

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ZASTOPANOST KARIERNIH SISTEMOV V SLOVENSKIH
PODJETJIH PO TIPOLOGIJI SONNENFELD-PEIPERL**

Ljubljana, avgust 2014

ANJA LAPORNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Anja Lapornik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Zastopanost kariernih sistemov v slovenskih podjetjih po tipologiji Sonnenfeld-Peiperl, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem dr. Robertom Kašetom.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski 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 besedilu, 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 Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 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 _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV KARIERE, KARIERNIH MODELOV TER PREGLED TEORIJ RAZVOJA KARIERE	2
1.1 Poimovanje kariere	2
1.2 Pojavne oblike kariere	4
1.2.1 Horizontalna in vertikalna kariera.....	4
1.2.2 Protejska kariera.....	5
1.2.3 Birokratska, profesionalna in podjetniška kariera.....	6
1.3 Opredelitev kariernih modelov	7
1.4 Pregled relevantnih teorij razvoja kariere.....	8
1.4.1 Teorija Donalda Superja (teorija poklicne izbire in razvoja).....	9
1.4.2 Driverjev model kariernih vzorcev	11
1.4.3 Parsonsova teorija	13
1.4.4 Scheinov model kariernih sider (organizacijska teorija).....	13
1.4.5 Krumboltzeva teorija socialnega učenja	15
1.4.6 Levinsonova teorija razvoja odraslih	16
2 NAČRTOVANJE KARIERE V PODJETJU IN KARIERNI MANAGEMENT .	17
2.1 Načrtovanje kariere v podjetju	17
2.2 Karierni management	19
2.3 Model kariernega managementa.....	20
3 ORGANIZACIJSKI KARIERNI SISTEM	22
3.1 Definicija organizacijskih kariernih sistemov	22
3.2 Tipologija organizacijskih kariernih sistemov po Sonnenfeldu in Peiperlu.....	23
3.3 Alternativni organizacijski sistemi	28
3.3.1 Model turnirja	28
3.3.2 Notranji trgi dela	31
3.3.3 Primerjava dveh alternativnih organizacijskih sistemov	35
4 METODOLOGIJA.....	36
4.1 Zbiranje podatkov in opis vzorca	36
4.2 Postopek analize podatkov	38
5 REZULTATI RAZISKAVE Z INTERPRETACIJO	38
5.1 Prehodi ljudi v proučevanih podjetjih	38
5.2 Razlogi za odhod managerjev.....	41
5.3 Praksa neodpuščanja oziroma nezaposlovanja	42
5.4 Praksa zamenjave managerja v podjetju.....	43
5.5 Interna napolnjenost prostih delovnih mest različnih stopenj managementa	44
5.6 Analiza zastopanosti kariernih sistemov v slovenskih podjetjih po tipologiji Sonnenfeld-Peiperl	46
6 DISKUSIJA.....	48
SKLEP	51

LITERATURA IN VIRI	53
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Model kariernega managementa	21
Slika 2: Tipologija organizacijskih struktur	26
Slika 3: Modeli kariernih sistemov	27
Slika 4: Karierno drevo za obdobje 1960–1962: vstop kohorte za doseganje ravni delovodje ali nižjega managementa decembra 1962	30
Slika 5: Dejavnost podjetja (deleži)	37
Slika 6: Razvrstitev organizacij glede na prakso zamenjave managerja (notranja nasproti zunanji praksi) in napredovanje (skupinski nasproti individualnemu vidiku)	47

KAZALO TABEL

Tabela 1: Horizontalni in vertikalni karierni vzorec	5
Tabela 2: Pet faz razvoja poklicne zaposlitve	9
Tabela 3: Superjeve faze v razvoju poklicne zaposlitve	11
Tabela 4: Pregled štirih kariernih vzorcev kot alternativni pogled na idealno kariero	12
Tabela 5: Scheinova karierna sidra	14
Tabela 6: Levinsonov model razvoja življenjskih obdobj	16
Tabela 7: Sistematičen pristop, s katerim se mora začeti proces načrtovanja kariere	18
Tabela 8: Prednosti in pomanjkljivosti internega zaposlovanja (notranjih trgov)	35
Tabela 9: Primerjava dveh alternativnih organizacijskih sistemov.....	36
Tabela 10: Splošni podatki o podjetjih (frekvence in deleži).....	37
Tabela 11: Podatki o številu prihodov, odhodov in napredovanj (frekvence, deleži in povprečja).....	39
Tabela 12: Povprečen dotok novih ljudi, povprečni odhodi ter napredovanja ljudi	39
Tabela 13: Pomembnost vidikov napredovanja zaposlenih (deleži, povprečja in standardni odkloni)	40
Tabela 14: Razlogi za odhod managerjev (frekvence, deleži, povprečja in standardni odkloni)	41
Tabela 15: Verjetnost, da oseba, stara 40 let, zaposlena v srednjem managementu, ostane v podjetju do upokojitve (frekvence, deleži, povprečje in standardni odklon)	42
Tabela 16: Praksa neodpuščanja/nezaposlovanja (frekvence in deleži).....	42
Tabela 17: Strinjanje s trditvami glede prakse zamenjave managerja v podjetju (deleži, povprečja in standardni odkloni).....	43

Tabela 18: Interna napolnjenost prostih delovnih mest različnih stopenj managementa (deleži, povprečja in standardni odkloni)	45
Tabela 19: Strinjanje s trditvami (deleži, povprečja in standardni odkloni)	45

UVOD

V današnjem času mnogih sprememb na področju dela je razvijanje kariere vedno bolj pomembno. Obstaja več podobnih opredelitev kariere, na splošno pa je kariera zaporedje aktivnosti in del v življenju z namenom samouresničevanja, napredovanja ter osebnega in poslovnega razvoja. Uspešnost posameznika je odvisna od njegovih sposobnosti, spretnosti, izkušenj, osebnostnih lastnosti, strokovnosti in tudi vrednot. Pomembno je, da si zastavljamo cilje in jim sledimo. Karierno pot je tako treba načrtovati že zgodaj, z izbiro takšnega izobraževanja/šolanja in poklica, ki nas bosta vodila k uspešnemu iskanju zaposlitve.

Pomemben pojem v zvezi s kariero je organizacijski karierni sistem, ki se osredotoča na spreminjajoča se vzdolžna vprašanja v zvezi z uvedbo in vzdrževanjem članstva v podjetju (Arthur, Hall, & Lawrence, 1989). Prav zato je ključnega pomena to, da se ukvarjamo z organizacijskimi kariernimi sistemi in jih proučujemo, saj so bistven motivator kadrov podjetja, njihov namen pa je, da podjetje pridobi, obdrži in prerazporedi prave osebe na prava delovna mesta. Učinkovit karierni sistem zagotovi stalen strokovni, delovni in osebni razvoj zaposlenih, v skladu z zahtevami dela pa spodbuja ustvarjalnost, strokovnost, samostojnost, natančnost in zanesljivost dela, zagotavlja prenos znanja in veščin na vseh ravneh ter razvija pripadnost zaposlenih (Pšak, 2009, str. 47). Ker menim, da postaja karierni sistem v podjetjih vedno pomembnejši, v svoji magistrski nalogi proučujem, kakšna je zastopanost kariernih sistemov v Sloveniji. Pri tem se opiram na tipologijo organizacijskih sistemov po Sonnenfeldu in Peiperlu.

Namen magistrskega dela je s teoretičnega vidika predstaviti kariero, načrtovanje kariere, karierni management, karierne sisteme in alternativne karierne sisteme (model turnirja in notranji trg dela), z raziskavo in analizo pa želim ugotoviti, kakšne prakse, prednostne naloge in ukrepe uporabljajo slovenska podjetja za uravnavanje pretoka svojih članov v podjetju, skozi podjetje in iz podjetja v časovnem obdobju ter s tem prenos kariernega sistema na ta podjetja.

Cilji naloge v teoretičnem delu magistrskega dela so naslednji:

- teoretično proučiti pojem kariera, opredeliti teorije razvoja kariere ter opisati osnovne oblike kariere;
- teoretično proučiti pojem organizacijski karierni sistem;
- opredeliti organizacijske karierne sisteme glede na tipologijo Sonnenfeld-Peiperl;
- opisati (organizacijske) notranje trge dela in model turnirja ter narediti primerjavo teh dveh alternativnih oblik organizacijskega kariernega sistema;
- identificirati stanje v Sloveniji na področju kariernih sistemov ter razvrstiti podjetja v štiri kvadrante glede na tipologijo Sonnenfeld-Peiperl.

Za dosego ciljev so bili proučeni relevantna literatura, knjige, predvsem pa strokovni članki, ki se nanašajo na kariero in karierni sistem. Na osnovi podatkov, pridobljenih s spletno anketo, je bila izvedena analiza.

Raziskovalna vprašanja, ki so pomembna za moje magistrsko delo, se nanašajo na /prihode/odhode/napredovanja zaposlenih, in sicer želim opredeliti, kolikšen je povprečen dotok novih ljudi. Ugotoviti želim, kakšne prakse zamenjave uporabljajo v podjetju pri odhodu managerja ter koliko delovnih mest na različnih stopnjah managementa je zapolnjenih interno. Ugotoviti je treba, kakšni so razlogi za odhode managerjev in kaj je pomembno za napredovanje zaposlenih. Glede na ta raziskovalna vprašanja lahko izpeljem ključno raziskovalno vprašanje, ki se nanaša na zastopanost kariernega sistema v slovenskih podjetjih, predvsem pa na to, v katerega izmed štirih kvadrantov po tipologiji Sonnenfeld-Peiperl spada večina slovenskih srednje velikih in velikih podjetij.

V prvem, teoretičnem delu opredelim kariero in teorije razvoja kariere. Nato se osredotočim na načrtovanje kariere, karierni management in organizacijske karierne sisteme. Drugi del zavzema metodologijo. V tem delu opišem vzorčenje in način pridobivanja podatkov. Navedem postopek analize podatkov in podam rezultate raziskave z interpretacijo. Zadnji del mojega magistrskega dela predstavlja diskusija, v kateri povzamem ključne ugotovitve ter navedem glavne predloge in implikacije.

1 OPREDELITEV KARIERE, KARIERNIH MODELOV TER PREGLED TEORIJ RAZVOJA KARIERE

1.1 Pojmovanje kariere

Tradicionalno je bila kariera opredeljena v smislu odnosa posameznika do zaposlujočega podjetja. Te linearne kariere so potekale v okviru stabilnih organizacijskih struktur s posamezniki, ki so napredovali po hierarhiji podjetja s prizadevanjem, da si pridobijo čim več ekstrinzičnih nagrad (Sullivan & Baruch, 2009). Psihološka pogodba, ki je podlaga za delovno razmerje, je nekoč temeljila na vzajemnem odnosu z značilnostmi predanosti, zvestobe in zaupanja. Posamezniki, ki so ponujali veliko trdega dela in lojalnosti, so bili nagradjeni z organizacijsko vodeno kariero, ki je vključevala usposabljanje, razvoj, napredovanje in dolgoročno varnost delovnega mesta (Clarke, 2008). Okoljske spremembe, kot so večja globalizacija, hiter tehnološki napredek, večje raznolikosti delovne sile, širjenje uporabe zunanjega izvajanja, skrajšani delovni čas in zaposlitve za določen čas, so spremenile tradicionalne organizacijske strukture, odnose med delodajalci in zaposlenimi in kontekst dela, ki ustvarja spremembe v načinu, kako posamezniki sprejemajo svojo kariero (Sullivan & Baruch, 2009).

Greenhous (1995) kariero opredeljuje kot vzorec delovnih izkušenj, ki usmerjajo človekovo življenje. Kariera ni le vertikalno napredovanje, je tudi posameznikovo napredovanje po horizontali in tako lahko pomeni tudi premik vstran ali navzdol. Delovna pot ni le poklicna, ampak tudi življenjska. Kariera tako označuje zaporedje ne le tistih del, ki jih posameznik opravlja v sklopu svojega poklica, ampak nasploh vseh, ki jih opravi v življenju.

Sullivan in Baruch (2009) kariero povezujeta z delom in ustreznimi izkušnjami posameznikov tako znotraj kot zunaj podjetij. Izkušnje tvorijo edinstven vzorec skozi posameznikovo življenjsko dobo. Ta opredelitev pomeni fizične premike med ravnmi, delovnimi mesti, delodajalci, poklici in industrijami ter tudi interpretacijo posameznika, vključno z njegovim dojemanjem kariernih dogodkov (na primer pregledovanje izgub dela zaradi neuspeha v primerjavi z možnostmi za nov začetek), kariernih alternativ (na primer pregledovanje omejenih možnosti v primerjavi z neomejenimi možnostmi) in rezultatov (na primer kako nekdo definira karierni uspeh). Posameznikova kariera je odvisna tudi od mnogih spremljevalnih dejavnikov, kot so nacionalna kultura, gospodarstvo in politično okolje, pa tudi od osebnih dejavnikov, kot so odnosi z drugimi.

Natančnejšo in obsežnejšo opredelitev kariere, kot se je izoblikovala v zadnjih tridesetih letih, sta podala Feldman in Arnold (v Čeč, 1997), ki trdita, da se izraz kariera ne nanaša več le na posameznike v poklicih, ki imajo visok status in omogočajo hitro napredovanje. Beseda kariera se je v nekem smislu demokratizirala. Kariera zdaj označuje zaporedja del, ki jih ljudje opravljajo v svoji delni zgodovini, ne glede na poklic ali organizacijsko raven. Pojem kariera se prav tako ne uporablja več le za dela, ki pomenijo vertikalno mobilnost, torej premik navzgor v podjetju. Čeprav še vedno velika večina delavcev stremi za napredovanjem, pa je vedno večje število ljudi, ki odklanjajo odgovornejša dela. Želijo ostati na svojem položaju, ker so zadovoljni. Zdaj je v karieri pogostejša horizontalna mobilnost, včasih pa tudi premik navzdol. Kariera ni več sinonim za zaposlenost le v enem poklicu ali v enem podjetju. Danes je očitno, da vedno več ljudi doživlja t.i. multikariere, poti v kariere, ki vključujejo dvoje ali troje različnih področij in dve ali tri podjetja. Ista avtorja menita tudi, da predpostavka, da ima le podjetje kontrolo nad posameznikovo kariero, ne velja več. Šole, sredstva množičnega obveščanja in različni programi izobraževanja so vplivali na zaposlene, da se vedno bolj zavedajo koristi aktivnega planiranja in usmerjanja lastne kariere.

Torej bi za potrebe tega dela kariero lahko opredelili kot zaporedje del, ki jih posameznik opravi v svojem življenju. Je zaporedje delovnih mest, ki so povezana in razporejena v hierarhiji prestiža, osebe pa se gibajo v vrstnem redu. Uspeh v karieri je velikokrat dokazan s povečanjem statusa, denarne nagrade ali odgovornosti.

Pri karieri je pomembno ločevanje med zunanjim in notranjim vidikom kariere. Notranja kariera obsega sklop korakov ali stopenj, ki sestavljajo posameznikov lastni koncept napredovanja znotraj poklica (Cvetko, 2002). Osredotoča se na samopodobo posameznika in poklicne vrednote. Zunanja kariera pa je določena z možnostmi in omejitvami, ki obstajajo v določenem poklicu in podjetju, ter z definicijo uspeha podjetja (Schein, 2001).

1.2 Pojavne oblike kariere

Obstaja veliko različnih pojavnih oblik kariere. Za oblike kariere, opisane v nadaljevanju, sem se odločila zato, ker se uporabljajo povsod po svetu in predstavljajo temeljne principe, okoli katerih se osebna kariera pravzaprav razvije. Najpogostejše so profesionalne, birokratske in podjetniške kariere, vse bolj pa se uveljavljajo tudi pojmi horizontalna, vertikalna in protejska kariera.

1.2.1 Horizontalna in vertikalna kariera

Osebe, ki zasledujejo **horizontalni karierni vzorec**, nimajo nobene trajne izbire glede delovnih mest in poklicnih področij. Ni doseganja višjega statusa, posamezniki so vedno na približno enaki ravni. Glavni motiv takšnih oseb je neodvisnost, značilno za njih pa je, da so po naravi prilagodljivi (Hopson, 1999). Te osebe se srečujejo z novimi delovnimi izzivi, drugačno vrsto dela, drugačnimi sposobnostmi in osebnostnim razvojem v zvezi s pridobivanjem novega znanja (Brečko, 2006).

Vertikalni karierni vzorec je tisti, v katerem je poklicna pot izbrana zgodaj v življenju. Ta poklicna pot zasleduje napredovanje navzgor na določenem področju, kar pomeni vodenje več zaposlenih, veliko odgovornost ter večji vpliv in ugled. Vertikalni razvoj lahko poteka skozi organizacijsko hierarhijo ali v poklicu. Tisti, ki zasledujejo ta vzorec, se zavzemajo predvsem za dosežek, status, moč in materialni uspeh (Hopson, 1999). Za takšne osebe velja, da so bolj pripravljene prevzemati več odgovornosti ter zahtevnejše naloge. Ta karierni vzorec je bil viden v zadnjih letih. V hierarhičnih ali rastočih podjetjih je seveda za veliko ljudi možno, da dosežejo napredovanje. Vendar pa je takrat, ko podjetja spremenijo svojo strukturo in postanejo učinkovitejša, vertikalno kariero težje vzdrževati kot koncept, izvedljiv za vsakogar. Managerji, ki so ostali na enaki ravni, in tisti, ki ne napredujejo, lahko posledično postanejo demotivirani in manj učinkoviti (Hopson, 1999).

Tabela 1: Horizontalni in vertikalni karierni vzorec

Tip kariere	Kdaj se izdelava izbira vzorca	Kako pogosto se menjajo poklici	Smer sprememb	Motiv za izbiro tega vzorca
Horizontalni	Nikoli. Ljudje se odločajo nezavedno.	Na 1–2 leti.	Ravni niso pomembne.	Raznovrstnost, izziv, »delati to kar si želiš, ne glede na«.
Vertikalni	Mlajši odrasli.	Nikoli ali zelo redko, razen če je prisiljeno. Delovna mesta se spreminjajo za napredovanje.	Navzgor.	Dosežek, status, materialni uspeh, moč.

Vir: B. Hopson, Lifeskills International. Managing for development: Developing your staff, planning and running a development review, acting as a coach, 1999, str. 54.

1.2.2 Protejska kariera

Za **protejsko kariero**/kariero 21. stoletja je značilno, da njen razvoj ni vezan na podjetje, temveč na sposobnost posameznika, da se ustrezno in pravočasno prilagaja novim okoliščinam v skladu z lastnimi vrednotami in usmeritvami. Osredotoča se na doseganje subjektivnega kariernega uspeha s samostojnim poklicnim vedenjem (angl. *self-directed behaviour*), (Briscoe, Hall, & DeMuth, 2006). Ne meri se po kronološki starosti in življenjskih obdobjih, temveč z nenehnim učenjem in osebnimi spremembami (Hall, 1996). Za posameznike s takšno kariero je značilno, da običajno opravljajo različne vrste del z namenom pridobiti si čim več izkušenj. Materialno stanje je za njih manj pomembno, običajno bolj vrednotijo svobodo in osebnostno rast ter psihološko ravnovesje (Sargent & Domberger, 2007). Tisti, ki zasledujejo protejsko kariero, pri vodenju svoje kariere delujejo v skladu z lastnimi vrednostmi (angl. *values-driven*) in sprejemajo neodvisno vlogo pri upravljanju svojega poklicnega vedenja oziroma kariere (angl. *self-directed*). Nasprotno velja za tiste, ki ne zasledujejo protejske kariere, da si »sposojajo« zunanje standarde in več je verjetnosti, da zaprosijo za zunanje vodenje in pomoč pri vedenjskem upravljanju poklicne poti in niso tako neodvisni (Briscoe et al., 2006).

Za protejsko kariero je značilno naslednje (Schreuder & Coetzee, 2006):

- psihološki uspeh,
- upravlja jo posameznik,
- nizi sprememb identitete,
- nenehno učenje,
- kronološka starost ni pomembna,

- zaposljivost in delovni izzivi, ki jih zagotavljajo podjetja,
- visoka stopnja samozavedanja,
- osebna odgovornost,
- svoboda in rast se vrednotita,
- visoka stopnja mobilnosti,
- poudarjeno je notranje karierno razmišljanje.

Za to vrsto kariere so tako značilni večja mobilnost, bolj celostna življenjska perspektiva in razvojno napredovanje. Končni cilj takšne kariere je psihološki uspeh, občutek ponosa in osebni dosežek, ki prihaja iz uresničitve svojih najpomembnejših ciljev v življenju, pa naj gre za dosežek, srečo družine, notranji mir ali kaj drugega. Nasprotno velja za starejšo kariero, kjer je bila največja motivacija in cilj plezanje po korporacijski piramidi ter pridobiti čim več denarja (Hall, 1996).

1.2.3 Birokratska, profesionalna in podjetniška kariera

Pri **birokratski karieri** gre za napredovanje v hierarhični strukturi podjetja. »Rast« v karieri se enači z napredovanjem na višji položaj oziroma z večjimi ugodnostmi. To obliko kariere je moč razumeti predvsem kot formalne premike od ene delovne naloge k drugi, pri čemer gre tudi za spremembo naziva, menjavo delovnih skupin, večji ugled in večjo plačo. Če posameznik uspe doseči višji položaj, je deležen tudi ugodnosti v zvezi s kariero – dobi višja pooblastila, prevzame večjo odgovornost, ima večji vpliv, se dodatno usposablja in izobražuje ter je za svoje delo tudi bolje plačan. Če pa se mu ne uspe pomakniti v hierarhiji strogo določenih položajev navzgor, pa vsega tega ni deležen. Podjetja, ki razvijajo to obliko kariere, imajo formalno in hierarhično opredeljene položaje. Največja slabost te oblike kariere je možnost izobraževanja in usposabljanja, ki je predvsem nagrada za doseženo višjo pozicijo, ne pa potreba po novem oziroma dodatnem znanju, ki naj bi posamezniku pomagalo pri razvoju in mu omogočilo, da bi lahko delo opravljal tudi v prihodnje (Brečko, 2006). Vzorec in struktura takšne kariere sta najpogostejša v javni in državni upravi, značilna pa je tudi za velika podjetja, kjer sta napredovanje na višje položaje in sprememba naziva povezana s plačnimi razredi (Arthur et al., 1996).

Kariero strokovnjaka zaznamuje predvsem znanje. Posamezniki, ki so se odločili za to obliko kariere, so cenjeni člani družbe – predvsem zaradi količine in vrste znanja, ki ga imajo. Kariera strokovnjaka se ne kaže v novih in višjih nazivih, celo nasprotno. Posameznik lahko dolga leta obdrži enak naziv in opravlja enako delo – denimo zdravniki, profesorji, raziskovalci itd. To ne pomeni, da v karieri strokovnjaka ni mogoče napredovati. Napredovanje pomeni prevzeti reševanje večjih problemov in to zahteva še več znanja in spretnosti. Gre pravzaprav za strokovni izziv, pri čemer se lahko izkaže glavni kapital posameznika – njegovo znanje in spretnosti. Tisti, ki se odločajo za takšno kariero, so lahko zaposleni v različnih podjetjih, pogosto pa iščejo delo v izobraževalnih in

raziskovalnih institucijah (univerze, inštituti), a so vseeno povezani s centri znanja, torej z izobraževalnimi in raziskovalnimi institucijami. Pri tej obliki kariere je torej logika napredovanja opredeljena z možnostjo pridobivanja novega znanja (Brečko, 2006).

Podjetniška kariera je povezana z odgovornostjo in močjo, ne pa s preходом na drugo delovno mesto ali spremembo naziva (Arthur et al., 1996). Ključni dejavnik napredovanja pri tej vrsti kariere je ustvarjanje nove vrednosti (novi izdelki, nove storitve, večje organizacijske zmogljivosti). Posamezniki s podjetniško kariero razumejo kot napredek to, da se njihovo področje razvija in da so sposobni obvladovati tveganja. Za posameznike s takšno kariero je značilno to, da posegajo po novem znanju takrat, ko se jim zdi, da ga potrebujejo. Želijo predvsem uporabno znanje, saj izhajajo iz prakse (Brečko, 2006).

1.3 Opredelitev kariernih modelov

Pod pojmom model razumemo sredstvo ali vzorec za načrtovanje karier. Po Lipičniku (1998) morajo biti spremembe v obnašanju zaposlenih usklajene z zahtevami podjetja. Vsako podjetje si mora glede na svoje lastne značilnosti samo oblikovati lasten model načrtovanja karier, pri tem pa je dobrodošlo, da že pozna uveljavljene modele.

Obstajajo naslednji modeli načrtovanja kariere, ki lahko podjetju pomagajo oblikovati lastne modele (Lipičnik, 1998; Možina et al., 1994):

- **Trikotnik** predstavlja model kariere, po katerem vsak, ki vstopa v podjetje, običajno je to malo podjetje, začenja na dnu pri enostavnih delih in čaka na napredovanje.
- **Pri lestvi** je pozornost usmerjena na napredovanje navzgor v skladu z veljavno hierarhijo. Zaposleni lahko vidi svoje naslednje delovno mesto in svojo pot načrtuje v relativno stabilnem okolju.
- **Spirala** ponazarja gibanje navzven in navzgor. Spremembe v okolju pritiskajo na managerja, da začne razmišljati o radikalni spremembi kariere, do katere pride, če dela bolje. Kdaj dela bolje, mu pove nekdo drug – podjetje, okolje.
- **Stabilno stanje** je model kariere, ki ga ustvarja stabilno okolje. Staro in novo stanje se bistveno ne razlikujeta, zato delavec nima občutka, da napreduje, in je negotov. To ga sili v odkrivanje svojih niš za njegov nadaljnji razvoj.
- **Prehodno kariero** uporabljajo predvsem podjetja, ki s posamezniki sklepajo posebne aranžmaje za začasno delo kot na primer svetovanje pri določenem projektu. Posamezniki tak način dela vzljubijo in so ga tudi pripravljeni ponavljati. Delo je lahko zelo donosno, naloge pa so po določenem času drugačne in za drugega naročnika.
- **Potovanja in ceste** je model kariere, ki za posameznika pomeni veliko tavanj, nejasnosti in tveganj. Zaposleni v tem primeru začenja svojo kariero v megli. Zato da bi uresničil svoje cilje, tava od podjetja do podjetja. Podjetje zanj ne more načrtovati kariere in to tudi ni potrebno, ker je podjetje samo pripravljeno menjati zaposlene.

- **Plezalno ogrodje (lestev)** ponazarja številne različne plezalne lestve z različnimi razmiki klinov, vertikalnimi in horizontalnimi. Ljudje imajo možnost prehoda v vse smeri, različnih težavnostnih stopenj in različnih zaporedij. Ta model je zelo prožen, saj omogoča veliko individualno izbiro.
- **Tobogan** simbolizira nezanesljivost v karieri. Kariera se po njem dviga in spušča v nepredvidljivih krivuljah in lokih, zato se pojavljajo nepredvidljivi občutki in stresi. Smer in hitrost kariere sta po tem modelu nepredvidljiva, zato je primeren le za močne, izoblikovane osebnosti.

1.4 Pregled relevantnih teorij razvoja kariere

Peggy Simonsen (v Cvetko, 2002, str. 49) navaja definicijo razvoja kariere, ki se glasi: »Razvijanje kariere je stalni proces, pri katerem planiramo in vodimo proces proti želenemu osebnemu delu in življenjskim ciljem. Razvijanje pomeni rast, stalno pridobivanje in uporabo sposobnosti. Razvoj kariere je rezultat planiranja posameznikove kariere in organizacijskih predvidevanj, možnosti in pomoči, ki se kaže kot idealni sodelovalni proces. Namen razvijanja kariere je zagotoviti čim popolnejšo skladnost med interesi posameznika, njegovimi sposobnostmi, vrednotami ter potrebami in zahtevami na delovnem mestu, v delovni enoti in organizaciji. Organizacije na razvoj kariere vedno bolj gledajo kot na sredstvo povezovanja med posameznikovimi cilji in potrebami dela.«

Torej lahko razvoj kariere razumemo kot kontinuiran proces razvojnih izkušenj, ki se osredotočajo na iskanje, pridobivanje in obdelavo podatkov o samem sebi, poklicnih in izobraževalnih alternativah ter življenjski slog posameznika. Obstajajo številne teorije razvoja kariere, vendar niti ena sama ni dovolj za opredelitev tako širokega področja (Hansen, 1976).

Ameriške strokovnjakinje za razvoj kariere (Leibowitz, Farren, & Kaye, 1986) navajajo naslednje temeljne skupine teorij o karieri (Leibowitz et al., v Cvetko, 2002):

1. teorije razvoja odraslih (Levinson, 1986)
2. teorije poklicne izbire in razvoja (Super, 1980)
3. teorije učenja (Krumboltz, 1979)
4. organizacijske teorije (Schein, 1996)
5. model kariernih vzorcev (Driver & Brousseau, 1998)

Teorije o karieri lahko razdelimo na starejše in novejše. Novejše se osredotočajo predvsem na vlogo posameznika pri njegovem kariernem razvoju – na posameznikovo uporabo informacij, na vrednote posameznika, na učenje in samoučenje (Zunker, v Cvetko, 2002, str. 38–44). Starejše teorije kariere so se nanašale na poklicno in zaposlitveno svetovanje,

zaposlitvene možnosti, karierni razvoj itd. Več o starejših teorijah je opisano v nadaljevanju. Veljajo za prve vplivne teorije o karieri.

1.4.1 Teorija Donalda Superja (teorija poklicne izbire in razvoja)

Donald Super je v letu 1951 začel s proučevanjem kariernih vzorcev pri moških ter jih razvrstil v štiri skupine karier: stabilno, konvencionalno, nestabilno in mnogovrstno. Karierni razvoj je pojmoval kot uresničevanje koncepta o sebi in preizkušanje tega koncepta v realnosti. Poklicne odločitve je obravnaval kot trajen proces poklicnega razvoja in prilagajanja (Cvetko, 2002). Ugotovil je, da gre vsak posameznik v svojem življenju skozi številne stopnje kariere. Vsaka stopnja omogoča posebne vidike razvoja. Glavne faze so rast, raziskovanje, uveljavljanje, vzdrževanje in upadanje (Super, 1980). Te faze so podane in opisane v Tabeli 2. V Tabeli 3 so podane Superjeve faze v razvoju poklicne zaposlitve.

Tabela 2: Pet faz razvoja poklicne zaposlitve

Zaposlitveno (starostno) obdobje	Značilnosti obdobja
Obdobje rasti, ki traja od rojstva do 14. leta	Posameznik razvija sposobnosti, stališča, interese in potrebe pri uresničevanju koncepta o sebi prek identifikacije s ključnimi osebami v družini in šoli. Interesi in zmožnosti postajajo pomembnejši v stiku z domačimi, s sosedi in sošolci. To obdobje vsebuje štiri kariere razvojne naloge: 1) karierna skrb vključuje pridobitev prihodnje usmeritve, 2) nadzor, ki obsega povečanje osebnega nadzora nad svojim življenjem, 3) karierno prepričanje vključuje povečanje zaupanja v človekovo sposobnost dobro narediti naloge in sprejeti svoje odločitve, 4) kompetenca vključuje pridobitev pristojnih delovnih navad in odnosov.
Raziskovalno obdobje, ki traja od 15. do 24. leta	To je faza neodločnosti, ko posameznik preizkuša ideale o sebi v okolju in pri tem zadrži tiste vidike podobe o sebi, ki mu prinašajo zadovoljstvo. Tako mladostnik preizkuša različne vloge odraslih in hkrati preizkuša tudi poklicna nagnjenja v šoli in v prostem času. Njegovi interesi, stališča in vrednote se jasniijo. Ločnico v tej fazi predstavlja prehod v delovno sfero tudi skozi delne zaposlitve. To obdobje vgradi posameznika v družbo na način, ki združuje njegov notranji in zunanji svet. Informacije, ki iščejo vedenje mladostnikov, premaknejo mladostnike iz poklicnega sanjarjenja k zaposlitvi na

nadaljevanje

Zaposlitveno (starostno) obdobje	Značilnosti obdobja
	delovno mesto skozi procese kristalizacije, specifikacije in aktualizacije/izvajanja.
Obdobje uveljavljanja, ki traja od 25. do 44. leta.	Posameznik si želi najti primerno življenjsko delo in si zagotoviti stabilnost ter napredovanje v službi. V tej fazi si lahko človek še premisli in spremeni poklic. To obdobje vključuje izvajanje samopodobe v poklicni vlogi. Tri strokovne razvojne naloge v okviru tega obdobja so: 1) stabilizacija – izdelava zavarovanja stališča posameznika s sprejemanjem organizacijske kulture in izvajanjem delovnih nalog zadovoljivo; 2) konsolidacija – kaže pozitiven odnos do dela in delovnih navad ter gojenje dobrih odnosov s sodelavci; 3) napredovanje na višjo raven odgovornosti.
Vzdrževalno obdobje, ki traja od 45. do 64. leta	Posameznik želi zadržati mesto, ki si ga je pridobil v svetu dela. Redkejši so novi poskusi spremembe poklica, zato pa je pogostejša kontinuiteta v obstoječi smeri. Tri razvojne naloge, ki morajo biti v tej fazi dosežene: 1) ohranjanje tega, kar je dosegel doslej; 2) posodobitev spretnosti in znanja; 3) inovacije, opravljanje dela drugače, opravljanje različnih nalog ali odkrivanje novih izzivov.
Obdobje upadanja po 65. letu, ko nastopi upokojitev	To obdobje vključuje poklicno-razvojne naloge upočasnjevanja, načrtovanja upokojitve in upokojitvenega življenja. Načrtovanje upokojitve na koncu vodi do ločitve od poklica in začetek upokojitvenega življenja, kar pomeni s svojimi izzivi organizirati novo življenjsko strukturo in drugačen življenjski slog.

Vir: M. Ivanuša Bezjak, *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*, 2006, str. 82; C. J. Allison, & M. Cossette, *Lynnwood: Edmonds Community Colleg: Three Theories of Career Development and Choice*, 2007, str. 8–10.

Tabela 3: Superjeve faze v razvoju poklicne zaposlitve

Faza	Starost	Značilnosti
Kristalizacija	14–18	Spoznavanje in oblikovanje zaposlitvenih ciljev skozi proces lastnih virov, interesov, vrednot in načrtovanje želene zaposlitve.
Specifikacija	18–21	Obdobje premika od nedoločenih zaposlitvenih želja proti bolj določenim.
Izvrševanje	21–24	Obdobje zaključevanja izobraževanja za poklic in vstop v zaposlitev.
Stabilizacija	24–35	Obdobje krepitve izbranega poklica z delovnimi izkušnjami ter uporaba lastnega talenta pri izbranem poklicu.
Utrditev	35 in več	Obdobje napredovanja, pridobitve statusa in senjorstva v poklicni zaposlitvi.

Vir: R. Cvetko, Razvijanje delovne kariere, 2002, str. 24.

1.4.2 Driverjev model kariernih vzorcev

Driverjev model kariernih vzorcev opredeljuje štiri različne bistvene koncepte kariere, ki zajamejo velik del razlike glede tega, kako ljudje razmišljajo o idealni karieri. Ti koncepti so: linearni koncept, strokovni koncept, spiralni koncept in prehodni/horizontalni koncept kariere (Konrad, 1996).

Za **linearni koncept** kariere se posameznik odloči po končanem študiju in običajno traja vse življenje (na primer profesor). Omogočeno je napredovanje navzgor po hierarhični lestvici, osnovni motivi so potrebe po storilnosti in moči (Konrad, 1996; Brousseau & Driver, 1998; Brousseau, Driver, Enorth, & Larson, 1996; Cvetko, 2002).

Strokovni koncept se močno razlikuje od linearnega pogleda. Z vidika strokovne zasnove uspeh izhaja iz iskanja vrste dela, ki predstavlja poslanstvo posameznika, nato pa postopoma postaja vse bolj in bolj usposobljen in sposoben pri opravljanju tega dela. S tega vidika napredovanje pomeni napredovanje znanja posameznika v izbrani disciplini ali na izbranem področju dela. Uspeh posameznika je strogo odvisen od stopnje tehnične ekspertize, ki jo je posameznik dosegel, in ne od tega, koliko ljudi posameznik nadzoruje, velikosti pisarne ali pa števila izvršnih bonitet, ki jih uživa, ali celo od velikosti posameznikove plače (Konrad, 1996; Brousseau & Driver, 1998; Brousseau et al., 1996; Cvetko, 2002).

Za **spiralni koncept** kariere je značilno, da posameznik periodično spreminja poklicno področje, specializacijo ali panogo. V najboljšem primeru do takšnih premikov prihaja v sedmih do desetih letih. To obdobje bi bilo zadostno za razvoj vseh potrebnih kompetenc

na več področjih še pred premikom v drugo. Idealen spiralni premik naj bi predstavljal prehod z enega področja na njemu komplementarno področje, kajti posameznik tako lahko uporabi že obstoječa znanja in jih dopolni z znanji z novega področja (Konrad, 1996; Brousseau & Driver, 1998; Brousseau et al., 1996; Cvetko, 2002).

Četrti pa je **prehodni ali horizontalni koncept** kariere, ki je še manj tradicionalen način določanja uspeha kariere kot spiralni koncept. Za ta tip kariere je značilna pogosta sprememba delovnih mest in dela na približno enakem nivoju zahtevnosti. Ta oseba si ne želi višjega statusa, ne sprejema tudi nobenega trajnega izbora posla, temveč se pomika od posla do posla, brez posebej določene smeri. Osnovna motivacija za to osebo je neodvisnost. Oseba je fleksibilna po svoji naravi, rada ima pestrost in se boji odgovornosti. Osebe, ki sledijo temu kariernemu konceptu, imajo težave pri oblikovanju svoje poklicne identitete (Konrad, 1996; Brousseau & Driver, 1998; Brousseau et al., 1996; Cvetko, 2002).

Vsi koncepti temeljijo na trajnosti izbora, času kariernega izbora, smeri karierne spremembe in osnovnih motivih, na katerih posamezniki oblikujejo osebne karierne odločitve (Cvetko, 2002).

V Tabeli 4 je prikazan pregled teh štirih kariernih vzorcev.

Tabela 4: Pregled štirih kariernih vzorcev kot alternativni pogled na idealno kariero

Karierni vzorec	Pogostost spreminjanja področja	Smer gibanja
Linearni	• občasno • mobilnost je večinoma omejena	• navzgor • oseba se hitro premika navzgor na položaje višjih oblasti
Strokovni	• brez sprememb • osebe ostajajo v podjetju	• minimalni premiki navzgor • oseba ostane na enem položaju ali naredi dva ali tri premike navzgor
Spiralni	• vsakih 5–10 let	• bočna • oseba se premakne v novo vrsto poklica ali dela, ki gradi na obstoječih znanjih in razvija nova znanja
Prehodni	• vsaki 2–4 leta	• predvsem bočna • dosledno neskladen vzorec, bolj bočno kot navzgor

Vir: A. M. G. Schreuder & M. Coetzee, *The relationship between career patterns and personality types*, 2002, str. 54.

1.4.3 Parsonsova teorija

Parsonsov najbolj znan prispevek je identifikacija izbire kariere. Pri izbiri kariere in poklica je treba upoštevati tri dejavnike, in sicer: 1) jasno razumevanje sebe, svojih zmožnosti, sposobnosti, interesov, virov, omejitev in drugih lastnosti; 2) poznavanje zahtev in pogojev za uspeh, prednosti in slabosti, kompenzacije, priložnosti in možnosti v različnih linijah dela; ter 3) resnično razmišljanje o odnosih teh dveh skupin dejstev (McMahon & Patton, 2006).

Iz teh treh dejavnikov se je oblikovala prva teorija o načrtovanju kariere, imenovana teorija potez in faktorjev, ki je bila dolgo prevladujoča teorija o razvoju kariere (Zunker, 1998) in ki je vplivala na kasneje splošno uporabljene dokumente, kot so opis dela in zahteve delovnega mesta. Izražanje lastnosti in faktorjev pomeni ujemanje med posamezniki in delovnimi mesti, izbira kariere pa se pojavi kot posledica razumevanja razmerja med znanjem o sebi in znanjem o poklicih (McMahon & Patton, 2006).

Največje pomanjkljivosti, ki jih Lapajne (1997, str. 19–22) očita tej teoriji, so:

- lastnosti obravnava statično,
- izbiro poklica šteje za racionalno in zavestno odločitev med znanimi alternativami,
- upošteva le dva načina interakcije med lastnostmi in zahtevami: kontraindikacijo in linearno kombinacijo,
- poudarja kvantitativne informacije in zanemara kvalitativna dejstva, tako da je vloga poklicne vzgoje in informiranja zreducirana na posredovanje dejstev,
- ni mogoče analizirati redkih poklicev, ki jih ni še nihče opravljal,
- metoda dopušča, da pri interpretaciji pripišemo velik pomen lastnosti, kot je posledica družbenih razlik ali običajev,
- metoda ne sledi naglim spremembam v zahtevah poklicev,
- do izraza pride neenakopravna vloga med svetovancem in svetovalcem,
- napovedne veljavnosti v dejanskih poklicnih okoliščinah so relativno majhne,
- metoda ne upošteva medsebojne soodvisnosti več ustanov, zajetih v sistem svetovanja.

Parsonsova teorija tako izpostavlja, kako pomembno je, da so potrebe delovnega mesta usklajene s sposobnostmi posameznika. V tem pogledu ta teorija prispeva k identifikaciji posameznikovih sposobnosti, vendar je obravnava razvoja posameznika preveč statična.

1.4.4 Scheinov model kariernih sider (organizacijska teorija)

Schein (1996) je predstavil koncept kariernega sidra za prepoznavanje različnih oblik usmerjenosti k delu. Karierno sidro je skupek samozaznavajočih se talentov, motivov in

vrednot, ki tvorijo jedro poklicne samopodobe osebe. Sidro je lahko tudi podlaga za izbiro poklicev, saj je verjetno, da bo oseba naredila selekcijo delovnih mest in organizacijsko selekcijo, ki je v skladu z njegovo lastno samopodobo (Greenhous, Callanan, & Godshalk, 2010). Scheinova karierna sidra so opisana v Tabeli 5.

Tabela 5: Scheinova karierna sidra

Karierno sidro	Značilnosti
1. Tehnično-funkcionalna kompetenca	Glavna skrb je dejanska vsebina dela. Zaposleni, ki imajo to sidro, običajno želijo, da ostanejo na svojem tehničnem/funkcionalnem področju (na primer finance, človeški viri, trženje).
2. Managerska kompetenca	Glavni cilj je splošni linijski management, bolj kot določeno funkcionalno področje znotraj podjetja. Za posameznike, ki imajo to sidro, so prevladujoče skrbi povezovanje prizadevanj drugih, odgovornost za skupne rezultate in povezovanje različnih funkcij v podjetju skupaj.
3. Avtonomija in neodvisnost	Glavna skrb je osvoboditev sebe od organizacijskih pravil in omejitev v korist kariere, v kateri lahko posameznik odloča o tem, kdaj delati, na čem delati in kako trdo delati. Ljudje s tem sidrom bi bil pripravljeni zmanjšati promocijo, da bi se ohranila samostojnost.
4. Varnost in stabilnost	Dolgoročna stabilnost kariere je osnovni pogon. Potreba po varnosti se lahko zadovolji že s tem, da oseba ostane v istem podjetju, enaki industriji ali na isti geografski lokaciji. Ljudje s tem sidrom imajo na splošno raje stabilno in predvidljivo delo.
5. Podjetniška ustvarjalnost	Glavni cilj je ustvariti nekaj novega. Taki ljudje sami sebe zavestno vključujejo v nove projekte in tvegana dejanja. Če se njihov novi smeli podvig obrne v lepo razvijajoči se posel, je zelo verjetno, da se naveličajo upravljanja in ga raje prepustijo drugim.

Vir: J. H. Greenhous, A. Callanan, & V. M. Godshalk, Career management, 2010, str. 68 – 69; R. Cvetko, Razvijanje delovne kariere, 2002, str. 57–60.

Štiri nadaljnja sidra, ki jih je Schein (v Cvetko, 2002) predlagal, so:

1. Temeljna identiteta. Osebe vodi potreba po doseganju in vzdrževanju poklicne identitete. Tipično je, da te osebe zasedajo dela na nižjem nivoju, kjer je njihova vloga predstavljena vizualno z znaki in uniformo. Na ta način je njihova vloga določena navzven in nekateri iščejo združitev s prestižnim delodajalcem.
2. Službovati za druge. Osebe čutijo potrebo, da nudijo pomoč drugim, često skozi interpersonalne sposobnosti ali druge veščine. Tipičen primer tega sidra sta učitelj in zdravnik.
3. Moč, vpliv in kontrola. To karierno sidro je lahko ločeno od managerskih sposobnosti ali pa je njegov izraziti del. Tisti, ki izbirajo to sidro, zasledujejo politično, učiteljsko, medicinsko ali duhovniško kariero, saj jim daje možnost uveljaviti vpliv in nadzor nad drugimi.
4. Raznolikost. Osebe, ki iščejo raznolikost, to delajo iz različnih vzrokov. To sidro je relevantno za tiste, ki imajo široko vrsto talentov, ki vrednotijo fleksibilnost ali se kmalu naveličajo določenega dela.

1.4.5 Krumboltzeva teorija socialnega učenja

Lapajne (1997, str. 50) teorijo socialnega učenja opisuje takole: »Ljudje prinašajo v svoja specifična okolja skupek genetično in družbeno podedovanih značilnosti. Značilnosti in okolja vplivajo drug na drugega. Iz tega izhajajo pogledi na samega sebe, ki vplivajo na vedenja posameznika v zvezi z delom. Ta vedenja preoblikujejo naravne in programirane podkrepiteve ali kazni.«

Najbolj bistven koncept v okviru Krumboltzeve teorije socialnega učenja je, da ljudje pridobijo svoje poklicne želje in z njimi povezane strategije spoprijemanja iz zunanjih in notranjih sil s pomočjo različnih učnih izkušenj (Krumboltz, 1979). Krumboltz ugotavlja, da posamezniki razvijajo strategije, ki vključujejo kognitivne sposobnosti in čustvene predispozicije za spopadanje z okoljem, kar si razlagajo v povezavi s posploševanjem samoopazovanja in izdelavo prikritih in očitnih napovedi o prihodnjih dogodkih. Ta teorija vsebuje štiri dejavnike, ki naj bi vplivali na karierne odločitve. Ti dejavniki so: 1) posebne sposobnosti in prirojene lastnosti posameznika, kot so spol, rasa in fizični videz; 2) dogodki in razmere v okolju, ki vključujejo družinske tradicije, geografsko lego in zakonodajo; 3) instrumentalne in asociativne učne izkušnje (pri asociativnem učenju posameznik opazuje odnose med dogodki, pri instrumentalnem učenju pa posameznik deluje na okolje neposredno z izidi, ki jih je mogoče opazovati); ter 4) spretnosti pri lotevanju nalog, ki vključujejo posamezne delovne navade, čustvene in kognitivne odzive in spretnosti pri reševanju problemov (Krumboltz, 1979; Lapajne, 1997).

Iz kombinacije teh štirih dejavnikov Krumboltz (v Lapajne, 1997, str. 49) predvideva tri pomembne posledice:

1. Posplošitve opazovanja sebe. To so pogledi na samega sebe, ki se jih posameznik uči v različnih življenjskih izkušnjah in se navadno kažejo v obliki interesov, ki jih posameznik izraža.
2. Spretnost, kako se lotiti naloge. Posameznik razlaga svoje okolje in ga napoveduje. Izjave o svoji uspešnosti v karieri so pomemben primer dispozicije odločanja.
3. Izidi ukrepov. Gre za specifična vedenja, ki se tičejo sprejemanja odločitev in se razvijajo na osnovi posplošitev opazovanja sebe in spretnosti odnosa do naloge: prijave na razpisana delovna mesta, učenje specifičnih delovnih spretnosti idr.

Kritika te teorije je predvsem pomanjkljivost vloge motivov pri izbiri poklica (Brečko, 2006).

1.4.6 Levinsonova teorija razvoja odraslih

Levinson (1986) v središče svoje teorije postavlja strukturo življenja. To je osnovni vzorec življenja posameznika v danem trenutku. Življenjska struktura neke osebe je oblikovana predvsem z njegovim socialnim in fizičnim okoljem in v prvi vrsti vključuje družino in delo. Pogosto so pomembne tudi druge spremenljivke, kot so vera, rasa in status. Osrednja teza tega modela je, da bodo ljudje, ne glede na poklic ali ozadje, rasli skozi specifična življenjska obdobja, v katerih obstajajo različne ključne dejavnosti in psihološke prilagoditve, ki jih je treba opraviti (Levinson, 1978).

V njegovi teoriji obstajata dva ključna koncepta, in sicer stabilno obdobje, ki predstavlja čas, ko oseba sprejema ključne odločitve v življenju, in prehodno obdobje, ki označuje konec neke faze in prehod k novi fazi posameznika (Levinson, 1978).

V življenju ločuje tri osnovna obdobja v kariernem razvoju odraslih, in sicer zgodnje, srednje in pozno obdobje, ter prehodne faze, ki zaznamujejo prehode med glavnimi obdobji. V osnovnih obdobjih je naloga posameznika utrditev in izboljšanje življenja v danem obdobju, v prehodnih fazah pa vnovična ocena lastnega položaja, v katerem se nahaja, ter raziskovanje možnosti za spremembe pri sebi in v okolju (Brečko, 2006, str. 54–56; Cvetko, 2002, str. 30–31). Ta obdobja so opisana v Tabeli 6.

Tabela 6: Levinsonov model razvoja življenjskih obdobj

Faza življenja (starost)	Naloge, ki morajo biti opravljene
Zgodnja doba odraslosti (20–40) • prehod v zgodnjo odraslost (17–22)	• začeti razmišljati o lastnem mestu v svetu, ločeno od institucij mladih (na primer starši, šola) • preizkušanje začetnih odločitev o preferencah za odraslo življenje

nadaljevanje

Faza življenja (starost)	Naloge, ki morajo biti opravljene
• vstop v zgodnjo odraslost (23–28) • prehod tridesetih let (29–33) • ustalitev (34–39)	• razviti občutek lastne identitete v svetu dela in brezposelnosti (na primer družina, skupnosti) • ovrednotiti dosežke do 20. leta in se prilagoditi življenjski strukturi • prizadevati si za uresničevanje osebnih in poklicnih ciljev • iti odločno zavezan delu, družini in skupnosti
Srednja odraslost (40–60) • prehod v srednjo odraslost (40–45) • vstop v srednjo odraslost (46–50) • prehod petdesetih let (51–55) • vrhunec srednje odraslosti (56–60)	• pregledati življenjsko strukturo, sprejeto v 30-ih • prepoznati smrtnost in omejitve dosežkov • razviti večjo stabilnost • zastavljati si vprašanja o prej sprejeti življenjski strukturi • odgovoriti na vprašanja o prej izbranih in prilagojenih življenjskih izbirah
Pozna odraslost (60–)	• utrjevati temelje, postavljene v prejšnjem obdobju

Vir: D. J. Levinson, *The Seasons of a Man's Life*, 1978, str. 19–20; D. Brečko, *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*, 2006, str. 55.

Slabost te teorije je v tem, da malo pove o povezanosti stopenjskega razvoja kariere z osebnostnim zorenjem ter izkušnjami, kljub temu pa posameznika obravnava kot dinamično in razvojno bitje, ki se razvija vse življenje. Teorija tudi zanemara osebne razlike med posamezniki (Brečko, 2006)

2 NAČRTOVANJE KARIERE V PODJETJU IN KARIERNI MANAGEMENT

2.1 Načrtovanje kariere v podjetju

Načrtovanje kariere je proces, skozi katerega se posameznik odloči za svojo poklicno pot, potek in razvoj. Uspešnost pri načrtovanju in razvoju kariere je med drugim odvisna od vrednot, postavljanja ciljev, osebnostnih lastnosti, sposobnosti in veščin, spretnosti ter strokovnosti (Dubois, 2000). Kariero je treba natančno načrtovati, saj se le tako lahko pridobi najboljše rezultate na osnovi zastavljenih ciljev. Kariero načrtujejo tako posamezniki kot tudi podjetja. V tem poglavju se še vedno navezujem na perspektivo posameznika.

Možina (2002) navaja, da je načrtovanje kariere proces, skozi katerega zaposleni spoznajo svoje vrednote, pridobivajo informacije o možnostih napredovanja v podjetju, opredeljujejo cilje v karieri ter načrtujejo aktivnosti za doseg zastavljenih ciljev. V tem procesu je treba določiti karijerne cilje, narediti samooceno (ocenitev lastnih znanj, interesov, veščin, vrednot, prednosti in slabosti), raziskovati (zbiranje informacij o področju, za katerega se zanimamo) ter pripraviti akcijski načrt za doseg zelenih ciljev. Tako se proces načrtovanja kariere začne z osnovnim dejstvom, da mora posameznik nositi polno odgovornost za določitev in načrtovanje svoje kariere. Načrtovanje in razvoj kariere morata, po svoji zelo visoki individualistični naravi, biti sprožena od vsakega posameznika. Nihče ne more začeti kariere ali prevzeti odgovornosti za kariero nekoga drugega. Tak proces se mora začeti z dobro opredeljenim sistematičnim pristopom (Haywood, 1993). Ta pristop je opisan v Tabeli 7.

Tabela 7: Sistematičen pristop, s katerim se mora začeti proces načrtovanja kariere

1. Jasna opredelitev načrtovanja in razvoja kariere	Kdo je odgovoren za načrtovanje kariere? Kdo je dolžan sprožiti postopek/proces? Kakšna so pričakovanja postopka/procesa? Zakaj je načrtovanje kariere potrebno? Kakšen je sedanji organizacijski pristop posameznika do razvoja kariere?
2. Posamezniki se morajo ukvarjati z lastno samoanalizo.	Definicija vedenjskih značilnosti, ki lahko dajo pozitiven ali negativen vpliv na karierno odločanje. Osebnostne značilnosti vodijo do pozitivnih ali negativnih medosebnih odnosov. Temeljne življenjske vrednote vplivajo na določeno kariero, industrijo ali podjetje.
3. Posamezniki morajo navesti stvari, ki jih želijo storiti,, in stvari, ki jih lahko storijo	Kakšna posebna delovna mesta, poklici so v interesu posameznika? Katere osebne preference lahko vplivajo na načrtovanje karier? Je posameznik dovolj motiviran, da si poišče karierno spremembo, pridobi usposabljanje in izobraževanje, potrebno za povečanje mobilnosti, idr.?
4. Posamezniki morajo popisati lastna poslovna in osebna sredstva.	Ozadje usposabljanja in izobraževanja. Pretekle in sedanje delovne izkušnje. Pomembno delo ali poklicne izkušnje. Glavni dosežki in razočaranja. Najbolj zadovoljive ali nezadovoljive izkušnje.
5. Proces načrtovanja kariere vključuje ugotavljanje posameznikovega trenutnega	Vidik najbolj želene in najbolj neželene službe. Pomen ali pomembnost različnih funkcij dela.

nadaljevanje

statusa ali stanja ali kje so v tem trenutku v svoji poklicni karieri.	Splošno zadovoljstvo s podjetjem.
6. Posamezniki morajo v svojem procesu načrtovanja kariere določiti, kaj lahko storijo in kaj morajo storiti, da bi izboljšali svoje karierne možnosti	Obvezno usposabljanje in pogoji izobrazbe. Osebnе žrtve ali ustrezne in potrebne zahteve. Zanimanje za pridobitev potrebnih znanj ali sposobnosti. Preference za strokovne, vodstvene, tehnične ali druge karierne poti.

Vir: B. G. Haywood, Career planning and development, 1993, str. 45 – 46.

Pomemben vidik načrtovanja kariere je pripravljenost za vnovično ovrednotenje svojega načrta kariere – po možnosti na letni osnovi. Zato se je treba glede načrta, ki je ustrezno spremenjen, dogovoriti s svojim delodajalcem, mentorjem, vzgojitelji in poslovneži. Edini način, da smo pred drugimi, je ostati prilagodljiv. Pozornost je treba usmeriti v to, kaj se dogaja okoli nas, in se nenehno ustrezno prevzgajati (Alexander, 1998).

Haywood (1993) ugotavlja, da v zvezi z načrtovanjem kariere posameznikov obstajajo številne skupne teorije. Obstaja teorija, ki pravi, da so karierne odločitve sprejete na osnovi naše interakcije z drugimi posamezniki, kot so člani družine, prijatelji in poslovni partnerji. Ta teorija predvideva, da so naše karierne odločitve odvisne predvsem od vpliva teh socialnih interakcij. Druga teorija zagovarja stališče, da je posameznikova karierna smer predvsem spodbujena in odvisna od denarja in da končna in dokončna odločitev temelji na ekonomiji, ne pa na socialnih in racionalnih vplivih. Spet tretje teorije govorijo o tem, da so lahko osebne značilnosti posameznika povezane s specifično kariero ali poklicem ali da bodo najzgodnejše otroške izkušnje ter nadaljnje izkušnje nekoga pripeljale v določeno smer kariere. Kombinacija teh teorij lahko zagotovi optimalen pristop k načrtovanju in razvoju kariere. Torej, če je danih dovolj priložnosti, informacij in posameznikov, ki nudijo svetovanje in socialne interakcije z drugimi, vključno z družino, prijatelji in poslovnimi partnerji, in dovolj strukturnih raziskav, se lahko sprejmejo razumne karierne odločitve.

2.2 Karierni management

Karierni management je učinkovito vodenje intelektualnega kapitala s sistematično strokovno podporo vodenju potencialov zaposlenih v podjetju, kjer gre za spoznavanje, usposabljanje, vrednotenje, načrtovanje ter spodbujanje razvoja procesa dela in gradnje kariernega razvoja. Karierni management temelji na načrtnem upravljanju podatkov o zaposlenih in usklajevanju z vizijo razvoja podjetja. Nenehno se dopolnjuje ter spreminja skladno z razvojnimi izzivi zaposlenih in skladno s potrebami delovnega procesa (Novinc, 2010). Za podjetje je cilj kariernega managementa izpolnjevanje ciljev svojih politik upravljanja talentov, ki so zagotovitev pretoka talentov, ki ustvarja in spodbuja želen obseg

talenta. Za zaposlene pa so cilji politike kariernega managementa (Armstrong, 2009), da 1) se jim zagotovi usmerjanje, podporo in spodbude, ki jih potrebujejo, da uresničijo svoj potencial ter da dosežejo uspešno kariero v sozvočju s podjetjem, svojim talentom in z ambicijami; in 2) da se tistim, ki jim je bilo obljubljen zaporedje izkušenj in učnih dejavnosti, zagotovi, da delujejo na kakršni koli ravni odgovornosti, za katero imajo zmožnost, da jo dosežejo.

Z vidika neposrednega vpliva na zaposlene je lahko karierni management v velikih podjetjih del strategije s sistemsko povezanimi cilji, ki so (Novinc, 2010):

- konkretiziranja delovnih mest z načrtnim zagotavljanjem standardiziranih KDP-jev po delovnih vlogah;
- opredeljevanje meril za uspešnost in definiranje kompetenc ter pogojev v katalogu delovnih vlog;
- vrednotenje in načrtovanje kariernih poti in stopenj;
- zaposlovanje novih kadrov in prerazporeditve že zaposlenih (še zlasti delo s perspektivnimi kadri in kadri, starejšimi od 50 let, invalidi, pripravniki itd.), interna borza dela;
- vrednotenje pridobljenih kompetenc, sposobnosti, znanj in osebnih lastnosti;
- definiranje in izvajanje korektnega nagrajevanja;
- karierno vodenja z e-orodji za zaposlene;
- učinkovite sistematične podpore kariernega in poslovnega coachinga;
- načrtno usposabljanje za vloge;
- mentorstva, treningi in strokovne individualne podpore, sistematične izmenjave dobrih praks;
- sistematično notranje podjetništvo, ki vključuje poslovno in karierno vodenje kompetentnih in zavzetih zaposlenih, idr.

2.3 Model kariernega managementa

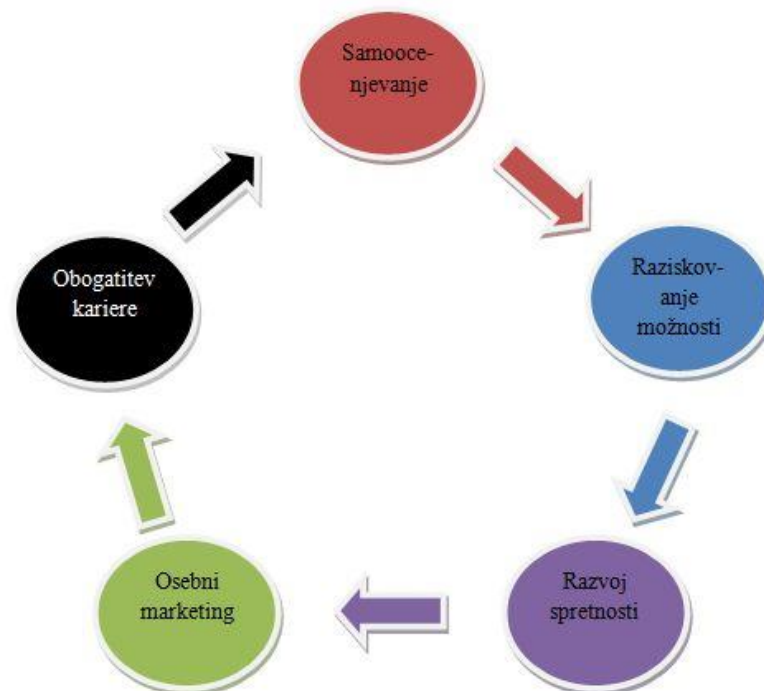
Model kariernega managementa, ki ga opisujejo Greenhous et al. (1995), prikazuje, da ima v njem osrednje mesto potreba po sprejemanju odločitve. Ta vpliva na raziskovanje različnih informacij s področja kariere. Raziskovanje poteka v dveh smereh. Na eni strani s pridobivanjem informacij o sebi povečujemo zavedanje o sebi, na drugi strani pa raziskujemo informacije o možnostih v okolju. Tako raziskovanje omogoča postavljanje realističnih kariernih ciljev ter rabo ustreznih strategij in akcijskih planov. Management kariere je namreč učinkovit takrat, kadar posameznik sprejme odločitve, ki so skladne z njegovimi vrednotami, interesi in sposobnostmi in kadar je hkrati sposoben prilagajati se spremembam v okolju, ki ogrožajo skladnost njegovih vrednot, interesov in sposobnosti z zahtevami delovnega mesta oziroma podjetja. Management kariere je tako neprekinjen proces odločanja, ki zahteva občasno prilagajanje spremenljivim pogojem. Ustrezno

postavljeni karierni cilji pa služijo kot motivatorji in usmerjevalci vedenja, ki zagotavljajo osnovo za razvoj karierne strategije. Lahko imajo tudi funkcijo kontrolnega mehanizma, ki posamezniku daje informacijo o napredku pri doseganju zastavljenega cilja (Zavod RS za zaposlovanje, 2012).

Model kariernega managementa, ki je prikazan na Sliki 1, tako vsebuje pet korakov (Cornell University, 2013):

1. samoocenjevanje - pojasniti in razumeti moramo svoje interese, sposobnosti, vrednote in osebnost;
2. raziskovanje možnosti – raziskati je treba karierne ali zaposlitvene možnosti, ki nas zanimajo;
3. razvoj spretnosti – pomembno je razviti svoje znanje in spretnosti za povečanje svojih zmogljivosti;
4. osebni marketing – napisati ali posodobiti je treba svoj življenjepis, intervju, oceniti ali sprejeti ponudbo za delo ali pa začeti delo ali študij v smeri dolgoročnega kariernega cilja;
5. obogatitev kariere – ocenimo in zberemo ali pa začnemo znova.

Slika 1: Model kariernega managementa



Vir: Cornell University, Career management model, 2013.

3 ORGANIZACIJSKI KARIERNI SISTEM

3.1 Definicija organizacijskih kariernih sistemov

Karierni sistemi so zbirke politik, prednostnih nalog in ukrepov, ki jih podjetja uporabljajo za upravljanje pretoka svojih članov v podjetju, skozi podjetje in iz podjetja v časovnem obdobju. Karierni sistemi se osredotočajo na spreminjajoča se vzdolžna vprašanja v zvezi z uvedbo in vzdrževanjem članstva v podjetju. To vključuje 1) vhod, ki vključuje načrtovanje človeških virov, zaposlovanje in izbor; 2) razvoj, ki vključuje socializacijo, usposabljanje, načrtovanje kariere, planiranje nasledstva in napredovanje; ter 3) izhod, ki vključuje upokojitve, odstopne izjave in odpuščanja. Dobro razvit karierni sistem usklajuje kadrovske dejavnosti v proces, ki pomaga podjetju prilagoditi članstvo v svojem okolju (Sonnenfeld & Peiperl, 1988).

Vhod. Študije strateškega managementa s človeškimi viri lahko napovejo podjetjem svoje potrebe po osebju z združevanjem notranje revizije članstva, s pregledom zunanjega trga delovne sile in s strateškim načrtom podjetja. Ko se ugotovijo pomanjkljivosti, lahko družba začne z opredelitvijo svojih potreb zaposlovanja. Stopnja potrebnega znanja in izkušenj bi morala določiti, kje iskati talent podjetja. Časopisno oglaševanje, strokovne mreže, agencije za zaposlovanje in podjetja, ki iščejo izvajalce, prinašajo različne vrste kandidatov. Poleg tega je za manj očitne spremenljivke, kot sta podoba podjetja in videz kandidata (na primer rasa, narodnost, starost, privlačnost), pričakovati, da se zagotovi potek točne izmenjave informacij. Socializacija najetih novincev se poveča, če se v procesu zaposlovanja uporablja realne predoglede delovnih mest za prenos ustreznih zaposlitvenih pričakovanj (Arthur et al., 1989).

Razvoj. Največ strokovne literature, ki pokriva področji managementa človeških virov in karier, obravnava posebne razvojne dejavnosti, kot so napredovanje, naloge, usposabljanje, nasledstvo in načrtovanje kariere. Schein (1996) predlaga tri temeljne razsežnosti mobilnosti kariere v podjetju: 1) povečanje centralnosti in sprejem v osnovno članstvo; 2) bočno gibanje med funkcijami; in 3) hierarhični vzpon preko napredovanja. Ponuja stožčasto obliko slike za zastopanje teh treh oblik mobilnosti. V različnem, vendar hkrati enakem vključujočem pristopu se Hall zavzema za povezovanje izbire in razvoj vrhunskih vodstev s strateškim procesom planiranja podjetja. Samo takšen celovit sistem vodi do izvršilnega učenja, ki ima pomen tako za posameznike kot za podjetje (Arthur et al., 1989).

Izhod. Enako kot vstopna in razvojna vprašanja je razlaga vedenja, ki vodi k izhodu iz podjetja, zapletena. Na primer, stopnje prometa/prihodka so včasih simptom osnovnih organizacijskih patologij, ampak v drugih obdobjih odražajo normalen pretok za to industrijo. Upokojitveni postopki in regresi za odpuščanje se močno razlikujejo med podjetji v kriznih obdobjih. Raziskave kažejo, da mora podjetje še naprej vzdrževati

temeljne funkcije managementa človeških virov (MCV), preoblikovati delo, razviti time in selektivno inovacijo, hkrati pa se morajo odzivati na čedalje večje pritiske pomanjkanja in časa (Arthur et al., 1989).

Rezultati, kot so znižana morala in nenaklonjenost do tveganja in inovativnosti med zaposlenimi, imajo dolgotrajnejše posledice na podjetje. Z obravnavo vprašanj prisilnega izstopa pa lahko podjetje prepreči trajne posledice slabega načrtovanja (Arthur et al., 1989).

Na učinkovitost kariernega sistema lahko vpliva več dejavnikov, med njimi pa so najpomembnejši naslednji: okolje (socialna politika, politika zaposlovanja, delovno-pravna zakonodaja), razvojna strategija (zadovoljevanje kadrovskih potreb, politika planiranja zamenjav in nadomeščanja kadrov, skrb za strokovni razvoj), organizacija dela, sistemizacija delovnih mest, opremljenost (količina in kakovost materialno-tehničnih sredstev za delo) ter vzdušje v podjetju (Pšak, 2009, str. 47).

3.2 Tipologija organizacijskih kariernih sistemov po Sonnenfeldu in Peiperlu

Obstajata dve temeljni lastnosti kariernih sistemov v podjetjih. To sta tok oskrbe (angl. *supply flow*), gibanje v podjetje in iz njega, ter tok dodelitve (angl. *assignment flow*), premikanje med delovnimi mesti znotraj podjetja. Tok oskrbe opisuje odvisnost podjetja od zunanjih virov v primerjavi z notranjimi viri, ki bi zapolnili pozicije znotraj podjetja. Podjetja z nizkim tokom oskrbe po navadi zaposlujejo in napredujejo znotraj podjetja. Nasprotno podjetja z visokim tokom oskrbe običajno zaposlujejo in najemajo posameznike izven podjetja.

Tok dodelitve opisuje težnjo podjetja za iskanje generalistov, ki naredijo skupinski prispevek, v nasprotju s strokovnjaki, ki v prvi vrsti naredijo samostojni prispevek (Goldstone, 2009). Opisuje merila, ki so narejena za odločitve o razvrščanju in napredovanju. To odraža hitrost in pritisk v poteku kariere in merila za napredovanje: tehnična v primerjavi s političnimi. Stopnja prostih delovnih mest, stopnja rasti in demografski trendi vplivajo tudi na to dimenzijo. Še posebej pa je lahko izbira posameznikov za naloge narejena predvsem na osnovi njihove individualne uspešnosti ali na osnovi njihovega prispevka k splošni skupini. Nekateri karierni sistemi dajejo prednost »zvezdam«, drugi pa solidnim sodelavcem (Gabarro, 1991).

Če primerjamo oba toka, ugotovimo, da so z vidika toka oskrbe nekatera podjetja skoraj v celoti zaprta za zunanje člane, razen na vstopnih točkah na dnu hierarhije. Imajo notranji trg dela. Druga so odprta za vse poti navzgor in lahko zaposlijo zunanje posameznike na katerem koli nivoju. V zvezi s tokom dodelitve nekatera podjetja pogosto dodelijo ljudi na

delovna mesta na osnovi njihove individualne uspešnosti in produktivnosti, druga pa bodo premikala ljudi na osnovi njihovega prispevka tako podjetju kot skupnosti (Herriot, 1992).

Sonnenfeld in Peiperl (v Konrad, 1996, str. 39–40; Sonnenfeld & Peiperl, 1988; Deb, 2008) opredeljujeta svojo tipologijo organizacijskih kariernih sistemov.

- **Akademija**

Akademija je pogosto prevladujoči ali glavni tekmeč, medtem ko je klub zaščiten od trga. Delavci v akademiji se vidijo kot člani sodobnega ceha obrtnikov. Vidijo strokovno rast kot osebni cilj in obveznost do skupnosti. Cenijo spretno timsko delo namesto prispevkov posameznika. Gre za podjetje, ki si prizadeva razviti specifične, za podjetje relevantne specialiste, zato je vstop v podjetje zelo selektiven, iz njega pa se navadno izstopa ob upokojitvi. Od posameznika se pričakuje njegov individualni prispevek, usposabljanje je konstantno, napreduje se na osnovi internega tekmovanja.

- **Trdnjava**

Trdnjava je v boju za preživetje. V tem tipu podjetja bi lahko najemali in odpuščali glede na razmere na trgu po vzoru neoklasičnih ekonomskih teorij. To so lahko podjetja, ki nikoli ne nadzorujejo svojega strateškega okolja zaradi zelo konkurenčne narave poslovanja ali pomanjkanja ključnih virov. Lahko so tudi podjetja, ujeta v krizi, ali pa se soočajo z izzivi preobrata. Gre za podjetje, ki angažira predvsem fleksibilne generaliste, sprejemanje novih ljudi pa je omejeno na nadomeščanje poceni delovne sile, pogoste so tudi odpovedi. V tem podjetju ni sredstev za usposabljanje, od ljudi pa se pričakuje prispevek k skupni uspešnosti. Trdnjava ima malo konkurence pri notranjih možnostih zaposlovanja med posamezniki, je pa odprta za zunanje osebe na vseh ravneh. Podjetja, označena kot trdnjave, niso stabilna in se ne osredotočijo na posamezne člane v zvezi z varnostjo njihovih delovnih mest, želijo pa zavarovati izobražene zaposlene s sposobnostmi spreminjanja usmeritev. Management uspešnosti in ocenjevanje v takih podjetjih imata malo konteksta ali vpliva na karijerne priložnosti v podjetju. Formalni sistemi ocenjevanja ne obstajajo.

- **Družabni klub**

V klubu sta varnost in članstvo bistvo obveznosti. Statusni dosežki, kot so šolanje pred zaposlitvijo, prispevajo k zaznani vrednosti zaposlenega. Klub je pogosto zaščiten z regulativnimi pravili ali monopolnim položajem. Tu delavci pogosto vidijo svojega delodajalca kot institucijo z misijo »služiti javnemu interesu«, ki presega tržne vidike. Njihovo sodelovanje v poslanstvu podjetja je, kot pravi Etzioni (1980), moralni tip: pozitivno in močno. Takšno podjetje samo razvija generaliste, saj je velik poudarek na sprejemanju novih ljudi, ki jih potem usposobi za različne naloge, navadno pa se iz takšnega podjetja izstopa ob upokojitvi. Od posameznika se pričakuje prispevek k boljšemu delovanju skupine in lojalnost podjetju, spoštujeta se pripadnost in

senjorstvo. Takšna organizacija je značilna predvsem za državno administracijo in vojsko pa tudi za bančništvo. Klub ni toliko odprt za zunanjo izbiro. Vstop je po navadi možen samo na vstopnih ravneh, zanj je značilna nizka konkurenca za karijerne možnosti med posamezniki. Ta podjetja so najbolj osredotočena na notranji trg dela in navadno spodbujajo skupinske prispevke. Tu so bolj zainteresirani za senjorstvo, status lojalnosti in enake odnose do vseh članov, manj za inovacije ali dobičkonosnost. Vloga managementa uspešnosti in sistema ocenjevanja v takih podjetjih se vrti okoli nagrajevanja uspešnosti tima in ne uspešnosti posameznika. Poudarek je na prepoznavanju delovanja skupine, dosežen uspeh pa je povezan s skupinskim napredovanjem. Pri takšnih podjetjih je na seznamu prednostnih nalog vidna ocena tima, saj po navadi nagrade prejmejo visoko zmogljive ekipe. Ob dobri uspešnosti je pričakovati, da bodo vsi v skupini imeli koristi v smislu nagrad in poklicnega razvoja.

- **Športni/baseball klub/ekipa**

V športni ekipi, kjer je inovativnost prednost, pomanjkanje varnosti zaposlitve povečuje pritisk za ustvarjalnost. Obseg nosilcev tveganja ni omejen na notranji trg dela. Duh v športni ekipi je optimističen, zaposleni se vidijo kot manjše zvezdnike, od katerih ima vsak možnost da postane prava zvezda. Zaveza je na nižji ravni kot pri akademijah in klubih. Gre za podjetje, ki skuša angažirati slavne talente in specialistične eksperte, ki imajo vedno možnost vstopa v podjetje, izstopi pa so običajni v primeru slabe individualne uspešnosti ali če se pojavijo ugodne zunanje priložnosti. Nadaljnega usposabljanja je v takšnih podjetjih relativno malo. Športna ekipa označuje zelo odprte sisteme z možnostjo vstopa na vseh stopnjah poklicne poti in visoko posamezno tekmovanje za notranje možnosti zaposlovanja. Ta podjetja iščejo tiste zaposlene, ki so pripravljeni sodelovati z največjim možnim posamičnim prispevkom. Najpomembnejša funkcija človeških virov v teh podjetjih je zaposlovanje, usmerjeni so bolj k privabljanju talentov od zunaj kot ustvarjanju talentov znotraj podjetja. Formalni management uspešnosti in sistemi vrednotenja bodisi ne obstajajo ali pa se v prvi vrsti uporabljajo samo za revizijo kompenzacije. Individualna delovna uspešnost je pomembna, vendar njeno povezovanje s karierami notranjih zaposlenih pogosto ni organizacijska prednostna naloga. Verjamejo, da na zunanjem trgu dela ni pomanjkanja dobrih talentov in zato ni racionalnosti pri vključevanju v formalne sisteme managementa uspešnosti in sisteme ocenjevanja uspešnosti zaposlenega, ki zagotavlja ustrezne možnosti za napredovanje.

Slika 2 prikazuje tipologijo organizacijskih struktur, kjer je opredeljeno, katera organizacijska struktura je značilna za vsak tip organizacijskih kariernih sistemov.

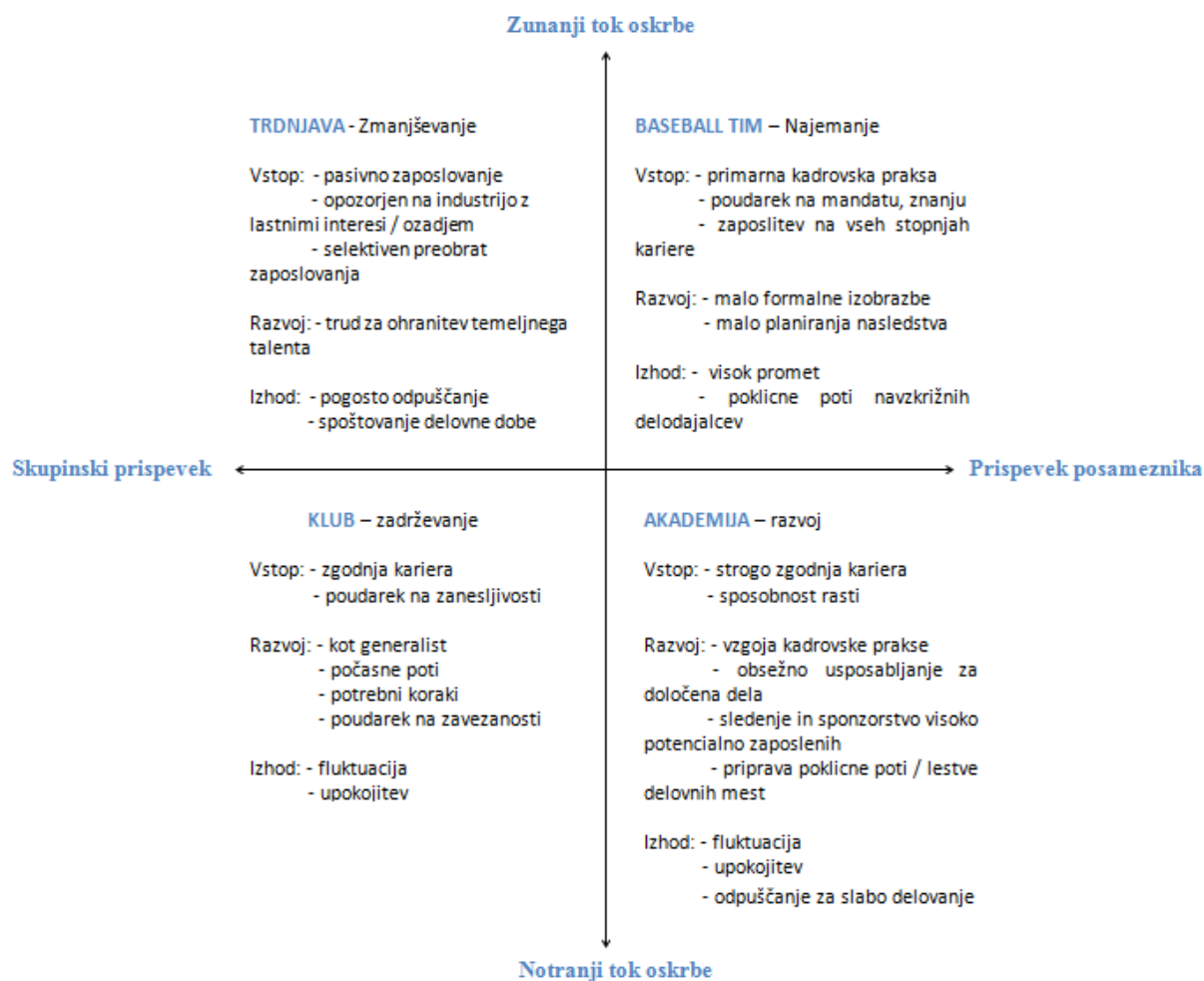
Slika 2: Tipologija organizacijskih struktur

Trdnjava hoteli naravni viri tekstilni izdelki založništvo trgovina na drobno	Športna ekipa mediji zabava oglaševanje odvetniške firme svetovalne družbe
Klub pripomočki muzeji vladne agencije letališča vojska banke	Akademija potrošniški izdelki avtomobili elektronika farmacija pisarniški izdelki razvoj programske opreme

Vir: W. McCourt & D. Eldridge, Global Human Resource Management: Managing People in Developing and Transitional Countries, 2003, str. 83.

Sonnenfeld in Peiperl prikazujeta, da imajo podjetja, ki predstavljajo vsako organizacijsko obliko, po navadi različne pristope pri ključnih odločitvah o MCV. Te sta razvrstila glede na to, kako se zaposleni pridružijo podjetju (vhod), kako njihova kariera napreduje v podjetju (razvoj) in kako posameznik zapusti podjetje (izhod) (Mccourt & Eldridge, 2003). Takšna razvrstitev je prikazana na Sliki 3.

Slika 3: Modeli kariernih sistemov



Vir: J. A. Sonnenfeld & M. A. Peiperl, *Staffing Policy as a Strategic Response: A Typology of Career Systems*, 1988, str. 591.

Goldstone (2009) ugotavlja, da tipologija kariernega sistema povzema, da so akademije, ki se nahajajo v spodnjem desnem kvadrantu, podjetja, ki nagrajujejo individualno uspešnost in omogočajo napredovanje v podjetju. Inženiring podjetja ali avtomobilski proizvajalci pogosto prikažejo akademsko vedenje, da se obstoječi šolani zaposleni kasneje preselijo na vodilne položaje.

V nasprotju s tem so športne ekipe, prikazane v zgornjem desnem kvadrantu, podjetja, ki se ne osredotočajo na razvoj talentov interno. Namesto tega iz zunanjih baz zaposlujejo delovno silo, finančno nagrajujejo uspešnost posameznikov ter plačujejo velike vsote za talente. Podjetja, ki razvijajo programsko opremo, oglaševalske agencije in športne organizacije, ki so pogosto odvisne od specializiranih talentov vzhajajočih zvezd, odražajo kulturo športne ekipe.

Klubi, prikazani v spodnjem levem kvadrantu, so podjetja s kariernim sistemom, ki težijo k napredovanju znotraj podjetja, hkrati pa iščejo tudi posameznike, ki so zmožni uresničevati splošne naloge. Banka in vojska, obe odražata kulturo kluba, ki po navadi najemajo znotraj, medtem ko poudarjajo splošna znanja.

Zadnje so trdnjave, prikazane v zgornjem levem kvadrantu. To so podjetja, ki so po navadi v krizi in se pogosto borijo za preživetje. Posledično poskušajo organizacijske trdnjave najemati iz zunanjih virov in posamezniki napredujejo na osnovi splošnih potreb podjetja.

3.3 Alternativni organizacijski sistemi

3.3.1 Model turnirja

Privabljanje, ohranjanje in motiviranje pravih ljudi je ključnega pomena za uspeh vsakega podjetja. Obstaja več teorij o dinamiki v ozadju tega procesa, zlasti če gre za napredovanje v poslovnih okoljih. Rosenbaumova teorija turnirja (1979) je še vedno vplivna med tistimi akademiki in vodstvi, ki želijo vedeti, zakaj nekateri ljudje stagnirajo, medtem ko se drugi hitro vzpenjajo do najvišjih položajev. Tako turnirje uporabljajo nosilci odločanja v podjetju, da bi dobili prave ljudi na prave položaje ter za izbor in podpiranje talentov v podjetju. Hkrati turnirji zagotavljajo spodbude z možnostjo napredovanja, s čimer se motivira zaposlene, da dajo vse od sebe (Rosenbaum tournament theory, b. l.).

Rosenbaumova teorija turnirja je bila prvotno uporabljena, da pojasni veliko razliko med plačo generalnega direktorja in plačo vodstva na naslednji ravni v hierarhiji. Ugotovljeno je bilo, da je bila velika plača generalnega direktorja glavna nagrada na koncu dolgega turnirja in ni bila resnično mišljena kot nagrada, ampak kot motivacija za vse druge konkurente, ki bi želeli poskušati doseči najvišjo nagrado (Rosenbaum tournament theory, b. l.).

Rosenbaum (1979) je svoj model turnirja poimenoval »zgodnja selekcija«, saj je z analizo vzorcev napredovanja ugotovil, da so tisti, ki so napredovali že na začetku, imeli veliko verjetnost kasnejšega napredovanja, še posebej, če se je začetna faza pojavila v prvih treh letih po vstopu v podjetje (Sako & Sato, 1997). Ugotovil je, da je model turnirja abstraktna formulacija nekaterih ugotovitev v organizacijski literaturi o karieri. To predpostavlja, da imajo ocene zaposlenih v prvih nekaj letih globoke in dolgotrajne učinke na kasnejše rezultate pri karieri. Predpostavlja tudi, da se ocene pojavljajo večkrat in da morajo zaposleni še naprej mimo različnih ovir za napredek (Rosenbaum, 1979).

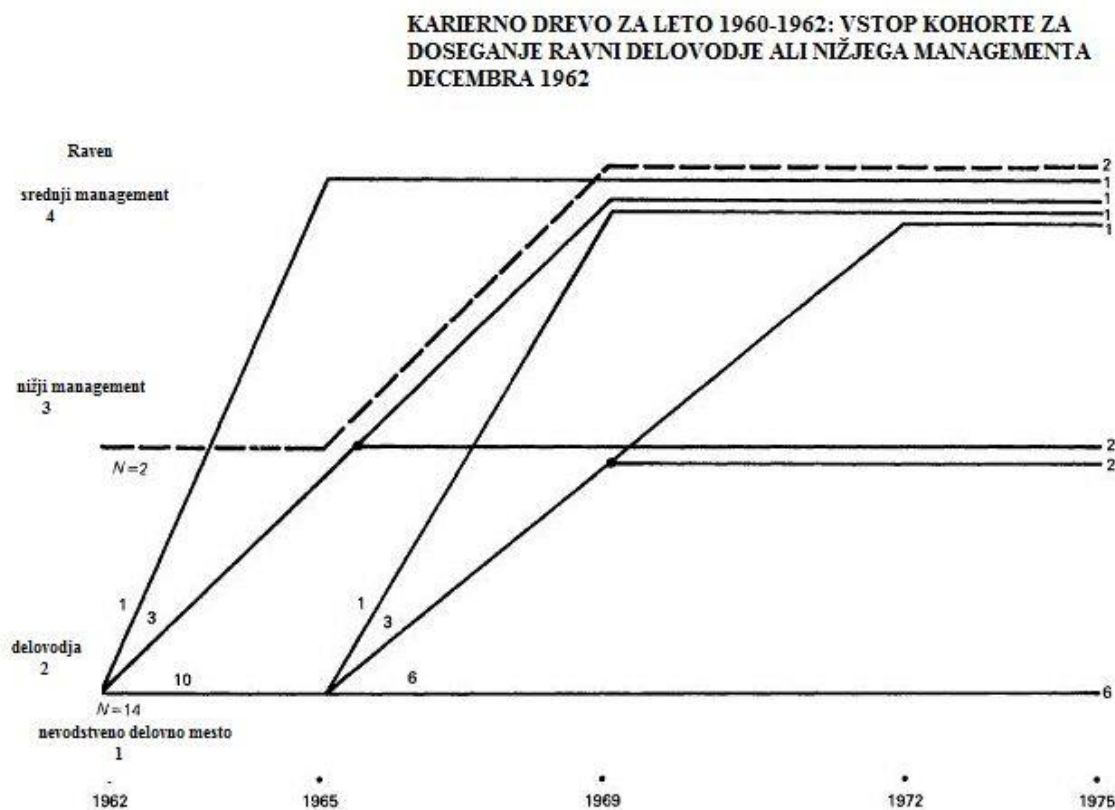
Uporabil je signalno teorijo za opis postopka okoli odločitev o tem, kdo zmaga v krogu turnirja. Signalna teorija pravi, da ko so sprejete odločitve o zaposlovanju in napredovanju, delodajalci poskušajo biti skladni s teorijo človeškega kapitala, tako da poskušajo najeti ali

dati napredovanje osebi z najvišjo stopnjo sposobnosti. Zaradi težav pri pridobivanju informacij o zmožnostih posameznika delodajalci uporabljajo določene socialne attribute in dosežke posameznika kot signale o njihovi sposobnosti (Hurley & Sonnenfeld, 1997). Skupaj s Forbesom (1987) sta izvedla raziskavi s triletnimi kohortnimi vzorci ljudi, ki so bili na novo najeti na vodstvene ali nevodstvene položaje. Rosenbaum je sledil 671 ljudem skozi 13-letno študijo v velikem podjetju Fortune 500, ki je zaposlovalo več kot 10.000 posameznikov. Forbes je sledil 180 ljudem skozi 11-letno študijo v velikem domačem naftnem podjetju, ki je zaposlovalo okoli 22.000 posameznikov. V obeh študijah so raziskovalci zabeležili sedanjo organizacijsko raven teh ljudi na tri- ali štiriletnih intervalih in oblikovali kot zmagovalce turnirja tiste, ki so dosegli višjo organizacijsko raven v določenem intervalu. Poraženci turnirja so ostali na isti ravni ali pa so se premaknili nižje v intervalu.

Nepisana pravila turnirja, ki jih je teoretiziral, so preprosta: oseba, ki vstopa v podjetje, mora tekmovati v periodičnih nevidnih turnirjih. Zmagovalci v prvem krogu dobijo napredovanje in pravico do udeležbe v drugem krogu, kjer bodo tekmovali le proti drugim zmagovalcem prvega kroga. Zmagovalec bo dobil še eno napredovanje, pravico do udeležbe na tretjem turnirju s tistimi, ki tudi zmagujejo na turnirjih do vrha. Da bi ohranili motivacijo visoko, tisti, ki izgubijo krog, ne izpadejo v celoti iz tekmovanja, temveč lahko tekmujejo v manjših turnirjih (Rosenbaum tournament theory, b. l.).

Drevesni karierni diagram kaže, da za zaposlene, ki napredujejo v najkrajšem času, ni zagotovljeno doseganje vsake ravni nad delovodjo. Niti ni za zaposlene, ki prejmejo napredovanje dve ravni višje v enem obdobju, ali tiste, ki prejmejo dve napredovanji v zaporednih obdobjih, zagotovljeno drugačno napredovanje v naslednjem intervalu (Rosenbaum, 1979). Tak drevesni karierni diagram je prikazan na Sliki 4.

Slika 4: Karierno drevo za obdobje 1960–1962: vstop kohorte za doseganje ravni delovodje ali nižjega managementa decembra 1962



Vir: J. E. Rosenbaum, *Tournament Mobility: Career Patterns in a Corporation*, 1979, str. 241.

Tako lahko zaključimo z ugotovitvijo, da gre v primeru modela turnirja za proces nenehne selekcije, pri čemer je v vsaki fazi treba še naprej uspeti pri vsaki nadaljnji selekciji za nadaljevanje napredovanja. Poraženec je v kateri koli fazi tekmovanja za napredovanje izključen iz tekmovanja v naslednji fazi. Ta model predpisuje, da zmagovalec v eni fazi ni nujno zmagovalec tudi v naslednji fazi, za nadaljevanje napredovanja pa je treba uspeti v konkurenci v tej fazi (Rosenbaum, 1979).

Model turnirja ima lahko z zagotavljanjem priložnosti zmagovalcem, da tekmujejo v naslednji fazi, spodbuden vpliv. Obenem, ker je lahko izobraževanje in usposabljanje za naslednjo stopnjo napredovanja omejeno na že izbrane skupine, se je možno osredotočiti in povečati učinkovitost vlaganj v izobraževanje. Ta model ima tako dvojni učinek: učinek motiviranja zaposlenih in učinek izboljšanja učinkovitosti naložb v izobraževanje. Poudarja, kako pomembna je vsaka izguba na tekmovanju, saj se poraženega posameznika odstrani iz glavnega turnirja. Čeprav lahko obstajajo nadaljnja tekmovanja v manjših turnirjih, se nagrade in možnosti za zmago v takih turnirjih močno zmanjšajo (Rosenbaum, 1979).

Ker lahko turnir pomeni stalno grožnjo za morebitne izgube, bo imel trajne škodljive učinke na nekogaršnjo celotno kariero. Tako bodo tudi ljudje, ki so zmagali na vseh prejšnjih tekmovanjih, zaznali stroške tveganja biti predober. Glavni prispevek modela turnirja je ta, da opisuje organizacijski karierni sistem na način, ki nakazuje osnovno logiko in posledično zagotavlja okvir za organizacijsko strukturo na »makro ravni« z zaznavami, stališči in vedenji zaposlenih na »mikro ravni« (Rosenbaum, 1979).

Pri modelu turnirja lahko omenimo tudi hitro pot (angl. *fast track*) pri karieri, kar pomeni karierno napredovanje, ki poteka hitreje, kot je to običajno (Andrews, 2009). Je vir poslovnega razmišljanja, pristop in tehnika, predstavljena na različne načine, ter popolno okolje za podpiranje uspešnosti. Managerjem omogoča graditi kariero od svojih prvih korakov v managementu vse tja do razvoja v poslovnega direktorja – pospešitev uspešnosti njihovih ekip in njihove kariere (Harper-Smith & Derry, 2012). Zaposleni hitrih poti gredo skozi pospešeno napredovanje z intenzivnimi vložki. Podjetje pogosto identificira »zvezde«, ki jih ni mogoče ohraniti. Oddelek za razvoj človeških virov omogoča tesnejša svetovanja, zahteva pogostejšo povratno informacijo in skrbno spremlja napredek. Potrebno je tesno sodelovanje neposredno nadrejenih in oddelka (Andrews, 2009). Kot primer hitre poti pri turnirju bi lahko navedli napredovanje v četrtfinale brez dodatnih kvalifikacij.

3.3.2 Notranji trgi dela

Notranji trgi dela (angl. *internal labour markets* – ILM) so administrativna enota v okviru podjetja, v katerem je oblikovanje cen in razdelitev dela urejeno z nizom upravnih pravil in postopkov. Namen teh postopkov je urejanje in napovedovanje notranjega toka imetnika delovnih mest (Vardi, 1980). Preostanek delovnih mest v notranjem trgu dela je napolnjen z napredovanjem ali s premestitvijo delavcev, ki so že pridobili vstop. Notranji trgi dela so zaščiteni pred konkurenco zunanjih trgov dela (angl. *external labour markets* – ELM). Vendar pa v podjetju obstaja tudi konkurenca notranjih trgov dela, in sicer v obliki napredovanja in višanja plač (Doeringer & Piore, 1971; Pinfield, 1995).

Izraz teorija notranjega trga dela se nanaša na kateri koli model, ki poudarja dolgoročno delovno razmerje med delavci in podjetji. V literaturi najbolj priljubljena teorija notranjih trgov dela je model človeškega kapitala. Višja produktivnost starejšega delavca je posledica njegovega usposabljanja v mladosti. Bolj verjetno je, da bodo podjetja plačala za usposabljanje, če bo delavec ostal v podjetju za daljše obdobje. Človeški kapital ima več posledic za plače. Za podjetja, ki nudijo usposabljanje človeškega kapitala mlajšim delavcem, bo verjetno, da bodo tem delavcem izplačevala nižje plače in bodo za njih še vedno privlačna. Podjetja, ki zaposlujejo starejše delavce z dobrimi spretnostmi, pa jim lahko izplačujejo višje plače, da bi jih obdržali (Fox, 2003).

Dodelitev delovnih mest je pomemben del notranjega trga dela v velikih podjetjih. Če delavci nameravajo ostati v podjetju, je iz obdobja v obdobje glavna odločitev delodajalca ta, kam dodeliti obstoječe delavce. Podjetja dodelijo delavce s heterogenimi sposobnostmi na ustrezna vertikalna mesta. Pogosto podjetja postavijo najsposobnejše delavce višje v hierarhiji, tako da lahko svoje sposobnosti prenesejo na uslužbenke, katere nadzirajo. Podjetja z daljšimi odnosi s svojimi delavci, kot je tudi tipično za velika podjetja, lahko zbirajo boljše informacije o tem, kam dodeliti delavce (Fox, 2003).

Proces znotrajorganizacijske mobilnosti ima značilen potek. Člani se pridružijo podjetju na različnih »vstopnih točkah«. Med njihovo delovno dobo v podjetju nekateri izpadejo iz začetne točke, drugi se premaknejo na povezana delovna mesta v različnih smereh. Nekateri člani odidejo prek različnih »izhodnih vrat«, drugi opravljajo eno in isto delo do upokojitve in nekaj izbranih se »povzpne po lestvi« na vrh. Takšno gibanje naj bi bilo večinoma nenaključni proces. Obstajajo realni vzorci mobilnosti, ki jih je mogoče izmeriti ter opisati in imajo velik pomen za posameznega člana in podjetje. Za posameznika organizacijska mobilnost lahko predstavlja kariero, nagrado, vir izboljšav, fazo v življenju ali cilj. Za podjetje večina premikov skozi delovna mesta kaže njegovo formalno strukturo in določitev nabora virov za prihodnost ter s tem neposredno prispeva k njeni učinkovitosti in obstoju (Vardi, 1980).

Mobilnost posameznikov med organizacijskimi delovnimi mesti je omejena z osebnimi lastnostmi in vedenjem. Psihološki pristop k organizacijskim karieram je implicitno domneval, da je večina varianc v vzorcih mobilnosti povezanih s posameznimi spremenljivkami ravni in ne s podjetjem. Organizacijska mobilnost se šteje le kot poseben primer izkušenj, ki so povezane z delovnimi mesti, ali soodvisnost različnih percepcij kariere. Specifične poteze za zapolnitev prostih delovnih mest spremlja management v skladu z nekaterimi prehodnimi merili (na primer pravice, ki izhajajo iz delovne dobe, znanje) prek različnih managerskih postopkov (na primer z zaposlovanjem, s premestitvami, z napredovanji in usposabljanjem), ki odražajo nekatere organizacijske politike (na primer napredovanje od znotraj), (Vardi, 1980).

Obstajata dve vrsti postopka, ki urejata organizacijske tokove zaposlenih. V enem je verjetnost napredovanja posameznika sorazmerna s številom oseb v njegovem razredu, ki imajo enak nabor lastnosti. Tako se lahko posameznikove možnosti napredovanja ob prihodu spremenijo na določeno »oznako«, kot je določena starost in stopnja izkušenj (starost, število delovnih ur); ali stopnja delovne uspešnosti; ali so možnosti napredovanja lahko stabilne, vendar pa se od osebe do osebe razlikujejo zaradi njihovih drugačnih naborov lastnosti, kot so izobrazbena raven in kakovost. Za vsakega posameznika obstaja mešanica stabilnih in spreminjajočih se lastnosti. Ker pa so v tem prvem tipu postopka posameznikove možnosti za napredovanje odvisne od njegovega nabora lastnosti, se organizacijski tokovi osebja odzivajo na mešanico lastnosti v razredu. Torej, ko večji delež

zaposlenih doseže »oznako« ali ima višjo kakovost izobraževanja, je verjetnost napredovanja razredne ravni povečana zaporedoma. Ko je najeto veliko število oseb, bo rezultat odmeval kasneje skozi organizacijske trge dela v obliki večjega števila napredovanj. Karierni rezultati v teh organizacijskih trgih dela temeljijo na atributih, čeprav različna podjetja uporabljajo različne oznake (Stewman & Konda, 1983).

V drugem tipu postopka je verjetnost napredovanja posameznika odvisna od števila razpoložljivih delovnih mest, lastnosti vodstvenih preferencialnih distribucij glede na delovno mesto ter od relativnih lastnosti v primerjavi z drugimi osebami, ki želijo zapolniti delovno mesto. Zato bodo, če so vodstvene preference stabilne, možnosti napredovanja posameznika odvisne od razmerja te osebe in njegovih konkurentov glede na število prostih delovnih mest. Na primer, če so bile izkušnje ali delovna doba merilo za izbor, bi bile posameznikove možnosti napredovanja enake številu prostih delovnih mest, dodeljenih za njegovo raven delovne dobe, ali razmerju ponudbe nasproti povpraševanju. Tako se organizacijski tokovi osebja odzivajo na proste generatorje – izhode, nova delovna mesta in višje ravni napredovanja. Karierne sekvence na takšnih organizacijskih trgih dela so pogojene ne le s posameznimi lastnostmi, ampak tudi z organizacijskimi stopnjami rasti, s hierarhičnim profilom ali z razponom kontrole, s stopnjo izstopa osebja in z zaposlovanjem na višjih razrednih ravneh zunaj zunanjih trgov dela, kar zmanjšuje število delovnih mest, prostih za napredovanje (Stewman & Konda, 1983).

Glavni razlogi, zakaj so bili razviti notranji trgi dela, so naslednji (Doeringer & Piore, 1971):

1. Specifičnost zahtevanih sposobnosti

Specifičnost spretnosti ima dva učinka, pomembna za pridobivanje notranjega trga dela: povečuje delež stroškov usposabljanja, ki ga nosi delodajalec, v nasprotju s pripravnikom, in povečuje absolutno raven teh stroškov (Doeringer & Piore, 1971; Chase, 1991). Podjetja bolj iščejo posameznike s posebnimi talenti, ki so lahko sredstvo za njihovo podjetje. Podjetja, ki zahtevajo posebej usposobljene posameznike, iščejo stabilno delovno silo (University of British, 2005).

2. Usposabljanje na delovnem mestu

Mnoga podjetja so pripravljena usposablјati svoje zaposlene za druge položaje (Owen, 2004). Ker ne najdejo smisla pri delavcih, ki imajo izkušnje z drugih delovnih mest, raje spodbujajo mlade delavce in jih usposobijo na delovnem mestu. Podjetja želijo ohraniti poznejše naložbe, zato nudijo zaposlenim varnost zaposlitve in strukturirano napredovanje. Zaradi pomembnosti usposabljanja na delovnem mestu je pogosto v prednosti napredovanje. Tudi ta način napredovanja spodbuja usposabljanje na delovnem mestu, saj se najstarejši delavec ne boji, da ga bo zamenjal mlad delavec. Korist delodajalcev od takšnega načina je stabilnejši odnos, saj zmanjša stroške usposabljanja (University of British, 2005).

3. Analize

Analize notranjih trgov zadevajo vzroke organizacijske (ali zemljepisne) dinamike delovne sile – privlačnost, razvoj in vztrajanje kot tudi nagrade, ki jih motivirajo. Statistični modeli se pogosto uporabljajo za razlago in napoved izidov, saj so notranji trgi dela kompleksen sistem interakcij med delavci, prakso upravljanja podjetij in dinamike na trgu dela (Nalbantian, Guzzo, Kieffer, & Doherty, 2004).

4. Običajno pravo

Običaj na delovnem mestu je nenapisan sklop pravil, ki temeljijo predvsem na preteklih praksah ali precedensih. Ta pravila lahko urejajo vse vidike delovnega razmerja, od discipline do odškodnine. Zdi se, da je običaj dela izrastek stabilnosti zaposlitve znotraj notranjih trgov dela. Običajno pravo ima poseben pomen pri analizi notranjih trgov dela, in sicer zaradi stabiliziranja vpliva, ki je povezan s pravili o delovnem mestu, in ker so pravila, ki urejajo določanje cen in razdelitev dela v okviru trga še posebej predmet vpliva običaja (Doeringer & Piore, 1971).

Glavni pomisleki ekonomistov so pogoji, v katerih notranji trg dela deluje in se širi, ter pogodbe. Pomisleki se nanašajo tudi na način, kako je stopnje mobilnosti mogoče najboljše napovedovati skozi nekatere dane ekonomske omejitve (proizvodni cilji, delovne pogodbe, cene itd.) (Vardi, 1980).

Možno je, da notranji trgi dela sploh ne izboljšajo produktivnosti delavcev. Notranji trgi namreč lahko vključujejo obsežno in nepotrebno birokracijo, ki naredi delo delavca enostavno in rutinsko. Notranji trgi dela lahko zaradi vpliva prekupčevanja ščitijo delavce, ki sodelujejo pri neproduktivnem pridobivanju rent,. Rente v obliki plač so lahko večje pri starejših in višje uvrščenih delavcih, manj vplivni delavci pa lahko zaradi tega dejansko trpijo (Fox, 2003). Glavne prednosti in pomanjkljivosti internega zaposlovanja (notranjega trga) so podane v Tabeli 8.

Tabela 8: Prednosti in pomanjkljivosti internega zaposlovanja (notranjih trgov)

Prednosti notranjih virov	Pomanjkljivosti notranjih virov
1) Kandidat že pozna prednosti in slabosti podjetja 2) Podjetje že pozna prednosti in slabosti kandidata 3) Ta način bolj pozitivno vpliva na moralo in motivacijo zaposlenih 4) To kadrovanje odpira prostor za promocijo zaposlenih 5) S tem kadrovanjem daje podjetje vtis o skrbi za dobre delavce 6) Izkoriščanje dosedanjega vlaganja podjetja v človeške vire 7) Je hitrejši in cenejši način kadrovanja	1) Notranje kadrovanje lahko omogoča promocijo na položaj tudi manj sposobnih delavcev, ki ne znajo uspešno opravljati novih nalog 2) Notranji spopadi med delavci zaradi promocije lahko negativno vplivajo na moralo 3) Delavec, ki je zasedel novo vodstveno delovno mesto, ima lahko težave z uveljavljanjem svoje avtoritete v odnosu do prejšnjih sodelavcev 4) To kadrovanje lahko okrepi ustaljeni način delovanja in s tem prične zavirati inovativne spremembe

Vir: M. Muheljič, Pridobivanje kandidatov za zaposlitev iz zunanjih virov, 2004, str. 11.

3.3.3 Primerjava dveh alternativnih organizacijskih sistemov

Notranji trgi dela kažejo bolj ekonomski pristop in so zamišljeni predvsem kot upravna enota, v kateri je določanje cen in razdelitev dela urejeno z sklopom pravil in postopkov (Vardi, 1980). Notranji trgi dela so tako oblike strukturiranega trga dela, za njih pa sta značilni naslednji lastnosti: dostop od zunaj (zunanji trg delovne sile) je omejen na določene vstopne točke, ki so pogosto na nižjih ravneh, in več vodilnih delovnih mestih je napolnjenih z notranjim napredovanjem ali premestitvijo. Pri modelu turnirja so kariere zasnovane kot zaporedje tekmovanj, vsako od njih pa ima vpliv na mobilnost posameznika v vseh nadaljnjih možnostih izbire (Rosenbaum, 1979). Za model turnirja je značilno, da podjetja delujejo kot turnir, kjer zgodovina zmag in izgub zaposlenega opredeljuje njegove prihodnje poklicne priložnosti in naložbe v človeški kapital, ki jih prejme od podjetja (Hurley & Sonnenfeld, 1997).

V Tabeli 9 so podane primerjave dveh alternativnih organizacijskih sistemov – modela turnirja in notranjega trga dela.

Tabela 9: Primerjava dveh alternativnih organizacijskih sistemov

Organizacijski sistem	Časovni vidik	Notranji in zunanji vidik	Specifičnost človeškega kapitala	Poudarek na povečevanju produktivnosti delavcev
Model turnirja	Razvijanje skozi čas	Poudarek na notranjih razmerjih	Ni specifičnosti – tekmovanje z vsemi	Velik
Notranji trg dela	Ni časovnega vidika	Poudarek na notranjih razmerjih	Specifičnost. Zaposleni so lahko segmentirani – tekmovanje z ljudmi na enakih ali podobnih delovnih mestih	Velik

4 METODOLOGIJA

4.1 Zbiranje podatkov in opis vzorca

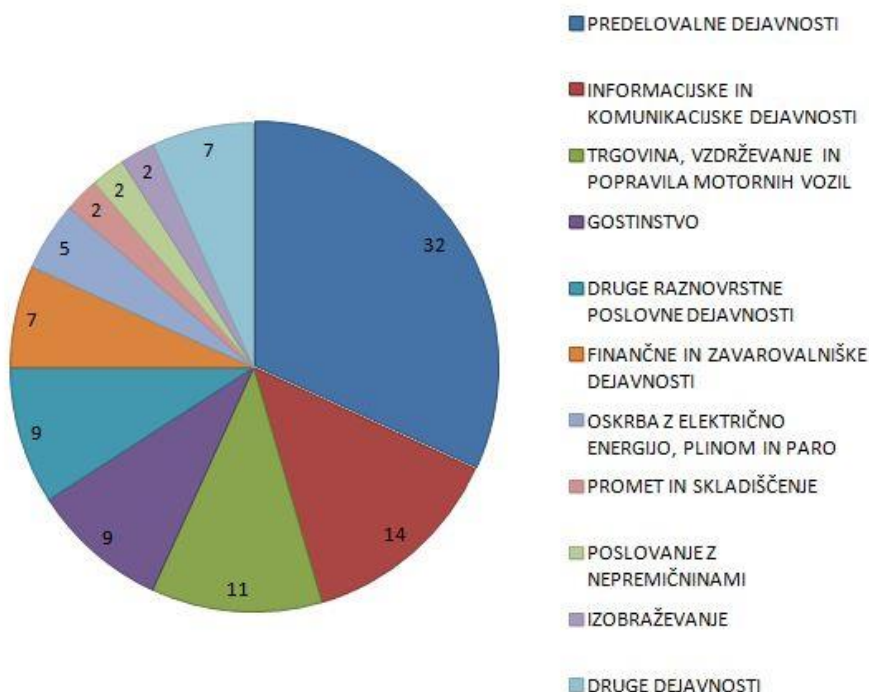
Podatke za analizo sem pridobila s pomočjo spletne ankete, v kateri so sodelovali vodje ($n = 52$), predvsem vodje kadrovskih služb, srednje velikih in velikih podjetij. Dobra polovica anketirancev prihaja iz podjetij, ki obstajajo največ 30 let, slaba polovica anketirancev pa prihaja iz podjetij, ki obstajajo več kot 30 let. Večina podjetij je v zasebni lasti, nekaj je javnih in le 6 % v lasti zaposlenih. Približno polovica anketirancev dela v podjetju, ki ima do 150 zaposlenih, ostala polovica jih ima več kot 150 zaposlenih (kar 33 % jih prihaja iz podjetij z več kot 300 zaposlenimi). Skoraj tri četrtine anketirancev dela v podjetju, kjer so zaposleni tudi člani sindikatov. Največ anketirancev prihaja iz podjetij, ki se ukvarjajo s predelovalno dejavnostjo. Po pogostosti sledijo naslednje dejavnosti podjetij: informacijske in komunikacijske dejavnosti, trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil, gostinstvo in druge raznovrstne poslovne dejavnosti. V manjši meri so v anketi sodelovali tisti, katerih podjetja se ukvarjajo s finančnimi in zavarovalniškimi dejavnostmi, z oskrbo z električno energijo, s plinom in paro, prometom in skladiščenjem, poslovanjem z nepremičninami in z izobraževanjem.

Tabela 10 in Slika 5 prikazujeta splošne podatke o podjetjih.

Tabela 10: Splošni podatki o podjetjih (frekvence in deleži)

Vprašanje	Navedbe	N	%
Koliko let obstaja vaše podjetje?	20 let ali manj	11	21,6
	21 do 30 let	16	31,4
	31 do 60 let	14	27,5
	več kot 60 let	10	19,6
Vrsta lastništva?	Zasebno	41	82,0
	Javno	5	10,0
	V lasti zaposlenih	3	6,0
	Drugo	1	2,0
Kakšno je trenutno število zaposlenih?	Do 100 zaposlenih	15	29,4
	101–150 zaposlenih	11	21,6
	151 do 300 zaposlenih	8	15,7
	Več kot 300 zaposlenih	17	33,3
Ali so zaposleni v podjetju povezani v sindikate?	Da, vsi ali večina zaposlenih so člani sindikatov	17	35,4
	Da, ampak samo manjši del zaposlenih je članov sindikatov	18	37,5
	Ne	13	27,1

Slika 5: Dejavnost podjetja (deleži)



Kot merski instrument za zbiranje podatkov sem izbrala spletni anketni vprašalnik. V njem so bili uporabljeni osnovni tipi anketnih vprašanj, in sicer odprta vprašanja, kjer so anketiranci odgovorili opisno brez vnaprej ponujenih možnosti, zaprta vprašanja, kjer so

anketiranci odgovarjali tako, da so izbrali med dvema ali več vnaprej ponujenimi odgovori, ter polodprta vprašanja, kjer so imeli poleg ponujenih možnosti odgovorov anketiranci tudi možnost podajanja svojega odgovora – drugo. Pri izdelavi in izbiri merskega instrumenta sem izhajala iz opredelitve raziskovalnega vprašanja, ki sem ga želela z magistrskim delom analizirati. Na osnovi vprašanj so bile uporabljene mere srednjih vrednosti podatkov, absolutne in relativne frekvence ter standardna deviacija.

4.2 Postopek analize podatkov

Podatke, ki sem jih pridobila prek spletne ankete, sem analizirala s pomočjo statistične metode, pri čemer sem uporabila program za statistično obdelavo podatkov SPSS.

Uporabila sem naslednje statistične parametre:

- absolutna frekvenca (f),
- relativna frekvenca (%),
- aritmetična sredina (M),
- standardna deviacija (SD).

Pri statistični obdelavi sem uporabila aritmetično sredino kot mero srednje vrednosti podatkov. Rezultate sem prikazala v tabelah in na slikah.

Na koncu sem na osnovi tipologije organizacijskih sistemov po Sonnenfeldu in Peiperlu razvrstila podjetja v štiri kvadrante. Razvrstitev je bila odvisna od prakse zamenjave managerja in napredovanja, in sicer me je zanimalo, ali v podjetjih prevladuje zunanja ali notranja praksa zamenjave managerja ter ali je za napredovanje pomembnejši skupinski prispevek ali prispevek posameznika. Iz ankete sem izbrala tri vprašanja, ki so bila ključna za takšno razvrstitev. Ta vprašanja so se nanašala na prakso zamenjave managerja v podjetju, interno napolnjenost delovnih mest in na pomembne vidike pri napredovanju zaposlenih.

5 REZULTATI RAZISKAVE Z INTERPRETACIJO

5.1 Prehodi ljudi v proučevanih podjetjih

Zaradi trenutnega slabega stanja v državi glede zaposlovanja sem se odločila proučiti, kakšna je dejanska slika prehodov ljudi. Zanimali so me: povprečni dotok novih ljudi, povprečni odhodi, prihodi ter napredovanja ljudi v podjetjih. Rezultati, ki sem jih pridobila, so prikazani v Tabelah 11 in 12. V roku petih let je v povprečju v podjetja prišlo 195 ljudi, odšlo jih je 164, napredovalo pa 119. 61 % podjetij je takih, ki so v zadnjih petih letih sprejela največ 30 zaposlenih. Kar 70 % podjetij je takih, kjer je napredovalo največ

30 zaposlenih. Na ravni odhajanj je situacija nekoliko drugačna, saj je kar 52 % podjetij, iz katerih v zadnjih petih letih odšlo več kot 30 zaposlenih. Povprečen dotok novih ljudi znaša 24,7 %, kar pomeni, da je v povprečju v podjetja prišlo približno 25 % ljudi glede na celotno delovno silo. Iz podjetij je odšlo 28,7 % ljudi glede na celotno število zaposlenih, napredovalo pa jih je 22,1 %.

Tabela 11: Podatki o številu prihodov, odhodov in napredovanj (frekvence, deleži in povprečja)

Vprašanje	Navedbe	N	%	Povprečje
Število ljudi, ki so prišli v podjetje v roku petih let?	do 10	16	34,8	195
	11–30	12	26,1	
	31–100	9	19,6	
	več kot 100	9	19,6	
Število ljudi, ki so odšli iz podjetja v roku petih let?	do 10	12	26,1	164
	11–30	10	21,7	
	31–100	14	30,4	
	več kot 100	10	21,7	
Število ljudi, ki so napredovali v roku petih let?	do 10	22	50,0	119
	11–30	9	20,5	
	31–100	4	9,1	
	več kot 100	9	20,5	

Tabela 12: Povprečen dotok novih ljudi, povprečni odhodi ter napredovanja ljudi

Povprečen dotok novih ljudi, povprečni odhodi in napredovanja	N	Povprečje	Standardni odklon
Dotok	46	24,7	26,0
Odhodi	44	28,7	27,4
Napredovanja	43	22,1	50,2

Legenda: Izračuni za zgornje podatke povprečnega dotoka novih ljudi, povprečnih odhodov in napredovanj.

$\text{dotok} = Q3a/Q2 \cdot 100$

$\text{odhodi} = Q3b/Q2 \cdot 100$

$\text{napredovanja} = Q3c/Q2 \cdot 100$

* $Q2$ = število zaposlenih

* $Q3a$ = število ljudi, ki so prišli v podjetje

* $Q3b$ = število ljudi, ki so odšli iz podjetja

* $Q3c$ = število ljudi, ki so napredovali

Želela sem izvedeti, kateri so pomembni vidiki pri napredovanju zaposlenih. Te rezultate sem prikazala v tabeli 13. V povprečju se je izkazalo, da so vsi proučevani vidiki v zvezi z napredovanjem zaposlenih pomembni (povprečna ocena znaša namreč 4,0 ali več, kar pomeni, da je vpliv v povprečju ocenjen vsaj kot verjeten). Anketiranci so se najbolj strinjali s tem, da je za napredovanje najpomembnejše to, da cilj zaposlenega prispeva k ciljem podjetja. V nekoliko manjši meri so se strinjali s tem, da k napredovanju pripomore priporočilo neposrednega managerja. Sledi vidik najboljše individualne ocene uspešnosti. Še najmanjši vpliv naj bi na napredovanje imela pripravljenost osebe sprejeti kakršno koli delo (tudi nepriljubljene naloge) za dobro podjetja.

Tabela 13: Pomembnost vidikov napredovanja zaposlenih (deleži, povprečja in standardni odkloni)

Pri odločanju za napredovanje zaposlenih, kako pomembni so naslednji vidiki v vašem podjetju?	Zelo malo verjetno (1) (%)	Malo verjetno (2) (%)	Niti verjetno niti malo verjetno (3) (%)	Verjetno (4) (%)	Zelo verjetno (5) (%)	Zagotovo (6) (%)	Povprečje	Standardni odklon
Priporočilo njenega/njegovga neposrednega managerja (N = 41)	4,9	9,8	0,0	22,0	46,3	17,1	4,5	1,3
Njegov/njen prispevek k ciljem podjetja (N = 44)	0,0	2,3	4,5	11,4	40,9	40,9	5,1	1,0
Najboljša individualna ocena uspešnosti (N = 39)	2,6	2,6	12,8	30,8	38,5	12,8	4,4	1,1
Oseba je pripravljena sprejeti kakršno koli delo, tudi nepriljubljene naloge, za dobro podjetja (N = 40)	2,5	15,0	15,0	25,0	30,0	12,5	4,0	1,3

5.2 Razlogi za odhod managerjev

Odhod managerja je za podjetje v večini primerov negativen dogodek, saj mora podjetje poiskati novega, za katerega pa ne ve, ali bo prispeval k uspešnosti poslovanja. Želela sem raziskati, kakšni so bili razlogi za odhode managerjev iz podjetij v času zadnjih petih let. Te razloge prikazuje Tabela 14. V največji meri so bili odhodi managerjev iz podjetja prostovoljni. Drugi razlog za odhod predstavljajo upokojitve. Najmanj pogost razlog za odhod managerjev pa so odpuščanja.

Tabela 14: Razlogi za odhod managerjev (frekvence, deleži, povprečja in standardni odkloni)

Razlogi za odhod managerjev v zadnjih nekaj letih	Navedbe	N	%	Povprečje	Standardni odklon
Prostovoljni odhodi	10 %	7	21,9	48,2	32,3
	11–30 %	5	15,6		
	31–50 %	6	18,8		
	51–70 %	7	21,9		
	71–100 %	7	21,9		
Odpuščanja	10 %	17	53,1	23,0	27,5
	11–30 %	7	21,9		
	31–50 %	3	9,4		
	51–70 %	2	6,3		
	71–100 %	3	9,4		
Upokojitve	10 %	14	43,8	28,8	31,3
	11–30 %	7	21,9		
	31–50 %	5	15,6		
	51–70 %	1	3,1		
	71–100 %	5	15,6		

Proučiti sem želela tudi, kolikšna je verjetnost, da oseba, stara 40 let, ki je zaposlena v srednjem managementu, ostane v podjetju do upokojitve. Rezultati takšne verjetnosti so prikazani v Tabeli 15. Približno polovici anketirancev se zdi verjetno, da bi oseba, stara 40 let, zaposlena v srednjem managementu, ostala v podjetju do upokojitve. Zelo verjetno pa se to zdi dobri četrtini anketirancev, medtem ko jih slaba desetina meni, da je zagotovo tako. Povprečna vrednost znaša 4,2, kar pomeni, da se anketirancem v povprečju zdi verjetno to, da bi oseba, stara 40 let, zaposlena v srednjem managementu, ostala v podjetju do upokojitve.

Tabela 15: Verjetnost, da oseba, stara 40 let, zaposlena v srednjem managementu, ostane v podjetju do upokojitve (frekvence, deleži, povprečje in standardni odklon)

Kakšna je verjetnost, da bi oseba, stara 40 let, zaposlena v srednjem managementu, ostala v podjetju do upokojitve?	N	%	Povprečje	Standardni odklon
Zelo malo verjetno (1)	1	2,3	4,2	1,1
Malo verjetno (2)	3	7,0		
Niti verjetno niti malo verjetno (3)	2	4,7		
Verjetno (4)	22	51,2		
Zelo verjetno (5)	11	25,6		
Zagotovo (6)	4	9,3		

5.3 Praksa neodpuščanja oziroma nezaposlovanja

Zame najzanimivejša je bila ugotovitev, da večina podjetij ne odpušča, kar je v nasprotju s tem, kar se vsakodnevno prikazuje v medijih. Tabela 16 prikazuje prakso neodpuščanja/nezaposlovanja. Anketiranci so v največji meri navajali, da v njihovem podjetju ne odpuščajo, zatem pa, da ne zaposlujejo. V manjši meri so navajali, da zaposlujejo in da hkrati zaposlujejo in odpuščajo.

Tabela 16: Praksa neodpuščanja/nezaposlovanja (frekvence in deleži)

Kaj najbolj velja za vaše podjetje?	N	%
Ne odpuščamo	15	36,6
Ne zaposlujeemo	13	31,7
Zaposlujeemo	5	12,2
Zaposlujeemo in odpuščamo	4	9,8
Drugo*	4	9,8

Legenda: Drugo*

- Ne odpuščamo in ne zaposlujeemo
- Delno zmanjšujemo število zaposlenih
- Sezonsko naravnano zaposlovanje
- Zaposlovanje in odpuščanje sta skladna z organizacijskimi spremembami ter letnim planom kadrov družbe

5.4 Praksa zamenjave managerja v podjetju

Zanimalo me je, kakšni so pogoji za zapolnitev delovnega mesta ob odhodu managerja v primeru, da znotraj podjetja nihče ni primeren za to delovno mesto. Tabela 17 prikazuje strinjanje s trditvami glede praske zamenjave managerja v podjetjih. V povprečju se največ anketirancev strinja s tem, da bi v primeru odhoda managerja podjetje objavilo razpis in poiskalo zunanjega kandidata za izpraznjeno delovno mesto. V manjši meri se anketiranci strinjajo s tem, da bi na izpraznjeno delovno mesto managerja premestili nekoga iz drugega oddelka ali pa bi ga nekdo začasno nadomeščal, podjetje pa bi ga usposabljal (v obeh primerih je povprečna ocena 3,3, kar pomeni, da so mnenja precej deljena). V precej manjši meri pa se zaposleni v podjetjih strinjajo s tem, da bi vseeno napredoval nekdo od zaposlenih. V najmanjši meri se anketiranci strinjajo s tem, da v njihovem podjetju ne bi bilo zamenjave za managerja, ki je zapustil svoje delovno mesto.

Tabela 17: Strinjanje s trditvami glede prakse zamenjave managerja v podjetju (deleži, povprečja in standardni odkloni)

Manager srednjega nivoja zapusti podjetje. Morate zapolniti delovno mesto. Nihče ni primeren za to delovno mesto. Kakšna bi bila tipična reakcija, skladna z vašim podjetjem?	Zelo malo verjetno (1) (%)	Malo verjetno (2) (%)	Niti verjetno niti malo verjetno (3) (%)	Verjetno (4) (%)	Zelo verjetno (5) (%)	Zagotovo (6) (%)	Povprečje	Standardni odklon
Vseeno napreduje nekdo od podrejenih (N = 39)	20,5	23,1	20,5	28,2	7,7	0,0	2,8	1,3
Objavimo razpis za zunanjega kandidata za delovno mesto (N = 42)	9,5	7,1	7,1	28,6	38,1	9,5	4,1	1,4

se nadaljuje

nadaljevanje

Manager srednjega nivoja zapusti podjetje. Morate zapolniti delovno mesto. Nihče ni primeren za to delovno mesto. Kakšna bi bila tipična reakcija, skladna z vašim podjetjem?	Zelo malo verjetno (1) (%)	Malo verjetno (2) (%)	Niti verjetno niti malo verjetno (3) (%)	Verjetno (4) (%)	Zelo verjetno (5) (%)	Zagotovo (6) (%)	Povprečje	Standardni odklon
Premestimo nekoga iz drugega oddelka (N = 40)	15,0	15,0	12,5	40,0	17,5	0,0	3,3	1,3
Nekdo ga začasno nadomešča, podjetje pa ga usposablja (N = 40)	15,0	22,5	7,5	27,5	27,5	0,0	3,3	1,5
Ni zamenjave za managerja (N = 40)	40,0	42,5	10,0	7,5	0,0	0,0	1,8	0,9

5.5 Interna napolnjenost prostih delovnih mest različnih stopenj managementa

Kar se tiče interne napolnjenosti prostih delovnih mest v managementu, se je izkazalo, da kar 50 % anketirancev izjavlja, da so prosta delovna mesta višjega managementa večinoma oziroma vsa zapolnjena interno. Na nivoju srednjega managementa znaša ta odstotek 40 %. Da je interna napolnjenost prostih delovnih mest na nivoju višjega managementa manj kot polovica, nekaj oziroma nič meni 45 % anketirancev, medtem ko za nivo srednjega managementa meni to 40 % anketirancev. Povprečna vrednost v obeh primerih znaša 3,7, kar pomeni, da so v povprečju prosta delovna mesta tako v srednjem kot višjem managementu skoraj v polovici primerov napolnjena interno. Ti rezultati so prikazani v tabeli 18.

Tabela 18: Interna napolnjenost prostih delovnih mest različnih stopenj managementa (deleži, povprečja in standardni odkloni)

Koliko vaših prostih delovnih mest je napolnjenih interno?	Nobeno (1) (%)	Nekaj (2) (%)	Manj kot polovica (3) (%)	Približno polovica (4) (%)	Večino- ma vsa (5) (%)	Vsa (6) (%)	Povprečje	Standardni odklon
V srednjem managementu (N = 43)	4,7	27,9	7,0	20,9	30,2	9,3	3,7	1,5
V višjem managementu (N = 42)	11,9	21,4	11,9	4,8	38,1	11,9	3,7	1,7

Tabela 19 prikazuje strinjanje z različnimi izjavami. V povprečju se anketiranci v največji meri strinjajo s tem, da v podjetju uporabljajo usposabljanje na delovnem mestu, da odpuščajo zaposlene, ki konsistentno slabo opravljajo svoje delo, in da usposabljuje ljudi za specializirana delovna mesta. V najmanjši meri se strinjajo s tem, da usposabljuje generaliste in da ne odpuščajo zaposlenih.

Tabela 19: Strinjanje s trditvami (deleži, povprečja in standardni odkloni)

V kolikšni meri se strinjate oziroma ne strinjate z izjavami?	Sploh se ne strinjam (1) (%)	Ne strinjam se (2) (%)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3) (%)	Strinjam se (4) (%)	Popolnoma se strinjam (5) (%)	Povprečje	Standardni odklon
Uporabljamo predvsem usposabljanje na delovnem mestu (N = 41)	0,0	0,0	17,1	63,4	19,5	4,0	0,6
Načrtujemo nasledstvo (N = 42)	0,0	14,3	33,3	38,1	14,3	3,5	0,9
Usposabljammo ljudi za specializirana delovna mesta (N = 41)	2,4	9,8	9,8	56,1	22,0	3,9	1,0
Usposabljammo ljudi, da postanejo generalisti (N = 42)	4,8	21,4	45,2	26,2	2,4	3,0	0,9
Povečanje pripadnosti podjetju je ključni cilj našega usposabljanja in razvoja sistema (N=41)	0,0	2,4	34,1	51,2	12,2	3,7	0,7

nadaljevanje

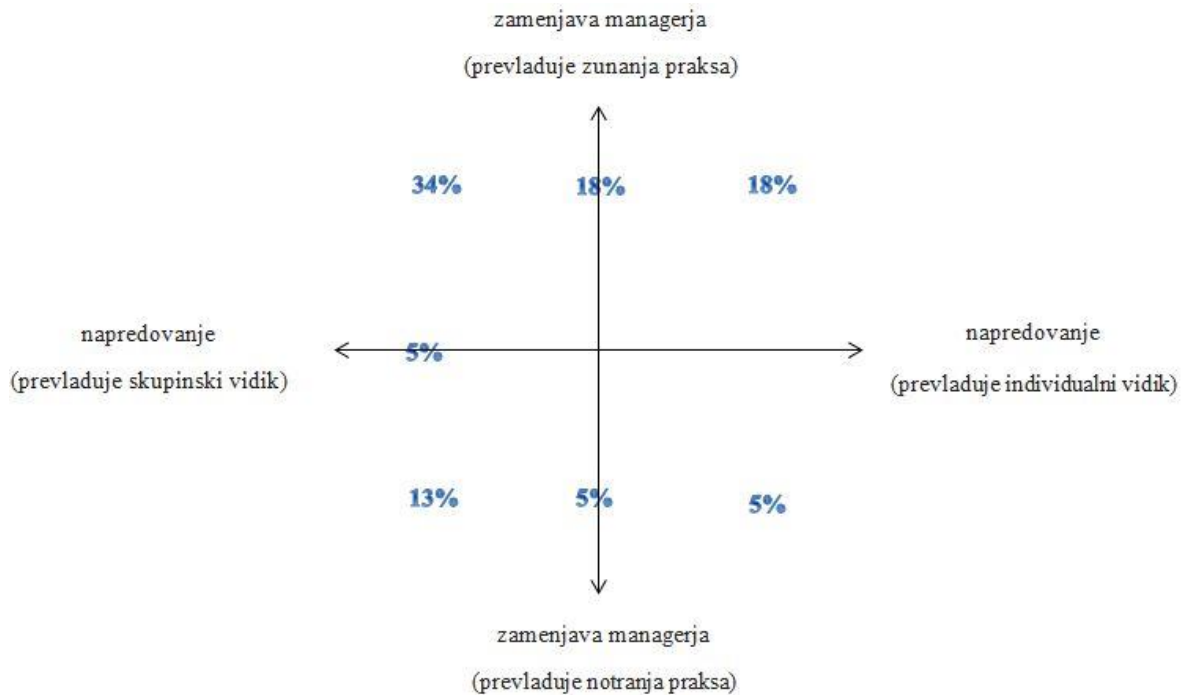
V kolikšni meri se strinjate oziroma ne strinjate z izjavami?	Sploh se ne strinjam (1) (%)	Ne strinjam se (2) (%)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3) (%)	Strinjam se (4) (%)	Popolnoma se strinjam (5) (%)	Povprečje	Standardni odklon
Na splošno so managerji v našem podjetju pripravljeni sprejeti kakršno koli delo, tudi nepriljubljene naloge, za dobro podjetja (N = 42)	2,4	9,5	31,0	54,8	2,4	3,5	0,8
Ne odpuščamo zaposlenih (N = 42)	9,5	16,7	28,6	38,1	7,1	3,2	1,1
Odpuščamo zaposlene, ki konsistentno slabo opravljajo delo (N = 41)	4,9	0,0	26,8	34,1	34,1	3,9	1,0

5.6 Analiza zastopanosti kariernih sistemov v slovenskih podjetjih po tipologiji Sonnenfeld-Peiperl

Na osnovi tipologije organizacijskih sistemov po Sonnenfeldu in Peiperlu ter na osnovi pridobljenih podatkov sem podjetja razvrstila v štiri kvadrante. Razvrstitev je bila odvisna od prakse zamenjave managerja in napredovanja.

Iz Slike 7, ki prikazuje razvrstitev podjetij glede na prakso zamenjave managerja in napredovanje, lahko razberemo, da je 70 % podjetij takšnih, kjer je prevladuje zunanja praksa zamenjave managerja. Največ (34 %) podjetij je takih, v katerih pri zunanji praksi zamenjave managerja na napredovanje zaposlenega v večji meri vplivajo skupinski vidiki kot individualni. 18 % podjetij je takih, v katerih je bolj kot skupinski pomemben individualni vidik napredovanja (ravno toliko podjetij pa je takih, kjer pri zunanji praksi zamenjave managerja ne prihaja do razlik glede načina napredovanja – enako pomemben je tako skupinski kot individualni vidik). Manj podjetij je takšnih, kjer prevladuje notranja praksa zamenjava managerja (skupaj 24 %). Od tega je največ takih (13 %), kjer pri napredovanju večjo vlogo igra skupinski vidik. 5 % podjetij je takšnih, kjer je ob notranji praksi zamenjave managerja pomembnejši individualni vidik napredovanja, ravno toliko pa je takšnih, kjer sta oba vidika napredovanja enako pomembna. 5 % podjetij je takšnih, kjer sta v enaki meri prisotni tako zunanja kot notranja praksa zamenjave managerja (v vseh teh primerih pa je skupinski vidik napredovanja pomembnejši od individualnega).

Slika 6: Razvrstitev organizacij glede na prakso zamenjave managerja (notranja nasproti zunanji praksi) in napredovanje (skupinski nasproti individualnemu vidiku)



Tako iz empiričnega dela magistrskega dela lahko sklepamo, da največ srednje velikih in velikih podjetij v Sloveniji po tipologiji organizacijskih kariernih sistemov po Sonnenfeldu in Peiperlu spada med trdnjave. To pomeni, da ta podjetja zaznamujejo: 1) pogosta odpuščanja; 2) odhodi, prihodi in napredovanja se v večji meri odvijajo na manjšem številu zaposlenih. Pri takšnih podjetjih na napredovanje zaposlenega v večji meri vplivajo skupinski vidiki, iskanje novega zaposlenega pa poteka po zunanji praksi.

Druga po velikosti odstotka (18 %) so podjetja, ki bi jih po tipologiji organizacijskih sistemov po Sonnenfeldu in Peiperlu opredelili kot športne ekipe. Ta podjetja imajo odprte sisteme z možnostjo vstopa na vseh stopnjah poklicne poti, v večji meri so usmerjena v privabljanje talentov od zunaj. Pri napredovanju je pomemben največji možni posamični prispevek zaposlenih.

Tretja po velikosti odstotka (13 %) so podjetja, ki bi jih po tipologiji organizacijskih sistemov po Sonnenfeldu in Peiperlu opredelili kot klube. Ta podjetja zasledujejo notranjo prakso zamenjave managerja, velik poudarek je na razvijanju generalistov, iz podjetja pa se izstopa, ko nastopi čas za upokožitev. Pri napredovanju je pomembno, da zaposleni pripomore k boljšemu delovanju skupine.

Najmanj srednje velikih in velikih slovenskih podjetij (5%) je takšnih, ki jih lahko po tipologiji organizacijskih sistemov po Sonnenfeldu in Peiperlu opredelimo kot akademije.

V takšnih podjetjih se pričakuje individualni prispevek zaposlenih, napredovanje pa poteka na osnovi internega tekmovanja.

6 DISKUSIJA

Ugotavljam, da je za vsak tip kariernih sistemov značilna različna organizacijska struktura. Na splošno velja, da so hotelirstvo, naravni viri, tekstilni izdelki, založništvo ter trgovina na drobno strukture, ki so značilne za trdnjave. V akademije spadajo podjetja, ki se ukvarjajo s potrošniškimi izdelki, avtomobili, elektroniko, farmacijo in pisarniškimi izdelki. Muzeji, vladne agencije, letališča, vojska in banke odražajo kulturo kluba. Podjetja, ki razvijajo programsko opremo, odvetniške firme, svetovalne družbe, oglaševalske agencije in športne organizacije, ki so pogosto odvisne od specializiranih talentov vzhajajočih zvezd, pa odražajo kulturo športne ekipe.

Glede na rezultate empiričnega dela lahko ugotovimo, da ima večina podjetij v Sloveniji visok tok oskrbe, saj najemajo in zaposlujejo osebe izven podjetja. Tako je prisoten zunanji trg dela, kjer gre za kandidate zunaj podjetja. Prednost zunanjega trga dela pred notranjim je, da ima podjetje veliko večji izbor kandidatov za zaposlitev, v podjetje se lahko vnesejo nove ideje, znanja in pogledi in zmanjšajo se lahko notranja trenja. Vendar pa je ta način iskanja kandidatov veliko dražji in zahtevnejši in lahko izzove nezadovoljstvo znotraj podjetja pri ljudeh, ki se počutijo primerne za to delo.

Glede toka dodelitve lahko rečemo, da razvrščanje in napredovanje ljudi potekata v slovenskih podjetjih večinoma na osnovi njihovega prispevka podjetju in skupnosti. Menim, da veliko ljudi v Sloveniji pri karieri zasleduje horizontalni karierni vzorec, kar pomeni, da ne napredujejo in so vedno na približno enaki ravni. To se dogaja predvsem zato, ker je napredovanje v podjetjih postalo dokaj težko in čedalje manj ljudi je pripravljenih prevzemati več odgovornosti. Posledično je za Slovenijo značilen strokovni koncept kariere, kar pomeni minimalne premike navzgor, posameznik pa ostane na enem položaju ali pa napreduje le za eno ali dve mesti navzgor.

Moji predlogi se navezujejo na raziskovanje vzroka, zakaj največ podjetij pri odpustitvi ali odhodu managerja išče nove ljudi izven podjetja (eksterno zaposlovanje) in ne spodbujajo notranjega napredovanja zaposlenih in s tem rasti njihove kariere. Večina podjetij v vzorcu trenutno v Sloveniji po tipologiji organizacijskih kariernih sistemov po Sonnenfeldu in Peiperlu spada med trdnjave. Ta podjetja so po navadi v krizi in se pogosto borijo za obstanek. V takšnih podjetjih je potrebna notranja reorganizacija in seveda uvedba dobro razvitega kariernega sistema, ki usklajuje kadrovske dejavnosti v proces, ki pomaga podjetju prilagoditi članstvo v svojem okolju. Treba je ugotoviti, kakšne so sposobnosti in delovanje managerjev, saj je v velikih podjetjih treba zamenjati prav njih, ker jih veliko

gleda samo na svojo korist in ne naredijo veliko dobrega, da bi podjetje ohranili zdravo. Seveda je potreben pregled vzrokov za tolikšno propadanje podjetij.

V podjetjih je potrebno načrtovanje človeških virov, izobraževanje, socializacija in napredovanje. Tako so zaposleni polni novih izzivov, zadovoljni, s še več znanja in pripomorejo k doseganju ciljev podjetja. Karierni sistemi bi morali biti v slovenskih podjetjih bolj razviti. Podjetja bi se morala zavedati in osredotočiti na razumevanje pomena kariernih sistemov, saj je iz njih razvidno, kaj je potrebno za napredovanje in kakšne spodbude naj podjetje nudi. Pomembno je, da zaposleni ne samo poklicno napredujejo, ampak tudi osebno rastejo. Napredovanje naj bo dosegljivo za vsakogar in naj bo ocenjeno na osnovi marljivosti, pripadnosti, vztrajnosti in želje po doseganju ciljev. V nekaterih podjetjih je za napredovanje potrebna visoka izobrazba, moje mnenje in predlog pa je, da si vsak, ki se izkaže, je pripaden podjetju, ima visoko motivacijo, željo po uspehu in napredovanju, zasluži napredovati. Le takšni zaposleni bodo pripomogli k ciljem podjetja.

V empiričnem delu sem ugotovila, da so bili v večini podjetij prisotni prostovoljni odhodi in da je bilo takšnih odhodov kar nekaj (52 % podjetij, iz katerih je v zadnjih petih letih odšlo več kot 30 zaposlenih). Vodilni morajo raziskati vzroke. Po navadi z odhodom tega kadra podjetje izgubi nosilce implicitnega znanja in izkušenj ter seveda tudi zavzetost drugih zaposlenih, zaradi česar se poruši pozitivna organizacijska klima. Gallupova (2012) raziskava Kako zadržati dobre kadre v podjetju je pokazala, da so najpogostejši razlogi, zakaj dobri kadri zapustijo podjetje, omejene možnosti kariernega napredovanja, pomanjkanje spoštovanja nadrejenih, sistem nagrajevanja in dolgočasne delovne naloge (Turk, 2012). Odhajanje kadrov je neugodno tudi zato, ker je treba kadre nadomestiti z novimi, to pa vpliva na stroške podjetja in njegovo uspešnost.

Zadovoljivi so rezultati, ki kažejo na to, da večina podjetij prakticira usposabljanje zaposlenih na delovnem mestu, saj se le tako lahko povečajo znanje in delovne spretnosti zaposlenih ter spremenijo njihovo vedenje in stališča skladno z zahtevami dela in cilji podjetja. Z usposabljanjem se oblikuje in razvija kadre skladno z obstoječimi in prihodnjimi potrebami podjetja. Tako se izboljša delovna uspešnost zaposlenih, kar se odraža tudi na uspešnosti poslovanja celotnega podjetja.

Večina podjetij, zajetih v mojo raziskavo, odpušča zaposlene, ki konsistentno slabo opravljajo svoje delo. Tak pristop se mi zdi potreben, saj takšni zaposleni s svojim delom ne prispevajo k doseganju ciljev podjetja. Vendar je potrebno, da se nadrejeni pri odpuščanju takega delavca najprej vpraša, če je mogoče prav on tisti, ki je kriv za slabo opravljanje dela zaposlenega. Ugotoviti mora, kako je prišlo do takšne situacije, raziskati vzrok za slabo opravljanje dela zaposlenega ter zagotoviti, da v prihodnje ne bo več prihajalo do takih težav. Velikokrat je slabo delo odraz prav dela vodje in njegovega

odnosa do podrejenih, zaradi trenutnih slabih gospodarskih razmer pa veliko delavcev ne dela s srcem, ampak le zaradi zaslužka za preživetje. Treba je, da vsak v podjetju pozna svoje zadolžitve, da se izobražuje in tako pridobiva znanja za opravljanje svojega dela, da mu nadrejeni daje povratne informacije glede njegovega dela in da ga pravilno nagradjuje. Vodja mora biti vedno na voljo za vprašanja svojih zaposlenih, pri opravljanju slabega dela svojega zaposlenega pa se mora vprašati, če bi bil le-ta primeren za kakšno drugo delovno mesto, ki bi ga mogoče opravljal bolj zavzeto.

Zadovoljiva je tudi ugotovitev, da je za napredovanje najpomembnejše, da prispeva k ciljem podjetja, in da je verjetnost, da bi oseba, stara 40 let, zaposlena v srednjem managementu, ostala v podjetju do upokojitve, kar precejšna. Takšnim podjetjem bi svetovala, da uporabijo pristop prerazporeditve starejših delavcev, saj to lahko pomembno pripomore k večji uspešnosti tega segmenta delovne sile ter k optimalni izkoriščenosti sposobnosti starejših delavcev. Prožne oblike dela in delovnega časa za starejše delavce ter druge strategije za upravljanje s starejšimi delavci prispevajo k nižjim stroškom dela, ki so povezani s starejšimi delavci, ter k večji produktivnosti (Združenje delodajalcev Slovenije, 2010).

Največja omejitev pri mojem delu je bila nezainteresiranost ljudi v podjetjih, da bi reševali spletno anketo, zato sem morala vzorec večkrat razširiti. Začela sem s petdesetimi podjetji, nato razširila vzorec na sto podjetij in na koncu je vzorec obsegal sto petdeset velikih in srednje velikih podjetij. Odziv je bil slab, spletno anketo je rešilo le 52 oseb iz različnih izbranih podjetij.

Ugotovitve moje raziskave nakazujejo na problem zaposlovanja in stanja organizacijskih kariernih sistemov v Sloveniji. V današnjem času je večina slovenskih podjetij zaprtih za nova zaposlovanja, saj so zaradi gospodarskih razmer v krizi, druga pa se bojijo kakršnih koli novosti na področju zaposlovanja in imajo raje stalne zaposlene, ki delajo pri njih že vrsto let. Osebe, ki se želijo zaposliti, morajo vložiti veliko truda in trdega dela za uspešno zaposlitev. Vse več ljudi je brezposelnih, saj v Sloveniji primanjkuje uspešnih podjetij, veliko pa jih v zadnjem času propada.

Možnosti nadaljnjega raziskovanja se kažejo predvsem na področju (ne)zaposlovanja. Treba je ugotoviti vzroke za slabo poslovanje in razpad nekaterih podjetij in predvsem, kako bi se lahko odpirala nova delovna mesta in kako podjetja ohraniti zdrava. Pomembno je, da podjetja ugotovijo, kako narediti notranjo reorganizacijo. Predvsem pa je treba raziskati tudi zadovoljstvo zaposlenih v podjetju, na osnovi česa se lahko napreduje in predvsem koliko podjetja vlagajo v njihovo usposabljanje. Zanimiva bi bila tudi raziskava o voditeljskih sposobnostih managerjev in njihovem odnosu do drugih zaposlenih, saj je manager tisti, ki mora delovati tako, da podjetje usmerja tako časovno kot tudi prostorsko odprto.

SKLEP

Moje magistrsko delo posega v spoznavanje kariernega sistema in kariere nasploh. V prvem delu je podan pomen pojma kariere, nato so opisane pojavne oblike kariere in opredeljene relevantne teorije razvoja kariere. Nadaljnje je obravnavan proces načrtovanja kariere v podjetju in pomen kariernega managementa, ki pomeni učinkovito vodenje intelektualnega kapitala s sistematično strokovno podporo vodenju potencialov zaposlenih v podjetju, kjer gre za spoznavanje, usposabljanje, vrednotenje, načrtovanje, spodbujanje razvoja procesa dela in gradnje kariernega razvoja.

Ključni del in s tem osnovna tema moje magistrske naloge so karierni sistemi. V tem delu sem se ukvarjala s proučevanjem le-teh in ugotovila, da so karierni sistemi zbirka politik, prednostnih nalog in ukrepov, ki jih podjetja uporabljajo za upravljanje pretoka svojih članov v podjetju, skozi podjetje in iz podjetja v časovnem obdobju. Nanašajo se na dinamični vidik politike človeških virov (HRM). Pomembno je graditi na njihovi učinkovitosti razvoja in kakovosti njihove vpeljave, saj so priložnost za podjetje in tudi za zaposlene.

Nato sem predstavila tipologijo organizacijskih kariernih sistemov po Sonnenfeldu in Peiperlu, ki opredeljuje štiri vrste kariernih sistemov, in sicer trdnjavo, športno ekipo, klub in akademijo. Podjetja so po tej tipologiji razvrščena glede na skupinski/posamezni prispevek in glede na zunanji/notranji tok oskrbe.

Opisala sem alternativne oblike organizacijskih sistemov, in sicer notranji trg dela ter model turnirja in ju med seboj primerjala. Ugotovila sem, da notranji trgi dela kažejo bolj ekonomski pristop in pomenijo administrativne enote v okviru podjetja, v katerih je razdelitev dela in določanje cen urejeno s sklopom pravil in postopkov. Pri modelu turnirja gre za proces nenehne selekcije, pri čemer je v vsaki fazi treba še naprej uspeti pri vsaki nadaljnji selekciji za nadaljevanje napredovanja.

Za empirični del magistrske naloge sem uporabila spletno anketo, ki sem jo poslala srednje velikim in velikim slovenskim podjetjem. S pomočjo te ankete sem ugotavljala, kakšne prakse zamenjave managerja imajo v podjetjih, preverjala, kolikšna je interna napolnjenost prostih delovnih mest različnih stopenj managementa, koliko je verjetno, da oseba, ki je stara 40 let in zaposlena v srednjem managementu, ostane v podjetju do upokojitve, kakšni so razlogi za odhod managerjev in kateri so pomembni vidiki pri napredovanju zaposlenih. Rezultati so pokazali, da bi v primeru odhoda managerja podjetja poiskala zunanje kandidate za delovno mesto. Kažejo tudi na to, da so prosta delovna mesta v srednjem in višjem managementu v večini zapolnjena interno in da je verjetno, da bo oseba, stara 40 let, zaposlena v srednjem managementu, ostala v podjetju do upokojitve. V največji meri so bili odhodi iz podjetij prostovoljni ali pa so se zaposleni upokojili, anketiranci pa so se

najbolj strinjali s tem, da je za napredovanje najpomembnejše to, da cilj zaposlenega prispeva k ciljem podjetja.

Najpomembnejši del empiričnega dela je bil razvrstiti slovenska podjetja v štiri kvadrante po tipologiji organizacijskih kariernih sistemov po Sonnenfeldu in Peiperlu. Iz spletne ankete sem se izbrala tri vprašanja, ki so se mi zdela ključna za to opredelitev, in sicer vprašanje o strinjanju s trditvami glede prakse zamenjave managerja v podjetju in vprašanje glede interne napolnjenosti delovnih mest različnih stopenj managementa, ki nam povesta, ali gre za zunanji ali notranji tok oskrbe. Tretje vprašanje, za katerega sem se odločila, se nanaša na pomembnost vidikov napredovanja zaposlenih in nam pove, ali gre za skupinski ali posamični prispevek.

Na osnovi rezultatov sem ugotovila, da večina podjetij po tipologiji organizacijskih kariernih sistemov po Sonnenfeldu in Peiperlu spada med trdnjave,. To pomeni, da je za večino slovenskih srednje velikih in velikih podjetij pomemben skupinski prispevek za napredovanje in značilno iskanje zunanjih kandidatov v primeru odhoda zdajšnjega managerja.

Glede na rezultate empiričnega dela menim, da je treba poiskati razloge, zakaj večina organizacij pri odpustitvi ali odhodu managerja spodbuja iskanje novih ljudi izven podjetja (eksterno zaposlovanje) in ne dajejo prednosti napredovanja zaposlenih v podjetju in s tem rasti njihove kariere.

Pomembno je tudi raziskati vzroke za prostovoljne odhode, ki so največkrat v tem, da podjetje zaposlenim ne daje dovolj kariernih možnosti za napredovanje ali pa se zaposleni počutijo slabo zaradi nespoštovanja svojih nadrejenih. Vzrok za prostovoljni odhod je lahko tudi nepravičen sistem nagrajevanja. Po navadi podjetje prav z odhodom tega kadra izgubi nosilce implicitnega znanja in izkušenj ter tudi zavzetost drugih zaposlenih.

Na koncu ugotavljam, da sem zastavljene cilje magistrskega dela dosegla. To delo mi je omogočilo, da sem se soočila s pojmom organizacijskih kariernih sistemov in da sem preko tipologije kariernih sistemov po Sonnenfeldu in Peiperlu spoznala različne pristope upravljanja slovenskih srednje velikih in velikih podjetij.

LITERATURA IN VIRI

1. Alexander, T. (1998). Career Planning: which way up? *Australian CPA*, 68(8), 22–24.
2. Allison, C. J., & Cossette, M. (2007). *Three Theories of Career Development and Choice*. Lynnwood: Edmonds Community College.
3. Andrews, S. (2009). *Human Resource Management: A textbook for the Hospitality Industry*. New Delhi: Tata McGraw - Hill Education.
4. Armstrong, M. 2009. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London and Philadelphia: Kogan Page.
5. Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989). *Handbook of career theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
6. Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1991). *Handbook of career theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
7. Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1993). *Handbook of career theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
8. Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1995). *Handbook of career theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
9. Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1996). *Handbook of career theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
10. Brečko, D. (2000). Izobraževanje in razvoj kariere: model za razvoj delovne učinkovitosti zaposlenih v novih vlogah in okoljih. *Andragoška spoznanja*, 6(3), 28–36.
11. Brečko, D. (2006). *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: Planet GV.
12. Briscoe, J. P., Hall, D. T. & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30–47.
13. Brousseau, K. R., & Driver, M. J. (1983). *Career View Concepts: Roadmaps for Career Success. An Overview*. Thousand Oaks, CA: Decision Dynamics Group.
14. Brousseau, K. R., & Driver, M. J. (1995). *Career View Concepts: Roadmaps for Career Success. An Overview*. Thousand Oaks, CA: Decision Dynamics Group.
15. Brousseau, K. R., & Driver, M. J. (1998). *Career View Concepts: Roadmaps for Career Success. An Overview*. Thousand Oaks, CA: Decision Dynamics Group.
16. Brousseau, K. R., Driver, M. J., Eneroth, K., & Larson, R. (1996). Career pandemonium: Realigning organisations and individuals. *The Academy of Management Executive*, 10(4), 52–66.
17. Chase, I. D. (1991). Vacancy Chains. *Annual Review of Sociology*, 17(1), 133–154.
18. Clarke, M. (2008). *Plodders, pragmatists, visionaries and opportunists: career patterns and employability*. Adelaide, Australia: The University of Adelaide.
19. Cornell University. (2013). Career Management Model. Najdeno 25. septembra 2013 na spletnem naslovu https://www.hr.cornell.edu/life/career/career_model.html

20. Cvetko, R. (2002). *Razvijanje delovne kariere*. Koper: Znanstveno-raziskovalno središče Republike Slovenije in Fakulteta za družbene vede Ljubljana.
21. Čeč, F. (1997). *Kako planirati kariero in uspeti*. Rimske toplice: Vigred.
22. Deb, T. (2008). *Performance Appraisal And Management: concepts, antecedents and implications* (1st ed.). New Delhi: Excel Books.
23. Doeringer, P. B., & Piore, M. J. (1971). *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Massachusetts. D.C.: Heath and Company.
24. Dubois, D. D. (2000). Stages of One's Career. *Training & Development*, 54(12), 7.
25. Fox, J. T. (2003). *Labor market competition and internal labor markets*. Stanford: Stanford University, Dep. of Economics.
26. Gabarro, J. J. (1991). *Practice of Management Series. Managing people and organizations*. Harvard: Harvard Business School.
27. Goldstone, K. M. (2009). *An empirical test of a career systems typology: bracing for the »perfect storm«*. Phoenix: University of Phoenix.
28. Greenhous, J. H., Callanan, A., & Godshalk V. M. (2010). *Career management* (4th ed.). California: Sage Publications.
29. Hall, D. T. (1996). Protean Careers of the 2 Century. *The Academy of Management Executive*, 10(4), 8–16.
30. Hansen, L. S. (1976). Career Development Education: Humanizing Focus for Educators. *Journal of Career Development*, 3(1), 42–48.
31. Harper-Smith, P., & Derry, S. (2012). *Project Management: Fast Track to Success*. USA: Pearson Education Limited.
32. Haywood, B. G. (1993). Career planning and development. *Hospital Materiel Management Quarterly*, 14(4), 42–48.
33. Herriot P. (1992). *Management Challenge. Balancing Individual and Organizational Needs*. London: Sage Publications.
34. Hopson, B. (1999). *Managing for development: Developing your staff, planning and running a development review, acting as a coach*. Hampshire: Lifeskills International, Hampshire Gower Publishing Ltd.
35. Hurley, A. E., & Sonnenfeld, J. A. (1997). A study of the tournament model with female managers. *Women in Management Review*, 12(1), 3–10.
36. Konrad, E. (1996). *Delovne kariere*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
37. Krumboltz, J. D. (1979). A social learning theory of career decision making. V A. M. Mitchell, G. B. Jones & J. D. Krumboltz (ur.), *Social learning and career desicion making* (str. 244). Cranston, RI: Carroll Press.
38. Lapajne, Z. (1997). Psihološke teorije izbire poklica. V S. Niklanović (ur.), *Kako naj svetujem? Prispevki o poklicnem svetovanju* (str. 9–56). Ljubljana: Izida.
39. Leibowitz, Z. B., Farren, C., & Kaye, B. L. (1986). *Designing career development systems*. (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
40. Levinson, D. J. (1978). *The Seasons of a Man's Life*. New York: Ballantine Books.

41. Levinson, D. J. (1986). A conception of adult development. *American Psychologist*, 41(1), 3–13.
42. Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
43. Ivanuša, M. (2006). *Zaposleni največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
44. McCourt, W., & Eldridge, D. (2003). *Global Human Resource Management: Managing People in Developing and Transitional Countries*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Pub.
45. McMahon, M., & Patton, W. (2006). *Career Development And Systems Theory. Connecting Theory and Practice* (2nd ed.). The Netherlands: Sense Publishers.
46. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., & Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
47. Možina, S. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Založba FDV.
48. Muheljič, M. (2004). Pridobivanje kandidatov za zaposlitev iz zunanjih virov (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
49. Nalbantian, H. R., Guzzo R. A., Kieffer, D., & Doherty, J. (2004). *Play to Your Strengths, Managing Internal Labor Markets*. New York: McGraw-Hill.
50. Novinc, D. (2010). *Vloga kariernega menedžmenta v velikih poslovnih subjektih* (projektna naloga). Ljubljana: Državni svet.
51. Owen, L. (2004). History of Labor Turnover in the U.S. V *EH.Net Encyclopedia*, edited by Robert Whaples. Najdeno 25. septembra na spletni strani <http://eh.net/encyclopedia/history-of-labor-turnover-in-the-u-s/>
52. Parsons, F. (1909). *Choosing a vocation*. Boston: Houghton Mifflin.
53. Pinfield, L. (1995). *The Operation of Internal Labor Markets*. New York: Plenum Press.
54. Pšak, M. (2009). *Vpliv izobrazbe pri kadrovanju na policijski postaji Lendava* (diplomsko delo). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
55. Rosenbaum, J. E. (1979). Tournament Mobility: Career Patterns in a Corporation. New York: *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 220–241.
56. Rosenbaum Tournament Theory. (b. l.) V *eHow*. Najdeno 14. julija 2014 na spletni strani http://www.ehow.com/about_6662288_rosenbaum-tournament-theory.html
57. Sako, M., & Sato, H. (1997). *Japanese labour and management in transition: diversity, flexibility and participation*. London: Routledge.
58. Sargent, L. D., & Domberger, S. R. (2007). Exploring the development of a protean career orientation: values and image violations. *Career Development International*, 12(6), 545–564.
59. Schein, E. H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. New York: *The Academy of Management Executive*, 10(4), 80–88.
60. Schein, E. H. (2001). An exploratory study on the career anchors of educators in Singapore. *The Journal of Psychology*, 135(5), 527–545.

61. Schreuder, A. M. G., & Coetzee, M. (2002). The relationship between career patterns and personality types. *Journal of Industrial Psychology*, 28(1), 53–59.
62. Schreuder, A. M. G., & Coetzee, M. (2006). *Careers and organisational perspective* (3rd ed.). Cape Town: Juta Academic.
63. Sheridan, J. E., Slocum, J. W., Jr., Buda, R., & Thompson, R.C. (1990). Effects of corporate sponsorship and departmental power on career tournaments. *Academy of Management Journal*, 33(3), 578–602.
64. Sonnenfeld, J. A., & Peiperl, M. A. (1988). Staffing Policy as a Strategic Response: A Typology of Career Systems. *The Academy of Management Review*, 13(4), 588–600.
65. Stewman, S., & Konda, S. L. (1983). Careers and Organizational Labor Markets: Demographic Models of Organizational Behavior. *American Journal of Sociology*, 88(4), 637–685.
66. Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1452–1571.
67. Super, D. E. (1980). A Life-span, Life-space Approach to Career Development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282–298.
68. Turk, D. (2012, 21. november). Kako zadržati dobre kadre v podjetju. *Finance*. Najdeno 27. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/8326567/Nasvet-Kako-zadr%C5%BEati-dobre-kadre-v-podjetju?cookietime=1407935672>
69. University of British – Economics. (2005). *Labor Markets: Institutional Factors*. Canada: University of British Columbia
70. Vardi, Y. (1980). Organizational Career Mobility: An Integrative Model. *The Academy of Management Review*, 5(3), 341–355.
71. Zavod RS za zaposlovanje. (2012). *Kariera se ustvari, ne zgodi*. Ljubljana: Zavod RS za zaposlovanje. Najdeno 25. septembra 2013 na spletnem naslovu http://www.ess.gov.si/iskalci_zaposlitve/pomoc_pri_iskanju_zaposlitve/samostojno_vodenje_kariere/eprirocnik_spleti_svojo_kariero
72. Združenje delodajalcev Slovenije. (2010). *Staranje delovne sile – priložnost za podjetja*. Ljubljana: Združenje delodajalcev Slovenije.
73. Zunker, V. G. (1998). *Career Counseling, Applied Concepts of Life Planning*. Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
Priloga 2: Izpisi iz SPSS-a.....	6

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni,

sem Anja Lapornik, študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani, in pripravljam magistrsko nalogo z naslovom Zastopanost kariernih sistemov v slovenskih podjetjih po tipologiji Sonnenfeld-Peiperl. Namen raziskave je ugotoviti stopnjo zastopanosti kariernih sistemov v slovenskih podjetjih po tej tipologiji. Vaše sodelovanje je za raziskavo ključno, saj le z vašimi odgovori lahko dobim vpogled v uvedbo in vzdrževanje članstva v podjetjih ter s tem v karierni sistem. Anketa je anonimna, za izpolnjevanje pa boste potrebovali približno 5 do 10 minut časa. Zbrani podatki bodo obravnavani strogo zaupno in analizirani na splošno (in nikakor na ravni odgovorov posameznika). Uporabljeni bodo izključno za pripravo te magistrske naloge. V tej raziskavi so tveganja za vas minimalna. Ta študija ne zahteva, da identificirate sebe in ime podjetja. Morda ni neposredne koristi za vas, vendar pa je možna korist vašega sodelovanja lahko instrument za merjenje pomanjkanja delovne sile znotraj organizacij. Po končanem raziskovanju in opravljeni analizi vas bom seznanila s povratnimi informacijami o končnih rezultatih raziskovanja in ugotovitvami. Za vaše sodelovanje se vam prijazno zahvaljujem.

Q1 - Koliko let obstaja vaše podjetje?

Q2 - Kakšno je trenutno število zaposlenih?

Q3 - Prosim, podajte v številkah, koliko ljudi je v roku petih let prišlo v podjetje, odšlo iz podjetja ter koliko jih je napredovalo.

Število
ljudi, ki so
prišli v
podjetje

Število
ljudi, ki so
odšli iz
podjetja

Število
ljudi, ki so
napredovali

Q4 - Vrsta lastništva:

- ☐ zasebno
- ☐ javno
- ☐ v lasti zaposlenih
- ☐ neprofitno
- ☐ drugo:

Q5 - Ali so zaposleni v podjetju povezani v sindikate? Prosim, izberite enega izmed odgovorov.

- ☐ Ja, vsi ali večina zaposlenih so člani sindikatov.
- ☐ Ja, ampak samo manjši del zaposlenih je članov sindikatov.
- ☐ Ne.

Q6 - Prosim, opredelite svojo dejavnost po standardni klasifikaciji dejavnosti. Izberite med spodaj navedenimi. Več o standardni klasifikaciji si lahko ogledate na naslednji spletni povezavi: <http://www.stat.si/klasje/tabela.aspx?cvn=5531>

	KMETIJSTVO IN LOV, GOZDARSTVO, RIBIŠTVO
	RUDARSTVO
	PREDELOVALNE DEJAVNOSTI
	OSKRBA Z ELEKTRIČNO ENERGIJO, PLINOM IN PARO
	OSKRBA Z VODO, RAVNANJE Z ODPLAKAMI IN ODPADKI, SANIRANJE OKOLJA
	GRADBENIŠTVO
	TRGOVINA, VZDRŽEVANJE IN POPRAVILA MOTORNIH VOZIL
	PROMET IN SKLADIŠČENJE
	GOSTINSTVO
	INFORMACIJSKE IN KOMUNIKACIJSKE DEJAVNOSTI
	FINANČNE IN ZAVAROVALNIŠKE DEJAVNOSTI
	POSLOVANJE Z NEPREMIČNINAMI
	STROKOVNE, ZNANSTVENE IN TEHNIČNE DEJAVNOSTI
	DRUGE RAZNOVRSTNE POSLOVNE DEJAVNOSTI
	DEJAVNOST JAVNE UPRAVE IN OBRAMBE, DEJAVNOST OBVEZNE SOCIALNE VARNOSTI
	IZOBRAŽEVANJE
	ZDRAVSTVO IN SOCIALNO VARSTVO
	KULTURNE, RAZVEDRILNE IN REKREACIJSKE DEJAVNOSTI
	DRUGE DEJAVNOSTI
	DEJAVNOST GOSPODINJSTEV Z ZAPOSLENIM HIŠNIM OSEBJEM, PROIZVODNJA ZA LASTNO RABO
	DEJAVNOST EKSTERITORIALNIH ORGANIZACIJ IN TELES

Q7 - Manager srednjega nivoja zapusti podjetje. Morate zapolniti delovno mesto. Nihče ni primeren za to delovno mesto. Kakšna bi bila tipična reakcija, skladna z vašim podjetjem? Prosim, izberite enega izmed možnih odgovorov.

	Zelo malo verjetno	Malo verjetno	Niti verjetno niti malo verjetno	Verjetno	Zelo verjetno	Zagotovo
Vseeno napreduje nekdo od podrejenih	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Oglašujemo za zunanjega kandidata za delovno mesto	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Premestimo nekoga iz drugega oddelka	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Damo nekoga v začasno nadomeščanje in ga usposabljam	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ni zamenjave managerja	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Drugo:	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Q8 - V spodnji matriki izberite odgovor, ki se navezuje na vprašanja glede interne zapolnjenosti prostih delovnih mest različnih stopenj managementa.

	Nobeno	Nekaj	Manj kot polovica	Približno polovica	Večinoma vsa	Vsa
Koliko vaših prostih delovnih mest v srednjem managementu je napolnjenih interno? Prosim, izberite enega izmed možnih odgovorov.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Koliko vaših prostih delovnih mest v višjem managementu je napolnjenih interno? Prosim, izberite enega izmed možnih odgovorov.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Q9 - Prosim, izberite odgovor, ki najbolj velja za vaše podjetje.

- ☐ Ne odpuščamo.
- ☐ Ne zaposlujemo.
- ☐ Drugo:

Q10 - Kako pomembni so naslednji vidiki v vašem podjetju pri odločanju za napredovanje zaposlenih,? Prosim, izberite enega izmed podanih odgovorov.

	Zelo malo verjetno	Malo verjetno	Niti verjetno niti malo verjetno	Verjetno	Zelo verjetno	Zagotovo
Priporočilo njene/njegovega neposrednega managerja	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Njegov/njen prispevek k ciljem podjetja	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Najboljša individualna ocena uspešnosti	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Oseba je pripravljena sprejeti kakršno koli delo, tudi nepriljubljene naloge, za dobro podjetja	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Q11 - Prosim, označite, v kolikšni meri se strinjate oziroma ne strinjate z izjavami.

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
Uporabljamo predvsem usposabljanje na delovnem mestu	☐	☐	☐	☐	☐
Načrtujemo nasledstvo	☐	☐	☐	☐	☐
Usposabljam ljudi za specializirana delovna mesta	☐	☐	☐	☐	☐
Usposabljam ljudi, da postanejo generalisti	☐	☐	☐	☐	☐
Povečanje pripadnosti podjetju je ključni cilj našega usposabljanja in razvoja sistema	☐	☐	☐	☐	☐
Na splošno so managerji v našem podjetju pripravljeni sprejeti kakršno koli delo, tudi nepriljubljene naloge, za dobro	☐	☐	☐	☐	☐

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
podjetja					
Ne odpuščamo zaposlenih	☐	☐	☐	☐	☐
Odpuščamo zaposlene, ki konsistentno slabo opravljajo delo	☐	☐	☐	☐	☐

Q12 - V spodnji matriki izberite odgovor, ki se navezuje na vprašanja glede interne napolnjenosti prostih delovnih mest različnih stopenj managementa.

	Zelo malo verjetno	Malo verjetno	Niti verjetno niti malo verjetno	Verjetno	Zelo verjetno	Zagotovo
Kakšna je verjetnost, da bi oseba, stara 40 let, zaposlena v srednjem managementu, ostala v podjetju do upokojitve?	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Q13 - Pomislite na managerje, ki so odšli v zadnjih nekaj letih. Ali lahko ocenite odstotek razlogov za odhod? Razloge v odstotkih ocenite glede na prostovoljne odhode, odpuščanja in upokojitve.

Prostovoljni odhodi		Odpuščanja		Upokojitve	
------------------------	----------------------	------------	----------------------	------------	----------------------

Priloga 2: Izpisi iz SPPS-a

Q1 - Koliko let obstaja vaša organizacija?

Koliko let obstaja vaša organizacija?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10,	1	1,9	2,0	2,0
	100,	1	1,9	2,0	3,9
	110,	1	1,9	2,0	5,9
	14,	1	1,9	2,0	7,8
	16,	2	3,8	3,9	11,8
	20,	6	11,5	11,8	23,5
	21,	3	5,8	5,9	29,4
	22,	1	1,9	2,0	31,4
	23,	3	5,8	5,9	37,3
	24,	2	3,8	3,9	41,2
	25,	1	1,9	2,0	43,1
	26,	1	1,9	2,0	45,1
	30,	3	5,8	5,9	51,0
	35,	3	5,8	5,9	56,9
	37,	1	1,9	2,0	58,8
	40,	1	1,9	2,0	60,8
	44,	1	1,9	2,0	62,7
	50,	2	3,8	3,9	66,7
	59,	1	1,9	2,0	68,6
	60,	5	9,6	9,8	78,4
	65,	3	5,8	5,9	84,3
	66,	1	1,9	2,0	86,3
	67,	1	1,9	2,0	88,2
	68,	1	1,9	2,0	90,2
	74,	1	1,9	2,0	92,2
	80,	1	1,9	2,0	94,1
	9,	1	1,9	2,0	96,1
	več kot 20	2	3,8	3,9	100,0
	Total	51	98,1	100,0	
Missing	99	1	1,9		
Total		52	100,0		

Q2 - Kakšno je trenutno število zaposlenih?

Kakšno je trenutno število zaposlenih?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	11	1	1,9	2,0	2,0
	37	1	1,9	2,0	3,9
	38	1	1,9	2,0	5,9
	42	1	1,9	2,0	7,8
	54	1	1,9	2,0	9,8
	64	1	1,9	2,0	11,8
	67	1	1,9	2,0	13,7
	70	1	1,9	2,0	15,7
	76	1	1,9	2,0	17,6
	78	1	1,9	2,0	19,6
	80	2	3,8	3,9	23,5
	85	1	1,9	2,0	25,5
	95	1	1,9	2,0	27,5
	100	1	1,9	2,0	29,4
	101	1	1,9	2,0	31,4
	105	1	1,9	2,0	33,3
	113	1	1,9	2,0	35,3
	120	1	1,9	2,0	37,3
	125	2	3,8	3,9	41,2
	138	1	1,9	2,0	43,1
	140	2	3,8	3,9	47,1
	147	1	1,9	2,0	49,0
	150	1	1,9	2,0	51,0
	169	1	1,9	2,0	52,9
	170	1	1,9	2,0	54,9
	178	1	1,9	2,0	56,9
	195	1	1,9	2,0	58,8
	220	2	3,8	3,9	62,7
	295	1	1,9	2,0	64,7
	300	1	1,9	2,0	66,7
	325	1	1,9	2,0	68,6
	351	1	1,9	2,0	70,6
	450	3	5,8	5,9	76,5
	451	1	1,9	2,0	78,4
	500	1	1,9	2,0	80,4
	502	1	1,9	2,0	82,4

	584	1	1,9	2,0	84,3
	850	1	1,9	2,0	86,3
	920	1	1,9	2,0	88,2
	950	2	3,8	3,9	92,2
	1059	1	1,9	2,0	94,1
	1200	1	1,9	2,0	96,1
	9900	1	1,9	2,0	98,0
	10500	1	1,9	2,0	100,0
	Total	51	98,1	100,0	
Missing	99	1	1,9		
Total		52	100,0		

Q3 - Prosim, podajte v številkah, koliko ljudi je v roku petih let prišlo v organizacijo, odšlo iz organizacije ter koliko jih je napredovalo.

Število ljudi, ki so prišli v organizacijo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	1	1,9	2,2	2,2
	3	1	1,9	2,2	4,3
	4	2	3,8	4,3	8,7
	5	1	1,9	2,2	10,9
	7	1	1,9	2,2	13,0
	8	5	9,6	10,9	23,9
	10	5	9,6	10,9	34,8
	15	2	3,8	4,3	39,1
	20	4	7,7	8,7	47,8
	21	2	3,8	4,3	52,2
	22	1	1,9	2,2	54,3
	25	1	1,9	2,2	56,5
	30	2	3,8	4,3	60,9
	40	1	1,9	2,2	63,0
	41	1	1,9	2,2	65,2
	43	1	1,9	2,2	67,4
	49	1	1,9	2,2	69,6
	50	1	1,9	2,2	71,7
	75	1	1,9	2,2	73,9
	80	2	3,8	4,3	78,3
	100	1	1,9	2,2	80,4
	130	1	1,9	2,2	82,6
	150	2	3,8	4,3	87,0
	161	1	1,9	2,2	89,1

	222	1	1,9	2,2	91,3
	250	1	1,9	2,2	93,5
	480	1	1,9	2,2	95,7
	2000	1	1,9	2,2	97,8
	4500	1	1,9	2,2	100,0
	Total	46	88,5	100,0	
Missing	99	5	9,6		
	999	1	1,9		
	Total	6	11,5		
Total		52	100,0		

Število ljudi, ki so odšli iz organizacije

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	7,7	8,7	8,7
	3	1	1,9	2,2	10,9
	5	2	3,8	4,3	15,2
	6	1	1,9	2,2	17,4
	7	2	3,8	4,3	21,7
	8	1	1,9	2,2	23,9
	10	1	1,9	2,2	26,1
	12	1	1,9	2,2	28,3
	15	4	7,7	8,7	37,0
	20	3	5,8	6,5	43,5
	27	1	1,9	2,2	45,7
	30	1	1,9	2,2	47,8
	35	1	1,9	2,2	50,0
	38	1	1,9	2,2	52,2
	40	4	7,7	8,7	60,9
	47	1	1,9	2,2	63,0
	50	1	1,9	2,2	65,2
	61	1	1,9	2,2	67,4
	70	1	1,9	2,2	69,6
	80	3	5,8	6,5	76,1
	85	1	1,9	2,2	78,3
	110	1	1,9	2,2	80,4
	165	1	1,9	2,2	82,6
	200	1	1,9	2,2	84,8
	245	1	1,9	2,2	87,0
	282	1	1,9	2,2	89,1
	325	1	1,9	2,2	91,3
	442	1	1,9	2,2	93,5

	725	1	1,9	2,2	95,7
	2000	2	3,8	4,3	100,0
	Total	46	88,5	100,0	
Missing	99	5	9,6		
	999	1	1,9		
	Total	6	11,5		
Total		52	100,0		

Število ljudi, kateri so napredovali

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	1	1,9	2,3	2,3
	1	1	1,9	2,3	4,5
	2	7	13,5	15,9	20,5
	3	1	1,9	2,3	22,7
	5	5	9,6	11,4	34,1
	6	1	1,9	2,3	36,4
	8	1	1,9	2,3	38,6
	10	5	9,6	11,4	50,0
	15	3	5,8	6,8	56,8
	20	4	7,7	9,1	65,9
	23	1	1,9	2,3	68,2
	30	1	1,9	2,3	70,5
	31	1	1,9	2,3	72,7
	50	1	1,9	2,3	75,0
	60	1	1,9	2,3	77,3
	80	1	1,9	2,3	79,5
	130	1	1,9	2,3	81,8
	175	1	1,9	2,3	84,1
	200	1	1,9	2,3	86,4
	250	1	1,9	2,3	88,6
	303	1	1,9	2,3	90,9
	400	1	1,9	2,3	93,2
	473	1	1,9	2,3	95,5
	980	1	1,9	2,3	97,7
	1800	1	1,9	2,3	100,0
	Total	44	84,6	100,0	
Missing	99	6	11,5		
	999	1	1,9		
	System	1	1,9		
	Total	8	15,4		
Total		52	100,0		

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Število ljudi, ki so prišli v organizacijo	46	0	4500	195	714,53
Število ljudi, ki so odšli iz organizacije	46	2	2000	164	418,106
Število ljudi, kateri so napredovali	44	0	1800	119	313,47
Valid N (listwise)	44				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Dotok	46	,00	147,06	24,7099	26,03759
Valid N (listwise)	46				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
odhodi	44	1,60	114,29	28,7223	27,36959
napredovanja	43	,00	324,07	22,1112	50,23023
Valid N (listwise)	42				

Q4 – Vrsta lastništva

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	zasebno	41	78,8	82	82
	javno	5	9,6	10	92
	v lasti zaposlenih	3	5,8	6	98
	drugo	1	1,9	2	100
	Total	50	96,2	100	
Missing	brez odgovora	1	1,9		
	prekinitev	1	1,9		
	Total	2	3,8		
Total		52	100		

Q5 - Ali so zaposleni v organizaciji povezani v sindikate? Prosim, izberite enega izmed odgovorov.

	Freque ncy	Perc ent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	---------------	-------------	------------------	-----------------------

Valid	Ja, vsi ali večina zaposlenih so člani sindikatov	17	32,7	35,4	35,4
	Ja, ampak samo manjši del zaposlenih je članov sindikatov	18	34,6	37,5	72,9
	Ne	13	25	27,1	100
	Total	48	92,3	100	
Missing	99	3	5,8		
	999	1	1,9		
	Total	4	7,7		
Total		52	100		

Q6 - Prosim, opredelite vašo dejavnost po standardni klasifikaciji dejavnosti. Izberite med spodaj navedenimi.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	PREDELOVALNE DEJAVNOSTI	14	26,9	33,3	33,3
	OSKRBA Z ELEKTRIČNO ENERGIJO, PLINOM IN PARO	1	1,9	2,4	35,7
	TRGOVINA, VZDRŽEVANJE IN POPRAVILA MOTORNIH VOZIL	5	9,6	11,9	47,6
	PROMET IN SKLADIŠČENJE	1	1,9	2,4	50
	GOSTINSTVO	4	7,7	9,5	59,5
	INFORMACIJSKE IN KOMUNIKACIJSKE DEJAVNOSTI	6	11,5	14,3	73,8
	FINANČNE IN ZAVAROVALNIŠKE DEJAVNOSTI	2	3,8	4,8	78,6
	POSLOVANJE Z NEPREMIČNINAMI	1	1,9	2,4	81
	DRUGE RAZNOVRSTNE POSLOVNE DEJAVNOSTI	4	7,7	9,5	90,5
	IZOBRAŽEVANJE	1	1,9	2,4	92,9
	DRUGE DEJAVNOSTI	3	5,8	7,1	100
	Total	42	80,8	100	
Missing	99	7	13,5		

	999	3	5,8
Total		10	19,2
Total		52	100

Q7 - Manager srednjega nivoja zapusti podjetje. Morate zapolniti delovno mesto. Nihče ni primeren za to delovno mesto. Kakšna bi bila tipična reakcija skladna z vašo organizacijo? Prosim izberite enega izmed možnih odgovorov.

		Count	Column N %	Mean	Standard Deviation
Vseeno napreduje nekdo od podrejenih	zelo malo verjetno	8	20,50%		
	malo verjetno	9	23,10%		
	niti verjetno, niti malo verjetno	8	20,50%		
	verjetno	11	28,20%		
	zelo verjetno	3	7,70%		
	zagotovo	0	0,00%		
	Total	39	100,00%	2,8	1,3
Oglašujemo za zunanjega kandidata za delovno mesto	zelo malo verjetno	4	9,50%		
	malo verjetno	3	7,10%		
	niti verjetno, niti malo verjetno	3	7,10%		
	verjetno	12	28,60%		
	zelo verjetno	16	38,10%		
	zagotovo	4	9,50%		
	Total	42	100,00%	4,1	1,4
Premestimo nekoga iz drugega oddelka	zelo malo verjetno	6	15,00%		
	malo verjetno	6	15,00%		
	niti verjetno, niti malo verjetno	5	12,50%		
	verjetno	16	40,00%		
	zelo verjetno	7	17,50%		
	zagotovo	0	0,00%		
	Total	40	100,00%	3,3	1,3
Damo nekoga v začasno nadomeščanje in ga usposabljam	zelo malo verjetno	6	15,00%		
	malo verjetno	9	22,50%		
	niti verjetno, niti malo verjetno	3	7,50%		
	Total	18	45,00%		

	verjetno	11	27,50%		
	zelo verjetno	11	27,50%		
	zagotovo	0	0,00%		
			100,00		
	Total	40	%	3,3	1,5
Ni zamenjave managerja	zelo malo verjetno	16	40,00%		
	malo verjetno	17	42,50%		
	niti verjetno, niti malo verjetno	4	10,00%		
	verjetno	3	7,50%		
	zelo verjetno	0	0,00%		
	zagotovo	0	0,00%		
			100,00		
	Total	40	%	1,8	0,9
drugo	zelo malo verjetno	3	50,00%		
	malo verjetno	0	0,00%		
	niti verjetno, niti malo verjetno	0	0,00%		
	verjetno	1	16,70%		
	zelo verjetno	1	16,70%		
	zagotovo	1	16,70%		
			100,00		
	Total	6	%	3,0	2,3

Q8 - V spodnji matriki izberite odgovor, ki se povezuje na vprašanja glede interne zapolnjenosti prostih delovnih mest različnih stopenj managementa?

		Co unt	Colum n N %	Me an	Standard Deviation
Koliko vaših prostih delovnih mest v srednjem managementu je napolnjeno interno?	nobeno	2	4,70%		
	nekaj	12	27,90%		
	manj kot polovica	3	7,00%		
	približno polovica	9	20,90%		
	večinoma vsa	13	30,20%		
	vsa	4	9,30%		
			100,00		
	Total	43	%	3,7	1,5
Koliko vaših prostih delovnih mest v višjem managementu je napolnjeno interno?	nobeno	5	11,90%		
	nekaj	9	21,40%		

	manj kot polovica	5	11,90%		
	približno polovica	2	4,80%		
	večinoma				
	vsa	16	38,10%		
	vsa	5	11,90%		
			100,00		
	Total	42	%	3,7	1,7

Q9 - Prosim, izberite odgovor, ki najbolj velja za vašo organizacijo.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne odpuščamo	15	28,8	34,9	34,9
	ne zaposlujeemo	13	25	30,2	65,1
	drugo	15	28,8	34,9	100
	Total	43	82,7	100	
Missing		99	3	5,8	
		999	6	11,5	
	Total		9	17,3	
Total		52	100		

Q10 - Pri odločanju za napredovanje zaposlenih, kako pomembni so naslednji vidiki v vaši organizaciji? Prosim, izberite enega izmed podanih odgovorov.

		Coun t	Column N %	Mea n	Standard Deviation
Priporočilo					
njenega/njegove					
ga					
neposrednega					
managerja	zelo malo verjetno	2	4,90%		
	malo verjetno	4	9,80%		
	niti verjetno, niti malo				
	verjetno	0	0,00%		
	verjetno	9	22,00%		
	zelo verjetno	19	46,30%		
	zagotovo	7	17,10%		
	Total	41	100,00%	4,5	1,3

Njegov/njen
prispevek k
ciljem

organizacije	zelo malo verjetno	0	0,00%		
	malo verjetno	1	2,30%		
	niti verjetno, niti malo				
	verjetno	2	4,50%		
	verjetno	5	11,40%		
	zelo verjetno	18	40,90%		
	zagotovo	18	40,90%		
	Total	44	100,00%	5,1	1

Najboljša
individualna
ocena

uspešnosti	zelo malo verjetno	1	2,60%		
	malo verjetno	1	2,60%		
	niti verjetno, niti malo				
	verjetno	5	12,80%		
	verjetno	12	30,80%		
	zelo verjetno	15	38,50%		
	zagotovo	5	12,80%		
	Total	39	100,00%	4,4	1,1

Oseba je
pripravljena
sprejeti kakršno
koli delo, tudi
nepriljubljene
naloge, za dobro

organizacije	zelo malo verjetno	1	2,50%		
	malo verjetno	6	15,00%		
	niti verjetno, niti malo				
	verjetno	6	15,00%		
	verjetno	10	25,00%		
	zelo verjetno	12	30,00%		
	zagotovo	5	12,50%		
	Total	40	100,00%	4,0	1,3

Q11 - Prosim, označite v kolikšni meri se strinjate oziroma ne strinjate z izjavami.

		Cou nt	Column N %	Mea n	Standard Deviation
Uporabljamo predvsem usposabljanje na delovnem mestu	sploh se ne strinjam	0	0,00%		
	ne strinjam se	0	0,00%		
	niti se strinjam, niti se ne strinjam	7	17,10%		
	strinjam se	26	63,40%		
	popolnoma se strinjam	8	19,50%		
	Total	41	100,00%	4	0,6
Načrtujemo nasledstvo	sploh se ne strinjam	0	0,00%		
	ne strinjam se	6	14,30%		
	niti se strinjam, niti se ne strinjam	14	33,30%		
	strinjam se	16	38,10%		
	popolnoma se strinjam	6	14,30%		
	Total	42	100,00%	3,5	0,9
Usposabljammo ljudi za specializirana delovna mesta	sploh se ne strinjam	1	2,40%		
	ne strinjam se	4	9,80%		
	niti se strinjam, niti se ne strinjam	4	9,80%		
	strinjam se	23	56,10%		
	popolnoma se strinjam	9	22,00%		
	Total	41	100,00%	3,9	1
Usposabljammo ljudi, da postanejo generalisti	sploh se ne strinjam	2	4,80%		
	ne strinjam se	9	21,40%		
	niti se strinjam, niti se ne	19	45,20%		

	strinjam				
	strinjam se	11	26,20%		
	popolnoma se strinjam	1	2,40%		
	Total	42	100,00%	3	0,9
Povečanje pripadnosti organizaciji je ključni cilj našega usposabljanja in razvoja sistema	sploh se ne strinjam	0	0,00%		
	ne strinjam se	1	2,40%		
	niti se strinjam, niti se ne strinjam	14	34,10%		
	strinjam se	21	51,20%		
	popolnoma se strinjam	5	12,20%		
	Total	41	100,00%	3,7	0,7
Na splošno so managerji v naši organizaciji pripravljeni sprejeti kakršno koli delo, tudi nepriljubljene naloge, za dobro organizacije	sploh se ne strinjam	1	2,40%		
	ne strinjam se	4	9,50%		
	niti se strinjam, niti se ne strinjam	13	31,00%		
	strinjam se	23	54,80%		
	popolnoma se strinjam	1	2,40%		
	Total	42	100,00%	3,5	0,8
Ne odpuščamo zaposlenih	sploh se ne strinjam	4	9,50%		
	ne strinjam se	7	16,70%		
	niti se strinjam, niti se ne strinjam	12	28,60%		
	strinjam se	16	38,10%		

Odpuščamo zaposlene, ki konsistentno slabo opravljajo delo	popolnoma se strinjam	3	7,10%	3,2	1,1
	Total	42	100,00%		
	sploh se ne strinjam	2	4,90%	3,9	1
	ne strinjam se	0	0,00%		
	niti se strinjam, niti se ne				
	strinjam	11	26,80%		
	strinjam se	14	34,10%		
	popolnoma se strinjam	14	34,10%		
	Total	41	100,00%		

Q12 - Kakšna je verjetnost, da bi oseba s štiridesetimi leti, zaposlena v srednjem managementu, ostala v organizaciji do upokojitve?

	Count	Column N %	Mean	Standard Deviation
zelo malo verjetno	1	2,3%		
malo verjetno	3	7,0%		
niti verjetno, niti malo verjetno	2	4,7%		
verjetno	22	51,2%		
zelo verjetno	11	25,6%		
zagotovo	4	9,3%		
Total	43	100,00%	4,2	1,1

Q13 - Če pogledamo na managerje, ki so odšli v zadnjih nekaj letih, ali lahko ocenite odstotek razlogov za odhod. Razloge ocenite glede na prostovoljne odhode, odpuščanja in upokojitve.

Prostovoljni odhodi					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,0	1	3,1	3,1	3,1
	5,0	2	6,3	6,3	9,4
	10,0	4	12,5	12,5	21,9
	20,0	4	12,5	12,5	34,4
	30,0	1	3,1	3,1	37,5
	35,0	1	3,1	3,1	40,6

40,0	1	3,1	3,1	43,8
50,0	4	12,5	12,5	56,3
60,0	2	6,3	6,3	62,5
62,5	1	3,1	3,1	65,6
65,0	1	3,1	3,1	68,8
70,0	3	9,4	9,4	78,1
80,0	2	6,3	6,3	84,4
90,0	1	3,1	3,1	87,5
100,0	4	12,5	12,5	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Odpušćanja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ,0	10	31,3	31,3	31,3
2,0	1	3,1	3,1	34,4
5,0	1	3,1	3,1	37,5
10,0	5	15,6	15,6	53,1
15,0	1	3,1	3,1	56,3
19,0	1	3,1	3,1	59,4
20,0	2	6,3	6,3	65,6
25,0	1	3,1	3,1	68,8
30,0	2	6,3	6,3	75,0
40,0	1	3,1	3,1	78,1
50,0	2	6,3	6,3	84,4
60,0	1	3,1	3,1	87,5
70,0	1	3,1	3,1	90,6
80,0	2	6,3	6,3	96,9
90,0	1	3,1	3,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Upokojitve

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ,0	8	25,0	25,0	25,0
1,0	1	3,1	3,1	28,1
5,0	2	6,3	6,3	34,4
10,0	3	9,4	9,4	43,8
20,0	5	15,6	15,6	59,4

30,0	2	6,3	6,3	65,6
37,5	1	3,1	3,1	68,8
40,0	2	6,3	6,3	75,0
50,0	2	6,3	6,3	81,3
60,0	1	3,1	3,1	84,4
80,0	2	6,3	6,3	90,6
88,0	1	3,1	3,1	93,8
95,0	1	3,1	3,1	96,9
100,0	1	3,1	3,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
Prostovoljni odhodi	32	0	100	48,203
Odpušćanja	32	0	90	23
Upokojitve	32	0	100	28,797
Valid N (listwise)	32			