in vodijo k uspehu (potrebe, vrednote, interesi, inteligenca, sposobnosti, posebne sposobnosti), drugi pa prikazuje faktorje, ki zadevajo družbeno politiko in zaposlovanje v praksi (skupnost, šola, družina, skupine vrstnikov, gospodarstvo, družba, trg delovne sile). Obok sestavljajo razvojne stopnje in koncepti, vloge posameznika s ključnim delom »jaz«, tj. osebe ki je med seboj povezala osebne in družbene sile (Cvetko, 2002, str. 24–25).

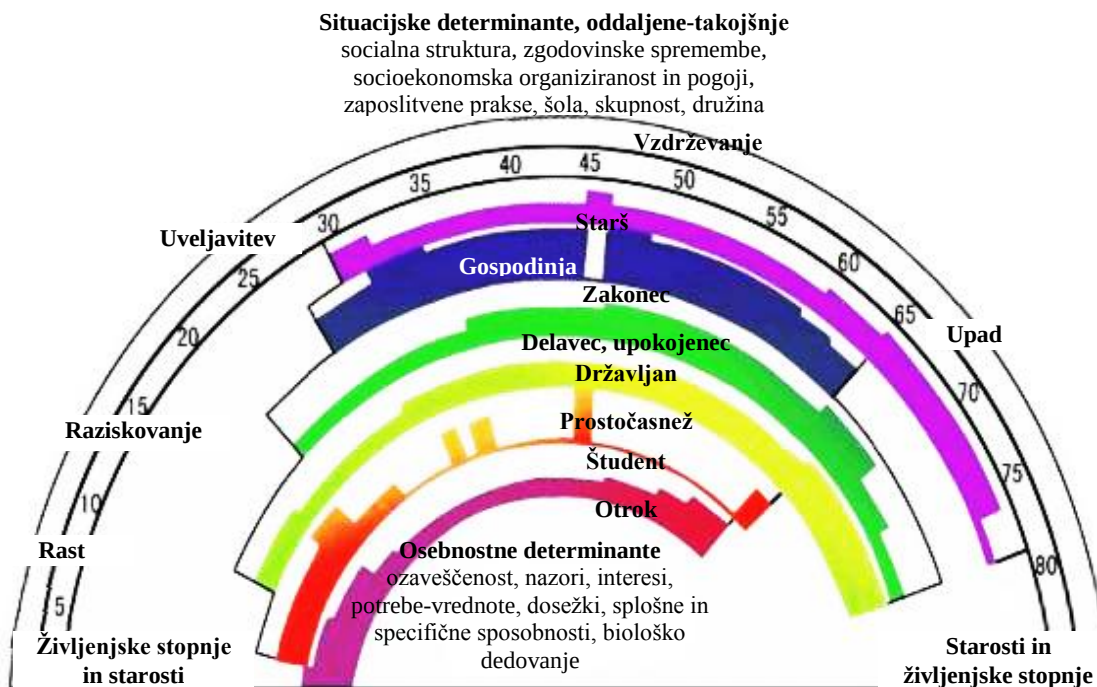
Slika 1: Model oboka



Vir: R. Cvetko, *Razvijanje delovne kariere*, 2002, str. 25.

Poleg »modela oboka« je Super ustvaril tudi »karierni mavrični model« ter »model kariernega razvoja, zrelosti ali prilagodljivosti« (Rafael, 2007, str. 84). Karierni mavrični model, prikazan na Sliki 2, skuša ustrezno opisati mnoge vidike kariere v posameznikovem življenjskem obdobju in življenjskem prostoru, obravnava odločitvene trenutke ter vključuje različne osebne in socialne determinante uporabe življenjskega prostora v kariernih pozicijah in v igranju vlog v času življenjske kariere. Opredelil je devet glavnih vlog in štiri primarna gledališča, s katerimi lahko opišemo večino življenjskega prostora v času življenjske dobe. V kronološkem vrstnem redu si običajno sledijo: otrok, študent, »prostočasnež«, državljan, delavec (vključuje tudi nezaposlene in brezposelne kot načine igranja vlog), zakonec, gospodinja, starš in upokojenec. Primarna gledališča, v katerih posamezniki odigrajo svojo vlogo, so, v običajnem kronološkem vrstnem redu, dom, skupnost, šola (vključuje osnovno in srednjo šolo ter univerzo) in delovno mesto. Običajno je ena vloga igrana v enem gledališču, manj pogosto pa je lahko odigrana tudi v več gledališčih hkrati, na primer vloga starša, ki je primarno igrana v domu, ki istočasno predstavlja teater za otroka, zakonca in delavca, lahko pa je igrana tudi v šoli, cerkvi ali na sodišču. Karierni mavrični model je najbolj uporaben za poučevanje koncepta življenjske kariere, vključujoč koncepte življenjskih stopenj, življenjskega prostora in življenjskega stila, ter kot pomoč pri svetovanju starejšim adolescentom ali odraslim pri analizi njihove kariere in projekcije kariere v prihodnosti z vidika trenutnega razvoja in potencialnega razvoja s pomočjo planiranja in razvoja (Super, 1980, str. 283–284, 296).

Slika 2: Karierni mavrični model



Vir: D. Super, *A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development*, 1980, str. 289.

Levinsonova teorija temelji na kronološki starosti (Arthur et al., 1996, str. 74). Razvoj kariere je razdelil v niz s starostjo povezanih obdobj posameznika, ki trajajo približno

dvajset let, znotraj teh obdobj pa se izmenično menjajo stabilna in nestabilna prehodna, pet- do sedemletna obdobja. V času stabilnih obdobj posameznik sprejema ključne izbire, s pomočjo katerih sprejema odločitve in dosega cilje. Funkcija prehodnih obdobj je vrednotenje položaja in raziskovanje možnosti za spremembe. V teh obdobjih lahko kot posledica notranjih konfliktov sledijo velike spremembe (Arthur et al., 1996, str. 74).

Neugartnova je v **teoriji življenjskih dogodkov** opozorila na velike razlike v socialni zrelosti med odraslimi in vpliv ključnih življenjskih dogodkov (predvidenih in nepredvidenih) na razvoj posameznikov, kar onemogoča kronološko razdelitev po starosti pri razvoju kariere (Arthur et al., 1996, str. 73). Za posamezna starostna obdobja so značilne skupne podobnosti, ki pa ne predstavljajo merila za napovedovanje smeri razvoja kariere (Arthur et al., 1996, str. 73).

1.3.3 Teorije učenja

Za posameznike proces učenja, poleg pridobivanja znanja, spretnosti in sposobnosti, predstavlja pridobivanje življenjskih in delovnih izkušenj ter navad in razvijanje kritičnega odnosa do dela, vrednot in okolja nasploh (Florjančič, Ferjan & Bernik, 1999, str. 128–129). Za razvoj kariere posameznika je po teorijah učenja bistvenega pomena posameznikovo učenje, saj se brez tega ne more prilagajati novim zahtevam na delovnem mestu in v družbi kot celoti.

Krumboltzova teorija učenja (1976, str. 71–72) temelji na življenjskih dogodkih, ki vplivajo na karierno odločitev. Vsak posameznik se različno uči iz izkušenj v življenju, zaradi česar prihaja do razlik pri razvoju kariere. V teorijo vključuje štiri dejavnike (Krumboltz, Mitchell & Jones, 1976, str. 71–72):

- Genske predispozicije in posebne sposobnosti – posameznik se rodi z določenimi lastnostmi, ki lahko omejujejo njegove izobraževalne in poklicne preference, spretnosti ter izbiro. Rasa, spol in fizični videz (na primer telesne hibe, ki jih ni mogoče odpraviti) so samo ena izmed spremenljivk, ki imajo lahko pomemben vpliv. Nekateri dejavniki, na primer inteligenca, glasbena in umetniška nadarjenost ter telesna koordinacija, so delno gensko pogojeni, a se razvijejo tudi s pomočjo interakcije z okoljem.
- Okolje in dogodke v okolju – dejavniki odločitve o izobraževanju in izbiri poklica po navadi segajo izven območja vpliva posameznikovega odločanja. Nekateri dogodki so načrtovani, mnogi drugi niso. Okolje in dogodki iz okolja so lahko posledica človekovega delovanja (socialno, kulturno, politično ali ekonomsko) ali naravnih sil (lokacija naravnih virov ali naravnih katastrof). Kot rezultat teh dejavnikov se pojavijo določeni dogodki ali pogoji, ki vplivajo na karierne preference, spretnosti in posameznikove načrte bodočih aktivnosti: število in narava delovnih priložnosti ter priložnosti usposabljanja, socialne politike in postopki izbire pripravnikov in

zaposlenih, denarne in socialne nagrade različnih poklicev, zakoni in sindikati, naravne katastrofe, razpoložljivost in povpraševanje po naravnih virih, tehnološki napredek, spremembe v družbeni podpori, socialni in finančni viri, izobraževalni sistem, vplivi iz soseske in skupnosti.

- Učenje na izkušnjah – vsak posameznik ima edinstven vzorec učnih izkušenj, ki posledično vpliva na karierno in življenjsko pot. Učne izkušnje lahko delimo v dve skupini: neposredne učne izkušnje, kot pozitiven odziv na okolico (z izkušnjami in osebnostnim značajem se posameznik nauči spretnosti, pomembnih za odločitve o karieri, ki jih smatrajo kot primerne), ter asociativne učne izkušnje (nanašajo se na razvoj pozitivnega in negativnega odnosa in prepričanj o poklicih skozi širok nabor zunanjih dražljajev).
- Razvijanje niza sposobnosti je posledica interakcije genske predispozicije in posebnih sposobnosti, okolja in dogodkov v okolju ter učenja na izkušnjah. Dejavniki vplivajo na delovne navade, percepcijske in kognitivne procese, čustvene odzive, miselno naravnost in izvedbeno raven. Kot rezultat interakcije vseh štirih dejavnikov so mogoči naslednji izidi: posploševanje prepričanj o sebi, posploševanje pogleda na okolje, spretnosti pristopa k nalogam (posameznik glede na posploševanje prepričanj o sebi in svetu dela oblikuje specifične spretnosti, potrebne pri kariernem odločanju) in dejanja (vključevanje v aktivnosti, ki vodijo k vstopu v kariero).

Teorija izkustvenega učenja Kolba in Plovnicka (1974) temelji na predpostavki, da se odrasli prilagaja spremembam, kar doseže z učenjem. Po teoriji je učenje štiristopenjski krožni proces, ki se začne s konkretno izkušnjo ter pripelje do opazovanja in odziva, posledica katerega je abstraktna konceptualizacija in posploševanje. Posameznik nato preizkuša koncepte v novih situacijah, kar pripelje do izhodišča, kjer se ustvarijo nove izkušnje. Zaradi dednosti, različnih preteklih življenjskih izkušenj in zahtev iz trenutnega okolja večina ljudi razvije učne stile, ki poudarjajo določene učne sposobnosti. Skozi socializacijo v družini, šoli in službi pridemo do konflikta med aktivno in reflektivno ter takojšnjo in analitično. Avtorja sta razvila vprašalnik za ugotavljanje učnih stilov za oblikovanje posameznikovega programa za razvoj kariere, ki meri njegove učne sposobnosti in jih deli v štiri učne stile (Kolb & Plovnick, 1974, str. 2–9):

- Pri konvergenčnem učnem stilu prevladujeta abstraktna konceptualizacija in aktivno eksperimentiranje. Največja prednost posameznikov s tem učnim stilom je praktična aplikacija idej, brez težav se osredotočijo na specifičen problem, rajši se ukvarjajo s stvarmi kot z ljudmi, običajno je njihov nabor interesov zožen in specializirajo se v fizikalni znanosti. Gre za značilnosti, ki jih imajo mnogi inženirji.
- Pri divergenčnem učnem stilu prevladuje konkretno opazovanje; je nasprotje konvergenčnemu učnemu stilu. Prednost posameznikov je njihova zmožnost domišljajske predstave, kar omogoča gledanje z različnih zornih kotov, s pomočjo katerih pridejo do relevantnega zaključka. Radi so z ljudmi, prevladujejo domišljija in čustva, običajno pa se usmerijo v umetnost.

- Pri asimilativnem učnem stilu prevladujeta abstraktna konceptualizacija in reflektivno opazovanje. Prednost posameznikov je zmožnost zgraditi teoretični model. Tako kot posamezniki s konvergenčnim učnim stilom so manj zainteresirani za ljudi in se raje posvečajo uporabi teoretičnih konceptov. Zanje je pomembno, da je teorija logična in natančna, zato je ta učni stil značilen za temeljne znanosti in matematiko. Najpogosteje ga najdemo v oddelku za raziskave in razvoj.
- Pri akomodacijskem učnem stilu prevladujejo konkretne izkušnje in aktivno eksperimentiranje. Posamezniki s tem učnim stilom predstavljajo nasprotje asimilativnemu učnemu stilu, saj radi delajo stvari, izvajajo plane in eksperimentirajo ter se vključujejo v nove izkušnje. Nagnjenost k tveganju je pri akomodacijskem učnem stilu izmed vseh najizrazitejša. Probleme rešujejo z intuitivnim poskušanjem in raje kot z lastnimi analizami do informacij pridejo preko drugih ljudi.

Kolb in Plovnick (1974, str. 9–17) sta z raziskavo dokazala, da pomembno vlogo pri razvoju učnih stilov posameznika igra izbrana dodiplomska smer študija. Na to najverjetneje vplivata oba dejavnika, posameznik izbere področje dela, ki se ujema z njegovim učnim stilom, in se naprej oblikuje k ujemanju z učnimi normami njegovega področja dela. Če se norme področja dela ne ujemajo z njegovim učnim stilom, bo področje dela zamenjal ali zapustil. Na podlagi raziskave sta prišla do dveh zaključkov (Kolb & Plovnick, 1974, str. 17–19):

- Tipologija izkustvenega učenja poda uporabno ogrodje za beleženje individualnih razlik med učnimi stili in odgovarjajočih razlik med različnimi kariernimi potmi. Kot takšna lahko predstavlja močno orodje za opis različnih poti razvoja odraslih.
- Zgodnje karierne odločitve so v veliki meri odvisne od posameznikovega učnega stila. Učne izkušnje v povezavi z učnimi stili pozitivno vplivajo na izbiro prihodnjega učenja in delovnih izkušenj, ki še dodatno okrepijo določen učni stil. Študentje, katerih učno okolje se ne ujema z učnim stilom, iz tega okolja običajno odidejo k prihodnjemu učenju in izbiri poklica.

1.3.4 Tipološke karierne teorije

Brečkova (2006a, str. 60–61) kot tipološke karierne teorije opredeljuje teorije, ki izbiro kariere in odločitve, povezane z njo, povezujejo s posameznikovo osebnostjo. Tipološke karierne teorije kategorizirajo posameznike glede na njihove vrednote in osebnostne lastnosti v določen osebnostni tip in nato proučujejo karierne odločitve v povezavi z osebnostnimi tipi.

Po **teoriji Hollanda** (Zunker, 2008) je karierna smer odvisna od posameznikovih osebnostnih lastnosti in spremenljivk iz družbenega okolja. Oblikoval je šest osebnostnih tipov, ki jih je razdelil glede na različna nagnjenja, interes in sposobnosti, ter izdelal model odnosov med poklicno-osebnostnimi tipi, opisanimi v Tabeli 2. Stopnja zadovoljstva z

delom je odvisna od skladnosti osebnostnega tipa in poklicnega področja (Zunker, 2008, str. 78). Razvijanje osebnosti je po mnenju Hollanda primarno, inteligenci posameznika pa ne pripisuje bistvenega pomena, saj meni, da ta nima bistvenega pomena pri izbiri kariere (Cvetko, 2002, str. 28). Kasneje je Holland k prvotni teoriji dodal podtipе in jo s tem dopolnil. Dodal je možnost kategorizacije organizacij v šest okolij, skladnih s posameznikovimi tipi osebnosti. Osebe z danim tipom stremijo k okolju z istim tipom osebnosti, njihovo vedenje pa je odvisno od interakcije med obema stranema. Iz tega je razvil heksagonalni model za določanje psiholoških podobnosti med tipi osebnosti, okolji in njihovo interakcijo (Mogi & Wang, 2006, str. 23).

Tabela 2: Hollandov model osebnostnih tipov

Tip	Opis značilnosti	Prevladujoči poklici
Realistični	Praktične sposobnosti; rajši delo z orodji in stroji kot z ljudmi.	Tehnični poklici: mehanik, pilot, risar in podobno.
Raziskovalni	Analitično razmišljanje, spretnost, usmerjenost k delu z idejami, reševanju problemov in raziskovanje.	Znanstvenoraziskovalni poklici: kemik, geolog, biolog in podobno.
Umetniški	Umetniške ali kreativne sposobnosti, uporaba intuicije in domišljije pri reševanju problemov.	Umetniški poklici: glasbenik, oblikovalec, pisatelj in podobno.
Socialni	Družabnost, komunikativnost, prijaznost, usmerjenost k delu z ljudmi in v timih.	Poklici: učitelj, socialni delavec, psiholog in podobno.
Podjetniški	Vodenje, govorniške in pogajalske sposobnosti, želja po vodenju drugih z usmerjenostjo k cilju.	Poklici: producent, odvetnik, podjetnik in podobno.
Konvencionalni	Sistematičnost in praktičnost, sledenje planom ter usmerjenost k detajlom.	Poklici, ki so povezani z nadzorom: tajnik, knjigovodja, bančnik in podobno.

Vir: W. Patton in M. McMahon, Career development and systems theory. Connecting theory and practice, 2006, str. 32; Inkson, Understanding Careers: The Metaphors of Working Lives, 2007, str. 109.

Driverjev model kariernih vzorcev (v Cvetko, 2002, str. 37–38) navaja štiri na osebnih potrebah temelječe karierne vzorce, ki jih posamezniki želijo doseči v svojem zaposlitvenem obdobju. Zavedanje o osebnih kariernih potrebah predstavlja pomemben del posameznikovega kariernega razvoja. Osnovni motivi ter čas, trajnost in smer karierne izbire so ključni elementi za tipologijo karier, iz katerih izhajajo karierni vzorci:

- Vzorec navpične (vertikalne) kariere je plezanje po lestvi v organizacijski hierarhiji ali znotraj poklica. Posamezniki ta vzorec izberejo že zgodaj, njihov glavni motiv pa so

status, dosežki in materialni uspeh. Težave nastopijo, ko posameznik ne more iti po lestvi navzgor.

- Za prehodno (horizontalno) kariero je značilno prehajanje med delom in delovnimi mesti približno enake stopnje zahtevnosti. Posameznika motivira neodvisnost, kot oseba je fleksibilen in ima rad pestrost, a se boji odgovornosti, si ne želi višjega statusa ali trajne izbire posla. Zaradi naštetega ima težave pri oblikovanju poklicne identitete.
- Posamezniki s stalno (stabilno) kariero že zgodaj izberejo področje dela in ostanejo v njem celo življenje. Zadovoljstvu pri delu dajejo prednost pred napredovanjem, veliko jim pomeni varnost zaposlitve (doživljenjska zaposlitev), a včasih iščejo delo z večjim zaslužkom ter se pomikajo na položaje z večjo zahtevnostjo strokovnega znanja. Težave s posamezniki s stalno kariero nastopijo ob pojavu sprememb (na primer sprememba delovnega procesa zaradi tehnoloških izboljšav), saj se jim težko prilagodijo.
- Posamezniki s spiralno (ciklično) kariero občasno prehajajo na druga delovna mesta, prevzemajo nove delovne naloge ali celo zamenjajo poklic. Njihovo kariero sestavljajo faze oziroma obdobja med premiki, ki trajajo od pet do deset let. Ti posamezniki bolj kot status cenijo kreativnost, raznolikost in osebno rast.

Teorija kariernih sider (Cvetko, 2002) je najpomembnejša med organizacijskimi teorijami in je podrobneje opisana v tretjem sklopu magistrskega dela.

1.3.5 Novejše teorije o karieri

Zunker (v Cvetko, 2002, str. 38) navaja pet teorij, ki so nastale po letu 1990 in usmerjajo pozornost na etnične manjšine in ženske. Mednje šteje teorijo, ki temelji na spoznavnoinformacijskem postopku, karierno teorijo, ki izhaja iz družbenospoznavne perspektive, Brownov holistični model poklicne in življenjske izbire, teorije, ki miselno razlagajo kariero, ter teorijo samoučinkovitosti.

Teorijo, ki temelji na **spoznavnoinformacijskem postopku** (angl. *Cognitive Information Processing Theory*) so razvili Peterson, Sampson in Reardon (v Brown et al., 2002, str. 313). Posameznik pri lastnem razvoju kariere uporablja informacije in s pomočjo teh rešuje probleme pri njenem uresničevanju. Razreševanje kariernega problema je spoznavni proces, ki ga je mogoče izpolniti s spretnostmi: komunikacijo, analizo, sintezo, ocenjevanjem in izvršitvijo. Teorijo so poglobili s predlogom o korakih za vodenje kariere: uvodni intervju, predhodna ocena, definicija problema in analiza vzrokov za določitev kariernega prepada, oblikovanje kariernih ciljev, priprava in izvršitev individualnega načrta učenja ter pregled uresničenega iz načrta (Brown et al., 2002, str. 313–342).

Karierna teorija, ki izhaja iz družbenospoznavne perspektive (angl. *Social Cognitive Career Perspective Theory*, v nadaljevanju SCCP), izvira iz splošne družbenospoznavne teorije, od koder povzema tri spremenljivke (Brown et al., 2002, str. 258–262):

- samoučinkovitost – primarni viri samoučinkovitosti so osebni dosežki, učenje, družbeno prepričanje in psihološka stanja,
- pričakovanje izida – prepričanja o izidu ob določenem vedenju,
- osebni cilji – odločenost vključiti se v določeno aktivnost ali vplivati na določen izid.

Ključne točke/koncepti teorije SCCP so (Brown et al., 2002, str. 262–265):

- posameznika privlačijo aktivnosti, pri katerih je prepričan, da bo kompetenten in uspešen,
- vedenje in vrednote so neposredno povezane s posameznikovo samoučinkovitostjo in pričakovanji izida,
- spol in rasa vplivata na izoblikovanje izkušenj, ki v prihodnosti vplivajo na posameznikovo samoučinkovitost in pričakovanje izida,
- model izbire – izoblikovanje cilja, izvedba akcije za dosego cilja, ohranjanje stopnje izvedbe, s katero lahko določimo smer v prihodnjem kariernem obnašanju,
- model izvedbe – problem kakovosti in vztrajnosti obnašanja.

Brownov holistični model poklicne in življenjske izbire temelji na osebnih vrednotah, kjer ima posameznikov interes manj pomembno vlogo. Predvideva, da se vrednote oblikujejo s prepletanjem genetskih predispozicij in življenjskih izkušenj. Te naj bi imele v človekovem razvoju odločilno vlogo, vendar konflikti med vrednotami lahko povzročijo protislovno vedenje posameznika. Da do slednjega ne bi prišlo, mora posameznik ustvariti hierarhijo vrednot, ki so posledica učenja na podlagi vrednostno obarvanih doživetij, kjer prednostne predstavljajo velik pomen pri izbiri vlog v življenju. Te vloge so neposredno povezane z zadovoljstvom v življenju in zadovoljijo vse glavne vrednote (Cvetko, 2002, str. 41–42).

Teorije, ki miselno razlagajo kariero (angl. *A Contextual Explanation of Career*), temeljijo na razumevanju povezave med preteklimi izkušnjami in sedanjimi dejanji, ki gradijo posameznikov osebni pomen (Brown et al., 2002, str. 207). **Akcijska teorija** je eden izmed načinov razumevanja razlage kontekstualizma. Young, Valach in Collin (Brown et al., 2002, str. 207–220) akcije definirajo kot odsev posameznikovega družbenega in kulturnega sveta skozi vsakodnevne izkušnje. Skozi pogovor med delavcem in svetovalcem se tvori osnova za konstruktivno osebno mnenje, s pomočjo katere se izvede praktična analiza. Gre za skupno akcijo obeh, delavca in svetovalca, in ne za individualno diskusijo med njima. Sistem akcij sestavljajo skupne in posamezne akcije, projekti, kamor štejemo tudi kariero. V tem smislu kariera obsega dogovor za daljše časovno obdobje glede planiranja in ciljev ter čustev in notranjih spoznanj.

Le malo zgodnjih teorij o razvoju kariere se je posvečalo razlagi razlik med spoloma. Prva je na razlike opozorila Gilinganova (v Brečko 2006a, str. 57), ki meni, da ženske vidijo

drugačne karijerne izzive kot moški. Pri njih naj bi šlo za poklicno in družinsko kariero, zaradi česar bi morali oblikovati poseben sistem poklicnega razvoja kariere.

Teorija samoučinkovitosti (angl. *Self Efficacy Theory*), ki izhaja iz Bandurove teorije družbenega učenja, je tudi prispevala k obravnavi razlik med spoloma. Po mnenju avtorjev (Betz & Hackett, 2006, str. 4–5) so ženske ovirane pri razvijanju samoučinkovitosti v okolju, ki v ospredje postavlja moške ter neenako nagrajuje njihove spretnosti in znanje. Nizka samoučinkovitost negativno vpliva na opravljanje nekaterih nalog, kar jih omejuje pri kariernih možnostih in mobilnosti.

Protejeva kariera (angl. *protean career*) je dobila ime po grškem bogu Proteju, ki je lahko kadarkoli spreminjal obliko. Hall (1996, str. 8–10) jo opisuje kot kariero posameznika in ne organizacije, ki jo bo posameznik zaradi osebnih sprememb in sprememb v okolju sčasoma spreminjal. Nova karierna pogodba ne predstavlja dogovora med organizacijo in posameznikom, temveč dogovor med posameznikom in njegovim delom, pot do vrha pa je zamenjala pot s srcem. Kariera je 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 formalno in ponovno izobraževanje ter povečana mobilnost, profil uspeha pa prehaja iz »know-how« v »learn-how«, varne zaposlitve v zaposljivost, organizacijske kariere pa v kariero 21. stoletja. Posamezniki, ki »živijo« protejevo kariero, se pri usmerjanju kariere in merjenju uspeha zanašajo na svoje vrednote ter pri menedžiranju poklicnega vedenja zavzemajo samostojno vlogo (Briscoe, Hall & DeMuth, 2006, str. 31; Briscoe & Hall, 2006, str. 8). Slabost protejeve kariere je, da posameznikove identitete ni mogoče povezati z nobeno organizacijo; težave z definiranjem lastne identitete lahko posameznika posledično privedejo do nepovezanosti s formalno delovno vlogo v organizaciji (Sterns & Subich, 2005, str. 510).

Posameznik z **brezmejno kariero** (angl. *Boundaryless career*) ni vezan na nobeno organizacijo ali njen segment, temveč je pripravljen uporabiti svoje znanje v različnih delovnih sistemih in timih (Zunker, 2008, str. 85). Poudarja navidezno neskončne možnosti, ki jih ponuja kariera, ter izkoriščanje tovrstnih prednosti, ki vodijo do uspeha (Briscoe & Hall, 2006, str. 5–6). Arthur (1994, str. 296) brezmejno kariero definira kot protipomenko organizacijski karieri in jo natančneje opredeli:

- najbolj izrazita je, ko prestopi meje posameznega delodajalca,
- kariero vrednoti delodajalec, ki trenutno ni posameznikov delodajalec,
- kariero podpira dodatna organizacijska mreža ali informacije,
- meje tradicionalne organizacijske kariere, kot so na primer hierarhično poročanje in načela napredovanja, ne veljajo več,
- posameznik zavrne možnost kariernega napredovanja zaradi osebnih ali družinskih razlogov in podobno.

1.4 Načrtovanje in razvoj kariere

V preteklosti so organizacije nudile varno zaposlitev in delo za vse življenje (Zunker, 2008, str. 84). Posamezniki so iskali delovne priložnosti znotraj organizacije, ki jim je nudila karierni razvoj skozi interna in zunanja izobraževanja ter jim s tem omogočala lažje sprejemanje odločitev. Karierno lestev so zaposleni sprejemali kot sistematično metodo za doseganje delovne varnosti in blaginje (Zunker, 2008, str. 84). Trenutne sile na trgu so pripeljale do znatnih sprememb glede odnosa med posameznikom in organizacijo. Zelo konkurenčni zunanji trgi so ustvarili skoraj popolnoma drugačen pristop pri poslovanju organizacij in njihovem odnosu s posameznim zaposlenim. V preteklosti so organizacije posameznike zaposlile in jih vključile v sistem rasti ter tako prevzemale precejšnjo odgovornost za karierni razvoj svojih zaposlenih. Sedaj delavce najemajo in plačujejo na podlagi njihove zmožnosti trenutnega doprinosa organizaciji in tako ne sprejemajo več tolikšne odgovornosti za karierni razvoj zaposlenih (Zunker, 2008, str. 84). Zagotovil o zaposlitvi za celo življenje ni več. Bistvenega pomena so posameznikova prizadevanja, da njegove delovne spretnosti ostanejo v teku s časom. Poleg izgube delovne varnosti, dodatnih ugodnosti in možnosti za usposabljanje so posamezniki bolj ogroženi in njihova predanost organizaciji lahko zbledi, čemur sledi izguba motivacije in občutka blaginje (Zunker, 2008, str. 84).

Zunker (2008, str. 79–80) navaja negativne dejavnike, ki lahko vplivajo na razvoj posameznikove kariere in začetek njegove kariere poti:

- biološki vpliv – genetske predispozicije k manj zaželenim nižjim intelektualnim sposobnostim, osebnostnim lastnostim in temperamentu,
- psihološki vpliv – samoučinkovitost, pomanjkanje samospoštovanja, pomanjkanje sposobnosti odločanja in reševanja problemov, nenaklonjenost novim idejam, metodam in proceduram, kriza identitete, neuspeh pri samouresnitvi in pridobivanju novih znanj in podobno,
- socialni/kulturni vpliv – spreminjajoče se delovne vloge, nezadostno poznavanje sveta dela, slabi vzorniki, rasna diskriminacija, ponudba in povpraševanje po delu, pomanjkanje kakovostnega izobraževanja, dostopa do izobraževalnih institucij in poklicnih priložnosti in podobno.

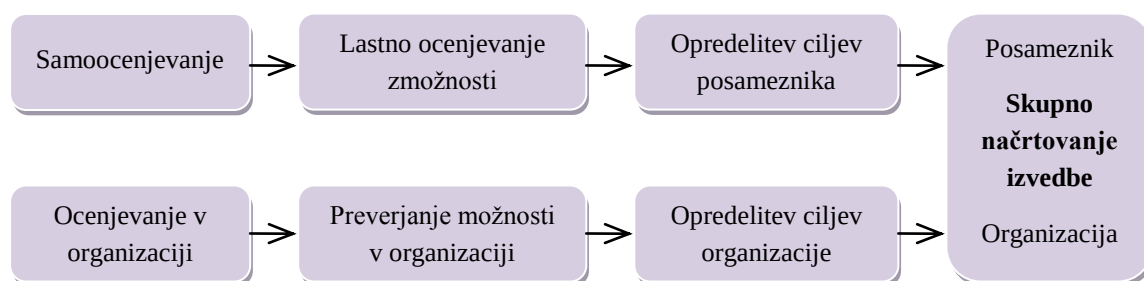
Posamezniki so zaradi preteklih dogajanj na trgu dela (odpuščanja delavcev in prestrukturiranje organizacij) izgubili zaupanje do organizacij. Ustajene kariere vzorce bodo spremljale spremembe, ki se nanašajo na pogodbeno delo, samozaposlene posameznike, občasno zaposlene in svetovalce (Zunker, 2008, str. 85–86).

1.4.1 Načrtovanje kariere

Načrtovanje kariere lahko opredelimo kot proces, v katerem zaposleni spoznajo svoje prednosti, slabosti in sposobnosti, ugotovijo, kakšne so možnosti napredovanja v organizaciji, opredelijo karierne cilje in načrtujejo dejavnosti za doseg teh (Možina v Svetlik et al., 2009, str. 507–508). V organizacijah, kjer sledijo kariernemu razvoju posameznikov, se želja po doseganju začrtane poti v kariernem načrtu ujema s pričakovanji obeh strani, organizacije in posameznika (Merkač Skok, 2005, str. 139–143). Po sodobnejših konceptih pojmovanja kariere v načrtovanje kariere poleg delovnega kariernega ciklusa uvrščamo tudi življenjski in družinski cikel (Brečko, 2006, str. 35), saj se ti v celem kariernem obdobju med seboj prepletajo. Podrobneje je tematika opisana v podpoglavju Življenjski cikel delovne kariere.

V osnovi kariero načrtujeta organizacija in posameznik, v samem procesu pa so pomembni tudi nadrejeni, notranji in zunanji strokovni sodelavci, kadrovski oddelek ter izobraževalni centri. O univerzalno uporabni metodologiji načrtovanja kariere ne moremo govoriti, obstajajo pa skupne točke postopkov pri načrtovanju, prikazane s Sliko 3. Načrtovanje kariere po navadi poteka dvotirno, pri čemer se posamezne stopnje pogosto prekrivajo in navezujejo ena na drugo. V prvi fazi načrtovanja kariere je v ospredju posameznikovo ocenjevanje in spoznavanje sebe, še preden se odloči o področju in vrsti dela ter o organizaciji, v kateri se želi zaposliti. V tej fazi svetovalci v organizaciji pomagajo pri razlagi rezultatov različnih ocenjevanj (ocenjevanje posameznika in ocenjevanje z vidika organizacije). V drugi fazi posameznik preverja lastne zmožnosti za vključevanje v organizacijo. V tretji fazi posameznik presoja svoje kratkoročne in dolgoročne cilje z vidika možnosti vključevanja v cilje organizacije. Oba nosilca pa v zaključni fazi sodelujeta pri skupni določitvi poti in načinov uresničitve zastavljenih kariernih ciljev, temeljne sestavine kariernega načrta (Možina v Svetlik et al., 2009, str. 508–509).

Slika 3: Postopek načrtovanja kariere



Vir: S. Možina v I. Svetlik et al., *Menedžment človeških virov*, 2009, str. 508.

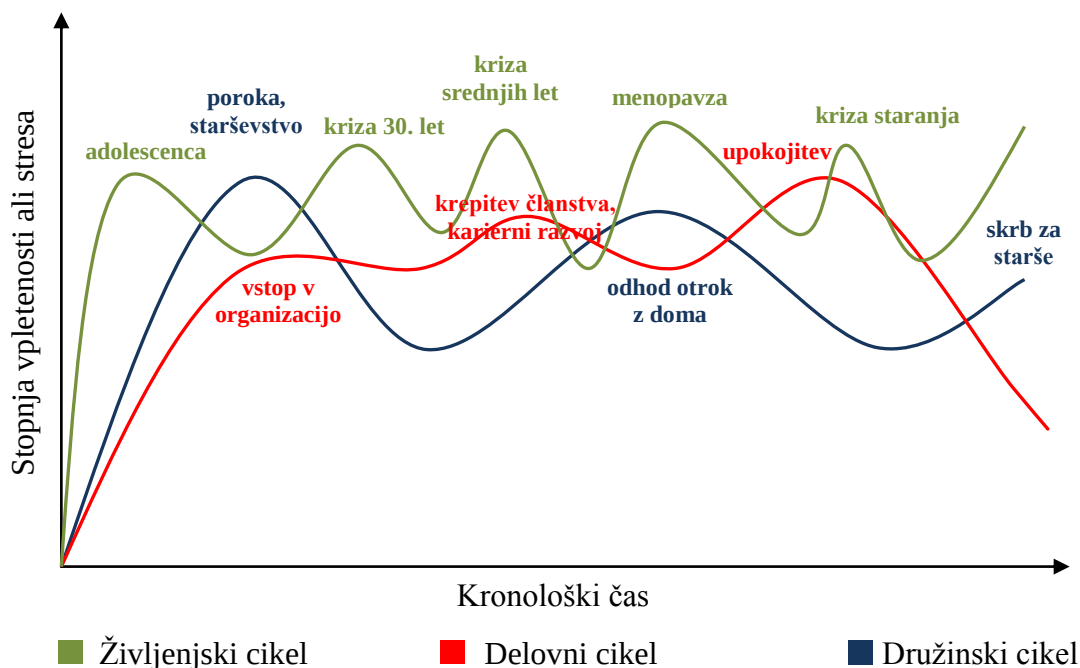
Clark (1992, str. 4–7) navaja nekaj modelov kariere, ki so lahko organizacijam v pomoč pri oblikovanju lastnega modela:

- **Trikotnik** – karierni model je značilen za majhne organizacije, kjer posameznik začne pri dnu in čaka na napredovanje.
- **Lestev** – karierni model, kjer posameznik napreduje po prepoznavni hierarhiji navzgor v razmeroma stabilnem okolju.
- **Spirala** – karierni model, ki ponazarja gibanje navzgor in navzven. Zaradi sprememb v okolju menedžer razmišlja o radikalni spremembi kariere, do katere pride, če bolje dela.
- **Stabilno stanje** – karierni model, ki ga povzroča stabilno okolje. Občutka o napredovanju zaposleni praktično nimajo, saj sta staro in novo stanje zelo podobna.
- **Prehodi** – karierni model, ki ga uporabljajo organizacije s sklepanjem pogodb za začasno delo, kot je na primer projektno delo.
- **Potovanja in ceste** – karierni model, ki za posameznika pomeni veliko tveganje in nejasnosti. Posameznik sam določa karierne cilje, ki jih uresničuje s prehodi iz ene v drugo organizacijo.
- **Različne oblike lestev** – karierni model, ki je izredno prožen, saj omogoča premike v različnih smereh in zaporedjih usmerjeno s strani organizacije.
- **Tobogan** – nezanesljiv karierni model, kjer se kariera dviga in spušča v nepredvidljivih lokih. Takšno obliko kariere prenesejo le osebe z močno samopodobo, saj je zelo tvegana.

1.4.2 Življenjski cikel delovne kariere

Posameznik se vse življenje spreminja in prehaja skozi različna psihološka obdobja ali faze, ki zaznamujejo načrtovanje osebne kariere. Na svoji poti se srečuje s krizami, povezanimi z načrtovanjem kariere, kot je na primer vprašanje, kakšna je želja po nadaljnjem delu, kje bodo doseženi uspehi in ali organizacija lahko ponudi delo, pri katerem se mu ni treba spremeniti. Posameznik sprva posega po doseganju osebne uspešnosti, a v poznejših kariernih obdobjih prehaja k družbenemu delovanju, doseganju uspehov družbenega pomena. Močan vpliv na njegovo odločanje pri načrtovanju kariere ima biosocialni status, tesno pa se prepletajo tudi delo, družina in samozavedanje posameznika. Karierno obdobje nedvomno zaznamujejo tudi življenjske prelomnice ali krize, prikazane na Sliki 4, ki skozi bioživljenjski, delovni in družinski cikel vplivajo na naše zorenje in razvoj (Brečko, 2009, str. 13).

Slika 4: Diagram prepletanja življenjskih ciklov



Vir: D. Brečko, *Načrtovanje karierne poti kot dodana vrednost v organizaciji: vseživljenjski razvoj osebnosti kot imperativ pri oblikovanju kariernega sistema organizacije*, 2009, str. 14.

Biosocialni in delovni karierni cikel sta tesno povezana, saj se navezujeta na kronološko starost in družbene norme. Posameznik se v času delovno kariernega cikla sreča z nalogami in problemi, ki jih lahko razvrstimo v devet stopenj (Brečko, 2009, str. 15–17):

- zgodnje karierno obdobje: razvoj osebne predstave o poklicu (od 0 do 21 let) – vloga študenta, kandidata za poklic,
- začetno karierno obdobje: vstop v svet dela skozi pripravništvo (od 15 do 25 let),
- karierno obdobje temeljnega usposabljanja (od 16 do 25 let),
- polnopravno članstvo v kariernem obdobju (od 17 do 30 let),
- polnopravno članstvo v srednjem kariernem obdobju (po 25. letu),
- kriza srednjega kariernega obdobja (od 35 do 45 let),
- pozno karierno obdobje (od 40. leta do upokojitve),
- karierno obdobje manjše vpletenosti v delo: upadanje moči in zmanjševanje stopnje vpletenosti (od 40. leta do upokojitve),
- prenehanje kariernega obdobja: upokojitve (različna starost).

Delovni, življenjski in družinski cikel se v celotnem kariernem obdobju med seboj prepletajo in vplivajo drug na drugega. V zgodnjem kariernem obdobju, po zaključku šolanja in ob vstopu v svet dela, se posameznik sooča z notranjimi dilemami, povezanimi z razmejitvijo zasebnega od delovnega življenja. Kasneje s partnerjem ustvari družino in mora med seboj uskladiti ti dve pomembni spremenljivki. Postavljajo se vprašanja, kako uravnoteženo uskladiti zasebno in delovno življenje, kako s svojim znanjem in veščinami

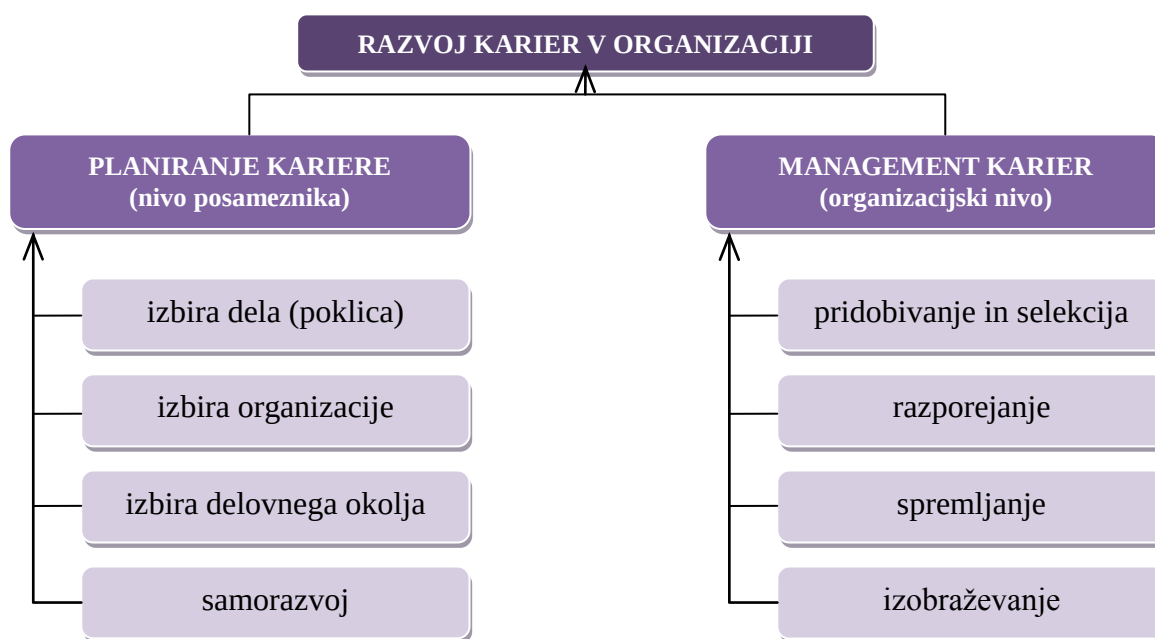
še napredovati in kakšna je bila uresničitev ciljev do sedaj. Osebni razvoj je bistven element tako za razvoj posameznika kot tudi njegove kariere in terja veliko časa, zato mora, če želi slediti svojemu kariernemu načrtu, uskladiti družinsko in delovno življenje. Spremljajo ga vzponi in padci, kriza srednjih let in staranja, skrb za otroke in njihov kasnejši odhod od doma, skrb za lastne in/ali partnerjeve starše ter upokojitev.

1.4.3 Razvoj kariere

Ena izmed definicij razvoj kariere opredeljuje kot proces ocenjevanja, usklajevanja in uravnoteženja organizacijskih ter posameznikovih potreb, zmožnosti, priložnosti in izzivov s pomočjo več pristopov in metod. Posameznika opredeljuje kot osebo, ki izvaja in se prilagaja različnim delovnim vlogam. Razvoj kariere vpliva na samoocenjevanje in proces razvoja, ki vpliva na posameznikove in organizacijske sposobnosti ustvariti optimalno ujemanje posameznikov z delom (Jackson, 2000, str. 17–18). Razvoj kadrov je dolgoročna naložba, katere temeljni cilj je pravočasno in učinkovito prilagajanje zaposlenih spremembam v organizaciji (Možina et al., 1998, str. 54).

Karierni razvoj je dolgotrajen proces, ki po navadi poteka zelo počasi in ga lahko z vidika posameznika proučujemo kot planiranje kariere, z vidika organizacije pa kot menedžment kariere. Planiranje kariere sestoji iz spoznavanja lastnih sposobnosti in možnosti ter samega sebe, prepoznavanja svojih ciljev ter planiranja načina dela, pridobivanja znanja, izkušenj in podobno (Florjančič, Ferjan & Bernik, 1999, str. 189). Uresničljivo je le, če je usklajeno s potrebami in možnostmi organizacije. Menedžment kariere je z vidika organizacije načrtovanje in udeleževanje razvoja kariere posameznikov, dela zaposlenih ali vseh zaposlenih v organizaciji s (splošnimi) cilji zagotoviti uspeh organizacije, obogatiti znanja in usposobljenosti posameznikov (zagotovitev izobraževanja in usposabljanja) ter omogočiti napredovanje znotraj organizacije (Florjančič, Ferjan & Bernik, 1999, str. 189, 194, 196). Procesi in podprocesi razvoja karier v organizaciji so prikazani s Sliko 5.

Slika 5: Procesi in podprocesi razvoja karier v organizaciji



Vir: J. Florjančič, M. Ferjan in M. Bernik, *Planiranje in razvoj kadrov*, 1999, str. 191.

Organizacije z ustvarjenim sistemom vrednot in poudarkom na njih kot na enem izmed ključnih dejavnikov uspeha ustrezajo sodobnim paradigmam razvoja kariere, ki kariero posameznika ustvarjajo s približevanjem in usklajevanjem osebnih vrednot z organizacijskimi. Tu igrata pomembno vlogo obe strani, posameznik s postavitvijo vrednot, osebne vizije in z jasno zastavljenimi cilji za razvoj, organizacija pa z določitvijo, kakšne zaposlene ter s katerimi vrednotami in vizijo želi imeti. Organizacija mora biti sposobna in pripravljena na dialog ter izmenjavo dobrin in vrednot s posamezniki. Najpomembnejši dejavnik razvoja kariere je tako za posameznika kot tudi za organizacijo le razvoj posameznika s subjektivnim občutkom lastnega uspeha. Osnovni pogoj za razvoj je znanje, ki ne ostaja skrito (Brečko, 2006b, str. 15).

Simonsenova (2006, str. 6) navaja štiri skupine, ki tvorijo tim za karierni razvoj, in navaja njihove odgovornosti ter naloge za doseg cilja, navedene v Tabeli 3.

Tabela 3: Tim za karierni razvoj

Član 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.	»Coaching« 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 interpretacije pri ocenjevanju, svetovanje, podajanje povratnih informacij, dostop do resursov in pomoč pri odločanju.

Vir: P. Simonsen, Basics of Career Advising, 2006, str. 6.

Kot izhaja iz definicije, je za karierni razvoj potreben pristop tako s strani posameznika kot tudi s strani organizacije, pri čemer oba igrata pomembno vlogo pri usklajevanju potreb. Posameznik si sicer lahko želi se karierno razvijati, vendar bo njegova pot otežena ali celo onemogočena v primeru, da s strani organizacije ne bo imel sogovornikov, ki ga bi pri tem podpirali in usmerjali v smeri, sprejemljivi za obe strani. Tako se lahko zgodi, da posameznik z velikim potencialom za opravljanje svojega dela ne razvije vseh sposobnosti in s tem stagnira ali pa celo nazaduje. V takšnem primeru sta obe strani na slabšem, posameznik zato, ker se ne more razvijati v želeni smeri, organizacija pa posledično ne dosega poslovnih rezultatov, ki bi jih lahko.

1.4.4 Vloga posameznika in organizacije pri razvoju kariere

Posameznik nosi temeljno odgovornost za razvoj svoje kariere, katere stalni spremljevalec je samoocenjevanje. 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. Vodja lahko pri razvoju zaposlenega veliko pripomore, saj lahko poveže razvoj posameznika s sedanjim delom (Cvetko, 2002, str. 141–142).

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

Lipičnik (1998, str. 180–181) navaja šest ciljev, ki naj bi jih organizacija upoštevala pri oblikovanju kariere:

- pomoč zaposlenim pri ugotavljanju njihovih zmožnosti in odlik za sedanje in bodoče delo,
- možnost zaposlenim za osebni in karierni razvoj,
- spodbuda zaposlenim, ki že nekaj časa niso napredovali,
- razvoj novih smeri kariere in načrtovanje napredovanja v vse smeri,
- ugotoviti, približati in združiti osebne cilje in cilje organizacije,
- pridobiti koristi, ki so dobre tako za organizacijo kot za posameznega zaposlenega.

Vlogo pospeševalcev sprememb v organizaciji igrajo vodje, kadrovski specialisti in svetovalci v timih. Kadrovski delavci z aktivnostmi vodenja zaposlenih k osebnostnemu in organizacijskemu razvoju spreminjajo pogled zaposlenih in vodij na kariero. S sodelovanjem z vodstvom organizacije in skupinami zaposlenih določijo potrebe in se dogovorijo o nadaljnji pomoči zaposlenim. Pri tem igrajo pomembno vlogo ustrezno usposobljeni vodje, ki zaposlene vodijo v smer razvoja. V program razvijanja kariere je lahko vključenih nekaj različnih vrst svetovalcev, zunanjih ali notranjih, za razvoj kariere: profesionalni karierni svetovalci, trenerji ali kadrovski delavci, povezani z drugimi kariernimi specialisti. Najboljši rezultat dobimo, ko so svetovalci v oporo vodjem in ne delajo namesto njih (Cvetko, 2002, str. 143–145).

Tudi mentorji pri razvoju posameznika igrajo pomembno vlogo (Cvetko, 2002, str. 150). Mentorstvo lahko poteka v formalizirani ali spontani obliki in predstavlja proces, v katerega so vključeni mentor, vodeni zaposleni, vodja in organizacija. Mentorstvo ne vpliva samo na razvoj mentoriranca, pač pa ima vpliv na vse sodelujoče v procesu, saj delo z mentorirancem povratno vpliva na rast mentorja, vlogo vodje in odnose v organizaciji (Cvetko, 2002, str. 150–155).

Za razvoj sistema za razvoj kariere je potrebno oblikovati svetovalni tim, ki igra v procesu sprememb različne vloge (Simonsen, 1997, str. 169–170):

- postavitve vizije, poslanstva in filozofije razvoja za organizacijo,
- opazovanje nastajanja organizacijskih potreb,
- zastopanje različnih področij in raznolikosti v organizaciji,
- ugotavljanje pričakovanj lastnikov za organizacijski razvoj in ugovorov zoper spremembe,
- ugotavljanje kritičnih elementov pri planiranju procesa in podajanje povratnih informacij,
- povezovanje zunanjih in notranjih svetovalcev ter ostalih posameznikov iz organizacije,
- povezovanje s pospeševalci sprememb in intervencijskimi timi,

- določanje indikatorjev uspeha in razvoj akcijskega plana,
- prispevanje k implementaciji, podpori procesa in podobno.

Temeljna vloga **vodstva organizacije** je določiti in izvajati razvoj organizacije z zglednim vodenjem (Cvetko, 2002, str. 137). Zaposleni od vodstva organizacije, ki predstavlja veliko moč za spremembe, pričakujejo izvršitev vloge. Med njimi je tudi razvoj karier, pomemben del razvoja zaposlenih, ki mora biti povezan s strateškimi cilji organizacije in ohranjati konkurenčno prednost. Bistvenega pomena je zaupanje vodstva organizacije v razvoj karier in njihov pomen pri razvijanju organizacijske kulture. Pri tem morajo zaposleni vedeti, da vodstvo v razvoj karier verjame (Cvetko, 2002, str. 137–139).

Vodje imajo vlogo pri implementaciji vizije vodstva organizacije v praksi, pri čemer vsaka organizacijska enota prispeva svoj delež (Cvetko, 2002, str. 139). Nagrajevanje vodij ne sloni več toliko na njihovi tehnični ekspertizi, temveč na razvijanju sposobnosti zaposlenih, ki mora biti poenoteno v organizaciji, saj drugače razvojne organizacijske kulture ni mogoče zgraditi. Vodje morajo z zaposlenimi komunicirati ter sestaviti cilje in usmeritve, ki bodo izpolnjevali cilje organizacijske enote ter prispevali k skupnemu strateškemu planu. Da bi zaposleni sledili spreminjajočemu se okolju, rabijo vodjo z jasno opredeljenimi cilji in nalogami, ki bo nudil podporo. Posamezniki, ki imajo s strani vodje vso potrebno podporo, napredujejo in so tudi produktivnejši, v organizaciji pa ostanejo dalj časa. Vodje morajo pri razvoju zaposlenih opravljati štiri naloge (Cvetko, 2002, str. 139–141):

- So vodje v pravem pomenu besede, tj. gradijo odnose na zaupanju in podpirajo prevzemanje tveganja, želje in potrebe zaposlenih pa jim niso tuje, kar omogoča odprto komuniciranje. Ocenjevanje dela sloni na ugotavljanju elementov, ki podpirajo razvoj in zadovoljstvo zaposlenih.
- Testirajo dejansko obnašanje zaposlenih, ki želijo povratne informacije, te pa zaposlenim omogočajo realističen pogled na svoj položaj v organizaciji.
- Zagotavljajo informacije in nasvete zaposlenim, a ne smejo igrati vloge kariernega svetovalca. Posameznik je tisti, ki vodi razgovor o karieri, vodja pa z nasveti poda mnenje o morebitnih oteževalnih okoliščinah za dosego izbranih ciljev.
- Sodelujejo z zaposlenimi pri razvijanju in planiranju kariere/kariernih ciljev. Vodja in posameznik s pogovorom dosežeta sporazume o izvedljivih ciljih pri sedanjem delu in ugotovita, kaj bo prispevalo k prihodnjim ciljem.

Vloga **oddelka za razvoj kadrov** je postavitve in vzdrževanje sistema človeških virov v skladu z razvojno kulturo, kar omogoča skladnost selekcije novozaposlenih in nagrajevalnega sistema z razvojnimi pričakovanji (Cvetko, 2002, str. 143). Oddelek ima pomembno vlogo tudi pri zagotavljanju razvojnih virov zaposlenih in vodij, kar lahko zagotovijo v obliki sistema, usposabljanja, kariernega centra in podobno. Zgrajen

mehanizem mora ohranjati razvoj živ in prilegajoč se spremembam (Cvetko, 2002, str. 143).

2 KOMPETENCE IN MODEL KOMPETENC

Kariera posameznikov temelji na približevanju osebnih vrednot organizacijskim vrednotam ter njihovem usklajevanju. Vrednote in prepričanja so poleg znanj in veščin ključna sestavina kompetenc (Brečko, 2006a, str. 241). Tako posamezniki kot odsev svoje osebnostne strukture oblikujejo svoje poslanstvo in vizijo, ki ju usklajujejo s poslanstvom in vizijo organizacije, v kateri so zaposleni (Defillippi & Arthur, 1994, str. 308). Kompetence so po mnenju avtorjev notranja značilnost posameznika, kar predstavlja sestavni in razmeroma trajni del posameznikove osebnosti. Motivacija, sposobnosti, značajske poteze, vrednote, interesi, znanja in veščine sestavljajo podlago kompetenc. Kohont in Svetlik (2005, str. 52–53) kot glavni namen uvajanja kompetenc v organizacijo navajata izboljšanje njenega delovanja, kjer gre za prehod od personalnega menedžmenta k menedžmentu človeških virov. V magistrskem delu sem navedla le reprezentativne opredelitve kompetenc, saj obstaja skoraj toliko definicij, kot je avtorjev.

Model kompetenc lahko uporabimo za izdelavo integriranega ogrodja za razvoj človeških virov, zaradi izboljšanja komuniciranja organizacije z zaposlenimi povečuje možnosti za doseg poslovnih ciljev, lahko pa je tudi v pomoč v času nestabilnosti in sprememb v organizaciji (Chung-Herrera, Enz & Lankau, 2003, str. 19). Izdelan model kompetenc je rezultat določanja kompetenc za delo, je skladišče podatkov o kompetencah, potrebnih na posameznih delovnih mestih, delovnih področjih ali strateških nalogah za doseg zastavljenih ciljev (Majcen, 2009b, str. 35). Menedžment kompetenc predstavlja povezanost oblikovanja modela kompetenc z njegovo uporabo in pomeni menedžment kompetentnosti posameznikov, posameznih organizacijskih enot in organizacije v celoti. Njegova vloga je vplivanje na poslovne rezultate s pomočjo zagotavljanja, menedžiranja in izboljševanja kompetentnosti zaposlenih z modelom kompetenc (Majcen, 2008b, str. 18–19).

2.1 O kompetencah

Veščine posameznikov so sistematično preučevali socialni psihologi, od koder izvira pojem kompetence. Uporaba pojma v različnih strokah, kot so pravo, filozofija, sociologija, politologija in podobno, je pripeljala do veliko definicij, ki jih najdemo v literaturi (Kohont, 2005, str. 31–32). Konec šestdesetih in začetek sedemdesetih let so kompetence začeli podrobneje proučevati. Kot prelomnico lahko štejemo delo McClellanda (1973, str. 9–13), ki je v svojem članku predlagal, da teste inteligentnosti zamenjajo s testiranjem kompetentnosti, saj je posameznikova uspešnost pri delu bolj kot od inteligentnosti odvisna od izkušenj in sposobnosti. Specifične sposobnosti, znanje ter učenje in strategije po njegovem mnenju predstavljajo koncept kompetenc, kompetence pa

se lahko spreminjajo z izkušnjami. Boyatzis (1982) je kasneje kompetence definiral kot mešanico motivov, sposobnosti, samopodobe, družbenih vlog ter različnih vrst znanja, ki jih posameznik učinkovito uporabi v določeni situaciji. Hornby in Thomas (v Woodruffe, 1993, str. 29) sta kompetence opredelila kot znanje, spretnosti in kvalitete učinkovitih vodij/menedžerjev. Perrenoud (v Euridyce, 2002, str. 12) kompetence opredeljuje kot zmožnost posameznika, da aktivira in povezano uporabi pridobljeno znanje v kompleksnih, nepredvidljivih in različnih situacijah. Spencer in Spencer (1993) pravita, da se kompetence oblikujejo z delom v določeni organizaciji, kjer se v skladu z delom presoja posameznikova uporaba znanja, osebnostnih lastnosti, njegovih izkušenj in podobno. Ker je kompetentnost odvisna od delovne situacije, posameznika in organizacije, je potrebno kompetence vedno ocenjevati v okviru organizacije in delovnih nalog posameznika. Kohont (2005, str. 33–34) meni, da so kompetence več kot znanje o uporabi znanja, so celota med seboj povezanih sposobnosti, znanja, motivacije, samopodobe in vrednot, ki jih uporabimo v dani situaciji. O kompetentnosti lahko govorimo, ko to celoto postavimo v okvir socialnega in fizičnega okolja, v katerem posameznik opravlja določene naloge.

Robotham in Jubb (1996, str. 27–28) namesto enoznačne definicije kompetenc ponujata delitev na trde in mehke kompetence ter mejne kompetence in kompetence »višjega nivoja« (angl. *high performance*). Mehke kompetence se nanašajo na kreativnost in občutljivost ter bolj na posameznikove osebne kvalitete, ki so v ozadju obnašanja. Konceptualno so drugačne od trdih kompetenc, med katere štejemo zmožnost biti dobro organiziran. Ker so tako trde kot mehke kompetence opis posameznikovega vedenja, se postavi vprašanje, ali gre za umetno razlikovanje. Mejnih kompetenc običajno ne povezujemo s kompetencami višjega nivoja (nanašajo se na posameznike, ki opravljajo delovne dolžnosti na višji ravni) in običajno ne vsebujejo elementov pomembnosti katerega koli vidika dela, lahko jih definiramo kot minimalne zahteve katerega koli delovnega mesta (na primer pismenost in osnove matematike).

Sama bi kompetence opredelila kot vse sposobnosti uporabe znanja, veščine in druge zmožnosti, potrebne za učinkovito in uspešno opravljanje dela v organizaciji, ki se lahko spreminjajo z izkušnjami. Za delovni uspeh niso pomembni le znanje in veščine, temveč tudi osebnostne in vedenjske značilnosti, prepričanja, vrednote, spretnosti in sposobnosti, ki jih posameznik uporabi v določeni situaciji.

Roberts (v Svetlik et al., 2009, str. 218) kompetence deli v štiri skupine:

- **naravne (prirojene) kompetence** je mogoče preoblikovati le do določene mere in so lahko pomemben predpogoj za uspešno opravljanje dela,
- **kompetence, pridobljene z izobraževanjem**, je mogoče razvijati z usposabljanjem (na primer sposobnost komuniciranja),
- od **prilagodljivih kompetenc** je odvisno, ali bo posameznik svoje naravne in pridobljene kompetence zares uporabil (na primer inovativnost in timsko delo),

- **vedenjske kompetence** se nanašajo na dosežke posameznika pri delu in njegovo ravnanje.

Civelli (1997, str. 227) je opredelitve kompetenc sistematično preučeval in jih razvrstil v tri skupine:

- **Ameriški pristop** je tesno povezan s pristopom McClellanda in ga opredeljuje kot vedenjske kompetence. Avtorji kompetence opredeljujejo kot temeljne karakteristike posameznika, ki so vzročno povezane s superiornim delovanjem. Pri tem pristopu je močno poudarjena vloga vodstva (najboljših menedžerjev).
- **Francoski pristop** je uveljavil profesor psihologije Levy-Leboyer. Kompetence opisuje kot rezultanto različnih psiholoških elementov posameznika z osnovo samopodobe in poudarja problem izvirne ter splošno razumljive definicije kompetenc. Pristop h kompetencam povezuje s sposobnostmi, osebnostnimi lastnostmi in pridobljenim znanjem.
- **Britanski pristop** je posledica aktivnosti združenj MCI in NCVQ, ki sta naklonjeni certificiranju in akreditiranju. Poklicne kompetence so opredelili kot zmožnost izvajanja aktivnosti v določenem poklicu, skladno s standardi zaposlitve.

Za razumevanje obravnavane tematike je potrebno ločiti med pojmi kompetence, kompetenten in kompetentnost. Pojem kompetence lahko opredelimo kot kompetence za delo (lastnosti, značilnosti, znanja, sposobnosti in podobno, ki so potrebni za delo) in kompetence zaposlenih (tiste kompetence, ki jih imajo zaposleni). Kompetenten je tisti posameznik, ki ima ustrezne kompetence za opravljanje določenega dela ali naloge, ki ga pripelje do uspešne dosege načrtovanega cilja. Kompetentnost pa je lastnost posameznika, posamezne organizacijske enote ali organizacije, ki se nanaša na zmožnost uspešnega opravljanja nalog. Tako ima posameznik s primerno kompetentnostjo dovolj znanja, izkušenj in pomembnih lastnosti za določena dela, kompetentnost organizacije pa lahko opredelimo kot posedovanje vseh virov za uspešno doseganje poslovnih ciljev (Majcen, 2009b, str. 21). Kompetence se torej nanašajo na vedenje posameznika, ki je potrebno za uspešno opravljanje dela, in ne na delo samo. Delo je sestavljeno iz niza zmožnosti in vlog, od katerih vsaka zahteva niz posameznih kompetenc. Združevanje kombinacije obojega v en seznam pripelje do niza kompetenc, ki med seboj niso neodvisne (Woodruffe, 1993, str. 30).

2.2 Razvrščanje kompetenc

Ker v literaturi najdemo različne načine razvrščanja posameznikovih kompetenc, sem za okvir izbrala Kohontovo razdelitev po ravneh in dimenzijah (2005, str. 36–42), ki jo v nadaljevanju podrobneje opisujem. Po ravneh kompetence razvrščamo na ključne, delovne specifične, organizacijske specifične in menedžerske kompetence, po dimenzijah pa jih razvrščamo na pričakovane, dejanske, potencialne, opisane in razlikovalne.

2.2.1 Kompetence po ravneh

Opređeljevanje in identificiranje **ključnih kompetenc**, imenujemo jih tudi temeljne ali generične kompetence, je bilo osrednja tema dveh večjih evropskih raziskav v letu 2002; Euridyce je izvedel raziskavo Key Competencies, OECD pa projekt DeSeCo (Definition and Selection of Key Competencies).

Euridyce (2002, str. 13–16) poudarja, da so ključne kompetence nujne za posameznikovo pot skozi samostojno, odgovorno in uspešno življenje, za kar so potrebna merila za določanje ključnih kompetenc, ki izpolnjujejo te zahteve:

- Ključne kompetence bi morale biti koristne za vse člane družbe, ne glede na spol, družbeni status, raso, kulturo, družinsko ozadje ali materni jezik.
- Ustrezati morajo etičnim, ekonomskim in kulturnim vrednotam in normam družbe.
- Pomemben je kontekst, v katerem so ključne kompetence uporabljene; te ne vsebujejo določenih življenjskih stilov, le najbolj običajne, verjetne situacije in družbene vloge v življenju posameznikov v družbi. V raziskavi so področja ključnih kompetenc ločili na: komuniciranje v maternem in tujem jeziku, uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije, numeričnost in matematične kompetence, metodološke in tehnološke kompetence, podjetništvo, interpersonalne in državljanske kompetence, učiti se učiti in uvid v kulturo.

V okviru projekta DeSeCo (2002, str. 204–205) so se, da bi opredelili ključne kompetence, osredotočili na kompetence, ki vodijo k boljšemu življenju, pripomorejo k razvoju kvalitetnejše družbe in se nanašajo na več področij življenja. Na podlagi teh kriterijev so določili tri kategorije ključnih kompetenc za uspešno življenje in delovanje v družbi (DeSeCo, 2002, str. 112–114):

- avtonomno delovanje,
- interaktivna uporaba orodij,
- delovanje v socialno heterogenih skupinah.

Sedejeva (2009, str. 11) po Shawu (1998) povzema štiri temeljne kompetence, ki so najtesneje povezane z zaposlitvijo:

- ključne kompetence – komunikacija, računanje, reševanje problemov, informacijska tehnologija in tako dalje,
- kompetence za zaposlovanje – prilagodljivost, učenje za lastni razvoj, znanje jezikov, ustvarjalnost in iniciativnost in tako dalje,
- podjetništvo – socialno mreženje, obvladovanje negotovosti in tako dalje,
- upravljaljske kompetence – analitično mišljenje, vodenje, obvladovanje sprememb in stresa, samozavest in tako dalje.

Generične kompetence so osnova za posameznikovo uspešno vključevanje v družbo ter njegovo kariero in karierni razvoj. Ne glede na to, kateri poklic izbere, mora obvladati vsaj del generičnih kompetenc za doseganje uspehov pri svojem delu. Za borznega analitika je na primer pomembno, da ima med drugim razvito analitično mišljenje, da obvlada informacijsko tehnologijo, obvladuje stres in rešuje probleme. Umetnik pa pri svojem delu najbolj potrebuje ustvarjalnost in poznavanje tehnik umetniškega ustvarjanja.

Organizacijske specifične kompetence so sredstva, s katerimi posameznik prilagaja svoj način dela, da bi ustrezal kulturi organizacije, ne glede na svojo vlogo, in so povezane s posameznikovim nivojem uspeha v organizaciji kot celoti (New, 1996, str. 47). **Delovne specifične kompetence** se, za razliko od organizacijskih specifičnih, nanašajo neposredno na posameznikovo opravljanje dela pri določeni nalogi (New, 1996, str. 47). Skupne so posameznikom, ki delajo na podobnih delovnih mestih ali v poklicnih skupinah, ne glede na organizacijo, v kateri so zaposleni. Ker so specifične za določena delovna opravila, niso prenosljive med funkcijami v organizaciji in ne pripomorejo k uspehu pri opravljanju drugih nalog v organizaciji (Kohont, 2005, str. 39). Sčasoma, ko je posameznik dalj časa zaposlen v isti organizaciji in napreduje po lestvici navzgor ali pa dobi druge zadolžitve, postanejo delovne specifične kompetence manj pomembne. Tako menedžerske kompetence dobijo prednost v smislu vpliva na posameznikovo uspešnost pri delu, dolgoročno pa organizacijske specifične kompetence narekujejo posameznikovo karierno udejstvovanje (New, 1996, str. 49). Posameznik lahko z menjavanjem delovnih mest znotraj iste organizacije poleg delovnih specifičnih kompetenc razvija tudi organizacijske specifične kompetence.

Menedžerske kompetence Constable (v Kohont, 2005, str. 39) opredeljuje kot zmožnost menedžerja, da pri izpolnjevanju menedžerske vloge učinkovito uporabi svoje znanje in izkušnje. New (1996, str. 46) jih opredeljuje kot načine, s katerimi posameznik pristopa k sodelavcem ne glede na njihov položaj v organizaciji. Ker je skoraj pri vsaki službi potrebna interakcija z ljudmi, ne glede na vrsto organizacije ali položaj posameznika v njej, predstavljajo menedžerske kompetence nujni pogoj pri vsaki vrsti dela. New je oblikoval trideset menedžerskih kompetenc, ki jih je razvrstil v osem sklopov:

- akcijski menedžment – zajema odločanje o akcijah in standardih, proces nadziranja in korekcijske ukrepe glede na rezultate,
- menedžment sprememb – pripravljenost sprejeti odgovornost in spremembe,
- koordiniranje – koordinacija integracije akcij in ljudi,
- ustvarjalnost – sposobnost vizualizacije in učinka sprememb s primerno izvirnostjo in razumevanjem,
- vodenje – učinkovit vpliv na ostale osebe v povezavi z namenom ali ciljem,
- motivacija – zmožnost zgraditi predanost, zavedanje ter uspešno spodbujanje in nadziranje ostalih,

- organiziranost – določanje virov, njihova uporaba in ocenjevanje alternativnih možnosti,
- planiranje – analiziranje in odločanje o pomembnih ciljih in potencialih ter sredstvih, ki so potrebna za pravilno in učinkovito dosego ciljev.

Večina avtorjev se v obstoječi literaturi osredotoča na generične kompetence, kot značilne za zelo uspešne menedžerje, ne da bi pri tem upoštevala značilnosti oziroma kulturo organizacije (New, 1998, str. 47). Možnost, da bi kateri koli posameznik posedoval prav vse kompetence, je zelo majhna, prav tako je tudi malo verjetno, da bi katero koli delo zahtevalo vse kompetence. Za organizacijo je pomembno, da identificira kompetence, ki bodo posamezniku pomagale pri njegovi vlogi. Ena izmed rešitev je, da v organizaciji razdelijo kompetence glede izkušnje menedžerja in njegov položaj v hierarhiji. Tako dobimo podobne menedžerske pozicije, ki so med seboj primerljive in s katerimi lahko identificiramo najboljše posameznike (New, 1998, str. 47).

2.2.2 Kompetence po dimenzijah

Kohont (2005, str. 41) **pričakovane kompetence** opredeljuje kot kompetence, ki jih od posameznika pričakuje družba ali pa organizacija (generične kompetence), v primeru, da gre za kompetence, potrebne pri uspešnem opravljanju oziroma izvajanju nalog (delovne specifične, organizacijske kompetence).

Kalika (Euridyce; 2002, str. 19) razlikuje med dejanskimi in potencialnimi kompetencami. **Dejanske kompetence** opredeljuje kot kompetence, ki posamezniku omogočajo opravljanje družbenih ali organizacijskih nalog oziroma vlog. **Potencialne kompetence** pa opredeljuje kot kompetence, ki jih posameznik lahko razvije na podlagi svojih predispozicij. Za razliko od dejanskih kompetenc potencialnih ne moremo meriti in jih lahko le napovemo.

Opisane kompetence so ubesedeno opredeljene kompetence v okviru organizacijske kulture (vrednot in standardov opravljanja dela), so pogled, ki ga ima organizacija ali posamezni zaposleni na določeno kompetenco (Kohont, 2005, str. 41). **Razlikovalne kompetence** so opisi ravni kompetentnosti posameznika v organizaciji, ki jih prikažemo z intervali, s katerimi je določena posameznikova uspešnost pri opravljanju nalog. Organizaciji raven kompetentnosti omogoča primerjavo med posamezniki. Lahko jo uporabi pri menedžmentu s človeškimi viri, posameznik pa dobi uvid v svojo kompetentnost (Kohont, 2005, str. 41–42).

2.3 Kompetence organizacije

Poleg kompetenc posameznika poznamo tudi kompetence organizacije, ki jih lahko opredelimo kot seštevek učinkovitih postopkov za reševanje problemov, značilnih za

posamezno organizacijo (Dosi & Marengo, 2000, str. 219). Koncept kompetenc ne vključuje le spretnosti reševanja problemov, nanašajočih se na odnos med organizacijo in zunanjim okoljem, temveč tudi spretnosti in pravila, ki vladajo nad notranjimi odnosi. Slednja so med seboj povezana, saj sta stopnja in smer učenja oblikovani z notranjimi normami, vedenjem v posamezni organizaciji (Dosi & Marengo, 2000, str. 219–220).

Organizacijske specifične kompetence so sredstva, s katerimi posameznik prilagaja svoj način dela, da bi ustrezal kulturi organizacije, ne glede na svojo vlogo, in so povezane s posameznikovim nivojem uspeha v organizaciji kot celoti. Delovne specifične in menedžerske kompetence se nanašajo neposredno na posameznikovo opravljanje dela pri določeni nalogi, organizacijske specifične kompetence pa na uspešnost posameznika v organizaciji kot celoti. Glede na opredelitev so kompetence posameznika lahko zelo povezane z organizacijskimi kompetencami. Če povzamemo, da so organizacijske specifične kompetence posameznika ključne kompetence v okviru organizacijske kulture, postanejo organizacijske specifične kompetence del ključnih kompetenc posameznika v okviru organizacije. Organizacijske specifične kompetence so značilne za določeno organizacijo in se med organizacijami razlikujejo. Lahko so tako močne, da jih posameznik v kulturi organizacije ne zmore razviti ali prevzeti, in posledično slabijo njegovo delovanje. Nasprotno ima posameznik, katerega kompetence so skladne z organizacijskimi specifičnimi kompetencami, večjo verjetnost za karierni uspeh glede na vlogo, ki jo ima. Organizacija se pri kadrovanju osredotoča bolj na delovne specifične kompetence posameznika, vendar se z njegovim delovanjem v organizaciji pomen teh za napredovanje in razvoj zmanjšuje, pomembnejše pa postajajo organizacijske specifične kompetence (New, 1996, str. 47–50).

Boljše razumevanje in zavedanje o kompetencah organizacije prinaša koristi. Menedžerji, ki sprejemajo najdragocenejše kompetence organizacije, bodo pri odločitvah za razvijanje in negovanje teh kompetenc najverjetneje doslednejši. Prepoznavanje kompetenčne vrzeli, pomembnih kompetenc, ki manjkajo organizaciji, lahko usmeri k področjem, ki so potrebna za zaščito ali izboljšanje konkurenčnega položaja organizacije (King, Fowler & Zeithaml, 2001, str. 95–96).

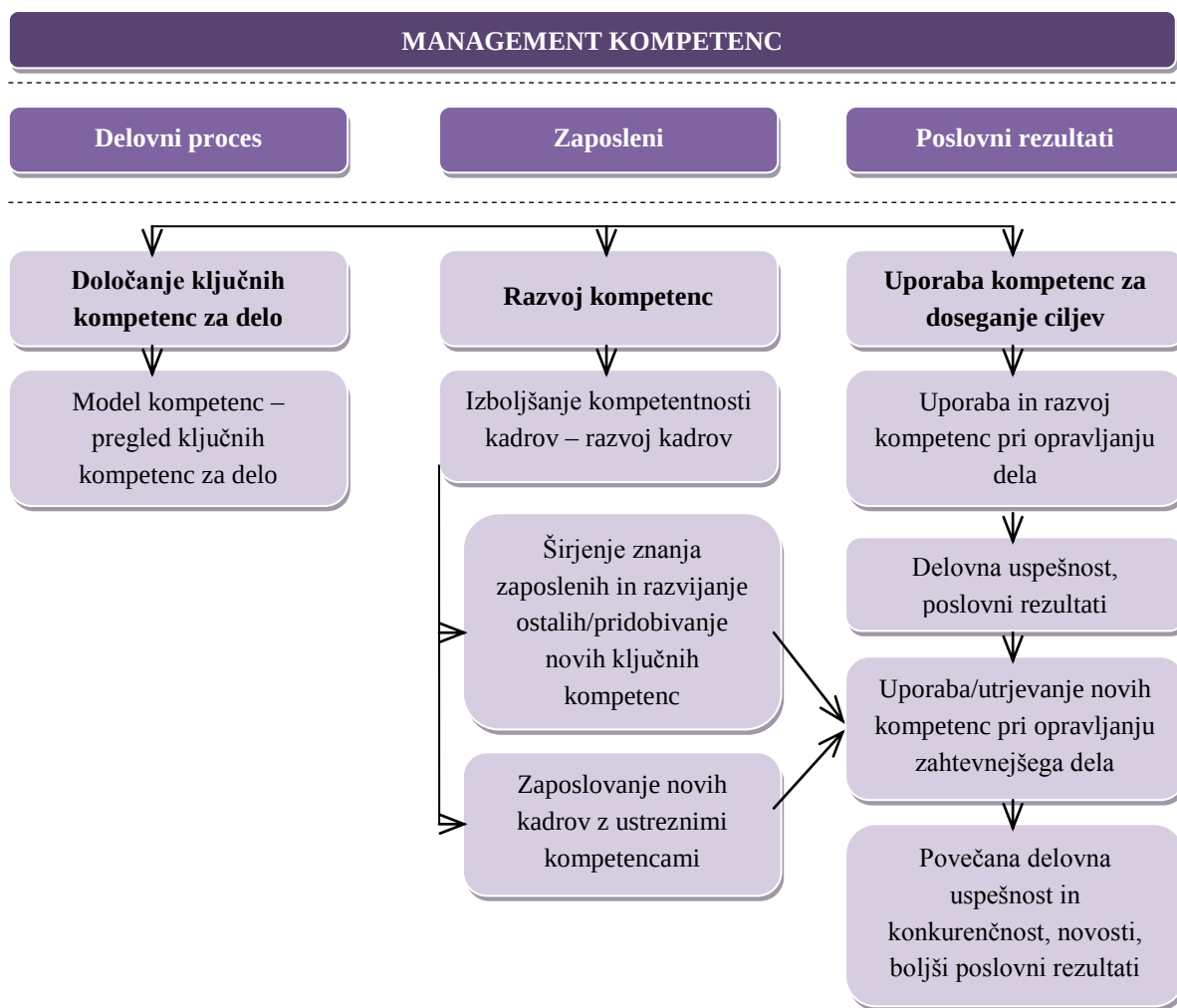
2.4 Model kompetenc in menedžment kompetenc

Izdelan **model kompetenc** je rezultat določanja kompetenc za delo, je skladišče podatkov o kompetencah, potrebnih na posameznih delovnih mestih, delovnih področjih ali strateških nalogah za doseg zastavljenih ciljev (Majcen, 2009b, str. 35). Uporablja se kot orodje za razvoj kadrov in vodenje zaposlenih k doseganju ciljev. **Menedžment kompetenc** pomeni menedžment kompetentnosti posameznikov, organizacije v celoti in posameznih organizacijskih enot, kar vpliva na sisteme, kot so izobraževanje in usposabljanje, mentorstva, plače, napredovanje, kariera, zagotavljanje nasledstev, ravnanje s ključnimi in perspektivnimi kadri ter talenti. Vloga menedžmenta kompetenc je vplivanje

na poslovne rezultate s pomočjo zagotavljanja, menedžiranja in izboljševanja kompetentnosti zaposlenih s pomočjo modela kompetenc. Predstavlja povezanost oblikovanja modela kompetenc, tj. določitev ključnih kompetenc za delo z njegovo uporabo, tj. osebni razvoj zaposlenih in kadrovanje (Majcen, 2008b, str. 18–19).

Slika 6 podrobneje prikazuje prepletenost menedžmenta kompetenc, menedžment kompetenc z določanjem ključnih kompetenc za delo, razvojem kompetenc in uporabo kompetenc za doseganje ciljev, z elementi poslovnega procesa.

Slika 6: Menedžment kompetenc v treh korakih: določanje ključnih kompetenc za delo, razvoj kompetenc in uporaba kompetenc za doseganje ciljev

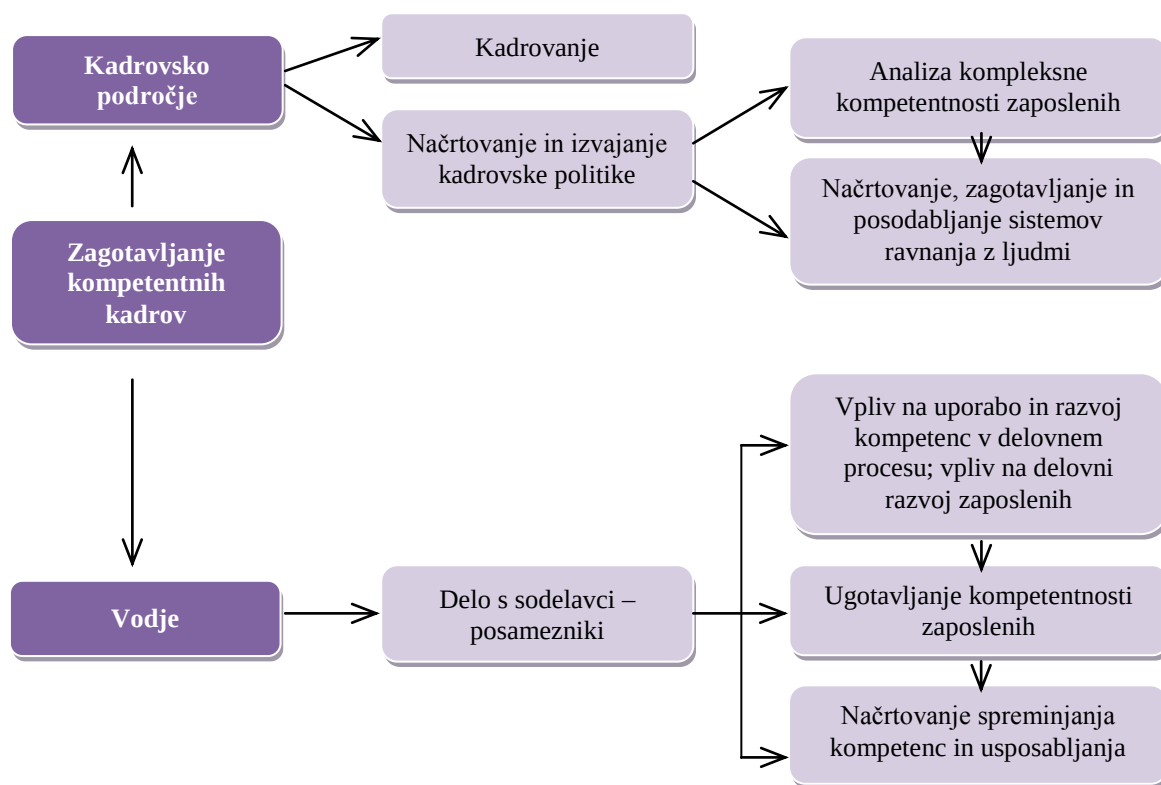


Vir: M. Majcen, Management kompetenc: model kompetenc kot orodje za razvoj kadrov in vodenje zaposlenih k doseganju ciljev, 2008b, str. 19.

Če želimo s kompetencami omogočiti doseganje zahtevnejših, kompleksnejših in konkurenčnejših poslovnih ciljev ter zagotoviti organizaciji dolgoročno preživetje, morajo vsi deležniki odigrati svojo vlogo. Poleg **kadrovskega področja** igrajo pomembno vlogo **vodje**, ki zaposlene usmerjajo k doseganju ciljev. Slednji vplivajo na pripravljenost

zaposlenih za vlaganje v osebni razvoj in na stopnjo uporabe kompetenc v delovnem procesu. Na kompetentnost zaposlenih lahko vplivajo pri delu ali pa s pomočjo rednih letnih razgovorov, s katerimi zaposlenim pomagajo ozavestiti njihovo kompetentnost, jim pomagajo pri načrtovanju izboljševanja kompetenc ter dolgoročnega osebnega in delovnega razvoja. Zaposlenih ni dovolj samo usposobiti, potrebno jim je zagotoviti, da pri izvajanju delovnih nalog svoje kompetence uporabljajo motivirano, odgovorno in redno. Z optimalno izrabo znanja in drugih razvitih kompetenc lahko uspešno dosegajo cilje, podporo pa morajo dobiti s strani primerno usposobljenega vodje (Majcen, 2008b, str. 20–21). Model kompetenc je lahko v pomoč tudi posebnim strokovnim službam, kot sta služba za varstvo pri delu in služba za zagotavljanje kakovosti (Majcen, 2009b, str. 196). Na Sliki 7 je shematsko prikazana vloga kadrovskega področja in vodje pri zagotavljanju kompetentnosti zaposlenih.

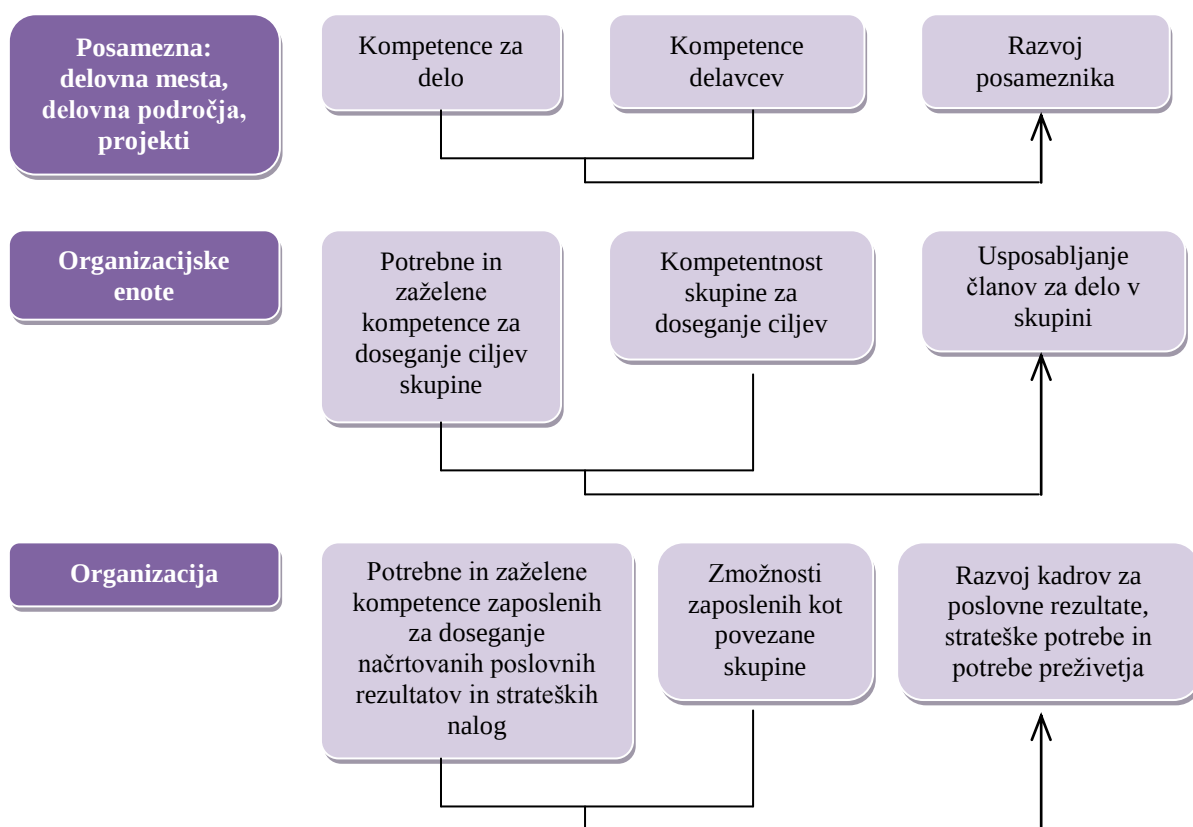
Slika 7: Shematski prikaz vloge kadrovskega področja in vodje pri zagotavljanju kompetentnosti zaposlenih



Vir: M. Majcen, Management kompetenc: model kompetenc kot orodje za razvoj kadrov in vodenje zaposlenih k doseganju ciljev, 2008b, str. 20.

Razvoj posameznikov in sistem razvoja kadrov se načrtuje in usmerja z ugotavljanjem razlik med potrebnimi in dejanskimi kompetencami zaposlenih na različnih organizacijskih ravneh, prikazano na Sliki 8. Z zmanjševanjem razlik med enimi in drugimi se kompetentnost posameznikov spreminja in izboljšuje. Lahko rečemo, da se kadrovski potencial prilagaja zahtevam delovnega procesa (Majcen, 2008b, str. 20–22).

Slika 8: Shematski prikaz načrtovanja in usmerjanja razvoja posameznikov in sistem razvoja kadrov z razvojem kompetenc na različnih organizacijskih ravneh



Vir: M. Majcen, *Management kompetenc: model kompetenc kot orodje za razvoj kadrov in vodenje zaposlenih k doseganju ciljev*, 2008b, str. 22.

2.4.1 Možnosti uporabe kompetenc in modela kompetenc

Model kompetenc za organizacijo prinaša kar nekaj prednosti. Predvsem se ga uporablja za izdelavo integriranega ogrodja za razvoj človeških virov. Model je lahko v pomoč v času nestabilnosti in sprememb v organizaciji. Pripomore tudi k izboljšanju komuniciranja organizacije z zaposlenimi, ki povečuje možnosti za doseg poslovnih ciljev (Chung-Herrera, Enz & Lankau, 2003, str. 19). Uspešna implementacija modela kompetenc mora slediti poslovni strategiji, nuditi mora podporo v smeri razvoja organizacije in ne sme odražati le uspehov iz preteklosti (Gangani, McLean & Braden, 2006, str. 131).

Pickett (1998) kot najbolj pogoste razloge za uvajanje kompetenc v organizacijo navaja:

- izboljšanje poslovanja organizacije in povečanje konkurenčnosti,
- podpora k uvajanju sprememb kulture organizacije,
- povečanje učinkovitosti razvoja in usposabljanja posameznikov,
- izboljšanje procesov pri izbiri in zaposlovanju kadrov ter zmanjšanje fluktuacije zaposlenih,

- razjasnitev vloge menedžerjev in specialistov ter povečanje usmerjenosti k ciljem poslovanja organizacije,
- pomoč pri kariernem načrtovanju/razvoju posameznikov in načrtovanju nasledstev,
- analiza spretnosti in prepoznavanje trenutnih ter potencialnih pomanjkljivosti spretnosti,
- povečanje fleksibilnosti zaposlenih,
- lažja vpeljava sistema za menedžment s človeškimi viri,
- podpora pri plačnem in nagrajevalnem sistemu.

Razmere v delovnem procesu in okolju se nenehno in vse hitreje spreminjajo. Da bi organizacije sledile spremembam, morajo biti z vidika uresničevanja strateških ciljev pozorne in morajo pravočasno poskrbeti za razvoj kompetenc ter izrabo teh v pravem trenutku. Za prihodnost sta potrebni dve vrsti kompetenc, prva je potrebna za izvajanje konkretnih strateških nalog in projektov v še obvladljivem obdobju, druga pa je potrebna za dolgoročno usmeritev organizacije. Pripravljenost na spremembe in hitrost odziva na spremenjene razmere sta odsev organizacijske kulture, ki jo mora organizacija izoblikovati, da bi bila tudi v prihodnosti konkurenčna in uspešna. Organizacijsko kulturo je možno spremeniti le, če so želene vrednote (na primer osebnostne in socialne kompetence, delovne navade, organiziranost in tako dalje) in druge kompetenčne značilnosti del strateške usmeritve organizacije, katere vsebina in namen morata biti jasna vsem zaposlenim. Pozornost je potrebno usmeriti tudi v razvoj kompetenc ključnih, perspektivnih in talentiranih kadrov ter poskrbeti za nasledstva v organizaciji (Majcen, 2008a, str. 22–25).

2.4.1.1 Razlogi za uvajanje kompetenc in uporaba kompetenc v kadrovske praksi

V preteklosti so organizacije najemale posameznike, ki so lahko opravili niz nalog, običajno s poudarkom na tehničnih znanjih. Tradicionalni načini izbire in razvoja kadrov so manj fleksibilni kot izbira in razvoj kadrov, sloneča na kompetencah. V hitro razvijajočem se poslovnem okolju organizacije prepoznavajo vrednost delovne sile, ki ni samo visoko usposobljena in spretna pri delu, temveč se hitro uči, prilagaja spremembam, učinkovito komunicira in neguje medsebojne odnose. Te karakteristike ali kompetence so za preživetje organizacije, njeno produktivnost in nenehni napredek zelo pomembne. Ko se osredotočimo na kompetence, je poudarek na potencialu posameznikovega doprinosa organizaciji in ne samo nizu ozko definiranih delovnih nalog. Uporaba kompetenc kot osnova za kadrovanje nudi potrebno fleksibilnost za izbiro in pozicioniranje posameznikov na delovna mesta, kjer bo doprinos organizaciji največji (Rodriguez, Patel, Bright, Gregory & Gowing, 2002, str. 310).

Glavni namen uvajanja kompetenc v organizacijo je izboljšanje njenega delovanja. Gre za prehod od personalnega menedžmenta k menedžmentu človeških virov. V ospredje

namesto delovnega mesta vse bolj stopa posameznik. Kompetence omogočajo ali pripomorejo k (Kohont & Svetlik, 2005, str. 52–53):

- pojasnitvi pričakovanj delovnega mesta in vloge posameznika, saj posameznik ve, kaj se od njega pričakuje,
- uporabi vsem razumljivih standardov na vseh področjih menedžmenta človeških virov v organizaciji,
- organizaciji predstaviti vrednote in cilje,
- izboljšanju delovanja organizacije.

Chung-Herrera, Enz in Lankau (2003, str. 18–19) navajajo osem kadrovske aktivnosti, ki jih je mogoče izvajati ali izboljšati s pomočjo modela kompetenc:

- selekcijski postopki pri izbiri kadrov in zaposlovanje – pri vseh kandidatih se iščejo enake kompetence,
- usposabljanje in razvoj posameznikov – uporaba modela kompetenc pripomore k razvoju potrebnih vrst znanja, sposobnosti in drugih potrebnih značilnosti posameznika,
- ocenjevanje posameznikov – model kompetenc je vodjem v oporo pri ocenjevanju posameznikov,
- »coaching«, svetovanje in mentorstvo – model kompetenc omogoča izboljšanje zaželenega vedenja posameznikov,
- sistem nagrajevanja – model kompetenc lahko pripomore k definiranju vedenja, ki bo nagrajeno,
- karierni razvoj – model kompetenc pripomore k zavedanju posameznikov o vedenju in spretnostih, ki so potrebne za napredovanje in doseganje njihovega uspeha,
- načrtovanje nasledstev – s pomočjo modela kompetenc lahko v organizaciji lažje poiščejo posameznike s potrebnimi zmožnostmi za vodilne položaje,
- zamenjava vodstva – organizacije so lahko usmerjene v negotovo prihodnost in s pomočjo ustvarjanja modelov, ki slonijo na predvidenih kompetencah, iščejo vodje za prihodnost (organizacije so lahko usmerjene tudi v trenutno situacijo).

2.4.1.2 Pasti in nevarnosti pri uvajanju in menedžmentu kompetenc

Slaba komunikacija, katere posledice so pomanjkanje razumevanja, nezadostno poznavanje izvora informacij in nepoznanih pričakovanj, je pogosto vzrok za spodletele projekte. Najpogostejše težave, s katerimi se srečajo organizacije pri vpeljavi kompetenc (Pickett, 1998):

- težave pri določanju kompetenc,
- namenjenega je premalo časa za izpeljavo projekta,
- nesprejemanje s strani zaposlenih,

- pomanjkanje podpore pri menedžmentu s časom in predanosti.

Ko v organizaciji pristopijo k sistematičnemu menedžmentu kompetenc, lahko sprejete odločitve negativno vplivajo na vse tri sklope menedžmenta kompetenc, tj. na izgradnjo modela kompetenc, razvoj kadrov in uporabo kompetenc za doseganje ciljev. Da bi se izognili napačno sprejetim odločitvam že na začetku izgradnje modela kompetenc, je potrebno ohraniti jasno sliko o namenu gradnje modela (zakaj) in ciljih (kaj), ki jih želimo doseči. V ospredju sta torej uporaba modela za lažje usmerjanje delovnega procesa in s tem boljših poslovnih rezultatov ter njegova uporaba, tj. lažje in sistematično usmerjanje razvoja kadrov tako s strani kadrovskega oddelka kot tudi s strani vodij. Pasti in nevarnosti, ki se pojavljajo pri izgradnji modela kompetenc (Majcen, 2009b, str. 297–300):

- odločitev o gradnji modela je sprejeta brez dogovora o namenu, tj. o tem, zakaj ga bomo uporabljali, kdo in kako – brez jasne vizije preteči nevarnost sledenju administrativnega cilja in ne bodoča uporaba modela za razvoj kadrov, ki omogoča pospeševanje uspešnosti zaposlenih in razvoj njihove kariere ter večjo konkurenčnost organizacije in lažje sprejemanje strategije poslovanja,
- kompliciranje pri gradnji modela – v ospredju je proučevanje organizacijskega vedenja zaposlenih namesto dovolj obširen, kakovosten in strokovno korekten seznam kompetenc, uporaben kot orodje za določanje kompetenc za delovna mesta,
- model je preveč poenostavljen in ne more služiti svojemu namenu,
- tim organizacije ne gleda kot celoto, temveč nekritično brani svojo organizacijsko enoto,
- organizacija uporabi že izdelan model, ki ga neposredno in nekritično presadi v svoj poslovni proces,
- uporabniki modela definicij ne razumejo enoznačno, ker so zapletene, strokovno nepravilne ali poenostavljene,
- zahteva vodstva po pripravi modela kompetenc s strani enega strokovnega delavca – naloga je za eno osebo preobširna in prezahtevna, ni je mogoče kakovostno izpeljati brez posameznikov, ki dobro poznajo delovna mesta,
- statičen pogled na model kompetenc – model je potrebno posodobiti najmanj enkrat letno (v pomoč so lahko predlogi vodij, pridobljeni s pomočjo rednih letnih razgovorov s sodelavci) zaradi sprememb v delovnem procesu, organiziranosti, kadrovske strukture, znanja in podobno.

Pasti in nevarnosti so prisotne tudi, ko je model kompetenc že zgrajen in ga v organizaciji uporabljajo za razvoj kadrov (Majcen, 2009b, str. 300–302):

- model kompetenc je zgrajen, a v praksi ni uporabljen in ne služi za izvajanje kadrovske politike, vodjem kot orodje za ugotavljanje, pospeševanje in usmerjanje osebnega razvoja zaposlenih ter zagotavljanje konkurenčnosti organizacije z usposobljenimi in uspešnimi kadri,

- premalo upoštevanja principov menedžmenta kompetenc pri določanju potreb po izobraževanju zaposlenih,
- model kompetenc je uporabljen le za del razvoja kadrov, na primer za razpise in sprejemanje novih kadrov,
- razvoj kompetentnosti zaposlenih se ne spremlja – nepoznavanje kompetentnosti kadra, nezadostno izkoriščanje kompetenc zaposlenih in nepoznavanje razvojnih potencialov zaposlenih,
- organizacija se osredotoča na kompetence kadrov skozi znanje in zanemari druge kompetence, ki so pomembne za poslovne rezultate in konkurenčnost organizacije,
- kadrovske plani organizacije in politika izvajanja izobraževanja niso povezani s predlogi, pripravljenimi na podlagi modela kompetenc s strani vodje za svoje zaposlene,
- ugotavljanje kompetenc, potrebnih za strateške načrte, se ne izvaja, ugotavljajo se samo kompetence, potrebne za tekoče poslovne rezultate,
- vodje niso usposobljeni za menedžment kompetenc na vseh ravneh organizacije.

Tudi pri uporabi kompetenc za doseganje ciljev se pojavljajo pasti in nevarnosti (Majcen, 2009b, str. 302–303):

- nesistematičen pristop k izgradnji modela kompetenc in neusklajenost postopkov sodelujočih posameznikov – primer so vodje, ki dobijo seznam kompetenc in zahtevo o določitvi nabora kompetenc za delovna mesta, za katera so odgovorni, z nejasnimi navodili, kako naj opravijo svojo nalogo in kakšen je namen izgradnje modela kompetenc, kar pripelje do zelo različnih izborov,
- vodje dobijo seznam kompetenc in zahtevo po lastni presoji o razvrstitvi kompetenc po posameznih delovnih mestih,
- izdelan seznam kompetenc, ki je nedefiniran, kar pripelje do različnih pojmovanj med posamezniki,
- model kompetenc je uporabljen kot orodje za ugotavljanje delovne uspešnosti, kar je zmotno, saj sta usposobljenost zaposlenega in rezultat dela dva različna pojma,
- model kompetenc je uporabljen za namene izvajanja sistema napredovanja,
- vodje modela kompetenc ne uporabljajo, ker ne dobijo dovolj natančnih navodil – ne vidijo njegovega pravega namena in s tem smisla njegove uporabe.

3 KARIERNA SIDRA

Koncept kariernih sider je rezultat longitudinalne študije, ki jo je v 60. letih prejšnjega stoletja začela izvajati skupina diplomantov na MIT, kasneje pa so se raziskave začele izvajati v več državah in so zajemale različne populacije ter poklice. Schein (2008, str. 15–16) je karierno sidro opredelil kot dejavnik v posameznikovi predstavi o sebi, tj. o lastnih sposobnostih, motivih in vrednotah, ki se jim ne odreče niti, ko so pred njim težavne odločitve. Posameznikovo karierno sidro se razvije po večletnih delovnih

izkušnjah in relevantnih povratnih informacijah, ki jih z delom pridobi. Ko se razvije, v grobem po petih do desetih letih dela, postane stabilizirajoča sila celotne osebnosti, ki vodi in omejuje bodoče karierne odločitve (Schein, 1990, str. 2). Večina od nas se svojih kariernih sider ne zaveda, 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 potrebno izbrati modro. Večina ljudi razvije močan koncept o samih sebi, tj. karierno sidro, ki zadrži njihovo notranjo kariero, čeprav doživljajo dramatične spremembe v zunanji karieri (Schein, 1996, str. 80).

Scheinov raziskovalni cilj je bil bolje razumeti notranjo kariero. Namen tipologije ni bil razviti selekcijsko orodje, ki bi drugim omogočilo etiketiranje posameznikov, pač pa ustvariti tipologijo, ki bi posameznikom pomagala razbrati lastne prioritete. Končni cilj je bil posameznikom pomagati razviti samovpogled, ki bi omogočil boljše pogajalsko izhodišče z organizacijo v povezavi s kariernim razvojem (Schein, 1990, str. 3–4).

Najbolj primeren čas za ugotavljanje kariernih sider po mnenju Scheina (1990, str. 12–13) je:

- pri sprejemanju odločilnih kariernih izbir, kot sta napredovanje ali premestitev na drugo delovno mesto,
- ko posameznik občuti potrebo po karierni spremembi zaradi nezadovoljstva s trenutno situacijo in išče nekaj drugega,
- ko v organizaciji zbirajo podatke o človeških virih in mora vsak posameznik prispevati svoj karierni načrt,
- ko se posameznik v organizaciji pogovarja z nadrejenim o karieri v okviru sistema kariernega razvoja,
- v primeru »dvojne« karriere, ko je potrebno sprejemati odločitve o maksimiranju potenciala obeh karier.

3.1 Vrste in značilnosti kariernih sider

Prvotne raziskave, ki jih je Schein (1996, str. 80) opravil sredi 70. let, so pokazale, da pogled večine ljudi na same sebe sloni na petih kategorijah, ki odsevajo osnovne vrednote, motive in potrebe: avtonomnost/samostojnost, varnost/stabilnost, strokovno-funkcijske kompetence, splošne menedžerske kompetence in podjetniška ustvarjalnost. Kasneje, v 80. letih, je z večjim naborom proučevanih poklicev odkril tri dodatne kategorije kariernih sider: storitev ali predanost k vzroku, čisti izziv in življenjski stil. Danes poznamo osem različnih tipov kariernih sider, s katerimi lahko opišemo večino zaposlenih in na podlagi katerih lahko določimo razlike med posamezniki.

Schein je v svojih raziskavah dodal novo kategorijo kariernega sidra, če sta vsaj dva proučevana primera nakazovala na veliko podobnost in nista mogla biti uvrščena v nobeno

izmed že obstoječih skupin. Glede na ta kriterij obstaja možnost, da bodo v prihodnosti pri raziskavah odkrite nove skupine kariernih sider. Nekateri se sprašujejo, zakaj med kategorijami ni »sidra čiste moči«. Schein predpostavlja, da ima vsak posameznik do neke mere potrebo po izkazovanju moči, a jo lahko uspešno izrazi skozi druga sidra. Podobno je z »raznovernostjo«, ki pa je lahko izražena s sidrom neodvisnosti, menedžerskim sidrom ali sidrom izziva, ter s »pripadnostjo organizaciji«, ki jo najdemo v sidru varnosti in stabilnosti ter menedžerskem sidru (Schein, 1990, str. 4, 12).

Raziskave so pokazale, da ima vsak poklic vsa karierna sidra, zaradi česar bi jih bilo zmotno obravnavati stereotipno. Večina organizacij ima med svojimi zaposlenimi vse vrste sider in njihov potencial, če je učinkovita, izkoristi v največji možni meri (Schein, 2008, str. 15–16, 18).

3.1.1 Tehnično-funkcionalno sidro

Posamezniki s tehnično-funkcionalnim sidrom gradijo točno določene talente in spretnosti, s tehničnega ali funkcionalnega področja (Schein, 2006, str. 7), izpopolnjevanje teh talentov in spretnosti na višji ravni pa pomeni izpolnjevanje samih sebe. Delo jih lahko vodi v administrativne ali menedžerske vode, vendar le na njihovem, specifičnem področju, saj bi se pri splošnem menedžmentu morali odpovedati izvajanju svojih spretnosti. Priznanje iščejo le pri posameznikih, ki cenijo njihove spretnosti, službo pa bodo zamenjali v primeru, da zanje ne prinaša izzivov. To jim lahko prepreči le ekonomska situacija, zaradi katere bi bili prisiljeni službo obdržati. V tem primeru iščejo izzive izven delovnega časa ali pa razvijejo konjiček na zelenem področju. Največjo nevarnost v večini organizacij predstavlja napredovanje na najvišje položaje, ki jih ne bodo marali in v njih ne bodo uspešni (Schein, 1990, str. 5–6).

Delo mora za posameznike s tehnično-funkcionalnim sidrom pomeniti strokovni izziv, najbolj bistvena pa je vsebina, saj jih lahko delo, pri katerem ne preizkušajo svojih zmožnosti in spretnosti, dolgočasi. Najraje se izobražujejo na področju svojega dela, ker s pridobljenim znanjem rešujejo konkretne probleme pri delu. Praviloma se ne izobražujejo »na zalogo«, veliko pa jim pomeni formalna izobrazba, s katero pridobijo javno veljavne certifikate. Organizacije, ki zaposlene motivirajo predvsem z višino plače in možnostjo vertikalnega napredovanja, nimajo pravega načina za motiviranje strokovnjakov. Najbolj cenijo priznanja poklicnih kolegov, objavljene prispevke, javne nagrade in priznanja in podobno. Pričakujejo plačo, ustrezno ravni formalne izobrazbe in delovnih izkušenj, pomembna jim je višina plače, manj pa bonitete, kot so na primer opcije, službeno vozilo in podobno. Radi se primerjajo z drugimi izven organizacije, ki imajo podobno izobrazbo, in z višjo plačo želijo ohraniti družbeni status ter ugled. Cenijo dodelane lestvice poklicnega napredovanja, manj pa so navdušeni nad administrativno ali vodstveno lestvico (Brečko, 2006a, str. 250–252).

V prihodnosti bi se lahko hiter tehnološki napredek za posameznike izkazal za problem, saj se bodo morali učiti hitro in se znati prilagajati na spremembe, če bodo želeli ostati konkurenčni mlajši generaciji (Schein, 1996, str. 83).

3.1.2 Menedžersko sidro

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, str. 6).

Menedžersko zasidrani posamezniki cenijo izobraževanje, ki je nemalokrat razpršeno in služi kot glavno sredstvo za osebni in poklicni razvoj. Prisegajo na vseživljenjsko izobraževanje in različne načine pridobivanja znanja, tudi s prostovoljnim delom. Formalnemu izobraževanju dajejo le delni pomen. Najbolj jih motivira premikanje po hierarhični lestvici navzgor, sledijo priznanja v obliki denarja, delnic, bonusov in podobno ter pomembnejši in novi nazivi. Cenijo in vrednotijo se po višini plačila, zato je najboljša nagrada dobro plačano delo, plačilo pa mora biti bistveno višje kot stopničko pod njimi, želja po »zlatih lisicah« je izrazita. Sistem kariere, ki je pisan na kožo posameznikom z menedžerskim sidrom, omogoča napredovanje na višje ravni odločanja in glede na dosežke ter zasluge. Zanje je pomembna številčnost podrejenih ter stopnjevanje zahtevnosti in pomembnosti vodenega projekta (Brečko, 2006a, str. 252–254).

Danes organizacijske strukture postajajo vse bolj sploščene in s tem tudi menedžment postaja prisoten na nižjih ravneh, centraliziran nadzor pa se deli na manjše funkcije. Tako bodo morali imeti timski, projektni in programski menedžerji vse spretnosti vodilnih menedžerjev, torej več kot le tehnična znanja (Schein, 1996, str. 84).

3.1.3 Sidro samostojnosti/neodvisnosti

Rutina in pravila znotraj organizacije, uniformiranost, delavnik in ostale omejitve pri delu posameznike s sidrom samostojnosti ali neodvisnosti odbijajo. Prevladuje želja po samokontroli nad delovnim življenjem (Schein, 1990, str. 5), ti posamezniki se pogosto nagibajo k samozaposlitvi oziroma izbirajo delo z visoko stopnjo samostojnosti (Schein, 2006, str. 9), zato po navadi preferirajo delo predavatelja, svetovalca ali neodvisnega poslovnega, ustrezajo pa jim tudi določena področja organizacijskega dela, kot je področje prodaje ali delo raziskovalca oziroma razvijalca (Schein, 1990, str. 5). V primeru, da

»obtičijo« v organizaciji, si želijo delati na področjih, ki omogočajo fleksibilnost pri delu, predvsem glede tega, kdaj in kako delati (Schein, 2006, str. 9). Napredovanje po lestvici navzgor lahko za takšne posameznike predstavlja oviro, saj pomeni izgubo avtonomnosti, čeprav je delo bolje plačano (Schein, 1990, str. 5).

Neposredno vodenje posamezniki, zasidrani v samostojnost/neodvisnost, težko prenašajo, vendar želijo jasne, opisane in časovno določene cilje, do katerih pot najdejo sami. Zato imajo radi pogodbeno ali projektno delo s polovičnim, polnim ali občasnim delovnim časom. Večji pomen pripisujejo formalnemu izobraževanju, strukturiranim in dalj časa trajajočim oblikam izobraževanja. Osredotočajo se na izbrani študij, ki ga izberejo zaradi veselja do vsebine in predpostavke o kasnejšem poklicu. Večina organizacij nima ustrezno razvitega sistema kariere in motiviranja, saj njihov razvoj zahteva t. i. psihološko pogodbo. Rajši imajo nezavezujoče oblike motiviranja, kot so na primer letna ali mesečna priznanja za najboljšega delavca ter različna zahvalna in priporočilna pisma. Motivirajo jih tudi fleksibilne oblike dela. Nagrajevanja v obliki zlatih lisic ne marajo in želijo plačilo na podlagi zaslug. Napredovanje za zasidrane v samostojnosti/neodvisnosti pomeni prehod na delovno mesto, ki prinaša samostojnejše odločanje o razporejanju delovnega časa in poteh za doseg ciljev (Brečko, 2006a, str. 255–257).

Spreminjajoči se poklicni svet za posameznike, zasidrane v samostojnost ali neodvisnost, ne predstavlja takšnih težav kot za osebe, katerih prednost je varnost in stabilnost. Večina zaposlovalnih politik organizacij, ki ponujajo le zaposljivost, se ujema s profilom teh posameznikov. Tisti, ki so zgradili avtonomne kariere, se bodo v prihodnosti lahko dobro prilagodili na spremembe, vendar pa situacija za posameznike, odvisne od varne službe, ki načrtujejo prehod drugam, ni najboljša (Schein, 1996, str. 82).

3.1.4 Sidro varnosti in stabilnosti

Posamezniki s prevladujočim sidrom varnosti in stabilnosti primarno in vedno iščejo delo, ki jim ponuja občutek ekonomske varnosti in stabilnosti (Schein, 1990, str. 5). Sidro se lahko pojavi kot posledica zaskrbljenosti glede finančne varnosti, zaposlitvene varnosti ali geografske stabilnosti v smislu bivanja na področju, kjer je lahko najti službo. Takšna stabilnost lahko vključuje tudi posameznikovo zvestobo in pripravljenost narediti karkoli, kar delodajalec želi v zameno za dodatno nagrado. Sama vsebina dela in položaj, ki ga ima posameznik v organizaciji, nista tako pomembna, čeprav lahko s talenti pride tudi na višje položaje (Schein, 2006, str. 10). Zanj je pomembno, koliko dodatnih koristi ponuja delodajalec. Zlate lisice so točno to, kar išče (Schein, 1990, str. 5). Tako kot ima vsak posameznik željo po samostojnosti oziroma neodvisnosti, si želi tudi varnost in stabilnost, še posebej v časih večjega finančnega bremena. Za posameznike, zasidrane v tem sidru, pa je značilno, da okrog varnosti in stabilnosti gradijo samopodobo. Sprostijo se lahko le, če so dosegli stopnjo kariernega uspeha in stabilnosti, ki daje občutek, »da jim je uspelo«

(Schein, 2006, str. 10). Čeprav lahko imajo različne talente in vrednote, nobena ni tako pomembna, kot je občutek varnosti in stabilnosti (Schein, 1990, str. 5).

Največ jim pomenijo povišanje plače in ugodnosti ter dobre delovne razmere. Pri svojem izobraževanju raje posegajo po formalnih oblikah, ki so osredotočene na omejeno število področij. Povečanje potrebe po znanju se pojavi ob različnih spremembah ter ob ogroženi varnosti njihove zaposlitve. Najbolj jih motivirajo zagotovilo o varnosti in stabilnosti zaposlitve ter priznanja za pripadnost in lojalnost organizaciji. Ne sprejemajo variabilnega sistema nagrajevanja, ki sloni na doseženih osebnih ciljih, in želijo vnaprej vedeti, kdaj bodo dobili povišanje. Večina organizacij ima oblikovan sistem nagrajevanja, ki je osebam s sidrom varnosti in stabilnosti pisan na kožo, vendar pa tovrsten sistem zavira razvoj organizacije, saj ne spodbuja ambicioznosti in zdrave tekmovalnosti. Najbolj si želijo napredovanja po sistemu trajanja dela v organizaciji, kar predstavlja potrditev dolgoletne lojalnosti organizaciji in potrditev formalnega službovanja (Brečko, 2006a, str. 257–259).

Danes smo priča organizacijskim spremembam, tj. premikom iz »zaposlitvene varnosti« v »zaposljivo varnost«. Posameznik tako od organizacije lahko pričakuje le še priložnost učenja in pridobivanja izkušenj, kar naj bi pripomoglo k večji zaposljivosti pri drugih organizacijah. To pomeni, da mora osnovo varnosti in stabilnosti prenesti z organizacije na samega sebe. Zato morajo posamezniki, ki so usmerjeni k iskanju »dobrega« zaposlovalca, pri katerem bi lahko delali celotno karierno obdobje, najti nov način razmišljanja o sebi in se osredotočiti na nove zunanje ali notranje strukture, na katere se lahko zanesejo (Schein, 1996, str. 81–82).

3.1.5 Sidro podjetniške ustvarjalnosti

Osebam, ki si že zelo zgodaj želijo ustvariti lastno organizacijo, izdelek ali storitve, pri čemer so v celoti odvisne od svoje kreativnosti, pripada sidro podjetniške ustvarjalnosti. Pogosto s posli začnejo že med šolanjem ali pa o lastnem poslu razmišljajo, četudi so zaposleni v bolj tradicionalnih službah. Prisotna je želja po velikih zaslužkih, vendar ta ne predstavlja cilja kot takega, pač pa je mera, kako uspešen je posameznik pri ustvarjanju nečesa novega. Ustanovljena organizacija je kot njegov »podaljšek«, ki ga pogosto poimenuje po sebi. Delal bi le v organizaciji, ki dopušča razvoj lastne organizacije in dovoli nadzor nad njo ali mu dovoli obdržati lastne patente. Manjšinsko lastništvo v organizaciji ali deljenje zasluge z ostalimi za podjetniško usmerjenega posameznika ne pride v poštev (Schein, 1990, str. 8).

Izobraževanje je usmerjeno na področja lastnih interesov in veselja do študija ter je raznoliko in razpršeno, formalnemu izobraževanju ne pripisuje velikega pomena. Glavni motivator sta možnost lastništva organizacije in kopičenja premoženja. Dejavniki nagrajevanja so (so)lastništvo organizacije ali udeležba pri dobičku, lastništvo nad patenti in nadzor nad kapitalom organizacije. Denar po navadi vložijo v nove projekte, saj jim

največ pomeni razvoj organizacije. Napredovanje vidijo predvsem v delu, ki omogoča ustvarjalnost in svobodo, kot je na primer vodenje oddelka za razvoj, sklenitev franšizne pogodbe z matično organizacijo in podobno. Večina organizacijskih kariernih sistemov ne zmore slediti intenzivnosti njihovih potreb (Brečko, 2006a, str. 260–261).

Posameznik, ki je zasidran v podjetniško ustvarjalnost, bo v svoji karieri gotovo ustanovil svojo organizacijo. Organizacije ga lahko poskusijo uporabiti v zgodnji stopnji njegovega kariernega razvoja, vse dokler se zaveda, da ga ne zadržujejo (Schein, 1990, str. 8). Potrebe po novih proizvodih in storitvah, ki izvirajo iz informacijske tehnologije, biotehnologije in še neznanih tehnologij, bodo še naraščale. Naraščajoča mobilnost, ki je danes prisotna v svetu, bo posameznikom omogočala še večje možnosti pri iskanju zaposlitvenih priložnosti. Dinamična kompleksnost prihodnje industrije bo še bolj cenila kreativnost, ki predstavlja jedro sidra podjetniške ustvarjalnosti (Schein, 1996, str. 85).

3.1.6 Sidro predanosti

Posamezniki s sidrom predanosti celotno kariero gradijo na najpomembnejših vrednotah (na primer iznajdba izdelkov, ki bodo reševali življenja ali pa izkoreninili lakoto), ki jih skušajo doseči pri svojem delu. V organizaciji ali pri poklicu bodo vztrajali le pod pogojem, da izpolnjuje njihove vrednote (Schein, 1990, str. 9). Premestitve na drugo delovno mesto ali napredovanja ne bodo sprejeli v primeru, da delo ne bo več izpolnjevalo njihovih vrednot (Schein, 2006, str. 11).

Zanimajo se predvsem za vsebine, ki pripomorejo k izboljšanju znanja, potrebnega pri delu, večjega pomena formalnemu izobraževanju ne pripisujejo. Po navadi se že v času študija usmerijo v izbrano smer in pri njej vztrajajo, a hkrati nove izkušnje pridobivajo tudi drugje. Najbolj so motivirani ob priznanju in podpori kolegov ter nadrejenih. Kot nagrado za delo imajo rajši fiksno kot variabilno plačilo, saj menijo, da v dolgoročnem smislu njihove dodane vrednosti ni mogoče izmeriti. Napredovanje za posameznike s sidrom predanosti pomeni karierni premik na položaj, ki omogoča vplivanje na sistem vrednot v organizaciji in na družbo (Brečko, 2006a, str. 261–263).

Vse več posameznikov želi poleg opravljanja svojega dela narediti nekaj pomembnega v širšem kontekstu. Zavedanje o onesnaženosti narave, naraščajoča vrzel med razvitim in nerazvitim svetom, varnosti proizvodov in podobno so pripeljali do oblikovanja novih organizacij, ki bodo v prihodnosti zaposlovale še več ljudi (Schein, 1996, str. 85).

3.1.7 Sidro izziva

Sidro izziva je izrazito pri posameznikih, katerih delo vedno dopušča doseči občutek premagovanja »nemogočih« ovir, velikih izzivov ali težke konkurence. Vrsta dela ni tako pomembna, kot je pomembno dejstvo, da dopušča možnost zmage nad konkurenti ali

problemi. Situacije pogosto delijo glede na zmago ali poraz, pravo zadovoljstvo pa je prisotno le ob zmagah (Schein, 1990, str. 10). Posameznikov s sidrom izziva naj bi bilo malo, a po besedah Scheina naj bi ta skupina naraščala najhitreje, čeprav ni prepričan, ali v svet dela vstopa vse več oseb s to predispozicijo ali gre za prilagoditev naraščanju izzivov, ki nam jih svet predstavlja. Zaradi dramatičnega tehnološkega spreminjanja se bo ta skupina ljudi morala hitro učiti (Schein, 1996, str. 85).

Posamezniki s sidrom izziva pogosto že med študijem spreminjajo smer izobraževanja ter pridobivajo dodatne delovne izkušnje in s tem iščejo izzive. Običajno so motivirani že sami po sebi z iskanjem nenehnih izzivov. Dodatna motivacija je lahko vodenje na videz nedosegljivih projektov. Praviloma velja: večji je izziv, večja je motivacija. Nagrade morajo biti povezane z uspešnostjo pri delu, posamezniki pa zagovarjajo variabilno nagrajevanje. Napredovanje pomeni prehod na vloge, ki omogočajo večje izzive (Brečko, 2006a, str. 264–265).

3.1.8 Sidro življenjskega sloga

Sidro življenjskega sloga se je najverjetneje 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. 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, str. 11), kar zahteva veliko fleksibilnosti. 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, 2006a, str. 265–266).

Posamezniki s sidrom življenjskega sloga običajno izbirajo poklice, kjer lahko sami prilagajajo delovni čas. V smeri izobraževanja jih vodijo lastni interesi. Motivira jih gibljivi delovni čas, delo na domu, študijski dopust in podobno. Primeren način nagrajevanja je po njihovem mnenju fiksno plačilo, čeprav bi bilo glede na doseganje rezultatov nižje od variabilnega. Cenijo predvidljivo hierarhično napredovanje in delo z večjo fleksibilnostjo delovnega časa (Brečko, 2006a, str. 266–267).

3.2 Stalnost in stabilnost sider

Nekateri avtorji se z ugotovitvami Scheina ne strinjajo popolnoma in mu očitajo, da njegova prvotna študija sloni le na majhni skupini, štiriinštiridesetih visoko izobraženih oseb, samo moških, v poznih dvajsetih ali na začetku tridesetih let starosti (Yarnall, 1998, str. 56), zaradi česar je vprašljiva možnost aplikacije na ženske, rasne skupine ali manj izobražene skupine. Kasneje je Schein sam izpeljal dodatne raziskave in izoblikoval

tabelo porazdelitve sider v določenih poklicnih skupinah. Čeprav ta vključuje ženske, je še vedno bazirana na manjših skupinah v večini dobro izobraženih strokovnjakov (Yarnall, 1998, str. 56).

Schein je preučil petnajst oseb iz prvotno preučevane skupine, ko so bile stare nekaj čez štirideset let, in na podlagi primerjave zaključil, da sidra ostanejo konsistentna skozi vse življenje. Po njegovem mnenju pa obstaja možnost, da se sidra spremenijo zaradi delovnih izkušenj, ki vodijo v globlja odkritja o samem sebi in s tem dopuščajo izvirnemu sidru, da pride na dan. Scheinu nasprotuje Derr, ki trdi da se poklicna usmerjenost s starostjo in zunanjim vplivom lahko spremeni (Yarnall, 1998, str. 56). Cvetko (2002, str. 64) meni, da je malo verjetno, da bi želela oseba z menedžerskim sidrom kar naenkrat postati specialist ali da bi oseba s sidrom tehnične in funkcionalne sposobnosti želela postati menedžer.

Študija Yarnallove (1998, str. 59), ki temelji na tristo štiriinsedemdesetih posameznikih, je pokazala, da se sidra ne razlikujejo zaradi spola ali starosti, pač pa se v manjši razsežnosti razlikujejo glede na posameznikov položaj znotraj organizacijske hierarhije. Pri zaposlenih na višjih položajih je bila verjetnost splošnega menedžerskega sidra večja, pri posameznikih na nižjih položajih pa je bilo pogostejše sidro varnosti in stabilnosti. Slednje podpira Derrovo teorijo (1986), ki pravi, da se sidra lahko spreminjajo v času posameznikovega življenja, spremembe vlog posameznika pa lahko pripeljejo do spremembe sidra. Kljub temu bi lahko trdili, da je razlika med kariernimi sidri »napovedovalec« verjetnosti kariernega napredovanja (karierna sidra so vzrok in ne posledica).

Knivetonova študija (2004, str. 564), s katero je želel ugotoviti relativno pomembnost posameznikovih kariernih sider, je zajela petsto štirideset menedžerjev različnih starosti in delovne dobe. Ugotovil je, da so mlajši menedžerji usmerjeni bolj k svojim veščinam in potencialnemu doprinosu z delom, med tem ko so starejši menedžerji bolj nagnjeni k zavedanju o omejitvah lastne vloge v organizaciji. Razlike izhajajo iz procesa staranja in različnih delovnih izkušenj, vendar so za trdne zaključke potrebne bolj poglobljene študije. Le pri približno polovici posameznikov je prevladovalo eno karierno sidro, ostali so imeli dve ali celo več sider približno istega ranga (Kniveton, 2004, str. 564, 570–571). Prav tako Suutari in Taka (2004, str. 833) v svoji študiji, v katero je bilo zajetih dvaindvajset oseb, navajata, da odločitve večine menedžerjev z »globalno« kariero slonijo na dveh ali več kariernih sidrih namesto na enem, dominantnem. Tudi Feldman in Bolino nasprotujeta Scheinovim ugotovitvam, da vsaki osebi pripada samo eno karierno sidro (Kniveton, 2004, str. 566).

Brečkova (2008, str. 28) glede na rezultate longitudinalne raziskave, opravljene v Sloveniji, meni, da so sidra, ko se enkrat oblikujejo in so trdna, razmeroma trajen skupek vrednot in se ne spreminjajo več, kljub neugodnim razmeram v posameznikovih življenjskih obdobjih. V štiriletni raziskavi se je namreč karierno sidro spreminjalo le pri osebah z največ osmimi leti delovnih izkušenj. Tudi Cvetko (2002, str. 63–64) poudarja, da

ima vsaka oseba le eno karierno sidro. Njegova trditev temelji na sami definiciji sidra, ko posameznik kot del predstave o sebi izmed več možnosti vedno izbere isto.

Različni avtorji o stalnosti in stabilnosti sider povzemajo različne ugotovitve. Področje je premalo in prekratko raziskano, da bi lahko z gotovostjo trdili, ali se karierna sidra v posameznikovem delovnem življenju spreminjajo ali ne.

3.3 Vpliv kariernih sider na razvoj posameznikove kariere

Karierna sidra lahko uporabimo kot instrument načrtovanja kariere (Brečko, 2008, str. 25), saj razkrije posameznikovo predstavo o sebi, tj. o lastnih sposobnostih, motivih in vrednotah (Schein, str. 15–16), organizacije pa iščejo ljudi, ki imajo razvite prave vrednote za opravljanje določenega dela (Brečko, 2008, str. 25).

Brečkova (2006a, str. 267–268) je s pomočjo longitudinalne raziskave, ki je bila izvedena v Sloveniji leta 2000 in 2004, ugotovila povezanost med različnimi kariernimi sidri in poklici, prikazanimi v Tabeli 4. Ugotovila je, da obstajajo družbeno bolj ali manj zaželeni sidra. Na prvem mestu se nahaja tehnično-funkcionalno sidro, z razlago, da pri nas cenimo strokovnjake, medtem ko je najmanj priljubljeno sidro življenjskega sloga.

Tabela 4: Najpogostejše sidro za dvanajst poklicev v Sloveniji

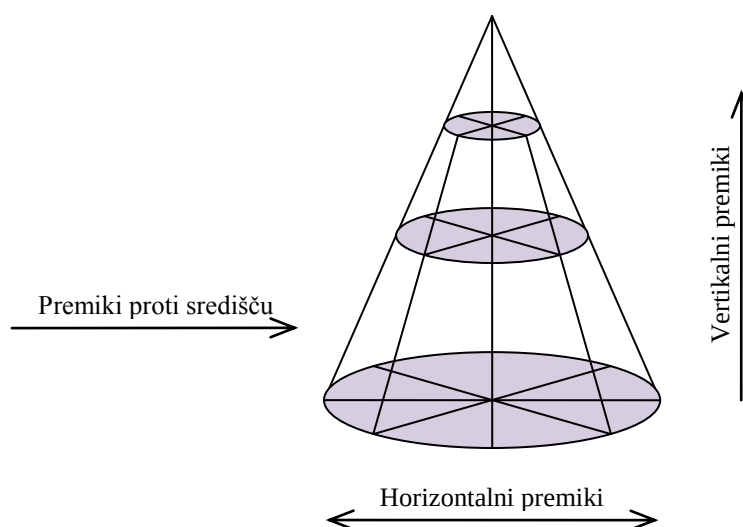
Delovno mesto	Najpogostejše sidro
Direktor oddelka	Managersko sidro
Vodja oddelka, vodja enote	Tehnično-funkcionalno sidro
Tajnica/poslovna sekretarka	Sidro predanosti
Organizator dela	Sidro varnosti in stabilnosti
Pravnik	Sidro samostojnosti in neodvisnosti
Komercialist	Sidro samostojnosti in neodvisnosti/ sidro podjetniške ustvarjalnosti
Inženir	Tehnično-funkcionalno sidro
Ekonomist/finančni analitik	Tehnično-funkcionalno sidro
Kadrovski delavec	Sidro varnosti in stabilnosti
Zdravnik	Tehnično-funkcionalno sidro
Učitelj/profesor	Tehnično-funkcionalno sidro/ sidro varnosti in stabilnosti
Upravni delavec	Sidro varnosti in stabilnosti

Vir: D. Brečko, Karierna sidra kot instrument za načrtovanje kariere: povej mi, katero karierno sidro imaš, in povem ti, kakšna bo tvoja kariera, 2008, str. 27.

Na razvoj kariere ne vpliva samo posameznik ali organizacija, gre za dvosmerni proces, kjer organizacija socializira posameznika, posameznik pa s svojim delovanjem vanjo vnaša

spremembe. Vsaka karierna odločitev pravzaprav pomeni pogajanja in psihološko zavezo, da bosta tako organizacija kot tudi posameznik izpolnila dane obljube v prid razvoju obojih. Posameznikove vrednote in sposobnosti se kažejo kot karierna sidra, s pomočjo katerih uresničuje svoje poslanstvo in samopodobo. Karierna sidra so ponudila tridimenzionalen sistem napredovanja v organizaciji, saj poleg horizontalnega in vertikalnega ustvarjanja kariere poznamo tudi premike proti središču. Ti sestavljajo t. i. sistem interne kariere, tj. kariere v določeni organizaciji. Tridimenzionalni model kariernega razvoja, prikazan na Sliki 9, je lahko organizacijam v pomoč pri nadaljnjem razvoju zaposlenih (Brečko, 2008, str. 25–26).

Slika 9: Tridimenzionalni model kariernega razvoja v organizaciji



Vir: D. Brečko, Načrtovanje karierne poti kot dodana vrednost v organizaciji: vseživljenjski razvoj osebnosti kot imperativ pri oblikovanju kariernega sistema organizacije, 2009, str. 20.

Dodano vrednost na zaposlenega bo mogoče zviševati le ob uvidu v potrebe posameznikov in njihova karierna sidra. S tem standardnih delovnih mest skoraj ne bo več, saj bo zaradi upoštevanja in prilagajanja različnim kariernim sidrom vsako delovno mesto skoraj unikatno (Brečko, 2008, str. 27).

3.3.1 Izbira poklica in načrtovanje kariere

Brečkova (2006a, str. 269–270) je v raziskavi ugotovila, da se dejavniki kariernega sidra pojavijo še pred vstopom v delovno okolje, čeprav se dokončno razvijejo kasneje, šele po približno desetih letih delovnih izkušenj. Karierno sidro torej vpliva na izbiro prvega poklica. Glede na izsledke raziskave o glavnih motivih za izbiro prvega poklica po prevladujočih kariernih sidrih, navedenih v Tabeli 5, lahko rečemo, da še najbolj izstopajo posamezniki z menedžerskim sidrom, za katere je pomemben motiv zaslužek ter formalna moč in visok status.

Tabela 5: Glavni motiv za izbiro prvega poklica (v %) glede na prevladujoče karierno sidro

Karierno sidro	Zaslужek	Predstava o delu	Drugo	Skupaj
Tehnično-funkcionalno sidro	8,5	66,0	25,5	100,0 (n=47)
Managersko sidro	44,1	52,9	2,9	100,0 (n=34)
Sidro samostojnosti/ neodvisnosti	0,0	72,2	27,8	100,0 (n=18)
Sidro varnosti in stabilnosti	18,2	54,5	27,3	100,0 (n=22)
Sidro podjetniške ustvarjalnosti	0,0	90,0	10,0	100,0 (n=10)
Sidro predanosti	2,9	82,4	14,7	100,0 (n=34)
Sidro izziva	20,0	73,3	6,7	100,0 (n=15)
Sidro življenjskega sloga	6,3	81,3	12,5	100,0 (n=16)
Skupaj	14,3	68,9	16,8	100,0 (n=196)

Vir: D. Brečko, Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom, 2006a, str. 269.

3.3.2 Napredovanje in uresničevanje kariernih ambicij

Opisi kariernih sider kažejo na to, da imajo posamezniki različne poglede na napredovanje ter ambicije, povezane s kariero. Nekateri si želijo napredovati vertikalno, za druge napredovanje pomeni premik horizontalno, tretji pa si napredovanja ne želijo. Lahko se zgodi tudi, da napredujejo drugače, kot so pričakovali, ali pa drugače, kot je imela začrtano organizacija.

Brečkova (2006, str. 270) je v študiji, katere izveček je prikazan v Tabeli 6, ugotovila, kako so posamezniki z določenim kariernim sidrom napredovali v letih od 2000 do 2004. Največkrat so vertikalno napredovali posamezniki z menedžerskim sidrom in s sidrom podjetniške ustvarjalnosti, horizontalno pa posamezniki s tehnično-funkcionalnim sidrom, sidrom varnosti in stabilnosti, sidrom izziva, sidrom samostojnosti/neodvisnosti ter sidrom predanosti. Posamezniki s sidrom izziva so napredovali tako horizontalno kot tudi vertikalno, kar je veljalo tudi za posameznike s sidrom podjetniške ustvarjalnosti. V skupini, v kateri v proučevanem obdobju ni bilo napredovanja, izstopajo predvsem posamezniki s sidrom življenjskega sloga, sledita pa sidro stalnosti in stabilnosti ter sidro predanosti. Sidri, ki se glede načina napredovanja najbolj razlikujeta, sta menedžersko sidro, kjer prevladuje vertikalno napredovanje, in tehnično-funkcionalno sidro s prevladujočim horizontalnim načinom napredovanja.

Tabela 6: Napredovanje posameznikov (v %) med letoma 2000 in 2004 glede na prevladujoče karierno sidro

Karierno sidro	Brez napredovanja	Horizontalno napredovanje	Vertikalno napredovanje	Skupaj
Tehnično-funkcionalno sidro	25,5	70,2	4,3	100,0 (n=47)
Managersko sidro	20,6	23,5	55,9	100,0 (n=34)
Sidro samostojnosti/neodvisnosti	10,5	78,9	10,5	100,0 (n=19)
Sidro varnosti in stabilnosti	42,9	42,9	14,3	100,0 (n=21)
Sidro podjetniške ustvarjalnosti	20,0	40,0	40,0	100,0 (n=10)
Sidro predanosti	41,9	45,2	12,9	100,0 (n=31)
Sidro izziva	6,7	46,7	46,7	100,0 (n=15)
Sidro življenjskega sloga	50,0	37,5	12,5	100,0 (n=16)
Skupaj	28,0	49,7	22,3	100,0 (n=193)

Vir: D. Brečko, Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom, 2006a, str. 271.

Identifikacija kariernega sidra nam torej lahko pomaga predpostaviti posameznikovo horizontalno ali vertikalno napredovanje, kar mu lahko omogoči lažje načrtovanje kariere in ugotavljanje ambicij, organizaciji pa služi kot pomoč kadrovske funkciji pri načrtovanju nasledstva in karierne poti (Brečko, 2006a, str. 271).

Brečkova (2006a, str. 271) je predpostavila, da si vsi posamezniki napredovanja ne želijo in je s študijo svojo predpostavko tudi potrdila. Glede na rezultate, ki so razvidni iz Tabele 7, sklepam, da si posamezniki z menedžerskim sidrom in sidrom izziva najbolj želijo vertikalnega napredovanja. Želja po horizontalnem napredovanju je izrazitejša pri posameznikih s sidrom predanosti, pri tehnično-funkcionalnem sidru, sidru varnosti in stabilnosti in sidru podjetniške ustvarjalnosti je želja po napredovanju v horizontalni ali vertikalni smeri približno enaka, pripadniki sidra življenjskega sloga pa si malo bolj želijo horizontalnega napredovanja kot pa nenapredovanja. Odstotek posameznikov, ki nimajo želje po napredovanju, je precej visok pri sidru samostojnosti/neodvisnosti, pri tehnično-funkcionalnem sidru, sidru varnosti in stabilnosti in sidru podjetniške ustvarjalnosti pa so vse tri kategorije približno izenačene.

Tabela 7: Osebna želja po napredovanju (v %) glede na prevladujoče karierno sidro

Karierno sidro	Želja napredovati horizontalno	Želja napredovati vertikalno	Ni želje po napredovanju	Skupaj
Tehnično-funkcionalno sidro	31,9	36,2	31,9	100,0 (n=47)
Managersko sidro	6,3	78,1	15,6	100,0 (n=32)
Sidro samostojnosti/neodvisnosti	21,1	36,8	42,1	100,0 (n=19)
Sidro varnosti in stabilnosti	31,8	31,8	36,4	100,0 (n=22)
Sidro podjetniške ustvarjalnosti	30,0	30,0	40,0	100,0 (n=10)
Sidro predanosti	57,6	24,2	18,2	100,0 (n=33)
Sidro izziva	14,3	85,7	0,0	100,0 (n=14)
Sidro življenjskega sloga	53,3	6,7	40,0	100,0 (n=15)
Skupaj	31,3	41,7	27,1	100,0 (n=192)

Vir: D. Brečko, Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom, 2006a, str. 272.

Tako kot željo po napredovanju bi morale organizacije upoštevati tudi željo po nenapredovanju, saj lahko neupoštevanje katerekoli izmed želja pripelje do nezadovoljstva posameznika in s tem manjše uspešnosti organizacije. Organizacija mora, glede na ugotovitve, za uspešen menedžment kariere posameznikov poskrbeti za vse možnosti karierni poti, torej za možnost horizontalnega ali vertikalnega napredovanja ter tudi za posameznike, ki ne želijo napredovati (Brečko, 2006a, str. 272–273).

Brečkova (2006a, str. 273) je ugotovila, da je karierna pot močno zaznamovana z obsegom in razpršenostjo izobraževanja posameznika. Funkcionalnemu usposabljanju in izobraževanju največ časa namenjajo posamezniki z menedžerskim sidrom, sledijo pa posamezniki s tehnično-funkcionalnim sidrom in sidrom izziva. Izobraževanju so nenaklonjeni posamezniki s sidrom predanosti, sidrom varnosti in stabilnosti ter sidrom življenjskega sloga. Tudi dodatno izobraževanje na leto in smer napredovanja sta pokazala praktično enako sliko. Posamezniki s tehnično-funkcionalnim sidrom izobraževanju namenijo več časa kot posamezniki z menedžerskim sidrom, čeprav prvi običajno napredujejo horizontalno, drugi pa vertikalno, zaradi česar ne moremo predvideti smeri napredovanja. Samo napredovanje pa lahko povežemo z obsegom izobraževanja, saj posamezniki s sidrom življenjskega sloga ne napredujejo pogosto, izobraževanju pa namenijo najmanj časa.

4 OBLIKOVANJE MODELA ZA KARIERNI RAZVOJ Z UPORABO MODELA KOMPETENC IN KARIERNIH SIDER

V praktičnem delu magistrskega dela sem po uvodni predstavitvi organizacije Rastko prikazala in razložila korake, potrebne za izgradnjo modela kompetenc, ter prikazala korake, potrebne za oblikovanje seznama delovnih specifičnih kompetenc na praktičnem primeru preučevanega oddelka. Po določitvi in opisu delovnih specifičnih kompetenc za preučevani oddelok je sledila določitev zahtevane stopnje razvitosti kompetenc ter predlogi uporabe modela kompetenc v praksi. Kot osnovo predlagam redno izvedbo letnih razgovorov s predlaganimi obrazci ter izdelavo kompetenčnega profila posameznikov in načrta osebnega razvoja. Poleg kompetentnosti posameznika lahko preučimo tudi kompetentnost tima, ki ni odvisna samo od znanj in lastnosti posameznikov, temveč v veliki meri od sposobnosti združevanja zmogljivosti članov tima. Pri tem se pojavljajo različne kombinacije, zato je zmotno reči, da je kompetentnost tima preprosto seštevek kompetentnosti posameznikov. V nadaljevanju sem predstavila praktično uporabo kariernih sider kot pomoč pri kariernem razvoju zaposlenih ter analizirala preučevani oddelok. Zadnje poglavje zajema vse faze, ki jih je potrebno izpeljati za izdelavo modela za karierni razvoj, kjer organizaciji Rastko podajam predloge za praktično izvedbo z uporabo modela kompetenc in kariernih sider.

Do zaključkov sem prišla s pomočjo preučitve domače in tuje literature, z izpeljavo raziskave v organizaciji Rastko v preučevanem oddelku in več pogovori s kadrovnico, ki se ukvarja z razvojem zaposlenih v organizaciji Rastko. S pomočjo organiziranih delavnic smo z zaposlenimi iz preučevanega oddelka po usvojitvi pojmov, povezanih s kompetencami, in pregledu novih delovnih nalog oblikovali seznam delovnih specifičnih kompetenc ter na podlagi ocenjevalne lestvice izbrali ožji izbor kompetenc. Sledil je dokončni izbor šestih kompetenc, za katere sem napisala definicije, ki so se dokončno oblikovale po diskusiji z zaposlenimi in vodjo tima. Za ugotavljanje kariernih sider smo uporabili Scheinov vprašalnik, ob katerem so posamezniki dobili tudi obrazložitve osmih kariernih sider, ki so jim pomagale razumeti, kaj pomenijo ugotovljena prevladujoča sidra.

4.1 Predstavitev organizacije Rastko

Organizacija Rastko, katere osnovna dejavnost je trgovina na debelo in drobno, je bila ustanovljena v devetdesetih letih prejšnjega stoletja. Začela je s trženjem lastne blagovne znamke, ki so se ji z leti pridružile nove. V preteklosti je beležila približno dvajsetodstotno rast, čemur je sledilo tudi prilagajanje organizacijske strukture, oddelkov in števila zaposlenih. Organizacijska struktura je precej ploska, sestavljajo jo štirje nivoji. Pod vodilnim menedžmentom ter menedžmentom so timski vodje prodajnih kanalov, marketinga, oddelka za nabavo, financ, logistike, IT-ja in kadrovskega oddelka ter operativa na najnižji ravni (Organizacija Rastko, 2011).

Temeljno poslanstvo organizacije Rastko so zadovoljni kupci, katerim želijo ponuditi izbor kakovostnih in cenovno konkurenčnih izdelkov. Ključnega pomena je kakovost izdelkov, zato vlagajo velike napore v pridobitev prodajnih pravic za najkvalitetnejše izdelke v industriji. V Sloveniji želijo še bolj utrditi položaj organizacije na svojem področju trgovine ter utrditi in razširiti lastne vodilne blagovne znamke in njihov izdelčni portfelj, razširiti poslovno mrežo organizacij ter ponudbo in izbor izdelkov prilagoditi navadam slovenskega trga s pomočjo izdelkov lokalnih proizvajalcev. Z iskanjem novih distribucijskih kanalov in novimi tržnimi prijemi želijo povečati zvestobo svojih kupcev in s tem pridobiti dolgoročno lojalnost (Organizacija Rastko, 2009; Organizacija Rastko, 2010).

Dobri kadri so najpomembnejši dejavnik uspeha vsake organizacije, česar se zavedajo tudi v organizaciji Rastko. Zaposlenim omogočajo nenehno pridobivanje visoke ravni strokovnega in splošnega znanja (na primer izpopolnjevanje znanja tujih jezikov, udeležbo na mednarodnih konferencah, izpopolnjevanje in udeležbo na strokovnih seminarjih in tako dalje) ter spodbujajo ustvarjalno in timsko delo. Močno je razvit tudi prenos znanja preko internih konferenc, kjer zaposleni izmenjujejo ideje na različnih področjih in pridobivajo nova znanja.

V nadaljevanju je po poglavjih in podpoglavjih opisana študija primera organizacije Rastko.

4.2 Izgradnja in uporaba modela kompetenc za karierni razvoj

Uvajanje sistema kompetenc je zahteven projekt, ki običajno traja od šest mesecev do treh let. Potrebno je vedeti, zakaj bomo model kompetenc uporabljali, kdo ga bo uporabljal in kako ga bomo uporabljali. Izdelan seznam kompetenc mora biti dovolj obširen, kakovosten in strokovno korekten, saj bo služil kot orodje za določanje kompetenc za delovna mesta. Ne sme biti preveč poenostavljen ali zapleten, ker kot tak ne more služiti svojemu namenu. Organizacije sicer lahko uporabijo že izdelan model kompetenc, a ga morajo kritično prenesti v svoj poslovni proces. Za kakovostno izpeljavo je pomembno sodelovanje oseb, ki dobro poznajo delovna mesta. Ko je model zgrajen, ga je potrebno posodabljeni v skladu z usmeritvami organizacije, spremembami v delovnem procesu, kadrovski strukturi in podobno, pri čemer so lahko v pomoč predlogi s strani vodij, pridobljeni s pomočjo rednih letnih razgovorov s sodelavci (Majcen, 2009b, str. 118, 297–300).

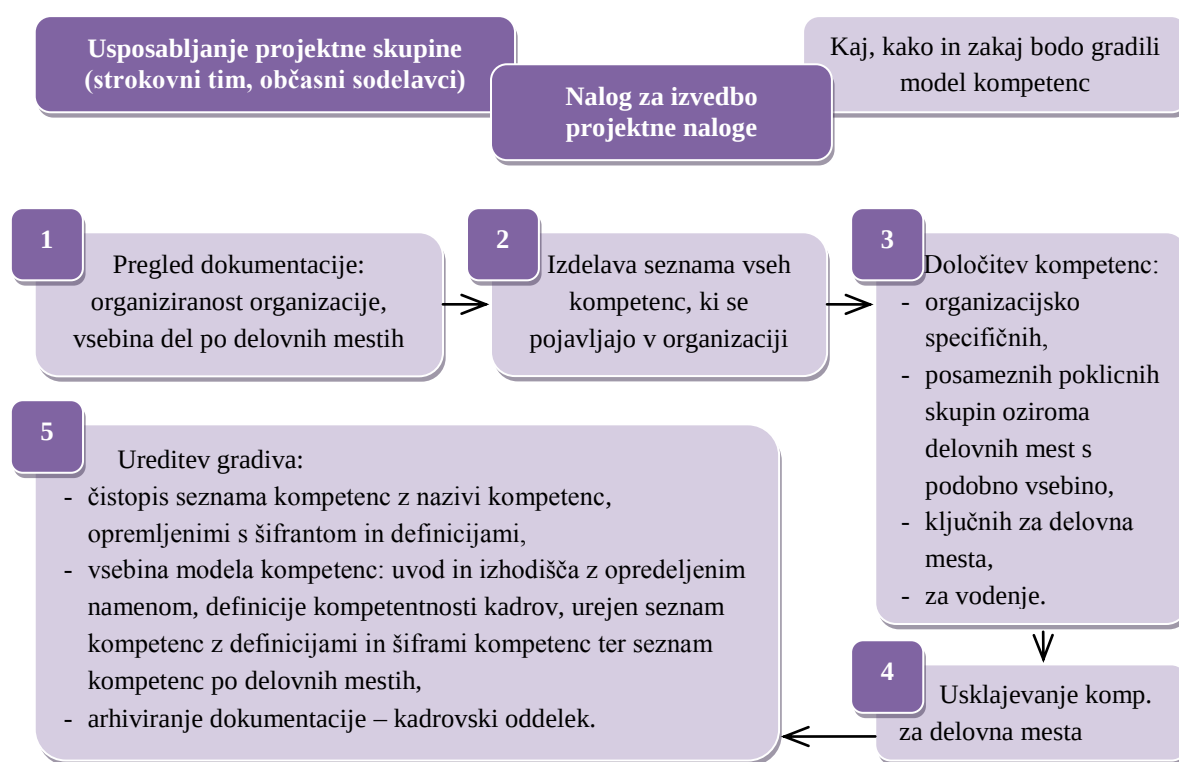
Nesmiselno je, da bi se izgradnje modela za organizacijo Rastko lotila sama, saj je za posameznika takšna naloga prezahtevna in preobširna, poleg tega pa je preučevano področje zame novost in iz prakse nimam še nobenih izkušenj. Zaradi navedenih razlogov sem se odločila študijo primera organizacije Rastko zastaviti ožje, izbrala sem en oddelek, za katerega bom s pomočjo pridobljenih dokumentov, predvsem seznama delovnih nalog,

vprašalnikov in delavnic, sestavila seznam kompetenc ter ga uporabila pri oblikovanju sistema za razvoj in menedžment kariere.

4.2.1 Koraki, potrebni za izgradnjo modela kompetenc

Majcnova (2009b, str. 111–147) za izdelavo dobrega, strokovno utemeljenega in uporabnega modela kompetenc svetuje korake, ki sem jih na kratko povzela s Sliko 10. Pri izgradnji modela kompetenc je zelo pomembno upoštevati delovni proces organizacije, saj so poslovna in delovna okolja zelo različna, kar onemogoča postavitev modela, ki bi ga neposredno prenašali iz organizacije v organizacijo, čeprav sta si ti zelo podobni.

Slika 10: Koraki pri izgradnji modela kompetenc za organizacijo



Vir: Prirejeno po M. Majcen, *Model kompetenc: izdelava modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev*, 2009b, str. 111–147.

Bistvenega pomena je, da se usposobljena projektna skupina, ki jo sestavljajo strokovni tim ter občasni sodelavci, ves čas zaveda, kaj, kako in zakaj bodo gradili model kompetenc. Jasen cilj morajo imeti vedno pred seboj, saj lahko že med izgradnjo modela zaidejo z začrtane poti in po nepotrebnem izgubljajo čas in denar. V grobem je izgradnja modela kompetenc, potem ko smo izbrali člane projektne skupine in imamo nalog za izvedbo projektne naloge, sestavljena iz petih korakov. V prvem koraku nas čaka pregled dokumentacije, tj. tega, kakšna je organiziranost organizacije in vsebina del po delovnih mestih, na podlagi katere lahko v drugem koraku izdelamo seznam vseh kompetenc, ki se

pojavnjajo v organizaciji. Na podlagi seznama kompetenc lahko v tretjem koraku določimo organizacijske specifične kompetence, kompetence po delovnih mestih s podobno vsebino oziroma kompetence po posameznih poklicnih skupinah, kompetence, ključne za posamezna delovna mesta, ter kompetence za vodje. V četrtem koraku sledi usklajevanje kompetenc za delovna mesta, tj. primerjanje kompetenc po posameznih delovnih mestih z opisi in značilnostmi ter izbris tistih, ki za to delovno mesto niso značilne, oziroma po potrebi dodajanje novih. V zadnjem koraku dokončno uredimo gradivo; vsebino modela kompetenc z uvodom in izhodišči ter opredeljenim namenom, definicijami kompetentnosti kadrov, urejenim seznamom kompetenc z definicijami in šiframi ter seznamom kompetenc po delovnih mestih ustrezno arhiviramo.

Načini ugotavljanja kompetenc so lahko različni in so med drugim odvisni tudi od časa, sredstev, informacijske podpore ter strokovnjakov, ki so organizaciji na voljo. V literaturi najdemo veliko opisov možnosti ugotavljanja kompetenc, zaradi česar sem za vpogled izbrala pristope ugotavljanja kompetenc, ki so jih napisali Lucia in Lepsinger ter Spencer in Spencer (v Kohont & Svetlik, 2005, str. 61–62):

- Metoda ugotavljanja delovnih kompetenc – z opazovanjem in intervjuji ugotavlja kompetence, ki v kritičnih delovnih situacijah ločijo izjemne in povprečne posameznike.
- Metoda modificiranega ugotavljanja delovnih kompetenc – podobno kot metoda ugotavljanja delovnih kompetenc išče razlike med izjemnimi in povprečnimi posamezniki, s to razliko, da posamezniki sami v pisni obliki opišejo kritične dogodke. Metoda modificiranega ugotavljanja delovnih kompetenc je v primerjavi s prvo stroškovno učinkovitejša, vendar običajno pomeni tudi nižjo kakovost dobljenih informacij, pri morebitnih nejasnostih pa težje pridobi dodatne informacije sodelujočih.
- Metoda splošnega generičnega modela – organizacija kupi že izdelan generični kompetenčni model, ga prenese v svoje okolje in uporabi za specifično vlogo ali funkcijo.
- Metoda prilagojenega generičnega modela – organizacija že izdelan generični kompetenčni model dopolni oziroma prilagodi okolju. Pri tem uporabi ugotovljene kompetence izjemnih in povprečnih posameznikov v organizaciji.
- Metoda prožnih delovnih kompetenc – skuša identificirati kompetence, ki so potrebne za delovanje posameznikov v spreminjajočih se delovnih razmerah v prihodnosti.
- Sistemska metoda – spremlja delovanje izjemnih posameznikov in ugotavlja tudi oblike vedenja, ki bi bile lahko pomembne v prihodnosti.
- Sistemska metoda osredotočenja – osredotočena je na kompetence, z največjim vplivom na izdelke ali storitve organizacije.

Spencer in Spencer (v Kohont & Svetlik, 2005, str. 62–63) opisujeta tri različne metode za oblikovanje sistema kompetenc:

- Klasični pristop z uporabo vzorcev na osnovi določenih meril je sestavljen iz šestih med seboj povezanih faz:
 1. opredelitev standardov delovne uspešnosti – prodaja, dobiček, stopnje produktivnosti, ocena podrejenih, kupcev,
 2. identifikacija kriterijskega vzorca v skladu z določenimi pravili – izjemni posamezniki, povprečni posamezniki,
 3. zbiranje podatkov z vedenjskimi intervjuji – diskusije, ocenjevanje 360 stopinj, strokovne sodbe, opazovanje,
 4. analiza podatkov in razvoj kompetenčnega modela – identifikacija nalog in pričakovanih kompetenc: elementi delovnega mesta, karakteristike posameznikov,
 5. preverjanje veljavnosti kompetenčnega modela – vedenjski intervjuji, testi, rezultati ocenjevalnih centrov,
 6. aplikacija kompetenčnega modela na podsisteme menedžmenta človeških virov – pridobivanje, uvajanje, razvoj, ocenjevanje delovne uspešnosti, napredovanje in podobno.
- Diskusije s strokovnjaki, nadrejenimi in drugimi poznavalci o karakteristikah zaposlenih, potrebnih za uspešno opravljanje dela.
- Preučevanje posameznih nalog in prihodnjih delovnih mest – v primeru, da v organizaciji ni dovolj posameznikov, da bi lahko ugotovili izjemno in povprečno delovanje.

Dubois in Rothwell (2004, str. 28–32) med metodami za določanje kompetenc opisujeta metodo »kompetenčnega menija« (angl. *The Competency Menu Method*), pri kateri si za izdelavo seznama kompetenc pomagamo z že obstoječimi seznamami kompetenc. Dobra stran metode so nižji stroški, slaba stran pa, da pri določanju kompetenc naletimo na sezname kompetenc, ki za našo organizacijo niso primerni ali pa v celoti ne pokrivajo delovnega področja. Pri študiji primera organizacije Rastko sem za osnovo izbrala seznam dvestotih kompetenc z definicijami, Priloga 1, in jih prilagodila preučevanemu oddelku, ki se je zaradi rasti organizacije v preteklih letih spreminjal in razvijal, enak trend pa pričakujem tudi v prihodnje.

4.2.2 Koraki, potrebni za oblikovanje seznama kompetenc

Pri oblikovanju seznama kompetenc je sodelovalo šest zaposlenih iz preučevanega oddelka. Organizirala sem delavnice, kjer smo definirali pojma kompetence in kompetentnost ter razlike med kompetencami za delo in kompetencami zaposlenih. Za izdelavo kakovostnega seznama kompetenc je razumevanje pojmov vseh udeležencev zelo pomembno, zaradi česar smo se pri diskusiji zadržali dalj časa. Ko so posamezniki usvojili pojme, smo skupaj pregledali opise delovnih nalog. Oddelek je pred kratkim prejel nove zadolžitve (opis delovnih nalog je že posodobljen), ki jih je do sedaj izvajal le občasno, vendar bodo pridobile na teži, zaradi česar je potrebno določiti, kolikšen delež dela zavzemajo trenutno in kolikšnega bodo v prihodnosti, ko bodo spremembe pri delu

usvojene. Razlog za slednje je oblikovanje seznama kompetenc, ki bo aktualen v bližnji prihodnosti. Vsak posameznik je prejel seznam dvestotih kompetenc (Priloga 1), izmed katerih je izbral deset kompetenc, ki so po njegovem mnenju najpomembnejše za oddelek, in jih ocenil (Tabela 8). Za oceno kompetenc sem izbrala tristopenjsko lestvico (Bina & Newkirk, 1998, str. 102–103):

- pričakovana – posameznik za dosego sprejemljivih rezultatov na svojem delovnem področju uporablja zadovoljivo stopnjo znanja in spretnosti,
- nad pričakovanji – posameznik je na svojem delovnem področju učinkovit nad pričakovanji in občasno vodi ostale k izboljšanju rezultatov na tem delovnem področju,
- izjemna – pri posameznikovem delu se na njegovem delovnem področju kaže znanje na visoki strokovni ravni, svoje znanje deli z drugimi in s tem pozitivno vpliva na rezultate dela v svojem delovnem okolju, s svojim vedenjem pozitivno vpliva na produktivnost celotnega oddelka.

Posamezniki so pri izbiri kompetenc naleteli na kompetence, ki so si med seboj vsebinsko zelo podobne in/ali vsebujejo elemente, ki bi jih sami zapisali pod isto kompetenco. Takšen primer so pedagoške sposobnosti, predavateljske sposobnosti, prenos znanja, pripravljenost za prenos znanja na druge. Dobili smo seznam sedemindvajsetih kompetenc z ocenami (Tabela 8), ki so jih posamezniki izbrali kot pomembne za oddelek, pri čemer je potrebno poudariti, da ne gre za zahtevano stopnjo razvitosti kompetenc za preučevani oddelek, ampak zgolj za oceno posameznikov, ki je v naslednjem koraku pripomogla k izbiri seznama kompetenc za preučevani oddelek.

Tabela 8: Nabor kompetenc z ocenami zahtevanih razvitosti kompetenc

Kompetenca	Zahtevana razvitost kompetence		
	Pričakovana	Nad pričakovanji	Izjemna
Analitičnost			xxxxx
Fleksibilnost		xx	
Globinsko gledanje			xx
Informacijsko-komunikacijska pismenost		x	
Iniciativnost	x	xxx	x
Komunikacijske sposobnosti, komunikativnost, komunikacija znotraj organizacije		xx	
Nagnjenost k raziskovanju		xx	xxx
Natančnost, vztrajnost	x	x	xx
Organiziranost, vztrajnost		xxxx	

se nadaljuje

nadaljevanje

Kompetenca	Zahtevana razvitost kompetence		
	Pričakovana	Nad pričakovanji	Izjemna
Pedagoške sposobnosti, predavateljske sposobnosti, prenos znanja, pripravljenost za prenašanje znanja na druge	xx	xxx	
Pravočasnost		x	
Prizadevnost		x	
Produktivnost		x	
Samoiniciativnost		x	
Sistematičnost, samostojnost	x		
Smisel za številke, natančnost		xx	xxx
Sodelovanje z zaposlenimi	x		
Sposobnost celostnega obravnavanja problematike, strateško razmišljanje, usmerjenost k rezultatom		xx	
Sposobnost logičnega razmišljanja			x
Sposobnost načrtovanja in doseganja ciljev, organiziranost	x		
Sposobnost presojanja vrednosti			xx
Sposobnost socialne interakcije		x	
Sposobnost timskega dela, timsko delovanje		xxx	
Sposobnost usmerjenega mišljenja			x
Usmerjenost k ciljem in rezultatom			x
Vztrajnost		x	
Zanesljivost			x

Legenda: x – s strani posameznika pripisana ocena zahtevane stopnje razvitosti posamezne kompetence.

Po pregledu vseh izbranih kompetenc in diskusiji v skupini smo določili šest kompetenc, specifičnih za preučevani oddelek. Osnovo so predstavljale kompetence, ki se pojavljajo najpogosteje in so imele pripisano največjo vrednost. Sledil je podroben opis vsake kompetence posamezno, ki mora biti napisan razumljivo, kratko in jedrnato, pri čemer mora zajemati bistvene lastnosti. V nadaljevanju so po abecednem vrstnem redu napisane in opisane delovne specifične kompetence za preučevani oddelek.

Analitičnost – sposobnost osebe, da vidi posamezne lastnosti in vzroke ter situacijo sistematično in logično premisli. Za izdelavo dobrih analiz je pripravljena na raziskovanje in kaže visoko stopnjo vztrajnosti, sposobna je povezovanja posameznih vplivov in skupnih rezultatov, prepoznava kompleksnost problema in ga vidi širše. Pri odločanju in svetovanju analizira vse pomembne podatke ter je sposobna interpretiranja različnih analiz, kombiniranja vseh možnih kombinacij in napovedovanja izidov.

Iniciativnost – težnja po delovanju na lastno pobudo. Oseba se brez naročila s strani koga drugega ukvarja z idejo, ki pripomore k boljšemu poslovanju, in jo tudi uresniči. Sama daje pobudo za nove naloge in reševanje problemov ter izkoristi priložnosti, ki jih vidi.

Organiziranost – oseba je sposobna dobro organizirati lastno delo, je pripravljena na prilagajanje in pri nalogi, ki se je loti, vztraja, dokler ni končana. Sposobna je organizirano in načrtno izrabljati delovni čas glede na vsebino nalog in postavljene roke ter se prilagaja nepredvidenim situacijam. Delo je opravljeno sistematično in premišljeno z uporabo najprimernejših orodij (programska oprema) in metod, za katere ve, kje, kako in na kakšen način jih uporabi. Urejen način razmišljanja jo vodi naravnost k cilju in ji omogoča, da naloge opravi hitro in kakovostno.

Smisel za številke – oseba je sposobna veččega in natančnega ravnanja s številkami, hitro presoja pravilnost izračunov in ima občutek za vrednosti, izražene s številkami. Iz števil je sposobna razbrati njihovo vsebino, jo predstaviti, razložiti in jim dodati uporabno vrednost. Pri analizah pazljivo in temeljito preverja pravilnost interpretacije števil, besed ter grafov.

Sposobnosti za prenos znanja – sposobnost poučevanja ljudi, prenašanja znanja na druge in njihovega usposabljanja. Oseba je pripravljena svoje znanje in izkušnje deliti z drugimi, zaokroženo strokovno vsebino poda z razlaganjem in praktičnimi primeri. Uporabnega znanja ne skriva pred drugimi in sodelavcem pomaga z nasveti ter jih usmerja k viru, kjer lahko dobijo obširnejše informacije.

Timsko delo – oseba je sposobna sodelovati z drugimi člani tima pri določanju in sprejemanju skupnih ciljev ter prenašanju svojih znanj in izkušenj na ostale člane tima. Pripravljena je na medsebojno pomoč, vede se zaupljivo in odkrito ter spodbuja sproščeno izražanje in sodelovanje.

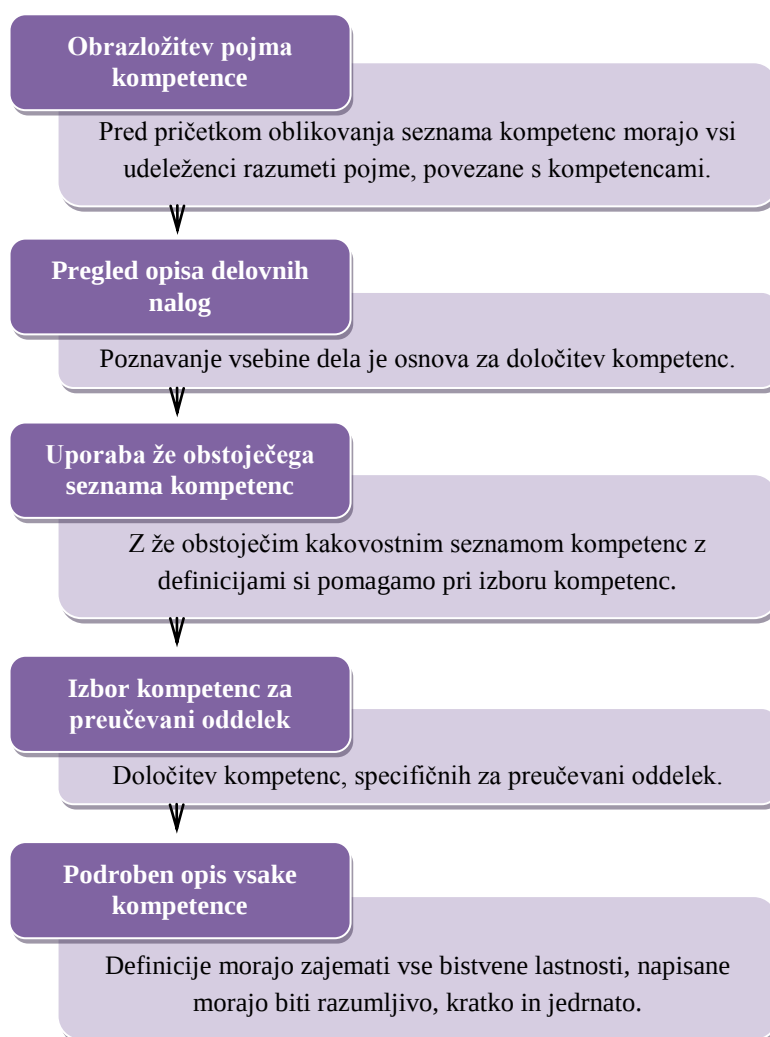
Naslednji korak je bil določiti potrebno stopnjo razvitosti posameznih kompetenc, s pomočjo katerih lahko za vsakega posameznika izdelamo kompetenčni profil. Oseba, ki najboljše pozna delovne naloge preučevanega oddelka, je vodja tima, zato je ona določila potrebno stopnjo razvitosti vsake kompetence, ki je razvidna iz Tabele 9. Zahtevana razvitost kompetenc se naprej deli na tri stopnje, pri čemer višja pomeni večjo zahtevano razvitost; pričakovana 1–3, nad pričakovanji 4–6 in izjemna 7–9.

Tabela 9: Zahtevana stopnja razvitosti kompetenc za preučevani oddelek

Kompetenca	Zahtevana razvitost kompetence								
	Pričakovana			Nad pričakovanji			Izjemna		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Analitičnost						x			
Iniciativnost			x						
Organiziranost			x						
Smisel za številke				x					
Sposobnosti za prenos znanja				x					
Timsko delo						x			

Korake, ki sem jih uporabila pri oblikovanju seznama kompetenc za preučevani oddelek, sem na kratko povzela s Sliko 11.

Slika 11: Koraki za oblikovanje seznama kompetenc



4.2.3 Uporaba modela kompetenc za karierni razvoj

Kot orodje pri kariernem razvoju zaposlenih predlagam redno izvajanje letnih razgovorov, na katere se morata pripraviti tako vodja kot tudi zaposleni, saj bo le tako dosežen najboljši možen učinek. Najpomembneje je, da se vodja in zaposleni pogovorita o ciljih in osebnem razvoju zaposlenega. Obrazec, ki je lahko pri izvedbi razgovora v pomoč, sem prikazala na Sliki 12. Izdelan je bil s pomočjo dveh različnih virov in lastne presoje o vsebini. Obrazec pripomore k oblikovanju celostne podobe o zaposlenem, njegovi kompetentnosti ter ukrepih, potrebnih za nadaljnji razvoj. Posameznik na letnem razgovoru preko pogovorne vsebine in s pomočjo obrazca vidi, kakšna so pričakovanja vodje, in jih primerja z lastno sliko o samem sebi in s svojimi cilji. Z razgovorom pa tudi vodja dobi povratne informacije, s čimer oba zmanjšata možnost nerazumevanja drug drugega. Obrazec vsebuje splošne administrativne podatke, kot so priimek in ime zaposlenega, delovno mesto in oddelok, v katerem je zaposlen, ime in priimek vodje ter datum izpeljave rednega letnega razgovora. Nanj se vpišejo organizacijske specifične kompetence z zahtevano stopnjo razvitosti ter delovne specifične kompetence z zahtevano stopnjo razvitosti posameznih kompetenc za delovno mesto. Med razgovorom vodja in zaposleni določita sedanjo raven razvitosti tako organizacijskih kot tudi delovnih specifičnih kompetenc zaposlenega. Pri ocenjevanju organizacijskih specifičnih kompetenc sta osredotočena na posameznikov nivo uspeha v organizaciji kot celoti. Do zaključkov o stopnji razvitosti delovnih specifičnih kompetenc pa prideta skozi pogovor o dejanskem znanju zaposlenega in njegovih delovnih izkušnjah, lastnostih, sposobnostih in vrednotah, pri čemer si pomagata s pregledom doseženih rezultatov zaposlenega in njegovega vedenja. Vodja lahko s pomočjo ugotovljenega izdela njegov kompetenčni profil, tj. grafični prikaz razlik med zahtevanimi delovnimi specifičnimi kompetencami in stopnjo razvitosti kompetenc pri zaposlenemu. Ko ugotovita odklone od idealne slike, naredita načrt njegovega usposabljanja in osebnega razvoja. Skupaj ugotovita, kako bi lahko izboljšala določeno kompetenco zaposlenega, na primer to, katera vrsta izobraževanja ali strokovne pomoči in katere delovne naloge bi bile potrebne, da bi zaposleni izboljšal kompetenco in podobno. Razvoj zaposlenega je vsekakor potrebno načrtovati tudi v primeru, da ta dosega ali presega zahtevano raven kompetenc. Morda je takšnemu posamezniku potrebno spremeniti delovne naloge ali pa je čas za horizontalno oziroma vertikalno napredovanje.

Tradicionalni pogled na vlogo vodje kot glavnega akterja, sistem od zgoraj navzdol, se lahko zamenja s sistemom od spodaj navzgor, kjer ima zaposleni vodilno vlogo na letnih razgovorih (Zupan v Svetlik et al., 2009, str. 449). Predlagam, da na razgovoru vodja igra vlogo koordinatorja in prepusti pobudo zaposlenemu. Tako naj skupaj ocenita dejansko kompetentnost glede na zahtevane delovne specifične kompetence in te po potrebi korigirata. S seznama kompetenc lahko dodata tudi druge kompetence, ki jih ima zaposleni, čeprav niso zahtevane za njegovo delovno mesto. S tem vodja dobi popoln kompetenčni profil zaposlenega. S pomočjo rednih letnih razgovorov lahko vodja opazi, da bi bilo potrebno korigirati seznam kompetenc, in kadrovskemu oddelku predlaga novo

kompetenco, ki se mu zdi potrebna za opravljanje posamezne vrste dela, ali pa predlaga izbris kompetence zaradi sprememb delovnih nalog.

Slika 12: Obrazec za redni letni razgovor

Priimek in ime zaposlenega:		Vodja:		Datum:	
Delovno mesto:		Oddelek:			

Organizacijske specifične kompetence	Sedanja raven			Potrebe	Opombe
	Pričakovana 1–3	Nad pričakovanji 4–6	Izjemna 7–9	Zahtevana razvitost 1–9	

Predlogi ukrepov	Predlagano usposabljanje

Delovne specifične kompetence	Sedanja raven			Potrebe	Opombe
	Pričakovana 1–3	Nad pričakovanji 4–6	Izjemna 7–9	Zahtevana razvitost 1–9	

Predlogi ukrepov	Predlagano usposabljanje

Druge kompetence	Sedanja raven			Opis ravnanja
	Pričakovana 1–3	Nad pričakovanji 4–6	Izjemna 7–9	

Predlogi ukrepov

Razvojni potencial
Pripravljenost zaposlenega na spremembe
Napredek od prejšnjega razgovora
Dolgoročne razvojne usmeritve
Želje in posebni dogovori

Vir: Prirejeno po K. Gorišek, Določitev in razvoj kompetenc na podlagi zahtev standardov za sisteme vodenja, 2005, str. 99; M. Majcen, Kompetence in rezultati dela: uporaba in razvijanje kompetenc v delovnem procesu za doseganje ciljev, 2009, str. 46.

Največji problem pri ocenjevanju kompetentnosti posameznikov je objektivnost ocenjevanja. Lahko se pojavijo anomalije, ki pa jih je mogoče ugotoviti z navzkrižnim in večnivojskim ocenjevanjem. Če pride do anomalij, je potrebno ugotoviti vzroke za njihov nastanek in jih odpraviti v največjem možnem obsegu, kar zahteva usposabljanje vodje in

določanje meril objektivnosti. Pri tem je vloga kadrovskega oddelka stalno prizadevanje za verodostojnost sistema (Rozman, 2005, str. 144).

Na Sliki 13 je predstavljen kompetenčni profil za osebo 1, ki je zaposlena v preučevanem oddelku. Oblikovan je bil na razgovoru med vodjo tima in osebo 1. Prikazuje razlike med zahtevanimi delovnimi specifičnimi kompetencami in stopnjo dejanske razvitosti kompetenc. Dejanska razvitost kompetenc je od zahtevane nižja za eno stopnjo le pri dveh kompetencah, analitičnosti in timskem delu, pri organiziranosti posameznik ne presega pričakovanj, za eno oceno jih presega pri kompetencah smisel za številke in sposobnosti za prenos znanja, pri iniciativnosti pa presega vsa pričakovanja. Vodja in posameznik se morata dogovoriti, na kakšen način bo posameznik razvil kompetence do zahtevane ravni, ali morda potrebuje mentorstvo, obisk delavnice ali kakšno drugo obliko izobraževanja. Vsekakor ne smemo zanemariti kompetenc, pri katerih posameznik izstopa. Potrebno je poiskati področje, na katerem bodo njegove sposobnosti lahko prišle do izraza in bodo tudi v najboljši možni meri doprinesle k uspešnosti oddelka in organizacije v celoti. Pri tem si lahko pomagata z obrazcem, prikazanim s Tabelo 10, kamor se poleg seznama kompetenc in njihove stopnje razvitosti vpišejo vsi potrebni ukrepi za spremembe, potrebne pri načinu dela, vedenju in podobno, to, kaj naj bi posameznik pri vsaki kompetenci spremenil, kako bo najbolje izrabil visoko razvite lastnosti in kako bosta vse spremembe vključila v delo.

Slika 13: Kompetenčni profil osebe 1

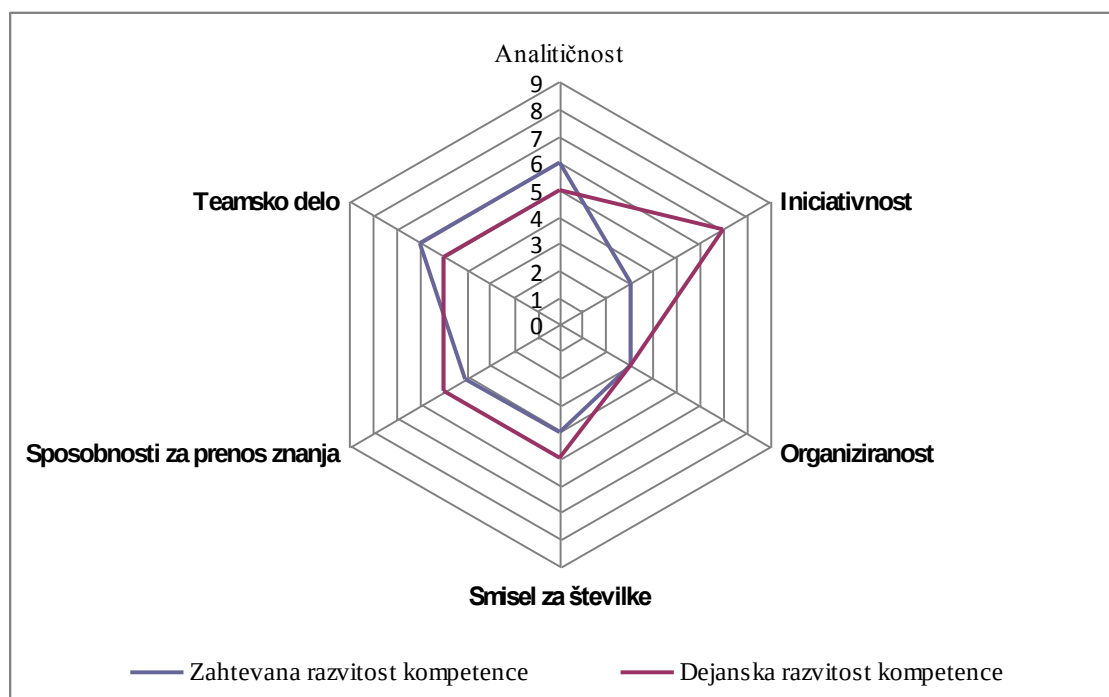


Tabela 10: Pridobivanje višje stopnje razvitosti kompetenc posameznika

Kompetenca	Razvitost kompetence		Komentar
	Zahtevana	Dejanska	
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

Vodja in zaposleni naredita tudi načrt osebnega razvoja zaposlenega, ki je prikazan v Tabeli 11. Skupaj definirata, kakšni bodo naslednji koraki pri izobraževanju zaposlenega, njegovem usposabljanju, spremembah vedenja, spremembi odgovornosti, morebitni razširitvi pooblastil in delovnega področja ter morebitnih prerazporeditvah ali napredovanju. Za maksimiranje učinka morata obe strani izpolniti svojo vlogo, posameznik se mora držati načrta in vložiti trud za napredek na dogovorjenih področjih, vodja pa mu mora pri tem stati ob strani in urediti potrebne formalnosti, kot so na primer pridobitev sredstev za izobraževanje ali pa nadaljnji dogovori s kadrovskim oddelkom o spremembi delovnih nalog.

Tabela 11: Načrt osebnega razvoja zaposlenih

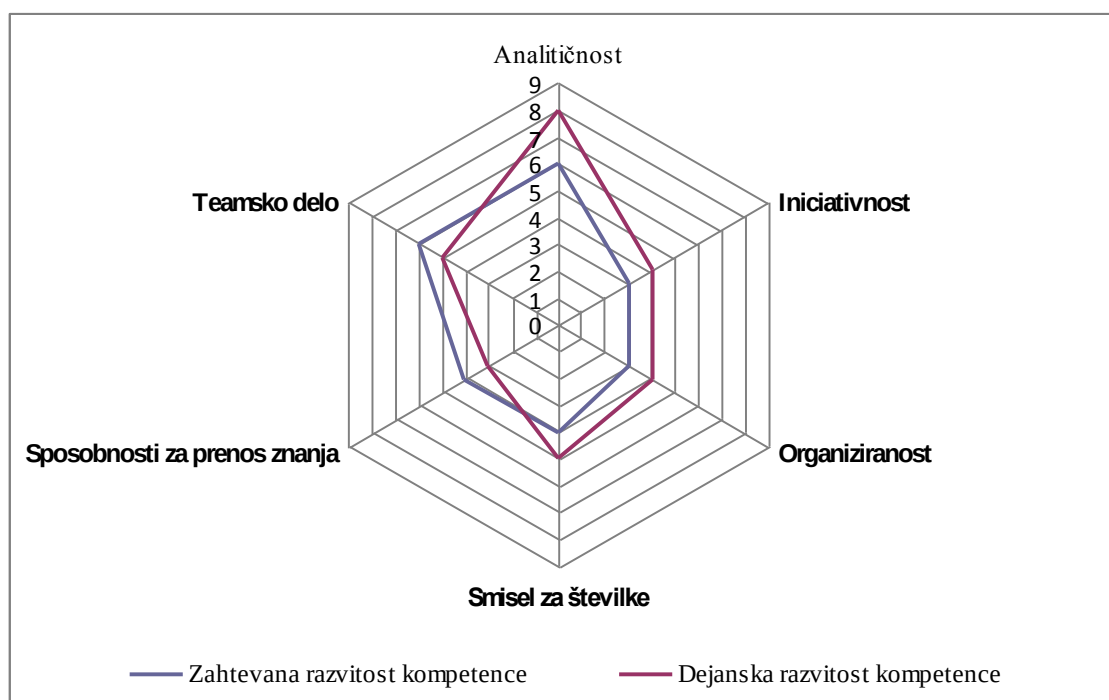
Predlog	Komentar, načrtovanje
Izobraževanje	Kaj, kdaj, koliko časa, predviden zaključek.
Usposabljanje	Kaj, kdaj, koliko časa, predviden zaključek, pričakovani rezultati (pridobljena znanja, spretnost, izkušnje in podobno).
Spremembe vedenja	Kakšen trening, načrt, predviden datum zaključka, pričakovane spremembe, preverjanje.
Spremembe odgovornosti, razširitve pooblastil in delovnega področja	Načrt dela, definiranje novih zadolžitvev ali odgovornosti, dogovor o posledicah (nagrajevanje, plača, napredovanje in podobno).
Prerazporeditev ali napredovanja	Predlog prerazporeditve, datum prerazporeditve in utemeljitev.

Vir: M. Majcen, Management kompetenc: izdelava modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev, 2009b, str. 284.

Poleg kompetentnosti posameznika poznamo tudi kompetentnost tima, ki je odvisna tako od znanj in lastnosti posameznikov kot tudi od sposobnosti združitve zmogljivosti posameznih članov tima. Ker gre za različne kombinacije, ki se pri tem pojavljajo, je zmotno reči, da je kompetentnost tima vsota kompetentnosti posameznikov, ki ga sestavljajo. Med člani tima gre predvsem za socialne odnose, kot so medsebojno

sodelovanje, prilagodljivost medsebojni različnosti, sposobnost za pogajanja, pripravljenost posredovanja znanja in podobno, zato je kompetentnost odvisna predvsem od socialnih kompetenc. Tako ni vloga vodje samo podpora vsakemu posamezniku znotraj tima, pač pa mora znati vzpodbujati tudi tim kot celoto (Majcen, 2009b, str. 287). S Sliko 14 je prikazan kompetenčni profil tima preučevanega oddelka. Najprej je vsak posameznik ocenil dejansko stopnjo razvitosti posameznih kompetenc celotnega tima, nato pa smo skupaj z vodjo na delavnici pogledali ocene in s poglobljeno diskusijo določili končne ocene. Le pri kompetencah sposobnosti za prenos znanja in timsko delo je dejanska razvitost za eno oceno nižja od zahtevane razvitosti kompetenc za oddelk. Vodja bi se moral najprej posvetiti tema kompetencama in poiskati načine, kako izboljšati stopnjo kompetentnosti, pri ostalih, ki so za oceno ali dve boljše od zahtevane stopnje, pa poiskati možnosti za še boljše performanse. Ni samo od posameznikov odvisno, koliko bodo doprinesli k uspešnosti organizacije kot celote, pač pa tudi od performansov tima, katerega člani so, in sposobnosti vodje, da tim ustrezno koordinira.

Slika 14: Kompetenčni profil preučevanega oddelka



4.3 Uporaba kariernih sider za karierni razvoj

Schein (2008, str. 15–16) je karierno sidro opredelil kot dejavnik v posameznikovi predstavi o sebi, tj. o lastnih sposobnostih, motivih in vrednotah, ki se jim ne odreče niti, ko so pred njim težavne odločitve. Ustvaril je tipologijo, ki posameznikom pomaga bolje razumeti notranjo kariero in razbrati lastne prioritete. S tem mu je v povezavi s kariernim razvojem omogočeno boljše pogajalsko izhodišče z organizacijo (Schein, 1990, str. 3). Najbolj primeren čas za ugotavljanje kariernih sider pri kariernem razvoju posameznika je

čas, ko se posameznik odloča o napredovanju ali premestitvi na drugo delovno mesto, se z nadrejenim pogovarja o karieri v okviru sistema kariernega razvoja ali pa ko v organizaciji zbirajo podatke o človeških virih in mora vsak posameznik prispevati svoj karierni načrt (Schein, 1990, str. 12–13).

Večina ljudi razvije močan koncept o samih sebi, tj. karierno sidro, ki zadrži njihovo notranjo kariero, čeprav doživljajo dramatične spremembe v zunanji karieri (Schein, 1996, str. 80). Posameznikovo karierno sidro se razvije po večletnih delovnih izkušnjah in relevantnih povratnih informacijah, ki jih z delom pridobi. Ko se razvije, po približno petih do desetih letih dela, postane stabilizirajoča sila celotne osebnosti, ki vodi in omejuje bodoče karierne odločitve (Schein, 1990, str. 2).

Koncept kariernih sider posamezniku omogoča, da prevzame popolno odgovornost za razvoj lastne kariere. Hkrati je lahko tudi sredstvo organizaciji, ki sprejema koncept celovite osebnosti pri načrtovanju kariere, s čimer upošteva posameznikove vrednote, njegova prepričanja ter želje pri načrtovanju kariere (Brečko, 2006a, str. 287).

4.3.1 Ugotavljanje in analiziranje kariernega sidra

Svet postaja vse bolj kompleksen in globalen, zaradi česar morajo biti posamezniki čim bolj samozavestni, kar lahko dosežejo z zavedanjem o svojih vrednotah, motiviranosti in sposobnostih. Zavedanje o lastnih kompetencah, motivih in vrednotah je posameznikovo karierno sidro, s pomočjo ugotovitve prevladujočega kariernega sidra pa lahko lažje sprejema karierne odločitve. Vprašalnik iz Priloge 2 lahko vsakemu posamezniku pomaga ugotoviti, kako se njegovi motivi, kompetence in vrednote navezujejo na prevladujoče karierno sidro. Ko posameznik ve, katero je njegovo prevladujoče karierno sidro, lahko lažje sprejme karierno odločitev, ki bo konsistentna z njegovimi resničnimi vrednotami in realnim pogledom na samega sebe. Definirana karierna sidra naj bi mu služila kot smernice pri določanju lastnih prioritet in ne kot brezpogojne definicije kariernega tipa (Schein, 2006).

Pri reševanju testa se lahko zgodi, da pri posamezniku nobeno karierno sidro ne izstopa. Schein (2006, str. 14–15) za to navaja dva možna vzroka. Prva možnost je, da se posameznik še ni soočil z izbiro in tako še ne ve, katero je njegovo prevladujoče karierno sidro. Lahko se zgodi, da ima izraziti dve ali več sider, ker služba dopušča izražanje več kot enega sidra. Pri tem se lahko vpraša, kakšna bi bila bodoča karierna izbira, če bi bil prisiljen vanjo. Predvideva na primer, da sta njegovi prevladujoči sidri tehnično-funkcionalno in menedžersko. Avtor predlaga, naj se tak posameznik vpraša, ali bi bil raje izvrši direktor celotne organizacije ali le direktor tehničnega področja. Večina teh, ki so prisiljeni v izbiro, po navadi hitro ugotovi, katero je dejansko njihovo prevladujoče karierno sidro. Druga možnost, ki jo navaja avtor, pa je, da posameznik še ni imel toliko različnih poklicnih izkušenj, s pomočjo katerih bi dobil povratne informacije o tem, kaj so

njegove resnične želje, talenti in vrednote. Kot rešitev predlaga začasen preizkus opravljanja različnih poklicev, s pomočjo katerih lahko ugotovi, kaj mu najbolj ustreza.

V preučevanem oddelku je Scheinov vprašalnik za ugotavljanje kariernega sidra izpolnilo vseh šest zaposlenih. Kot prevladujoče karierno sidro sem opredelila sidro, pri katerem je posameznik pri izpolnjevanju vprašalnika dobil povprečno število točk štiri ali več. Iz Tabele 12 je razvidno, da imajo posamezniki od enega do tri prevladujoča karierna sidra; eden ima eno prevladujoče sidro, trije dve prevladujoči sidri in dva tri prevladujoča sidra. Po Scheinovi teoriji (1990, str. 2) naj bi se karierno sidro razvilo po približno petih do desetih letih dela, ko postane stabilizirajoča sila celotne osebnosti, ki vodi in omejuje bodoče karierne odločitve. V Tabeli 13, s pomočjo katere lahko v kombinaciji s Tabelo 12 preverimo Scheinovo teorijo, je prikazano število let delovnih izkušenj za vsakega zaposlenega v preučevanem oddelku. Dve osebi (oseba 3 in oseba 4) imata manj kot pet let delovnih izkušenj in po tri prevladujoča karierna sidra, pri eni osebi (oseba 2) z več kot petimi in manj kot desetimi leti delovnih izkušenj se je že izoblikovalo eno prevladujoče karierno sidro, dve osebi (oseba 1 in oseba 6) s petimi oziroma šestimi leti delovnih izkušenj imata dve prevladujoči karierni sidri, ena oseba (oseba 5) z dobrimi desetimi leti delovnih izkušenj in dvema prevladujočima kariernima sidroma prevladujočega kariernega sidra še ni izoblikovala.

Tabela 12: Povprečno število točk po kariernih sidrih in število prevladujočih kariernih sider za vsakega posameznika v preučevanem oddelku

Karierno sidro	Oseba 1	Oseba 2	Oseba 3	Oseba 4	Oseba 5	Oseba 6
Tehnično-funkcionalno sidro	3,6	4,0	4,8	5,6	3,2	3,2
Menedžersko sidro	2,6	1,8	5,2	1,6	3,0	1,6
Sidro samostojnosti/neodvisnosti	2,6	3,8	1,6	1,8	3,2	3,2
Sidro varnosti in stabilnosti	2,8	2,6	1,2	4,0	2,0	3,2
Sidro podjetniške ustvarjalnosti	4,2	3,0	2,2	3,2	4,6	2,8
Sidro predanosti	2,8	3,2	1,6	3,4	2,8	4,2
Sidro izziva	3,2	3,4	4,4	3,6	4,0	3,8
Sidro življenjskega sloga	4,6	3,0	2,2	4,8	2,2	6,6
Število prevladujočih kariernih sider	2	1	3	3	2	2

Tabela 13: Število let delovnih izkušenj za vsakega zaposlenega v preučevanem oddelku

Delovne izkušnje v letih	Oseba 1	Oseba 2	Oseba 3	Oseba 4	Oseba 5	Oseba 6
Delovna doba v letih	4,5	4,5	0,0	1,0	6,5	5,0
Študentsko delo v letih*	0,5	3,0	1,5	2,5	4,0	1,0
Skupaj	5,0	7,5	1,5	3,5	10,5	6,0

Legenda: *Študentsko delo v letih sem opredelila kot delo, ki je enakovredno delu posameznika z redno zaposlitvijo (osemurni delavnik, pri čemer občasno študentsko delo ne šteje).

V Tabeli 14 je prikazano število prevladujočih kariernih sider za preučevani oddelek. Najbolj izstopata tehnično-funkcionalno sidro ter sidro življenjskega sloga s po tremi osebami, za katere je eno (ali obe) izmed sider prevladujoče, sledita sidro podjetniške ustvarjalnosti ter sidro izziva s po dvema osebama, menedžersko sidro, sidro varnosti in stabilnosti ter sidro predanosti se pojavijo samo po enkrat, sidro samostojnosti/neodvisnosti pa med zaposlenimi v oddelku ni zastopano.

Tabela 14: Število prevladujočih kariernih sider v preučevanem oddelku

Karierno sidro	Število prevladujočih kariernih sider v oddelku
Tehnično-funkcionalno sidro	3
Menedžersko sidro	1
Sidro samostojnosti/neodvisnosti	0
Sidro varnosti in stabilnosti	1
Sidro podjetniške ustvarjalnosti	2
Sidro predanosti	1
Sidro izziva	2
Sidro življenjskega sloga	3

V nadaljevanju bom za vsakega posameznika iz preučevanega oddelka opisala prevladujoče karierno sidro, pri čemer mi bodo v pomoč predvsem Scheinove obrazložitve iz vprašalnika za samoocenjevanje ter ugotovitve Brečkove.

Pri osebi 1 in 6 je prevladujoče karierno sidro sidro življenjskega sloga. Za njiju je značilno, da se ne odpovesta situaciji, ki dovoljuje uravnavanje in vključevanje osebnih in družinskih potreb ter zahtev njune kariere. Želita si, da bi vsi pomembni deli njunega življenja delovali kot celota, kar pomeni, da morata razviti kariero, ki jima bo omogočala dovolj prožnosti za dosego takšne integracije. Njuna definicija uspeha ni omejena samo na karierni uspeh. Občutek imata, da je njuna identiteta bolj povezana z življenjem kot celoto, s tem, kje se ustalita, kako se soočata s situacijo v družini in kako razvijata sami sebe, kot pa s katerim koli določenim poklicem ali organizacijo. Včasih lastno kariero oblikujeta okrog kariere svojega partnerja v smislu geografske lokacije, kjer želita živeti. Na njuno

odločitev lahko vplivajo tudi druge situacije, kot je na primer želja po tem, da šolata otroka na točno določeni šoli. Pri posamezniku s sidrom življenjskega sloga geografska lokacija pogosto igra ključno vlogo, ko želi uskladiti tako karierne kot tudi družinske potrebe. Tak posameznik ima zlahka katero koli drugo karierno sidro, vendar se je odločil, da bo izraz tega kariernega sidra podredil svojemu splošnemu življenjskemu slogu (Schein, 2006, str. 13–14). Pri osebi 1 bi bilo lahko to karierno sidro podjetniške ustvarjalnosti, pri osebi 6 pa sidro predanosti. Za njiju je pomembnejši odnos organizacije kot sama vsebina dela, želita si odnosa, ki odseva spoštovanje do osebnih in družinskih zadev ter možnost pogajanja o psihološki pogodbi. Bolj jima ustreza izbira poklica, kjer lahko sami prilagajata delovni čas, motivira ju gibljivi delovni čas, delo na domu, študijski dopust in podobno, v smeri izobraževanja pa ju vodijo lastni interesi. Po njunem mnenju je primeren način nagrajevanja fiksno plačilo, čeprav bi bilo glede na doseganje rezultatov nižje od variabilnega. Cenita predvidljivo hierarhično napredovanje in delo z večjo fleksibilnostjo delovnega časa (Brečko, 2006a, str. 265–267).

Pri osebi 2 in 4 prevladuje tehnično-funkcionalno sidro, iz česar lahko sklepamo, da so njune kompetence najmočnejše na tehnično-funkcionalnem področju. Nikoli se ne bi odpovedala priložnosti pokazati svoje spretnosti na tem področju in tudi nadaljevati z nadgradnjo teh na višjo raven. Njun občutek identitete izvira iz lastnih spretnosti, najbolj pa ju osrečuje možnost delovnega izziva na tem področju. Obstaja možnost, da bi oba posameznika na tehničnem ali funkcionalnem področju želela voditi ostale osebe, vendar ne zaradi vodenja samega, saj bi ju prisilili zapustiti delo z njunega področja stroke. Največji problem bi za njiju lahko predstavljal premik na splošno menedžersko pozicijo, kjer bi jima lahko spodletelo in jima ne bi bilo všeč (Schein, 2006, str. 7). V primeru, da jima delo ne prinaša izzivov, bosta poiskala novo službo. To jima lahko prepreči le slabša ekonomska situacija. V tem primeru je mogoče, da bi izzive na zelenem področju poiskala izven delovnega časa ali pa razvila svoje konjičke (Schein, 1990, str. 5–6). Najraje se izobražujeta na področju svojega dela, saj s pridobljenim znanjem lahko rešujeta konkretne probleme pri delu. Najbolj cenita priznanje poklicnih kolegov, objavljene prispevke, javne nagrade in priznanja in podobno. Pričakujeta plačo, ki bo ustrezala ravni formalne izobrazbe in delovnim izkušnjam, pomembna jima je višina plače in ne toliko bonitete (Brečko, 2006a, str. 250–252).

Pri osebi 3 prevladuje menedžersko sidro. Ne bi se odpovedala priložnosti povzpeti se na nivo dovolj visoko v organizaciji, ki bi ji omogočil vključiti prizadevanja ostalih posameznikov na drugih položajih, ali pa prevzeti odgovornost za določen oddelek znotraj organizacije. Želja tega posameznika je biti odgovoren za rezultate svojega oddelka ali organizacije v celoti, poistoveti pa se z rezultati celotne organizacije, za katero dela. Trenutno je zaposlen na tehnično-funkcionalnem področju, na kar gleda z vidika pridobivanja potrebnih izkušenj, in lahko v primeru, da mu jo ponudijo, celo sprejme pozicijo vodje tega oddelka. Njegove ambicije so priti na splošno vodstveno pozicijo v najkrajšem možnem času. S pomočjo analitičnih sposobnosti, interpersonalnih veščin ter zmožnosti čustvenega soočanja z odgovornostmi na visokih pozicijah želi prispevati k

uspehu organizacije ali projekta, na katerem dela (Schein, 2006, str. 8). Posameznik s prevladujočim menedžerskim sidrom ceni nemalokrat razpršeno izobraževanje, ki služi kot glavno sredstvo za osebni in poklicni razvoj. Prisega na vseživljenjsko izobraževanje in različne načine pridobivanja znanja, tudi s prostovoljnim delom, ki ga oseba 3 izvaja v prostem času. Najbolj ga motivira premikanje po hierarhični lestvici navzgor, pomembnejši so novi nazivi ter bonusi. Ceni in vrednoti se po višini plačila, zato je najboljša nagrada zanj dobro plačano delo, plačilo pa mora biti bistveno višje kot stopničko pod njim. Na kožo mu je pisan sistem kariere, ki omogoča napredovanje na višje ravni odločanja. Pomembna sta številčnost podrejenih ter stopnjevanje zahtevnosti in pomembnosti vodenega projekta (Brečko, 2006a, str. 252–254).

Pri osebi 5 prevladuje sidro podjetniške ustvarjalnosti. Za to osebo je značilno, da se ne bo odpovedala priložnosti ustvariti lastno organizacijo s pomočjo lastnih sposobnosti in željo prevzemanja tveganja pri premagovanju preprek. Svetu si želi pokazati, da je sposobna ustvariti organizacijo, ki je plod lastnih prizadevanj. Ta oseba lahko dela v organizaciji, dokler se uči in ocenjuje prihodnje priložnosti, vendar bo šla na svoje takoj, ko bo začutila, da je za to sposobna, in se ji ponudi priložnost. Finančni uspeh predstavlja dokaz, da je posameznik s sidrom podjetniške ustvarjalnosti uspešen. Kot mero uspeha poleg zaslužka všteva tudi velikost lastne organizacije. Ta potreba v njem je tako močna, da bo toleranten do svojih napak skozi kariero, vse dokler ne doseže končnega cilja (Schein, 2006, str. 10–11). Izobraževanje usmerja na področja lastnih interesov in veselja do študija, ki je raznoliko in razpršeno, formalnemu izobraževanju pa ne pripisuje velikega pomena. Posameznik je najbolj motiviran z nagrajevanjem s (so)lastništvom organizacije ali z udeležbo pri dobičku, lastništvom nad patenti in nadzorom nad kapitalom organizacije. Napredovanje vidi predvsem v delu, ki omogoča ustvarjalnost in svobodo, kot je na primer vodenje oddelka za razvoj (Brečko, 2006a, str. 260–261).

4.4 Model za karierni razvoj z uporabo modela kompetenc in kariernih sider

Kot najbolj primerno osnovo za izdelavo modela za karierni razvoj organizacije Rastko smatram sistem za razvoj kariere ameriških strokovnjakinj Leibowitz, Farren in Kaye, ki je sestavljen in štirih korakov. Pri prvih treh gre za ustvarjanje sprememb, četrti pa naj bi spremembe ohranjal. Vse štiri korake podrobneje opisuje Cvetko (2002, str. 107), po katerem povzemam sistem za razvoj kariere ameriških strokovnjakinj, saj do izvirnega dela ne morem priti preko slovenskih knjižnic. Cilj sistema kariernega razvoja je ravnovesje med individualnimi in organizacijskimi potrebami, pri čemer igrajo pomembno vlogo glavni akterji organizacije, tj. organizacija sama, zaposleni in menedžerji. Leibowitz, Farren in Kaye (v Cvetko, 2002, str. 108) so sistem za razvoj kariere razčlenile v štiri faze, vsako fazo pa sestavljajo po trije principi:

1. faza: potrebe – definiranje sedanjega sistema:

- opredelitev specifičnih potreb organizacije in ciljnih skupin,
 - ocenjevanje obstoječe kadrovske strukture,
 - prilagajanje sistema za upravljanje karier organizacijski kulturi.
2. faza: vizija – določanje novih smeri in možnosti:
- prenos teorije o planiranju in razvoju karier v prakso,
 - določitev učinkovitih ukrepov za zaposlene in organizacijo,
 - vključitev menedžerjev (vodij) v razvoj karier zaposlenih.
3. faza: akcijski plan – odločanje o prvih korakih:
- zagotovitev podpore s strani vodstva (vodilnega menedžmenta),
 - oblikovanje svetovalne skupine za podporo projektu,
 - izvedba pilotskega programa v organizaciji.
4. faza: rezultati – ohranjanje sprememb:
- vpeljevanje sistema za razvoj karier,
 - seznanjanje zaposlenih z rezultati pri razvijanju kariere,
 - ocenjevanje rezultatov sistema za razvoj karier in zasledovanje trendov razvijanja kariere.

4.4.1 Definiranje potreb in sedanjega sistema

V prvi fazi je najprej potrebno opredeliti specifične potrebe organizacije, ki se navezujejo na ciljne skupine, kar lahko naredimo na več načinov. Najprej je potrebno pregledati obstoječe podatke zaposlenih ter zbrati informacije o kariernem razvoju posameznikov (na primer s pomočjo intervjuja z zaposlenimi, ki so fluktuirali), nato pa s pomočjo kadrovske svetovalce in vodij ugotoviti potencialne organizacijske potrebe. Avtorice (v Cvetko, 2002, str. 110) svetujejo, da se s pomočjo kombinacije več metod identificira več problemov in ciljnih skupin, vendar se osredotoči zgolj na tiste z najbolj negativnimi posledicami za posameznike in organizacijo. Zelo pomembno je tudi prilagajanje sistema za karierni razvoj organizacijski kulturi, ki mora biti prilagojena programu za karierni razvoj (Cvetko, 2002, str. 121).

Menim, da je za vsako organizacijo zelo pomembna njena organizacijska kultura. V današnjem spreminjajočem se poslovnem okolju lahko razumevanje in ocenjevanje te pomeni razliko med uspehom in neuspehom. Zelo pomembna je vloga vodstva, ki predstavlja prevladujoč člen pri (so)oblikovanju organizacijske kulture. Vedenje, ki ga oblikujejo, vpliva na kulturo in prakso v organizaciji. Tisto, kar poudarjajo ter nagrajujejo oziroma kaznujejo, dejansko pove, kaj je v organizaciji pomembno. Lahko bi rekla, da kultura vodi razmišljanje in delovanje zaposlenih tako na zavedni kot tudi na nezavedni ravni. Z njo je tesno povezan tudi sistem za karierni razvoj znotraj organizacije, s pomočjo katerega lahko povratno vplivamo na oblikovanje organizacijske kulture.

Za hitro spreminjajoče se poslovno okolje organizacije Rastko, s sploščeno hierarhično strukturo, so primerni prilagodljivost delovnih mest, hiter pretok idej in informacij,

odsotnost nepotrebne birokratizacije, hitra odzivnost, moč argumentov in ne pozicije, potreba po vztrajnosti, spodbujanje sprememb in novih idej ter inovativnost, pri čemer je poudarek bolj na slednjem kot pa na stremljenju k lojalnosti in pripadnosti zaposlenih. Kultura v sistemu dinamične narave in odziva na okolje zaradi konstantne potrebe po prilagajanju in preoblikovanju ne more biti natančno in jasno definirana. Zato je poudarek pri razvoju in rasti posameznika na njegovi samoiniciativnosti.

Sploščeno hierarhično strukturo organizacije Rastko lahko delimo na štiri ravni, tj. na operativno, najnižjo raven, na raven timskih vodij, katerih delo je sestavljeno iz operativnih nalog, vodenja in razvijanja tima ter iskanja ustreznih usmeritev oddelka ob prilagajanju poslovnim ciljem, na menedžment ter vodilni menedžment. Za vsako izmed ravni je potrebno ugotoviti specifične potrebe in jih vgraditi v sistem za karierni razvoj. Pri tem je potrebno poudariti, da so zelo pomembne posamezne ciljne skupine znotraj ravni, kot so novozaposleni, posamezniki, ki so dosegli karierni plato, ter skupine s specifičnimi znanji, kot je na primer preučevani oddelek, za katerega sem izvedla raziskave s področja kariernih sider in kompetenc.

Pri novozaposlenih je zelo pomemben prenos organizacijske kulture, vedeti morajo, kakšna so pričakovanja s strani organizacije glede njihovega dela, kakšne so spretnosti, ki jih potrebujejo pri opravljanju dela, spoznati morajo organizacijsko strukturo ter oddelke in posameznike, ki so povezani z njihovim delom. Novozaposleni morajo že na začetku v organizaciji ustvariti lastno identiteto, saj prvi vtis, ki ga je kasneje zelo težko popraviti, vpliva na percepcijo med sodelavci. Zelo pomembno je tudi, da posameznik sam izrazi lastne kariernne cilje, ve, kaj si želi in kaj ga pri delu motivira. Predlagam, da organizacija Rastko za novozaposlene oblikuje sistem uvajanja v delo, ki ga sestavljajo:

- mentorstvo,
- kvaliteten program uvajanja v delo za vsak oddelek posebej,
- povratne informacije s strani vodje,
- priprava programa za uresničevanje delovne kariere, s pomočjo katerega posameznik že na začetku vidi, kakšne so njegove možnosti za nadaljnji razvoj.

Problem pri zaposlenih, ki so dosegli plato, predstavlja motiviranost oziroma vprašanje, kako jih motivirati, da bodo še naprej uspešno opravljali svoje delo. Doseganje platoja z vidika napredovanja po hierarhični lestvici navzgor lahko predstavlja resne težave zaradi sploščne hierarhične strukture, saj je možnost napredovanja po lestvici v organizaciji Rastko zelo majhna. Problem lahko rešijo s pravočasnim zaznavanjem tovrstnih zaposlenih preko rednih letnih razgovorov, kjer skupaj z nadrejenim oblikujejo nadaljnje korake za karierni razvoj. Ker je vsak posameznik obravnavan individualno, je problem veliko lažje zaznati in rešiti.

Specifika menedžerjev je, da poleg razvijanja lastne kariere tesno sodelujejo pri razvijanju kariere svojih podrejenih, ki je zanje bistvenega pomena. Zagotoviti jim morajo podporo

pri kariernem planiranju, jih realno ocenjevati, jim podajati povratne informacije ter jih spodbujati pri sprejemanju odgovornosti za lastno kariero.

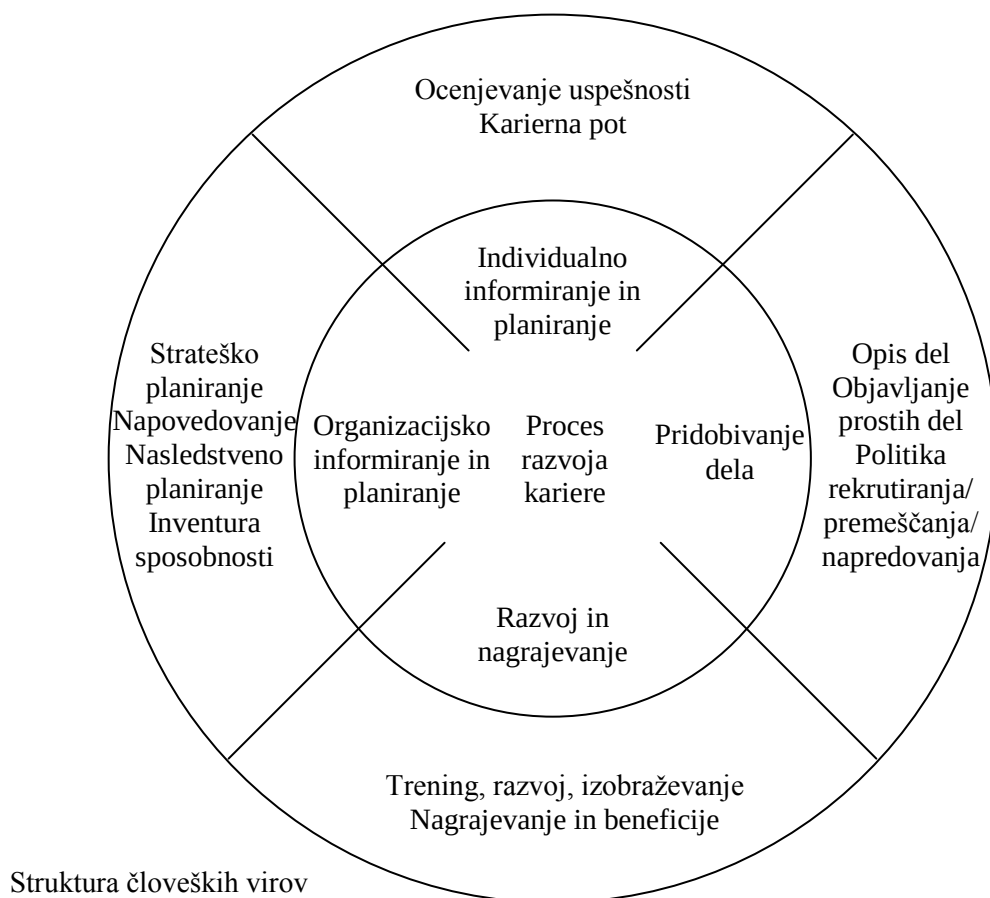
V nov sistem razvoja kadrov je potrebno vgraditi obstoječe kadrovske strukture in jih po potrebi prilagoditi. Podpora in medsebojno delovanje med strukturami človeških virov z različnih aspektov v procesu razvoja kariere sta razvidna iz Slike 15. Proces razvoja kariere se preko aspektov, ki neposredno vplivajo na proces razvoja kariere (pridobivanje dela, razvoj in nagrajevanje ter individualno in organizacijsko informiranje in planiranje), povezuje v celoto. Med strukture človeških virov, ki so temeljna sestavina v procesu razvoja kariere, avtorice prištevajo strateško planiranje, napovedovanje, nasledstveno planiranje, inventuro sposobnosti, ocenjevanje uspešnosti, karierne poti, opis del, notranje objavljane prostih delovnih mest, politiko zaposlovanja, trening, razvoj, izobraževanje ter nagrajevanje in beneficije (v Cvetko, 2002, str. 112–114). Te s prilagoditvami za organizacijo Rastko opisujem v nadaljevanju:

- Opis del – za potrebe uvajanja sistema za karierni razvoj v organizaciji Rastko je potrebna nova sistemizacija delovnih mest, s pomočjo katere bo lahko posameznik sam opredelil možne karierne opcije in ugotovil lasten profil sposobnosti.
- Objavljanje prostih del – v organizaciji Rastko prosta delovna mesta trenutno objavljajo najprej znotraj organizacije, saj se zavedajo, kako pomembno je obdržati kvaliteten kader. Z novo sistemizacijo delovnih mest bi bile dobro razvidne vsebinske povezave med različnimi delovnimi mesti, s pomočjo katerih bi lahko prosta delovna mesta objavljali ciljno in ne splošno celotni organizaciji, s pomočjo sistema za karierni razvoj pa bi lahko celo našli ustreznega kandidata med vsemi posamezniki in mu ponudili delo na določeni poziciji.
- Politika rekrutiranja, premeščanja in napredovanja – zaposleni morajo poznati organizacijsko politiko zaposlovanja, če želimo, da planirajo svojo kariero, zato jo je v organizaciji Rastko potrebno vzpostaviti.
- Trening, razvoj in izobraževanje – zaposlenim pomagajo izboljšati kompetence in s tem obogatiti svoje delovno mesto ter nadaljevati kariero, zato je zelo pomembno, da v organizaciji Rastko vzpostavijo transparenten sistem, ki bo znan vsem zaposlenim, in ga vključijo v sistem za karierni razvoj.
- Nagrajevanje in beneficije – potrebno jih je vključiti v sistem za karierni razvoj, natančneje v model kompetenc, s pomočjo katerega dejansko povežemo posameznikov razvoj z nagrajevalnim sistemom.
- Strateško in nasledstveno planiranje – pomembno je pri planiranju kadrov za prihodnji razvoj in sledi strateškim usmeritvam organizacije. Organizacija Rastko nima vzpostavljenega sistema za razvoj ključnih kadrov, kar bi bilo zaželeno na vseh zgornjih hierarhičnih ravneh, od timskih vodij naprej.
- Napovedovanje – za organizacijo Rastko je napovedovanje zelo težavna in zaradi tako hitrega spreminjanja poslovnega okolja težko izvedljiva naloga. Vsekakor je potrebno

pokazati vsaj neko usmeritev, da lahko zaposleni svoje karierne cilje prilagodijo organizacijskim.

- Inventura sposobnosti – inventura sposobnosti posameznika je tesno povezana z bodočimi organizacijskimi potrebami in kariernim razvojem posameznika.
- Ocenjevanje uspešnosti – uvedba ocenjevanja uspešnosti se v organizaciji Rastko v pravem pomenu besede ne izvaja, delno je prisotna pri trenutnem sistemu nagrajevanja, a ni kvantificirana (je le opisna). Zato bi bilo potrebno vzpostaviti celoten ocenjevalni sistem ter možnost medsebojnega primerjanja uspešnosti med posamezniki znotraj istega oddelka, kar bi pripomoglo k spodbujanju posameznikov pri izboljševanju rezultatov dela na svojem delovnem mestu.
- Karierna pot – dostopnost do podatkov o kariernih poteh posameznikom znotraj organizacije kaže priložnosti, povezane z njihovim želenim kariernim razvojem. Pomembno je, da vedo, kakšne so njihove možnosti vertikalnega napredovanja oziroma nazadovanja ter horizontalnega napredovanja (prehoda v druge oddelke ali na druga področja), iz česar lahko izluščijo, kakšna so znanja, potrebna kot pogoj za njihovo napredovanje. Karierne poti so predvsem v pomoč posameznikom, ki so dosegli plato, ter novozaposlenim. V organizaciji Rastko teh možnosti trenutno ni, zato jih je potrebno vzpostaviti.

Slika 15: Strukture človeških virov z različnih aspektov v procesu razvoja kariere



Vir: v R. Cvetko, *Razvijanje delovne kariere*, 2002, str. 113.

4.4.2 Določanje novih smeri in možnosti – vizija in plan akcij

V drugi fazi je potrebno oblikovati realno vizijo, vezni člen med sedanjim stanjem in prihodnjimi možnostmi, ki so uresničljive. To je mogoče narediti s pomočjo prenosa teorije o planiranju in razvoju kariere iz modela v prakso (Cvetko, 2002, str. 124). Za preučevano organizacijo Rastko je najprimernejša Scheinova teorija, s pomočjo katere lahko razložimo dvosmernost v procesu med organizacijo in posameznikom, kjer imata obe strani vpliv druga na drugo in se tudi spreminjata. Avtorice Leibowitz, Farren in Kaye (v Cvetko, 2002, str. 125) navajajo, da je to, katere ukrepe je potrebno izbrati za razvoj kariere, odvisno od ciljev posameznika, že doseženega razvoja ali organizacijske kulture. Navajajo tudi pomembnost vključitve vodij (menedžerjev) v razvoj kariere zaposlenih, predvsem v vlogi mentorjev, ocenjevalcev, svetovalcev in priporočiteljev, s čimer zaposlenim pomagajo pri doseganju zastavljenih ciljev (v Cvetko, 2002, str. 129–130).

Za organizacijo Rastko tog sistem kariernega razvoja zaradi hitre rasti in spreminjanja poslovnega okolja ne pride v poštev. Poleg tega sploščena hierarhična struktura spodbuja k samoiniciativnosti posameznika, s čimer mu organizacija nudi priložnosti za razvoj v obsegu, h kateremu teži sam:

- išče informacije,
- išče povratne informacije o svojem delu v delovnem okolju,
- usmerja razvoj področja zaposlitve in oblikuje svojo pozicijo,
- gradi in vzpostavlja odnose s sodelavci in nadrejenimi, kar je strateški element pri vodenju kariere posameznika,
- je proaktiven pri socializaciji.

Kot osnova za sistem kariernega razvoja zaposlenih je za organizacijo Rastko primeren dvosmerni proces, v katerem tako posameznik kot tudi organizacija vplivata drug na drugega, pri čemer je zaradi organizacijske strukture in specifik poslovanja večji poudarek na strani posameznika. Ta mora sam ugotoviti, katere so njegove usmeritve pri kariernem razvoju, s strani organizacije Rastko pa mora dobiti ključne informacije, s pomočjo katerih lahko svoje cilje uskladi z organizacijskimi. Da bi organizacija Rastko posamezniku pustila več možnosti pri kreativnem delu in uresničevanju pričakovanj, lahko:

- pri definiranju delovnih mest postavi le okvirne pozicije, sam posameznik pa ga lahko v povezavi z delom sooblikuje,
- omogoči možnost dodajanja delovnih nalog,
- zmanjša birokracijo, pravila in regulative na najnižjo možno raven,
- s prisotnostjo le nujno potrebnih smernic zmanjša možnost ukalupljanja posameznikov v organizacijske vzorce razmišljanja,
- omogoča prevladovanje moči argumentov namesto moči pozicije,
- omogoča odprto komunikacijo med zaposlenimi in vodji.

Ob implementaciji sistema za karierni razvoj je potrebno vse posameznike s tem seznani in jim nuditi potrebno podporo. Menim, da bi bila kot osnova za organizacijo Rastko najprimernejša organizacija seminarja po posameznih skupinah (hierarhično) s strani kadrovskega oddelka, ki bi zaposlene seznani z novostmi s področja kadrovanja, pri čemer ob sistemu za karierni razvoj mislim tudi na ostale spremembe, kot so nagrajevanje, ocenjevanje in podobno. Naslednji korak je organizacija nekajdnevne delavnice za vodje, kjer se podrobno predstavi izdelan model kompetenc in kariernih sider ter njegova implementacija v praksi; to, na kaj morajo biti pozorni pri ocenjevanju podrejenih, razlaga ocenjevalnih lestvic, vodenje rednih letnih razgovorov in podobno. Vsem zaposlenim je potrebno omogočiti izobraževanje v obliki nekajdnevne delavnice s področja načrtovanja kariere, kjer poglobljeno začnejo spoznavati svoje karierne cilje in jih usklajevati z organizacijskimi. Menedžment mora biti v vsem procesu implementacije sistema za karierni razvoj vezni člen med kadrovskim oddelkom kot nosilec projekta ter zaposlenimi. Javno mora podpreti spremembe in pred zaposlenimi nastopiti odkrito. Za menedžment se delavnice organizirajo v drugačnih časovnih okvirih in s strnjeno vsebino.

Pomembno je, da imajo vsi zaposleni možnost individualnega svetovanja o karieri, ki ga izvaja za to usposobljen kadrovik znotraj organizacije Rastko. Ta lahko po potrebi deluje tudi kot mentor, ki posamezniku pomaga pri postavitvi in uresničevanju kariernih planov. Za najboljši učinek je vsekakor pomembna podpora s strani menedžmenta ter v karierni razvoj usmerjen odnos med vodjo in zaposlenim. Sistem za karierni razvoj bo najbolj učinkovit, ko bodo kadrovske dejavnosti povezane z dejanskimi potrebami s strani organizacije – sodelovanje kadrovskega oddelka z menedžmentom. Kadrovski oddelk prav tako igra vlogo povezovalnega člena med razvojnimi programi in vodji oddelkov.

S strani nadrejenih je pri kariernem razvoju zaposlenih pomembna orientiranost na dolgi rok. Stroški so v času vlaganja v kader višji, vendar se vložek v daljšem časovnem obdobju obrestuje. Odprta komunikacija med nadrejenim in podrejenim ter nudenje informacij o kariernih možnostih pomagata posameznikom do pravih odločitev.

4.4.3 Izvrševanje akcijskih planov

Tretjo fazo predstavlja izvedba akcijskih planov, pri kateri ključno vlogo igra podpora s strani vodstva pri vseh fazah, saj brez nje program za karierni razvoj ne more zaživeti. Kot enega najboljših načinov za dejansko sodelovanje zaposlenih v organizaciji pri programu kariernega razvoja Cvetko (2002, str. 133–134) navaja oblikovanje svetovalne projektne skupine. Ta ima pomembno vlogo pri vseh do sedaj naštetih fazah, še najbolj pa pri implementaciji programa razvoja karier. Ker jo sestavljajo ključni kadri iz različnih skupin organizacije, lahko svetuje glede programov razvoja kariere, ugotavlja potrebe organizacije in morebitne ovire. Za uspešno izvedbo pilotskega programa pri izvrševanju akcijskega programa je potrebno določiti pravila za praktično izvedbo, primerno (za razvoj kariere)

organizirati kadrovske področje ter usposobiti posameznike, ki so vključeni v projekt. Vsi vpleteni posamezniki morajo biti za opravljanje svojih vlog primerno usposobljeni.

Zelo pomembno je, da projekt sistema za karierni razvoj podpre vodilni menedžment v ključnih fazah, tj. pri definiranju problema, sestavi tima za izvedbo projekta, tesnem sodelovanju s kadrovskim oddelkom pri izgradnji vizije in modela, v fazi uresničevanja modela ter pri ocenjevanju implementiranih sistemov. Z izkazovanjem podpore projektu pokaže usmeritev organizacije in s tem spodbudi vodje k sodelovanju. Poleg vodilnega menedžmenta pomembno vlogo pri sistemu za karierni razvoj igrajo tudi posamezniki in njihovi vodje ter oddelki za razvoj kadrov. Njihovo vlogo podrobneje opisujem v prvem delu magistrskega dela.

Ker menim, da sta se model kompetenc in kariernih sider v preučevanem oddelku izkazala za primerni orodji pri oblikovanju sistema za karierni razvoj organizacije Rastko, bi fazo izvedbe pilotskega programa preskočila in pričela s projektom.

4.4.4 Doseganje in spremljanje rezultatov ter ohranjanje sprememb

V zadnji, četrti fazi je treba poskrbeti, da se bodo programi za razvoj kariere nadaljevali. Vpeljati je treba sistem za razvoj karier v organizaciji, pri katerem gre za nenehen proces z značilnostmi, ki jih navajajo ameriške strokovnjakinje (v Cvetko, 2002, str. 156):

- uporablja različne aktivnosti in pristope,
- za skupine v organizaciji, katerih vključitev je zaželena, oblikuje aktivnosti,
- prizadeva si za bistvene notranje spremembe,
- poudarja dolgoročne cilje in razvoj,
- vzpodbuja individualno odgovornost za nenehni razvoj,
- aktivnosti izhajajo iz teorij sprememb, ki služijo kot konceptualni okvir,
- stremi k organizacijskim strategijam in aktivnostim,
- v organizacijo prinaša nove, stalne formalne strukture.

Pomembno je, da so zaposleni s sistemom za karierni razvoj v stiku. Tako so bolje informirani in zainteresirani, poveča pa se tudi njihova vključenost v menedžment lastne kariere. S tem vplivajo tudi na učinkovitost programa za razvoj kariere, ki pa je bistven dejavnik pri uspešnosti samega programa. Le učinkovit program bo vodstvo organizacije podpiralo še naprej, zato je rezultate sistema za razvoj karier zelo pomembno ocenjevati. Povratne informacije so zelo pomembne tudi za vsakega posameznika, ki razvija svojo kariero, saj tako dobi potrditev in ve, kako hitro napreduje ter kakšen je njegov doprinos v organizaciji.

V praktičnem delu magistrskega dela sem prikazala korake, potrebne za izgradnjo modela kompetenc, podrobneje prikazala izdelavo seznama delovnih specifičnih kompetenc za

preučevani oddelek ter predlog uporabe modela kompetenc za karierni razvoj zaposlenih. Menim, da sta se model kompetenc in kariernih sider izkazala za primerni orodji za karierni razvoj v organizaciji Rastko, zato predlagam, da oblikujejo svetovalno projektno skupino, katere glavna naloga bo pomoč pri implementaciji programa za karierni razvoj. Predlagam, da je skupina sestavljena pretežno iz vodij timov, ki dobro poznajo delovne naloge svojih oddelkov, ter menedžmenta (na nižji ravni), ki ima podrobnejše informacije o poslovnih ciljih in širši pogled nad oddelki ter njihovo vlogo. Član skupine mora biti tudi kadrovik, odgovoren za karierni razvoj v organizaciji. V primeru, da sami ne bi bili kos določeni nalogi, pa lahko k sodelovanju povabijo zunanjšega svetovalca za razvoj kariere. Skupina ne sme biti prevelika, sestavlja naj jo približno deset oseb, zato predlagam, da se po sistemizaciji delovnih mest, ki jo je potrebno oblikovati na novo v prvi fazi, izbere vodje timov, katerih naloge se med seboj ne prekrivajo oziroma niso tesno povezane. S tem dobimo manjšo skupino posameznikov, ki pokrivajo celotno področje dela v organizaciji Rastko. Pomembno je, da posamezniki znotraj svetovalne skupine skupaj tvorijo vse vloge, ki so potrebne za učinkovito izvedbo projekta. Strokovna literatura (v Cvetko, 2002, str. 135–137) navaja šest vlog: sistemski mislec, programski administrator, svetovalec, trener, ocenjevalec ter oseba, ki sprejema tveganje. Ni potrebno, da ima en posameznik samo eno vlogo, lahko jih ima več, potrebno pa je, da vsi skupaj pokrivajo vse vloge.

Poleg že naštetih sistemov, ki so povezani s sistemom za karierni razvoj, je potrebno oblikovati model kompetenc. Potem ko so vsi člani projektne skupine ustrezno usposobljeni, pričnejo na delavnicah sestavljati gradnike modela kompetenc. V prvem koraku morajo pregledati dokumentacijo, tj. organizacijsko strukturo ter vsebino del po delovnih mestih, na podlagi katere lahko v drugem koraku izdelajo seznam vseh kompetenc, ki se pojavljajo v organizaciji Rastko. V tretjem koraku se s pomočjo izdelanega seznama vseh kompetenc določijo splošne organizacijske kompetence. Te so skupne vsem nivojem in delovnim mestom organizacije Rastko in se po vsebini med seboj ne razlikujejo. Razlike med nivoji in delovnimi mesti so le v stopnji, ki naj bi jo posamezniki dosegli. Zahtevana stopnja kompetentnosti je pri pomembnejših pozicijah višja, zato predlagam, da jo organizacija Rastko določi po hierarhičnih nivojih, posebej za vodilni menedžment, menedžment, timske vodje in operativo. Potem ko so določene splošne kompetence, je potrebno določiti delovne specifične kompetence po delovnih mestih s podobno vsebino, iz katerih se nato oblikujejo delovne specifične kompetence za posamezna delovna mesta ter kompetence za vodje, menedžment in vodilni menedžment. V četrtem koraku je potrebno narediti primerjavo kompetenc po posameznih delovnih mestih z opisi in značilnostmi delovnih mest ter zbrisati tiste, ki za delovno mesto niso značilne, oziroma dodati nove, če se ugotovi, da niso bile zajete. V zadnjem koraku je potrebno urediti gradivo; vsebino modela kompetenc z uvodom in izhodišči ter opredeljenim namenom, definicijami kompetentnosti kadrov, urejenim seznamom kompetenc z definicijami in šiframi ter seznamom kompetenc po delovnih mestih ustrezno arhivirati.

Predlagam, da v organizaciji Rastko model kompetenc uporabijo tudi kot osnovo za sistem nagrajevanja, ki temelji na doseganju zahtevane stopnje splošnih in delovnih specifičnih kompetenc. S tem zaposlene še dodatno motivirajo za razvijanje lastnih kompetenc, kar posledično pripomore k aktivni vključitvi posameznikov v razvoj lastne kariere in s tem k dolgoročnemu izboljšanju poslovanja organizacije.

Kot orodje pri kariernem razvoju zaposlenih v organizaciji Rastko predlagam redno izvajanje letnih razgovorov, kjer zaposleni in vodja govorita o ciljih in osebnem razvoju zaposlenega. Med razgovorom vodja in zaposleni določita sedanjo raven razvitosti delovnih specifičnih kompetenc. Do zaključkov prideta skozi pogovor o dejanskem znanju zaposlenega in njegovih delovnih izkušnjah, lastnostih, sposobnostih in vrednotah, pri čemer si pomagata s pregledom doseženih rezultatov in njegovega vedenja. Ko ugotovita odklone od idealne slike, naredita načrt usposabljanja in osebnega razvoja ter skupaj ugotovita, kako bi lahko izboljšala določeno kompetenco zaposlenega.

Posameznik lahko s pomočjo ugotovitve prevladujočega kariernega sidra lažje sprejema karierne odločitve, saj lažje ozavešči lastne kompetence, motive in vrednote. Koncept kariernega sidra mu pomaga prevzeti odgovornost za razvoj lastne kariere, organizaciji pa ob upoštevanju koncepta celovite osebnosti pri načrtovanju kariere pomaga upoštevati njegove vrednote, prepričanja in želje pri načrtovanju kariere. Predlagam, da v organizaciji Rastko ob uvedbi sistema za karierni razvoj uvedejo ugotavljanje prevladujočega kariernega sidra pri zaposlenih ter ga uporabijo pri načrtovanju posameznikove kariere. V pomoč je lahko tudi pri odločanju o napredovanju ali premestitvi na drugo delovno mesto ter pri posameznikovi želji o karierni spremembi, saj lahko s pomočjo ugotovitve prevladujočega kariernega sidra predpostavimo njegovo horizontalno ali vertikalno napredovanje. Posameznik s tem lažje načrtuje kariero, organizacija pa nasledstva in karierne poti.

Pomembno je, da zaposlene v organizaciji Rastko seznajajo z rezultati v kariernem razvoju. Glede na to, da je v organizaciji Rastko razširjena uporaba intraneta, predlagam oblikovanje strani za karierni razvoj, na kateri lahko zaposleni spremljajo, kaj je novega na tem področju, kdaj so načrtovani seminarji ali izobraževanja, in na katero se lahko pripejo zanimivi članki z vsebino o kariernem razvoju ter predstavijo zgodbe o uspehu v organizaciji Rastko, na primer o izjemnih posameznikih, ki so uspešno dosegli zastavljene karierne cilje.

Predlagam, da že na samem začetku implementacije sistema za karierni razvoj organizacija Rastko načrtuje, kako bo kvantitativno in kvalitativno spremljala učinke vpeljave sistema. V oddelku za razvoj kadrov morajo spremljati rezultate, saj le tako lahko pred vodilnim menedžmentom upravičijo nastale stroške pri implementaciji in izvajanju kariernega razvoja v organizaciji. S pripravo kvartalnih ali polletnih poročil lahko prikažejo učinke in pridobijo nadaljnjo podporo vodstva.

4.5 Sinergijski učinki uporabe modela kompetenc in kariernih sider

Sočasna uporaba modela kompetenc in kariernih sider za karierni razvoj zaposlenih omogoča dvosmernost v procesu med organizacijo in posameznikom, v katerem vplivata drug na drugega in se posledično tudi spreminjata. Organizacija s postavitvijo modela kompetenc, kjer so natančno opredeljene tako organizacijske kot tudi delovne specifične kompetence, in njegovo uporabo za karierni razvoj zaposlenih pripomore k zavedanju posameznikov, katera vedenja in spretnosti so potrebna za napredovanje in doseganje uspeha (Chung-Herrera, Enz & Lankau, 2003, str. 18). Tako se zaposleni in vodja na rednem letnem razgovoru pogovorita o ciljih in osebni razvoju zaposlenega ter zahtevah s strani organizacije. Skozi pogovor o dejanskem znanju zaposlenega in njegovih delovnih izkušnjah, lastnostih, sposobnostih in vrednotah prideta do opredelitve stopnje razvitosti delovnih specifičnih kompetenc, na podlagi česar naredita načrt za njegov nadaljnji razvoj.

V ozadju vsakega posameznika se skriva močan koncept o samem sebi, ki zadrži njegovo notranjo kariero, čeprav doživlja dramatične spremembe v zunanji karieri (Schein, 1996, str. 80). Karierno sidro se razvije po večletnih delovnih izkušnjah in relevantnih povratnih informacijah, ki jih pridobi z delom. Ko se razvije, pa postane stabilizirajoča sila celotne osebnosti, ki vodi in omejuje bodoče karierne odločitve (Schein, 1990, str. 2). Koncept kariernih sider posamezniku omogoča, da prevzame popolno odgovornost za razvoj lastne kariere, in mu s tem pomaga izoblikovati lasten karierni razvoj. Na drugi strani zavedanje o posameznikovem kariernem sidru organizaciji pomaga pri razumevanju njegove celovite osebnosti, ki jo lahko vključi v načrtovanje njegove kariere. Pri tem upošteva njegove vrednote, njegova prepričanja ter želje pri načrtovanju kariere (Brečko, 2006a, str. 287).

Lahko bi rekla, da prevladujoče karierno sidro kot bistvo posameznika, tj. njegovih sposobnosti, motivov in vrednot, usmerja njegov karierni razvoj in predstavlja temelj za nadaljnji razvoj. Za osebo 1, ki je zaposlena v preučevanem oddelku, izdelan kompetenčni profil pokaže, kakšni so trenutni odkloni dejanske razvitosti kompetenc od zahtevanih. V osnovi pa prevladujoče karierno sidro, tj. sidro življenjskega sloga, pove, kakšni so njeni motivi, vrednote in sposobnosti. Zanja je značilno, da morata biti njeno delovno življenje in kariera celostno vpeta v življenje, tj. družino in osebno rast. Išče 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, str. 11). Za osebo 1 je značilno, da ji odnos s strani organizacije pomeni več kot sama vsebina dela. Želi si odnosa, ki odseva spoštovanje do osebnih in družinskih zadev ter možnost pogajanja o psihološki pogodbi (Brečko, 2006a, str. 265–266). Napredovanje na delovno mesto, ki bi pomenilo selitev na drugo geografsko lokacijo, zanjo ne pride v poštev, razen v primeru, da je v skladu s partnerjem oziroma družino. Osebo 1 motivira gibljiv delovni čas in možnost prilagajanja tega, delo na domu, študijski dopust in podobno. Zanja je primeren način nagrajevanja s fiksnim plačilom, čeprav bi bilo glede na doseganje rezultatov nižje od variabilnega. Ceni predvidljivo hierarhično napredovanje, v smeri izobraževanja pa jo

vodijo lastni interesi (Brečko, 2006a, str. 266–267). S to opredelitvijo organizacija dobi celosten vpogled v osebo 1 in se ji preko naštetih aspektov lahko še bolj približa. Tako lahko na primer pri kompetencah, za katere je dejanska razvitost nižja od zahtevane, lažje najde motivatorje in spodbudi posameznika k nadaljnjemu razvoju ter pripomore k boljšim rezultatom za celotno organizacijo.

SKLEP

V praktičnem delu magistrskega dela sem po uvodni predstavitvi organizacije Rastko prikazala in razložila korake, potrebne za izgradnjo modela kompetenc, ter korake, potrebne za oblikovanje seznama delovnih specifičnih kompetenc. Nesmiselno je, da bi se izgradnje modela za organizacijo Rastko lotila sama, saj je za posameznika takšna naloga prezahtevna in preobširna. Zato sem študijo primera organizacije Rastko zastavila ožje, izbrala sem en oddelek, za katerega sem s pomočjo pridobljenih dokumentov in delavnic sestavila seznam kompetenc ter ga uporabila pri oblikovanju sistema za razvoj in menedžment kariere. Kot osnovo za karierni razvoj zaposlenih predlagam uporabo rednih letnih razgovorov, na katerih se vodja in zaposleni pogovorita o ciljih in osebnem razvoju zaposlenega. Pogovorita se o zaposlenčevih delovnih izkušnjah, lastnostih, sposobnostih in vrednotah, s pomočjo katerih določita sedanjo raven razvitosti njegovih delovnih specifičnih kompetenc in oblikujeta njegov kompetenčni profil. Na podlagi ugotovitev izdelata načrt osebnega razvoja ter pri tem uporabita v magistrskem delu predlagane obrazce. Sistem za ocenjevanje kompetenc zaposlenih mora biti čim bolj transparenten in razumljiv vsem posameznikom, ki ga uporabljajo. Pomembno je, da vodja pri ocenjevanju ostane objektivni, pri čemer so v pomoč sistemi za ugotavljanje anomalij in kadrovske oddelek, ki si stalno prizadeva za verodostojnost sistema.

Svet postaja vse bolj kompleksen in globalen, zaradi česar morajo biti posamezniki čim bolj samozavestni, kar lahko dosežejo z zavedanjem o svojih vrednotah, motiviranosti in sposobnostih, tj. o svojem kariernem sidru, s pomočjo katerega lahko ugotavljajo lastne prioritete in lažje sprejemajo karierne odločitve. V preučevanem oddelku so Scheinov vprašalnik za ugotavljanje prevladujočega kariernega sidra izpolnili vsi zaposleni. Po Scheinovi teoriji (1990, str. 2) naj bi se karierno sidro razvilo po približno petih do desetih letih dela, ko postane stabilizirajoča sila celotne osebnosti, ki vodi in omejuje bodoče karierne odločitve. S pomočjo ugotovitve prevladujočih kariernih sider pri posameznikih in primerjave teh z dolžino delovnih izkušenj sem preverila Scheinovo trditev, ki ni držala le pri eni od šestih oseb.

Pri sistemu kariernega razvoja je cilj ravnovesje med individualnimi in organizacijskimi potrebami, pri čemer igrajo pomembno vlogo organizacija, zaposleni in menedžerji. Za hitro spreminjajoče se poslovno okolje organizacije Rastko, s sploščeno hierarhično strukturo, so primerni prilagodljivost delovnih mest, hiter pretok idej in informacij, odsotnost nepotrebne birokratizacije, hitra odzivnost, moč argumentov namesto pozicije, vztrajnost, spodbujanje sprememb in novih idej ter inovativnost. Za vsako izmed

organizacijskih ravni je potrebno ugotoviti specifične potrebe ter jih vgraditi v sistem za karierni razvoj. Ker kultura zaradi konstantne potrebe po prilagajanju in preoblikovanju v organizaciji Rastko ne more biti natančno in jasno definirana, je poudarek na posameznikovi samoiniciativnosti. Sam mora ugotoviti, katere so njegove usmeritve pri kariernem razvoju, organizacija Rastko pa mu mora nuditi ključne informacije, s pomočjo katerih bo lastne cilje uskladjal z organizacijskimi.

Na osnovi ugotovitev, ki izhajajo iz lastnega raziskovalnega dela in primerov iz obstoječe literature, zaključujem, da modela kompetenc in kariernih sider nista zgolj modna muha, temveč lahko pomembno pripomoreta k razvoju kadrov. Skupaj sta primerni orodji za karierni razvoj zaposlenih, ne samo v organizaciji Rastko, saj ju lahko s potrebnimi prilagoditvami uporabijo tudi druge, ne samo slovenske organizacije.

LITERATURA IN VIRI

1. Arthur, M., Hall, D. & Lawrence, B. (1996). *Handbook of Career Theory* (5th ed.). B. k.: Press Syndicate of the University of Cambridge.
2. Arthur, M., Khapova, N. & Wilderom, C. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, (26), 177–202.
3. Betz, N. & Hackett, G. (2006). Career Self-Efficacy Theory: Back to the Future. *Journal of Career Assessment*, 14(1), 3–11.
4. Bina, M. & Newkirk, J. (1998). Competencies at the Rock: Creating a Competency-Based Integrated Human Resources System for Prudential HealthCare Group-Western Operations. *The competency casebook: twelve studies in competency-based performance improvement* (str. 93–120). Washington: Amherst (MA): HRD Press.
5. Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
6. Brečko, D. (2006a). *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom* (1. natis). Ljubljana: Planet GV.
7. Brečko, D. (2006b). Načrtovanje kariere v »teatru« nove ekonomije: ali štejejo vrednote. *HRM*, 4(12), 12–18.
8. Brečko, D. (2008). Karierna sidra kot instrument za načrtovanje kariere: povej mi, katero karierno sidro imaš, in povem ti, kakšna bo tvoja kariera. *HRM*, 6(25), 24–29.
9. Brečko, D. (2009). Načrtovanje karierne poti kot dodana vrednost v organizaciji: vseživljenjski razvoj osebnosti kot imperativ pri oblikovanju kariernega sistema organizacije. *HRM*, 7(28), 12–21.
10. Briscoe, J. & Hall, D. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Jurnal of Vocational Behavior*, (69), 4–18.
11. Briscoe, J., Hall, D. & DeMuth, R. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Jurnal of Vocational Behavior*, (69), 30–47.
12. Brousseau, K., Driver, M. & Eneroth, K. (1996). Career pandemonium: Realigning organizations and individuals. *The Academy of Management Executive*, 10(4), 52–66.
13. Brown, D. et al. (2002). *Career Choice and Development* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
14. Chung-Herrera, B., Enz, C. & Lankau, M. (2003). Grooming Future Hospitality Leaders: A Competencies Model. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 3(44), 17–25.
15. Civelli, F. (1997). New competences, new organizations in a developing world. *Industrial and Commercial Training*, 29(7), 226–229.
16. Clark, F. (1992). *Total career management: strategies for creating management careers*. London: McGraw-Hill.
17. Cvetko, R. (2002). *Razvijanje delovne kariere* (1. izdaja). Koper: Znanstveno-raziskovalno središče Republike Slovenije.
18. Čibej, M. (2008). *Dejavniki, ki vplivajo na kariero diplomantov Ekonomske fakultete* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

19. Dosi, G. & Marengo, L. (2000). Some Elements of an Evolutionary Theory of Organizational Competences. *Innovation, organization and economic dynamics: selected essays* (str. 211–235). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
20. Dubois, D. & Rothwell, W. (2004). *Competency-based human resource management* (1st ed.). Mauntain View: Davies-Black Publishing.
21. Eurydice. (2002). Key competencies. A developing concept in general compulsory education. Brussels: Eurydice.
22. Florjančič, J., Ferjan, M. & Bernik, M. (1999). *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
23. Gangani, N., McLean, G. & Braden, R. (2006). A Competency-Based Human Resource Development Strategy. *Performance Improvement Quarterly*, 19(1), 127–140.
24. Ginzberg, E. (1952). Toward a Theory of Occupational Choice. *Personnel and Guidance Journal*, (30), 491–494.
25. Gorišek, K. (2005). Določitev in razvoj kompetenc na podlagi zahtev standardov za sisteme vodenja. *Kompetence v kadrovske praksi* (str. 75–101). Ljubljana: GV Izobraževanje.
26. Hall, D. (1996). Protean Careers of the 21st Century. *Careers in the 21st Century*, 10(4), 8–16.
27. Inkson, K. (2007). *Understanding Careers: The Metaphors of Working Lives*. B. k.: Sage Publications.
28. Jackson, T. (2000). *Career Development* (1st ed.). London: IPD House.
29. King, A., Fowler, S. & Zeithaml, C. (2001). Managing Organizational Competencies for Competitive Advantage: The Middle-Management Edge. *The Academy of Management Executive*, 15(2), 95–106.
30. Kniveton, B. (2004). Managerial career anchors in a changing business environment. *Journal of European Industrial Training*, 28(7), 564–573.
31. Kohont, A. (2005). Razvrščanje kompetenc. *Kompetence v kadrovske praksi* (str. 30–48). Ljubljana: GV Izobraževanje.
32. Kohont, A. & Svetlik, I. (2005). Uvajanje in uporaba kompetenc. *Kompetence v kadrovske praksi* (str. 49–73). Ljubljana: GV Izobraževanje.
33. Kolb, D. & Plovnick, M. (1974). The Experiential Learning Theory of Career Development. *MIT/ILP Conference on Career Development* (str. 1–26). B. k.: Alfred P. Sloan School of Management.
34. Konrad, E. (1996). *Delovne kariere*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
35. Krumboltz, J., Mitchell, A. & Jones, G. (1976). A Social Learning Theory of Career Selection. *The Counseling Psychologist*, 6(1), 71.
36. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human resources management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
37. Majcen, M. (2008a). Kompetence za strateške cilje: zagotavljanje kompetentnosti kadrov za strateške programe in strategijo preživetja podjetja. *HRM*, 6(26), 22–25.

38. Majcen, M. (2008b). Management kompetenc: model kompetenc kot orodje za razvoj kadrov in vodenje zaposlenih k doseganju ciljev. *HRM*, 6(25), 18–22.
39. Majcen, M. (2009a). Kompetence in rezultati dela: uporaba in razvijanje kompetenc v delovnem procesu za doseganje ciljev. *HRM*, 7(29), 42–47.
40. Majcen, M. (2009b). *Management kompetenc: izdelava modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev* (1. natis). Ljubljana: GV založba.
41. McClelland, D. (1973). Testing for Competence Rather Than for »Intelligence«. *American Psychologist*, 28(1), 1–14.
42. Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
43. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
44. Mogi, K. & Wang, K. (2006). Illusion of Career Development Theories – For the Departure of Developing a Demonstrative Career Development Theory. *The Economic Journal of Takasaki City University of Economics*, 49(2), 17–30.
45. Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., Vodovnik, Z., Svetic, A., Stanojević, M. & Merkač Skok, M. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
46. New, G. (1996). A three-tier model of organizational competencies. *Journal of Managerial Psychology*, 11(8), 44–51.
47. Organizacija Rastko. (2009). Letno poročilo organizacije Rastko za leto 2008. Ljubljana: organizacija Rastko.
48. Organizacija Rastko. (2010). Letno poročilo organizacije Rastko za leto 2009. Ljubljana: organizacija Rastko.
49. Organizacija Rastko. (2011). *Organizacijska struktura v organizaciji Rastko* (interno gradivo). Ljubljana: organizacija Rastko.
50. Patton, W. & McMahon, M. (2006). *Career development and systems theory. Connecting theory and practice* (2nd ed.). Rotterdam: Sense Publishers.
51. Rafael, M. (2007). Career development and management in 21st century adults: readings towards harmonization of global and individual levels. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 5(1), 75–102.
52. Renfro-Michel, E., Burlew, L. & Robert, T. (2009). The Interaction of Work Adjustment and Attachment Theory: Employment Counseling Implications. *Journal of Employment Counseling*, 46(1), 18–26.
53. Robotham, D. & Jubb, R. (1996). Competences: measuring the unmeasurable. *Management Development Review*, 9(5), 25–29.
54. Rodriguez, D., Patel, R. & Bright, A. (2002). Developing Competency Models to Promote Integrated Human Resource Practices. *Human Resources Management*, 14(3), 309–324.
55. Rozman, B. (2005). Upravljanje kompetenc v družbi Merkur. *Kompetence v kadrovski praksi* (str. 127–152). Ljubljana: GV Izobraževanje.

56. Schein, E. (1968). The Individual, the Organization, and the Career: a Conceptual Scheme. *MIT Sloan School of Management*.
57. Schein, E. (1984). Culture as an Environmental Context for Careers. *Journal of Occupational Behaviour*, 5(1), 71–81.
58. Schein, E. (1990). Career Anchors and Job/Role Planning: The Link Between Career Pathing and Career Development. *MIT Sloan School of Management*.
59. Schein, E. (1996). Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century. *Careers in the 21st Century*, 10(4), 80–88.
60. Schein, E. (2006). *Career anchors. Self-assessment* (3rd ed.). San Francisco: Pfeiffer.
61. Schein, E. (2008). The Changing Role of the Human Resource Manager. *IEDC Masterclasses* (str. 1–47). Bled: IEDC – Poslovna šola.
62. Sedej, M. (2009). Kompetence zaposlenih in kompetenčni poklicni profili: gospodarstvenik ali državni uradnik? *HRM*, 7(31), 10–15.
63. Simonsen, P. (1997). *Promoting a development culture in your organization: using career development as a change agent*. Palo Alto: Davies-Black Pub.
64. Simonsen, P. (2006). *Basics of Career Advising* (2nd ed.). B. k.: Astd.
65. Slovar slovenskega knjižnega jezika. (b. l.) V *Inštitut za slovenski jezik Franca Ramovša ZRC SAZU*. Najdeno 17. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>
66. Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
67. Sterns, H. & Mezydlo Subich, L. (2005). Counseling for Retirement. *Career development and counseling: putting theory and research to work* (str. 1–682). Hoboken: John Wiley & Sons.
68. Sterns, M. (1994). The Boundaryless Career: A New Perspective for Organizational Inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295–306.
69. Super, D. (1980). A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development. *Journal of Vocational Behavior*, (16), 282–298.
70. Suutari, V. & Taka, M. (2004). Career anchors of managers with global careers. *Journal of Management Development*, 23(9), 833–847.
71. Svetlik, I., Zupan, N., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A. & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov* (1. natis). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
72. Swiss Federal Statistical Office. (2002). Contributions to the Second DeSeCo Symposium. *Definition and Selection of Key Competencies*. Geneva: Swiss Federal Statistical Office.
73. Tomažič, E. (2001, 5. junij). Model kompetenc prinaša nove standarde. *Finance*. Najdeno 20. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://www.finance.si/6569/Model_kompetenc_prina%20nove_standarde
74. Woodruffe, C. (1993). What Is Meant by a Competency? *Leadership & Organization Development Journal*, 14(1), 29–36.
75. Yarnall, J. (1998). Career anchors: results of an organisational study in the UK. *Career Development International*, 3(2), 56–61.

76. Zunker, V. (1998). *Career Counseling. Applied Concepts of Life Planning* (5th ed.). Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company.
77. Zunker, V. (2008). *Career, Work, and Mental Health: Integrating Career and Personal Counseling*. Los Angeles: Sage Publications.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Seznam kompetenc z definicijami	1
Priloga 2: Vprašalnik o ugotavljanju kariernih sider	17

Priloga 1: Seznam kompetenc z definicijami

Šifra	Kompetenca	Definicija
1	Adaptacija	Sposobnost uspešnega prilagajanja okolju.
2	Ambicioznost	Nenehno priznavanje za uspeh in lastni razvoj. Človek ima pred očmi svojo kariero, želi si visokih dosežkov, položajev.
3	Analitičnost	Sposobnost razčlenjevanja; videnje posameznih lastnosti in vzrokov. Sposobnost osebe, da situacijo sistematično in logično premisli. Pri odločanju in svetovanju analizira vse pomembne podatke.
4	Asimilacija	Zbliževanje in izenačevanje z novim okoljem s prilagajanjem in prevzemanjem njegovih lastnosti in značilnosti. Prilagoditev novemu okolju.
5	Avtonomnost odločanja	Stopnja samostojnosti v odločanju (z upoštevanjem omejitev in v okviru danih pooblastil), potrebna iniciativnost (podjetnost pri prvih korakih, hitrost in odločnost pri začenjanju prvih aktivnosti, da bi se dosegel zamišljen cilj). Neodvisnost pri odločanju.
6	Avtoritativnost	Lastnost osebe, da uveljavlja svoj ugled ali vpliv, ki izhaja iz njenega statusa, vodilnega ali posebnega položaja, znanja, osebnega ugleda ... Sposobnost uveljavljanja moči.
7	Ciljna naravnost	Lastnost, da si pri vsakem delu zamisli rezultat in si določi cilje. Delo planira v skladu s cilji, ki si jih redno postavlja, in plane dosledno izpolnjuje.
8	Čustvena inteligentnost	Oseba je dovzetna za čustva drugih, zaveda se jih in jih razume, je tankočutna. Obzirna je tudi pri delu s težavnimi ljudmi in ljudmi, nad katerimi nima neposredne avtoritete. Zna jih prepričati do te mere, da doseže njihovo sodelovanje.
9	Čustvena stabilnost	Sposobnost mirnega, sproščenega, kontroliranega reagiranja na različne stresne situacije; čustvena uravnovešenost; umirjenost. Človek je produktiven tudi v časovni stiski, nejasnosti svojega položaja, ob neuspehih, razočaranjih in zavrnitvah. V stresnih situacijah ravna razumno in učinkovito rešuje nastale probleme.
10	Čustvena zrelost	Lastnost, ki se kaže v ustreznosti, razvitosti, nadzoru in kompleksnosti čustvovanja. Obvladovanje čustev in sposobnost njihovega izražanja.
11	Diplomatske spretnosti	Spretno, okoliščinam primerno ravnanje; premišljeno, oprezno vedenje in govorjenje.
12	Dominantnost	Sposobnost človeka, da zna pokazati in uveljavljati prevlado, premoč; zna doseči, da ga drugi občudujejo; zna biti prevladujoč.
13	Domiselnost	Sposobnost produciranja izvirnih, duhovitih misli in izvirne izpeljave, rešitve česa. Oseba s to značilnostjo hitro najde rešitve za nove probleme in jih zmore tudi uresničiti.

se nadaljuje

nadaljevanje

Šifra	Kompetenca	Definicija
14	Doslednost	Pogostost ponavljanja enakega vedenja ali dogodka v podobnih okoliščinah. Oseba se drži dogovorjenih normativov in dogovorov in ne dela izjem.
15	Družabnost	Lastnost človeka, ki je rad med ljudmi in se zna zabavati. Obvlada družabna pravila. V stikih s posamezniki ali v skupini zna ustvarjati prijetno vzdušje. V družbi je prijeten, prijazen, topel.
16	Družbena odgovornost	Prevzemanje dogovorjenih obveznosti v zvezi z upoštevanjem napisanih pravil, ki uravnavajo moralne vezi do podjetja in med posamezniki samimi. Oseba ima tudi pošten odnos do premoženja podjetja.
17	Ekstravertiranost	Osebna lastnost, za katero je značilna družabnost, odprtost navzven, usmerjenost v zunanji svet. Hitro in prijetno navezovanje stikov z drugimi. Oseba je sposobna navezovati stike na lastno iniciativo.
18	Empatija	Sočustvovanje z nekom. Razumevanje in podoživljanje čustev in razpoloženja nekoga drugega. Sposobnost vživljanja v razpoloženje in duševno dogajanje drugega.
19	Estetski čut	Občutek za lepoto, za skladnost barv, obliko, razmerja ...
20	Etičnost	Ravnanje v skladu s splošnimi etičnimi in moralnimi normami ter vrednotami podjetja in širšega družbenega okolja.
21	Fizična kondicija	Telesna vzdržljivost, zmogljivost; stanje pripravljenosti organizma na napore, zlasti telesne.
22	Fizična moč	Sposobnost dvigovanja, premikanja in prenašanja težjih bremen. Telesna moč.
23	Fleksibilnost	Spremenljivost, upogibljivost; gibčnost, okretnost; voljnost, pripravljenost na prilagajanje.
24	Funkcionalna pismenost	Sposobnost razumevanja vseh (zlasti pisnih) navodil za delo in sposobnost, da ta navodila uporabi tako, da je naloga opravljena optimalno. Natančnost pri prebiranju oziroma sprejemanju navodil, sposobnost razumevanja sporočila in sposobnost predstavljanja rezultata.
25	Globinsko gledanje	Sposobnost zaznavanja detajlov v tridimenzionalni sliki in občutenje njihove medsebojne povezave.
26	Hitra fizična reakcija	Takojšnja odzivnost. Hitro reagiranje z gibi. Gibčnost pri odzivih na zunanje dražljaje. Kratek reakcijski čas.
27	Hitrost zaznavanja	Hitra odzivnost v opazovanju spremenjenih razmer. Hitro zaznavanje sprememb v vidnem dogajanju.

se nadaljuje

nadaljevanje

Šifra	Kompetenca	Definicija
28	Informacijsko-komunikacijska pismenost	Sposobnost osebe, da prepozna, kdaj in kakšne informacije rabi, jih zna poiskati, ovrednotiti, uporabiti, obdelati in rezultate posredovati naprej, in sicer s pomočjo sodobne tehnologije ter sodobnih računalniških in komunikacijskih virov.
29	Iniciativnost	Prizadevanje, težnja po delovanju na lastno pobudo. Oseba kaže pripravljenost, da se, ne da bi ji kdo naročil, ukvarja z idejo, ki lahko oplemeniti poslovanje, in jo uresniči. Ukrepa, da zagotovi doseganje ali preseganje ciljev, ne da bi jo za to posebej prosili. Daje pobude za nove naloge, za reševanje problemov, vidi priložnosti in jih izkoristi.
30	Inovativnost	Sposobnost bistvenega izboljševanja ali izpopolnjevanja določenega področja ali uvajanje česa novega. Iskanje novih načinov ali rešitev.
31	Integriranost	Vpetost v dejavnosti podjetja. Delavec sodeluje povsod, kjer lahko koristno prispeva k poslovnim rezultatom.
32	Integriteta	Oseba se čuti močno povezana s podjetjem. Sprejema njegove vrednote, čuti se odgovorno za rezultate. Je ponosna, da dela v tem podjetju, počuti se, kot da je njen del, čuti, da je njeno mesto prav v tem podjetju.
33	Inteligentnost	Splošna umska sposobnost. Sposobnost učinkovitega učenja, mišljenja in reševanja problemov.
34	Interdisciplinarnost	Povezovanje znanja z različnih delovnih področij. Sposobnost opravljanja dela na različnih delovnih področjih.
35	Intuitivnost	Neposredno notranje spoznanje, slutnja. Oseba ima sposobnost, da se prepušča »notranjemu glasu«. Jasno čuti, da ve, da je njena odločitev prava, čeprav z besedami težko razloži, zakaj.
36	Iznajdljivost	Sposobnost hitrega prepoznavanja nejasnih ali hitro spreminjajočih se situacij oziroma nepopolnih informacij. Oseba je v najkrajšem možnem času sposobna najboljših možnih odločitev in rešitev.
37	Iznajdljivost pri reševanju tehničnih (fizikalnih) problemov	Sposobnost hitrega prepoznavanja tehničnih problemov. Oseba ima visoko sposobnost presojanja mehanskih odnosov, presojanja dvodimenzionalnih in prostorskih odnosov ter kombiniranja tehničnih znanj s sposobnostjo opazovanja in sposobnostjo predstavljanja dejanskega delovanja zamišljene rešitve.
38	Jasno izražanje	Oseba je sposobna izražati se razumljivo, tako pisno kot ustno, in pravilno uporabljati slovnico. Sposobnost jasnega prenašanja informacij in znanj na druge. Sposobnost prilagajanja posredovanja svojih zamisli stopnji razumevanja tistih, ki jim je sporočilo namenjeno.

se nadaljuje

nadaljevanje

Šifra	Kompetenca	Definicija
39	Komunikacijske sposobnosti	Sposobnost prilagajanja uporabe jezika in terminologije značilnostim in potrebam sogovornika. Sposobnost izražanja premišljenih, natančnih in ustreznih ustnih ter pisnih informacij. Razumljivost in dojemljivost v ustnem in pisnem izražanju. Razumljivo posredovanje in razlaganje pojmov, dejstev, idej, odnosov in občutkov s pomočjo besed, števil, risb, grafiknov ter sposobnost dobrega sprejemanja informacij od drugih.
40	Komunikativnost	Sposobnost hitrega in prijetnega vključevanja v družbo. Lahkotnost v navezovanju stikov. Oseba se zlahka približa ljudem in naveže z njimi stike.
41	Konformizem	Prilagoditev posameznikovih opažanj, stališč, mišljenja in vedenja večini v skupini. Človek ravna tako, kot se zdi socialno sprejemljivo.
42	Konstruktivnost	Ustvarjalnost, plodnost; sposobnost, ki pomaga k ureditvi, izboljšanju česa. Sposobnost načrtovanja, sestavljanja in razstavljanja stvari, gradnja novih idej ali ustvarjalno reševanje problemov.
43	Konvergentno mišljenje	Premočrtno mišljenje, ki je usmerjeno k cilju po najbolj ravni poti.
44	Kooperativnost	Sodelovalnost. Oseba je dejavno povezana z drugimi zaradi skupne dejavnosti. Pripravljena je pomagati drugim, se z njimi dogovarjati, iskati najboljše rešitve.
45	Koordinacija gibov	Sposobnost usklajevanja gibanja z različnimi telesnimi deli. Simultanost in skladnost gibov. Natančno in večje hkratno gibanje več delov telesa.
46	Kreativnost	Ustvarjalnost; uresničevanje izvirnih zamisli.
47	Lateralno mišljenje	Način mišljenja, strategija mišljenja, ki vsebuje številne zelo raznolike in neobičajne rešitve problemov.
48	Ljubeznivost	Lastnost človeka, ki ima in kaže do ljudi zelo naklonjen čustveni odnos. Sposobnost izražanja naklonjenosti, toplote in prijaznosti.
49	Medsebojno razumevanje	Sposobnost razumeti potrebe drugih in sklepati na razpoloženje, občutke in razmišljanje drugih iz njihovih neizrečenih misli in načinov vedenja. Razumevanje temeljnih vzrokov za različne vrste obnašanja pri drugih.
50	Motiviranost	Zagretost za doseganje cilja. Oseba se zavzema za rezultate in vztraja toliko časa, da doseže postavljene cilje. Svojo energijo usmerja v aktivnosti, ki vodijo k takim rezultatom, kot jih želi doseči.
51	Nagnjenost k raziskovanju	Radovednost in zvedavost. Visoka pripravljenost za odkrivanje novih spoznanj in odkrivanje neznanega.
52	Naravnost na stranke	Oseba želi ugotoviti, razumeti in dati prednost potrebam strank. Pričakuje in zagotavlja rešitve notranjim in zunanjim strankam na ustrežljiv, prijazen in pošten način.

se nadaljuje

nadaljevanje

Šifra	Kompetenca	Definicija
53	Natančnost	Skoncentriranost na pravilnost izvajanja dela. Oseba pazi na podrobnosti in se izogiba napakam. Pred zaključkom preverja pravilnost opravljenega dela. Pri zaznavanju, ravnanju, preverjanju in interpretiranju števil, besed, risb ali objektov je pazljiva in temeljita. Neprestano si prizadeva za doseganje visoke kakovosti dela.
54	Neodvisnost	Opravljanje dela in razmišljanje v skladu s svojimi prepričanji in lastnimi vrednotami. Oseba dela v skladu s svojim prepričanjem in se ne trudi ustreči drugim.
55	Občutek za okus hrane	Sposobnost presojanja ustreznosti hrane (vonjev, okusa, videza ...).
56	Občutek za urejenost	Sposobnost neprestanega urejanja informacij in stvari v delovnem okolju. Vzdrževanje reda.
57	Občutek za varnost	Občutek za ekonomske zakonitosti in dogajanja v ekonomiki podjetja. Sposobnost ustvarjanja predstave o vrednosti kapitala in kazalcev uspešnosti poslovanja ter predvidevanja gospodarskih gibanj.
58	Občutljivost prstov	Sposobnost razpoznavanja razlik z otipom. Sposobnost zaznavanja lastnosti materialov s tipanjem.
59	Oblikovalske sposobnosti	Sposobnost kreiranja zamisli in idej o obliki, sposobnost preoblikovanja materialov v skladu z zamislijo; tudi ročne spretnosti pri ravnanju z materiali.
60	Obvladovanje dilem	Sposobnost ustreznega reagiranja v primerih, ko se je treba odločiti med dvema danima možnostma.
61	Obvladovanje negotovosti	Sposobnost ustrezno vplivati na nejasne razmere. Oseba se pogumno odloča v skladu s svojimi predvidevanji.
62	Obvladovanje odporov	Sposobnost dogovarjanja in prepričevanja v situacijah z različnimi interesi. Sposobnost doseganja strinjanja in preprečevanja nesporazumov.
63	Obvladovanje sprememb	Sposobnost prilagajanja obnašanja glede na spremenjene zahteve, okolje in situacije ter ohranjanja učinkovitosti. Oseba se na spremembe odziva pozitivno in hitro najde ustrezno rešitev.
64	Obvladovanje strank	Kulturno in vešče ravnanje s strankami. Sposobnost prepričevanja in dogovarjanja ter primerne ravnanja v stikih z zahtevnimi strankami.
65	Obvladovanje stresa	Značilnost osebe, da je pri delu pod pritiskom stabilna, mirna in objektivna in da se nadzoruje v kritičnih situacijah. Na druge učinkuje pomirjujoče. Zna najti ustrezno rešitev, da umiri stresno situacijo.
66	Obzirnost	Lastnost prijaznega in dobrohotnega človeka. V ravnanju in vedenju kaže prizanesljiv, dobrohoten odnos do drugih.

se nadaljuje

nadaljevanje

Šifra	Kompetenca	Definicija
67	Odgovornost	Prevzemanje dogovorjenih obveznosti v zvezi z izvedbo nalog ali z delovanjem področja. Če oseba dela sama, se trudi, da ne dela napak, morebitne napake pa popravi. Če vodi skupino, skupini natančno razloži cilje in pričakovane rezultate, bedi nad potekom dela in skrbi za pravočasno ter kakovostno izvedbo dogovorjenih zadolžitev.
68	Odkrivanje in odziv na priložnosti	Sposobnost nenehnega opazovanja dogajanja, iskanja priložnosti, sposobnost razlikovanja med ugodnimi in neugodnimi priložnostmi, sposobnost prikazovanja priložnosti drugim in pogum, da se te priložnosti tudi izkoristi.
69	Odločnost	Lastnost človeka, ki se hitro in nepopustljivo odloča. V kriznih situacijah ne omahuje. Izraža močno voljo in ne dopušča pomislekov ter dvomov.
70	Odnos do sprememb	Sposobnost osebe, da se s spremembami sooči in se nanje pripravi. Na spremembe gleda pozitivno, ne boji se jih, vidi jih kot priložnost za izboljšanje.
71	Odnos do uporabnikov storitev	Kulturno in vešče ravnanje z uporabniki storitev. Sposobnost dogovarjanja o njihovih potrebah in usklajevanja njihovih želja s strokovnimi rešitvami ter poslovnimi navadami.
72	Odpornost proti obremenjenosti	Sposobnost opraviti veliko količino dela. Oseba je pripravljena prevzeti in opraviti tudi znaten delež predpisanih ali predvidenih nalog, ki jih ni mogoče prenesti na druge.
73	Odprtost za novosti	Sposobnost sprejemanja in uporabljanja novih informacij, postopkov, metod dela. Oseba nove pristope sprejema, če meni, da so koristni in uporabni. Svoje ravnanje usklajuje s spremembami in zahtevami okolja. Prizadeva si, da bi z uvajanjem novosti prispevala k boljšim poslovnim rezultatom.
74	Organizacijske sposobnosti	Sposobnost hitrega in uspešnega reševanja organizacijskih problemov. Oseba obširnejše naloge dobro premisli, načrtuje izvedbo, ustrezno pripravi vse potrebno, razporedi delo, prenese informacije na ostale izvajalce in poskrbi za nemoten delovni proces.
75	Organizacijsko zavedanje	Razume formalno in neformalno strukturo, lokalno klimo in prednostna organizacijska vprašanja. Da bi se izpeljala določena naloga, svoja spoznanja tudi uporablja.

se nadaljuje

nadaljevanje

Šifra	Kompetenca	Definicija
76	Organiziranost	Sposobnost za dobro organiziranje lastnega dela. Oseba je sposobna organizirano in načrtno izrabljati delovni čas glede na vsebino nalog in postavljene roke. Prilagoditev nepredvidenim situacijam. Delavec dela sistematično in premišljeno in z uporabo najprimernejših orodij in metod. Ve, kje, kako in na kakšen način najhitreje najde potrebne informacije, material, orodje ali pomoč. Ima urejen način razmišljanja, ki vodi naravnost k cilju in mu omogoča opraviti naloge hitro in kakovostno.
77	Originalnost	Miselna izvirnost in enkratnost. Sestavni del ustvarjalnega mišljenja.
78	Osebni vtis	Na druge naredi pozitiven vtis in ga tudi zadrži, osebni stil je prijeten za sodelavce, kupce in stranke.
79	Osebni zgled	Osebnostna urejenost. Skladnost besed in dejanj, neoporečnost. Oseba ravna tako, da jo drugi posnemajo. Ima značilnosti, po katerih se drugi zgledujejo. Je osebna avtoriteta.
80	Osredotočenost na kakovost	Kakovost postavlja v središče. Oseba si prizadeva za maksimalno kakovost izdelkov, storitev in opravljanja svojih nalog.
81	Osredotočenost na storitve	V središče svojega delovanja postavlja storitve. Zavzema se za njihovo konkurenčnost, izvirnost pristopa, enkratnost rešitev.
82	Osredotočenost na stranke	Najpomembnejše področje delovanja osebe so stranke, zato je njen odnos do njih izdelan, prefinjen, poslovno korekten.
83	Ostrina vida	Sposobnost zaznavanja vidnih signalov in razlikovanja predmetov.
84	Pedagoške sposobnosti	Sposobnost poučevanja ljudi. Sposobnost prenašanja znanja na druge. Usposabljanje drugih.
85	Podjetnost	Oseba se pri svojem delu loteva več nalog (različnih stvari) in prevzema odgovornost za rezultate. Ne boji se tveganja. Neprestano išče nove priložnosti.
86	Pogajalske sposobnosti	Spretnosti pri učinkovitem sporazumevanju z namenom doseganja soglasja. Doseganje sporazumov glede različnih interesov.
87	Poslovna integriteta	Urejenost v poslovnih odnosih. Skladnost besed in dejanj. Neoporečno ravnanje v poslovnem okolju.
88	Poslovno-komercialna naravnost	Oseba razume in upošteva principe ter mehanizme poslovanja in trgovine. Osredotoča se na partnerje in stranke ter se odloča v skladu s tem, kar zagotavlja največji dobiček.
89	Poslovnost	Sposobnost za poslovanje. Oseba se v poslovnem okolju znajde, pozna osnovne zakonitosti trženja in poslovnega dogajanja.

se nadaljuje

nadaljevanje

Šifra	Kompetenca	Definicija
90	Posluh	Sposobnost razlikovanja tonov, njihove barve in višine. Zmožnost razločevanja tonov različnih višin. Dober, zanesljiv sluh.
91	Poštenost	Oseba ravna v skladu z določenimi normami in priznanimi načeli. Ne okorišča se z oškodovanjem drugega. Izraža resnične misli, dela, kar govori.
92	Povečana pozornost	Zavestna zavzetost za kaj. Stalna miselna zbranost, osredotočenost, povečano zanimanje, skoncentriranost.
93	Pozitivna naravnost do dela	Oseba je vedno motivirana, da opravi svoje delo. Ga spoštuje in ceni, vidi ga kot družbeno potrebno. Dela zavzeto, trudi se, da bi naloge vedno opravila, kakor najbolje zmore.
94	Pozitivna samopodoba	Zaznavanje samega sebe kot učinkovite, sposobne osebe, ki zaupa vase, se spoštuje, je ponosna nase in je zadovoljna s seboj.
95	Pozitiven odnos do dela	Oseba gleda na delovne naloge in probleme optimistično, s stališča priložnosti, in je vedno prepričana, da bo probleme rešila na primeren način.
96	Poznavanje poslovanja	Poznavanje poslovnega okolja, zakonitosti delovanja, organiziranosti.
97	Poznavanje poslovnih procesov	Poznavanje specifičnosti izvajanja poslovnih funkcij, organiziranosti delovnega procesa, glavnih nalog in vloge posameznih organizacijskih enot ter organizacijskih razmerij med nosilci poslovnih področij.
98	Praktičnost	Sposobnost uporabiti načine dela, ki so bili že preizkušeni, in najti rešitve, ki so se že potrdile kot primerne in uporabne.
99	Pravočasnost	Izvajanje nalog v predvidenih rokih. Točnost.
100	Predavateljske sposobnosti	Sposobnosti razločnega in prijetnega govornega podajanja vsebinsko zaokrožene strokovne snovi. Prenos znanja z razlaganjem in primernim nastopanjem.
101	Prenos znanja	Oseba je pripravljena svoje znanje deliti z drugimi. Svoja znanja in izkušnje prenaša na ustrezen način na tiste, ki jih rabijo.
102	Prepričljivost	Sposobnost predstavljanja idej in dejstev tako, da ne vzbuja pomislekov. Oseba zna prepričati ostale, da sprejmejo določene načrte ali storitve. Komunicira tako, da ne vzbuja dvoma o resničnosti in pravilnosti povedanega ali napisanega, tudi tako, da se ne dvomi, da bi moglo biti drugače.
103	Preudarnost	Sposobnost prevzemanja premišljenega tveganja, da bi oseba dosegla določen cilj. Razumno ravnanje. Oseba prihaja do zaključkov s premišljevanjem, s podrobnim razčlenjevanjem dejstev in podatkov ter z ocenjevanjem položaja.

se nadaljuje

nadaljevanje

Šifra	Kompetenca	Definicija
104	Prijaznost	Spoštljiv in prijeten odnos do ljudi. Oseba je pripravljena sodelavce in stranke strpno poslušati, jim razlagati in pomagati. Do drugih izraža blag, prijateljski odnos, je dostopna, naklonjena sodelovanju in vzbuja pozitiven čustveni odnos.
105	Prilagodljivost	Hitro prilagajanje spremembam. Pravočasno in ustrezno reagiranje na novonastale razmere. Oseba hitro zazna različne dejavnike izven svojega dela, prilagodi se spremembam okolja, nalog, odgovornosti in ljudi ter dela produktivno naprej.
106	Pripadnost	Zvestoba, lojalnost, delovanje in ravnanje v soglasju z vrednotami in organizacijsko kulturo podjetja. Združuje predanost in zvestobo podjetju.
107	Pripadnost podjetju	Predanost podjetju. Oseba je ponosna, da je zaposlena v tem podjetju. Zunaj pozitivno govori o njem. Ne bi ga zapustila, tudi če bi se zaradi poslovnih razmer zmanjšala plača. Pripravljena je delati veliko in dobro, vse v prid svojemu podjetju.
108	Pripravljenost tvegati	Močna zavzetost osebe, da bi dosegla cilj, zato je pripravljena sprejemati tveganje. Poraza se ne boji in je prepričana, da ji bo uspelo.
109	Pripravljenost sprejemati nove zadolžitve	Precejšnje angažiranje in veliko pozornosti pri predvidevanju potreb, planiranju in poklicni pripravi na novo delo. Osebi so nove možne zadolžitve osebni izziv, zato se pripravlja nanje, ne glede na trenutne potrebe. Z dodatnim usposabljanjem postaja večopravilno usposobljena.
110	Pripravljenost za obnavljanje znanja	Oseba se trudi, da bi znanja s svojega oziroma delovnega poslovnega področja neprestano obnavljala, širila in posodabljala ter pridobivala tudi znanja mejnih področij.
111	Pripravljenost za prenašanje znanja na druge	Oseba ima veliko uporabnega znanja, ki ga ne skriva pred drugimi. Sodelavcem pomaga z nasveti, kje lahko dobijo obširnejše informacije, opozarja na članke in knjige, jim razlaga svoje znanje tako, da ga lahko uporabijo za izboljšanje postopkov svojega dela.
112	Pripravljenost za samoizobraževanje	Oseba je vedoželjna, svoje znanje želi neprestano izpopolnjevati in nadgrajevati, zato samoiniciativno išče vire novega znanja in jih organizirano predeluje.
113	Pripravljenost za stalno učenje	Nenehna težnja za novim znanjem. Oseba se želi stalno izobraževati in izpolnjevati. Ker se zaveda hitrih sprememb, neprestano zasleduje vse novosti na strokovnem področju, prebira strokovno literaturo.
114	Prizadevnost	Skrbno izvajanje nalog. Oseba je aktivna, dokler ne doseže določenega cilja in ne uresniči pričakovanj.

se nadaljuje

nadaljevanje

Šifra	Kompetenca	Definicija
115	Prodornost	Lastnost osebe, da sprejema izzive in se z njimi spopade. Sprejema odločitve, z njimi prevzema tudi odgovornost za akcijo in se zavzema za uresničitev.
116	Produktivnost	Količina opravljenega dela je velika. Obseg dela je v skladu s pričakovanji ali večji.
117	Prostorska predstavljivost	Sposobnost predstavljanja razporeditve predmetov v tridimezionalnem prostoru.
118	Radovednost	Značilnost človeka, ki si želi vedeti, spoznati in izvedeti čim več stvari, tudi tistih, ki jih ni nujno treba poznati.
119	Ravnanje z ljudmi	Oseba ima do drugih korekten in prijeten odnos, jih spoštuje, jih zna motivirati in jim priznati njihove dosežke. Obravnava jih kot enakovredne osebe.
120	Razumevanje navodil	Reševanje problemov in izvajanje nalog s smiselno prilagoditvijo sprejetih delovnih navodil.
121	Ročne spretnosti	Veščine, pri katerih delamo stvari z rokami, običajno zelo natančno.
122	Samoiniciativnost	Prizadevanje, težnja po lastnem delovanju. Lastna iniciativa.
123	Samonadzor	Obvladovanje stresnih situacij in lastnih čustev. Samoobvladljivost, stabilnost in obvladovanje svojega reagiranja v čustveno zahtevnih situacijah. Oseba reagira kontrolirano, ostane mirna in objektivna tudi takrat, ko se sooča s situacijami, ki zahtevajo samoobrambo.
124	Samostojnost	Izvajanje nalog brez potrebe po dobivanju natančnih navodil in brez potrebe po nadzoru. Oseba se nalog loteva motivirano, odgovorno in z jasno predstavo, kako jih bo opravila. Pri delu razvije lasten način dela. Ugotovi, kako mora izvajati delo, ne da bi se zanašala na nasvet ali usmeritve drugih.
125	Samozaupanje	Kaže zaupanje v lastne sposobnosti in ukrepa z lastnim prepričanjem.
126	Sistematičnost	Sposobnost pristopa k obravnavanju problemov po določenem zaporedju, po delih ali korakih, ki se uredijo in povežejo v celoto.
127	Sistemske razmišljanje	Sposobnost prepoznavanja vzrokov in širine problemskega stanja ter sistematičnega iskanja rešitev.
128	Slušne sposobnosti	Sposobnost zaznavanja zvočnih signalov.
129	Smisel za številke	Sposobnost večšega ravnanja s številkami. Sposobnost hitrega presojanja pravilnosti izračunov ter občutek za velikost pojavov oziroma vrednosti, izraženih s številkami. Osebo delo s številkami veseli, iz njih je sposobna razbrati, kaj obravnavane številke predstavljajo. Vsebinsko je sposobna razumeti, razložiti in predstaviti.
130	Sociabilnost	Nagnjenost k družabnosti, prijaznosti in sodelovanju z drugimi ljudmi. Sodelovalnost.

se nadaljuje

nadaljevanje

Šifra	Kompetenca	Definicija
131	Socialne veščine	Sklopi navad in spretnosti, ki omogočajo sporazumevanje in dobre medsebojne odnose.
132	Sočutnost	Sposobnost sočustvovanja. Delitev čustev z drugimi.
133	Sodelovanje z zaposlenimi	Pripravljenost za izmenjavo znanja, idej, za sprejemanje in dajanje pomoči drugim. Ustrezen odnos do drugih z namenom, da bi se dosegli skupni cilji.
134	Splošna telesna kondicija	Splošna fizična moč, sposobnost premagovanja telesnih naporov.
135	Splošna zanesljivost	Oseba izpolnjuje dogovore, je potrpežljiva, upošteva želje naročnikov, spoštuje in varuje zaupnosti. Če je treba, je na voljo ob različnih priložnostih in ob različnem času.
136	Spomin za dogodke, podatke, številke	Sposobnost osebe, da lahko predstave, dogodke, podatke ali številke ohrani v zavesti in jih ob posebnih priložnostih zanesljivo obnovi.
137	Sposobnost abstraktnega mišljenja	Razmišljanje o stvareh, ki materialno ne obstajajo.
138	Sposobnost celostnega obravnavanja problematike	Videnje, prepoznavanje kompleksnosti celotnega problema. Sposobnost povezovanja posameznih vplivov in skupen rezultat.
139	Sposobnost delovanja v večkulturnem okolju	Oseba ima pretanjen občutek za opazovanje drugih kultur. Hitro opazi značilnosti navad v drugem kulturnem okolju in jih skuša dosledno upoštevati v stiku z ljudmi. Medkulturne razlike spoštuje in upošteva.
140	Sposobnost divergentnega mišljenja	Način mišljenja in razmišljanja, ki gre pri iskanju rešitve problema mnogo bolj v širino, kot je sicer v navadi. Divergentno mišljenje je mišljenje, ki je usmerjeno k iskanju več pravih rešitev. Je temeljna oblika ustvarjalnega mišljenja.
141	Sposobnost improviziranja	Sposobnost osebe, da se znajde pri reševanju problemov tako, da najde začasno rešitev. Oseba se kljub zapletenosti problema in kljub temu, da se nanj ni pripravila, v določenem trenutku »reši« z začasnim in »približnim« odgovorom.
142	Sposobnost komuniciranja v skupini	Razumljivo posredovanje in razlaganje informacij skupini ter sposobnost pazljivega sprejemanja informacij od drugih. Sposobnost ustreznega in kulturnega vključevanja v izmenjavo mnenj in razpravo v skupini.
143	Sposobnost komunikacije znotraj podjetja	Vzdrževanje vseh vrst komunikacijskih povezav, obvladovanje vrste, pogostosti in težavnosti komunikacijskih stikov in srečanj. Smisel, znanje in spretnosti v komuniciranju.

se nadaljuje

nadaljevanje

Šifra	Kompetenca	Definicija
144	Sposobnost komunikacije z okoljem	Obvladovanje narave, pogostosti in posledic sporazumevanja. Sposobnost vzdrževanja pozitivnih medsebojnih stikov z zunanjimi sogovorniki. Obvladovanje komunikacijskih veščin, kulture komuniciranja.
145	Sposobnost koordiniranja	Zmožnost koordiniranja dela na projektih, usmerjanja aktivnosti posameznikov iz različnih organizacijskih enot ali skupinskih aktivnosti, da se dosežejo med seboj povezani cilji.
146	Sposobnost logičnega mišljenja	Razmišljanje, ki sloni na načelih sklepanja in pravilnega razsojanja. Svojevrstno povezovanje dejstev v pravilno rešitev.
147	Sposobnost načrtovanja in doseganja ciljev	Sposobnost planiranja poti za dosego ciljev, določanja konkretnih ukrepov, da se to zagotovi, in izvajanja plana.
148	Sposobnost presojanja vrednosti	Sposobnost osebe, da se pravilno poslovno odloča na osnovi občutka o vrednosti številčnih kazalnikov, ki kažejo ekonomiko, gibanje poslovanja, poslovne priložnosti in nevarnosti ter ekonomskega dogajanja v podjetju in na tržišču. Sposobnost interpretiranja različnih analiz, kombiniranja možnih kombinacij in napovedovanja izidov.
149	Sposobnost prevzemanja odgovornosti	Samozaupanje. Oseba verjame, da ji bo sprejete odločitve oziroma cilje uspelo uresničiti. Ne boji se tveganja. Problemi so osebi izziv, ki jih namerava na vsak način obvladati.
150	Sposobnost pridobivanja drugih za sodelovanje	Oseba zna prositi za pomoč in na primeren način razložiti potrebo po sodelovanju. S svojo pripravljenostjo, da bi se problemi rešili, zna druge navdušiti za skupno reševanje problemov.
151	Sposobnost socialne interakcije	Sposobnost za stike ter vzajemna in izmenjujoča se dejanja z drugimi.
152	Sposobnost sodelovanja	Oseba je pripravljena sodelovati kot član skupine. Aktivno sodeluje z drugimi in je pripravljena na dogovarjanje, ki vodi k cilju.
153	Sposobnost spodbujanja drugih	Oseba je sposobna spodbujati ljudi k spremembam. Ima vpliv na druge in jim zna vzbujati njihovo samozaupanje. Zna jih prepričati, da so spremembe potrebne in da so jih sposobni sprejeti ter uresničiti. Daje energijo za zagon.
154	Sposobnost sporazumevanja	Sposobnost jasnega in razumljivega izražanja v pogovorih s posamezniki in v skupini. Oseba je sposobna razumeti druge ali postaviti dodatno vprašanje, dokler ji sporočilo ni jasno.

se nadaljuje

nadaljevanje

Šifra	Kompetenca	Definicija
155	Sposobnost timskega dela	Odprtost in odkritost v medsebojnem komuniciranju in obnašanju. Pripravljenost na sodelovanje pri določanju in sprejemanju skupnih ciljev, na prenašanje svojih znanj in izkušenj na ostale člane tima. Izkazovanje medsebojne pomoči, ustvarjanje medsebojnega zaupanja in odkritosti v timu ter spodbujanje sproščenega izražanja in sodelovanja.
156	Sposobnost upravljanja s časom	Sposobnost načrtovanja trajanja aktivnosti in pravilnega zaporedja v časovnem nizu (obdobju). Sposobnost uravnavanja hitrosti izvajanja aktivnosti po zamišljenem načrtu.
157	Sposobnost usmerjenega mišljenja (direct thinking)	Mišljenje, ki je usmerjeno k specifičnemu cilju, na primer k rešitvi problema. Oseba vidi cilj in najboljšo pot do njega.
158	Sposobnost uveljavljanja rezultatov	Pripravljenost realizirati dogovorjeno. Oseba si prizadeva uresničiti cilje in vztraja, da se izdelano tudi konkretno uporablja.
159	Sposobnost vodenja	Usmerjanje skupine k doseganju določenih ciljev na ustrezen način. Oseba je sposobna razporejati delo, dajati ustrezna navodila, se dogovarjati o pričakovanjih, motivirati sodelavce, spremljati rezultate delegiranih nalog, nadzirati procese dela, naloge in aktivnosti posameznikov ter ukrepati v primeru odstopanj.
160	Sposobnost moderiranja	Sposobnost tankovestnega opazovanja dogajanj v skupini; sposobnost vplivanja na vzpostavljanje odprtih in poštenih odnosov ter zagotavljanja varnega ozračja in uravnoteženega sodelovanja vseh v timu.
161	Sposobnost za pridobivanje znanja	Oseba se zna učiti. Pri iskanju in izbiri novega znanja je selektivna. Znajde se pri iskanju virov in ima izdelane učinkovite učne tehnike. Pri učenju si pomaga s sodobnimi učnimi pripomočki.
162	Sposobnost treniranja	Sposobnost osebe, da nauči sodelavce novih metod in spretnosti. Sposobnost demonstriranja in spodbujanja učenja, ustvarjanja učnih aktivnosti, postavljanja praktične strukture učne situacije, poučevanja udeležencev preko postavljanja vprašanj ter motiviranja za aktivno pridobivanje znanja.
163	Spoštovanje posameznika	Oseba ima do ljudi spoštljiv odnos, obravnava jih enako, ne gleda na njihove kulturne navade.
164	Sprejemanje izzivov	Oseba sprejema izzive, se z njimi spopade. Sprejema odločitve in z njimi prevzema tudi odgovornost za akcijo in uresničitev. Ne boji se posledic.
165	Spretnost pri uporabi ročnih orodij	Izoblikovane navade in veščine pri spretnem ravnanju z orodji. Hitro, natančno, spretno rokovanje z orodji.

se nadaljuje

nadaljevanje

Šifra	Kompetenca	Definicija
166	Spretnost prstov	Spretnosti, potrebne za zelo natančno ročno delo.
167	Spretnost rok	Spretnosti, potrebne za ročno delo.
168	Spretnost v ravnanju s številkami	Na pamet obvlada osnovne računske operacije. Oseba ima občutek za številke, njihove odnose ter za približne vrednosti in za pravilnost izračunov.
169	Strateško delovanje	Sposobnost predvidevanja dogajanja v prihodnosti. Oseba vidi poslovne priložnosti in nevarnosti, zato obstoječe pristope usmerja v pričakovane novonastale razmere.
170	Strateško razmišljanje	Sposobnost gledanja na situacije s širšega vidika. Oseba upošteva prihodnje razmere, išče priložnosti za podjetje in skuša najti možnosti, kako bi priložnosti izkoristili.
171	Strokovna podkovanost	Oseba ima splošno znanje, specialistična znanja in dovolj izkušenj s svojega strokovnega področja. Pozna trende. Neprestano se uči in osvaja nova spoznanja, je odprta za novosti. Znanj se ne boji uporabljati. Tak odnos do znanja ji daje dovolj osnove za reševanje strokovnih problemov.
172	Strokovnost dela	Izvajanje nalog v skladu s predpisi in pravili stroke.
173	Strpnost do rutine	Oseba zavzeto opravlja delo, ki vključuje znaten delež predpisanih oziroma predvidenih rutinskih opravil.
174	Stvarno razmišljanje	Sposobnost ločevanja med možnim in nemožnim. Iskanje realnih rešitev.
175	Suverenost	Popolno obvladovanje kakšnega dela, dejavnosti.
176	Taktilne sposobnosti	Oseba ima prefinjen občutek za otip. Občutljiva je na razlike, ki jih zazna, ko se dotakne določenega predmeta ali materiala. Občutljivost dotika.
177	Telesna spretnost	Splošna spretnost, gibljivost, lahkotno gibanje, spretno premikanje, spretno premagovanje fizičnih ovir. Telesna okretnost.
178	Timsko sodelovanje	Učinkovito sodelovanje z drugimi člani tima. Odprto, prijetno in vzpodbudno komuniciranje z drugimi. Pripravljenost sprejemati različne koncepte in razkrivati svoje znanje ter ideje za skupne rezultate. Spodbujanje sproščenega izražanja. Sodelovalnost z namenom doseči skupni cilj. Pripravljenost na medsebojno pomoč. Zaupljivo in odkrito vedenje.
179	Tržna usmerjenost	Razumevanje in upoštevanje zakonitosti trga. Oseba si postavlja cilje, ki prinašajo najboljše rezultate glede na povpraševanje na trgu. Spremlja tržne informacije, razume razvoj trga in poslovne usmeritve, upošteva stališče odjemalcev (kupcev in dobaviteljev) in uspešno uporablja običajne poslovne navade.
180	Uporaba družbene moči	Oseba uživa v širšem družbenem okolju ugled in je trdno povezana s pomembnimi ljudmi. Svojo moč uporablja za uveljavljanje koristi podjetja.

se nadaljuje

nadaljevanje

Šifra	Kompetenca	Definicija
181	Uporaba znanja	Sposobnost uporabe pridobljenega znanja. Prenašanje naučenih metod in tehnik v delovno situacijo. Sposobnost kombiniranja starih veščin z novimi spoznanji.
182	Upoštevanje podrobnosti	Upoštevanje vseh vidikov in podrobnosti dela z natančnim preverjanjem podatkov. Oseba si prizadeva, da teh podrobnosti pri svojem delu ne spregleda.
183	Uresničevanje ciljev	Za doseganje ciljev uvaja različne naloge zase in za druge. Določi prednostne naloge, spremlja napredek in zagotavlja nadaljnje korake.
184	Usmerjenost k ciljem in rezultatom	V opravljanje dela vlaga oseba veliko energije in kaže visoko stopnjo vztrajnosti. Neprestano razmišlja, kako bi dosegla še boljše rezultate, zato si postavlja visoke cilje in merila in si nenehno prizadeva, da bi jih dosegla in presegla.
185	Usmerjenost k ljudem	Oseba je občutljiva za počutje drugih. Zadovoljstvo ljudi, ki jo obkrožajo, ji pomeni visoko vrednoto, zato je tudi njeno ravnanje usmerjeno v doseganje dobrih odnosov z drugimi.
186	Usmerjenost k skupnim ciljem in rezultatom podjetja	Oseba se zavzema za cilje podjetja in za njihovo uresničevanje je pripravljena tvegati več, kot se od zaposlenih običajno pričakuje. S tem dokazuje visoko raven pripadnosti podjetju in njegovi poslovni usmeritvi.
187	Usmerjenost k skupnim ciljem in rezultatom podjetja	Oseba se zaveda pomena skupnih rezultatov, zato si lastne naloge načrtuje tako, da se njeni rezultati pravočasno in brez večjih vsebinskih problemov vključijo v doseganje skupnih ciljev.
188	Usmerjenost v delo	Osebi pomeni osebno zadovoljstvo samo delo in vse, kar je povezano z rezultati.
189	Ustvarjalno mišljenje	Oblika mišljenja, ki daje izvirne rezultate. Razmišljanje je izvirno, prožno in tekoče.
190	Ustvarjalnost	Razvijanje novih, uporabnih idej. Dajanje koristnih pobud in predlogov. Oseba je občutljiva za probleme, prožna, originalna, sposobna poiskati izvirne rešitve in zamenjati tradicionalne metode in tehnike. Ne boji se izzivov in možnih problemov.
191	Večopravilnost pri rokovanju s stroji	Sposobnost opravljanja dela na različnih delovnih področjih. Sposobnost rokovanja z različnimi orodji in obvladovanje dela na več različnih strojih. Obvladovanje zelo različnih delovnih nalog. Sposobnost prestavljanja z enega delovnega mesta na drugo brez dolgotrajnejšega uvajanja in brez večjih težav.
192	Verbalne sposobnosti	Sposobnost izražanja z besedami. Oseba govori tekoče, z lahkoto najde ustrezne izraze in pojme.
193	Veščine prodajanja	Sposobnost prodajati, se dogovarjati, prepričevati kupce.

se nadaljuje

nadaljevanje

Šifra	Kompetenca	Definicija
194	Vizionarstvo	Oblikovanje vizije (predstave prihodnosti). Prizadevanje osebe, da bi vizijo prenesla na druge in da bi se jo v prihodnosti tudi uresničilo. Predvidevanje prihodnosti. Usmerjanje prihodnosti podjetja po lastni predstavi.
195	Vodenje projektov	Sposobnost osebe koordinirati projekte, usmerjati aktivnosti posameznikov iz različnih organizacijskih enot, da se doseže med seboj povezane cilje. Sposobna je doseči tudi sodelovanje tistih posameznikov, nad katerimi nima neposredne statusne avtoritete.
196	Vodstvene sposobnosti	Sposobnost za vodenje večjih organizacijskih enot, pri čemer se kažejo zlasti naslednje značilnosti: strateško razmišljanje, vizionarstvo, trdna zavezanost sklopu vrednot in principov, značilnih za organizacijsko kulturo podjetja, obvladovanje sprememb, veščine svetovanja ter sposobnost uresničevanja ciljev.
197	Vplivnost	Sposobnost, da uporabi formalne in neformalne metode pri prepričevanju in vplivanju na druge, dokler se ne sprejme določena ideja. Od osebe se zahteva precejšnja stopnja nepopustljivosti.
198	Vzdržljivost	Sposobnost aktivno delati daljši čas. Oseba je polna energije in pripravljenosti, da deluje, vse dokler ne doseže cilja. Vzdržati mora znaten fizični ali umski napor, ki se pojavlja zaradi dela samega ali razmer, v katerih delo poteka.
199	Vztrajnost	Lastnost osebe, da se z nalogo, ki se je loti, vztrajno ukvarja, dokler ni končana.
200	Zanesljivost	Izpolnjevanje dogovorjenih obveznosti. Izvajanje nalog brez potrebe po preverjanju. Popoln in točen prenos informacij. Oseba ne vzbuja nobenega pomisleka glede uresničitve dogovorjenega. Za izvedbo naloge, pravilnost rezultatov in izpolnitev dogovorov prevzame odgovornost v celoti.

Vir: M. Majcen, *Model kompetenc: izdelava modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev*, 2009b, str. 59–77.

Priloga 2: Vprašalnik o ugotavljanju kariernih sider

Pri vsakem od štiridesetih vprašanj ocenite, kako resnična je izjava za vas, z ocenami od 1 do 4:

- 1 – trditev za vas nikoli ne velja,
- 2 – trditev za vas redko velja,
- 3 – trditev za vas pogosto velja,
- 4 – trditev za vas vedno velja.

Opomba: vprašalnik o ugotavljanju kariernih sider ni standardiziran test. Je v pomoč pri razmišljanju o tem, kaj želite doseči pri svoji karieri, katera so vaša področja kompetenc in kaj vas najbolj izpolnjuje. Pri testu se ocenjujete sami in se ne primerjate z drugimi, zato poskusite biti čim bolj odkriti do sebe. Na koncu vprašalnika se nahaja tabela za vnos rezultatov, kamor lahko vpišete svoje ocene.

Na črto pred trditvijo vpišite ustrezno oceno.

- _____ 1. Želim biti tako dober na svojem področju, da bi drugi nenehno želeli moje strokovne nasvete.
- _____ 2. Pri delu sem najbolj izpolnjen, če lahko povezujem prizadevanja drugih in jih vodim.
- _____ 3. Sanjam o karieri, ki bi mi omogočala tolikšno svobodo, da bi lahko delal samostojno in si sam določal urnik dela.
- _____ 4. Vedno sem na preži za novimi zamislimi, ki bi mi pomagale začeti svoje posle.
- _____ 5. Varnost in stabilnost sta zame pomembnejši kot svoboda in samostojnost.
- _____ 6. Rajši bi odšel iz organizacije, v kateri delam zdaj, kot da bi zasedel delovno mesto, zaradi katerega bi moral zanemarjati osebne in družinske zadeve.
- _____ 7. V svoji karieri se bom počutil uspešnega samo, če bom imel občutek, da sem res prispeval k družbeni blaginji.
- _____ 8. Sanjam o karieri, pri kateri bi lahko reševal probleme ali bi bil uspešen v izjemno težavnih okoliščinah.
- _____ 9. V svoji karieri se bom počutil uspešnega samo, če bom lahko vedno razvijal svoje spretnosti.
- _____ 10. Sanjam o tem, da bi vodil celo organizacijo.
- _____ 11. Pri delu sem najbolj izpolnjen, ko lahko popolnoma svobodno določam svoje naloge, urnik in postopke.
- _____ 12. Rajši bi odšel iz te organizacije, kot da bi sprejel pooblastilo, ki bi ogrozilo mojo varnost v njej.
- _____ 13. Zame je zgraditi lastno podjetje pomembnejše kot visok vodilni položaj v organizaciji nekoga drugega.
- _____ 14. V svoji karieri sem najbolj izpolnjen, kadar uporabljam svoje sposobnosti pri služenju drugim.

- _____ 15. V svoji karieri se bom počutil uspešnega samo, če bom imel opravka s hudimi izzivi in če jih bom premagal.
- _____ 16. Sanjam o karieri, ki mi bo omogočila, da bom združil svoje osebne, delovne in družinske potrebe.
- _____ 17. Zame je privlačnejši cilj postati direktor oddelka, povezanega z mojim strokovnim znanjem, kot pa postati generalni direktor.
- _____ 18. V svoji karieri se bom počutil uspešnega samo, če bom dosegel popolno avtonomijo in svobodo.
- _____ 19. Službo iščem v organizacijah, ki mi dajejo občutek varnosti in stabilnosti.
- _____ 20. V karieri se počutim najbolj izpolnjenega, kadar lahko ustvarim nekaj, kar je rezultat mojih zamisli in prizadevanj.
- _____ 21. V svoji karieri se bom počutil uspešnega samo, če bom postal generalni direktor kake organizacije.
- _____ 22. Zame je pomembneje uporabljati svoje spretnosti za to, da bo svet postal kraj, prijetnejši za življenje in delo, kot pa doseči visok vodstveni položaj.
- _____ 23. V svoji karieri sem najbolj izpolnjen takrat, kadar rešim na prvi pogled nerešljive težave ali premagam kake na videz nemogoče ovire.
- _____ 24. V življenju se počutim uspešnega samo takrat, kadar lahko uravnotežim želje, povezane z menoj osebno, družino in kariero.
- _____ 25. Sanjam o karieri, ki mi bo dajala občutek varnosti in stabilnosti.
- _____ 26. Rajši bi zapustil svojo organizacijo, kot da bi sprejel rotacijsko zamenjavo delovnega mesta, zaradi katere bi moral zapustiti svoje strokovno področje.
- _____ 27. Zame je uravnovešanje zahtev osebnega in poklicnega življenja pomembnejše kot visok vodstveni položaj.
- _____ 28. Sanjam o karieri, ki bi resnično nekaj dala človeštvu in družbi.
- _____ 29. V karieri se bom počutil uspešnega samo, če mi bo uspelo zgraditi lastno organizacijo, ki bo temeljila na mojih zamislih in spretnostih.
- _____ 30. Zame je privlačneje postati generalni direktor kot pa direktor oddelka na svojem strokovnem področju.
- _____ 31. Možnost, da lahko samostojno opravljam delo, brez pravil in omejitev, je zame zelo pomembno.
- _____ 32. Pri delu iščem priložnosti, ki zelo spodbujajo moje sposobnosti za reševanje problemov in tekmovanje.
- _____ 33. Sanjam o tem, da bi začel z lastnimi posli in zgradil lastno organizacijo.
- _____ 34. Rajši bi odšel iz organizacije, kot sprejel preusmeritev, ki bi zatrla mojo sposobnost, da bi bil na voljo drugim.
- _____ 35. Delo me najbolj izpolnjuje, če lahko uporabljam svoje posebne spretnosti in sposobnosti.
- _____ 36. Rajši bi pustil organizacijo, kot sprejel delovno mesto, ki bi bilo daleč od načrtane poti do generalnega direktorja.
- _____ 37. Pri delu sem najbolj izpolnjen takrat, kadar čutim, da sem popolnoma varen; finančno in glede delovnega mesta.

_____ 38. Rajši bi odšel iz organizacije, kot sprejel delovno mesto, ki bi me prikrajšalo za samostojnost in svobodo.

_____ 39. Vedno sem iskal priložnosti za delo, ki bi se čim manj prepletale z mojimi osebnimi in družinskimi zadevami.

_____ 40. Ukvarjanje s problemi, ki so skoraj nerešljivi, je zame pomembnejše kot vodstveni položaj.

Sedaj pogledjte vse trditve in poiščite pet takih, ki vas najbolj opisujejo. Te trditve obkrožite in vsaki pripišite pet dodatnih točk v tabelo za vnos rezultatov.

Navodila za ocenjevanje:

- prepišite vse ocene iz vprašalnika v tabelo za vnos rezultatov, pri čemer bodite pazljivi, da točke iz vprašalnika prepišete pod isto številko vprašanja,
- seštejte točke v istem stolpcu. Večja kot je vsota, bolj ustrezate kariernemu sidru. Bolj kot ste bili pri izpolnjevanju vprašalnika odkriti do sebe, točnejši so rezultati.

Tabela za vnos rezultatov:

TFS	MS	SSN	SVS	SPU	SP	SI	SŽS
1 _____	2 _____	3 _____	5 _____	4 _____	7 _____	8 _____	6 _____
9 _____	10 _____	11 _____	12 _____	13 _____	14 _____	15 _____	16 _____
17 _____	21 _____	18 _____	19 _____	20 _____	22 _____	23 _____	24 _____
26 _____	30 _____	31 _____	25 _____	29 _____	28 _____	32 _____	27 _____
35 _____	36 _____	38 _____	37 _____	33 _____	34 _____	40 _____	39 _____
Vsota	Vsota	Vsota	Vsota	Vsota	Vsota	Vsota	Vsota
_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

Legenda:

TFS – tehnično-funkcionalno sidro

MS – menedžersko sidro

SSN – sidro samostojnosti/neodvisnosti

SVS – sidro varnosti in stabilnosti

SPU – sidro podjetniške ustvarjalnosti

SP – sidro predanosti

SI – sidro izziva

SŽS – sidro življenjskega sloga

Vir: E. Schein, Career anchors. Self-assessment, 2006, str. 1–5.