

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

PETRA MIRKOVIĆ

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

D I P L O M S K O D E L O

KDO JE ODGOVOREN ZA NAČRTOVANJE KARIERE?

Ljubljana, december 2008

PETRA MIRKOVIĆ

IZJAVA

Študentka Petra Mirković izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Bogdana Lipičnika, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 1. december 2008

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV TEORETIČNIH IZHODIŠČ ZA NAČRTOVANJE KARIERE	2
1.1 KARIERA	2
1.2 NAČRTOVANJE KARIERE	11
1.3 RAZVOJ KARIERE IN RAZVOJ KADROV	16
2 NOSILCI NAČRTOVANJA KARIERE	18
2.1 VLOGA VODILNEGA MANAGEMENTA	18
2.2 VLOGA MANAGERJEV	19
2.3 VLOGA POSAMEZNIKA	20
2.4 VLOGA ODDELKA ZA RAZVOJ KADROV	22
2.5 VLOGA SVETOVALCEV ZA RAZVOJ KARIERE	22
2.6 VLOGA MENTORJEV ZA RAZVOJ KARIERE	23
3 VPLIV OKOLJA NA NAČRTOVANJE KARIERE	25
3.1 VPLIV ŠIRŠE DRUŽBE	25
3.2 VPLIV SPLOŠNIH DEJAVNIKOV NA NAČRTOVANJE KARIERE	26
3.3 VPLIV OKOLJA NA ORGANIZACIJO	27
3.4 VPLIV OKOLJA NA POSAMEZNIKA	30
4 RAZISKAVA	30
4.1 OPREDELITEV NAMENA IN CILJEV RAZISKAVE	30
4.2 METODOLOŠKI PRISTOP	31
4.3 ANALIZA REZULTATOV	31
4.4 PRIPOROČILA ZA IZBOLJŠAVE NA PODROČJU UVAJANJA NAČRTOVANJA KARIERE V PRAKSO	39
SKLEP	41
LITERATURA IN VIRI	43

PREGLED TABEL

TABELA 1: PRIMERJAVA TRADICIONALNEGA IN SODOBNEGA POJMOVANJA KARIERE	4
TABELA 2: ZNAČILNOSTI OSNOVNIH OBLIK KARIERE	5
TABELA 3: VRSTE STRATEGIJE ZA UVAJANJE POSAMEZNIKA V DELO	6
TABELA 4: POVEZAVA MED KARIERNIMI SIDRI IN POKLICI	11
TABELA 5: TEMELJNI POGLEDI NA USPOSABLJANJE	17
TABELA 6: NALOGE MANAGERJEV PRI PODPORI RAZVOJA ZAPOSLENIH	20
TABELA 7: PREDNOSTI IN SLABOSTI UPORABE OSEBNEGA RAZVOJNEGA NAČRTA V ORGANIZACIJI	21
TABELA 8: POTREBNA IN DODATNA ZNANJA ZA SVETOVALCA	23
TABELA 9: POTREBNO ZNANJE ZA MENTORJA	24
TABELA 10: ODGOVORNOSTI VKLJUČENIH V PROCES NAČRTOVANJA KARIERE PRI MENTORSTVU	25
TABELA 11: ZNAČILNOSTI TRADICIONALNE ORGANIZACIJE IN UČEČE SE ORGANIZACIJE	28
TABELA 12: STARE IN NOVE PARADIGME KOT POSLEDICE VPLIVA OKOLJA NA ORGANIZACIJE	29
TABELA 13: STARE IN NOVE PARADIGME KOT POSLEDICE VPLIVA OKOLJA NA POSAMEZNIKE	30

PREGLED SLIK

SLIKA 1: MODEL ZA NAČRTOVANJE KARIERE POSAMEZNIKA	14
SLIKA 2: MODELI ZA NAČRTOVANJE KARIERE	15
SLIKA 3: VPLIV SPLOŠNIH DEJAVNIKOV NA OBLIKOVANJE KARIERE	26
SLIKA 4: SISTEM MOLEKULE	29
SLIKA 5: NAČRTOVANJE KARIERE GLEDE NA SPOL	33
SLIKA 6: NAČRTOVANJE KARIERE GLEDE NA STAROST	33
SLIKA 7: NAČRTOVANJE KARIERE GLEDE NA SEKTOR	34
SLIKA 8: NAČRTOVANJE KARIERE GLEDE NA IZOBRAZBO	34
SLIKA 9: SAMOSTOJNO NAČRTOVANJE KARIERE GLEDE NA DEMOGRAFSKE SPREMENLJIVKE	35
SLIKA 10: KAKO POSAMEZNIK SAMOSTOJNO NAČRTUJE KARIERO - ODGOVORI NA ZASTAVLJENA PODVPRAŠANJA	36
SLIKA 11: NAČRTOVANJE KARIERE POSAMEZNIKA V SODELOVANJU Z ORGANIZACIJO PO DEMOGRAFSKIH SPREMENLJIVKAH	36
SLIKA 12: KAKO POSAMEZNIK NAČRTUJE KARIERO V SODELOVANJU Z ORGANIZACIJO - ODGOVORI NA ZASTAVLJENA PODVPRAŠANJA	37
SLIKA 13: NAČRTOVANJE KARIERE POSAMEZNIKA V SODELOVANJU Z DRUŽINO PO DEMOGRAFSKIH SPREMENLJIVKAH	38

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: TRADICIONALNE IN ALTERNATIVNE UČNE PRILOŽNOSTI	1
PRILOGA 2: ANKETNI VPRAŠALNIK	3
PRILOGA 3: STATISTIČNA ANALIZA PRVEGA VPRAŠANJA	5
PRILOGA 4: STATISTIČNA ANALIZA DRUGEGA VPRAŠANJA	6
PRILOGA 5: STATISTIČNA ANALIZA PODVPRAŠANJ, KI SE NANAŠAJO NA SAMOSTOJNO NAČRTOVANJE KARIERE	7
PRILOGA 6: STATISTIČNA ANALIZA PODVPRAŠANJ, KI SE NANAŠAJO NA NAČRTOVANJE KARIERE V SODELOVANJU Z ORGANIZACIJO	8
PRILOGA 7: PRIMER OSEBNEGA RAZVOJNEGA NAČRTA	9

UVOD

Človeški viri¹ so največja konkurenčna prednost za vsako organizacijo. Le-te si med seboj konkurirajo na najrazličnejše načine, med drugim pa jih ločujeta predvsem konkurenca inovativnosti in ustvarjalnosti posameznikov v organizaciji. Zato bodo le organizacije z dobrim sistemom za upravljanje in načrtovanje kariere preživele turbulentne tržne, ekonomske in tehnološke spremembe.

Svetovni trendi v smeri globalizacije prinašajo s seboj nove izzive, ki omogočajo iskanje zaposlitve preko geografskih meja in administrativnih omejitev. Po drugi strani pa zbuja negotovost, kar prinaša strah in nemir v okolje, v katerem živimo, in pomeni za vse nas večjo samoodgovornost. Priča smo spremembam, ki vplivajo na spreminjanje oblik dela. Le-te se spreminjajo hitreje kot zapisane zahteve posameznega delovnega mesta. Koncept dela se širi, saj delo ne predstavlja le zaposlitve ali "biti zaposlen", temveč "biti zaposljiv", ki je nova vrednota in je v negotovih razmerah zamenjala prejšnjo vrednoto, kar je posledica visoke negotovosti delovnih mest. Tako postaja znanje posameznika najpomembnejši dejavnik pri načrtovanju in razvijanju kariere ter posledično uspešnostni organizacije, ki se odziva na spremembe iz okolja.

Izraza kariera in karierizem sta imela v preteklosti negativen prizvok. Kariero so povezovali z rivalstvom, prilizovanjem in doseganjem uspeha za vsako ceno ne glede na posledice. Tako so imele organizacije popoln nadzor nad posameznikovo kariero in so ponujale vseživljenjsko zaposlitev. Doseganje uspehov v karieri so povezovali izključno z napredovanjem po hierarhični lestvici v organizaciji. Danes se kariera opredeljuje širše, ne samo kot delovna kariera, temveč kot življenjska in poklicna pot. Uspeh je odvisen od posameznikove percepcije o uspehu.

Najrazličnejše oblike kariere vplivajo tudi na družbo kot celoto, saj imajo le-te dolgoročne makroekonomske, makrosocialne in makropolitичne posledice. Od načrtovanja kariere posameznika imajo koristi vsi, tako posamezniki in organizacije, kot tudi družba kot celota, saj načrtovanje kariere posameznika vpliva tako na razvoj globalne ekonomije kot tudi na konkurenčnost nacionalne ekonomije ter zmanjšanje učinkov recesije. Če družba kot celota s svojimi nacionalnimi strategijami, politiko in ukrepi posamezniku ne omogoča, da bi razvil svoje kompetence, se ni treba čuditi, da intelektualni kapital beži v druge države (Brečko, 2006a, str. 22-23). Kljub vplivom iz okolja in pomembni vlogi družbe kot celote (države) pa je v tem diplomskem delu prikazana in poudarjena vloga posameznika pri načrtovanju kariere ob sodelovanju z organizacijo, v kateri je zaposlen. Posameznika načrtovanje kariere vodi k večjemu osebnemu zadovoljstvu, organizacija pa z uvedbo sistema načrtovanja kariere lažje načrtuje potencial na strokovni ravni, nadomeščanje ob upokojitvah in odhodih.

¹ Človeški viri obsegajo: (1) upravljanje človeških virov (kadrovske aktivnosti in procesi kot so zaposlovanje, selekcija, razporejanje, ocenjevanje, nagrajevanje in načrtovanje človeških virov; (2) razvoj človeških virov (usposabljanje, izobraževanje in razvoj zaposlenih) in (3) organizacijski razvoj kot obogatitev in dopolnitev dela ter izgradnja timov in povečevanje produktivnosti dela znotraj organizacije (Cvetko, 2002, str. 44-45).

Namen diplomskega dela je opredelitev teoretičnih izhodišč načrtovanja in razvoja kariere posameznika, razmejitev odgovornosti nosilcev, vpliva širšega okolja na načrtovanja kariere ter na podlagi opravljene raziskave ugotoviti, *kdo je v praksi odgovoren za načrtovanje in razvoj kariere posameznika* ter *kako so razporejene dejanske odgovornosti nosilcev, vključenih v načrtovanju kariere*.

Cilj dela je na podlagi opravljene raziskave analizirati razmere na področju načrtovanja kariere v slovenskem prostoru, s poudarkom na posamezniku kot osrednjem nosilcu odgovornosti za načrtovanje kariere, ter poskušati opredeliti možne vzroke rezultatov iz opravljene raziskave in podati priporočila za izboljšanje razmer s področja načrtovanja kariere na podlagi obstoječih teoretičnih in praktičnih okvirov, podanih v tem delu.

Metodologija dela. V prvem poglavju so predstavljena teoretična izhodišča za načrtovanje kariere z opredelitvijo kariere z osnovnimi oblikami, modeli in stopnjami ter dodano razlago o kariernih kompetencah in kariernih sidrih, ki ji sledijo opredelitve načrtovanja kariere ter razvoj kariere in razvoj kadrov. V drugem poglavju sledi opredelitev nosilcev načrtovanja kariere, predvsem s stališča posameznika in drugih nosilcev odgovornosti v organizaciji, kot so vodilni management, managerji oddelkov, svetovalci za razvoj kadrov in mentorjev. V tretjem poglavju je opredeljen vpliv okolja, in širše družbe ter splošnih dejavnikov na načrtovanje kariere posameznika in organizacijo ter vpliva okolja na organizacijo in posameznika. V četrtem poglavju so prikazani namen, cilj, metodologija in rezultati opravljene raziskave, s katero sem želela ugotoviti dejansko stanje na področju načrtovanja kariere posameznika. To poglavje vsebuje zaključek diplomskega dela s podano možno oceno vzrokov za slabo izvajanje načrtovanja kariere, do katere sem prišla na podlagi dobljenih rezultatov s pomočjo raziskave, in priporočila za izboljšave glede uvajanja načrtovanja kariere v praksi.

1 OPREDELITEV TEORETIČNIH IZHODIŠČ ZA NAČRTOVANJE KARIERE

1.1 Kariera

1.1.1 Opredelitev pojma kariere

V strokovni literaturi ni moč najti enotne definicije pojma kariere, čemur botrujejo različni pogledi strokovnjakov, ki so sledili zanimanju za kariero, razvoju tehnologije in velikim spremembam delovnega okolja skozi čas.

Tako so v *sedemdesetih letih* kariero opredeljevali kot večletni napredek in razvoj posameznika, ki se je odražal v vse bolj odgovornem delu. V *osemdesetih* je prevladalo pojmovanje kariere v tesni povezavi z osebnimi prizadevanji in razvojem posameznika (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002, str. 73). "Če načrtujemo posameznikov razvoj, moramo pri tem poudariti celovitost osebnega razvoja, ki je rezultanta razvoja osebnosti, strokovnega razvoja in delovnega razvoja, to je doseganje (delovnih) rezultatov v delovni skupini oz. organizaciji". Ta

opredelitev poudarja tri komponente razvoja kariere: strokovni, osebnostni in delovni razvoj. Tako strokovni razvoj kariere vključuje strokovno izobrazbo², znanje³, spretnosti⁴ in sposobnosti, ki jih posameznik dobi z izobraževanjem, izbiro poklica, usposabljanjem in strokovnim izpopolnjevanjem, kar ga usmerja k napredovanju pri delu. Z osebnostnim razvojem kariere je mišljen skupek osebnostnih lastnosti⁵, vrednot⁶, nagnjenj, motivov, stališč in interesov, ki oblikujejo celovito osebnost skupaj z znanjem, kompetencami in dosežki. Delovni razvoj kariere, tudi delovna kariera, pa pomeni uveljavitev ali uspeh posameznika na nekem področju delovanja, kar je povezano z razvojem pri delu (Možina, Florjančič & Gabrijelčič, 1984, str. 88-89). V *zadnjem obdobju* pa različni avtorji opredeljujejo kariero kot vsa dela, ki jih posameznik opravlja v svojem poklicnem življenju (Werther & Davis, 1993, str. 377), ali celo kot sredstvo za zadovoljevanje osebnih delovnih ambicij. Clark opredeljuje kariero kot: "načrtovano ali nenačrtovano zaporedje dela ali aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja (po subjektivnem občutku), samouresničevanja⁷ in osebnega razvoja⁸ v določenem definiranem času" (Clark, 1992, str. 4; Možina et al., 1994, str. 472; Lipičnik, 1998, str. 180).

Če je nekoč veljalo, da je kariera mišljena le za posameznike v poklicih z visokim statusom, v katerih posamezniki hitro napredujejo v vertikalni smeri, se danes pojem kariera uporablja tudi za horizontalne premike (Brečko, 2006a, str. 30). Karierna pot posameznika tako ni več linearna, temveč ima horizontalne premike, premike iz organizacije in nazaj vanjo. Posameznik lahko ostane dlje časa na isti poziciji, pri tem pa se mora prilagajati spreminjajočim se in razširjenim zahtevam. V novih pogojih, ki jih prinašajo spremembe iz okolja, se je razvila tudi *portfolio kariera*, kjer se znanje in spretnosti uporabljajo v različnih vlogah za več delodajalcev, na različnih projektih, nalogah, s skrajšanim delovnim časom in podobno. Vsak posameznik sam definira svoj uspeh. Za nekoga bo uspeh uskladitev življenjskega stila, za drugega priznanje sodelavca z določenim strokovnim znanjem (Simonsen, 1997, str. 35).

Kariera je bila v preteklosti sinonim za zaposlenost v enem poklicu, takrat so imele organizacije popoln nadzor nad kariero posameznika, zato se je o njej govorilo predvsem v povezavi z

² *Izobrazba* je najvišja dosežena javnoveljavna izobrazba, ki si jo je posameznik pridobil, ko je zaključil izobraževanje (Popis 2002, 2002).

³ *Znanje* je informacija, ki je miselno povezana, koristna in veljavna. Je aktivna informacija ali poznavanje, ki si ga pridobimo z izkušnjami (Baze znanja, 2008).

⁴ *Spretnost* je talent ali priučena zmogljivost za izvajanje vnaprej določene naloge pogosto z minimalno porabo energije, časa ali obojega (Wikipedia, 2008).

⁵ *Osebnostne lastnosti* v najširšem smislu predstavljajo vse človekove lastnosti - od sposobnosti do osebnostnih lastnosti v ožjem smislu oziroma človekove zmožnosti na splošno (Bizjak, 2006, str. 8).

⁶ *Vrednote* so prepričanja o tem, kaj je dobro ali prav in za kaj si je vredno prizadevati (ljubezen, mir, prijateljstvo, zdravje, življenje, ipd.). Mogoče jih je razvrstiti po hierarhični lestvici, kot jih razvršča Maslowa motivacijska teorija, ki pravi, da so človekove potrebe razvrščene v 5 stopenj (fiziološke potrebe, varnost, pripadnost, ugled, samouresničevanje) in jih človek želi zadovoljiti, praviloma po vrstnem redu (Wikipedia, 2008).

⁷ *Samouresničevanje* je uresničevanje svojih potencialov, interesov, talentov (Akademska in raziskovalna mreža Slovenije, 2008).

⁸ *Osební razvoj* sestavljajo štiri faze: (1) faza razvoja, kjer se pojavljajo potrebe po postopnem uveljavljanju; (2) faza napredovanja, kjer se pojavljajo potrebe po novih izzivih, specializaciji; (3) faza viška, kjer se pokažejo potrebe po dopolnjevanju znanja in iskanja osebnega položaja v organizaciji; (4) faza izteka osebnega razvoja, kjer je vidna potreba po načrtovanju umika (Švegl, 2005, str. 17-18).

organizacijo. Danes pa si posameznik sam ustvarja in usmerja svojo kariero, odloča se za delo na različnih področjih in različnih organizacijah (Brečko, 2006a, str. 30). Opažamo trend hitrih menjav poklicev⁹ in podaljševanje delovnega časa ter izginjanje ali vnovično pojavljanje nekaterih poklicev¹⁰. Četudi ostanejo nazivi delovnih mest enaki, se spreminja vsebina dela (Brečko, 2006b, str. 13-15). Tako ni mogoče zaobiti dejstva, da kariera za vse življenje postaja preteklost, kar dokazujejo tudi različne raziskave, ki ugotavljajo, da se morajo v nekaterih razvitih državah kvalificirani posamezniki vsaj štirikrat prekvalificirati ali prešolati v svoji delovni dobi ali celo zamenjati dva do tri delovna mesta v enem desetletju (Rojc, 1992, str. 28-29).

Tudi v slovenskem kulturnem okolju je mogoče zaslediti počasno utiranje poti sodobnega pojmovanja kariere (Brečko v Brečko, 2006a, str. 30). Poklici in različne vrste karier so povezani s kulturnimi in subkulturnimi stereotipi. Kariera ima v slovenskem prostoru nedvomno negativni prizvok karierizma in je stereotip, ki posameznika in organizacije omejuje pri kreativnem razmišljanju in njihovem delovanju (Konrad, 1996, str. 6), kar pa nedvomno zahteva redefiniranje pojma kariere s pozitivno konotacijo (Cvetko, 2002, str. 45). Tako je slovenski psiholog Konrad med seboj primerjal pojmovanje kariere s tradicionalnega in sodobnega vidika ter svoje zaključke strnil v šest točk, ki so prikazane v tabeli (Tabela 1) (Konrad, 1996, str. 9).

Tabela 1: Primerjava tradicionalnega in sodobnega pojmovanja kariere

TRADICIONALNO POJMOVANJE KARIERE	SODOBNO POJMOVANJE KARIERE
Polna zaposlenost je zagotovljena.	Polna zaposlenost izgublja pomen.
Poklicna pot je stabilna in enosmerna.	Poklicne poti so neenakomerne, pretrgane in različno intenzivne.
Razvoj kariere pomeni premik navzgor.	Razvoj kariere lahko pomeni tudi premik navzdol ali vstran.
Razvoj kariere zadeva predvsem poklicno življenje.	Na razvoj kariere vplivajo družina in druge življenjske vloge, povezane z zaposlitvijo.
Načrtovanje kariere je usmerjeno predvsem na nove in mlajše zaposlene.	Učenje in spremembe se pojavljajo v vseh obdobjih in stopnjah kariere.
Kariero imajo predvsem višji sloji.	Vsakdo ima svojo specifično kariero.

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

1.1.2 Osnovne oblike kariere

Poznamo različne opredelitve osnovnih vzorcev kariere. Prva delitev osnovnih oblik kariere, na katero je opozorila Kanterjeva, je zajemala tri oblike: birokratsko, profesionalno in podjetniško. Uveljavila sta se tudi pojma notranja in zunanja kariera, avtorja Scheina. V strokovni literaturi je

⁹ *Hitra menjava poklicev* je značilna predvsem za ZDA in je vse bolj prisotna tudi v zahodnoevropskih državah. Tako na primer v Veliki Britaniji v predelovalni industriji vsako leto zamenja poklic med 30 in 40% zaposlenih, medtem ko na Švedskem zamenja poklic med 25 in 30% zaposlenih. Ker gre za statistične podatke, ki ne vključujejo sprememb poklicev v samih organizacijah, je mogoče sklepati, da je odstotek še višji (Brečko, 2006b, str. 15).

¹⁰ *Podaljševanje delovnega časa* je dodaten razlog za drugačno pojmovanje kariere, saj po podatkih raziskave, ki je zajela 400 posameznikov v Sloveniji, večina zaposlenih v povprečju dela pet ur več, kot jih predvideva delovni teden, v kar pa niso zajete ure dela na domu (Brečko v Brečko, 2006b, str. 13).

mogoče zaslediti oblike kariere kot sta horizontalna in vertikalna ter subjektivna in objektivna kariera (Brečko, 2006a, str. 39-45; Bardwell, Holden & Claydon, 2004, str. 291-292; Schein, 1978, str. 1), ki so na kratko povzete v nadaljevanju (Tabela 2).

Tabela 2: Značilnosti osnovnih oblik kariere

OBLIKA KARIERE	OSNOVNE ZNAČILNOSTI
BIROKRATSKA KARIERA	Napredovanje je možno v hierarhični strukturi organizacije. Napredovanje je odvisno od delovne dobe in formalne izobrazbe. Ključni dejavnik je hierarhični položaj. Nagrada je varnost zaposlitve. Najpogostejše v javni in državni upravi.
PROFESIONALNA KARIERA	Napredovanje pomeni reševanje večjih problemov, kar zahteva več znanja in spretnosti. Za napredovanje so pomembna znanja in spretnosti. Ključni dejavnik sta ugled in znanje. Nagrada je večji ugled. Najpogostejše v raziskovalnih in izobraževalnih institucijah.
PODJETNIŠKA KARIERA	Napredovanje je povezano z večjo odgovornostjo in večanjem moči. Napredovanje pomeni razvijanje poslov in sposobnost obvladovanja tveganja. Ključni dejavnik je ustvarjanje nove vrednosti. Nagrada je nadzor nad lastnim delom, možnost fleksibilnega delovnega tempa in denarne nagrade, povezane z dobički. Najpogostejše v organizacijah.
NOTRANJA KARIERA	Obsega sklop posameznih korakov ali stopenj, ki sestavljajo posameznikov lastni koncept napredovanja.
ZUNANJA KARIERA	Se nanaša na objektivne kategorije, ki jih organizacije in družba kot celota uporabljajo za razvojno pot posameznika skozi njegovo delovno življenje.
VERTIKALNA KARIERA	Se nanaša na napredovanje po hierarhični lestvici navzgor in največkrat pomeni vodenje večjega števila zaposlenih, večje odgovornosti, večji ugled ter praviloma višjo plačo in druge nagrade ali ugodnosti.
HORIZONTALNA KARIERA	Se nanaša na zamenjavo poklica v organizaciji ali zunaj nje na približno enaki ravni oziroma na zamenjavo vsebine dela v poklicu.
SUBJEKTIVNA KARIERA	Se nanaša na izkušnje, ki jih posameznik pridobi na uradnem položaju.
OBJEKTIVNA KARIERA	Se nanaša na niz službenih položajev, formalnih nazivov, statusov in sprememb v plači.

Vir: D. Brečko, Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom, 2006a, str. 39-45; I. Beardwell, L. Holden & T. Claydon, Human resource management: a contemporary approach, 2004, str. 291-292; H.E. Schein, Career dynamics: matching individual and organisational needs, 1978, str. 1.

1.1.3 Delovna kariera in njene stopnje

Delovna kariera je sinonim za delovno življenje posameznika (Konrad, 1996, str. 5). Tako kot pri posamezniku ločujemo obdobja skozi življenje, je mogoče ločevati obdobja oziroma stopnje delovne kariere posameznika v organizaciji, in sicer: zgodnja, srednja in pozna delovna kariera. Pri tem pa se organizacije v različnih obdobjih odzivajo različno na posameznikova delovna karierna obdobja (Brečko, 2004, str. 1).

1.1.3.1 Zgodnja delovna kariera

V zgodnji delovni karieri se posameznik uvaja v delo, kar pomeni, da se poklicno socializira. Za uvajanje posameznika v delo ima organizacija na voljo priporočljive strategije, ki so prikazane v spodnji tabeli (Tabela 3), lahko pa uporablja svoje strategije. Organizacija ima v tej stopnji predvsem nalogo, da posamezniku zagotovi dovolj privlačno »prvo« delo z ustrezno stopnjo izziva in ustreznimi programi usposabljanja ter ga vključi v ustrezen tim z visoko delovno moralo¹¹. V tej stopnji kariere je izrednega pomena, da posameznik dobiva povratno informacijo o svojem delu (Brečko, 2004, str. 1-3).

Tabela 3: Vrste strategije za uvajanje posameznika v delo

STRATEGIJA	OSNOVNE ZNAČILNOSTI
POTONI ALI SPLAVAJ	Organizacija že na samem začetku posamezniku dodeli odgovorne naloge, ki zahtevajo samostojno reševanje problemov in odločanje, veliko praktičnega znanja ter izpeljavo delovnih nalog brez pomoči drugih.
OBRATNA IZKUŠNJA	Organizacija želi, da posameznik čim hitreje pridobi realen vpogled v organizacijo ter opusti svoje predstave o poklicu in delu, ki jih je pridobil pri šolanju.
USPOSABLJANJE Z DELOM	Organizacija pripravi posameznika z vajeništvom ali pripravništvom, ki ga nadzira izkušen mentor.
DELO MED USPOSABLJANJEM	Organizacija posameznika uposablja, v času usposabljanja pa mu tudi dodeli manjši projekt, kjer že lahko preizkuša rezultate svojega učenja.
ZAČETNO USPOSABLJANJE	Organizacije posameznika določen čas samo usposabljaajo, in sicer tako, da posameznik kroži od oddelka do oddelka in opazuje, kako se izvajajo različne naloge.
ŠTUDENTSKO DELO	Organizacija želi, da posameznik s študentskim delom ugotovi, ali je to delo zanj, organizacija pa, ali ima posameznik ustrezne kompetence in osebnostne lastnosti, da bo lahko to delo opravljal uspešno. V praksi veliko organizacij bodisi zaradi velike fleksibilnosti, nepredvidljivosti dela ali cene delovne sile uporablja to strategijo.
PODALJŠANEGA IZOBRAŽEVANJA	Organizacija želi, da se posameznik po usposabljanju ali izobraževanju, na katerega je bil napoten, vrne v organizacijo, kjer naj bi ga čakalo vodstveno delovno mesto, ki ga nastopi brez vsakih delovnih izkušenj.
VEČ STRATEGIJ	Organizacija združi in uporablja več strategij hkrati.

Vir: Povzeto po D. Brečko, Načrtovanje in upravljanje kariere v organizacijah in vloga svetov delavcev, 2004, str 1-3.

1.1.3.2 Srednja delovna kariera

Sledi obdobje srednje delovne kariere, ki predstavlja poklicno napredovanje. Organizaciji prinaša nove ambicije in nove interese posameznikov, kar vpliva na ustvarjalnost in inovativnost organizacije. Po drugi strani pa se organizacija srečuje s problemom zmanjševanja motiviranosti ljudi v tem obdobju, pri čemer je največja nevarnost, da se rast in napredovanje na tej stopnji ustavita. Pri nekaterih posameznikih se lahko pojavi obdobje zmanjšane motiviranosti in povečevanje strahu zaradi manjše delovne mobilnosti, zaradi strahu pred mlajšimi, bolj izobraženimi in motiviranimi sodelavci. Lahko se pojavi tudi pojav izgorevanja¹², ki prizadene

¹¹ Delovna morala so osvojene norme človeka, ki jih le-ta vključuje v delo. Izrazimo jo s svojim vrednotenjem dela; ali kot zadovoljstvo oziroma željo po doseganju čimboljših delovnih rezultatov ali kot obremenitev in prisilo, da si posameznik zagotovi socialno varnost (Purnat, 1997, str. 163).

¹² Izgorevanje je psihofizična in čustvena izčrpanost. Je bolezen tistega, ki vedno več zahteva od sebe kot od drugih, in ki se dolgo, vztrajno in dlje ter navadno bolj kakor drugi bori za neko idejo, način dela in življenja ali odnose. Je

predvsem ljudi na delovnih mestih, kjer je potrebno veliko čustvene energije, kot na primer v storitvenih dejavnostih. Praviloma se posameznik v tem obdobju pogosto samoocenjuje in preverja, ali je dosegel svoje cilje ali ne. Pri nekaterih pa po samoocenitvi nastopijo nove ambicije, novi interesi in s tem nova motivacija. Organizacije naj bi reševale dileme, s katerimi se srečujejo posamezniki v tem kariernem obdobju na različne načine, na primer: z dodatnim usposabljanjem in izobraževanjem; mentorstvom mlajšim sodelavcem; preventivnimi zdravstvenimi programi; ugodnostmi pri včlanjevanju v prostovoljne aktivnosti; različnimi razvojnimi programi, ki naj bi posameznikom pomagali spodbuditi osebno rast in dosegati višjo stopnjo tudi v profesionalnem razvoju; svetovanjem in delavnicami za odkrivanje novih delovnih interesov; premeščanjem na druga delovna mesta, kjer posameznike čaka nova vsebina dela; nagrajevanjem in motiviranjem posameznikov, delno po uspehih delno pa za lojalnost organizaciji; ter reorganizacijami z namenom, da se sprostijo vodstvena delovna mesta in da imajo posamezniki nove možnosti za napredovanje (Brečko, 2004, str. 4-5).

1.1.3.3 Pozna delovna kariera

Aktivno delovno obdobje se zaključi z obdobjem pozne delovne kariere, kar pomeni, da se posameznik pripravlja na upokožitev in načrtuje aktivnosti, ki se jim bo posvetil, ko bo upokojen. Praviloma so posamezniki v tem obdobju zelo naklonjeni izobraževanju, postavljajo si nove karierne cilje in iščejo privlačne ter raznolike delovne naloge. Zato lahko organizacije v tem obdobju spodbudijo pozno karierno obdobje z dobro razvitimi sistemi za načrtovanje in razvoj kariere, s ciljem zagotovitve osebne rasti posameznikom skozi celotno delovno kariero, zagotovitvijo ustreznega dela glede na izkušnje posameznika, kot so projektno vodenje, notranji trenerji in svetovalci, fleksibilno kadrovske politiko (ocenjevalni centri, delavnice za individualno načrtovanje kariere in fleksibilni delovni čas) in predupokožitvenimi programi, ki pripravljajo posameznika na upokožitev, s čimer organizacije izražajo tudi širšo odgovornost do družbe in aktivnega ter polnega življenja starostnikov (Brečko, 2004, str. 5-6).

1.1.4 Razvoj kariernih kompetenc

Kompetenca je skupek znanja, spretnosti in lastnosti ali osebnih značilnosti posameznika, ki jih ima in jih uporabi za optimalno uspešno opravljeno delo (Simonsen & Smith, 2007). V vsaki organizaciji so ključne kompetence osredotočene na tri temeljna področja: organizacijska kultura, ključno znanje in socialni kapital oziroma mreženje v organizaciji. Izhajajoč iz ključnih kompetenc organizacije pa lahko opredelimo tudi karierne kompetence posameznika: vedeti *zakaj* (osebne vrednote, osebna identiteta, smisel dela); vedeti *kako* (spretnosti in znanje); vedeti *kje* (navezovanje in vzdrževanje dobrih odnosov). Karierne kompetence so osebne kompetence posameznika in lahko postanejo pomembne kompetence organizacije, le-te jih pogosto opredelijo kot zahtevane spretnosti in znanje. Pri tem pa poskušajo opredeliti, kakšne kompetence imajo v organizaciji na voljo ter kakšne so potrebne kompetence za doseg

bolezen tistega, ki spozna, da ni v recipročnih odnosih v delovnem in/ali zasebnem svetu. Če takšna borba traja dolgo, se lahko prelomi v izgorelost (Inštitut za razvoj človeških virov, 2008).

strateških ciljev organizacije. Vsako neskladje med potrebnimi in razpoložljivimi kompetencami pomeni, da jih je potrebno razviti. Bistvo načrtovanja kariere za organizacijo je prav v tem, da karierne kompetence posameznika proučujejo ter jih vključijo v organizacijsko učenje in nove poslovne priložnosti. Karierne kompetence, pridobljene v šoli ali v delovnem okolju, kjer se srečujemo z življenjskimi izkušnjami, se akumulirajo v *karierni kapital*. Le-ta se razvija z izobraževanjem, usposabljanjem, življenjskimi in delovnimi izkušnjami posameznika, in je praviloma bogatejši, čim večkrat je posameznik menjal delovno okolje ali poklic (Brečko, 2006a, str. 95-97).

Organizacija si lahko pomaga z izdelavo *kompetentnih profilov* za posamezne organizacijske vloge tako, da opredeli želene lastnosti, ki jih morajo imeti posamezniki za uspešno opravljanje dela. Le-ti organizaciji omogočajo oceniti dejanske kompetence pri posameznikih, pridobiti merila ali standarde, s pomočjo katerih lahko izvede proces preverjanja kakovosti svojih človeških virov¹³ (Tomažič, 2006).

1.1.5 Karierna sidra

Karierno sidro je samopodoba oziroma predstava posameznika o sebi. Je osebna usmerjenost in tisti dejavnik, ki se mu posameznik zelo težko odpove, četudi je pred težavnimi odločitvami. Zato uresničevanje določenega kariernega sidra pomeni uresničevanje samopodobe. Posameznik teži k poklicem, ki zadovoljujejo njegove potrebe, vendar se njegovo sidro ne ujema vedno s poklicem, ki ga upravlja, zaradi zunanjih omejitev, napačne poklicne odločitve ali slabega poznavanja sebe. Predstava o sebi ostane trdna, četudi ni priložnosti za uresničitev, in jo pogosto udejani, ko zunanja omejitev izgine. Tako primer slikarja, ki vozi taksi, da bi si lahko kupil slikarske barve, ponazarja karierno sidro oziroma predstavo o sebi, ki se ne spremeni, ampak gre le za prehodno oviro (Brečko, 2006a, str. 247).

Model kariernih sider, avtorja Scheina, je najpomembnejša teorija med organizacijskimi teorijami o kariernem razvoju. Le-ta kot temelj proučevanja jemlje posameznika v tesni povezavi z organizacijo. Schein na razvoj kariere gleda kot na dvosmerni proces, kot vpliv posameznika na organizacijo in obratno. Tako po eni strani posameznik z vnašanjem sprememb spreminja oziroma vpliva na organizacijo, medtem ko organizacija socializira posameznika predvsem v zgodnjem kariernem obdobju. Schein prvi opozori na iskanje smisla na delovnem mestu. Pri karierni odločitvi posameznika gre namreč za nekakšno psihološko zavezo, da bosta tako posameznik kot organizacija izpolnjevala dane obljube v obojestransko korist (Vilman, 2008, str. 1-2). Schein je tako opredelil osem kariernih sider, ki so podrobneje opredeljena v nadaljevanju (Schein, 2006, str. 8-24).

¹³ *Kakovost človeških virov* je skladnost med zahtevanim in dejanskim oziroma osebnim kompetenčnim profilom vsakega posameznika. Posamezniki, ki so jih v organizacijah razvrstili na podlagi kompetenc, so dosegli bistveno višje delovne rezultate, in sicer za 19 % na enostavnih delih, za 32 % na zmerno zahtevnih delih, za 48 % na zahtevnih ter kar za 120 % na prodajnih delih (Tomažič, 2006).

1.1.5.1 Tehnično-funkcionalno sidro

Posamezniki so talentirani in visoko motivirani. Delo jim predstavlja izziv. Pri delu želijo udeležiti svoje strokovne zmožnosti. Čeprav radi sodelujejo pri postavljanju ciljev organizacije, želijo pri njihovem izpolnjevanju popolno neodvisnost. Administrativno in managersko delo jim predstavlja nujno "zlo" in ga tolerirajo le, če verjamejo, da bo to pripomoglo k doseganju boljših rezultatov pri delu. Napredovanje jim pomeni prevzemanje večje odgovornosti, dodelitev večjega tehničnega izziva, večje neodvisnosti, več virov in podobno. Bolj cenijo priznanje sodelavcev kot managerjev, ker le-ti bolj razumejo dosežke na delovnem področju. Zelo cenijo nove izobraževalne možnosti, kupujejo najnovejšo literaturo ali opremo. Zanje so zelo pomembna zunanja merila, saj se primerjajo s strokovnjaki iz drugih organizacij, ki imajo enako raven usposobljenosti. Zanima jih predvsem absolutna plača, ki se nanaša na njihovo raven usposobljenosti in je praviloma definirana s stopnjo izobrazbe in delovnimi izkušnjami, in ne posebni bonusi (službeno vozilo ali delnice). Hkrati pa jih zadovoljujejo tudi pomembne nagrade in javna priznanja.

1.1.5.2 Managersko sidro

Posameznike motivira vertikalno napredovanje, ki prinaša večjo odgovornost, možnost vodenja, večji prispevek k napredku organizacije in večji prihodek. Delo jim mora biti izziv, biti mora raznoliko in pomembno v uspehu za organizacijo, pri čemer se bodo poistovetili z organizacijo. Želijo imeti visoko odgovornost. Pri načinu plačila so jim pomembna notranja merila. Želijo plačo, ki mora biti višja za njihov položaj nasproti nižjemu položaju, ne glede na to, koliko so za enak položaj plačani drugi. Želijo kratkoročne nagrade (bonusi za dosežen cilj organizacije ali delnice). Napredovanje jim pomeni večjo odgovornost, ki je merljiva z rezultati in delovno uspešnostjo. To vrednotijo z nazivi, plačo, številom podrejenih in velikostjo proračuna. Všeč so jim statusni simboli (velike pisarne, avtomobili ali privilegiji) in pogosto pričakujejo napredovanja.

1.1.5.3 Sidro samostojnosti/neodvisnosti

Posamezniki se težko prilagodijo organizacijskim pravilom, postopkom, delovnim časom, pravilom oblačenja in drugim normam. Organizacijsko življenje se jim zdi restriktivno in neracionalno. Želijo popolno svobodo in neodvisno kariero in biti odvisni sami od sebe. Sprejemajo projektno ali pogodbeno delo. Ne želijo podrobnega nadzora. Strinjajo se s cilji organizacije, vendar želijo svobodno izbirati poti in sredstva za dosego cilja. Želijo plačilo na podlagi zaslug. Vsa plačila ali bonusi ne smejo nositi obveznosti do drugih. Napredek pomeni večjo avtonomijo in več svobode. Radi imajo priznanja, ki jih lahko prenašajo s seboj (medalje, nagrade ali pisma), kar jim pomeni več kot napredovanje, naziv ali finančni bonus.

1.1.5.4 Sidro varnosti in stabilnosti

Posamezniki želijo varnost in stabilnost. Iščejo službe v organizacijah, ki slovijo po tem, da ne odpuščajo delavcev ter so močne in stabilne. Zato se velikokrat zaposlujejo v javni upravi in jih praviloma obravnavajo kot posameznike s premalo ambicij. Želijo službo, ki je stabilna in predvidljiva. Motivirajo jih boljša plača, bonusi in boljše delovno okolje. Želijo plačo, ki narašča predvidljivo in stabilno na podlagi delovne dobe. Želijo potrdilo za svojo lojalnost. Glede na trende, v katerih organizacije težijo h kratkoročnim pogodbam, projektnim in pogodbenim delom, so ti najbolj ranljivi.

1.1.5.5 Sidro podjetniške ustvarjalnosti

Posamezniki si želijo: ustvariti lasten posel z razvijanjem novih produktov ali storitev, ali s finančnimi transakcijami odpirati nove organizacije, ali prevzemati organizacije, ki bi jih preoblikovali v skladu s svojo vizijo. Obsedeni so z dokazovanjem, da zmorejo ustvariti nove posle. To velikokrat pomeni, da žrtvujejo stabilnost in samostojnost. Velikokrat ne uspejo, vendar iščejo nove možnosti za ponovni poskus. Uspeh merijo s količino denarja. Želijo imeti bogastvo, da pokažejo drugim, koliko so dosegli. Izredno pomembno jim je, da so lastniki organizacije ali patenta. So vase zaverovani, želijo javno priznanje in osebno prepoznavnost.

1.1.5.6 Sidro predanosti

Posameznikom so osnovne vrednote tako pomembne, da so prisotne tudi v delu in karieri. V nekem smislu si prizadevajo izboljšati svet. Veliko jih dela v zdravstvu, socialni, šolstvu in neprofitnih organizacijah. Želijo vplivati na organizacijo v skladu s svojimi vrednotami. Želijo pošteno plačilo za svoj prispevek in ostale bonuse. Uporabljajo zunanje merilo, kar pomeni, da želijo biti pošteno plačani glede na zaposlene na istih pozicijah v drugih organizacijah. Napredovanje je za njih več samostojnosti in svobode. Želijo podporo sodelavcev in managementa.

1.1.5.7 Sidro izziva

Posamezniki se želijo dokazati na vsakem koraku. Uspeh jim pomeni uspešno rešitev nemogoče ovire ali rešitev nerešljivega problema ne glede na področje, v katerem se pojavi problem. Želijo raznolikost v karieri. Iščejo zaposlitev, v kateri se bodo ukvarjali z večjimi in težjimi problemi.

1.1.5.8 Sidro življenjskega sloga

Posamezniki so visoko motivirani za razvoj svoje kariere, vendar želijo, da je njihova kariera integrirana z njihovim življenjskim stilom. Takšnih ljudi je vse več zaradi sprememb socialnih vrednot v povezavi z neodvisnostjo. Tako narašča število žensk, ki delajo poln delovni čas, število obeh partnerjev s kariero, hkrati pa se zmanjšuje varnost zaposlitve. Predvsem si želijo fleksibilnost (fleksibilen delovni čas, porodniški dopust ali delo na domu in podobno).

Koncept kariernih sider je nov pristop usmerjanja kariere, na podlagi katerega posameznik najprej na poglobljen način spozna svoje potrebe, kasneje pa le-te usklajuje s potrebami organizacije. Je model, ki je učinkovita podlaga za spoznavanje samega sebe in vrste dela, ki ga posameznik opravlja najboljše glede na kompetence, ki jih ima (Vilman, 2008, str. 1). Tako je ena od slovenskih raziskav *Karierna sidra in načrtovanje izobraževanja* pokazala, katera karierna sidra so značilna za posamezno vrsto poklica (Brečko v Brečko, 2006a, str. 268), in so prikazana v tabeli (Tabela 4).

Tabela 4: Povezava med kariernimi sidri in poklici

DELOVNO MESTO	NAJPOGOSTEJŠE SIDRO
Direktor oddelka	Managersko sidro
Vodja oddelka	Tehnično-funkcionalno sidro
Tajnica	Sidro predanosti
Organizator dela	Sidro varnosti in stabilnosti
Pravnik	Sidro samostojnosti/neodvisnosti
Komercialist	Sidro samostojnosti/neodvisnosti in sidro podjetniške ustvarjalnosti
Inženir	Tehnično-funkcionalno sidro
Ekonomski/finančni analitik	Tehnično-funkcionalno sidro
Kadrovski delavec	Sidro varnosti in stabilnosti
Zdravnik	Tehnično-funkcionalno sidro
Učitelj	Tehnično-funkcionalno sidro in sidro varnosti in stabilnosti
Upravni delavec	Sidro varnosti in stabilnosti

Vir: D. Brečko, *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*, 2006a, str. 268.

1.2 Načrtovanje kariere

1.2.1 Opredelitev pojma načrtovanje kariere

Načrtovati kariero na splošno pomeni razmišljati o tem, kdo smo in kakšni smo, kje se trenutno nahajamo in kaj želimo doseči v prihodnje. Vsaka pot je »prava«, če posameznik pred seboj nima izoblikovane predstave o tem, kaj si želi doseči. Vsaka pot pa ne vodi do kariere, ki si jo želimo in nas izpopolnjuje in osrečuje (Fras Haslinger, 2007).

V strokovni literaturi se v povezavi z načrtovanjem kariere pogosto srečujemo z opredelitvijo *načrtovanja človeških virov* in *načrtovanja kariere*, ki ju ne smemo zamenjevati. *Načrtovanje človeških virov* je Vetter opredelil kot proces, v katerem management opredeli, kako se želi premakniti iz sedanje situacije delovne sile k želeni. Namen načrtovanja človeških virov je poskrbeti, da so pravi ljudje na pravih mestih ob pravem času (Jackson & Schuler, 1990, str. 223 in 235). *Načrtovanje kariere* pa je proces, v katerem posameznik izbere karierne cilje in poti. Odloči se za svojo poklicno pot¹⁴, njen potek in razvoj (Werther & Davis, 1993, str. 377). Je proces, skozi katerega posameznik spozna svoje vrednosti, kompetence, prednosti in slabosti, opredeli cilje v karieri, načrtuje aktivnosti za doseg zastavljenih ciljev in pridobi informacijo o možnostih napredovanja v organizaciji (Noe v Možina et al., 2002, str. 74). Barkhaus in Bolyard

¹⁴ Poklicna pot je zaporeden vzorec del, ki oblikuje posameznikovo kariero (Werther & Davis, 1993, str. 377).

(1978, str. 53) navajata naslednjih sedem načel, pomembnih pri načrtovanju kariere posameznika: (1) zavestno in namensko pomikanje po karierni poti, ki je povezano z osebnimi cilji in potrebami; (2) razumevanje sebe in politike organizacije; (3) povezovanje potreb posameznika z možnostmi v organizaciji; (4) veselje ob novih možnostih za pridobivanje novih izkušenj; (5) skladnost modela za načrtovanja kariere s socialnimi, osebnimi in duševnimi potrebami posameznika; (6) vseživljenjsko učenje; (7) ocenitev realnih možnosti za uspeh določene poklicne poti.

Proces odločanja, s katerim se sooča posameznik v vseh fazah načrtovanja kariere, ni enostaven. Tako Dinklage navaja, da je pri posamezniku mogoče opaziti različne načine obnašanja, povezane z odločanjem: (1) odlaganje: izogibanje odločitve in pogosto čakanje na zadnji trenutek; (2) fatalistično odločanje: prepuščanje odločitve drugim, velikokrat po liniji najmanjšega odpora; (3) konformistično odločanje: prilagajanje mnenju drugim; (4) paraliza pri odločanju: čutenje lastne nezmožnosti za odločitev; (5) intuitivno odločanje: odločanje na podlagi občutkov oz. intuicije; (6) impulzivno odločanje: ne pretehta resno več alternativ; (7) agoniziranje: nihanje med izbirami; (8) načrtno odločanje: načrtovanje in upoštevanje svojih sposobnosti, vrednot in želja (Konrad, 2006, str. 51-52).

Pri načrtovanju kariere ima poleg razvijanja kompetenc izreden pomen posameznikova osebnost, saj so socialno okolje, družina in vrednote pomemben del, ki vpliva na razvoj kariere (Brečko, 2006a, str. 19). Pomembno je tudi, kakšno samopodobo ima posameznik. Posameznik z dobro samopodobo bo sprejel boljše odločitve od posameznika s slabo samopodobo. Na kariero posameznika imajo vpliv tudi zunanji dejavniki, kot na primer socialni status in izobrazba. Socialni status vpliva na predstavo o sebi, vrednote in interese posameznika, ter na poklicne priložnosti, ki jih posameznik ima (Garavan & Coolahan, 1996, str. 32-34). Spremembe v delovnem okolju, kot so nižja varnost zaposlitve ali vertikalno in linijsko napredovanje, imajo velik vpliv na načrtovanje kariere posameznika. Prednost za posameznika je v tem, da se pozicionira za dolgoročno zaposljivost v hitro spreminjajočem se okolju (Individual Development Planning, 2001, str. 1-2).

Po mnenju nekaterih managerjev v velikih organizacijah je za načrtovanje kariere odgovoren posameznik in ne organizacija, v kateri deluje (Keller in Piotrowski v Werther & Davis, 1993, str. 377). Hkrati pa velja omeniti stališča, da obstaja večja verjetnost, da si bodo posamezniki zastavili karierne cilje in poti ter s tem nadaljevali študij, se usposabljali in udeleževali pri drugih razvojnih aktivnostih, če delodajalec spodbuja načrtovanje kariere (Werther & Davis, 1993, str. 381). Kljub temu, da v literaturi pripisujejo velik pomen za odgovornost razvoja kariere posamezniku, pa različni strokovnjaki dokazujejo, da so za razlago zavzetosti posameznika do organizacije in poklicnega uspeha pomembne pobude tako s strani posameznika kot tudi s strani organizacije. Na poklicni uspeh večinoma vpliva posameznik sam, s svojim samoupravljanjem kariere. Samoupravljanje kariere ne more nadomestiti organizacijskega upravljanja s karierami, lahko pa ga dopolni. Posamezniki, ki prevzemajo odgovornost za

samoupravljanje kariere, pričakujejo pomoč tudi od organizacije. Njihova pričakovanja pa niso nižja, ampak višja. Slednje tudi pomeni, da je napačno sklepati, da organizacije, ki stimulirajo samoupravljanje kariere, nosijo rizik avtomatičnega odtekanja kadra (De Vos, Dewettinck & Buyens, 2006, str. 13).

Vse več organizacij se vključuje v proces načrtovanja kariere posameznikov, zaradi koristi, ki jih le-to prinaša organizaciji. Te koristi so predvsem (Werther & Davis, 1993, str. 383):

- Povezuje strategijo organizacije in notranjih kadrovskih potreb, kar omogoča organizaciji, da se lahko bolje pripravi na nova delovna mesta, ki so bila ugotovljena v načrtu človeških virov. Rezultat je lahko boljša izbira in raznolikost talentov, ki je potrebna za uresničevanje strategije organizacije.
- Spodbuja potencialne posameznikov, da si zastavijo cilje, zaradi katerih so bolj pripravljeni za prihodnje delo, hkrati pa bolj opravljajo tekoče.
- Pospešuje osebno rast, saj karierni načrti in cilji motivirajo zaposlene k razvoju in rasti posameznika.
- Zadosti potrebe posameznikov. Zaradi večjih priložnosti v organizaciji so potrebe posameznikov po priznanju in dosežku zadoščene.
- Pomaga zagotavljati delovni načrt. Načrtovanje kariere pomaga pri pripravi na pomembno delo posameznikov in posledično zagotavlja doseganje časovnih okvirov delovnega načrta.
- Razvija kader za napredovanje in pomaga pri razvoju notranjih kadrov v primerih upokojitve, odpovedi ali rasti organizacije.

Osnovne sestavine načrtovanja kariere so tako nosilci načrtovanja kariere, ustrezen postopek in primerno orodje za načrtovanje kariere. *Nosilci načrtovanja kariere* so organizacija (nadrejeni, strokovni sodelavci, kadrovske službe in izobraževalni centri) in posamezniki (želje, cilji). *Postopek načrtovanja kariere* v organizacijah praviloma poteka dvotirno, odvisno od ključnih nosilcev, organizacije in posameznikov in vključuje predvsem (Možina et al., 2002, str. 75-76):

- Posameznikovo samoocenjevanje, pri katerem mora posameznik kritično oceniti svoje vrednote, cilje, spretnosti, kompetence, prednosti in pomanjkljivosti. Na isti način hkrati poteka ocenjevanje posameznika ter ocenjevanje s stališča organizacije.
- Posameznikovo preverjanje možnosti vključevanja v organizacijo.
- Posameznikovi kratkoročni in dolgoročni cilji ter možnost vključevanja v cilje organizacije.

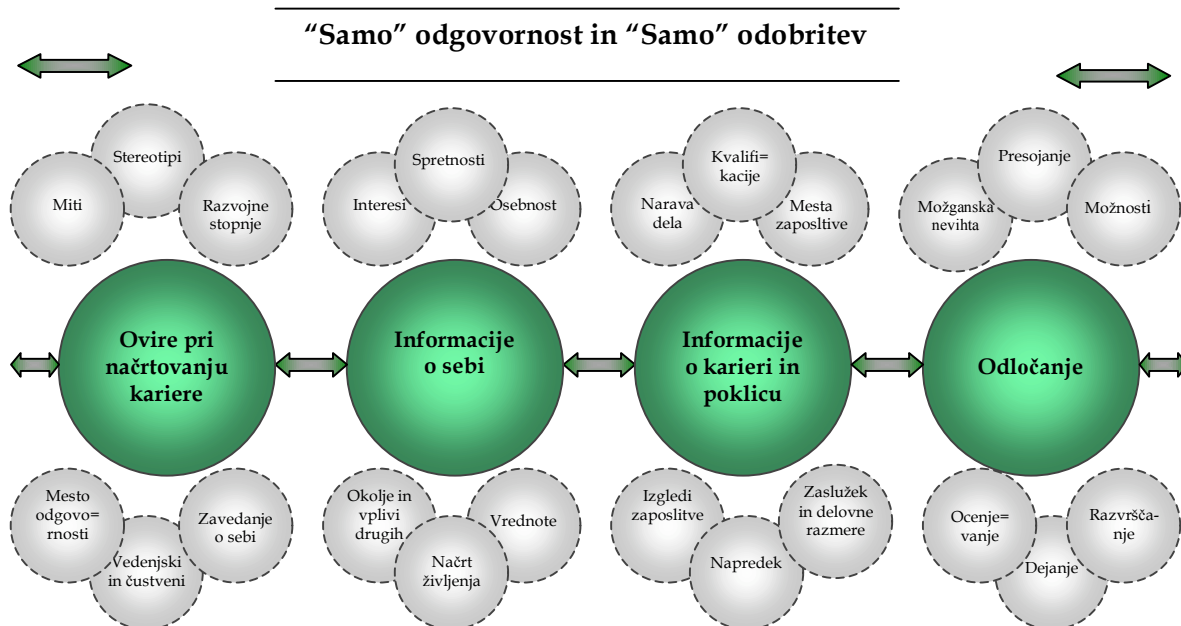
Usklajevanje načrtovanja kariere med posameznikom in organizacijo mora potekati skozi vse stopnje, v zaključni fazi pa oba nosilca načrtovanja kariere pristopita k izdelavi načrta izvedbe. *Orodja za načrtovanje kariere* so sredstva za izvedbo samoocene ter ugotavljanje želja in ambicij posameznikov. Med orodja uvrščamo vprašalnike, navodila, protokole, kadrovske evidence in pravilnike (Možina et al., 2002, str. 77).

2.1.3 Modeli za načrtovanje kariere

Priporočljiv model za načrtovanje kariere posameznika, ki ga je Brandel poimenoval »Sestaviti svojo kariero« (Slika 1), temelji na odgovornosti in odobritvi posameznika. Brandelov model temelji na Maslowi teoriji o samoaktualizaciji ter Glasserjevi realitetni terapiji¹⁵, ki povezujeta uspeh posameznika z občutji njegove lastne vrednosti.

Model omogoča posamezniku, da pri načrtovanju kariere najprej prepozna svoja pričakovanja. Sledi proces samoodgovornosti, v katerem si izoblikuje odgovore na vprašanja glede stališč družbe, delovnih vrednot, stereotipov ter realne samoocene in samopodobe. Ko posameznik jasno zazna in razume sebe ter vplive iz okolja, se lahko odloči ta proces zaključiti. Bistvo je, da mu postane jasno, da ima vsak posameznik svojo unikatno »sestavljanke«. Sledi možganska nevihta, ki posamezniku omogoča prepoznati kariero, ki ustreza njegovim pričakovanjem. V tej fazi primerja prednosti in slabosti poklicev z osebnostnimi lastnostmi in vrednotami ter lastnimi interesi, in se na tej osnovi odloči. Ker gre za ponavljajoč proces, sprejete odločitve niso dokončne, saj je potrebno odločitev vedno znova ocenjevati (Brandel, 1982, str. 225-227).

Slika 1: Model za načrtovanje kariere posameznika



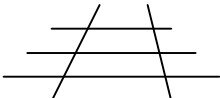
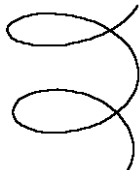
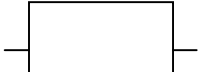
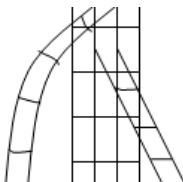
Vir: I. W. Brandel, *Puzzling your career: a self-responsibility, self-acceptance approach to career planning*, 1982, str. 226.

Skozi obdobja proučevanja kariere posameznika so se izoblikovali različni modeli za načrtovanje kariere (glej Sliko 2, str. 15), ki so organizacijam na voljo, zgled in pomoč pri ustvarjanju lastnih modelov glede na cilje, ki jih želijo doseči. Organizacije lahko prevzamejo ali s kombinacijo le-teh ustvarijo svoj model. Pri morebitnem prevzemanju modelov za načrtovanje

¹⁵ Realitetna terapija je psihoterapija, metoda svetovanja, s katero učijo ljudi, kako upravljati s svojim življenjem, izbrati boljše odločitve, ki bodo dale večje zadovoljstvo in razvile moč za premagovanje stresov in problemov skozi življenje. Osnova je na trditvi, da ne glede na to, kaj je posameznik v preteklosti počel, oziroma kaj se mu je v preteklosti »zgodilo«, lahko vedno izbere vedenja, ki mu bodo omogočila boljše zadovoljiti potrebe, tako v sedanjosti kot v prihodnosti (Lojk, 2002).

kariere pa morajo upoštevati tudi cilje, ki so jih ustvarjalci modela želeli doseči, saj morajo spremembe v vedenju, ki jih pričakujejo od uvedenih modelov, ustrezati delu, ki ga organizacija lahko ponudi posamezniku (Clark, 1992, str. 4-7; Možina et al., 1994, str. 474-476; Lipičnik, 1998, str. 182-183).

Slika 2: Modeli za načrtovanje kariere

	Trikotnik je model kariere, pri katerem posameznik začne pri dnu in čaka na napredovanje. Značilen je za majhne organizacije.
	Lestev je model kariere, pri katerem posameznik napreduje po klinih navzgor. Hierarhija je vnaprej znana, zato lahko posameznik načrtuje svojo pot navzgor v relativno stabilnem okolju.
	Spirala je model kariere, v kateri je gibanje možno navzven in navzgor. Spremembe v okolju pritiskajo na managerja, da razmisli o radikalni karierni spremembi, do katere pride, če dobro dela.
	Stabilno okolje je karierni model, značilen za stabilno okolje, v katerem posameznik nima občutka za napredovanje, saj sta novo in staro okolje podobna.
	Prehodna kariera je model kariere za organizacije, ki imajo zaposlene posameznike za začasno delo, kot je svetovanje ali projektno delo.
	Potovanje in ceste je model kariere, ki ga ponazarjajo ceste in potovanja, in je prisposoba za nejasnosti in tveganja. Posameznik začne kariero in menjava organizacije, da bi uresničil svoje cilje, zato mu organizacija pri načrtovanju kariere skoraj nič ne pomaga. Organizacija mora biti pripravljena menjavati zaposlene.
	Plezalne lestve je model, ki ponazarja organizacijo, ki ima zelo različne težavnostne stopnje, z vertikalnimi in horizontalnimi premiki.
	Tobogan je karierni model in pomeni nepredvidljiv model kariere, ki je nezanesljiv in poln sprememb, tveganja in stresa.

Vir: F.A. Clark, Total career management: strategies for creating management careers, 1992, str. 4-7; B. Lipičnik, Ravnanje z ljudmi pri delu (human resources management), 1998, str. 182-183; S. Možina et al., Management, 1994, str. 474-476.

1.3 Razvoj kariere in razvoj kadrov

1.3.1 Opredelitev pojma razvoj kariere

Razvoj kariere so osebna prizadevanja, ki jih posameznik naredi, da uresniči svoj osebni karierni načrt (Werther & Davis, 1993, str. 377). Razvoj kariere posameznika je trajajoč proces načrtovanja in neposrednih aktivnosti, ki jih posameznik naredi za doseg svojih ciljev. Pomeni rast, stalno pridobivanje in uporabljanje znanja. Je rezultat načrtovanja posameznikove kariere in organizacijske pomoči ter možnosti. Je plod medsebojnega sodelovanja. Namen sistema za razvoj kariere je zagotoviti čim večjo skladnost med interesi posameznika, njegovimi kompetencami, vrednotami in potrebami ter potrebami in zahtevami delovnega mesta. Organizacije vidijo razvoj kariere kot povezovanje posameznikovih ciljev s potrebami organizacije (Simonsen v Simonsen, 1997, str. 6-7).

Posameznik mora sprejeti odgovornost za razvoj svoje kariere. S tem se razvija tako strokovno, delovno kot tudi osebnostno. Če posameznik sprejme odgovornost za razvoj svoje kariere, se mu praviloma odprejo možnosti napredovanja in poklicnega samopotrjevanja. Prav tako se poveča njegova poklicna fleksibilnost in mobilnost ter s tem zanesljivost zaposlitve in socialne varnosti.

Ko posameznik sprejme odgovornost za razvoj kariere, se s tem začnejo razvijati slednje razvojne aktivnosti (Werther & Davis, 1993, str. 391- 395):

- *Delovna uspešnost*: Napredovanje v karieri je v veliki meri odvisno od delovne uspešnosti.
- *Izpostavljenost*: Možno pa je napredovanje z večjo izpostavljenostjo v organizaciji, kar pomeni, da posameznika prepoznajo tisti, ki se o napredovanjih in ostalih možnostih v karieri odločajo. Le-to si posameznik lahko pridobi s pisanjem kakovostnih poročil, prezentacijami in drugimi aktivnostmi, s katerimi se razlikuje od drugih posameznikov v organizaciji.
- *Odstop*: Če posameznik vidi večje možnosti za napredovanje v karieri izven organizacije, je njegova edina možnost za doseg teh ciljev odstop.
- *Zvestoba organizaciji*: Preko načrtovanja in razvoja kariere skušajo organizacije doseči zvestobo posameznikov in s tem obdržati posameznika v organizaciji.
- *Mentor*: Vloga mentorja, ki lahko z nasveti pomaga pri karieri posameznika.
- *Podrejeni*: Manager se lahko veliko nauči od ključnih podrejenih posameznikov, saj imajo le-ti veliko specializiranega znanja.
- *Možnosti za rast*: Posameznikove kompetence rastejo z usposabljanji, študijem ali novimi nalogami, lahko pa tudi preko privatnih klubov ali poznanstev.
- *Mednarodne izkušnje*: Mednarodne izkušnje so zelo pomembna možnost rasti za posameznika.

Najpogostejše ovire pri razvoju kariere, omenjene v raziskavi (McDougall & Vaughan, 1996, str. 41), so bile: pomanjkanje priložnosti za razvoj kariere; pomankanje usmerjanja kariere in premalo veljavnih predpisov za uposabljanja.

1.3.2 Opredelitev pojma razvoj kadrov

Prvotno so avtorji pojem razvoj kadrov razumeli kot izobraževalno dejavnost v organizaciji, katere temeljni cilj je izpolnjevanje in dopolnjevanje znanj in sposobnosti zaposlenih glede na trenutne in prihodnje potrebe delovnega procesa. Kasneje je pojem razvoj kadrov dobil širši pomen, ki ni opredeljeval le zahteve delovnega procesa, ampak tudi motive, interese in potrebe zaposlenih po izobraževanju¹⁶ in izpopolnjevanju¹⁷. Možina *razvoj kadrov* definira kot "sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovskoizobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih." Temeljna naloga razvoja kadrov je tako zagotavljanje optimalne poklicne, izobrazbene in kvalifikacijske strukture vseh zaposlenih glede na sedanjo razvitost in strateške cilje organizacije. Tako so instrumenti razvoja kadrov med seboj povezani s sistemi sprejemanja, razmeščanja, napredovanja in izobraževanja kadrov (Možina et al., 2002, str. 56).

Tabela 5: Temeljni pogledi na usposabljanje

POGLED NA USPOSABLJANJE	OSNOVNE ZNAČILNOSTI
ELITIZEM	Usposabljanje je dostopno le izbranim posameznikom. Tesno je povezano z vertikalnim napredovanjem v hierarhičnem sistemu.
VOLUNTARIZEM	Pobuda za usposabljanje je na strani posameznika. Stališče organizacije je, da delovne razmere ne zahtevajo stalnega učenja, zato je odločitev o usposabljanju prepuščena posamezniku.
CENTRALIZEM IN AVTORITARNOST	Pogled na usposabljanje izvira iz načina upravljanja in vodenja. Zaposleni se sami ne morejo odločati o svojem učenju. Usposabljanje je rezultat birokratskega procesa in je sproženo s strani avtoritete.
(NE)KONFORMIZEM	Če v organizaciji prevladuje konformizem v odnosih med zaposlenimi, zaposleni čakajo na centralno usmeritev in vodenje pri učenju. Če prevladuje nekonformizem, zaposleni sami dajejo pobude, saj organizacija ceni ustvarjalnost, inovativnost in samoiniciativnost. Velikokrat se v organizaciji pojavljata obe možnosti, odvisno od ciljev usposabljanja, tako je na primer usposabljanje s področja varstva pri delu obvezno, medtem ko je usposabljanje s področja osebne učinkovitosti prostovoljno.
HUMANIZEM	Posameznikovi interesi so nad interesi organizacije. Zaposleni sam odloča o vsebini, metodah, obsegu in trajanju usposabljanja. Izvajalci usposabljanja so vnaprej seznanjeni z zahtevami in cilji posameznikov.
NENEHNO USPOSABLJANJE IN RAZVOJ	Za organizacijo, ki se zaveže stalnemu usposabljanju in razvoju, je značilno: konstantno učenje, vseživljenjsko učenje, usposabljanje in razvoj sta trajna, neprekinjena procesa, ki vključujeta posameznika in organizacijo, strategija organizacije je usmerjena v pripadnost nenehnemu razvoju in poudarja odgovornost vsakega posameznika v organizaciji za njegov lastni razvoj, jasno opredeljene odgovornosti in nosilci odgovornosti, ustrezen mehanizem nagrajevanja ter okolje, naklonjeno učenju.

Vir: Prirejeno po Reidu in Barringtonu v G.Vukovič & G. Miglič, *Metode usposabljanja kadrov*, 2006, str. 259-262.

Organizacije, ki imajo sprejete razvojne strategije in jasno začrtane poti za njihovo doseganje, praviloma razvijejo notranje rezerve talentov. Preko razvoja kadrov se takšnim organizacijam

¹⁶ Izobraževanje je načrtovan in dolgotrajen proces razvijanja znanja, spretnosti in navad, katerega cilj je razvijati znanje, spretnosti, vrednote in razumevanja, ki so potrebni v življenju (Vukovič & Miglič, 2006, str. 21).

¹⁷ Izpopolnjevanje pa je dopolnjevanje in spreminjanje že pridobljenega znanja spretnosti, sposobnosti in navad, katerega cilj je vzdrževanje ali večanje uspešnosti in učinkovitosti zaposlenih pri delu (Vukovič & Miglič, 2006, str. 24).

povečuje storilnost in izboljšuje bodisi kakovost izvajanja storitev ali proizvodnje izdelkov, bodisi dosežejo večjo prilagojenost zaposlenih svojemu delu, njihovo večjo lojalnost organizaciji ter motivacijo (Možina et al., 2002, str. 63). Ne glede na prednosti, ki jih prinašata usposabljanje posameznikov in razvoj kadrov, so se skozi obdobja izoblikovali različni pogledi, ki so prikazani v tabeli (glej Tabelo 5, na str. 17), glede na odnos organizacije do usposabljanja¹⁸ in razvoja kadrov (Reid in Barrington v Vuković & Miglič 2006, str. 259-262).

2 NOSILCI NAČRTOVANJA KARIERE

Načrtovanje kariere praviloma poteka v dialogu med organizacijo in posameznikom. Organizacija se mora zavedati, da so njena potreba človeški viri. Posameznik pa, da je kariera izredno pomembna za kvaliteto življenja, da skrbi zanjo ne more v celoti prenesti na organizacijo (Konrad, 1996, str. 47). Ne glede na odgovornost in ključno vlogo, ki jo ima posameznik v procesu načrtovanja kariere, pa morajo biti vanj vključeni tako vodilni management, managerji, zaposleni, kot tudi oddelek za razvoj kadrov, svetovalci in mentorji za razvoj kariere, od katerih ima vsak svojo vlogo in odgovornost v razvojni kulturi, zato je njihova odgovornost za načrtovanje kariere posameznika deljena in vsakemu od njih prinaša določene koristi, kar nedvomno prispeva k dobrobiti posameznika, kot tudi organizacije kot združbe.

2.1 Vloga vodilnega managementa

Vodilni management določa in javno sporoča osnovno filozofijo razvoja v organizaciji. Bistveno je, da podpirajo razvoj kariere posameznikov ter da to sporočajo zaposlenim na različne načine (z okrožnicami, pismi ali nagovori), da so vsem zaposlenim v organizaciji vzor, zato morajo ob vsaki priložnosti okrepiti svoje sporočilo o razvoju posameznikov. Zaposleni od vodilnega managementa pričakujejo podporo razvoju v enaki meri kot podporo kakovosti proizvoda, produktivnosti, konkurenčni prednosti in reorganizaciji. Če vodilni management ne podpre ideje razvoja posameznikov, potem zaposleni niso okrepljeni za sprejetje le-tega. Zaveza vodilnega managementa k razvoju je zelo pomembna, saj se lahko organizacija lažje preoblikuje iz prejšnjega v novi sistem, ki podpira razvoj in rast posameznika, kjer je prisotna konstantna rast zaposlenega in je vodilo odprta komunikacija o ciljih, vrednotah, možnostih organizacije in razvoju posameznika (Simonsen, 1997, str. 114 in str. 117-119).

Navedeno potrjujejo tudi rezultati raziskave Gutteridge, Lebowitz in Shore (1993), s katero so ugotovili, da: "Vodilni management verjame, da je razvoj kariere pomemben del razvoja zaposlenega." S to izjavo se je zelo strinjalo ali strinjalo 94% zaposlenih v Evropi, 92% v Avstraliji, 100% v Singapuru in 80% v ZDA (Simonsen, 1997, str. 117). Tako sta za načrtovanje

¹⁸ *Upisabljanje* je razvijanje znanja, sposobnosti in spretnosti posameznika, ki jih le-ta potrebuje pri opravljanju konkretnega dela, z namenom pridobivanja znanja in delovnih spretnosti, sprememb stališč ter vedenja. Je skladno z zahtevami dela ter cilji organizacije. Lastnik usposabljanja je organizacija, medtem ko je lastnik razvoja posameznik. Upisabljanje je v organizaciji obvezno, medtem ko razvoj posameznika izhaja iz njegove motivacije in je njegova odgovornost, ki jo opravlja prostovoljno (Vuković & Miglič, 2006, str. 22).

kariere pomembni slednji ugotovitvi: da vodilni management verjame v razvoj kariere in da zaposleni vedo, da vodilni management verjame v razvoj kariere.

2.2 Vloga managerjev

Managerji morajo osnovno filozofijo in vizijo, ki jo je opredelil vodilni management, operacionalizirati. Vloga managerja je, da (1) gradi odnos z zaposlenim, ki temelji na zaupanju, (2) testira dejansko obnašanje zaposlenega, (3) zagotavlja informacije in nasvete ter (4) sodeluje pri načrtovanju kariernih ciljev (Cvetko, 2002, str. 139-140).

Manager nudi zaposlenemu informacije o poslovnih potrebah, smeri delovanja v organizaciji in načrtovanih ciljih oddelka. Managerji so v procesu razvoja zaposlenega "coachi"¹⁹. Pri "coachingu"²⁰ manager vzpostavi odnos z zaposlenim, spodbuja k prevzemanju tveganja, razpravlja o potrebah in željah. Pri tem jih manager ne sme ocenjevati, temveč mora spodbujati odprto komunikacijo in imeti na voljo dovolj časa za potrebe posameznika. Ko razpravljajo o rezultatih samoocenjevanja, skupaj razjasnijo specifične lastnosti dela, ki bodo pomagale k razvoju in zadoščanju potreb zaposlenega. Manager mora dati zaposlenemu iskrene povratne informacije s katerimi si bo pomagal pri osredotočanju na cilje. Paziti mora, da ne spodbudi pri zaposlenem lažnih upanj. Zaposlenemu nudi nasvete in pomoč, vendar managerji niso karierni svetovalci, zato je diskusija med managerji in zaposlenimi omejena na usmeritev v potrebe oddelka, v katerem delajo, in v smer delovanja za zaposlene, ki jih bo pripeljala do ciljev in rasti pri tekočem delu. Če zaposleni želi dodatno pomoč za prihodnje priložnosti v organizaciji, lahko prosi managerja za priporočilo o dodatnih virih pomoči v organizaciji. Managerji lahko dajejo samo nasvete, vendar ne smejo direktno povedati zaposlenemu, ali naj se loti ali ne določenega cilja, ki si ga je zastavil. Cilj tega naj bi bilo širše ozaveščanje zaposlenega o organizaciji in realnih možnostih.

Naslednja odgovornost managerja je sodelovanje z zaposlenim pri osebnem razvojnem načrtu. Manager lahko zaposlenemu pove, kaj mora narediti na sedanji poziciji, da bo lahko po svoje prispeval k zastavljenim ciljem. Zaposleni pa mora sam narediti osebni razvojni načrt, pri katerem mu manager samo svetuje, kot je prikazano v tabeli (glej Tabelo 6, na str. 20). Zaposleni se mora obvezati k neprestanemu učenju in iskanju možnosti za učenje novih spretnosti.

¹⁹ *Coach* posameznika spodbuja k razvijanju bolj prožnega vedenja, preizkušanju neznanega in se spoprime z novimi področji takrat, ko mu to ustreza. Ko posameznik razvije paleto vedenja, se le-ta na globlji ravni zave, da je k njihovi rasti prispeval lastni trud ter lastne odločitve in dejanja, predvsem pa, da je za to zaslužen sam, in ne njegov coach. Coachi tako posamezniku pomagajo odkriti lastne rešitve in strategije, zagotavljajo novo perspektivo, pomagajo posameznikom, da razvijajo njihove naravne zmožnosti. Coachi opazujejo, kako vsi deli posameznikovega življenja delujejo kot celota. Moč coachinga je odvisna od moči vezi med coachem in posameznikom. Coachi so prepričani, da ima posameznik vse vire, ki jih potrebuje, in da je za rezultate, ki jih je potrebno doseči pri delu, odgovoren posameznik sam (Dragovič, 2008).

²⁰ *Coaching* je proces, v katerem coach pomaga organizaciji, da sama najde pravo pot. S pomočjo coachinga se posamezniki in organizacija razvijajo hitreje, bolj poglobljeno in celostno, predvsem pa trajno. Omogoča posamezniku uravnovežiti razmerje med osebnimi in razvojnimi potrebami organizacije, omogoča hitrejše doseganje različnih ciljev organizacije in hitrejše pridobivanje specifičnih situacij, zaradi katerih organizacije ne želijo izgubiti ključnih posameznikov (Pegan Stremberger, 2008).

Tudi za managerje velja, da morajo skrbeti za svoj razvoj. Če bodo razumeli proces načrtovanja kariere, bodo lahko v pomoč zaposlenim. V nasprotnem primeru pa lahko managerjevi interesi trčijo ob potrebo po razvoju zaposlenega in tako pride do konfliktna situacije, na primer, ko bo zaposlenemu ponujena možnost napredovanja v drugem oddelku, manager pa ga potrebuje, saj dela na ključnem projektu oddelka. Rešitev nastale situacije, ki bo temeljila na konsenzu, je v sodelovanju. Zaposleni bo praviloma dlje časa ostal v oddelku, če bo imel občutek, da manager resnično razmišlja o njegovi dobrobiti in razvoju in se bo morda odločil za preložitve možnosti napredovanja zaradi trenutnih potreb oddelka, v katerem dela (Simonsen, 1997, str. 121-126).

Tabela 6: Naloge managerjev pri podpori razvoja zaposlenih

NALOGE MANAGERJA	PREDMET POGOVORA	REZULTATI
Coaching	Ocenjevanje	
Poslušanje in sklepanje;	Podajanje informacije o samoocenjevanju zaposlenega, in sicer o vrednotah, spretnostih, zanimanju in dosežkih;	Razjasnitev lastnosti želenega dela zaposlenega;
Testiranje realnosti	Povratna informacija	
Podajanje povratne informacije;	Preverjanje, kako se zaposleni vidi, kakšno je njegovo tekoče delo povezano z možnostmi v prihodnosti;	Pridobitev realne podobe zaposlenega;
Svetovanje	Informacija in nasveti	
Ponudba pomoči organizacije (informacije in druga pomoč);	Podajanje informacije o možnostih, razvoju, virih organizacije;	Ozaveščanje organizacije;
Načrtovanje razvoja	Razvoj	
Ponudba pomoči v določanju ciljev in načrtovanju kariere;	Opredelitev stvarnosti in omejitev, razvojnih ciljev, razvojnih nalog;	Izdelava načrta razvoja;

Vir: P. Simonsen, Promoting a development culture in your organisation: using career development as a change agent, 1997, str. 123.

2.3 Vloga posameznika

Posameznik nosi temeljno odgovornost za svojo lastno kariero, ki jo mora aktivno voditi. Pri tem je pomembno, da opusti mentaliteto odvisnosti, ki ga je vodila v grajanje vodilnih, "češ da so oni krivi za njegov položaj" (Cvetko, 2002 str. 141). Posledice odvisnosti od organizacije so krivda, čezmerna uslužnost, pasivnost in pogled v preteklost in ne v prihodnost ali celo sovraštvo zaradi neizpoljenih ciljev v karieri (Brečko, 2006a, str. 228). V razvojni organizacijski kulturi je razvoj kariere za posameznika ključnega pomena. Zaposleni se morajo zavedati svojih kompetenc in cene na tržišču, saj jim prav te kompetence dajejo sliko o njihovi možnosti zaposlitve (Cvetko, 2002, str. 142).

Zaposleni, ki jim je pomemben njihov razvoj kariere, se morajo zavedati, da se začne možnost nadaljnega razvoja kariere prav na sedanjem delovnem mestu. Zaposleni morajo povezati povratne informacije delovne uspešnosti z možnostmi v prihodnosti. Aktivno morajo iskati možnosti razvoja novih spretnosti in kompetenc za tekoče delo in delo v prihodnosti. Zato je pomembno sodelovanje z managerjem, saj prav on najbolje poveže razvoj z delovno uspešnostjo.

Glavna odgovornost posameznika je samoocenjevanje. V pomoč mu je lahko formalno ali neformalno ocenjevanje posameznika ali v skupini. Vsakič, ko pridobi novo znanje ali nove izkušnje, se mora znova samooceniti. Pri samoocenjevanju so najbolj pomembne delovne vrednote. Zelo pomembno je, da posameznik ve, kaj mu je pomembno pri njegovem delu. Tako se lahko v spreminjajočem se okolju prilagaja in prepoznava v svojem nezadovoljstvu konflikt vrednot ter se na tej osnovi odloči, ali na delovnem mestu ostane ali ga zamenja. Prvo, kar mora storiti vsak zaposleni je, da definira svoje cilje in uspehe. Priporočljivo je, da si jih zapiše, saj so tako bolj jasno definirani in povedani. Svoje cilje mora nato obelodaniti, jih povedati managerju, mentorju, sodelavcem in partnerju, vsem, ki mu lahko pomagajo pri njihovem uresničevanju.

V nekaterih organizacijah zaposlene prosijo, da zapišejo osebni razvojni načrt, ne glede na to, da je to odgovornost zaposlenega. Nekatere organizacije te načrte uporabijo pri načrtovanju, nekatere pa le kot smernice v pogovoru med managerjem in zaposlenim. Če organizacije uporabijo osebni razvojni načrt za svoje načrtovanje, ima to za organizacijo določene prednosti in slabosti, prikazane v spodnji tabeli (Tabela 7) (Simonsen, 1997, str. 128-130).

Tabela 7: Prednosti in slabosti uporabe osebnega razvojnega načrta v organizaciji

PREDNOSTI	SLABOSTI (OMEJITVE)
1. organizacija ima evidentirane interese, želje, cilje svojih zaposlenih; 2. organizacija ima lahko osebne razvojne načrte shranjene v bazi podatkov, ki se lahko uporabijo pri kasnejših odločitvah in načrtovanju človeških virov; 3. organizacija lažje načrtuje usposabljanja; 4. organizacija lahko načrte uporabi za meritve, koliko zaposlenih prevzema individualno odgovornost glede svoje kariere.	1. če so zaposleni zares individualno odgovorni za svojo kariero, potem je zahteva po pisanju osebnega razvojnega načrta kontradiktorna, saj sporočajo po drugi strani željo po individualnem razvoju; 2. če v organizaciji ni iskrenosti, potem bodo zaposleni zapisali v osebni razvojni načrt tisto, kar predvidevajo, da organizacija želi; 3. v vsakem primeru mora zaposleni natančno vedeti, za kakšne namene in kdo bo njegov načrt uporabljal.

Vir: P. Simonsen, Promoting a development culture in your organisation: using career development as a change agent, 1997, str. 130.

Odgovornost za nadaljnje učenje je deljena med posameznikom in organizacijo. Organizacija mora načrtovati in ponuditi proste dni in finančna sredstva za obvezna izobraževanja. Veliko organizacij omogoča posameznikom prosta dneva in šolnino tudi za nadaljnje učenje, saj veliko organizacij vidi v tem dobro investicijo. Na drugi strani pa mora biti posameznik zmožen in pripravljen za učenje in sledenje izboljšavam v poklicnem in tehničnem znanju. Sam si mora poiskati izobraževalne priložnosti, da izboljša svojo poklicno rast. Če ima na voljo izobraževanja pri delodajalcu, morajo izkoristiti vsako takšno priložnost. Prav tako je odgovornost posameznika, da se izobražuje v svojem prostem času in finančno prispeva pri svojem nadaljnjem učenju (Baer, 2001, str. 427-428). Posameznik lahko uporablja za svojo poklicno rast različne učne priložnosti, od tradicionalnih do alternativnih, opredeljenih v prilogi (glej Priloga 1, na str. 1).

2.4 Vloga oddelka za razvoj kadrov

Oddelek za razvoj kadrov je predstavnik organizacije. Odgovornost tega oddelka je v določitvi sistema človeških virov, ki podpira razvojno kulturo. Paziti mora na lasten ugled pri pospeševanju razvojnih sprememb, in si prizadevati, da so pričakovanja v razvoju usklajena s politiko nagrajevanja in politiko izbiranja kadra (Cvetko, 2002, str. 143).

Odgovornost oddelka je zagotavljanje razvojnih virov za zaposlene in managerje, kot na primer z usposabljanji ali literaturo. Kritična odgovornost oddelka je, da zgradi mehanizem, v katerem bo razvoj trajajoč proces. Povezati je potrebno osebni razvojni načrt z načrtovanjem človeških virov; svetovati managerjem na vseh nivojih; poskrbeti, da so cilji in usmeritve organizacije sporočene vsem zaposlenim; uvesti nagrajevanje v skladu z vertikalnimi in horizontalnimi napredovanji; uvesti izobraževanje in usposabljanje ter spremljanje učinkov le-teh; določiti strateške vloge kadrovske funkcije; skrbeti za razvoj stroke in uvajanje novih rešitev na področju razvoja kariere (Simonsen, 1997, str. 134; Brečko, 2006a, str. 232).

2.5 Vloga svetovalcev za razvoj kariere

Svetovanje o karieri je usmerjanje in zagotavljanje informacij ter dajanje priporočil, ki se nanašajo na odločitve o delu in karieri zaposlenega. Svetovalci za razvoj kariere so lahko zunanji ali notranji svetovalci. Prednost izbire zunanjih svetovalcev je v njihovi objektivnosti, saj niso lojalni politiki organizacije in nimajo političnih zvez z organizacijo, slabost pa je slabo poznavanje poslovnega področja. Prav to je prednost notranjih svetovalcev, saj lahko svetujejo o nadaljnjem razvoju zaposlenih znotraj organizacije (Simonsen, 1997, str. 143).

Naloga svetovalcev je "*coaching*" zaposlenega v odločitvah pri razvijanju kariere, ki temelji na odprti komunikaciji, opogumljanju zaposlenega k samoocenjevanju, razumevanju vrednot, na usposobljenosti ugotavljanja potreb zaposlenega in na osredotočenju na dodatne vire, ki so pomembni za zaposlenega. Karierni svetovalec začne z *daignosticiranjem*, v katerem skuša ugotoviti probleme in želje zaposlenega, morebitne okoliščine ter rezultate samoocelitve. Ta korak je zelo pomemben, vendar mora biti karierni svetovalec pripravljen tudi na reševanje emocijsko obremenilnih problemov ter kulturnih in etničnih razlik. Svetovalec ne sme ocenjevati zaposlenega, ampak mora biti objektiven. Presoditi je *potrebno dejansko situacijo* z ocenitvijo prednosti, slabosti in razvojnih potreb, ponuditi pomoč zaposlenemu, zagotavljati podporo in vzpodbujati zaposlene. Potrebno je ponuditi pomoč zaposlenemu pri *oblikovanju kariernih ciljev* in sicer pri definiranju realnih ciljev, določanju korakov za izvajanje aktivnosti in ugotavljanju realne ocene dejanske situacije, ko so cilji nerealni. Je potrebno *motivirati, spodbujati in podpirati* pri pisanju osebnega razvojnega načrta, iskanju načinov za preseganje ovir, razvijanju tivnosti za doseganje ciljev in ne nazadnje pri proslavljanju doseženih uspehov. Podrobno so potrebna znanja opisana v tabeli (glej Tabelo 8, na str. 23) (Cvetko, 2002, str. 145-147).

Tabela 8: Potrebna in dodatna znanja za svetovalca

USPOSOBLJENOST	SVETOVANJA
POTREBNA ZNANJA	
COACHING	- odprto komunicirati in poslušati; - spodbujati zaposlenega, da sporoča svoje ideje; - razumeti potrebe, želje, vrednosti zaposlenega; - osredotočiti se na zadeve, pomembne za zaposlenega;
PREISKOVANJE	- pomagati pri čustvenih zadevah; - s pomočjo vprašanj določiti prave probleme; - biti objektiven in ne presoјati;
TESTIRANJE REALNOSTI	- biti razvojno usmerjen in ne ocenjevalni; - pomagati zaposlenemu razumeti, kako so sedanje delovne uspešnosti povezane z možnostmi v prihodnosti; - definirati prednosti, slabosti in razvojne potrebe; - pomagati zaposlenemu razumeti, kako pomemben je njegov ugled;
ZASTAVLJANJE CILJA	- pomagati zaposlenemu pri postavljanju kariernih ciljev; - pomagati zaposlenemu zapisati cilje, ki so specifični in merljivi; - določiti korake do cilja; - pomagati pri realističnih pričakovanjih, če so le-ta nerealistična;
MOTIVIRANJE K DEJANJU	- določiti razvojne korake, ki bodo pomagali zaposlenemu do cilja; - identificirati ovire in možnosti premostitve ovir; - spodbujati zaposlenega k napredku; - se veseliti uspehov;
DRUGA POTREBNA ZNANJA	
POMEMBNOST VREDNOT DELA	- ugotoviti, kako vplivajo vrednote na delovni uspeh in zadovoljstvo; - ugotoviti, katere pomembne vrednote manjkajo, in kakšne nezaželene okoliščine so prisotne; - pomagati pri ugotavljanju vrednot (kaj je pomembno za tebe pri delu) in identificiranju interesov (kaj rad delaš) in razlike pri tem;
POVEZOVANJE CILJEV	- zagotavljati ravnotežje med željami posameznika in potrebami organizacije; - poznati strateške usmeritve organizacije, in jih povezati s cilji zaposlenih;
ZAGOTAVLJANJE INFORMACIJ	- poznati pozicije, oddelke, trende, zahteve; - razumeti strateške usmeritve organizacije; - razumeti in sporočiti usmeritve in procedure o zaposlovanju, usposabljanju in izbiranju zaposlenih; - imeti svojo mrežo kontaktov; - pomagati pri razumevanju kulture organizacije; - sporočiti zmožnosti in omejitve organizacije;
“ZDRAVA PAMET”	- razumeti trende, ki lahko vplivajo na karierni razvoj; - razumeti ugled in sponzorje v doseganju kariernih ciljev; - razumeti, kako se dela mreža kontaktov; - razumeti zaželeno obnašanje, ki pomaga k uspehu.

Vir: P. Simonsen, *Promoting a development culture in your organisation: using career development as a change agent*, 1997, str. 145-149.

2.6 Vloga mentorjev za razvoj kariere

Mentorji so po definiciji Lewisa “izkušeni, produktivni managerji, ki imajo dobre odnose z manj izkušenimi in jim lajšajo njihov osebni razvoj, v njihovo osebno korist in v korist organizacije” (Merkač v Lukas, 2006, str. 27). Mentorji niso zunanji svetovalci in nimajo organiziranega oddelka, ampak so spoštovanja vredni ali vodilni managerji (Simonsen, 1997, str. 157). Mentorstvo je lahko formalno ali neformalno. Za formalno mentorstvo imajo v organizaciji pravila, ki natančno določajo naloge mentorja. Za neformalno mentorstvo pa je značilno, da se

zgodí na spontano pobudo mentorja in mentoriranca. Mentorstvo je praviloma ponujeno novim zaposelnim, a bi ga potrebovali vsi zaposleni pri premikih v karieri (Brečko, 2006a, str. 229-231).

Mentorju je ponujena možnost, da pomaga pri razvoju drugih, medtem ko je zaposlenemu dana možnost, da pridobi znanje in izkušnje izkušenejšega mentorja, kar je prostovoljni proces, za kar mora biti pobuda na strani mentorja in zaposlenega in je koristen za oba. Koristi pa ima tudi organizacija, saj večja motivacija in več timskega dela povečujeta produktivnost, izboljšana je medsebojna komunikacija in medsebojno razumevanje in omogočen je dostop do informacij o razvojnih priložnostih in potrebah v organizaciji.

Idealni mentorji skrbijo za druge in so spoštovani. Počutijo se varne in ne ogrožene z uspehom drugih. So zaupanja vredne osebe in zaupajo drugim, prav tako verjamejo v misijo, cilje, vrednote in politiko organizacije ter cenijo svoje delo. Imajo osebno moč ter so odprte, inovativne, potrpežljive in tolerantne osebe, ki so pripravljene prevzeti tveganje in imajo mrežo resursov v organizaciji in izven nje. Prav tako so predani razvoju kadra ter so pripravljeni in zmožni vodenja. Mentorji potrebujejo ustrezna znanja, ki so prikazana v tabeli (Tabela 9) (Simonsen, 1997, str. 158-164).

Tabela 9: Potrebno znanje za mentorja

POTREBNA ZNANJA
- spretnosti v medosebnih odnosih (zgraditi odnos, sodelovati, reševati konflikte); - sposobnost komuniciranja (aktivno poslušati, podajati povratne informacije, govoriti jasno in učinkovito); - sposobnost vodenja (podajati usmeritve in motivirati, podpirati spremembe, ceniti različnost, graditi mrežo kontaktov); - podjetništvo (vedeti veliko o poslu in imeti "zdravo pamet"); - sposobnost reševanja problemov (definirati in analizirati alternative, sprejemati pametne odločitve; ukrepati).

Vir: P. Simonsen, Promoting a development culture in your organisation: using career development as a change agent, 1997, str. 162-164.

Pri učinkovitem in pravilnem izvajanju mentorstva morajo sodelovati tako mentorji, mentoriranci, managerji in organizacija, pri tem pa ima vsak svoje odgovornosti, prikazane spodaj (glej Tabelo 10, na str. 25). Da bo pri mentorskem delu dosežen uspeh, je potrebno upoštevati kritične dejavnike: čim manj administracije; percepcija, da je proces pravičen; podpora managerjev; redno sodelovanje ter realna pričakovanja (Simonsen, 1997, str. 160-163 in str. 165).

Tabela 10: Odgovornosti vključenih v proces načrtovanja kariere pri mentorstvu

ODGOVORNOST MENTORJA	ODGOVORNOST MENTORIRANCA
- imeti mora dovolj časa za mentoriranca in ustvarjati občutek odprtosti; - postaviti realna pričakovanja, pomagati mentorirancu pri postavitvi realnih ciljev in primernega načrta; - poslušati mentoriranca in biti odprt za njegove ideje in mnenja; - ponujati izzivalne ideje in podajati izkušnje o rasti; - spodbujati profesionalno obnašanje in se soočiti z negativnimi obnašanji, namerami in odnosom; - pomagati pri identificiranju ovir in iskati načine za premostitev ovir; - spodbujati in stati ob strani mentorirancu v težkih trenutkih; - sprožiti samozavedanje; - deliti kritično znanje in vpogled v organizacijo; - spodbujati mentoriranca, da razišče opcije.	- prevzemati odgovornosti za svoj razvoj in rast; - biti pripravljen zapisati svoje cilje in se usmeriti proti njim; - iskati izzivalne naloge, večjo odgovornost, nove naloge in nove možnosti učenja; - spodbujati odnos z mentorjem; - jasno povedati probleme in možne rešitve; - biti odprt in iskren glede potreb in občutkov; - biti dovzeten za povratne informacije in coaching; - učiti se prilagajati spremembam; - razumeti protokol mentoriranja in se primerno obnašati; - obdržati zaupanje.
ODGOVORNOST MANAGERJA	ODGOVORNOST ORGANIZACIJE
- razumevati prednosti za vse vključene v program in organizacijo; - poznati cilj in namen mentorskega programa; - se vključiti v programe usposabljanja za mentorje zaradi lažjega razumevanja in podpiranja procesa; - razjasniti, kaj je primeren čas stran od dela; - spoštovati mentorjev odnos do razvoja in ponuditi pomoč; - odprto komunicirati z mentorirancem in mentorjem.	- sporočiti cilje programa in smernice vsem; - pridobiti zavezo tistih, ki želijo biti mentorji; - izbrati postopek zbiranja mentorjev; - ponuditi orientacijo in usposabljanje za vse, ki so v programu; - aktivno podpirati program; - ponuditi vire za udeležence v programu; - ocenjevati program; - hitro reagirati na probleme; - dovoliti prekinitev programa, če je to potrebno.

Vir: P. Simonsen, *Promoting a development culture in your organisation: using career development as a change agent*, 1997, str. 160-163.

3 VPLIV OKOLJA NA NAČRTOVANJE KARIERE

3.1 Vpliv širše družbe

Zaradi tehnoloških sprememb je bilo veliko zaposlenih odpuščenih, medtem ko veliko organizacij še vedno izvaja programe prestrukturiranja, kar pa ni enostaven proces. Pogosto se zgodi, da zaposlenih ni mogoče hitro prekvalificirati brez sodelovanja širše družbe, kar je ključnega pomena. Širša družba mora pri tem skrbeti za varnostno mrežo, ki posameznikom omogoča, da se prekvalificirajo ali na novo izobrazijo. Tehnologije se spreminjajo vse hitreje, zato bo vloga širše družbe za premostitev sprememb v karieri vse pomembnejša (Brečko, 2006a, str. 285). Širšo družbo v tem kontekstu predstavljajo Evropska unija, vlade, lokalne skupnosti, izobraževalne in druge institucije. Le-te imajo za posameznika in organizacijo pomemben vpliv v različnih obdobjih kariere, s tem ko oblikujejo ustrezne politike na različnih področjih delovanja in nudijo podporo predvsem razvoju, študijskim in izobraževalnim programom, pokojninskemu in zdravstvenemu sistemu, socialni pomoči in pomoči pri prekvalifikaciji (Schein, 1978, str. 253).

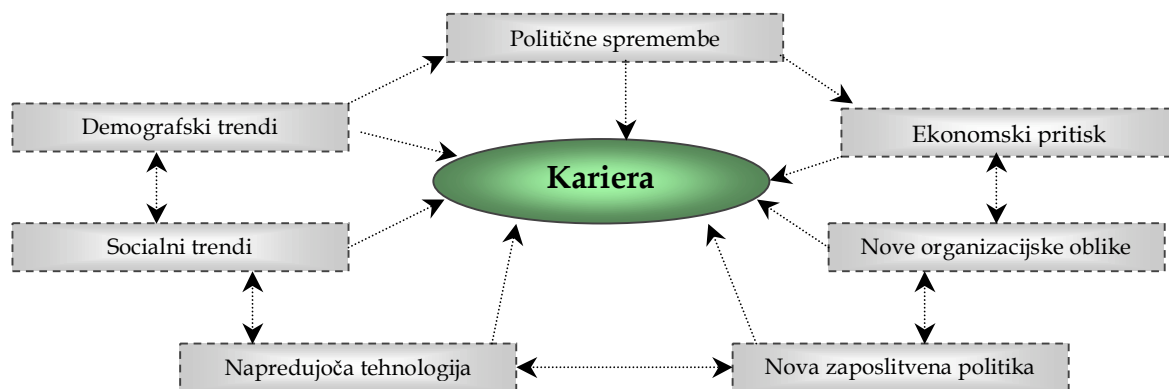
Dandanes so tržni pogoji tisti dejavnik, ki organizacije sili k večji fleksibilnosti in uvajanju novih tehnologij in metod dela. Tovrstno prilagajanje ima za posledico uvajanje novih delovnih

postopkov ter oblikovanje delovnih mest, kar pa zahteva ustrezno prilagajanje kadrov novim zahtevam. Kar zadeva oblikovanje sistema razvoja kadrov, je tako za posameznika kot za organizacijo pomembno poznavanje situacije na trgu delovne sile. Učinkovitost organizacije je odvisna od prilagajanja obstoječim dejavnikom gospodarjenja, zlasti ekonomskim. Z vidika razvoja kadrov so najpomembnejši dejavniki okolja predvsem socialna politika, politika zaposlovanja in delovnopravna zakonodaja²¹. Glede na to, da razvoj kadrov temelji predvsem na izobraževanju²², gre med pomembne dejavnike okolja šteti predvsem sistem poklicnega izobraževanja, mladine in odraslih (Možina et al., 2002, str. 58–59).

3.2 Vpliv splošnih dejavnikov na načrtovanje kariere

V povezavi s sodobno opredelitvijo kariere je zaslediti, da odgovornost za načrtovanje kariere vse bolj prehaja na posameznika, ki pa se ne nanaša le na delovne izkušnje, temveč tudi na področje prostega časa. Tako imajo na odločitve v zvezi s oblikovanjem in načrtovanjem kariere posameznika vedno večji vpliv družina in druga socialna okolja (Brečko, 2006a, str. 31), kot tudi splošni dejavniki v medsebojni povezanosti (Slika 3) (Možina et al., 1994, str. 473).

Slika 3: Vpliv splošnih dejavnikov na oblikovanje kariere



Vir: F.A.Clark, *Total career management: strategies for creating management careers*, 1992, str. 14; S. Možina et al., *Management* 1994, str. 473.

Splošni dejavniki kot so: *tehnološki trendi* (staranje prebivalstva in s tem staranje delovne sile, pomanjkanje prirastka mladega aktivnega prebivalstva in spretnosti v različnih dejavnostih, predvsem s področja informacijskih in tehničnih znanosti); *politične spremembe* (spremembe zakonodaje, ki vpliva na pogoje zaposlovanja, izobraževanja in načrtovanja kariere posameznikov ter s tem na organizacijsko strukturo in delovanje organizacij v smeri decentralizacije); *ekonomski pritiski* (prevzemi zaradi odstranitve davčnih omejitev na

²¹ Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v slovenskem prostoru določajo predvsem Zakon o delovnih razmerjih, ki ureja izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje za vse zaposlene, medtem ko Zakon o javnih uslužbencih velja le za uradnike v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti. Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti pa ureja izobraževanje brezposelnih oseb, ki določa, da se lahko brezposelna oseba pod določenimi pogoji izobražuje zaradi večje možnosti ponovne vključitve v zaposlitev ter da se lahko v okviru politike zaposlovanja delodajalcem namenijo finančna sredstva in posojila za nova delovna mesta, z namenom pospeševanja zaposlovanja, izobraževanja in usposabljanja ter ohranitev produktivnih delovnih mest (Korpič-Horvat, 2006, str. 22).

²² Tako je že z *Ustavo Republike Slovenije* določeno, da mora država na vseh ravneh zagotoviti enoten sistem izobraževanja ter državljanom omogočiti, da pridobijo izobrazbo glede na njihove želje, kompetence, potrebe in možnosti družbe, ne določa pa ničesar v zvezi z izobraževanjem že zaposlenih (Korpič-Horvat, 2006, str. 22).

evropskem trgu, globalizacija, deregulacija, prestukturiranje, lobiranje različnih interesnih skupin, trendi zniževanja stroškov, ki so vidni v splošeni hierarhiji ter fleksibilnosti zaposlovanja); *nove organizacijske oblike* (potreba po veliki odzivnosti in prilagodljivosti z vidika funkcionalne, številčne in finančne prilagodljivosti s ciljem hitre prerazporeditve zaposlenih glede na zahteve organizacije in lažje prilagodljivosti kratkoročnim spremembam z pogodbenimi delavci); *nova zaposlitvena politika* (samozaposlitev, delovno razmerje za določen čas, ipd.²³); *napredujoča tehnologija* (hiter dostop do informacij, večja prilagodljivost proizvodnje, boljši nadzor nad procesi, povečanje produktivnosti in konkurenčne prednosti organizacije) ter *socialni trendi* (pričakovanja, vrednote, povečano število ločenega in samskega prebivalstva, ki povzroča osamljenost in izolacijo, vpliv osebnega in družinskega življenja na delo) pomembno vplivajo tako na možnosti in priložnosti kot tudi na izbiro poklicne poti posameznika v prihodnosti (Clark, 1992, str. 15-45).

3.3 Vpliv okolja na organizacijo

Ekonomске in tržne spremembe, kot so hiter gospodarski in družbeni razvoj, konkurenčno globalno tržišče, vse večje zahteve po povečevanju kakovosti storitev in produktivnosti ter pravočasno oskrbovanje proizvodnih zmogljivosti so spodbude iz okolja, ki so organizacije spodbudile, da vse več pozornosti posvečajo razvoju kompetenc zaposlenih, posodabljanju stališč, vrednot in pričakovanj o delu in nalogah, vključevanju managerjev v prakso, prilagajanju dela posamezniku, reinženiringu²⁴, pridobivanju znanja o vedenju, razvoju in vrednotah zaposlenih in strukturnim spremembam v organizacijah (Simonsen, 1997, str. 13-14).

Vplivi iz okolja, globalizacija in tehnološke spremembe sproščajo meje med ponudniki, proizvajalci in kupci, kar ima za posledico naraščanje števila proizvodov in raznolikosti storitev ter povečevanja zahtevnosti potrošnikov in njihove informiranosti. Zato se organizacije reorganizirajo, tako da racionalizirajo poslovanje, se združujejo ali prevzemajo ter skupno vlagajo in sploščujejo, postajajo raznolike in kompleksne. Biti morajo sposobne hitreje dobaviti potrošne dobrine, zagotavljati potrošniku raznolikost ponudbe iz/na različne konce sveta. Tako smo priče spremembam v nakupovalnih navadah potrošnikov, ki lahko preko spleta povprašujejo po potrošnih dobrinah ter se takoj seznani s ceno in datumom dostave. Sprememba nakupovalnih navad pa spreminja vlogo nabavnih in prodajnih služb v organizaciji, redefinira procese naročanja, trženja, oblikovanja, proizvodnje in podobno. Zato je v organizacijah

²³ *Delitev delovnega mesta* - delo ob določenih dnevih v tednu ali delo ob določenih urah v dnevu, določeni tedni ali meseci v letu; *Gibljev delovni čas* - zaposleni si sam izbere začetek in konec delovnega časa; *Spremenljivo izmensko delo* - izmensko delo ni primerno le za manualno delo, ampak tudi za računalniško področje in visoko razvito tehnologijo; *Število letnih ur* - delo poteka fiksno število ur v letu, primerno za sezonska ali ciklična nihanja; *Prostovoljno zmanjšan delovni čas* - izbira za zaposlene, ki delajo polni delovni čas, saj ga lahko skrajšajo na dogovorjeni čas za ustrezno zmanjšanje plače. Primerno na primer za starše v času šolskih počitnic; *Možnost kariernega odmora* - vrnitev na delo brez izgube varnosti. Ni se potrebno odločati med kariero in družino; *Odmor* - od dela, kot oblika nagrade (Clark, 1992, str. 34-37).

²⁴ *Reinženiring* je temeljito premišljena in korenita prenova poslovnih procesov, da bi dosegli velike izboljšave v poslovanju organizacije, predvsem glede kakovosti izdelkov in storitev, obsega stroške in hitrosti odzivanja na potrebe kupcev. Gre za dramatične izboljšave v poslovanju (Armistead, Rowland v Simonič, 2005, str. 13).

potrebno veliko medsebojnega sodelovanja, za kar je izredno pomembno timsko delo. Komunikacija med oddelki in prenos informacij sta ključna, saj v primeru, če oddelok trženja ne poda ugotovljene potrebe potrošnikov oddelku za raziskave in razvoj, le-ta ne more narediti ustreznih izdelkov. Tudi socialnokulturne vrednote družine, dela in posameznika se spreminjajo. Tradicionalna vrednota lojalnosti organizaciji na podlagi starosti in pozicije je zamenjala vrednota individualizma. Zaposleni si želijo izzive in možnosti, da izrazijo svoje talente. Ljudje manj cenijo delo in kariero, hierarhije in napredovanje pa ne jemljejo kot uspeh v življenju. Več jim pomeni uravnoteženo življenje med delom, družino in lastnim razvojem (Schein, 2006, str. 44-50).

Vedno večje in pogoste spremembe okolja, kot so globalizacija, tehnološke spremembe, spremembe v vedenju potrošnikov, spremembe zakonodaje in podobno zahtevajo od organizacije nove načine odzivanja na spremembe, zaradi česar posamezniki potrebujejo novo znanje. Človek kot posameznik je postal konkurenčna prednost organizacij. Organizacije tako skušajo ustvariti ugodno okolje za učenje, ustvarjanje in inoviranje ter se iz dneva v dan bojujejo za ohranitev ali pridobitev tržnega deleža, kar pa jim lahko uspe le tako, da so se sposobne učiti hitreje kot njihova konkurenca. Tako nastajajo učeče se organizacije, ki se neprestano spreminjajo, širijo znanja, se učijo, pooblašajo posameznike, uporabljajo tehnologijo za čim boljše in hitrejšo prilagajanje spremembam ter spreminjajo svoje vedenje skladno s pridobljenim znanjem in novimi načini dela. Pri tem pa ni pomembno le učenje posameznikov v organizacijah, temveč je potrebno njihovo znanje tudi uporabiti (Majcen, 2005, str. 4-5).

Tabela 11: Značilnosti tradicionalne organizacije in učeče se organizacije

TRADICIONALNA ORGANIZACIJA	UČEČA SE ORGANIZACIJA
- zaprti sistem;	- odprt sistem, ki vključuje zunanje okolje;
- avtorski management;	- horizontalni stil vodenja;
- mehanicistični model zaposlenih, natančno določene naloge;	- poudarjanje in spodbujanje samovodenja, avtonomije, prevzemanja odgovornosti in iniciativnosti;
- pasivni treningi, ki poudarjajo merjenje učnih rezultatov;	- aktivno samoučenje, spodbujanje pozitivne učne klime;
- strogo določen sistem napredovanja glede na potrebe dela;	- fleksibilne oblike načrtovanja kariere glede na nove učne cilje;
- razumevanje koncepta kariere kot poklicne poti;	- nova opredelitev kariere kot izobraževanje in življenjske poti;

Vir: D. Brečko, Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom, 2006a, str. 218-219.

Garvin je opredelil učečo se organizacijo takole: “ Učeča se organizacija je usposobljena v ustvarjanju, akumuliranju in prenašanju znanja in usposobljena za spremembe vedenja na podlagi novo pridobljenega znanja”. Prav ta opredelitev organizacije se razlikuje od tradicionalne opredelitve organizacije, ki so prikazane v tabeli (Tabela 11). Učeča se organizacija lahko preživi v razmerah velike konkurence in hitrih sprememb, saj je usmerjena v nenehno učenje in v njej so zaposleni bolj prilagodljivi in bolje izrabljajo svoje ustvarjalne zmožnosti, kar je ključno za uspeh vsake organizacije, ne glede na področje njenega delovanja (Brečko, 2006a, 217-218).

Tudi organizacije bodo morale spremeniti svoje poglede in se umakniti od starega koncepta “*mi vemo, kaj je dobro zate*” ter podpreti zaposlene v smeri razvoja, če želijo, da zaposleni sprejmejo odgovornost za svoje delo in razvoj. Nedavno tega so razvoj izvajali managerji, danes pa se razvoj odvija prehitro, da bi deloval v starih okvirih, zato se morajo zaposleni razvijati sami, ob pomoči managementa. Karierno pot, ki je bila značilna v hierarhični organizaciji, je zamenjala konstantna rast in spreminjanje načinov za rast posameznika. Zato mora organizacija sporočati svoje cilje, potrebe, sisteme človeških virov svojim zaposlenim, da le-ti lahko strateško načrtujejo svoj razvoj in kariero. Odprta komunikacija o spremembah v organizaciji in oddelkih, novih delovnih mestih, možnostih v organizaciji je ključna, da se lahko zaposleni razvijajo v pravi smeri. Tako stara paradigma o skritih načrtih za posameznikov razvoj ni več aktualna (Tabela 12). Tudi nagrajevanje se mora prilagoditi novemu mišljenju. Če so zaposleni včasih prejeli nagrade za napredovanje, je potrebno v novem sistemu, kjer je pomembno dodajanje vrednosti, nagrajevati prispevke v delu (Simonsen, 1997, str. 24-25).

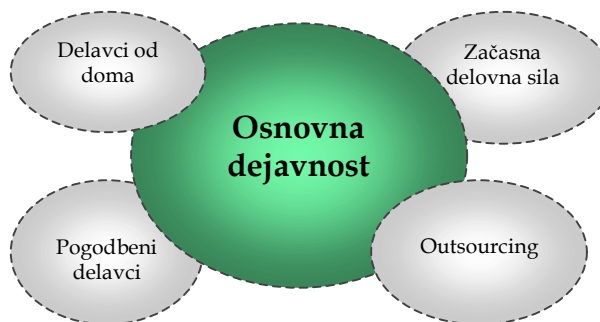
Tabela 12: Stare in nove paradigme kot posledice vpliva okolja na organizacije

STARE PARADIGME	NOVE PARADIGME
Organizacija ve, kaj je najbolje za zaposlenega.	Organizacija podpira razvoj in rast zaposlenega.
Razvoj je v rokah managerjev.	Partnerstvo pospešuje razvoj zaposlenega.
Definirana je karierna pot.	Definirana je večkratna, konstantna rast.
Obstajajo skrivnostni plani za vodilne managerje.	Vsi zaposleni morajo biti vključeni v svoj razvoj.
Informacije o organizaciji so skrite.	Informacije o ciljih, vrednotah organizacije so na voljo vsem zaposlenim.
Nagrade so za napredovanje.	Nagrade so za prispevek v delu.

Vir: P. Simonsen, *Promoting a development culture in your organisation: using career development as a change agent*, 1997, str. 25.

Ker so se organizacije sploščile in prestrukturirale, danes težko govorimo o hierarhičnem in piramidnem sistemu, in lažje o sistemu molekule (Slika 4), ki je sestavljen iz zaposlenih, ki prispevajo k osnovni dejavnosti v jedru, in zunanjih sodelavcev, ki niso del jedra. To so pogodbeni delavci, outsourcing²⁵, začasna delovna sila in delavci na domu (Simonsen, 1997, str. 34).

Slika 4: Sistem molekule



Vir: P. Simonsen, *Promoting a development culture in your organisation: using career development as a change agent*, 1997, str. 34.

²⁵ Outsourcing je najfleksibilnejša oblika zaposlovanja. V razvitih ekonomijah je že dobro vpeljan, posebno takrat, ko redna zaposlitev predstavlja za podjetje preveliko tveganje, ali ko podjetje potrebuje le začasno delovno silo. Po analizah sodeč bo oddajanje del zunanjim izvajalcem v naslednjih letih naraščalo ne samo na področju IT-ja, temveč vse bolj tudi na področju HR (Kocjan, 2008).

3.4 Vpliv okolja na posameznika

Vpliv iz okolja na posameznika se kaže tako, da je le-ta v teku let doživel veliko sprememb. Posledica tega je, da zaposlenim ni več zagotovljena varnost v organizaciji in vseživljenjska zaposlitev. Organizacije so predstavile nov koncept zaposljivosti. Zaposljivost pomeni, da se morajo posamezniki konstantno učiti in prevzemati odgovornost za svojo rast in razvoj, da bi imeli potrebno znanje, in da univerzitetna izobrazba ni dovolj, če želijo dobiti ali obdržati zaposlitev v katerikoli organizaciji. Nekatere organizacije sicer nudijo izobraževanja in druge možnosti, a odgovornost je na posamezniku. Zaposleni niso več "upravičeni" do zaposlitve, napredovanja in povišanja plače, v kolikor ne prispevajo k dodani vrednosti. Biti morajo predvsem prilagodljivi, imeti morajo veliko znanja in sprejemati veliko različnih vlog v organizaciji.

Ker se delo hitro spreminja, se opisi del in nalog delovnega mesta (sistemizacije) v praksi uporabljajo vse manj. V sploščenih organizacijah uspeh ni več povezan z napredovanjem v hierarhiji, temveč s posameznikovimi potrebami in vrednotami. To je bolj individualen pristop, ki predvideva, da ima vsak posameznik svojo percepcijo o uspehu. Kariera je tako dobila širši, bolj prilagodljiv pogled, ki ni vezan na položaj v organizaciji. Tradicionalno so zaposleni ciljali na naslednje delo, danes pa je cilj prispevek k celotni karieri, na primer ugled v stroki (Tabela 13). Tako so organizacije zmanjšale odvisnost zaposlenih od organizacij ter jih nadomestile s predanostjo delu (Simonsen, 1997, str. 21-23).

Tabela 13: Stare in nove paradigme kot posledice vpliva okolja na posameznike

STARE PARADIGME	NOVE PARADIGME
Varnost v organizaciji	Zaposljivost
Formalna izobrazba	Dodajanje vrednosti
Opis dela in nalog	Veliko znanja, različne vloge v organizacijah
Uspeh je napredovanje v karieri	Uspeh na podlagi individualnih vrednot in potreb
Cilj usmerjen na naslednje delo	Široka kariera, neusmerjena na delo
Odvisnost od organizacije	Predanost delu

Vir: P. Simonsen, Promoting a development culture in your organisation: using career development as a change agent, 1997, str. 22.

4 RAZISKAVA

4.1 Opredelitev namena in ciljev raziskave

Cilj raziskave je analizirati razmere na področju načrtovanja kariere v slovenskem prostoru, pri čemer je poudarek na posamezniku kot osrednjemu nosilcu odgovornosti za načrtovanje kariere in odgovoriti na vprašanje, *ali se posamezniki zavedajo svoje vloge in odgovornosti pri načrtovanju kariere. Na podlagi analize želim pridobiti informacije o tem: (1) ali posamezniki načrtujejo svojo kariero; (2) če jo načrtujejo, kako jo načrtujejo; (3) ali starost, spol, sektor, v katerem dela posameznik in njegova izobrazba vplivajo na načrtovanje kariere.*

Namen raziskave je ugotoviti, ali se teoretične osnove, modeli in vplivi iz okolja opredeljeni v prejšnjih poglavjih, v praksi uresničujejo; kakšna je vključenost posameznikov v proces načrtovanja v organizaciji kot celoti in opredeliti možne vzroke za obstoječe stanje ter podati

priporočila za izboljšanje obstoječega stanja na podlagi obstoječih teoretičnih in praktičnih okvirov, podanih v nalogi.

4.2 Metodološki pristop

4.2.1 Vprašalnik in potek zbiranja podatkov

Podatke za raziskavo o načrtovanju kariere sem zbirala z metodo individualnega anketnega vprašalnika. Anketirancem je bila pri tem zagotovljena anonimnost, kar je predpogoj za pridobitev objektivnih odgovorov. Vprašalnik je razdeljen v dva sklopa. *Prvi sklop*, demografski del, vsebuje vprašanja, ki so zaprtega tipa, pri čemer anketiranci odgovarjajo z izbiro med že ponujenimi odgovori, in sicer o starosti, spolu, dokončani stopnji izobrazbe ter o sektorju, v katerem anketiranec dela. *Drugi sklop*, vsebinski del, vsebuje 6 vprašanj, pri čemer je število in vsebina nadaljnjih vprašanj, na katere lahko anketiranec odgovori, odvisna od odgovora anketiranca na 1. vsebinsko vprašanje (glej Priloga 2, na str. 3). Izmed razpoložljivih metod spraševanja sem za potrebe izvedbe raziskave izbrala dopisno metodo s pomočjo internetne strani <http://med.over.net/>, kjer je bil vprašalnik tudi objavljen, in sicer v različnih forumih, z različnimi ciljnimi skupinami, z namenom zagotoviti čim bolj reprezentativen vzorec.

4.2.2 Opredelitev vzorca in omejitve

Raziskava, v kateri je sodelovalo 335 posameznikov, je bila izvedena v novembru 2007. Pri obdelavi podatkov se je izkazalo, da je bilo 73 vprašalnikov nepopolnih ali pa so vsebovali nasprotujoče si odgovore. Glede na velikost in izbor vzorca, 262 ustreznih vprašalnikov, rezultatov na podlagi analize ni mogoče posploševati na celotno populacijo. Je pa možno tej osnovi podati oceno, ki predstavlja približek dejanskega stanja na področju načrtovanja kariere.

4.3 Analiza rezultatov

Analiza rezultatov izvedene ankete temelji na vsebinskih vprašanjih, pri čemer jo dopolnjujejo demografske značilnosti s podano oceno možnih vzrokov ter priporočil, ki se navezujejo na teoretični del diplomskega dela. Glede na težo, ki jo ima za raziskavo »prvo in drugo« vsebinsko vprašanje, je podana dodatna analiza ločeno za pritrdilni odgovor, pri čemer je pri slednjem dodana analiza po demografskih spremenljivkah anketirancev ter podvpraševanj glede na vrsto vprašanj.

4.3.1 Prvo vprašanje: "Ali imate svojo kariero načrtovano?"

Izmed 262 anketirancev jih je nekaj več kot polovica odgovorilo, da **kariero načrtujejo** (53%), medtem ko je nekaj manj kot polovica anketirancev (47%) odgovorila, da **kariere sploh ne načrtujejo** (glej Priloga 3, na str. 5).

4.3.1.1 Analiza odklonilnega odgovora

Izmed 262 anketirancev jih je nekaj manj kot polovica (47%) odgovorila, da kariere **niso načrtovali**. Od tega je bilo največ 52% starih med 51 in 65 let, 52% je zaposlenih v zasebnem sektorju in 83% jih ima osnovno šolo.

Tako je mogoče na podlagi dobljenih rezultatov o načrtovanju kariere posameznika ter teoretični podlagi iz prejšnjih poglavij domnevati; da tisti, ki si kariere ne načrtujejo (nekaj več kot 47% od 262 vprašanih), bodisi izraz »kariera« še vedno jemljejo kot nekaj negativnega, da načrtovanje kariere še vedno velja le za tiste posameznike, ki imajo visoke ambicije; da načrtovanje kariere ni širše oziroma splošno znan pojav; da je bila zaposlitev v prejšnji družbeni ureditvi lažje dosegljiva, predvsem pa jo je bilo lažje obdržati ter dela in naloge opravljati v vseh stopnjah delovne kariere na enak način, brez potrebnih sprememb, usposabljanja ali prekvalifikacij, tako kot to velja za današnje turbulentno in nestabilno okolje, s katerim se srečuje večina organizacij in posameznikov; da si mladi relativno pozno pričnejo načrtovati kariero in le-temu posvečajo premalo pozornosti; da imajo mladi v času študija relativno malo stikov z organizacijami oziroma želijo najprej končati fakulteto; da mladi, ki obiskujejo srednjo šolo, o načrtovanju kariere sploh ne razmišljajo; da posamezniki, ki se v zreli stopnji delovne kariere približujejo upokojitvi, ne razmišljajo o načrtovanju kariere, temveč o čim hitrejši upokojitvi, kar je posledica stereotipov družbe kot celote, da se s posamezniki, ki so nekaj let pred upokojitvijo ni smiselno več ukvarjati; da posamezniki v zasebnem sektorju ne razmišljajo o načrtovanju kariere, saj je le ta že usmerjena s strani organizacije oziroma panoge, v kateri so zaposleni, pri čemer pa nimajo prav veliko vpliva.

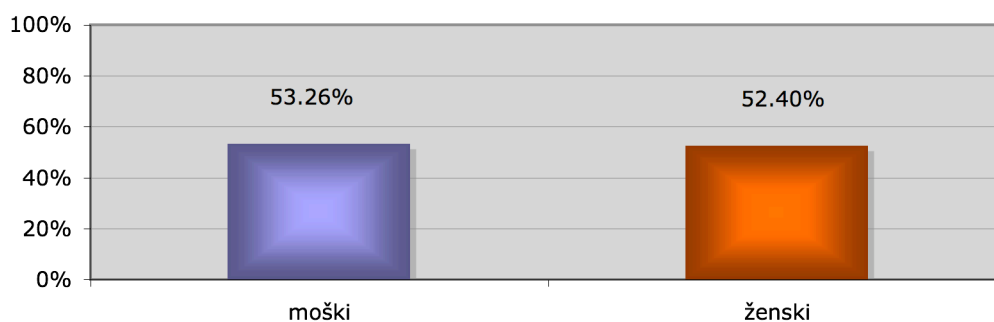
4.3.1.2 Analiza pritrdilnega odgovora

Izmed 262 anketirancev jih je nekaj več kot polovica (53%) odgovorilo, da **so svojo kariero načrtovali**. Od tega je bilo največ 54% starih med 36 in 50 let, 59% je zaposlenih v javnem sektorju in 62% jih ima specializacijo, magisterij ali doktorat.

4.3.1.2.1 Spol

Analiza pritrdilnih odgovorov na »prvo« vsebinsko vprašanje »**Ali imajo posamezniki svojo kariero načrtovano?**« glede na spol anketiranca ne pokaže bistvenih razlik, saj kariero načrtuje 53% moških in 52% žensk (glej Sliko 5, na str. 33).

Slika 5: Načrtovanje kariere glede na spol

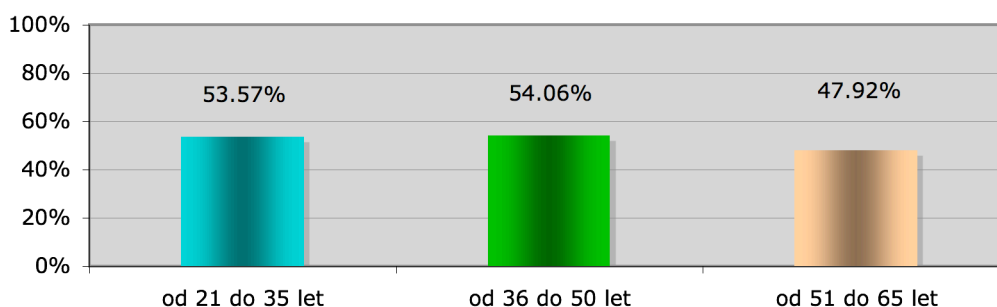


Vir: Lastna raziskava.

4.3.1.2.2 Starost

Analiza pritrdilnih odgovorov na »prvo« vprašanje, da je bila kariera načrtovana, kaže na določena odstopanja glede starosti. Od tega je bilo največ 54% starih med 21 in 35 let ter med 36 in 50 let in 48% starih med 51 in 65 let (Slika 6). Manjši delež, ki ponazarja starostno skupino med 51 in 65 let je mogoče oceniti, da gre za generacijo, ki se praviloma pripravlja na upokožitev. Večji delež, ki ponazarja starostno skupino med 21 in 50 let je mogoče interpretirati z vplivom socialnih trendov in novih zaposlitvenih politik.

Slika 6: Načrtovanje kariere glede na starost

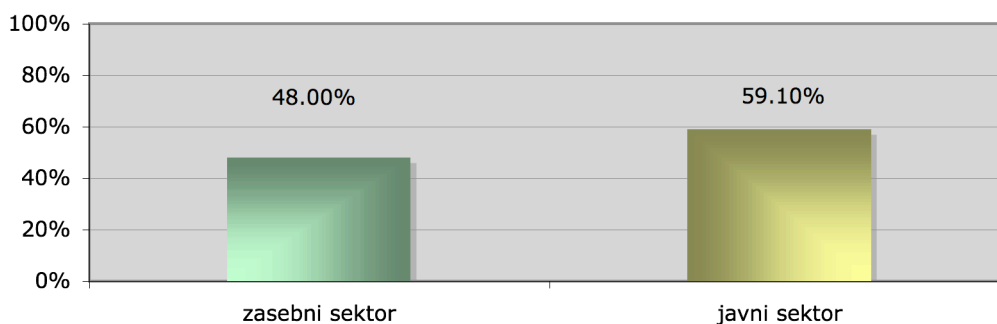


Vir: Lastna raziskava

4.3.1.2.3 Sektor

Analiza pritrdilnih odgovorov na »prvo« vprašanje, da je bila kariera načrtovana, kaže na določena odstopanja glede na sektor, v katerem je anketiranec zaposlen. Od tega je bilo največ 59% zaposlenih v javnem in 48% v zasebnem sektorju (glej Sliko 7, na str. 34). Manjši delež, ki ponazarja zaposlene v zasebnem sektorju, je mogoče oceniti, da gre za sektor, v katerem načrtovanje kariere posameznikov ni sinhronizirano s cilji organizacij; usposabljanje in izobraževanje posameznikov ni usklajeno s sistemom razvoja kariere zaposlenih in v načrtovanje kariere posameznika je vključenih premalo udeležencev, kot so vodilni management, managerji, oddelki za razvoj kadrov. Večji delež, ki ponazarja zaposlene v javnem sektorju, je mogoče povezati z zakonodajo, ki vpliva na izobraževanje, pogoje zaposlovanja in načrtovanje kariere posameznika. Zdi se, da v javnem sektorju bolj spodbujajo načrtovanje kariere posameznikov, saj so obvezni letni razgovori, napredovanje uslužbencev, določitev strategije izobraževanja, program usposabljanja za vodilne uslužbence določeni z Zakonom o javnih uslužbencih.

Slika 7: Načrtovanje kariere glede na sektor

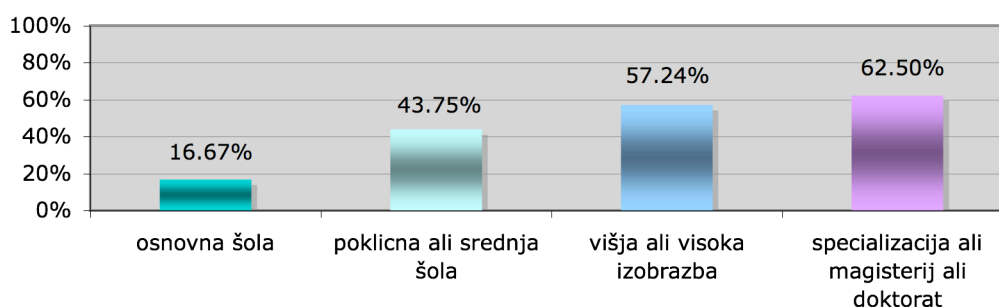


Vir: Lastna raziskava

4.3.1.2.4 Izobrazba

Analiza prvega vsebinskega vprašanja glede na stopnjo izobrazbe anketiranca je pokazala, da si kariero načrtuje 17% vprašanih z osnovno šolo, 44% s poklicno ali srednjo šolo, 57% z višjo ali visoko izobrazbo ter 63 % s specializacijo, magisterijem ali doktoratom (Slika 8). Na podlagi dobljenih rezultatov je mogoče oceniti, da se načrtovanje kariere anketirancev povečuje s stopnjo izobrazbe, iz česar lahko sklepamo, da igra stopnja izobrazbe pomembno vlogo pri načrtovanju kariere.

Slika 8: Načrtovanje kariere glede na izobrazbo



Vir: Lastna raziskava.

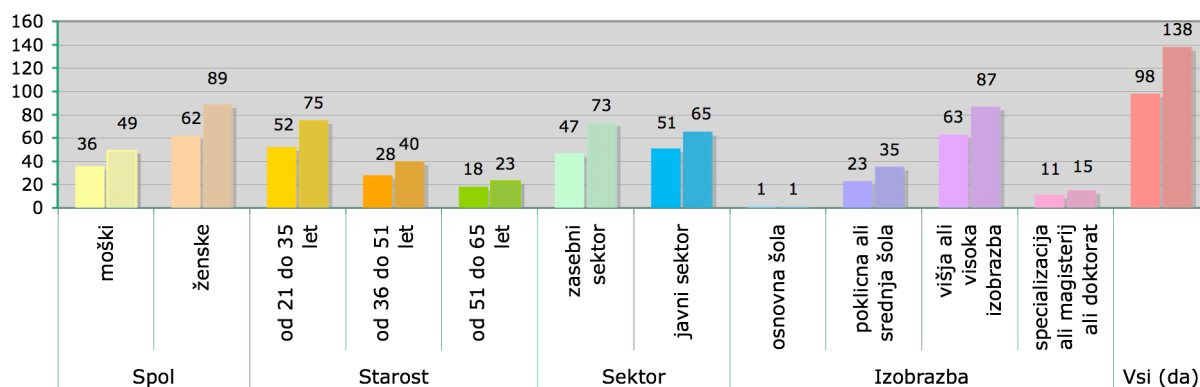
4.3.2 Drugo vprašanje: »Kako ste načrtovali svojo kariero?«

Izmed 138 anketirancev, ki so na »prvo« vsebinsko vprašanje odgovorili pritrdilno, da so kariero načrtovali, jih je 71% kariero načrtovalo samostojno, 11% s pomočjo organizacije, 15% s pomočjo družine, nekaj več kot 1% s pomočjo svetovalca v organizaciji in 1% z drugačnim načinom (glej Priloga 4, na str. 6).

4.3.2.1 Sam

Izmed 138 anketirancev, ki so kariero načrtovali sami, jih je 73% vprašanih moškega spola, 78% starih med 51 in 65 let, 78% zaposlenih v javnem sektorju in 73% s specializacijo, magisterijem ali doktoratom (glej Sliko 9, na str. 35).

Slika 9: Samostojno načrtovanje kariere glede na demografske spremenljivke



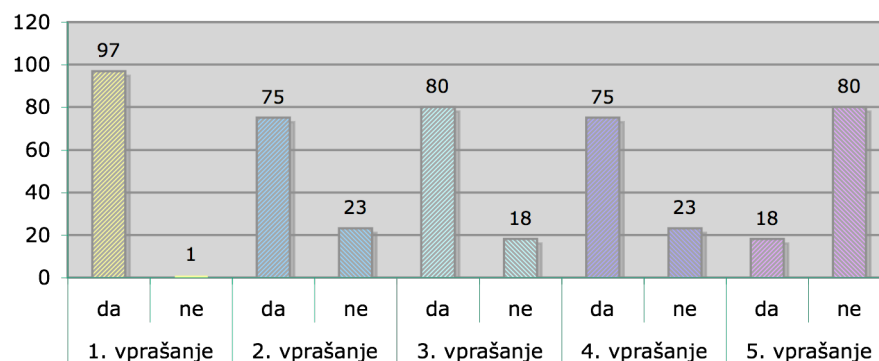
Analiza odgovorov na drugo vprašanje »Kako je bila kariera načrtovana?« kaže na to, da je velik del anketirancev, ki si kariero načrtuje, izbralo možnost, da si kariero načrtujejo sami. Tako je mogoče oceniti, da si »sodobno« pojmovanje kariere zares utira pot in da se posamezniki zavedajo svojega položaja ter odgovornosti, ki jo imajo pri načrtovanju kariere.

Podoben sklep je mogoče podati za odgovore na zastavljena podvprašanja²⁶ tistih anketirancev, ki so na drugo zastavljeno vprašanje odgovorili, da so kariero načrtovali »sami« (glej Priloga 5, na str. 7). Na vprašanje »Ali ste pri načrtovanju kariere upoštevali svoje vrednote, cilje, spretnosti, prednosti in pomanjkljivosti?« jih je izmed 98 anketirancev 99% odgovorilo, da so pri načrtovanju kariere upoštevali vse navedeno, svoje vrednote, cilje, spretnosti, prednosti in pomanjkljivosti. Iz dobljenih rezultatov je mogoče sklepati, da so anketiranci razumeli predhodno oziroma »drugo« vsebinsko vprašanje, da so posamezniki upoštevali lastne vrednote, cilje, spretnosti, prednosti in slabosti, ki so pomembni dejavniki in vplivajo na sprejemanje odločitev v zvezi s kariero posameznika. S tem je povezano drugo podvprašanje »Ali ste pri načrtovanju kariere preverjali možnosti združevanja svojih ciljev s cilji organizacije?«, na katerega jih je izmed 98 anketirancev 77% odgovorilo, da pri načrtovanju kariere preverjajo možnosti za vključitev svojih ciljev v cilje organizacije. Izmed 98 anketirancev jih je na tretje podvprašanje »Ali ste pri načrtovanju kariere znotraj organizacije iskali različne možnosti, ki bi vam pomagale pri razvoju kariere (npr: uposabljanja, izobraževanja, seminarji, mentor, svetovalci za razvoj kariere...)?« jih je 82% odgovorilo, da si pri načrtovanju kariere izven organizacije pomagajo z uposabljanjem, izobraževanjem, seminarji, mentorji, svetovalci za razvoj kariere in 77% z e-učenjem, samostojnim učenjem, knjigami, študijami primerov, tečaji. Na podlagi dobljenih rezultatov tretjega in četrtega podvprašanja je mogoče sklepati, da posameznik sprejema odgovornost za razvoj svoje kariere ter si s tem odpira možnosti

²⁶ Anketirancem, ki so odgovorili, da so kariero načrtovali »sami«, so bila zastavljena naslednja podvprašanja: (1) Ali ste pri načrtovanju kariere upoštevali svoje vrednote, cilje, spretnosti, prednosti in pomanjkljivosti?; (2) Ali ste pri načrtovanju kariere preverjali možnosti združevanja svojih ciljev s cilji organizacije?; (3) Ali ste pri načrtovanju kariere znotraj organizacije iskali različne možnosti, ki bi vam pomagale pri razvoju kariere (npr: uposabljanja, izobraževanja, seminarji, mentor, svetovalci za razvoj kariere...)?; (4) Ali ste pri načrtovanju kariere izven organizacije iskali različne možnosti za svoj razvoj (npr: e- učenje, samostojno učenje, knjige, študije primerov, tečaji)?; (5) Ali ste pri načrtovanju kariere zapisali osebni razvojni načrt?

napredovanja in poklicnega samopotrjevanja. Slednje mu omogoča povečevanje poklicne fleksibilnosti in mobilnosti ter s tem zanesljivost zaposlitve in socialne varnosti. Na zadnje podvprašanje »Ali ste pri načrtovanju kariere zapisali svoj osebni razvojni načrt?« je izmed 98 anketirancev le slabih 18% vprašanih odgovorilo, da so pri načrtovanju kariere zapisali svoj osebni razvojni načrt (Slika 10), kljub dejstvu, da le-ta lahko izboljšuje kakovost posameznikovega življenja ter skozi presojo lastnih zmožnosti in spoznavanjem sebe omogoča oblikovanje realnih ciljev ter načrt posameznika za doseg le-teh.

Slika 10: Kako posameznik samostojno načrtuje kariero - odgovori na zastavljena podvprašanja

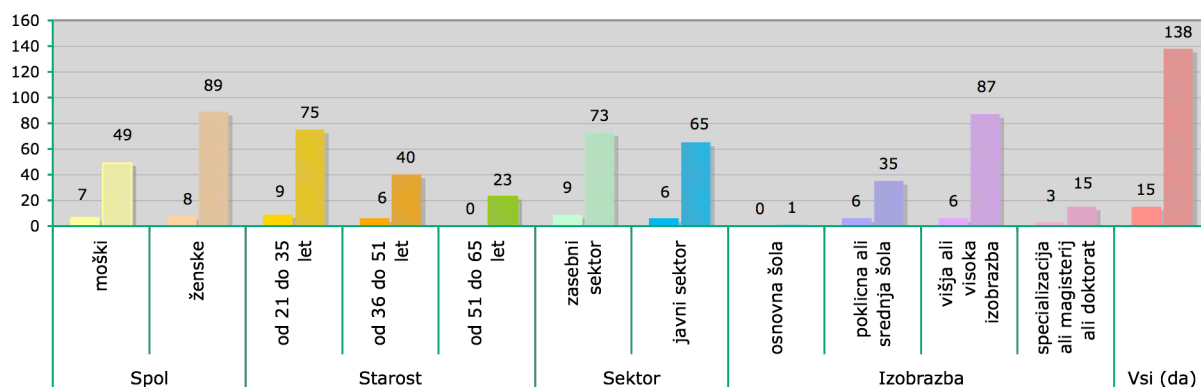


Vir: Lastna raziskava

4.3.2.2 Organizacijo

Izmed 138 anketirancev, ki so kariero načrtovali, je le 11 % anketirancev odgovorilo, da so svojo kariero načrtovali s pomočjo **organizacije**. Od tega je 14% moških, 15% starih med 36 in 51 let, 12% zaposlenih v zasebnem sektorju in 27% s specializacijo, magisterijem ali doktoratom (Slika 11).

Slika 11: Načrtovanje kariere posameznika v sodelovanju z organizacijo po demografskih spremenljivkah



Vir: Lastna raziskava

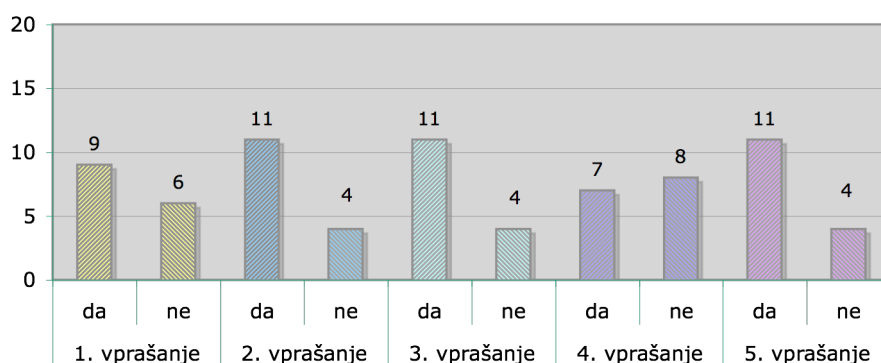
Analiza odgovorov na vprašanje »Kako je bila kariera načrtovana?« kaže, da je izredno majhen del anketirancev, ki si kariero načrtuje, izbral možnost, da dela to s pomočjo organizacije. V starostni skupini med 51 in 65 let ni bilo nikogar, ki bi izbral možnost načrtovanja kariere s pomočjo organizacije. Kljub temu, da se posamezniki v obdobju pozne delovne kariere pripravljajo na upokožitev in načrtujejo aktivnosti, ki se jim bodo posvetili po upokožitvi in so posamezniki praviloma v tem obdobju zelo naklonjeni izobraževanju, mora imeti organizacija

dobro razvite sisteme za načrtovanje in razvoj karier, ki zaposlenim zagotovi ustrezno delo glede na izkušnje ter njihovo starost.

Čeprav je odgovornost načrtovanja kariere na strani posameznikov, je vključevanje organizacije v razvoj posameznikov smotrno zaradi koristi, ki jih le-ta prinaša za organizacijo: večja produktivnost, boljša izbira in raznolikost talentov, doseganje časovnih okvirov delovnega načrta, razvoj notranjih kadrov v primerih upokojitve ali rasti ipd. Spodbuda za razvoj posameznika pa se mora začeti pri vodilnem managementu, ki je vzor vsem zaposlenim. Če vodilni management ob vsaki priložnosti krepi svoje sporočilo o razvoju posameznikov kot enem izmed glavnih ciljev, je to ključna pobuda za razvoj zaposlenih.

Analiza odgovorov na podvprašanja²⁷, ki so bila zastavljena anketirancem, ki so odgovorili, da kariero načrtujejo s pomočjo organizacije (glej Priloga 6, na str. 8), kaže, da jih izmed 15 anketirancev 60% meni, da vodilni management sporoča pomembnost razvoja zaposlenim, 73% meni, da managerji sporočajo poslovne potrebe in načrtovane cilje oddelka ter povezujejo cilje zaposlenih s cilji organizacije, a le 47% jih meni, da manager podaja ustrezne informacije o možnostih razvoja znotraj organizacije (Slika 12). Iz rezultatov je moč sklepati, da organizacije premalo spodbujajo razvoj posameznikov, in da v organizacijah ni jasna oziroma znana vloga managerjev, da morajo stalno sporočati o ciljih, potrebah, spremembah v organizaciji ter novih delovnih mestih. Le dosledno izvajanje navedenih aktivnosti managerjev omogoča, da posamezniki načrtujejo kariero znotraj organizacije, organizaciji pa rast in razvoj.

Slika 12: Kako posameznik načrtuje kariero v sodelovanju z organizacijo - odgovori na zastavljena podvprašanja



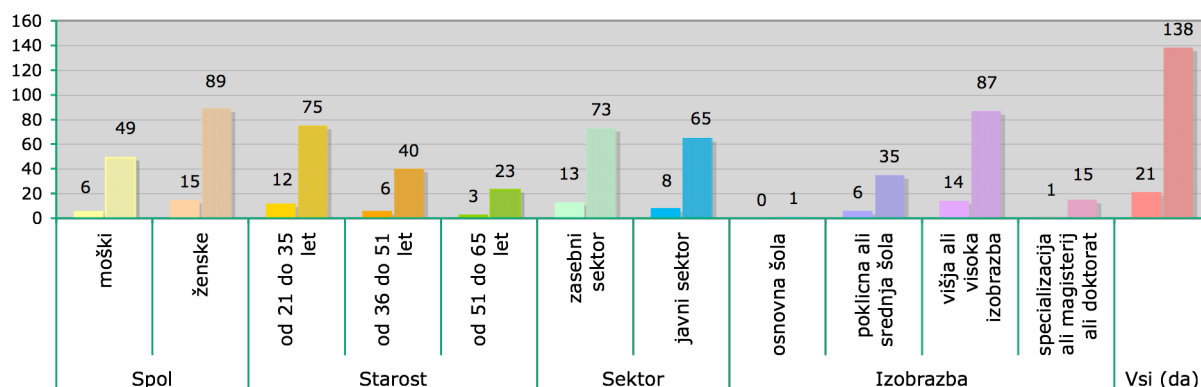
Vir: Lastna raziskava

²⁷ Anketirancem, ki so odgovorili, da kariero načrtujejo skupaj z organizacijo, so bila zastavljena naslednja podvprašanja, da bi preverili njihovo trditev: (1) Ali vodilni management v vaši organizaciji sporoča kako pomemben je razvoj kadrov za organizacijo (npr. v okrožnicah ali nagovorih)?; (2) Ali manager v vaši organizaciji sporoča vsem zaposlenim poslovne potrebe oddelka?; (3) Ali manager v vaši organizaciji sporoča vsem zaposlenim načrtovane cilje oddelka?; (4) Ali manager v vaši organizaciji podaja ustrezne informacije o možnostih razvoja znotraj organizacije?; (5) Ali manager v vaši organizaciji poveže vaše cilje s cilji organizacije?.

4.3.2.3 Z družino

Izmed 138 anketirancev, ki so kariero načrtovali, je 15% odgovorilo, da so svojo kariero načrtovali s pomočjo družine. Od tega je bilo največ 17% žensk, 16% starih med 21 in 35 let, 18%, zaposlenih v zasebnem sektorju in 17% s poklicno ali srednjo šolo (Slika 13).

Slika 13: Načrtovanje kariere posameznika v sodelovanju z družino po demografskih spremenljivkah



Vir: Lastna raziskava

Zadnje vprašanje "Na kakšen način so vam pomagali?" je bilo odprto in neobvezno (glej Priloga 2, na str. 3). Na voljo je bilo anketirancem, ki so kariero načrtovali z družino, svetovalcem, oddelkom za razvoj kadrov, mentorjem ali drugo. Izmed 25 anketirancev, ki ustrezajo zgoraj zapisanim kriterijem (glej Priloga 4, na str. 6) jih je 18 odgovorilo na zastavljeno vprašanje.

Izmed 21 anketirancev, ki so kariero načrtovali s pomočjo **družine**, jih je 15 odgovorilo na zastavljeno vprašanje. Njihove odgovore je mogoče združiti v dva sklopa, in sicer: 8 anketirancev je odgovorilo, da jim je družina pri načrtovanju kariere pomagala z nasveti, pogovorom, usmerjanjem, razumevanjem, moralno podporo in vzpodbudo, preostalih 7 anketirancev pa vidi pomoč kot usklajevanje kariere z družino. Analiza odgovorov na vprašanje »Kako je bila kariera načrtovana?« je pokazala, da je relativno veliko število anketirancev, ki si kariero načrtujejo s pomočjo družine. Tako je mogoče oceniti, da na razvoj kariere posameznika pomembno vpliva njegova družina. Opaziti je, da si zaradi hitrega načina življenja, podaljševanja delovnega časa ali velike potrebe organizacij po fleksibilnosti in mobilnosti zaposlenih čedalje več posameznikov želi uravnoteženo življenje med delom, družino in lastnim razvojem. Morda je ravno to vzrok, da so se pričele pojavljati nove zaposlitvene politike (gibljev delovni čas, prostovoljno zmanjšan delovni čas in delo od doma), ki omogočajo posameznikom usklajevanje kariere in družine.

4.3.2.4 S svetovalcem

Izmed 138 anketirancev, ki so kariero načrtovali, jih je 1% odgovorilo, da so svojo kariero načrtovali s pomočjo **svetovalca**. Anketiranca, ki sta kariero načrtovala s pomočjo svetovalca, sta zapisala dva različna odgovora. Prvi anketiranec navaja pisanje osebnega razvojnega načrta, drugi testiranje, spremljanje, razgovore in ciklično vodenje.

Analiza odgovorov na vprašanje »Kako je bila kariera načrtovana?« kaže, da je izredno malo anketirancev, ki si kariero načrtuje s pomočjo svetovalcev. Na podlagi tega je mogoče sklepati da je takšnih primerov v praksi malo, kljub dejstvu, da je svetovanje o karieri pomembno, saj posameznika usmerja in motivira. Prav tako spodbuja k samoocenjevanju in nadaljnjemu razvoju znotraj organizacije. Nenazadnje tudi podpira pri pisanju osebnega razvojnega načrta ter oblikovanju kariernih ciljev in določitvi poti za njihovo doseg. Zato menim, da bi bilo potrebno, da organizacije razmislijo o uvedbi svetovalcev za razvoj kariere.

4.3.2.5 Drugo

Izmed 138 anketirancev, ki so kariero načrtovali, je 1% odgovorilo, da so svojo kariero načrtovali **drugače**. Izmed dveh anketirancev, ki sta kariero načrtovala na drugačen način, je le en anketiranec dopolnil odgovor, da je šlo za finančno pomoč.

Izmed 138 anketirancev, ki so kariero načrtovali, je 0% odgovorilo, da so svojo kariero načrtovali v sodelovanju z **mentorjem in oddelkom za razvoj kadrov**.

4.4 Priporočila za izboljšave na področju uvajanja načrtovanja kariere v prakso

Na podlagi teoretičnih izhodišč, podanih v nalogi, bi bil glede na dobljene rezultate v raziskavi potreben temeljit razmislek, tako posameznika kot organizacije in družbe kot celote. Slednja ima močan vpliv tako na posameznika kot tudi na organizacije, in sicer: preko ukrepov, ki gredo v smeri razvoja človeških virov, vseživljenjskega učenja, ustreznih študijskih in izobraževalnih programov, pomoči pri prekvalifikaciji in podobno. Zaradi močnega vpliva bi morala družba kot celota sprejeti ukrepe, ki bi prispevali k transparentnosti »načrtovanja kariere« in večji prepoznavnosti procesa načrtovanja kariere, kot metodološkega orodja, kar bi lahko storila na naslednje načine:

- (1) Tako, da bi v izobraževalni program uvrstila obvezni predmet ali modul z ustrezno vsebino s področja načrtovanja kariere na vseh stopnjah šolanja ter spodbujala ukrepe v smeri opravljanja obvezne delovne prakse posameznikov v večjih organizacijah na različnih področjih, bodisi v obliki seminarskega dela, bodisi v obliki projektne naloge.
- (2) Spodbujala ukrepe glede davčnih in drugih olajšav ter ugodnosti za organizacije, kot na primer poenostavitev postopkov ter povišanje davčnih olajšav za davek od dohodka pravnih oseb za vlaganje v raziskave in razvoj, v katere bi bila vključena tudi izobraževanje in usposabljanje za potrebe najrazličnejših projektov, ki se izvajajo v organizacijah, s ciljem, da bi povišali karierni kapital zaposlenih.
- (3) Sprejela predpise, ki bi urejali načrtovanje kariere tudi v zasebnem sektorju na način, kot to velja za javni sektor. V Zakon o delovnih razmerjih bi na primer vnesli določila o obveznem letnem razgovoru, tako kot je to določeno v Zakonu o javnih uslužbencih.
- (4) Nudila podporo za nadaljevanje ali zaključek študija posameznikov v obliki enkratnega finančnega nadomestila posameznikom ali povišanja davčnih olajšav za davek od dohodka pravnih oseb za zaposlene v času študija.

- (5) Poleg različnih programov, svetovanj, predavanj in izobraževanj, ki se jih je mogoče udeležiti na Zavodu za zaposlovanje, v centrih za vseživljenjsko učenje, Andragoškem centru Slovenije, Ljudski univerzi, knjižnicah in drugih ustanovah, bi bilo smiselno skrbeti tudi za medijsko prepoznavnost in osveščanje o pomenu načrtovanja kariere posameznika, tako z vidika organizacije kot tudi z vidika širše družbe.

Podpora organizacije pri načrtovanju kariere posameznika ima prav tako pomembno vlogo. Posameznik pri kariernem uspehu zadovolji svoje karierne cilje, organizaciji pa prinese pozitivne rezultate. Pri tem pa se je potrebno usmeriti v razvoj posameznika in zavedanje o pomembnosti medsebojnega sodelovanja pri načrtovanju kariere, saj je zadovoljen posameznik bolj učinkovit in motiviran. Organizacije lahko pripomorejo k boljšemu načrtovanju kariere posameznika na naslednje načine:

- (1) Z obvezno dodelitvijo starejšega in mlajšega mentorja v organizacijah. Starejši mentor mlajše sodelavce nauči vrednot, veščin in mreženja; mlajši mentor pa je starejšemu sodelavcu v oporo pri sprejemanju sprememb. Mlajši mentor starejšemu sodelavcu predlaga sveže ideje, nove pristope in s svojo zagnanostjo pomaga starejšemu sodelavcu pri novem zaletu. Mlajši sodelavec pa se z mentorjem, ki je sovrstnik, lažje poistoveti. Karizmatične oziroma uspešne osebe v določeni organizaciji morajo deliti svoje karierne izkušnje in na ta način pokazati, da je možno veliko doseči ob ustreznem načrtovanju.
- (2) S spodbujanjem novih zaposlitvenih politik, zaradi česar bodo posamezniki lažje usklajevali kariero z družino.
- (3) Z zaposlovanjem ali najemanjem zunanjih svetovalcev za razvoj kariere, ki bi organizacijam pomagali uresničiti korake pri razvoju kariere zaposlenih znotraj organizacije.
- (4) Z rotacijo med različnimi delovnimi mesti z namenom pridobivanja različnih izkušenj zaposlenih za lažje prestrukturiranje organizacije, uvajanje sprememb v organizacijo ali v učečo se organizacijo, kjer so zaradi neprestanega učenja zaposleni bolj prilagodljivi in bolje izrabljajo svoje ustvarjalne zmožnosti.
- (5) Z letnimi razgovori, ki so v prvi vrsti namenjeni osebni in strokovni razvoju posameznikov, z namenom, da se postavljajo jasni cilji ter definirajo pričakovanja in pridobivajo povratne informacije o uspešnosti posameznikov. Prav tako pa so odlična priložnost za izboljševanje delovnih procesov, pogojev, informacijskih in komunikacijskih kanalov, od katerih imata korist tako organizacija kot posameznik, saj se izboljša tako kakovost dela kot poslovna uspešnost.
- (6) S pisanjem osebnega razvojnega načrta, ki je usklajen s individualnimi cilji posameznika in cilji organizacije kot celote.
- (7) S formaliziranjem načinov in pogojev napredovanja in bonitet v organizacijah.

Narava kariere se v zadnjih letih bistveno spreminja. Posamezniki, ki razvijajo kariero znotraj ene same organizacije in napredujejo po hierarhični lestvici v zameno za lojalnost in učinkovitost na delovnem mestu, so vse redkejši. Danes se posamezniki soočajo z negotovostjo zaradi fleksibilnejših in stroškovno učinkovitejših organizacij ter pretoka nove delovne sile. Zato

morajo biti samoiniciativni, se neprestano izobraževati in biti prilagodljivi. Posameznik lahko pripomore k načrtovanju svoje kariere tako, da prepozna svoja lastna pričakovanja in si pripravi osebni razvojni načrt (glej Priloga 7, str. 9).

SKLEP

Ljudje nenehno pridobivamo nove izkušnje, se učimo in spoznavamo sami sebe, kar je stalen in neizogiben proces v našem življenju. Tudi proces načrtovanja kariere je stalen proces, saj vedno znova pazljivo in odgovorno načrtujemo svojo kariero, ki je skladna z našimi prepričanji, vrednotami ter zadanimi kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji. Čeprav nam pri tem lahko pomagajo tako družina, organizacija kot tudi širša družba, ni mogoče zaobiti dejstva, da si karierno pot izbiramo sami.

Vprašanje, na katerega sem v tem delu poskušala odgovoriti, je: *kdo je v praksi odgovoren za načrtovanje in razvoj kariere posameznika ter kako so razporejene dejanske odgovornosti nosilcev, vključenih v načrtovanju kariere*, in še *ali se posamezniki zavedajo svoje vloge in odgovornosti pri načrtovanju kariere*. V ta namen je bila opravljena raziskava, v kateri je bil posameznik kot nosilec odgovornosti za načrtovanje kariere v ospredju. Rezultati raziskave so pokazali, da si kariere ne načrtuje skoraj polovica vseh anketirancev, iz česar lahko sklepamo, da, bodisi načrtovanje kariere ni širše oziroma splošno znan pojav bodisi izraz »kariera« še vedno jemljemo kot nekaj negativnega. Nekaj več kot tretjina posameznikov pa si kariero načrtuje samostojno, kar pomeni, da se ti posamezniki zavedajo svoje pomembne vloge pri načrtovanju kariere. Vloga organizacije in s tem vodilnega managementa, managementa, oddelka za razvoj kadrov in mentorjev je pri načrtovanju posameznikove kariere v večji ali manjši meri zanemarjena. Zato ni presenetljivo, da cilji in vrednote posameznika velikokrat niso usklajeni s cilji organizacije. Ne glede na rezultate raziskave je za načrtovanje kariere pomembno sodelovanje, tako posameznika, organizacije in njenih ključnih nosilcev načrtovanja kariere kot tudi vplivov iz okolja in širše družbe. Upoštevajoč vse okoliščine, ki so potrebne na poti do sprejema odločitev o načrtu kariere posameznika, je izrednega pomena, da posameznik jasno zazna in razume sebe ter vplive iz okolja. Da pa bi lahko prepoznal kariero, ki ustreza njegovim pričakovanjem in kompetencem, bi bilo smotno napraviti model za načrtovanje kariere. Glede na rezultate je mogoče sklepati, da modeli za načrtovanje kariere ter osebni razvojni načrti v našem prostoru niso uvedeni v prakso.

Tudi v slovenskem prostoru so se morale organizacije v teku let prilagoditi ekonomskim in tržnim spremembam. Postale so kompleksne in raznolike. Da so »preživele« velike spremembe, so morale, tako kot drugod po svetu, reorganizirati svojo strukturo, redefinirati vse svoje procese in spremeniti svoje vrednote in poglede. Dejstvo, da si le 11% od 138 anketirancev kariero načrtuje s pomočjo organizacije, kaže na to, da se organizacije premalo zavedajo bistva, da so zaposleni ključna konkurenčna prednost. Organizacije potrebujejo kvaliteten kader, ki bi zadostil

njihovim potrebam ter pripomogel k uresničevanju strateških ciljev, ki so pomembni za nadaljnjo rast in razvoj organizacije kot celote.

Proces razvoja posameznika s pomočjo načrtovanja kariere je deljena odgovornost vseh vpletenih in jim prinaša prednosti, ki se jih je potrebno zavedati. Vodilni management predstavi razvoj kot vizijo organizacije. Management to vizijo racionalizira in pomaga zaposlenim, da povežejo svoj razvoj s cilji organizacije. Odgovornost oddelka za razvoj kadrov je v določitvi sistema, ki bo podpiral razvoj in nudil pomoč zaposlenim in managerjem. Tudi svetovalci za razvoj kariere so lahko v veliko pomoč zaposlenim na poti do njihovih ciljev. Ti predvsem svetujejo in ponujajo možnosti za doseg ciljev. Mentorji lahko zaposlenemu zelo koristijo, saj mu sporočijo kulturo organizacije in protokole ter priporočajo razvojne aktivnosti, hkrati pa ga lahko priporočajo še svoji mreži poznanstev.

Odsotnost sodelovanja organizacije pri načrtovanju kariere posameznika je posledica premajhne vloge in zavzetosti širše družbe. Odnos organizacije in širše družbe do zaposlenih se kaže v tem, da so posamezniki prepuščeni lastni iniciativi in pomoči družine pri načrtovanju kariere. Edini način, s katerim lahko zaposleni nadomestijo negotovost zaposlitve, je konstantno učenje in pridobivanje znanja in kompetenc. Zaposleni si tako sami načrtujejo svojo kariero in iščejo kompetence, ki jih bodo potrebovali v svoji prihodnosti. Sami si definirajo svoje cilje in svoj uspeh. Nosijo odgovornost za osebni razvojni načrt. Vedno znova iščejo nove in nove možnosti za razvoj spretnosti in kompetenc, ki jim bodo koristile pri tekočem delu in pri delu v prihodnosti. Če bi na kratko odgovorili na zastavljeno vprašanje „*Kdo je odgovoren za načrtovanje kariere?*“, bi se odgovor glasil: »Posameznik, vendar ne brez pomoči in sodelovanja organizacije in širše družbe.«.

LITERATURA IN VIRI

1. *Akademski in raziskovalni mreži Slovenije*. Najdeno 19. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www2.arnes.si/~jcurk/MOTIVACIJA/povzetki.htm>.
2. Baer, D. M. (2001). Continuing Education –Whose responsibility?. *Laboratory medicine*, 32 (8), 423-428.
3. Barkhaus, R. & Bolyard, C. (1978). Career development: whose responsibility?. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 43 (3), 51-57.
4. *Baze znanja*. Najdeno 19. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://baze.znanja.googlepages.com/opredelitevznanja>.
5. Beardwell, I., Holden, L. & Claydon, T. (2004). *Human resource management: a contemporary approach*. Harlow: Prentice Hall.
6. *Borza znanja*. Najdeno 29. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.borzaznanja.mss.edus.si>.
7. Bizjak, S. (2006). *Analiza uporabe planov osebnega razvoja v multinacionalki SHV GAS. [magistrsko delo]*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Brandel, I. W. (1982). Puzzling your career: a self-responsibility, self-acceptance approach to career planning. *The personnel and guidance journal*, 61 (4), 225-228.
9. Brečko, D. (2004). Načrtovanje in upravljanje kariere v organizacijah in vloga svetov delavcev. *Industrijska demokracija*. Najdeno 17. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID040917.doc>.
10. Brečko, D. (2005). Načrtovanje kariere in vloga izobraževanja: s kariernimi sidri do načrtovanja kariere v podjetju. *HRM*, 3 (9), 22-27.
11. Brečko, D. (2006a). *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana : Planet GV.
12. Brečko, D. (2006b). Načrtovanje kariere v “teatru” nove ekonomije – ali štejejo vrednote. *HRM*. 4 (12), 12-18.
13. Clark, F. A. (1992). *Total career management: strategies for creating management careers*. London: McGraw-Hill Book Company.
14. Cvetko, R. (2002). *Razvijanje delovne kariere*. Koper: Znanstveno-raziskovalno središče Republike Slovenije.
15. De Vos, A., Dewettinck, K. & Buyens, D. (2006). *Organizational versus individual responsibility for career management: complements or substitutes?. Working paper*. Gent: Universiteit Gent, Faculteit Economie en Bedrijfskunde.
16. Dessler, G. (2003). *Human resource management*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
17. Dragovič, T. Coaching - učinkovito orodje za razvoj osebnih in poslovnih potencialov. *Center vseživljenjskega učenja Inti.si*. Najdeno 26. septembra 2008 na spletnem naslovu http://www.inti.si/index.php?option=com_content&task=view&id=68&Itemid=114.
18. Fras Haslinger, N. (2007, 25. maj). Načrtovanje kariere in zaposlovanje mladih. *Moje Delo Revija*. Najdeno na spletnem naslovu 17. oktobra 2008 <http://www.revija.mojedelo.com/karierni-razvoj/nacrtovanje-kariere-in-zaposlovanje-mladih-179.aspx>.

19. Garavan, T. N. & Coolahan, M. (1996) Career mobility in organizations: implications for career development – Part 1. *Journal of European Industrial Training*, 20 (4), 30-40.
20. *Individual Development Planning*. (2001). ZDA. U.S. Department of Commerce.
21. *Inštitut za razvoj človeških virov*. Najdeno 29. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.institut.burnout.si/>.
22. Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1990). Human resource planning: challenges for industrial/organizational psychologists. *American Psychologist*, 45 (2), 223- 239.
23. Kocjan, A. (2008, 26. marec). Outsourcing - najem kadrov. *Moje Delo Revija*. Najdeno 9. septembra 2008 na spletnem naslovu: <http://www.revija.mojedelo.com/hr/outsourcing-najem-kadrov-903.aspx>.
24. Konrad, E. (1996). *Delovne kariere*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
25. Korpič-Horvat, E. (2006). Pogodba o izobraževanju med delavcem in delodajalcem. *HRM*, 4 (14), 21-25.
26. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (human resources management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
27. Lojk, L. (2002). Realitetna terapija. Najdeno 6. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://marela.uni-mb.si/skzp/Srecanja/SloScena/StudDneviSKZP/Zborniki/Rogla2001/Splet/Modalitete/RT.htm#Osnovni%20podatki%20o%20realitetni%20terapiji>.
28. Lukas, D. (2006). Mentorstvo in vključevanje žensk v mreže poznanstev kot dejavnika razvoja kariere pri ženskah. *HRM*. 4 (11), 26-29.
29. Majcen, S. (2005). *Sistemi nagrajevanja in učeča se organizacija. [diplomska naloga]*. Koper: Fakulteta za management Koper.
30. McDougall, M. & Vaughan, E. (1996). Changing expectations of career development: implications for organizations and for social marketing. *Journal of Management Development*, 15(9), 36-46.
31. Možina, S., Florjančič, J. & Gabrijelčič, J. (1984). *Osebni, skupinski in organizacijski razvoj*. Kranj: Moderna organizacija.
32. Možina, S. et al. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
33. Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N. & Vodovnik, Z. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
34. Pegan Stremberger, J. Coaching v poslovnem svetu. *Center vseživljenjskega učenja Inti.si*. Najdeno 1. septembra na spletnem naslovu http://www.inti.si/index.php?option=com_content&task=view&id=68&Itemid=114.
35. *Popis 2002*. (2002). Ljubljana. Statistični urad Republike Slovenije.
36. Purnat, V. (1997). Spremljanje razvoja osebnostnih lastnosti in strokovno-organizacijskih sposobnosti medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov. *Obzornik zdravstvene nege*, 31 (3-4), 163-166.
37. Rojc, E. (1992). *Kariera kot spreminjanje: podjetništvo in razvoj kadrov*. Ljubljana: Enotnost.
38. Schein, H. E. (1978). *Career dynamics: matching individual and organisational needs*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
39. Schein, H. E. (2006). *Career anchors: participant workbook*. San Francisco: Pfeiffer.

40. Simonič, P. (2005). *Reinženiring poslovanja kot posledica sprememb v okolju*. [diplomska naloga]. Maribor: Ekonomska-poslovna fakulteta Maribor.
41. Simonsen, P. (1997). *Promoting a development culture in your organisation: using career development as a change agent*. Palo Alto: Davies-Black Publishing.
42. Simonsen, P. & Smith, T. (2007). Competency-based behavioral interviewing. *Career Planning & Adult Development Journal*. Najdeno 25. avgusta 2008 na spletnem naslovu: <http://www.careertrainer.com/Request.jsp?lView=ViewArticle&Article=OID%3A112413>.
43. Švegl, K. (2005). *Razvijanje kariere*. [diplomska naloga]. Ptuj: Ekonomska-poslovna fakulteta Maribor.
44. Tomažič, E. (2006, 17. november). Ocenjevanje kakovosti človeških virov podjetja s pomočjo kompetenc. *Moje Delo Revija*. Najdeno 9. septembra 2008 na spletnem naslovu: <http://www.revija.mojedelo.com/hr/ocenjevanje-kakovosti-cloveskih-virov-podjetja-s-pomocjo-kompetenc-124.aspx>.
45. Vilman, L. (2008, 27. februar). Kako načrtujete kariero svojih zaposlenih (uporaba kariernih sider). *Socius*. Najdeno 25. avgusta 2008 na spletnem naslovu: www.socius.si/media/uploads/file/article_4846.pdf.
46. Vukovič, G. & Miglič, G. (2006). *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
47. Werther, W. B., Jr. & Davis, K. (1993). *Human resources and personnel management*. New York: McGraw-Hill.
48. *Wikipedia, prosta enciklopedija*. Najdeno 19. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://en.wikipedia.org/wiki/>.
49. *Working in Partnership Programme*. Najdeno 19. avgusta 2008 na spletnem naslovu http://www.wipp.nhs.uk/tools_gpn/toolu4_creating_person_dev_plan.php.
50. Zakon o delovnih razmerjih. (2002). *Uradni list RS*. (Št. 42/2002).
51. Zakon o javnih uslužbencih. (2002). *Uradni list RS*. (Št. 110/2002-ZDT-B).
52. Zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposlenosti. (1991). *Uradni list RS*. (Št. 5/1991).

PRILOGA 1: TRADICIONALNE IN ALTERNATIVNE UČNE PRILOŽNOSTI

TRADICIONALNE UČNE PRILOŽNOSTI PRI NAČRTOVANJU KARIERE	
TEČAJ	Je oblika, pri kateri se učna vsebina podaja udeležencem sistematično in po določenem zaporedju in je primerna tako za posredovanje novega kot za dopolnjevanje ali obnavljanje znanja in spretnosti (Možina et al., 2002, str. 227).
MENTORSTVO	Je odnos med mentorjem in mentorirancem, ki je lahko formalen ali neformalen in zagotavlja stalen prispevek k razvijanju posameznika (Cvetko, 2002, str. 150).
ROTIRANJE	Posameznik se uči z delom in izmenjavanjem na različnih delovnih mestih v organizaciji. Rezultat te metode je večja povezanost ljudi v skupini, učinkovitejše reševanje problemov v skupini ter nadomeščanje delavcev ob odsotnosti (Možina et al., 2002, str. 228).
COACHING	Pomeni osebno svetovanje na področju kariere, razvoju ključnih kompetenc ali pri reševanju konkretnega primera. Je ena izmed ključnih lastnosti vodij, saj so pri svojem delu velikokrat v vlogi svetovalca (Brečko, 2006a, str. 139).
E-UČENJE	V zadnjem času so se pojavili izobraževalni programi na internetu in e-učenje tako na univerzah kot v organizacijah. E-učenje je dostopno vsem in posameznik ni omejen s krajem ali časom izobraževanja, saj je dostopno vedno in povsod preko interneta. Slabost tega pristopa je v pomanjkanju socialne interakcije ter potemtakem v posredovanju mnenj in vprašanj (Brečko, 2006a, str. 139). Namen e-učenja mora biti jasen. Bolj primeren je za pridobljena znanja, kjer medsebojni odnosi niso pomembni (Beardwell, Holden & Claydon, 2004, str. 301).
BORZA ZNANJA	Tisočletja se je človek učil z opazovanjem, s posnemanjem, s poskusi in iz napak, s svojimi izkušnjami in z nasveti drugih ljudi. Skozi zgodovino se je to vedno bolj organiziralo, formaliziralo in institucionaliziralo. Zdaj se je razvila ideja o informacijskih središčih, ki bi spodbujala neformalno izmenjavo najrazličnejših znanj in informacij med ljudmi in jim pri tem pomagala. Tako svoje znanje izmenjamo z drugimi za znanje, ki ga potrebujemo (Borza znanja, 2008).
AKCIJSKO UČENJE	Z drugimi v skupini se učimo o delovni situaciji, kjer se opazujejo predvsem posledice dela, razlogi za potek dela in poti k reševanju. Cilj je naučiti se čim več ob delu (Brečko, 2006a, str. 140).
SAMOSTOJNO UČENJE	Posameznik si sam zastavi cilje, učne vire, rezultate, strategije ter merila za evalvacijo učnega procesa (Brečko v Brečko, 2006a, 140).
SLEDENJE DRUGIM	Sledenje, opazovanje in pogovor z izkušenejšim posameznikom pomaga pri opravljanju dela, ki bi se ga rad šele naučil opravljati (Brečko, 2005, str. 24).
OSEBNO SVETOVANJE	Je hitro in vse pogostejše uporabljeno, saj je pomoč takoj, ko jo potrebujemo. Če naletimo na problem, na primer pri novi programski opremi ali novih organizacijskih pravilih, pokličemo osebnega svetovalca, ki nam nastali problem razloži (Brečko, 2005, str. 24).
ŠTUDIJE PRIMEROV	So dejanski in resnični primeri in opisi reševanja delovnih problemov v obliki besedil (Brečko, 2006a str. 140).
EKSKURZIJE IN OBISKI DRUGIH ORGANIZACIJ	So podobno kot študija primerov, le da pomoč ni v besedilu, ampak "v živo" (Brečko, 2006a, str. 140).
KRITIČNI DOGODKI	Učiti se da tudi iz proučevanja kritičnih dogodkov posameznika, ki so lahko pozitivni ali negativni, to so tisti dogodki, ki izstopajo pri delu posameznika v pozitivni ali negativni luči (Brečko, 2005, str. 24-25).
SIMULACIJE IN POSLOVNE IGRE	Simulacija dogodkov, ki bi se lahko zgodili. Posameznik opazuje posledice, ki bi se lahko zgodile, a za njih ne odgovarja (Brečko, 2006a, str. 140).
MEDIJI	Poleg pisanih medijev (knjige, priročniki) poznamo tudi vizualne medije (diaprojektor, tabla, grafoskop), avditivne medije (avdiokaseta, cd plošča), avdiovizualne medije (videokasete, videokonference) in računalnik (Možina et al., 2002, str. 230).
USPOSABLJANJE NA DOLŽNOSTI	Posameznik se nauči delati na delovnem mestu (Dessler, 2003, str. 192).
PRAKSA, VAJENIŠTVO	Kombinacija učenja v šoli in uposabljanja na dolžnosti (Dessler, 2003, str. 193).
NEFORMALNO USPOSABLJANJE	Vsako učenje, ki ni določeno s strani organizacije (Dessler, 2003, str. 194).

ALTERNATIVNE UČNE PRILOŽNOSTI PRI NAČRTOVANJU KARIERE

ORGANIZACIJSKE SPREMEMBE KOT PRILOŽNOST ZA NOV ZAČETEK	Organizacijske spremembe so priložnost za konstruktivno in samoodgovorno načrtovanje kariere. Posameznik mora dobro poznati svoje lastne vrednote in svoje prednosti in slabosti. Prav tako mora prepoznati priložnosti in nevarnosti na trgu ter imeti veliko sposobnost predvidevanja prihodnosti (Brečko, 2006a, str. 141-142).
NA POTOVANJE PO SVEŽO ENERGIJO ZA RAZVOJ KARIERE	Druge kulture in vrednote na potovanjih nas vzpodbudijo k ramišljanju. Veliko mladih se odloči za dolgo potovanje prav pred prvo redno zaposlitvijo. Prav tako se veliko ljudi, izžetih od službe, odpravi na potovanje. Pri tem se razvijajo kompetence in spretnosti, postajamo bolj fleksibilni, samozavestni in podjetni (Brečko, 2006a, str. 143).
MATERINSTVO	Je priložnost za razmislek o svoji karieri. Veliko mater popolnoma spremeni svojo kariero po prihodu s porodniškega dopusta, nekatere se celo odločijo za samostojno kariero. Prav tako veliko mater izkoristi porodniški dopust za nadaljnje izobraževanje (Brečko, 2006a, str. 143-144).

PRILOGA 2: ANKETNI VPRAŠALNIK

1. del

SPLOŠNI DEL

Spol: M, Ž

Starost: 20 ali manj, od 21 do 35, od 36 do 50, od 51 do 65, več kot 66

Sektor zaposlitve: javni, zasebni

Izobrazba: osnovna šola, poklicna ali srednja šola, višja, visoka ali univerzitetna izobrazba, specializacija, magisterij ali doktorat

2.del

VSEBINSKI DEL

1. Ali imate načrtovano svojo kariero?

a) NE → konec

b) DA → na vprašanje 2

Če ste na prejšnje vprašanje odgovorili z DA, potem prosim odgovorite na naslednje vprašanje, drugače se vam najlepše zahvaljujem za sodelovanje.

2. Kako ste načrtovali svojo kariero?

a) popolnoma sam → na vprašanje 3, konec

b) skupaj z organizacijo → na vprašanje 4, in potem 5, konec

c) skupaj z družino → na vprašanje 6

č) skupaj s svetovalcem v organizaciji → na vprašanje 6

d) skupaj z oddelkom za razvoj kadrov → na vprašanje 6

e) skupaj z mentorjem → na vprašanje 6

f) drugo _____ → na vprašanje 6

Če ste na prejšnje vprašanje odgovorili z a), potem prosim odgovorite na vprašanja pod točko 3.

Če ste na prejšnje vprašanje odgovorili z b), potem prosim odgovorite na vprašanja pod točko 4 in 5.

Če ste na prejšnje vprašanje odgovorili s c,č,d,e ali f), potem prosim odgovorite na vprašanje pod točko 6.

3. Ali ste pri načrtovanju kariere:

- upoštevali svoje vrednote, cilje, spretnosti, prednosti in pomanjkljivosti?

a) DA

b) NE

- preverjali možnosti združevanja svojih ciljev s cilji organizacije?

a) DA

b) NE

- **znotraj organizacije iskali različne možnosti, ki bi vam pomagale pri razvoju kariere (npr: uposabljanja, izobraževanja, seminarji, mentor, svetovalci za razvoj kariere..)?**

a) DA

b) NE

- **izven organizacije iskali različne možnosti za svoj razvoj (npr: e-učenje, samostojno učenje, knjige, študije promerov, tečaji)?**

a) DA

b) NE

- **zapisali svoj osebni razvojni načrt?**

a) DA

b) NE

KONEC

4. Ali vodilni management v vaši organizaciji sporoča, kako pomemben je razvoj kadrov za organizacijo (npr. v okrožnicah ali nagovorih)?

a) DA

b) NE

5. Ali manager v vaši organizaciji

- **sporoča vsem zaposlenim poslovne potrebe oddelka?**

a) DA

b) NE

- **sporoča vsem zaposlenim načrtovane cilje oddelka?**

a) DA

b) NE

- **podaja ustrezne informacije o možnostih razvoja znotraj organizacije ?**

a) DA

b) NE

- **poveže vaše cilje s cilji organizacije?**

a) DA

b) NE

KONEC

6. Na kakšen način so vam pomagali? KONEC

PRILOGA 3: STATISTIČNA ANALIZA PRVEGA VPRAŠANJA

Demografske spremenljivke		Ali imajo posamezniki svojo kariero načrtovano?	Skupaj	Ne		Da	
Vsi anketiranci			262	124	47%	138	53%
Spol	Moški		92	43	46,74%	49	53,26%
	Ženski		170	81	47,65%	89	52,35%
Starost	21-35		140	65	46,43%	75	53,57%
	36-50		74	34	45,95%	40	54,05%
	51-65		48	25	52,08%	23	47,92%
Sektor dela	Zasebni		152	79	51,97%	73	48,03%
	Javni		110	45	40,91%	65	59,09%
Izobrazba	Osnovna šola		6	5	83,33%	1	16,67%
	Poklicna ali srednja šola		80	45	56,25%	35	43,75%
	Višja ali visoka izobrazba		152	65	42,76%	87	57,24%
	Specializacija, magisterij ali doktorat		24	9	37,50%	15	62,50%

Vir: Lastna raziskava.

PRILOGA 4: STATISTIČNA ANALIZA DRUGEGA VPRAŠANJA

Kako so posamezniki načrtovali svojo kariero?												
Demografske spremenljivke		Skupaj	Sam		Organizacija		Družina		Svetovalec		Drugo	
Anketiranci (odgovor "da")		138	98	71,01%	15	10,87%	21	15,22%	2	1,45%	2	1,45%
Spol	Moški	49	36	73,47%	7	14,29%	6	12,24%	0	0,00%	0	0,00%
	Ženski	89	62	69,66%	8	8,99%	15	16,85%	2	2,25%	2	2,25%
Starost	21-35	75	52	69,33%	9	12,00%	12	16,00%	2	2,67%	0	0,00%
	36-50	40	28	70,00%	6	15,00%	6	15,00%	0	0,00%	0	0,00%
	51-65	23	18	78,26%	0	0,00%	3	13,04%	0	0,00%	2	8,70%
Sektor	Zasebni	73	47	64,38%	9	12,33%	13	17,81%	2	2,74%	2	2,74%
	Javni	65	51	78,46%	6	9,23%	8	12,31%	0	0,00%	0	0,00%
Izobrazba	Osnovna šola	1	1	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
	Poklicna ali srednja šola	35	23	65,71%	6	17,14%	6	17,14%	0	0,00%	0	0,00%
	Višja ali visoka izobrazba	87	63	72,41%	6	6,90%	14	16,09%	2	2,30%	2	2,30%
	Specializacija, magisterij ali doktorat	15	11	73,33%	3	20,00%	1	6,67%	0	0,00%	0	0,00%

Vir: Lastna raziskava.

PRILOGA 5: STATISTIČNA ANALIZA PODVPRAŠANJ, KI SE NANAŠAJO NA SAMOSTOJNO NAČRTOVANJE KARIERE

Demografske spremenljivke		Podvprašanja	Skupaj (odgovor "da")	Skupaj (odgovor "da/sam")	1. vprašanje		2. vprašanje		3. vprašanje		4. vprašanje		5. vprašanje	
					da	ne	da	ne	da	ne	da	ne	da	ne
Anketiranci			138	98	97	1	78	20	83	15	78	20	26	72
Spol	Moški		49	36	36	0	31	5	29	7	28	8	6	30
	Ženski		89	62	61	1	47	15	54	8	50	12	20	42
Starost	21-35		75	52	51	1	40	12	42	10	40	12	10	42
	36-50		40	28	28	0	22	6	23	5	20	8	6	22
	51-65		23	18	18	0	16	2	18	0	18	0	10	8
Sektor	Zasebni		73	47	47	0	39	8	36	11	36	11	8	39
	Javni		65	51	50	1	39	12	47	4	42	9	18	33
Izobrazba	Osnovna šola		1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
	Poklicna ali srednja šola		35	23	23	0	18	5	19	4	20	3	5	18
	Višja ali visoka izobrazba		87	63	62	1	48	15	52	11	49	14	12	51
	Specializacija, magisterij ali doktorat		15	11	11	0	11	0	11	0	8	3	8	3

Legenda:

1. vprašanje: Ali ste pri načrtovanju kariere upoštevali svoje vrednote, cilje, spretnosti, prednosti in pomanjkljivosti? **2. vprašanje:** Ali ste pri načrtovanju kariere preverjali možnosti združevanja svojih ciljev s cilji organizacije? **3. vprašanje:** Ali ste pri načrtovanju kariere znotraj organizacije iskali različne možnosti, ki bi vam pomagale pri razvoju kariere (npr: uposabljanja, izobraževanja, seminarji, mentor, svetovalci za razvoj kariere...)? **4. vprašanje:** Ali ste pri načrtovanju kariere izven organizacije iskali različne možnosti za svoj razvoj (npr: e- učenje, samostojno učenje, knjige, študije primerov, tečaji)? **5. vprašanje:** Ali ste pri načrtovanju kariere zapisali svoj osebni razvojni načrt?

Vir: Lastna raziskava.

PRILOGA 6: STATISTIČNA ANALIZA PODVPRAŠANJ, KI SE NANAŠAJO NA NAČRTOVANJE KARIERE V SODELOVANJU Z ORGANIZACIJO

Demografske spremenljivke		Podvprašanja	Skupaj (odgovor "da")	Skupaj (odgovor "da/organizacija")	1. vprašanje		2. vprašanje		3. vprašanje		4. vprašanje		5. vprašanje	
Anketiranci			138	15	da	Ne	da	ne	da	ne	da	ne	da	Ne
Spol	Moški		49	7	4	3	4	3	6	1	4	3	5	2
	Ženski		89	8	5	3	7	1	5	3	3	5	6	2
Starost	21-35		75	9	5	4	6	3	8	1	5	4	6	3
	36-50		40	6	4	2	5	1	3	3	2	4	5	1
	51-65		23	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sektor	Zasebni		73	9	6	3	6	3	8	1	6	3	7	2
	Javni		65	6	3	3	5	1	3	3	1	5	4	2
	Osnovna šola		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Izobrazba	Poklicna ali srednja šola		35	6	3	3	5	1	6	0	3	3	4	2
	Višja ali visoka izobrazba		87	6	3	3	3	3	4	2	3	3	4	2
	Specializacija, magisterij ali doktorat		15	3	3	0	3	0	1	2	1	2	3	0

- Legenda:**
- 1. vprašanje:** Ali vodilni management v vaši organizaciji sporoča, kako pomemben je razvoj kadrov za organizacijo (npr. v okrožnicah ali nagovorih)?
 - 2. vprašanje:** Ali manager v vaši organizaciji sporoča vsem zaposlenim poslovne potrebe oddelka? **3. vprašanje:** Ali manager v vaši organizaciji sporoča vsem zaposlenim načrtovane cilje oddelka? **4. vprašanje:** Ali manager v vaši organizaciji podaja ustrezne informacije o možnostih razvoja znotraj organizacije?
 - 5. vprašanje:** Ali manager v vaši organizaciji poveže vaše cilje s cilji organizacije?

Vir: Lastna raziskava.

PRILOGA 7: PRIMER OSEBNEGA RAZVOJNEGA NAČRTA

Izdelava osnutka osebnega razvojnega načrta		
Moje potrebe	Kako lahko zadovoljim te potrebe?	Kako bom vedel, da sem zadovoljil te potrebe?
S katerimi izzivi se moram soočiti v sedanjí zaposlitvi?		
Kje se vidim čez 2 leti?		
Kje se vidim čez 5 do 10 let?		
Kako moje potrebe ustrezajo potrebam organizacije?		
Katere prilagoditve bodo potrebne za dosego zelenega cilja?		
Katere prilagoditve bodo morali drugi narediti za dosego mojega cilja?		
Kaj moram še upoštevati?		

Predloga osebnega razvojnega načrta
Na katero omejeno časovno obdobje se nanaša:
Datum zadnje posodobitve:
Prioritetne teme v osebnem razvojnem načrtu za prejšnje leto:
Utemeljitev prioritete tem v osebnem razvojnem načrtu: - Osebna ali poklicna prioriteta? - Organizacijska ali timska prioriteta? - Nacionalna prioriteta?
Kdo vse bo vključen v osebnem razvojnem načrtu?
Katere osnovne informacije bom zbral in kako? Kako bom ugotovil svoje izobraževalne potrebe?
Katere izobraževalne potrebe ima organizacija ali tim in kako se ujemajo z mojimi potrebami?
Kaj so cilji osebnega razvojnega načrta na podlagi predhodno izbranih podatkov v sklopu te naloge?
Delovni načrt (naloge, urnik, zaključki):
Kako se moj osebni razvojni načrt povezuje z drugimi strateškimi načrti (npr. razvojni načrti, poslovni plani organizacije)?
Katere dodatne vire potrebujem za izvršitev svojega načrta in od kod jih bom dobil? Ali bom moral plačati tečaj ali bom lahko imel študijski dopust?
Kako bom ocenil svoj osebni razvojni načrt?
Kako bom vedel, da sem dosegel svoje cilje? Kako bom izmeril uspeh?
Kako bom uporabil znanje v organizaciji? Kako bom vzdrževal pridobljeno znanje in spretnosti?
Kaj bom naredil, ko bodo zahteve po novem znanju?

Zapisni listi opisujejo napredek pri delu, ki temelji na učenju. Zapišite si razprave, akcijski načrt, potrebna sredstva in rezultate, ki jih pričakujete od vašega študijskega primera. Pomislite, kako boste zbirali dokaze, ki izkazujejo, da ste dosegli načrtovano. Uporabite spodnji obrazec za evidentiranje teh vidikov z osredotočenjem na vašo prioriteto nalogo.

Moja prioriteta naloga:

Moj tim vključuje:

Kje sem zdaj?

Kakšen je moj naslednji korak?

Kakšne dodatne vire bo to zahtevalo?

Rezultati lahko vključujejo:

Kako bom prikazal, da sem dosegel rezultate?

Vir: Working in Partnership Programme, 2008.

SLOVAR

brainstorming – možganska nevihta
career path – poklicna pot
career goals – karierni cilji
career advising – svetovanje o karieri
career counseling – karierno svetovanje
career planning – načrtovanje kariere
career development – razvoj kariere
contract workers – pogodbeni delavci
dual- carrer families – število obeh partnerjev s kariero
human resource – človeški viri
human resource department – oddelek za razvoj kadrov
human resource development – razvoj človeških virov
human resource management – upravljanje človeških virov
human resource planning – načrtovanje človeških virov
organizational development – organizacijski razvoj
telecommuters – delavci na domu
task force – delovna skupina
self-management career – samoupravljanje kariere
organizational management career – organizacijsko upravljanje s karierami