

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA
KARIERA – OSEBNOSTNI RAZVOJ
POSAMEZNIKA IN PODJETJA

VESNA PETROVČIČ

MENTOR
DOC. DR. IRENA GORENAK

KOPER, 2007

POVZETEK

V diplomski nalogi sem proučevala organizacijsko kulturo in klimo, pomen, vlogo in razvoj kadrovskih virov ter načrtovanje in razvoj kariere posameznika. Ugotovila sem, da na oblikovanje kariere vplivata posameznik in organizacija. V podjetju Inclub d.o.o. sem naredila raziskavo o zadovoljstvu zaposlenih z delovno situacijo (klimo) in ugotovila, da so zaposleni dokaj zadovoljni z delom, ki ga opravljajo. Tisti, ki imajo status zaposlenega, so bolj zadovoljni z delom, ki ga opravljajo, kot študenti. Oboji pa so zadovoljni z medsebojnimi odnosi v podjetju.

Ključne besede: osebni razvoj, razvoj kadrovskih virov, razvoj kariere, načrtovanje kariere, delovna klima, organizacijska kultura, medsebojni odnosi

ABSTRACT

In my dissertation I have study the organizational culture and climate, the meaning and the rule aspect of the development of personnel sources as well as planning and the development of each individual career. I found, that both, the individual and the organization itself have great impact on the formulation of a career. In my research at company Inclub Ltd., I have ascertained satisfaction of employees with actual working situation (climate), I found out that employees are rather content with the job they are doing. I also stated that those employers, which are on the active list are most satisfied with their job as student-workers are. However, both are content with the actual mutual relations in the company.

Key words: personality development, development of personnel sources, development of career, planning a career, working climate, organizational culture, mutual attitudes

UDK: 658.3:331.103 (043.2)

ZAHVALA

Ob tej priložnosti bi se rada najprej zahvalila za pomoč in strokovne nasvete pri pisanju in oblikovanju diplomskega dela mentorici doc. dr. Ireni Gorenak. Zahvala gre tudi vsem sodelavcem Inclub d. o. o. Nova Gorica za sodelovanje pri izvedbi raziskave, ki sem jo uporabila v diplomskem delu.

Diplomsko delo posvečam svoji družini, ker so verjeli vame, me podpirali in mi stali ob strani v času študija.



VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Namen in izvedba raziskave	1
1.2	Hipoteze	2
1.3	Predstavitev raziskave.....	2
2	Organizacijska kultura in klima	3
2.1	Organizacijska kultura	3
2.2	Organizacijska klima.....	7
2.3	Primerjava med klimo in kulturo v organizaciji	9
3	Razvoj kadrov in ravnanje s kadrovskimi viri.....	11
3.1	Človeške zmožnosti	11
3.2	Osebn/osebni razvoj posameznika	12
3.3	Vloga motivacije in nagrajevanja	14
3.4	Upravljanje in ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resource Management) in kadrovski management (Personnel Management)	18
3.5	Razvoj kadrov in njihova vloga pri razvoju podjetja.....	22
4	Načrtovanje kariere	25
4.1	Opredelitev kariere.....	25
4.2	Planiranje kariere in management karier.....	26
4.3	Modeli načrtovanja karier	29
4.4	Sistemi načrtovanja oziroma razvoja karier.....	30
4.5	Metodologija načrtovanja karier	32
4.6	Oblikovanje kariere.....	34
4.7	Problemi pri načrtovanju kariere.....	36
5	Raziskava: Zadovoljstvo zaposlenih z delovno situacijo in medsebojni odnosi z zaposlenimi.....	39
5.1	Zadovoljstvo zaposlenih	39
5.2	Predstavitev proučevane organizacije	40
5.3	Predstavitev izsledkov raziskave	43
5.4	Preverjanje hipotez.....	48
5.5	Predlogi managementu.....	50
6	Sklep	53
	Literatura	55
	Priloge.....	57

SLIKE

Slika 2.1 Kulture v organizaciji, odzivi organizacije in tveganje sodelavcev.....	4
Slika 2.2 Povezanost organizacijske kulture in klime.....	10
Slika 3.1 Človeške zmožnosti in njihova delitev.....	12
Slika 3.2 Motivacija in uspešnost.....	15
Slika 3.3 Motivacijski krog.....	16
Slika 3.4 Konkurenčne prednosti organizacije.....	21
Slika 3.5 Vloga kadrovske dejavnosti v stopnjah življenjskega cikla izdelka.....	24
Slika 4.1 Povezava med kariero, cilji posameznika in cilji organizacije.....	25
Slika 4.2 Procesi in podprocesi razvoja karier v organizaciji.....	26
Slika 4.3 Dejavniki, ki vplivajo na individualno kariero.....	27
Slika 4.4 Dejavniki, ki vplivajo na kariero in njeno oblikovanje.....	35
Slika 5.1 Zadovoljstvo zaposlenih.....	39
Slika 5.2 Organizacijska shema igralnega salona Casino Princess (Inclub d. o. o.).....	42

TABELE

Tabela 2.1 Ugotovitve analize kulture in njeno oblikovanje.....	6
Tabela 2.2 Razlike med klimo in kulturo v organizaciji.....	10
Tabela 5.1 Srednje vrednosti združenih spremenljivk.....	45
Tabela 5.2 Statistično pomembne razlike glede na vrsto zaposlitve.....	46
Tabela 5.3 Statistično pomembne razlike glede na delovno mesto.....	46
Tabela 5.4 Rezultati povezanosti.....	47

KRAJŠAVE

d. o. o	družba z omejeno odgovornostjo
HRM	Human Resource Management (management človeških virov, ravnanje z ljudmi pri delu)
idr.	in drugi
PM	Personnel Management (kadrovski management)
s. p.	samostojni podjetnik

RAZLAGA POJMOV

Absentizem	je odsotnost z dela; med absentizem štejemo različne izostanke, zamude, izhode in druge odsotnosti, ko naj bi posameznik delal, pa ga ni na delovnem mestu (Merkač Skok 2005, 86)
Fluktuacija	pomeni odhod zaposlenih iz organizacije, izgubo delavcev zaradi različnih objektivnih ali subjektivnih vzrokov (Merkač Skok 2005, 86)
Burnout	(angleško) izgorevanje zaposlenih, je občutek čustvene in fizične iztrošenosti, osebnostne izžetosti in s tem v zvezi padanje delovnega učinka (Možina idr. 2002, 826)



1 UVOD

Strategijo človeških zmožnosti sem izbrala zato, ker so človeški viri najpomembnejši dejavnik v organizaciji. Predstavljajo zmožnost, znanje in so velika investicija v proces, a niso nikjer prikazani in velikokrat se organizacije tega ne zavedajo. Zaposlene in managerje je treba nenehno izobraževati in motivirati, saj so bistveni za uspeh organizacije.

Pri vodenju podjetja se vse bolj poudarja uspešnost poslovanja, ki pa jo lahko zagotavljamo le z ustreznimi kadri. Pri načrtovanju kariere se zastavlja osnovno vprašanje, ali je to namenjeno posamezniku ali podjetju. Zatrđimo lahko, da obema, saj se med seboj dopolnjujeta in drug drugemu omogočata preživetje. Posamezniku predstavlja načrtovanje kariere pomemben motivacijski dejavnik, kajti olajša mu odločitve o nadaljnjem izobraževanju in prihodnosti. Podjetju pa zagotavlja ustrezno kadrovske usposobljenost, konkurenčno prednost in s tem se zmanjšajo tveganja za prihodnost. Podjetja z izdelano vizijo lastnega razvoja bi se morala zavedati pomena dobrih kadrov ter se zato posvetiti načrtovanju svojih karier in svojemu osebostnemu razvoju kar največjo pozornost. Pomanjkanje dobrih kadrov in managerjev pomeni za podjetje grožnjo zaostanka v razvoju ali celo propada. Kadri postajajo ključni dejavnik razvoja in uspeha organizacije, kar zahteva drugačen pogled na mesto in pomen načrtovanja karier in s tem dodatno vlogo kadrovske funkcije.

1.1 Namen in izvedba raziskave

Namen diplomskega dela je predstaviti pomen človeškega dejavnika ter pomen kadrovske službe pri uspehu in razvoju podjetja. Skozi nalogo želim proučevati predvsem pomen načrtovanja karier, kajti po eni strani predstavlja osebostni razvoj močan motivacijski mehanizem za vsakega posameznika, po drugi strani pa omogoča podjetju uresničevanje zastavljenih poslovnih ciljev. K sistematičnemu načrtovanju osebostnega razvoja posameznika mora podjetje uspešno pristopiti tako z vidika ciljev organizacije kot tudi želja vsakega posameznika.

Načrtovanje razvoja zaposlenih ni le sestavina strateškega planiranja, ampak tudi dinamičnega in kontinuiranega razvojnega poslovanja v naših podjetjih. Pri razvoju kadrov in načrtovanju karier je pomemben dejavnik interno notranje okolje - organizacijska klima v podjetju. S kulturo podjetja je mogoče spodbujati in bogatiti osebostni kulturni razvoj zaposlenih, v programe usposabljanja in poklicnega razvoja pa sodijo (poleg strokovnih) tudi širša kulturna znanja in vrednote.

1.2 Hipoteze

Na začetku raziskave sem si postavila določene hipoteze, ki jih bom z dobljenimi rezultati potrdila ali zavrnila. V podjetju Inclub d. o. o. Nova Gorica delam že dolgo, zato zelo dobro poznam organizacijo in zaposlene v njej; še vedno pa me bodo lahko dobljeni rezultati raziskave mogoče presenetili.

Hipoteze so:

- Na oblikovanje kariere vplivata posameznik in organizacija.
- Zaposleni so zadovoljni z delom, ki ga opravljajo.
- Zaposleni so zadovoljni z medsebojnimi odnosi v podjetju.
- Tisti, ki so v podjetju redno zaposleni, so bolj zadovoljni z delom, ki ga opravljajo, kot študenti.
- Med odnosom organizacije do zaposlenih in zadovoljstvom z delom, ki ga opravljajo, obstaja povezanost.

1.3 Predstavitev raziskave

Pri pripravi diplomske naloge bom uporabila neeksperimentalno raziskovanje. Metoda zbiranja podatkov bo terenska študija, tehnika zbiranja podatkov pa anketni vprašalnik. Anketa bo opravljena med zaposlenimi, študenti in samostojnimi podjetniki v podjetju Inclub d. o. o. Nova Gorica. Izbrala sem standardiziran potek vpraševanja in uporabila strukturiran vprašalnik, kjer so vprašanja vnaprej določena, običajno zaprta in za vse vprašane enaka. Podatki bodo kvantitativni (to so statistični podatki podjetja) in kvalitativni (intervjuji, fotokopije dokumentov, zapiski opazovanja). Zbrane podatke bom uredila in analizirala z metodo opazovanja, vpraševanja in analize sodelovanja. Podatke bom obdelala s pomočjo statističnega programa SPSS in uporabila opisno statistiko, t-test in analizo variance ter korelacijsko analizo.

Z raziskavo bom poskušala ugotoviti, kakšna je organizacijska klima v podjetju Inclub d.o.o. Nova Gorica, kjer delam že peto leto kot študentka. Zanima me, kakšno mnenje oziroma stališča imajo zaposleni, študenti in samostojni podjetniki o lastnem delu, organiziranosti dela, načinu vodenja, medsebojnih odnosih, počutju ter o interesih in željah zaposlenih glede njihovega dela in plačila, kariere in izobraževanja. Analiza rezultatov bo pomagala vodstvu podjetja pri izboljšavah, ki bi jih bilo v prihodnje treba izvesti za še boljše počutje zaposlenih, kar pomembno vpliva na uspešnost poslovanja. Podjetje nima posebej ustanovljene kadrovske službe, zato bi na podlagi dobljenih rezultatov predlagala vprašalnik, ki bi predstavljal nekakšen uvod in temeljni pripomoček za kadrovske razgovor. Vprašalnik bi bil pomemben za načrtovanje karier in osnova za zbiranje podatkov o zaposlenem. Mogoče bo načrtovanje karier zaposlenih postala celo ena izmed konkurenčnih prednosti podjetja.

2 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN KLIMA

V razvitih gospodarstvih sta v zadnjih dveh desetletjih klima in kultura organizacije najbolj proučevani spremenljivki organizacijske učinkovitosti in uspešnosti. Ustrezno razvita organizacijska klima in oblikovana organizacijska kultura nadomeščata formalno in togo birokratsko organiziranost s fleksibilno optimalno organiziranostjo, ki zagotavlja uspešnost in učinkovitost organizacij v zaostrenih razmerah dela in poslovanja. Organizacijska klima in organizacijska kultura se ukvarjata s subjektivnimi doživljanji in s predelavami objektivnih vidikov dogajanj v organizaciji. Obe vplivata na vedenje ljudi v organizaciji in sta sočasno posledica tega vedenja (Ivanko 2006).

2.1 Organizacijska kultura

Pojem organizacijske kulture je šele v zadnjem desetletju deležen večje pozornosti. Pomen izhaja iz spoznanja, da v organizaciji razmerij pri vodenju, reakcij zaposlenih na dogajanje v organizaciji in v okolju in s tem tudi njihovih ravnanj ne določajo samo racionalni elementi, ampak tudi simboli (obredi, prepričanja, navade, ideologija ...). Glavni razlog, da je dobil ta vidik organizacije relativno malo pozornosti, je ta, da je bila organizacijska kultura še relativno nejasen in nedefiniran pojem, ki je dopuščal različne interpretacije (Černetič 2004).

Kultura organizacije so značilne oblike obnašanja ljudi, ki delujejo v tej organizaciji. Kultura izhaja iz vrednot, ki jih usvoji velik del ljudi v organizaciji. Ti imajo vsak svoje in različne vrednote, zato ima pri nastajanju kulture organizacije pogosto odločilno vlogo močna osebnost, ki je drugim za zgled. Obnašanje ljudi se razlikuje od organizacije do organizacije (Možina idr. 2002).

Organizacijska kultura vodi ljudi, da so kljub svojim različnostim usmerjeni k doseganju skupnih organizacijskih ciljev. Ustvarja motivacijo, da delavci med oblikovanjem in uresničevanjem svojih ciljev zavestno ali podzavestno mislijo in delujejo kot oblikovalci in uresničevalci ciljev organizacije.

Kultura vpliva na delovno uspešnost, na motivacijo zaposlenih v organizacijah, na način komuniciranja, na uspešnost reševanja konfliktov, na oblikovanje in dejavnosti delovnih timov, na organizacijsko strukturo in na druge dejavnike organizacije. Kultura posameznikov močno vpliva na organizacijsko vedenje in klimo v organizaciji (Treven in Sriča 2001).

Slika 2.1 prikazuje kulture v organizaciji in njihovo povezavo z dejavnostjo organizacije.

Slika 2.1 Kulture v organizaciji , odzivi organizacije in tveganje sodelavcev

Hitri	<p>POSLOVNA KULTURA Kultura trdega dela, »kultura prodajalcev« Značilna je za trženje in druge izvajalne strokovne dejavnosti.</p> <p>Vzorniki so uspešni poslovneži, prodajalci, posredniki; udeleženci so prijazni in odkriti, uspešno je le skupinsko delovanje; kultura privlači aktivne ljudi, ki želijo hitre izide.</p>	<p>KULTURA MOČI Kultura tveganja, »moška kultura« Značilna je za delovanje na borzah, v svetu mode in profesionalnega športa.</p> <p>Vzornik je trda, gospodovalna osebnost; udeleženci trdo tekmujejo, ljubijo hazard in se radi postavljajo, so tudi kratkovidni in praznoverni.</p>
	<p>PROCESNA KULTURA Birokratska kultura, »kultura uradnikov« Značilna je za upravne službe, za administracijo, velike organizacije, banke ter zavarovalnice.</p> <p>Vzorniki varujejo organizacijo pred (neznanimi) nevarnostmi; kultura privlači natančne, urejene ljudi, ki ljubijo podrobnosti in prevedrijo v organizaciji vse spremembe in vplive.</p>	<p>SISTEMSKA KULTURA Kultura zavetja, »projektantska kultura« Značilna je za naložbeno dejavnost in za velike projekte, za vojsko, gradbeništvo, velike sisteme.</p> <p>Trdni, samozavestni in umirjeni vzorniki, ki držijo dolgotrajno negotovost; udeleženci spoštujejo avtoritete in tehnične zmožnosti; si izmenjujejo izkušnje, se podpirajo in odklanjajo nepreudarno vedenje.</p>
Pozni		
Varnost	OBČUTEK ČLANOV	Tveganje

Vir: Možina idr. 2002, 188

Ločimo naslednje organizacijske kulture:

Poslovna kultura. Majhno, porazdeljeno tveganje in hitri odzivi. Značilna je za trženje in njena temeljna vrednota so odjemalci. Odločanje je hitro in enostavno, merilo uspešnosti pa je količina.

Kultura moči. Značilna je za dinamične in tvegane dejavnosti (borze, moda, poklicni šport). Tveganje je veliko, uspeh in neuspeh sta blizu. Razumno tveganje je vrlina, previdnost pa slabost. Šteje se bojevitost in časa je premalo.

Procesna kultura. Značilna je za upravo, velika podjetja in ustanove. Posamično tveganje je majhno, odziva skoraj ni, zato je oblika pred vsebino, pomembno je delati prav, čeprav nepravne stvari, previdnost je prva.

Sistemska kultura. Je značilna za velike, dolgoročne podvige (naložbe, projekte, vojska, gradbeništvo, industrija sistemov). Tveganje je izjemno in odzivi šele čez leta, ko je prepozno za popravke. Odločanje je centralizirano, preudarnost in odločnost sta vrlini (Možina idr. 2002, 188).

Kot kulturo podjetja označujemo celoto vrednot, pravil in miselnih drž v obnašanju vseh udeležencev podjetja, kar daje navzven in navznoter podjetja celovito predstavo o njegovem ravnanju. Ker je podjetje tudi družbeni sistem, gre pri kulturi podjetja predvsem za sisteme vrednot, norm in drugih pravil v obnašanju in ravnanju ljudi, ki pripadajo določenemu podjetju (Belak 2002).

Kulturo podjetja je mogoče opredeliti kot izbor simbolov, obredov, bajeslovja, sistem vrednot, različnosti vzdušja, osebnosti in ne nazadnje kot sistem skupno sprejetih in živih predstav o vrednotah in stališčih. Značilnosti kulture podjetja je mogoče zgostiti tudi kot vrednote, vzornike, običaje, neformalno komuniciranje. Filozofija podjetja povzema in ustvarja tako kulturo podjetja, ki daje želeno podlago za ravnanje udeležencev podjetja v korist podjetja (Kralj 2005).

Černetič (2004, 167) ugotavlja: »Organizacijska kultura nastaja v procesih skupinskega reševanja problemov, v prilagajanju organizacije na okolje in pri reševanju problemov njene notranje integracije. Kaže opozoriti na izsledke raziskav, da je organizacijska kultura eden od pomembnih dejavnikov uspešnosti organizacije in njenega razvoja.«

Osnovna značilnost organizacijske kulture je, da je to socialna tvorba, ki je rezultat vedenja (posamičnega ali kolektivnega) zaposlenih v organizaciji. V večini opredelitev organizacijske kulture pa so najpomembnejši nazori, vrednote, norme, pravila vedenja in simboli. Sestavine organizacijske kulture so:

Vrednote. Te imajo pomemben vpliv na obnašanje svojih članov, zato jih jemljejo tudi kot eno temeljnih sestavin organizacijske kulture.

Tipični obrazci vedenja. Tipični specifični načini vedenja so skupni članom organizacije. Posamezne prvine se združujejo v tipične obrazce in postopke.

Vzorniki. To so ponavadi managerji ali karizmatični voditelji in ustanovitelji ali uspešni prvi voditelji firm. So kot nekakšni modeli ravnanja (vedenja in obnašanja). Analiza tipičnih dejanj, obrazcev in vedenja takšnih vzornikov odkrije sestavine organizacijske kulture.

Običaji in obredi. Različne proslave organizacijskih obletic, večjih uspehov, pomembnih dogodkov; ponekod velja določen način oblačenja, določena vrsta frizur, uporaba določenih naslavljanj kot norma in pravilo. Analiza takšnih dogajanj odkrije pomembne indikatorje organizacijske kulture.

Komunikacije. Gre predvsem za način neformalnega komuniciranja, ki obsega govornice in zgodbe, opravljanje, legende, obrekovanje, intrige in provokacije, in tako dalje. Pomembno je znati izkoristiti neformalno komuniciranje za pridobivanje in za posredovanje informacij.

Proizvodi in storitve. Pri nekaterih proučevanjih so organizacijsko kulturo enačili s proizvodnim programom – prehod na nov proizvodni program zahteva tudi bistvene spremembe v obnašanju in vrednotah (Černetič 2004, 165-170).

Spreminjati kulturo pomeni spreminjati prevladujoče vrednote, kar je zahtevno, dolgotrajno in tudi tvegano početje. Management ima pri tem pomembno vlogo z osebnim zgledom in s poudarjanjem in nagrajevanjem vedenja sodelavcev, ki podpirajo želeno kulturo organizacije (Možina idr. 2002).

Pri organizacijski kulturi ne moremo tudi mimo dveh pomembnih razsežnosti. Prva je časovni horizont spreminjanja - organizacijske kulture namreč ne moremo spremeniti v kratkem času (čez noč), ampak so potrebna leta za spreminjanje, prav tako kot so potrebna leta za nastajanje. Vendar pa velja, da v organizaciji ni mogoče izvesti večjih sprememb, ne da bi obenem prišlo do spremembe organizacijske kulture. Potrebne spremembe so povezane z življenjskim ciklusom organizacije. Če hoče organizacija preživeti, ko doseže svoj vrh in začne propadati, mora začeti nov ciklus razvoja. Sreča se s podobnimi problemi kot na začetku, vendar na novi kakovostni ravni. Ne gre več le za oblikovanje nove organizacijske kulture, ampak za spreminjanje, ki poleg oblikovanja nove zahteva tudi predhodno odstranitev stare. Drugi vidik je povezan z vplivno skupino, ki organizacijsko kulturo oblikuje in ima nanjo največji vpliv. Ljudje na položajih lahko uveljavljajo kulturo s svojo avtoriteto, in sicer z uporabo moči, nagrajevanjem in kaznovanjem, vsiljevanjem svojih vrednot, vplivanjem na običaje in navade podrejenih. Običajno v vplivno skupino spada vodstvo podjetja in vodilni delavci, je pa njihov vpliv lahko v različnih organizacijah različen.

Poznamo tri faze oblikovanja kulture: analiza, vrednotenje in oblikovanje. Osnova analize sta prikaz in ugotavljanje različnih izraznih oblik obstoječe organizacijske kulture. Namen druge faze – vrednotenja je primerjava obstoječe organizacijske kulture s predlagano ali obstoječo strategijo in oblikovanje koncepta organizacijske kulture kot strateške sile. Tretja faza je vpeljava nove kulture podjetja, katere temelj je utrditi organizacijsko kulturo skladno z organizacijsko strukturo in s strategijo podjetja. Izhodišče za oblikovanje organizacijske kulture prikazuje tabela 2.1.

Tabela 2.1 Ugotovitve analize kulture in njeno oblikovanje

UGOTOVLJENO STANJE KULTURE	NAČIN OBLIKOVANJA KULTURE
Strategija in kultura se skladata	Ohranjanje kulture
Strategija in kultura nista usklajeni	Sprememba kulture
Izrazite kulture ni	Razvijanje kulture

V primeru skladnosti med strategijo in organizacijsko kulturo mora biti naše delovanje usmerjeno na ohranjanje in graditev obstoječe organizacijske kulture. To lahko dosežemo z nadaljnjo sistematično graditvijo in utrjevanjem ključnih dejavnikov organizacijske kulture. Pri ugotovljenem neskladju med strategijo in organizacijsko kulturo je potek oblikovanja organizacijske kulture ponavadi začet z imenovanjem delovne skupine, ki bo vodila celotni potek oblikovanja oz. spreminjanja. Zaželeno je, da so člani sodelovali v predhodnih dveh fazah analize, tako da je proces oblikovanja precej olajšan.

Faze spreminjanja organizacijske kulture so (Kavčič v Černetič 2004, 172-173):

- *Prva faza:* Vodstvo oziroma tisti, ki odločajo, organizaciji ponudijo novo vizijo cilja in njemu prirejene vloge posameznih članov.
- *Druga faza:* Nastopi, ko se nova vizija začne uresničevati, ko člani začnejo delati po novem. To je kritična faza, saj če je novi način uspešen, ga člani sprejemajo, če pa se pokaže za neuspešnega, mora vodstvo ponuditi novo možnost, sicer pride do vračanja na stare obrazce.
- *Tretja faza:* Je obdobje, ko se novi način počasi utrjuje in potrjuje, učinke začnejo razumevati kot vzroke.
- *Četrta faza:* Je nov način delovanja, ki se že tako spremeni v vrednoto, da se člani niti ne zavedajo več novosti. Če vodstvo ne ponudi novih rešitev ali pa če se te pokažejo za neuspešne, se organizacija lahko zaplete v začaran krog neuspeha, ki se lahko konča tudi s propadom.

S stališča kulture se lahko v organizaciji pojavljajo najrazličnejše situacije. Kultura je običajno v osrednji življenjski dobi organizacije že izoblikovana, se ohranja in krepi v procesu obnavljanja in rasti organizacije. Najpomembnejši elementi kulture se odražajo v organizacijski strukturi ter v glavnih postopkih in procesih v organizaciji.

Poznavanje kulture nam pomaga spoznati odprtost neke skupine za nove informacije in način, po katerem se dogajajo spremembe. Pri spreminjanju vedenj in stališč ljudi nimamo opravka s posamezniki, ampak moramo upoštevati stališča, vedenje in mentaliteto celotne organizacije. Zaradi tega je pojem organizacijske kulture pritegnil pozornost managerjev in drugih ljudi, ki skušajo povečati učinkovitost organizacije.

2.2 Organizacijska klima

Pri prebiranju strokovne literature sem našla veliko izrazov, ki jih avtorji uporabljajo za označevanje klime: organizacijska klima ali klima v organizaciji, psihološka klima, poslovna klima, delovno ozračje, atmosfera, organizacijsko vzdušje, osebnost podjetja ali preprosto klima. Pojmi se uporabljajo kot sinonim in pomenijo uravnovešene, zdrave organizacijske razmere, v katerih ljudje lahko delajo s samospoštovanjem in imajo odprte možnosti za osebni razvoj.

Organizacijsko vzdušje ali organizacijsko klimo tvori vrsta značilnosti, ki kažejo zadovoljstvo zaposlenih s socialnimi vidiki dela. Ti znaki ločujejo organizacije med seboj, so relativno trajni in vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji (Možina idr. 1994).

Organizacijska klima je kompleksen pojem in ima zgodovinsko-znanstvene korenine v psihologiji. Preučuje stališča in vedenje ljudi v družbi oziroma način, kako posameznik doživlja, zaznava »svoje« podjetje in kako dojema možnosti in pogoje dela v okviru le-tega. Klima naj bi bila odraz kulture v organizaciji in poskuša razlagati

določenost človekovega vedenja v organizaciji ter se zanima za posledice vplivov organizacije na obnašanje njenih članov. Izraz klima tako zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo. Prav to je tisto, kar nam prinaša izziv ali skrb, ko dobimo svojo prvo zaposlitev, ko menjamo službo ali ko ustanavljamo novo družbo.

»Proces priprave ljudi na spremenjene pogoje dela, na drugačno dožemanje pojavov in značilno vedenje lahko imenujemo proces ustvarjanja klime« (Lipičnik 1998, 200).

Elementi organizacijske klime so orientiranost (kar ljudi zadeva - odličnost, nadzor), medsebojni odnosi (klike, lobiji, odvisnost), nadzor (vpliv vodij na motivacijo in zavzetost zaposlenih), obvladovanje problemov (kako podjetja vidijo in rešujejo probleme), obvladovanje napak (kako se vodje odzivajo na napake sodelavcev), obvladovanje konfliktov (procesi, ki rešujejo konflikte), komuniciranje (slog in značilnosti), odločanje (kako se in kdo odloča, kako proces vpliva na odnose), sistem nagrajevanja (katera vedenja se utrjujejo in nagrajujejo), zaupanje (kdo zaupa komu, zakaj), prevzemanje tveganj (kako podjetje obvladuje tvegane okoliščine), inovacije in spremembe (kdo sproža spremembe, s kakšnimi metodami in s kakšnimi rezultati) (Merkač Skok 2005/a).

Zaradi problemov, ki nastajajo na različnih področjih v organizaciji, lahko preučevanje klime omejimo na področje človekovega obnašanja, ki nas še posebej zanima. Tako lahko razdelimo klimo na manjša in ožja področja, kot so: motivacijska klima, inovativna klima, podjetniška klima, organizacijska klima, raziskovalna klima ...

Kaj vse vpliva na vedenje in obnašanje ljudi? Ko imamo opravka z ljudmi, pogosto pozabljamo, da vsako človekovo obnašanje pogojujejo notranji motivi (osebnostne značilnosti človeka, podzavestni in zavestni vzroki) in situacija, v kateri se nahaja.

Največja dragocenost podjetja so ljudje, ki tam delajo, in ozračje - klima, v kateri delajo. Ni dovolj, da podjetje najde dobre sodelavce, znati jih mora tudi obdržati in vanje vlagati; poleg njihovih sposobnosti in znanj mora vzdrževati in razvijati tudi njihove osebnosti. Pomembno je, da so zaposleni v organizaciji zadovoljni in srečni, kajti le tako prispevajo k uspehu in razvoju organizacije.

Stroje je mogoče kupiti, ozračja in načina dela pa ne. Tudi klimo je potrebno ustvarjati, razvijati in vzdrževati. Osnovni instrument ustvarjanja, razvijanja in vzdrževanja človeških rezerv in potencialov v podjetju je naklonjenost med sodelavci in njihova pripadnost do podjetja. Zelo pomembno je medsebojno zaupanje, ugodni pogoji dela ter dobro počutje tako na samem delovnem mestu kot tudi v podjetju. Človek se klimi lahko prilagodi, posebej, če mu ta klima omogoča boljše življenje in prihodnost.

Če hočemo neželjeno in neustrezno klimo spremeniti, jo moramo najprej proučiti. To pa pomeni ugotoviti njene značilnosti, vzroke za njeno nastajanje in posledice, ki jih

ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmožnosti. Pri tem se srečujemo z nekaterimi posebnostmi. Klime nam ni potrebno iskati, saj so vedno prisotne vse dimenzije, ki odražajo organizacijsko klimo. Osredotočiti se moramo na tisti del klime, ki nas še posebej zanima. Da bi ugotovili dimenzijo posamezne organizacijske klime, jo moramo najprej predpostaviti in šele potem ugotavljamo, ali je ta dimenzija bistvena za klimo ali ne. Lipičnik (1998) med napotila, ki pomagajo prepoznati organizacijsko klimo, uvršča naslednja dejanja:

- ugotoviti je potrebno, kdo so ljudje, katerih stališča v organizaciji nekaj pomenijo;
- te ljudi moramo proučevati in ugotoviti njihove cilje, taktiko in šibke točke;
- analizirati moramo ekonomske dileme, s katerimi se podjetje srečuje pri odločanju o svoji politiki;
- pregledati moramo zgodovino podjetja, pri čemer se moramo še bolj osredotočiti na pozornost poklicne kariere vodij tega podjetja;
- sestaviti si moramo celotno sliko, izluščiti skupne imenovalce.

Človekovo doživljanje in vedenje je vedno rezultat usklajenega delovanja posameznika in situacije, v kateri se nahaja. Za proučevanje klime v organizaciji so najprimernejši vprašalniki, v katerih so navedene trditve, vprašani pa izraža svoje doživljanje s stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo. Domače raziskave so pokazale, da je klimo smiselno proučevati z vidika odnosa vodstva do ljudi, vidika sprejemanja odgovornosti in vidika medsebojnih odnosov.

Želja po spreminjanju klime se pojavi ob nedoseganju zelenih rezultatov. Spremeniti klimo pomeni spremeniti doživljanje bistvenih situacij tako, da pri zaposlenih izzovemo zeleni način odzivanja (da se obnašajo v skladu s pričakovanji in potrebami družbe), ki omogoča doseganje zastavljenih ciljev. Klima se lahko spreminja razmeroma hitro, če ljudje verjamejo in zaupajo tistim, ki jim obljublajo boljšo prihodnost; pričakujejo pa, da bodo dane obljube vsaj deloma izpolnjene. Pomemben vpliv na organizacijsko vzdušje ima vedenje vodilnih v organizaciji. Možina in drugi soavtorji (2000) poudarjajo, da bi se morali vodje skupin in managerji zavedati, da s svojim delom ali nedelom vplivajo na zaposlene, na njihovo mišljenje, občutke in vedenje v organizaciji.

2.3 Primerjava med klimo in kulturo v organizaciji

Klima in kultura v organizaciji se ukvarjata s subjektivnimi doživljanji in s predelavami objektivnih vidikov dogajanj v organizaciji. Vplivata na vedenje ljudi v podjetju in sta sočasno posledica tega vedenja. Obe sta le delno funkciji osebnosti in ne obstajata samo na ravni organizacije, temveč tudi na ravni njenih delov (Ivanko 2006).

Organizacijska kultura se pogosto enači s klimo v organizaciji. Klima v organizaciji je predvsem povezana z vzdušjem, medtem ko gre pri organizacijski kulturi za razumevanje vrednot, norm, stališč, mnenj, pravil vedenja. Razlike med njima so:

- organizacijska kultura ima svoj izvor v antropologiji in etnologiji, medtem ko je izvor organizacijske klime v psihologiji;
- cilj organizacijske kulture je razumevanje vrednot, norm, mnenj, prepričanj in vzorcev vedenja, organizacijska klima pa se omejuje zlasti na opis organizacijske realnosti;
- organizacijska kultura se ukvarja predvsem s procesi interakcije in konstrukcije pomena svojih sestavin, organizacijska klima pa bolj odseva to, kako člani organizacije doživljajo realnost v podjetju, kar raziskuje izključno z vprašalniki (Ivanko 2006, 275).

V tabeli 2.2 prikazujem razlike med klimo in kulturo v organizaciji še grafično.

Tabela 2.2 Razlike med klimo in kulturo v organizaciji

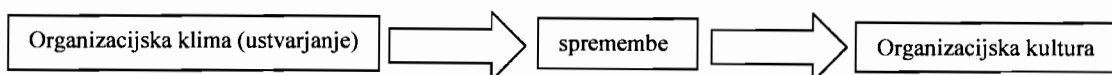
ORGANIZACIJSKA KLIMA	ORGANIZACIJSKA KULTURA
Izvor v psihologiji	Izvor v kulturni antropologiji in etnologiji
Opis organizacijske realnosti in pojavov	Razumevanje vrednot, norm, mnenj, prepričanj, vzorcev vedenja
Organizacijsko doživljanje realnosti	Procesi interakcije in konstrukcije pomena objektivnih pojavov, tudi nezavednih

Vir: Merkač Skok (2005/a)

Za razliko od organizacijske kulture, ki skuša odkriti globlje vzroke določenega organizacijskega obnašanja ljudi, pa je organizacijska klima termin, ki se uporablja v industrijski psihologiji za označevanje trenutnega stanja razpoloženja delavcev. Lahko bi uporabili tudi izraz »organizacijsko vzdušje«, v katerem so ljudje ustrezno motivirani in angažirani pri delu in odločanju (Gostiša 1996, 119).

Razliko med organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo opisuje tudi Merkač Skokova (2005/a) in pravi: »Tisto, kar mislimo, čutimo in verjamemo (kultura) nastane takrat, ko smo nekaj slišali, videli in se dotaknili (klima).«

Slika 2.2 Povezanost organizacijske kulture in klime



Vir: Merkač Skok (2005/a)

3 RAZVOJ KADROV IN RAVNANJE S KADROVSKIMI VIRI

Spremembe, ki smo jim danes priča v globalnem poslovnem svetu, silijo podjetja k iskanju vedno novih rešitev za izboljšanje svoje konkurenčnosti. Naša podjetja morajo vedno bolj hiteti in se nenehno dokazovati, da si poiščejo svoj prostor med razvitimi. Svojo prednost pred konkurenti podjetja lahko dosežejo na dva načina, in sicer z izboljšanjem poslovnih procesov in z učinkovitim ravnanjem z zaposlenimi v podjetju.

3.1 Človeške zmožnosti

»Če imamo na eni strani trg in na njem potrošnika, ki je danes car, pa je na strani vsake organizacije tisti pravi car zaposleni, ki ima talent, kreativnost. To je že prišlo v zavest večine podjetij. Danes ne poznam prav nobenega podjetja več, ki med svojimi vrednotami ne bi imelo zapisano, da so kadri njihov ključni kapital« (Bagon 2006, 22).

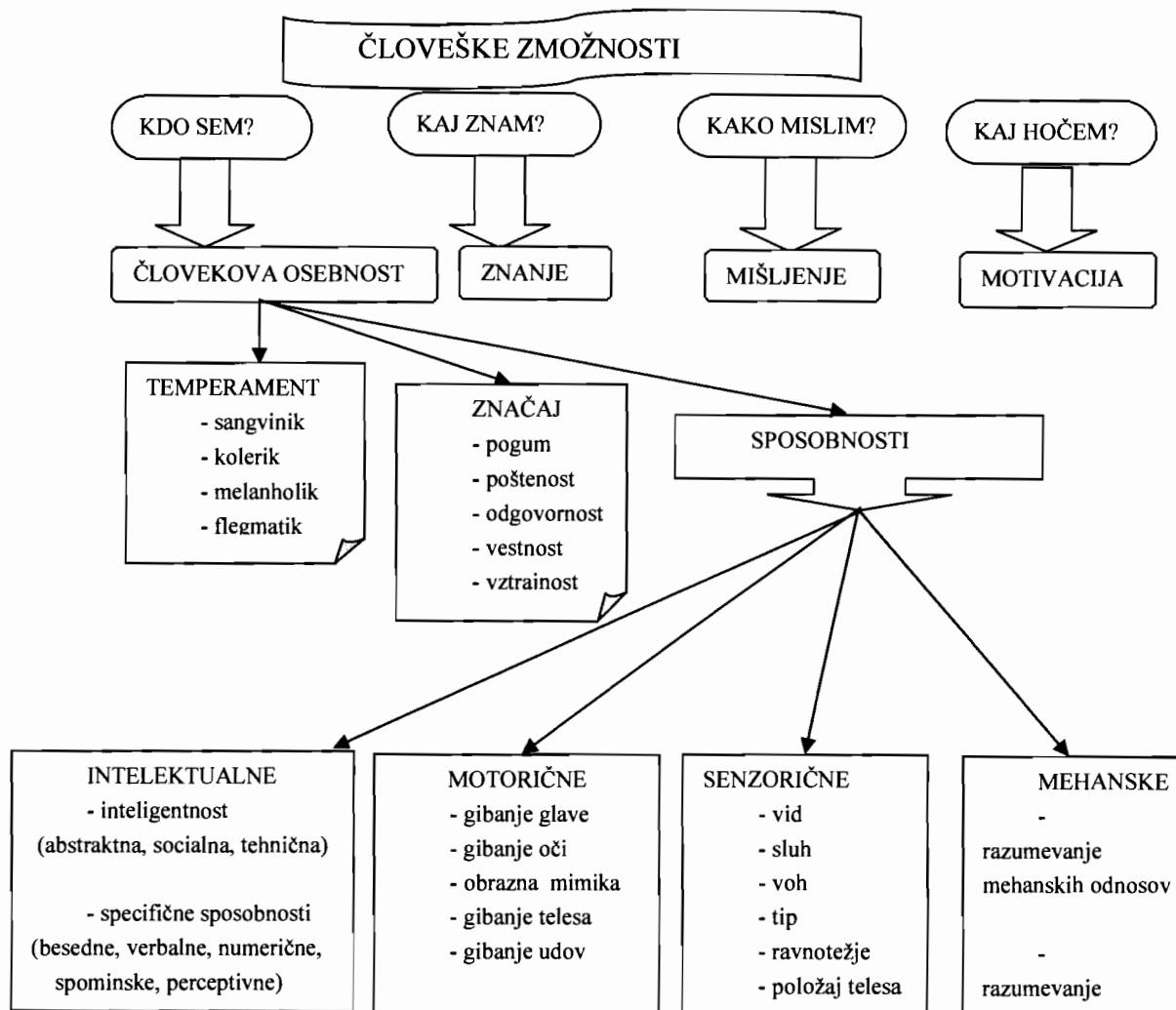
Zaposleni so temeljni pogoj za obstoj in delovanje podjetja ter najpomembnejše sredstvo zmožnosti podjetja. Od njihovega dela in ravnanja je odvisno doseganje izidov. O učinkovitosti in uspešnosti podjetja odločajo prizadevnost in ustvarjalnost sodelavcev, njihove izkušnje in spretnosti ter njihove zmožnosti in znanje. Ljudje v podjetju lahko vplivajo na podjetje in se mu odzivajo na osnovi svojih interesov oziroma koristi, znanja in sposobnosti. Pri tem ima velik pomen teorija organizacijskega ravnotežja glede pridobivanja in dajanja med podjetjem in udeleženci podjetja (ljudje v podjetju ali ljudje, povezani s podjetjem) (Kralj 2005).

Z delom človek spreminja svojo lastno naravo. Človeško delo je temelj človekovega življenja in nujna osnova njegovega obstoja. V razmerah razvoja modernih organizacijskih razmerij pa postaja človeško delo tudi temelj samouresničevanja človeka. S tem prestopa meje nujnosti in kaže, do kakšnih meja se more človek z delom sploh razviti (Florjančič in Novak 2003). Odločilno prednost v tržni bitki ne predstavljajo več tehnični dosežki, ampak ljudje in njihove zmožnosti. Poznanih je več delitev človeških zmožnosti:

- zmožnosti v širšem pomenu (psihične, fizične in fiziološke),
- zmožnosti v ožjem pomenu (sposobnosti, znanja in motivacija),
- zmožnosti, glede na pridobivanje le-teh (to so prirojene zmožnosti; med njimi so pomembne zlasti sposobnosti, druge si človek pridobi v času življenja).

Pogosto prihaja do zamenjave pojmov sposobnosti in zmožnosti. Iz sposobnosti, ki jih ima vsak posameznik, lahko sklepamo na njegov prihodnji uspeh. Če pa poznamo še želje posameznika (kaj hoče), je lahko napoved še natančnejša. Osrednje zmožnosti posameznika pa so sposobnosti, znanje in motivacija in predstavljajo poglavitno mobilizacijsko silo, ki mu dajejo možnost za doseganje uspeha. Človeške zmožnosti in njihovo delitev prikazuje slika 3.1.

Slika 3.1 Človeške zmožnosti in njihova delitev



Vir: Lipičnik (1998, 27)

3.2 Osebni/osebnostni razvoj posameznika

Osebnostni razvoj lahko definiramo kot razvoj osebnostnih lastnosti posameznika v širšem smislu. Pri tem mislimo na splet osebnostnih lastnosti, vrednot, nagnjenj, motivov, stališč, interesov, ki skupaj z njegovimi sposobnostmi in znanjem ter delovnimi dosežki oblikujejo celovito osebnost. Takšna osebnost je rezultanta psihosocioloških in ekonomsko-materialnih vplivov, dejavnikov in izkušenj, pridobljenih z delovanjem v okviru družinskega, vzgojno-izobraževalnega, organizacijskega in družbenega okolja (Možina idr. 1984).

V organizaciji je tudi vsak posameznik odgovoren za svoj osebni razvoj in kariero. Dolžan se je usposablјati in spremlјati napredek v stroki in v zahtevah dela ter se odzivati na možnosti, ki jih ima znotraj sistema (Merkač Skok 2005).

Načrtovanje osebnega razvoja obsega:

Presoja lastnih zmožnosti. Vsak sam si mora opredeliti svoje interese, zmožnosti, vrednote in namere. Vse to je potrebno preverjati med lastnim razvojem, saj bomo le tako vedeli, kaj zmoremo in kaj hočemo. Ko presodimo sami sebe, si ugotovitve razvrstimo na prednosti in slabosti ter jih rangiramo po pomembnosti.

Ugotavljanje možnih smeri in priložnost za osebni razvoj. Veliko informacij si lahko pridobimo z neformalnimi razgovori in s pogovori z dobro poučenimi sodelavci posameznih organizacij. Tudi v javnih virih, kot so razpisi, pregledi, priročniki in publikacije posameznih organizacij, lahko najdemo obilo informacij.

Postavljanje ciljev lastnega osebnega razvoja. Pri postavljanju ciljev moramo izhajati iz presojanja lastnih zmožnosti, to je iz lastnih prednosti in slabosti ter iz priložnosti v okolju.

Načrt za doseganje ciljev osebnega razvoja. Ko zložimo dejstva skupaj, pripravimo konkreten načrt, ki vsebuje dejavnosti in roke. Načrt mora upoštevati interese organizacije ter interese vseh sodelujočih pri načrtu. Pomembno je, da se človek načrta drži ter da ga v primeru sprememb okoliščin primerno prilagaja. Pri načrtovanju je potrebno upoštevati še dodatne presoje, kot so: prilagodljivost, alternativni načrti, usklajevanje osebnega razvoja in zasebnega življenja. Prav ta zadnja presoja sodi med najzahtevnejše odločitve v načrtovanju osebnega razvoja (Tavčar 1999, 273-275).

Načrtovanje osebnega razvoja ima velik pomen, saj se na podlagi tega načrtuje kariero. Model planiranja kariere se začne pri posamezniku, saj mora vsak zase oceniti lastne sposobnosti, priložnosti v organizaciji ter si določiti razvojne cilje.

»Celovitost osebnega razvoja pomeni, da posameznik posveča dovolj pozornosti strokovnemu, osebnemu in delovnemu razvoju« (Merkač Skok 2005, 143).

Pri načrtovanju posameznikovega razvoja moramo poudariti celovitost osebnega razvoja, ki je sestavina kariere in je rezultanta strokovnega razvoja, razvoja osebnosti in delovnega razvoja. Vse tri sestavine se združujejo v osebnem razvoju posameznika. Značilnost slednjih je, da se vedno med seboj prepletajo in jih je pogosto težko ločiti (Cvetko 2002, 47-48).

Sestavine razvoja kadrov Merkač Skokova (2005, 143-144) opisuje takole:

Strokovni razvoj. Predstavlja doseženo raven formalne in neformalne izobrazbe. Sem spada človekovo izobraževanje, izbira poklica, usposabljanje in strokovno izpopolnjevanje.

Osebnostni razvoj. Je razvoj osebnostnih lastnosti posameznika v širšem smislu (osebnostne lastnosti, vrednote, nagnjenja, motivi, stališča, interesi), ki skupaj z njegovimi sposobnostmi in znanjem ter delovnimi dosežki oblikujejo celovito osebnost.

Delovni razvoj. Predstavlja uveljavitev ali uspeh posameznika na nekem področju

delovanja. Pogosto zasledimo tudi izraz delovna kariera, ki pa ni ravno ustrezen, saj je delovni razvoj le ena izmed komponent delovne kariere. Posameznik se izkazuje pri delu v ožji skupini ali se povezuje z doseganjem nekega delovnega položaja (funkcije) ali pa ga potrjujejo delovni rezultati. Delovni razvoj je vedno vezan na neko delovno okolje, kjer posameznik dela, in na uspeh v neki organizaciji ali pri osebnem delu.

Vsak izmed nas se je gotovo že srečal z vprašanji svojega razvoja pred življenjskimi odločitvami, kot npr. vstop v šolo, izbiro poklica in izbiro dela, ki ga bo opravljal. Osebni vidik razvoja označuje stališča, vrednote posameznika in njegove zmožnosti, ki se odražajo v pripravljenosti in sodelovanju v procesu izobraževanja in zavzemanja tako v krogu družine kot širše družbene skupnosti.

Že pri načrtovanju razvoja moramo upoštevati pomen celovitega pristopa k osebnemu razvoju. Zavedati se moramo, da gre za stalen proces, na katerega vplivajo številni dejavniki, ki jih lahko strnemo v štiri poglavitne skupine (Krevs 1998):

- osebni dejavniki (sposobnosti, znanje, osebne lastnosti, motivacija, izkušnje);
- skupinski dejavniki (pripadnost, navezanost, skupni cilji);
- organizacijski dejavniki (odločanje, delovni rezultati);
- družbeni dejavniki (družina, vzgojno-izobraževalno okolje).

3.3 Vloga motivacije in nagrajevanja

»Vlaganje v kadre je treba gledati kot naložbo, ki bo donosna kasneje, saj se kakovostni kader oblikuje v daljšem obdobju,« navaja Hočevar (1999, 149).

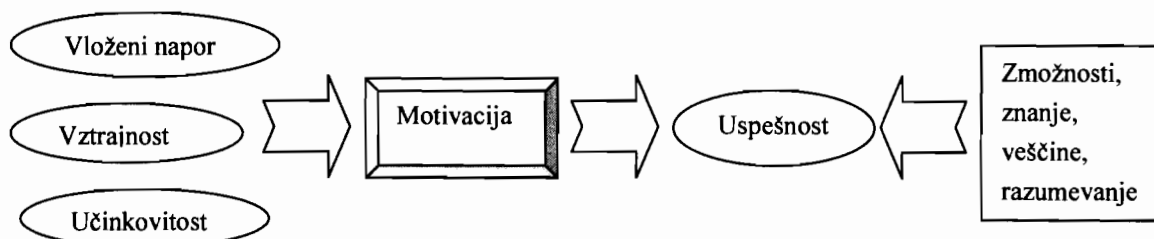
»Ljudje so pripravljeni slediti nekomu, če zadovoljuje njihove želje in lahko priskrbi sredstva. Tisti, ki zna motivirati ljudi in jih koordinirati, da skupno dosežejo zastavljene cilje, postane vodja organizacije. Vodstvo ima veliko pomenov. Najbolje ga lahko definiramo kot umetnost upravljanja ljudi, da skupno dosežejo želene cilje. Ljudi moramo spodbuditi k poslovni akciji, jih navdušiti za projekt, spodbuditi njihovo inicijativnost in kreativnost (inovativnost).« (Černetič 2004, 31)

Motivacija za večji uspeh in večje zadovoljstvo pomeni:

- usklajevati cilje podjetja in sodelavcev s pomočjo soodločanja in argumentiranega prepričevanja;
- informirati vse udeležence o strategiji, spremembah, novih namenih;
- ustvarjati pogoje, da bodo ljudje svobodno razmišljali, soodločali in delovali;
- spodbujati ustvarjalno klimo in skupno zadovoljstvo z uspehom;
- nagrajevati uspešno delo ne zgolj z denarnimi nagradami, temveč stimulirati

ljudi s promocijo, napredovanjem, priznanji, pohvalami (Florjančič 1994/a, 90).

Slika 3.2 Motivacija in uspešnost



Vir: Markič 2004

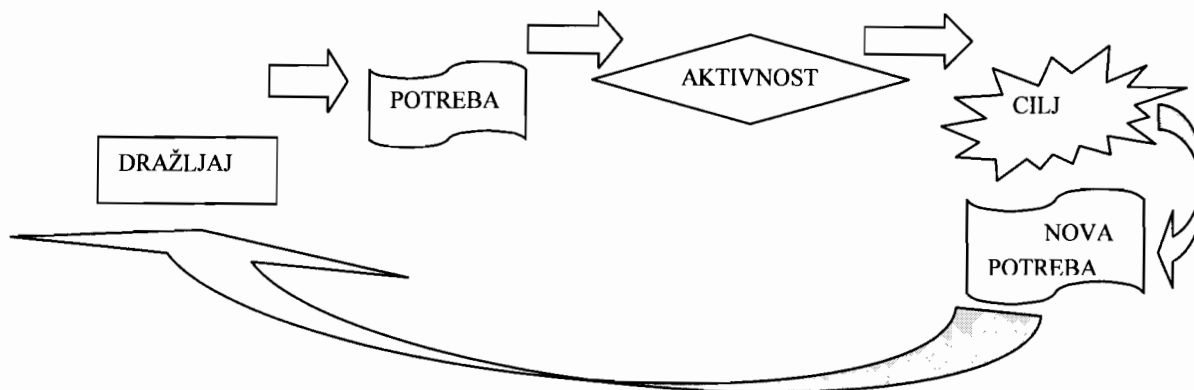
Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb. Posebej je pomembna motivacija za delo, ki mu pomaga uresničiti svoje cilje in cilje organizacije, kjer je zaposlen. Motivacijo uporabljajo managerji kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v zaželeno smer. Temu procesu rečemo motiviranje (Možina idr. 1994).

Spodbude so bistveni element motiviranja. Po naravi so lahko pozitivne, torej spodbujajo določeno aktivnost, ali pa negativne, torej jo ovirajo. Problem motivacije je problem mobilizacije in usmerjanja energije k postavljenemu cilju (Černetič 2004).

Pri formiranju delovnih mest je torej potrebno upoštevati tudi, da med izvajalci in delom prihaja do interakcij, ki vplivajo na motivacijo. Armstrong (1996) navaja tri dejavnike, ki povečujejo motivacijo na delovnem mestu: takojšnja povratna informacija o rezultatih dela, izkoriščenost potenciala, znanj in spretnosti pri delu ter samokontrola.

Sodelavcev ne moremo motivirati za določeno delovanje z našimi razlogi, ampak jih lahko motiviramo le z njihovimi osebnimi razlogi. Da bi dali vse od sebe, morajo najti motive, razloge in cilje sami. Denar ni zadosten motivator, ker motivira tisto, kar lahko z njim naredimo. Najslabši način motiviranja je ustrahovanje, nekoliko boljši je spodbuda, najbolje pa motiviramo tako, da omogočimo razvoj. Sodelavcem moramo pomagati, da dobijo poleg tistega, kar koristi podjetju, tudi, kar želijo sami (Brajša 1996).

Slika 3.3 Motivacijski krog.



Vir: Černetič 2004, 144

Zgoraj je prikazan motivacijski krog, katerega bistvo je zadovoljevanje potreb posameznika. V okolju se pojavi dražljaj, ki vzpodbudi posameznikovo potrebo. Če je dražljaj dovolj močan, posameznik začne z aktivnostjo, da bi prišel do cilja in zadovoljil potrebo. Ko posameznik zadovolji potrebo, se pojavijo novi dražljaji ki zahtevajo novo potešitev okolja. Motivacija je krožen proces, ki se ponavlja (Černetič 2004, 143-144).

Precej avtorjev se je ukvarjalo s posebnimi vidiki motiviranja oziroma z raziskovanjem posameznih motivacijskih dejavnikov na splošno ali po posameznih področjih. Na delovnih mestih, na katerih je zapleteno delo »višja kvalifikacijska raven«, so motivacijski dejavniki, kot so: možnost za osebni razvoj, uspešnost pri delu, notranje vrednote dela ..., bolj cenjeni in imajo večjo motivacijsko vrednost. Drugače pa je na »nižji kvalifikacijski ravni« (kjer prevladuje enostavno, nekvalificirano delo), na kateri so bolj cenjeni dejavniki npr. stalnost pri delu, plača, zadovoljstvo itd. Ta tendenca je opazna tudi v razločku med »storitvenim« in »proizvodnim« delom (Černetič 2004, 149).

Samo v podjetjih s »fleksibilnim« načinom organiziranosti lahko zadosti motivirajo zaposlene in spodbudijo njihovo sodelovanje pri pridobivanju konkurenčne prednosti. Delo v teh podjetjih je namreč oblikovano tako, da pomeni izziv in pomemben motivacijski dejavnik za zaposlene, poleg tega je tudi raznoliko in zanimivo. Zaposleni se lahko samoupravljajo in s svojimi odločitvami vplivajo na delo, ki ga opravljajo. Od njih se pričakujejo »dobre« ideje in predlogi, ki so pomembni za učinkovitost celotnega podjetja. Za svoje delo so ustrezno nagrajeni s plačo in z drugimi posebnimi nagradami, ki so izraz pozornosti do posameznikovih osebnih uspehov (Treven v Černetič 2004, 155).

Vsako vodstvo podjetja gradi svojo politiko nagrajevanja na določenih predpostavkah o plači in njenem vplivu na posameznika. Armstrong (1996) ugotavlja,

da podjetja pogosto uvajajo sisteme nagrajevanja po rezultatih, ne da bi natančno pojasnila zaposlenim, kaj pričakujejo, da bo doseženo, in potem seveda ne uspejo vrednotiti rezultatov oziroma učinkov.

Bistvo nagrajevanja morajo postati kakovost dela zaposlenega, ustvarjalnost, znanje in zmožnost opravljanja različnih poslovnih funkcij oziroma vrst dela v podjetju. Treba je pripraviti enostavna in razvidna merila nagrajevanja in novo sistematizacijo delovnih mest. Treba je upoštevati načelo enostavnosti, kar pomeni, da delovne naloge zaposlenih niso opisane podrobno in da ni plačan »vsak dodaten delavčev gib«. Zaposlenim je treba dopovedati, da je večina stvari, ki jih morajo delati, nujnih, so del kulture podjetja in spadajo k osnovni plači. Kadrovski oddelek mora z računovodskim oddelkom in vodstvom podjetja razviti taka merila, ki najbolje zagotovijo doseganje teh ciljev. Nagrajevanje (posloводства) mora temeljiti na doseganju ciljev, ki so zapisani v letnih poročilih in dolgoročnih predračunih. S tem postanejo poslovodje zainteresirani za načrtovanje in se bolj zavedajo lastnih ciljev ter ciljev podjetja (Hočevar in Jaklič 1999).

Z ustreznimi nagrajevalnimi strategijami lahko v podjetju dosežemo večjo produktivnost in učinkovitost, pa tudi motiviramo zaposlene za izboljšanje njihovih spretnosti in sposobnosti. Ločimo notranje in zunanje nagrade:

- *notranje nagrade* - pogosto izhajajo iz dela samega (raznolikost dela, večja odgovornost in samostojnost, dojemanje sebe kot pomembnega člana tima, udeležba pri določanju ciljev, povratni tok informacij in priložnost za učenje in razvoj);
- *zunanje nagrade* - lažje jih je prepoznati in nadzorovati (plača, slovesnost s podeljevanjem nagrad, večerje, medalje, prispevki v časopisih podjetja, dopusti, nakit, darilni boni, poslovne aktovke, oblačila, denarne nagrade in drugo) (Černetič 2004, 162-163).

Pogled na vlogo plač in nagrajevanja se je sčasoma spreminjal. Poleg stroškovnega in motivacijskega vidika je danes ključna podpora izvajanju strategije podjetja. Sistem plač in nagrajevanja mora biti usklajen s poslovno strategijo podjetja, posebej s kadrovske strategijo in aktivnostmi njenega izvajanja. Plače in nagrajevanje zaposlenih predstavljajo pomemben element pri zagotavljanju konkurenčnih prednosti podjetja. Še posebej zanimivo je plačilo po uspešnosti, ki zaposlene spodbuja, da pridobivajo nova znanja, iščejo čim boljše rešitve sedanjih problemov in ideje za prihodnost ter so usmerjeni k stranki. V boju s konkurenco se namreč najbolj izkažejo tisti, ki delajo pametneje (ne nujno več) kot drugi (Černetič 2004).

3.4 Upravljanje in ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resource Management) in kadrovski management (Personnel Management)

»Ravnanje z ljudmi pri delu je sistem in proces vplivanja na vedenje ljudi pri delu z namenom, da bi skupaj z drugimi ali ostalimi viri dosegli postavljene cilje« (Možina idr. 2002, 445).

Zaradi zavedanja managementa v podjetjih o pomenu ravnanja s kadrovskimi viri je vedno več uspešnih podjetij, ki imajo konkurenčno prednost ravno v svojih kadrih. Uspešna podjetja pa se od neuspešnih ločijo tudi v kvaliteti svojega managementa. Poslanstvo managementa je namreč, da poskuša na podjetje gledati kot na celoto in v tej celoti usklajevati delovanje posameznikov. Delo managerja je vedno usmerjeno k nosilcem procesov v podjetju, torej kadrom in njihovim virom, pri čemer v zasledovanju zastavljenih ciljev vedno teži k njihovi optimalni kombinaciji in usklajenosti.

Razvoj človeških virov oziroma ravnanja z ljudmi s tujko imenujemo Human Resource Management - HRM. S tem najpomembnejšim virom za uspeh organizacije se ukvarjajo številni avtorji. Merkač Skokova (2005, 14) opredeljuje management zaposlenih kot proces, v katerem organizacija sistematično in integrirano s svojo poslovno strategijo planira potrebe po kadrih, jih razvija ter vrednoti, jih nagrajuje in vzdržuje z njimi učinkovite odnose. Ljudi obravnava kot vrednost organizacije, s katero dosega konkurenčne prednosti.

Področje ravnanja s človeškimi viri je, tako kot ostale poslovne funkcije podjetja, podvrženo možnosti velikim izboljšavam, ki podjetju omogočajo prednosti pred konkurenti. Konkurenčno prednost torej prinašajo viri, ki so nedosegljivi drugim podjetjem, in bolj učinkovita raba lastnih virov.

Vse bolj se zavedamo, da je tehnološke spremembe lažje uvajati kot pa spremeniti miselnost in način dela z zaposlenimi v podjetju. Kadrovska funkcija tako dobiva novo vlogo in večjo težo pri razvoju podjetja. Tudi v naših podjetjih po potrebi spremeniti miselnost in se lotiti strokovnega obravnavanja kadrovske dejavnosti kot enega izmed najpomembnejših dejavnikov razvoja slehernega podjetja.

Načela ukvarjanja s človeškimi viri so v literaturi predstavljena v štirih točkah:

- Kadrovski viri so najpomembnejše premoženje, ki ga ima organizacija, in njihovo učinkovito upravljanje je ključ do uspeha.
- Uspeh je najlažje doseči, če so poslovni postopki podjetja in kadrovska politika tesno povezani in predstavljajo glavni prispevek k doseganju skupnih ciljev in strateških planov.
- Organizacijska klima in vedenje vodstva ter kultura in vrednote podjetja bodo najbolj vplivali na doseganje popolnosti. Kulturo moramo zato upravljati, kar pomeni, da bo morda treba spremeniti ali okrepiti organizacijske vrednote in da

bo treba vlagati ogromno napora, začeniši od vrha, da bodo te vrednote sprejete in da bodo delovale.

- Povezanost v smislu priprave članov na skupno delo z občutkom za skupni cilj je sicer pomemben cilj ukvarjanja s človeškimi viri, vendar moramo biti pripravljeni na različne interese in potrebe posameznikov in jih primerno uskladiti (Možina 1990, 141).

Želja vsakega podjetja je uspešno poslovanje in temu sledi tudi ravnanje s kadrovskimi viri. Tendenca ravnanja s kadrovskimi viri gre v dve smeri, in sicer usmerjati zaposlene in njihove zmožnosti k povečanju učinkovitosti ter v čim večji meri zadovoljevati potrebe zaposlenih.

Bistvo uspešnega ravnanja s kadrovskimi viri je v pojmovanju obeh globalnih ciljev (cilja podjetja in potreb zaposlenih) kot medsebojno odvisnih. Pri uresničevanju enega cilja moramo vedno zasledovati tudi drugega.

Kadrovska dejavnost – PM (Personnel Management), med katero štejemo kadrovske funkcije in celotno kadrovske področje, ima v organizaciji enakovredno mesto med drugimi poslovnimi področji ali funkcijami. Kar nekaj časa je veljalo, da se je s kadri treba ukvarjati, le da se izpolni zahteve po različnih evidencah, pregledih in predpisih. Vloga in pomen ukvarjanja s kadri se povečujeta v zadnjih dveh desetletjih in v prihodnosti se bo trend še bolj izpostavil (Merkač Skok 2005).

»Ena od vedno bolj aktualnih tem za organizacije in managerje, ki se ukvarjajo s Human Resource Management, je spreminjajoča se narava karier. Znanje o ravnanju s človeškimi viri lahko koristi tako zaposlenim kot tudi organizacijam, saj se z njegovo pomočjo ustrezno odzivajo na novejša spremembe v odnosih med delodajalci in odjemalci ter na nove načine dela, kakršna sta na primer delo od doma ali delitev dela preko elektronskih povezav.« (Dimovski idr. 2005, 177)

Podjetje je živ družbeni sistem, sestavljen iz ljudi, ki ga vzdržujejo in razvijajo. Pogosto pozabljamo, da ni dovolj le vzdrževanje objektov, strojev, tehnologij in trgov, treba je vzdrževati tudi ljudi v objektih, ljudi, ki delajo s stroji, uporabljajo tehnologijo in prodajajo blago na trgu. Zmotno je mišljenje, da morajo podjetja posvetiti zaposlenim nekaj pozornosti, šele ko dobro služijo in gre vse drugo dobro. V ljudi je potrebno največ vlagati ravno v kriznih časih, saj lahko le oni potegnejo podjetje iz krize. Ljudje so kot »programska oprema« oziroma software podjetja, ki poganja, vzdržuje in razvija »strojno opremo« oziroma hardware podjetja. Ljudje predstavljajo kulturo podjetja, brez katere podjetje sicer lahko zasluži, ne more preživeti. Kultura podjetja pa predstavlja dušo podjetja.

Kadrovska funkcija se je v preteklosti najmočneje spreminjala in pospešeno uveljavljala predvsem zaradi spremenjene vloge in pomena človeka v reprodukcijskem procesu. Prihajali so do spoznanja, da je človek s svojimi znanji in sposobnostmi ter motiviranostjo najpomembnejši proizvodni tvorec (Ivanko 2006).

Kadrovska funkcija je najpogosteje organizirana kot posebna organizacijska enota znotraj širše organizacijske zasnove, npr. kadrovsko-splošno področje. Po vsebini je kadrovska funkcija zelo zahtevna. Obsega splet različnih medsebojno povezanih in odvisnih nalog, povezanih s kadri. Zajema opravila pri sistemizaciji delovnih mest, strukturo zaposlenih, kadrovske ovire, medsebojne odnose pri delu, izobraževanje kadrov, delovni čas in njegovo izrabo, ocenjevanje kadrov, delitev sredstev za plače, psihotehnične posle, motiviranje, profesionalno usmerjanje in izobraževanje kadrov, reševanje socialnih vprašanj, kakovost življenja, informiranje ... (Ivanko 2006).

V sodobni družbi si ne moremo zamisliti uspešnega vodenja kadrovske dejavnosti brez sodobne kadrovske evidence, s pomočjo katere izgrajujemo sistem spremljanja razvoja kadrov. Pomembno je, da kadrovska evidenca zajema vse pomembnejše podatke za vse kadre v podjetju in da služi kot temelj za ocenjevanje uspešnosti, sposobnosti in možnosti kadrov, za opravljanje nalog in lastno napredovanje.

Bistvo kadrovske funkcije je pridobivanje, izobraževanje, varovanje in nagrajevanje zaposlenih. V podjetjih bi se morali zavedati, da je z vidika vizije in strategije treba upoštevati, da razvoj kadrov zahteva določen čas. Reševanje kadrovskega problema bi moralo temeljiti na dolgoročnem načrtovanju kadrov (Hočevar in Jaklič 1999). Florjančič, Ferjan in Bernikova (1999, 13-14) med kadrovske dejavnosti prištevajo:

- *Planiranje kadrov*. Planiranje virov, potrebnih za doseg ciljev podjetja.
- *Pridobivanje*. Ugotovimo, od kod bomo pridobivali potrebne kadre (znotraj same organizacije, v šolah, iz okolja).
- *Selekcija*. Pri selekciji gre za preizkušanje kandidatov za delo in izbor najprimernejših; smiselno je izdelati metodologijo.
- *Plačilo*. Potrebno je razviti plačilni sistem znotraj organizacije.
- *Orientacija/socializacija*. Predstavlja kontinuiran proces, ki ga izvajamo zato, da bi ljudje razumeli, kaj organizacija od njih pričakuje.
- *Usposabljanje/izobraževanje*. Predstavljajo vse oblike pridobivanja znanj, spretnosti in navad; vnaprej razvijemo učne vsebine in metode.
- *Ocenjevanje uspešnosti (promocija, napredovanje, degradacija, premeščanje, odpuščanje)*. Potrebno je razvijati kriterije za ocenjevanje in metode ocenjevanja.
- *Razvoj karier*. Potrebno je iskati možnosti za napredovanje in oblikovati kriterije, s katerimi tudi pride do napredovanja.

Kadrovski management v sodobnem podjetju in organizaciji ni več namenjen le vodenju evidenc o zaposlenih, temveč je dejavna podpora vodstvu pri zaposlovanju in razvoju kadrov: pravih ljudi, na pravem mestu, ob pravem času in za pravo ceno. Za izvajanje svojega poslanstva pa kadrovski strokovnjaki potrebujejo tudi ustrezno informacijsko podporo, ki je več kot le običajna kadrovska evidenca.

Kadrovska dejavnost je povezana z naslednjimi osnovnimi cilji oziroma nameni: pridobivanje kadrov, ohranjanje želene kadrovske strukture, skrb za motivacijo zaposlenih in skrb za usposabljanje zaposlenih.

V koraku z naglim razvojem vede o kadrovskih virih je šel tudi razvoj ciljev te dejavnosti. Strokovnjaki povezujejo preživetje podjetja, njegovo rast, dobičkonosnost, konkurenčnost in prilagodljivost spreminjajočim se razmeram s tako imenovano »spodnjo mejo« ravnanja s kadrovskimi viri. Podjetje vpliva na »spodnjo mejo« z zasledovanjem petih osnovnih ciljev: dvigom produktivnosti, izboljšanjem delovnih pogojev, upoštevanjem zakonodaje, pridobivanjem konkurenčne prednosti in prilagodljivostjo zaposlenih.

Spodnja slika 3.4 prikazuje kadre (človeške vire) kot temeljno konkurenčno prednost organizacije, ki nastane kot posledica učinkovitega ravnanja s človeškimi viri.

Slika 3.4 Konkurenčne prednosti organizacije



Vir: prirejeno po Možina (1998, 8)

Učinkovito ravnanje s človeškimi viri predstavlja konkurenčno prednost podjetja, saj s strani konkurence ni možen hiter odgovor. V panogah z izrazito močno konkurenco, z razmeroma izenačeno tehnologijo in pogoji poslovanja je ključ uspeha nedvomno v najsposobnejših ljudeh, ki jih je treba najprej seveda pridobiti, nato pa jih usposablјati in izobraževati. Podjetja, ki imajo zgrajeno vizijo lastnega razvoja, v katerem ima pomembno vlogo kadrovski dejavnik, nimajo bojazni za obstanek in

razvoj. Ravnanje s kadrovskimi viri postaja v sedanjem času odločilni dejavnik v boju s konkurenco.

3.5 Razvoj kadrov in njihova vloga pri razvoju podjetja

Prvotno so vsi avtorji uporabljali pojem razvoj kadrov predvsem kot sinonim za izobraževalno dejavnost v organizacijah. Temeljni cilj razvoja kadrov je bil tako usmerjen na dopolnjevanje in izpopolnjevanje znanja in sposobnosti zaposlenih, kot jih zahtevajo trenutne in prihodnje potrebe delovnega procesa. Nadaljnji cilj razvoja kadrov izhaja iz spoznanja, da je pri načrtovanju razvoja zaposlenih nujno treba poleg zahtev delovnega procesa upoštevati tudi motive, interese in potrebe zaposlenih po izobraževanju in izpopolnjevanju. Pojem je dobival vedno širši pomen s postopnim vključevanjem tudi drugih in ne zgolj izobraževalnih kadrovskih ukrepov in postopkov v sistem razvoja kadrov (Možina idr. 2002).

Razvoj in usposabljanje kadrov je planiran napor za posameznikovo lažje učenje vedenja, ki je povezano z delom. Namen razvoja je, da bi se izboljšalo posameznikovo izvajanje oziroma opravljanje dela in učinkovitost (Bartol in Martin 1995, 356).

Sistem razvoja kadrov temelji predvsem na odgovornosti delavcev samih za načrtovanje svojega poklicnega razvoja. Vsekakor pa je tudi v interesu podjetij, da jim pri tem pomagajo in nudijo pomoč, ki vključuje nenehno skrb za njihov razvoj, usposabljanje in napredovanje (Merkač Skok 2005).

»Sistemi razvoja kadrov posvečajo posebno pozornost načrtovanju karier kadrov, stalnemu usposabljanju, privajanju na nov način dela ter sposobnosti hitrega odzivanja na spremembe v okolju« (Merkač Skok 2005, 143).

Za vsakega posameznika je treba ugotoviti njegove sposobnosti in njegovo koristnost za podjetje, možnosti izobraževanja in prešolanja, upokojevanja, odpuščanja ali prerazporeditve na druga delovna mesta v drugih dejavnostih v okviru podjetja ali zunaj njega. Razvoj kadrov mora biti dolgoročen in naj poteka po načelih potreb podjetja in posameznika. V podjetjih bi morali poleg zunanje kvalifikacije in izobrazbe, ki so jo pridobili zaposleni, upoštevati tudi notranjo usposobljenost. Le tako so zaposleni dovolj motivirani za usposabljanje tudi na podlagi notranjih oblik izobraževanja. Kadrovska služba mora zagotavljati sistem notranjega izobraževanja zaposlenih, to namreč omogoča večjo posebljanje zaposlenih s cilji podjetja, večjo strokovno raven zaposlenih, stalni razvojni napredek zaposlenih, boljše medsebojno komuniciranje in prenos znanja med zaposlenimi (Hočevar in Jaklič 1999, 146-147).

V podjetju mora sistem razvoja kadrov temeljiti na ustreznih teoretičnih in empiričnih izhodiščih. Pogoji za doseganje postavljenih ciljev je v optimalni usposobljenosti za opravljanje dela, ki je podkrepljena s čutom pripadnosti podjetju.

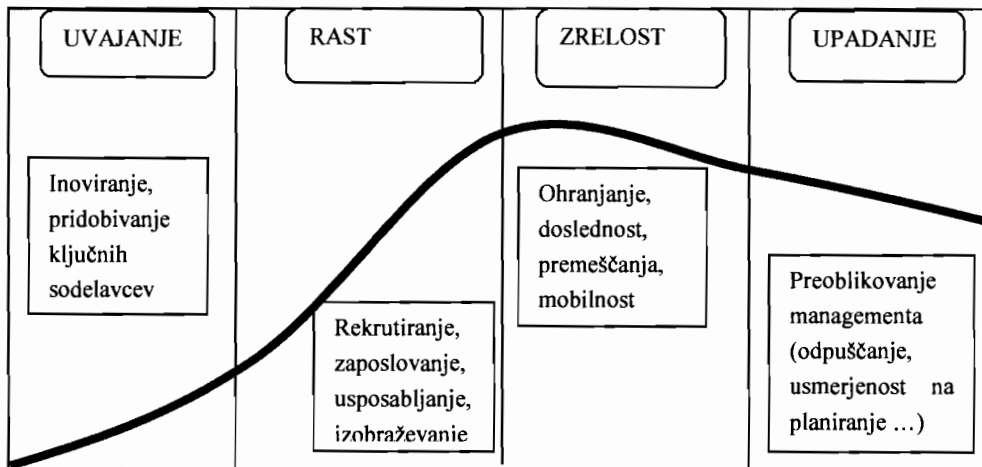
Za graditev sistema razvoja kadrov ni enotnega recepta. Vsaka organizacija si mora zgraditi sebi lasten sistem, ki bo prilagojen tako ciljem organizacije kot interesom zaposlenih.

Razvoj podjetja lahko obravnavamo različno glede na vidik, ki ga opazujemo. V izrazoslovju se uporabljata dva izraza, in sicer rast ali razvoj, ki pa se pomensko razlikujeta. Z rastjo razumemo proces količinskega povečanja določenega opazovanega pojava brez pomembnih kakovostnih sprememb. Pojem rasti je značilen za industrijsko družbo, katere temeljni cilj so bili učinkovitost, koncentracija moči in kapitala, ekonomika količin, monopol, veliki sistemi, znanstvena organizacija in tako dalje. Z razvojem pa razumemo proces kakovostnega spreminjanja pojava, iz katerega izhajajo njegove nove značilnosti in nova kakovost. Zanj je značilen ustvarjalni nemir, podjetništvo, novi poskusi, napake in tvegane poteze.

Kadri so pri razvoju strategije podjetja v vlogi subjekta in objekta. Od šestdesetih let dalje je poudarek na kakovosti kadrov iz leta v leto pridobival na pomembnosti. Na kakovost kadrov vpliva več dejavnikov: zdravstveno stanje kadrov, zmožnosti in nagnjenja, pridobljena od prednikov in okolja, delovne izkušnje, znanja, pridobljena z usposabljanjem ali izobraževanjem.

Zgodovinski pogled na vlogo človeškega dejavnika nam skozi razne teorije ravnanja z ljudmi, od zgolj mehanskega razumevanja vloge zaposlenih, preko McGregorjeve teorije XY o medčloveških odnosih, kaže naraščajočo vlogo človeka v razvoju podjetja. Razvoj podjetja je tesno povezan z vprašanjem kadrovskega dejavnika in medsebojnih človeških odnosov. Po eni strani gre za pravočasno spoznanje razvojnih možnosti in pripravljanja razvojne politike, pri čemer si te ni več moč zamisliti brez skupinskega dela vodstva in zaposlenih strokovnjakov. Za skupno ustvarjanje razvojnih perspektiv pa je nujna takšna organizacijska klima, ki omogoča osebni razvoj zaposlenih in možnosti za napredovanje. Vlogo kadrovskega vira pri razvoju podjetja številni avtorji navezujejo na življenjski cikel izdelka. Povezavo sem prikazala na sliki številka 3.5, ki sem jo povzela ter obrazložila s pomočjo Krevsa (1998, 25) in Dimovskega in drugih soavtorjev (2005, 187).

Slika 3.5 Vloga kadrovske dejavnosti v stopnjah življenjskega cikla izdelka



V prvi fazi – uvajanje - je osnovna pozornost usmerjena k proizvodni in tržnim aktivnostim. Kadrovska dejavnost pridobiva ključne ljudi, ki bodo sposobni proizvod usmeriti na uspešno pot. Čeprav so v tej dobi ponavadi zaslužki nizki (zaradi nizkih stopenj rasti), so delavci običajno nagnjeni k inovacijam, zato podjetje prične rasti.

Rast je obdobje, ko prične povpraševanje po izdelkih naraščati, čemur sledi tudi politika zaposlovanja v podjetju. Zaposlujejo se novi delavci, razvoj kadrovskega virov v podjetju se zagotavlja skozi izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.

V zrelosti se visoke stopnje rasti umirijo in ustalijo. Podjetje ohranja kadrovske strukturo in krepi management ter se usmerja k dobičku. Dobri zaslužki in bonitete ključnim ljudem omogočajo zadrževanje in pridobivanje kakovostnih kadrovskega virov.

Upadanje je najprej počasno, nato pa je trend vse hitrejši. S padanjem tržnega deleža se stopnjuje pritisk na preoblikovanje managementa (odpuščanje, usmerjenost na planiranje ...). V tej dobi se običajno pojavi varčevanje za vsako ceno in uničuje inovativnost zaposlenih, zato postajajo otopeli, in beg možganov je neizogiben.

Življenjski cikel je dejstvo, ki ga ne moremo obiti, lahko pa je vodilo za skrb za osebni razvoj zaposlenih. V tej smeri podjetja posvečajo največ pozornosti izobraževanju obstoječih kadrov kot dopolnilno izobraževanje (študij ob delu, seminarji, razni tečaji) in izobraževanju bodočih kadrov preko sistema štipendiranja.

Razvoj kadrov je dolgoročna naložba organizacije in ima pozitiven pomen tako za poslovanje organizacije (rast produktivnosti, kakovosti, zavzetosti za delo in pripadnosti) kot za zaposlene v organizaciji (tak sistem posamezniku poveča možnost za poklicno samopotrjevanje, poveča njegovo fleksibilnost in mobilnost, odpre možnosti za vsestranski delovni, strokovni in osebnostni razvoj posameznika ter zagotavlja možnosti vertikalnega in horizontalnega napredovanja) (Merkač 1998).

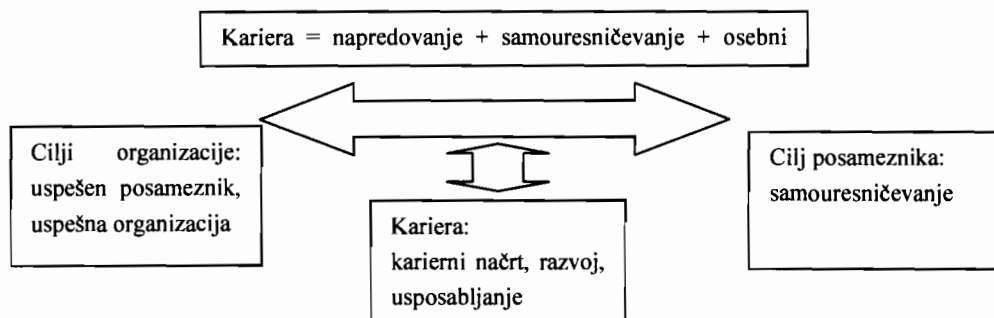
4 NAČRTOVANJE KARIERE

Že v davnih dvajsetih letih prejšnjega stoletja, ko je bil industrijski zagon v polnem teku in je tehnološki napredek nekaterim omogočal hitro gospodarsko rast, so posamezniki daljnosežno gledali na zaposlene ljudi v podjetju. Pomen kadrovskih virov v podjetju vedno bolj narašča in to mora postati vodilo uspeha željnim managerjem sedanjega časa.

4.1 Opredelitev kariere

Vsak med nami ima verjetno svojo predstavo, kaj je kariera. Nekateri gledajo na kariero z negativnim predznakom, drugi pa popolnoma nasprotno, in podobno je tudi v literaturi. Eden izmed razlogov različnih interpretacij kariere so gotovo nagle spremembe v pogledih, ki so se spreminjali skozi čas. Tako so v sedemdesetih letih pojmovali kariero kot določen večletni napredek, razvoj posameznika, ki se je izražal v čedalje odgovornejšem delu. V osemdesetih letih je prevladovalo pojmovanje kariere v tesni povezavi z osebnim prizadevanjem in razvojem. Danes številni avtorji pristajajo na načrtovano kariero kot sredstvo za zadovoljevanje osebnih delovnih ambicij.

Slika 4.1 Povezava med kariero, cilji posameznika in cilji organizacije.



Vir: Merkač Skok (2005/a)

V literaturi srečujemo kar nekaj definicij pojma kariera. Brekić (1994) pravi, da je kariera uspešno napredovanje in promocija človeka v poklicu, pri čemer se pojavljajo ovire, vzponi in padci. Navadno ni posledica naključij, ampak je odvisna tako od posameznika kot od politike organizacije, kjer je nekdo zaposlen.

Bernardin in Russell (1993) pravita, da si kariero lahko predstavljamo kot napredovanje posameznika v organizaciji in tudi kot način posameznikovega razmišljanja, ravnanja in uporabe izkušenj v povezavi s poklicem skozi življenje.

Kariera posameznika je v prvi vrsti odvisna od njega samega in od njegovega uveljavljanja v širšem okolju. Gre za razvoj nekih lastnosti, potrebnih za nemoteno opravljanje dela, za lažje prilagajanje in vključevanje v družbo kot celoto. Načrtovanje

osebnega razvoja in s tem povezane kariere posameznika ni preprosto. Vedno je potrebno upoštevati tudi mnenje posameznika, katerega razvoj nameravamo usmerjati. Vsakdo ima namreč svojo vizijo lastnega razvoja. Ta pot je lahko zelo jasna ali pa povsem nejasna, pri njenem načrtovanju pa moramo upoštevati številne dejavnike ožjega in širšega okolja, ki nanjo vplivajo.

Razvoj kariere posameznika naj bi bil skrbno načrtovan proces pridobivanja znanj, izkušenj, nagnjenj, sposobnosti in veščin s ciljem postati uspešnejši pri svojem delu. (Florjančič idr. 1999). Eno najpomembnejših izhodišč sistema spremljanja in načrtovanja razvoja kadrov so nedvomno vrednote in pravila organizacijske kulture.

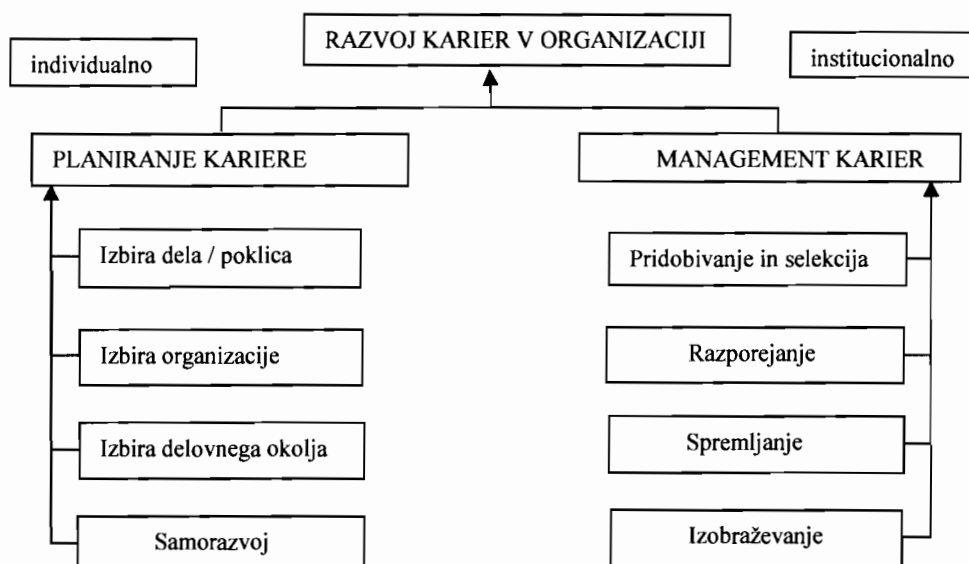
4.2 Planiranje kariere in management karier

Kariere je možno preučevati z dveh vidikov:

- z vidika posameznika (kako posamezniki planirajo in udejanjajo njihove lastne cilje v zvezi s kariero) – *planiranje karier*
- z vidika organizacije (kako organizacije načrtujejo in udejanjajo programe razvoja karier posameznikov) – *management karier* (Florjančič idr. 1999, 189).

Spodnja slika prikazuje procese in podprocese razvoja karier kadrov v organizaciji.

Slika 4.2 Procesi in podprocesi razvoja karier v organizaciji



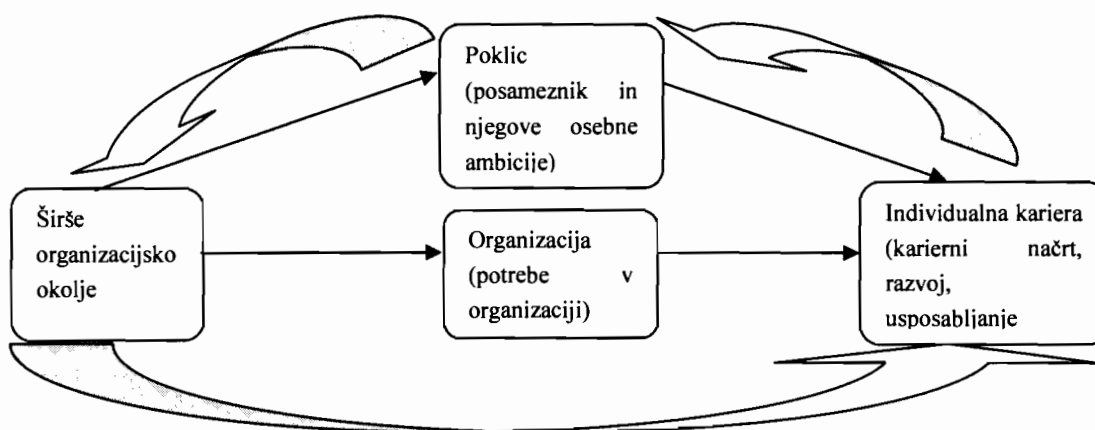
Vir: povzeto po Bernardin in Russell v Florjančič in drugi soavtorji (1999, 191).

Florjančič in drugi soavtorji (1999) ugotavljajo, da je planiranje karier proces, ki sestoji iz spoznavanja in ocenjevanja samega sebe (lastnih sposobnosti in možnosti), prepoznavanja ciljev (pomembnih za lastno kariero), planiranja načina dela

(izobraževanja, usposabljanja, pridobivanja izkušenj) in planiranja posameznih korakov v zvezi z lastno kariero.

Načrtovanje in oblikovanje kariere je z vidika motivacijske moči pomembno predvsem za posameznika in istočasno tudi za podjetje, v katerem je posameznik zaposlen. Načrtovanje kariere mora izhajati iz razmišljanj posameznika o najboljših možnostih napredovanja in z izbiro ustreznih potez za doseg teh možnosti. Izbira je pogosto odvisna od posameznikovih lastnosti, sposobnosti in od socialne situacije, v kateri se le-ta nahaja. Pogosto ljudje ne poznajo svojih sposobnosti in v primeru precejšenja lastnih sposobnosti prihaja do negativnih pojavov, ki spremljajo kariero, kot so razočaranja, stres, bolezen in tako dalje (Merkač Skok 2005).

Slika 4.3 Dejavniki, ki vplivajo na individualno kariero



Vir: prirejeno po Merkač (2005, 139)

Individualna kariera se nanaša na poklic in iz njega tudi izhaja. Nanjo vplivata okolje in organizacija, kjer je posameznik zaposlen. Okolje pa vpliva na organizacijo in spodbuja oblikovanje poklicev v skladu s predvidenim razvojem (Možina idr. 1994).

Razvoj zasebnega življenja in kariera sta največkrat med seboj tesno povezana, zato imajo faze v zasebnem življenjskem ciklusu pomemben vpliv.

Zgodnja kariera. Za zgodnjo kariero je značilno prilagajanje na delo. Prehod iz šole v službo zahteva od človeka prilagoditev na nov življenjski ritem, na novo okolje, na nove zahteve. Pred posameznika so postavljene tudi zahteve in notranje dileme v zvezi z razmejitvijo zasebnega od poslovnega oziroma službenega. V tem času se mora pri posamezniku razviti tudi profesionalna orientacija oz. instinkt za postavljanje dosegljivih ciljev in razumevanje, da tudi kariere drugih vplivajo na lastno kariero.

Srednja kariera. Smatra se kot »pol poti«. V tem obdobju se posameznik vrača v svoje »sanje« iz preteklosti, razmišlja o preteklih odločitvah in o tem, kako je uresničil svoje cilje, želje in potrebe. Posameznik razmišlja tudi, kako na osnovi svojega znanja in veščin še napredovati. V tem obdobju navadno tudi ugotovi, da doslej pridobljena znanja in veščine niso dovolj za nadaljnje napredovanje. To obdobje pogosto prinaša težave, krize, pogosto pride tudi do stagnacije in utrujenosti. Posameznik razmišlja, ali je kariera res tisto, kar si v življenju želi doseči, ali ima kariera res prednost pred družino, in podobno. Za marsikoga predstavljajo dosežki v tem obdobju tudi »plato«, to je točka kariere, od katere so možnosti nadaljnjega napredovanja majhne.

Pozna kariera. Gre za majhno število ljudi, ki dosežejo najvišji hierarhični nivo v organizacijah in na njem obstanejo oziroma še celo napredujejo (Florjančič idr. 1999).

Organizacije morajo prilagoditi razvoj kariere posameznika tako lastnim kot tudi posameznikovim interesom. Karierni načrt je lahko posamezniku v veliko pomoč pri odločanju o nadaljnjem izobraževanju. Posameznikove zmožnosti predstavljajo za organizacijo pomembne konkurenčne elemente. S pomočjo kariernega načrta pa lahko te elemente oblikujejo, načrtujejo in spremljajo. Poseben pomen pri oblikovanju kariere posameznika imajo managerji, ki poleg zastopanja razvojne poti podjetja skrbijo tudi za posameznikovo in lastno kariero. Tako posameznik kot tudi organizacija si prizadevata oblikovati kariero, saj tako drug drugemu omogočata preživetje (Merkač Skok 2005).

Management karier je proces priprave, udejanjanja in spremljanja planov karier v organizaciji. Lahko je osredotočen zgolj na posameznika, lahko pa gre za kompleksen proces, ki se nanaša na celotno osebo ali del osebja organizacije (Florjančič idr. 1999).

Management karier je proces planiranja in oblikovanja napredovanja posameznikov znotraj organizacije v skladu s potrebami organizacije in željami, možnostmi, znanjem, spretnostmi in sposobnostmi posameznika. Management karier v organizaciji ima tri glavne cilje, ki sem jih po Armstrongu (1996) povzela takole:

- zagotoviti uspeh organizacije;
- zagotoviti izobraževanje in usposabljanje posameznikom, s katerim bi ti obogatili svoje znanje in usposobljenost;
- omogočiti posameznikom napredovanje znotraj organizacije.

Florjančič idr. (1999) pa navajajo naslednje specifične cilje managementa karier:

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

4.3 Modeli načrtovanja karier

S pojmom model razumemo sredstvo ali vzorec oziroma neki kalup za načrtovanje karier. Z modeli pričakujemo neko spremembo v vedenju zaposlenih, ki pa mora biti usklajena z zahtevami organizacije. V nasprotnem primeru pridemo do neskladja med interesi organizacije in interesi zaposlenih. Lipičnik (1998) pravi, da bi do te situacije preprosto prišlo, če bi podjetje poskušalo samo preslikati model iz drugega okolja. Zato se moramo pri snovanju lastnega modela zavedati omejitev že znanih, ter pri poznanih modelih poskušati posnemati samo za nas koristne dejavnike.

Čeprav mora vsako podjetje, glede na lastne značilnosti, oblikovati lasten model načrtovanja karier, pa je pri njihovem oblikovanju koristno poznati nekatere že uveljavljene modele, ki jih spodaj povzemam po avtorju (Možina idr. 2002, 459-461).

Model trikotnik. Predstavlja klasičen model napredovanja, pri katerem pričena vsakdo od spodaj pri najpreprostejših delih, običajno v manjših podjetjih, in čaka na napredovanje. Model je zelo uporaben v podjetjih s formalističnim sistemom načrtovanja karier. Tovrsten pristop je tipičen za japonska podjetja.

Model lestve. Pozornost je usmerjena na napredovanje po stopničkah, v skladu z veljavno hierarhijo. Zaposleni lahko vidi naslednje delovno mesto in svojo pot načrtuje v relativno stabilnem okolju. Ta model se danes zaradi naglih strukturnih in organizacijskih sprememb v podjetjih postopoma opušča. Ploščenje organizacijskih struktur povzroča zmanjševanje števila klinov v lestvi, zaradi česar postane načrtovanje kariere zelo oteženo.

Model spirale. Gre za ponazarjanje gibanja navzven in navzgor. Naglo spreminjajoče se okolje sili posameznika k razmišljanju o spremembi kariere, do katere pride le z boljšim delom. Povratna informacija o kakovosti njegovega dela prihaja od drugod (iz okolja ali podjetja). Model spirale pomeni izboljšanje slabosti modela lestve, ki gradi na stopenjskem napredovanju, kot posledici zahtevanih lastnosti med posameznimi klini.

Model stabilnega stanja. Je rezultat stabilnega okolja. Staro in novo stanje se ne razlikujeta bistveno, kar navdaja delavca z občutkom stagnacije in negotovosti, zato ga sili v odkrivanje niš za njegov nadaljnji razvoj. Tovrstni modeli so pogosti zlasti v svetovanju, fiziki, biotehnologiji in gradijo na aplikaciji enakega znanja v različnih okoljih.

Model prehodne kariere. V skladu z njim se gibljejo predvsem ljudje, ki opravljajo razna začasna dela. Ta model je priljubljen predvsem pri posameznikih, ki želijo opravljati le dela, ki jih privlačijo. Posamezniki pogosto tovrstna dela prevzamejo kot začasno premostitev k delu, ki ga zares želijo opravljati. Da bi nekdo prišel do zelenega dela B, mora najprej opraviti delo A.

Model potovanja in ceste. Pomeni za posameznika veliko tavanj, nejasnosti in tveganj. Nekaj poti je že dobro utrjenih, nekaj pa zgolj improviziranih, zato posameznik v tem modelu pogosto tava v temi. Posameznik tava od podjetja do podjetja, zasledujoč cilje, ki si jih je zastavil sam.

Model plezalnega ogrodja. Gre za številne oblike vodoravnih in navpičnih lestev z različnimi razmiki klinov. Ljudje imajo možnost prehoda v vse smeri, različnih težavnostnih stopenj in različnih zaporedij. Model nudi ogromno prožnost ter možnosti individualne izbire, ki pa jo še vedno usmerja podjetje.

Model tobogan. Simbolizira nezanesljivost v karieri. Kariera se tu dviga in spušča v nepredvidljivih krivuljah in lokih, zato so stresi nujni spremljevalec tega modela. Smer in hitrost kariere sta po tem modelu nepredvidljiva, zato je ta primeren le za močne, izoblikovane osebnosti.

Posebej zadnji trije modeli (model potovanja in ceste, plezalnega ogrodja in tobogan) so novejšega izvora, saj so nastali kot rezultat velikih negotovosti, ki jih povzročajo nagle organizacijske in strukturne spremembe v podjetjih. Če smo načrtovali kariero in s tem zaposlenemu vzbudili željo po zavzetem in doslednem napredovanju v vedenju, mu moramo ponuditi tudi kontrolne točke, po katerih bo videl, kako napreduje.

Lipičnik pravi (1998), da napredek in zavzetost pri delu pogosto spremljajo tudi nagrade, materialne in nematerialne, ki varujejo, da ne bi želja po napredku prehitro ugasnila. Nagrade in načrtovani rezultati so vedno strogo povezani. Ni napredka brez sprememb, ni rezultatov brez napredovanja in ni nagrade brez rezultatov. V ta krog povezanih dogodkov je mogoče brez škode zanj in za ljudi priti samo prek sprememb. Zato lahko poudarim misel, da so spremembe nujnost, ki si jo moramo želeli.

Avtor ugotavlja: »Edina stalnica današnje družbe so spremembe. Družba se spreminja vedno hitreje in bolj radikalno, hkrati z njo pa se radikalno spreminjajo tudi vrednote, na katerih temelji« (Bagon 2006, 21).

4.4 Sistemi načrtovanja oziroma razvoja karier

Za pridobitev določene formalne izobrazbe je potrebno natančno predpisano časovno obdobje. Prav tako moramo tudi pri načrtovanju kariere zaposlenih oziroma managerjev računati na določeno časovno obdobje. Najpogosteje avtorji navajajo določene modele karier. Nekateri modeli so tipični ali zaželeni za določeno vrsto dela oziroma dejavnosti. Organizacija lahko pri oblikovanju sistema razvoja karier te tipične modele upošteva in z njimi vpliva na karijerne poti posameznikov (Merkač Skok 2005).

Kariere delimo glede na značilnosti, kot so stalnost dela, napredovanje, pridobivanje novih nalog, menjava področij dela in vsebin dela. Poznamo štiri vrste *tipičnih delovnih karier*, ki so spodaj naštet in opisane.

Stabilna ali stalna kariera. Za to vrsto kariere se odločimo že v mladosti, ko izbiramo poklic in predvidoma traja celo življenje. V vsebini dela ni velikih sprememb, spreminja se le učinkovitost posameznika. Problemi: kritičnost začetne izbire in spremembe v tehnologiji, zaradi katerih postane lahko poklic zastarel.

Vertikalna ali linearna kariera. Posameznik napreduje po hierarhični lestvici navzgor v vodstveni ali strokovni liniji in pridobiva vedno več znanja in izkušenj na različnih področjih. Problemi: pojavijo se blokade pri prehodu na višja mesta.

Horizontalna ali prehodna kariera. Značilno je napredovanje v vodoravni smeri, kar pomeni, da posameznik prevzema vedno nove naloge in s tem napreduje v svojem znanju. Problemi: težava pri oblikovanju lastne poklicne identitete.

Ciklična kariera. Značilni so cikli (5-7 let), v katerih človek menja področje ali vsebino dela. Posameznik opravlja različne tipe in vrste del na različnih položajih, ker se želi preizkusiti v različnih okoliščinah in sposobnostih, kar lahko sprejema kot občasno napredovanje, pa tudi nazadovanje v karieri in ponovne začetke. Problemi: odvisno, kako okolje reagira na spremembe posameznikovega dela (Merkač Skok 2005).

Obstajajo tudi različni sistemi razvoja managerskih karier. Odvisni pa so od strateških usmeritev organizacije, od njene organizacijske kulture in od vloge ravnanja s kadri v organizaciji. Navajam nekaj *sistemov razvoja managerskih karier* (Florjančič v Merkač 2005, 159):

Formalistični sistem. Glavna značilnost je planiran pristop k managerskim kadrom. Njegove prednosti so možnost planiranja managerskih kadrov, jasnost kriterijev, kontinuiteta kadrov, zagotavljanje usposabljanja. Slabosti pa so togost in težnja k ohranitvi obstoječe organizacijske strukture.

Štiristopenjski sistem. Napredovanje posameznika je v večji meri utemeljeno z njegovimi sposobnostmi in s procesom usposabljanja. Proces razlikuje štiri managerske stopnje, poudarek pa je na usposabljanju za višje funkcije, ki traja 2 do 5 let. Po obdobju usposabljanja na različnih področjih ali delih organizacije lahko kandidat sprejme določeno linijsko ali štabno funkcijo.

Mentorski sistem. Vodja se pojavlja v različnih mentorskih vlogah (učitelj ali inštruktor, vzornik, vzpodbujevalec, skrbnik, posredovalec, sponzor ali vodja), ki imajo točno določen učinek pri kandidatu za managerske položaje. Za mentorsko delo mora biti vodja ustrezno usposobljen in motiviran, njegovo delo pa mora biti integrirano v sistem vodenja v organizaciji.

Starostni sistem. Kariero managerja lahko načrtujemo na osnovi posameznika ali njegovega managerskega potenciala. Poudarek pa je, da moramo pri načrtovanju kariere upoštevati dejavnik časa in bioloških omejitev, ki jih prinaša. Velika teža je na

poznavanju posameznika in njegovih sposobnosti v vsakem obdobju življenja, pomembna je tudi faza, v kateri je njegova karierna pot.

Sistem dvojnega načrtovanja kariere. Ukvarja se s problemom členitve kariernih poti managerjev in strokovnjakov. V številnih podjetjih je možnost razvoja kariere v prehodu inženirjev – strokovnjakov na managerske položaje slaba (odraža se v nižjih položajih, plačah, manjših možnostih napredovanja) in ima za posledico »beg možganov«, s čimer oslabimo razvojno funkcijo podjetja. Da se izognemo tej nevarnosti, lahko uporabimo dvo- ali večdimenzionalen sistem načrtovanja karier.

4.5 Metodologija načrtovanja karier

Pri izgradnji sistema načrtovanja karier moramo najprej upoštevati nekaj osnovnih značilnosti organizacije, ki so velikost podjetja, število vodstvenih položajev, število nivojev glede na organizacijsko strukturo podjetja in dolgoročno strategijo podjetja. Z upoštevanjem značilnosti se pojavi še zahteva po upoštevanju *elementov načrtovanja karier*, ki jih sestavljajo: nosilci načrtovanja, ustrezen postopek in primerna orodja oziroma pripomočki, ki jih spodaj opisujem s pomočjo knjige Kariera kot spreminjanje: podjetništvo in razvoj kadrov.

Nosilci načrtovanja karier so poleg samih delavcev tudi njihovi nadrejeni, strokovni sodelavci kadrovske službe, strokovnjaki izobraževalnih centrov podjetja (kjer jih imajo), po potrebi pa tudi zunanji strokovnjaki. V literaturi se največkrat omenjata kot nosilca načrtovanja sam posameznik oziroma organizacija, v kateri je zaposlen.

Postopek načrtovanja kariere. Enotnega postopka načrtovanja ni, ker so razlike med organizacijami tiste, ki pogojujejo tudi različne postopke. Vendar imajo postopki skupno točko, to je povezanost obeh nosilcev: posameznika in organizacije. Skupna značilnost različnih pristopov je poudarjanje ocenjevanja sebe kot prve stopnje na poti načrtovanja in oblikovanja kariere, pri čemer je pomen tega koraka toliko večji pri načrtovanju managerskih karier. Bodoči manager mora biti sposoben kritične presoje in realne ocene svojega sistema vrednot, zastavljenih ciljev, spretnosti in sposobnosti ter svojih pomanjkljivosti. Najprej mora spoznati sebe kot osebnost, šele nato naj se odloča o področju in smeri kariere, kjer bi želel delovati. V tej smeri delujejo tudi različni svetovalci, ki s pomočjo različnih testov in razgovorov usmerjajo posameznike v področja, ki jim po osebnostnih lastnostih bolj ustrezajo. V drugi stopnji si posameznik opredeli svoje kratkoročne in dolgoročne cilje, predvsem glede zelenih položajev v organizaciji. Svoje cilje presoja z vidika njihove možnosti vključevanja v cilje organizacije, ki so že oblikovani, ali pa predvideva, da se še bodo. Usklajevanje mora potekati skozi vse tri stopnje. Po usklajevanju in obojestranskem interesu pa se išče način uresničitve zastavljenih kariernih ciljev, kot temeljne sestavine kariernega načrta.

Orodja in pripomočki so tretji bistveni element metodologije načrtovanja karier. Orodja in pripomočke predstavljajo različna navodila, vprašalniki, anketni listi, pa tudi kadrovska evidenca. Z njihovo pomočjo dobi organizacija vpogled v želje in ambicije posameznikov, istočasno pa lahko posameznik o sebi ustvari svojo oceno. Oblikovanje pripomočkov ni preprosto opravilo, saj je potrebno upoštevati, komu je neko orodje namenjeno. Zato je nujno, da te pripomočke izdelajo različni strokovnjaki (Rojc 1992).

Pri izgradnji sistema za načrtovanje karier ne moremo predpisati enotnega modela, lahko pa upoštevamo *metodološka priporočila*, ki jih predlaga Rojc (1992, 36-52).

Pomen sistematičnega dela s kadri. Pri izdelavi metodologije načrtovanja karier moramo v njeno vsebino vključiti programe priprav vodilnih in strokovnih delavcev na nove pristope in metode dela s sodelavci. Programi morajo vsebovati jasno sporočilo, da delo s kadri »po posluhu« ne sodi k sistematičnemu in strateškemu pristopu k vodenju podjetja. Potrebno jih je osvoboditi odpora do načrtovanja karier kot najpogostejše manifestacije strahu za lasten položaj. V načrtovanju karier svojih sodelavcev morajo videti pripomoček za izboljšanje lastnega uspeha. Potrebno jih je prepričati, da še tako dober vodilni delavec brez uspešnih in zadovoljnih sodelavcev sam ne more biti uspešen. Pri načrtovanju karier moramo pričakovati tudi odpor samih delavcev, predvsem tistih, ki nimajo ambicij in zastavljenih osebnih ciljev. Del tega strahu tiči v že omenjenem negativnem pojmovanju kariere in karieristov. Zaposleni se boje, da bi njihovi sodelavci načrtovanje karier razumeli kot povzpetništvo in bi jih zato šikanirali. Druga nevarnost pa izhaja iz miselnosti okolja, ki ne vidi možnosti za potek kariere po načrtovani poti. Sistematično delo s kadri prinaša pozitivne rezultate na dolgi rok in tega se moramo zavedati vsi.

Nujne spremembe v stilu vodenja. Praviloma igra glavno vlogo pri začetnem vzgibu načrtovanja karier najvišje vodstvo podjetja s spremembo svojega stila vodenja. Vse dosedanje izkušnje pri graditvi sistema načrtovanja karier kažejo na to, da je njegova implementacija v praksi odvisna od pobud in lastnega vzora vodstva. Konkurenčnost tržnega gospodarstva zahteva spremembo v pojmovanju človeka kot svobodnega ustvarjalnega bitja z lastnimi notranjimi pobudami, motivi in dejanji. Takšno razumevanje zahteva naglo spremembo k filozofiji »novega vodenja« kot načina spoznavanja sposobnosti in sproščanja ustvarjalnega dela sodelavcev. Čeprav je napisano veliko literature o načinih vodenja, ne moremo izbrati enega, univerzalno uporabnega. Novi stil vodenja mora sodelavce spodbuditi do te mere, da se bodo stalno spraševali, kako neko delo opraviti še bolje, in ne, kako si izboriti varen socialno-ekonomski status. Profil sodobnega managerja mora razvijati stil vodenja, ki bo pri ljudeh sprožal iniciative in poznavanje lastnih razvojnih možnosti in omejitev. Metodologija načrtovanja karier bi morala v načrte razvoja sodobnih managerjev

vključevati zlasti oblikovanje lastnosti, ki jih zahteva delo z ljudmi. Na voljo je veliko načinov, ki so jih razvile spremljajoče vede, ki omogočajo managerju ugotavljanje tudi »razumevanje neizrečenih želja svojih sodelavcev«.

Vloga stimulacije in motivacije sodelavcev pri načrtovanju karier. Metodologija načrtovanja kariere mora vsebovati načine motivacije in stimuliranja delavcev za načrtovanje njihovih karier. Med temeljne motivacijske dejavnike štejemo zadovoljstvo z delom, zanesljiv in perspektiven položaj podjetja, jasno razvojno usmeritev podjetja, decentralizacijo odločanja in prakso ciljnega vodenja.

V večjih podjetjih v tujini je razširjena praksa internih razpisov z možnostjo odprtega dostopa do vseh vodstvenih mest, seveda ob izpolnjevanju predpisanih pogojev. V teh primerih podjetja uporabljajo strokovnost ocenjevalnih centrov, ki ocenjujejo primernost in sposobnost kandidatov.

Sredstva in načini stimuliranja sodelavcev za njihovo vključevanje v načrtovanje karier pa so med drugim osebno svetovanje, razširitev nalog, rotacija delovnih mest, razširitev odgovornosti, delo pri posebnih projektih, predlogi za izobraževanje in izpopolnjevanje, kandidiranje za vodstvene in vodilne naloge v podjetju ter materialna stimulacija za izboljšave, inovacije in vrsta drugih načinov.

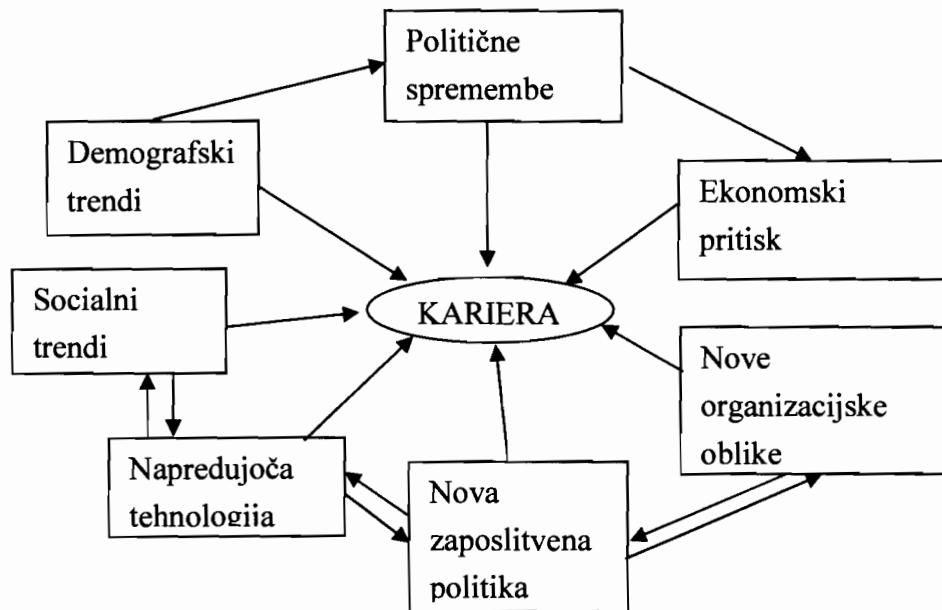
4.6 Oblikovanje kariere

Dosedanja spoznanja o pomembni vlogi kariere nam povedo, da potrebuje posameznik natančno spremljanje in načrtovanje kariere. Prav tako mu je lahko karierni načrt v pomoč pri odločanju o nadaljnjem izobraževanju. Z razvojem kariere posameznika pa se razvija tudi kariera organizacije, kjer je zaposlen. Človeške zmožnosti so njen ključni konkurenčni element, ki jih načrtno oblikuje in spreminja s pomočjo oblikovanega sistema karier (Možina idr. 2002).

Značilnost nas vseh je, da živimo v okolju in da na nas vplivajo številni družbeni, ekonomski in politični dejavniki. Kariera posameznika je prav tako odvisna od vseh dejavnikov okolja in vpliva organizacije, kjer je posameznik zaposlen, zato je potrebno pri razmišljanju o bodočem življenju in oblikovanju kariere upoštevati tudi dejavnike okolja, ki utegnejo vplivati tako na možnosti kot na izbiro nadaljnje poklicne poti.

Politične in gospodarske spremembe v svetu, ustanovitev in širjenje Evropske unije z ukinitvijo mnogih trgovinskih omejitev, številni prevzemi in nakupi podjetij in ostali zunanji dejavniki so spodbudili razmišljanje o novih tipih managerjev in o njihovih karierah. Pojavljajo se ideje o tako imenovanih »evromanagerjih« in o usposabljanju in razvoju njihovih karier. Nove organizacijske oblike vodijo v dvome o ustreznosti tradicionalnih pojmovanj o karieri in razmišljanje o doživljenjskih karierah zgublja svoj pomen.

Slika 4.4 Dejavniki, ki vplivajo na kariero in njeno oblikovanje.



Vir: Clark v Možina 1994, 473.

Zgornja slika prikazuje, v kakšnem krogu medsebojne soodvisnosti so vpeti različni dejavniki. Vse to vpliva na kariero posameznika. Vsak dejavnik v krogu je istočasno vzrok in posledica. Tako zahteva nova zaposlitvena politika nenehno napredujočo tehnologijo in obratno, slednja pa pogojuje nove organizacijske oblike. Organizacijske oblike so soodvisne od ekonomskega pritiska, ki je podvržen političnim spremembam. Številna umazana, težka in nevarna dela prevzemajo roboti in avtomati, napredne telekomunikacije pa omogočajo celodnevno dosegljivost praktično po celem svetu. Zaradi tega se poleg socialnih pričakovanj posameznika in družbe spreminjajo tudi življenjski slogi posameznikov, kar dela kariero dostopnejšo in istočasno bolj tvegano. Socialne spremembe v družbi vplivajo na številne demografske trende, največkrat negativne (padanje natalitete, staranje prebivalstva, porast ločitev in brezposelnost).

Vsi potencialni managerji oziroma vsi, ki šele oblikujejo svojo kariero, morajo imeti zgornjo sliko vedno pred očmi. Vsakdo mora poleg svojih osebnih dejavnikov upoštevati in sprejeti tudi dejavnike okolja, v katerem živi.

Za oblikovanje, načrtovanje in realizacijo kariere sta zainteresirana posameznik in podjetje, saj tako drug drugemu omogočata preživetje. Posebno vlogo pri načrtovanju kariere v organizaciji imajo managerji. Ne samo, da zastopajo razvojno pot organizacije, posameznikom naj bi pomagali oblikovati njihovo kariero, hkrati pa morajo skrbeti tudi za svojo (Lipičnik 1998).

Oblikovanje in načrtovanje karier koristi tako posamezniku kot tudi podjetju. Zaposleni bolje spoznavajo svoje sposobnosti ter pridobijo možnosti za njihovo načrtno izpopolnjevanje, kar vodi k večjemu osebnemu zadovoljstvu. Z vidika podjetja pa načrtovanje karier pomaga predvsem pri odkrivanju in zagotavljanju managerskega in strokovnega potenciala, pomaga pri načrtovanju notranjih premestitev, napredovanja, upokojitve in odhodov. Potrebno pa je upoštevati, da načrtovanje karier ni precizno orodje, saj nanj vplivajo številni dejavniki, ki sem jih že omenila v prejšnjem poglavju.

Merkačeva (2005) ugotavlja, da je pri oblikovanju posameznikove kariere v okviru organizacije treba slediti naslednjim ciljem: zaposlene seznaniti z njihovimi možnostmi in sposobnostmi za sedanje in prihodnje delo; posameznikove in organizacijske cilje čim bolj uskladiti ter ustvariti obojestranske koristi; vidno načrtovati kariere v vseh smereh in ne samo vertikalno; motivirati in s tem poživiti zaposlene, ki že dolgo niso napredovali; zaposlenim ponuditi možnost za osebni in karierni razvoj.

V literaturi sem zasledila več delitev načrtovanja karier. Ena od najbolj pogosto omenjenih je delitev glede na nosilca načrtovanja. Ta kriterij zajema načrtovanje s strani podjetja in načrtovanje lastne kariere s strani posameznika. Pomembna naloga kadrovskega načrta v podjetjih je dolgoročno in kratkoročno načrtovanje kadrovskega potreb. Pri tem je potrebno upoštevati številne predvidljive in nepredvidljive dejavnike (rast, upadanje, reorganiziranje, nove tehnologije, nove izdelke ...). Znotraj tega načrta pa je izrednega pomena načrtovanje zasedenosti vodilnih mest in razvoja managerjev kakor tudi strokovnjakov.

V tujini se je močno razvilo *dvojno načrtovanje karier*¹. Bistvo tega pristopa je, da imajo podjetja na voljo svetovalce za razvoj karier, ki so običajno zaposleni v kadrovske službah in nudijo svoje storitve v sklopu svojega dela brezplačno. Druga dodatna možnost, ki se jo zaposleni poslužujejo, pa je oblikovanje lastnega načrta kariere preko raznih tečajev ali seminarjev. Pri načrtovanju kariere moramo vedno upoštevati določene metodološke predpostavke.

4.7 Problemi pri načrtovanju kariere

Podobno kot vse druge aktivnosti je tudi proces načrtovanja in kasneje uresničevanja karier podvržen številnim težavam, preden se pokažejo njegovi pozitivni učinki. Eno najbolj aktualnih vprašanj predstavljajo posameznikova pričakovanja. Težava izhaja iz prepričanja nekaterih ljudi, ki menijo, da je za njihovo kariero odgovorno podjetje, zato se izogibajo lastni skrbi za razvoj kariere. Tukaj bi rada še

¹ Dvojna kariera je poklicno udejstvovanje moža in žene, kajti vedno več žensk hoče ustvariti delovno kariero, za katero so se šolale. Dvojna kariera predstavlja dvojen izziv za kadrovske službe: kako pomagati zagotoviti kariero obema in kako omogočiti fleksibilnejšo zaposlitev (gibljiv delovni čas, krajši delavnik, delo na domu).

enkrat poudarila, da je skrb za razvoj kariere odvisna predvsem od vsakega posameznika. Posameznik, ki se nahaja v takšnem podjetju, kjer ne skrbijo za razvoj karier, mora z lastnimi sredstvi in energijo skrbeti za izobraževanje in osebni razvoj. Druga težava, ki je povezana s pričakovanji posameznika, predstavlja stres, ki je stalni spremljevalec v življenju vsakega zaposlenega oziroma managerja. Avtor ugotavlja: »Stres ni le zdravstveno stanje, temveč je splet telesnih, duševnih in čustvenih občutij, ki so posledice pritiskov, zaskrbljenosti in strahu« (Battison 1999, 6).

Pri načrtovanju karier nastajajo stresne situacije pogosto zaradi želja posameznikov po hitrem napredovanju, ki pa ga ni moč izvesti v pričakovanem tempu. Posledice stresa, ki se mu v vsakdanjem življenju ne moremo izogniti, so za celotno gospodarstvo zelo boleče, saj prihaja pogosto do psihosomatskih obolenj, ki povzročajo daljše bolniške odsotnosti. Načrtovanje kariere ima lahko učinek »pozitivnega stresa«, ki je povsem normalen in pomaga premagovati izzive vsakdanjosti. Pozitivni stres ugodno vpliva na posameznikovo učinkovitost in zadovoljstvo.

Problemi pri načrtovanju karier se kažejo z naslednjimi trditvami:

Staranje delovne sile je potrebno upoštevati zlasti pri načrtovanju karier mlajših sodelavcev. Dejstvo je, da se najštevilčnejše povojne organizacije starajo in danes zasedajo številna vodilna delovna mesta; ob stalnem podaljševanju aktivnega delovnega življenja pa se menjava kadrov časovno oddaljuje.

Naraščajoč obseg managerjev in strokovnjakov. Visoke stopnje rasti ter veliko povpraševanje in ciljno usmerjeni sistemi izobraževanja so sčasoma pripeljali do prevelikega števila managerjev. Sedaj, ko se je stopnja rasti umirila, postaja več managerjev, kot pa je možnosti za njihovo uresničitev kariernih poti (posebno v ZDA). Zaradi tega je konkurenca med managerji čedalje večja in samo del njih ima možnost uresničiti zeleno kariero. Zaradi nezmožnosti uresničevanja svojih kariernih pričakovanj zaposleni postajajo pasivni, nezainteresirani, prihajajo pozno na delo, odhajajo zgodaj, pojavlja se odsotnost z dela, postajajo agresivni in preobčutljivi za kritiko.

Konflikti v družinah zaradi dileme »družina ali delo«. Zaradi naraščajoče zaposlenosti žensk se v vse več družinah (posebej pri parih z otroki) pojavlja dilema, čigava kariera je pomembnejša. Pogosta so vprašanja, kdo bo na bolniški odsotnosti v primeru bolezni otrok, kdo bo pomagal pri domačih nalogah, kako bo potekalo delo ob večerih in vikendih, ter podobno. Želje po materinstvu so pogost pojav pri parih srednjih let, ki so svoja mlada leta žrtvovali karieri. Obstajajo številni programi, ki svetujejo ambicioznim parom in jim pomagajo pri življenjsko pomembnih odločitvah.

Izgorevanje zaposlenih (angl. Burnout). Je problem, ki v sodobnem svetu doživlja pravi razcvet. Gre za pojav, ko se ljudje preprosto ustavijo, njihova pozitivna energija se preko noči spremeni v črnogledost in dobri sodelavci začnejo svoje delo opravljati

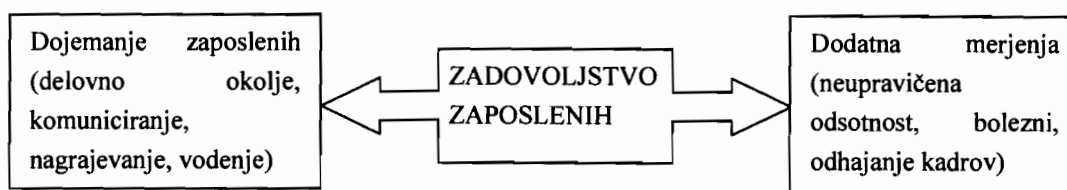
slabo. Absentizem in fluktuacija sta očitna znaka izgorevanja kadrovskih virov na določenem organizacijskem nivoju. Izgorevanje najpogosteje prizadene ljudi na delovnih mestih, kjer je potrebno veliko energije in napora, ter take ljudi, ki jim delo v življenju zelo veliko pomeni. Ljudje sprejemajo breme, dokler se ne zrušijo od napora. Izgorevanje se najpogosteje pojavi v zreli dobi, saj je poleg čustvenega dejavnika povezano tudi z biološkim ciklusom človeka. Strokovnjaki kot učinkovito preventivo priporočajo pogosto sproščanje in usmerjanje energije na druga področja življenja (Krevs 1998).

5 RAZISKAVA: ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH Z DELOVNO SITUACIJO IN MEDSEBOJNI ODNOSI Z ZAPOSLENIMI

5.1 Zadovoljstvo zaposlenih

Človek preživi velik del življenja na delovnem mestu v določeni združbi, zato je od vzdušja oziroma klime odvisna njegova motiviranost in zavzetost za delo. Zadovoljstvo zaposlenih lahko razumemo kot zadovoljevanje potreb in izpolnjevanje pričakovanj zaposlenih pri uresničevanju osebnih in skupnih ciljev. Pomeni zaznave ali kako zaposleni dojemajo lastno združbo ter svoje možnosti in pogoje dela. Bolj zaposleni čutijo, da so v združbi cenjeni in spoštovani, bolj bodo pozitivno prispevali k doseganju dobrih poslovnih rezultatov. Ravnanje z ljudmi pri delu vpliva na organizacijsko klimo, dobra klima pa je predpogoj za zadovoljstvo zaposlenih in predstavlja pomemben dejavnik pri razvoju kadrov in načrtovanju njihovih karier.

Slika 5.1 Zadovoljstvo zaposlenih



Vir: Markič 2004

Kariera in ambicija za njeno rast sta povezani z zadovoljstvom z delom. Avtor definira: »Zadovoljstvo je čustvo, ki ga oseba doživi, ko je zadovoljila svojo pomembno željo« (Adizes idr. 1996, 143).

Z doživljanjem zadovoljstva se utrjujejo pozitivni odnosi med osebo in objekti v zunanem svetu, sam namen zadovoljstva pa je nadgraditi osebo za ravnanje, s katerim je uresničila lastno željo. Zadovoljstvo je posledica psihičnega odzivanja, povezano je z miselnimi predstavami, ki se jih oseba lahko zaveda. Tako zadovoljstvo postane dolgotrajno čustveno in razpoložensko stanje. Ljudje, ki niso zadovoljni, ne dajejo polnega prispevka in energijo raje uporabljajo drugje. Številne raziskave so pokazale, da lahko s primernim oblikovanjem dela povečamo motivacijo za delo, kar pomeni izboljšanje delovnih rezultatov in zadovoljstva delavcev (Merkač Skok 2005).

Avtorica smatra, da je ugotavljanje delavčevega zadovoljstva bistvenega pomena za organizacijo in pomeni analizo dogodkov, ki so do tega pripeljali. Samo zadovoljstvo pri delu je v tesni povezavi z dosežki, saj le-ti predstavljajo funkcijo sposobnosti, napora in priložnosti posameznika (Merkač Skok 2005).

5.2 Predstavitev proučevane organizacije

Družba Inclub gostinske, turistične in zabaviščne storitve d. o. o. Nova Gorica (skrajšano ime Inclub Nova Gorica) je bila ustanovljena 18. 12. 1992. Družba je vpisana v sodni register pri Okrožnem sodišču v Novi Gorici s sklepom pod številko 1/02792/00 z dne 14. 01. 1993 in spada med srednje velika podjetja. Osnovni kapital družbe znaša približno 217.410,00 evrov. Podjetje je bilo najprej v lasti tujega, turškega podjetja, od 15. 01. 2003 pa je njegov 100 % lastnik podjetje Pleasure d. o. o. Portorož, zastopa pa ga direktor mag. Drago Podobnik. Podjetje je enovita delovna organizacija, ki opravlja dejavnost v poslovnih prostorih v Novi Gorici na Bevkovem trgu 6. Glavni dejavnosti podjetja sta gostinska dejavnost in prirejanje iger na srečo v igralnem salonu.

Aprila 2003 je podjetje podpisalo koncesijsko pogodbo. S tem je bilo na osnovi dovoljenja Ministrstva za finance omogočeno povečanje števila igralnih avtomatov. Zaradi prostorske omejenosti je bilo s prenovo in razširitvijo igralnega salona ukinjeno delovanje zabavišča. Glavni namen gostinske dejavnosti v igralnem salonu je podpora temeljni dejavnosti izvajanja iger na srečo. Sedaj je v igralnem salonu 200 igralnih avtomatov (maksimalno dovoljeno število glede na trenutno zakonodajo v igralništvu), od tega dve elektronski ruleti.

Prejšnje stanje v podjetju. Podjetje je bilo ustanovljeno s tujim kapitalom in bilo v celoti v tuji lasti. Lastnik je izhajal iz Turčije, kjer so igralništvo prepovedali z zakonom, zato si je od »našega« podjetja obetal velik lasten zaslužek in varno naložbeno premoženje. Vodilne položaje (namestnik direktorja, prokurist podjetja in glavni inšpektor poslovanja) so zavzemali tujci - lastnikovi zaupni sodelavci. Direktor podjetja pa je moral biti po našem zakonu obvezno slovenski državljan. Za vse ostale zaposlene je bil predpogoj za sklenitev delovnega razmerja pogovorno obvladanje angleščine (zaradi sporazumevanja z vodstvom) in italijanščine (ker so predvsem italijanski gostje).

Čeprav je bil direktor slovenski državljan, je bilo vodenje podjetja popolnoma odvisno od lastnika, bilo je avtokratsko vodenje z veliko kontrole. Direktor je imel točno določena pooblastila in pristojnosti. Skrbeti je moral, da se je poslovanje odvijalo po vseh naših zakonih in predpisih, ter vse v zvezi s kadrovskimi zadevami in zaposlovanjem. Vse direktive, investicije, spremembe in načrtovanja poslovanja pa so prihajale s strani lastnika. Ta je bil dnevno izčrpno obveščen o celotnem dogajanju in poslovanju v podjetju, za kar sta poskrbela njegova namestnika.

Za takšno podjetje, ki je v tuji lasti, je značilno, da lastnik želi poslovati z minimalnimi stroški poslovanja (vključno z osebnim dohodkom zaposlenih) in zase iztržiti čim večji dobiček. Kljub temu so bile komunikacije vodstvo–zaposleni in obratno dokaj uspešne, vendar velikokrat brezpredmetne, saj se lastnik z njimi ni

strinjal. Izhajal je namreč iz Turčije, ki se v vseh pogledih zelo razlikuje od naše kulture.

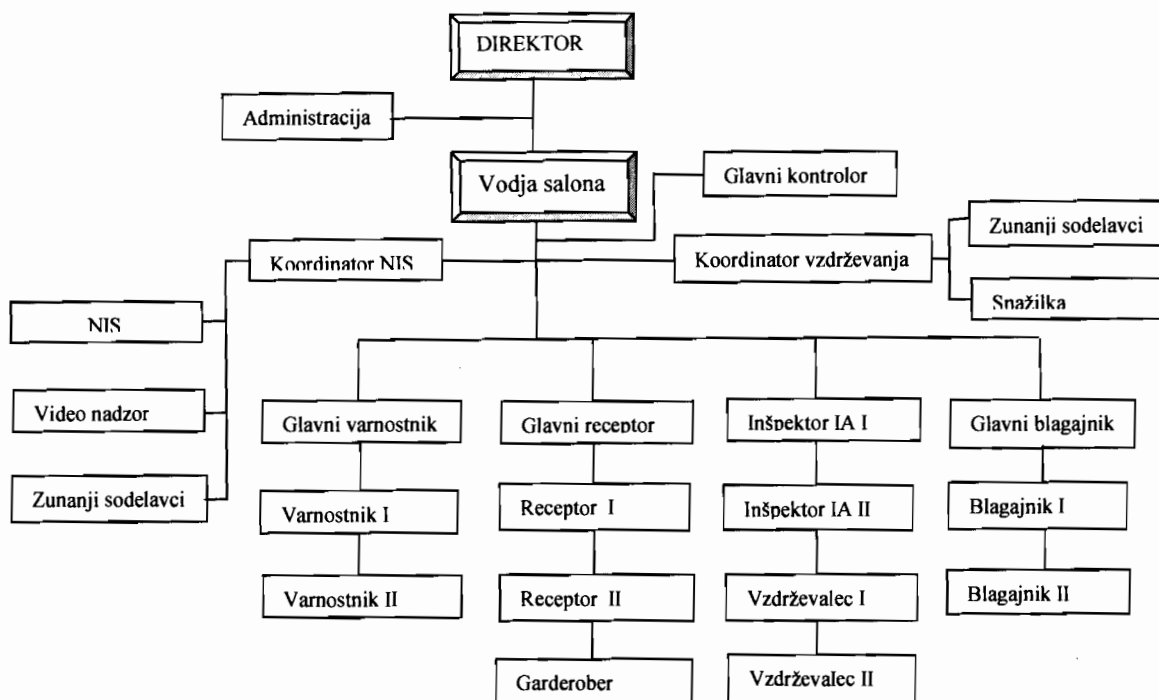
Kot v igralniško usmerjenih podjetjih so si tudi tu zaposleni obetali varno zaposlitev in s tem tudi dober zaslužek za pokrivanje in zadovoljitev potreb. Delovna morala in motivacija zaposlenih pa je začela upadati, saj njihovo delo in prizadevanja niso bila cenjena. Kljub vedno boljšim rezultatom in povečevanju dobička so osebni dohodki zaposlenih ostajali isti, tudi za napredovanje in nagrade vodstvo ni imelo posluha, čeprav si ju je marsikdo zaslužil. Občutek izkoriščanja in zatiranja je nedvomno škodil delu zaposlenih, saj so nejevoljo in malodušje začutili tudi gostje, ki so obiskovali igralni salon. Nezadovoljstvo z delom in naeletrenost ozračja se je čutilo povsod, medsebojni odnosi so se začeli krhati, že tako napeti odnosi z vodilnimi pa so se le še bolj zaostrovali in slabšali.

Sedanje stanje v podjetju. S sprejetjem novega zakona o prirejanju iger na srečo izven igralnic je prišlo v podjetju do velikih organizacijskih sprememb. Novi zakon je prišel v pravem trenutku, saj sta bili morala in samozavest zaposlenih že pošteno načeti. Rezultati poslovanja so vzporedno s tem začeli upadati, igralni salon so zapustile nekatere dobre stranke, tudi zaposleni so začeli že razmišljati o drugi službi.

S prihodom novega večinskega slovenskega lastnika so se v podjetju začele korenite spremembe, začenši v sami organizacijski strukturi in delitvi dela. Pridobili so tudi koncesijo za igralni salon in tako so lahko obstoječo kapaciteto igralnih avtomatov občutno povečali (s 121 na 155 in končno v novembru 2005 na 200). Novi direktor (sedaj z večjimi pooblastili) je med zaposlene prinesel tako potrebno novo upanje in izboljšave, ki so bile prej samo prazne obljube. Lahko bi rekla, da je bil njegov prihod kot udarec strele z jasnega neba. Že sam njegov nastop in pristop k zaposlenim je izžareval spoštovanje in zaupanje. Na informativnem sestanku (sedaj so obvezni) je zaposlene seznanil s trenutnim stanjem podjetja in nakazal njegove zamisli in ideje o izboljšavah, ki jih ima namen izvesti v podjetju, ter nas pozval k skupnemu sodelovanju za boljši jutri podjetja, kakor tudi vsakega posameznika v podjetju.

Na podlagi prejšnjih podatkov in novih raziskav je bila izdelana nova sistematizacija delovnih mest, razčlenjena po nalogah in funkcijah z določenimi tako pristojnostmi kot tudi odgovornostmi. Tako ima sedaj vsak sektor v podjetju svojega vodjo, ta pa je postal eden izmed zaposlenih, ki si je tisto mesto zaslužil kot napredovanje z izkazanim zanesljivim in marljivim delom. Na novo dodeljene naloge in spremembe so med zaposlene zopet prinesle veselje in voljo do dela. Dobro razpoloženje je bilo čutiti na vsakem koraku, razrahljani medsebojni odnosi so se zopet okrepili, nekateri so se odločili za ponovno izobraževanje ali nadgradnjo znanja, saj nam direktor to omogoča z usklajevanjem urnikov.

Slika 5.2 Organizacijska shema igralnega salona Casino Princess Nova Gorica.



Vir: interno gradivo Inclub d. o. o. Nova Gorica (Podobnik 2006)

Spremembe so bile uvedene tudi v togo vodstvo, kjer so še vedno zaposleni prejšnji lastnikovi nameščenci (glavni nadzornik iz Turčije in prokurator iz Italije), vendar je njihov odnos do zaposlenih zelo spremenjen. Sodelujejo z vodjem igralnega salona, ki ga dnevno zalagajo s pomembnimi informacijami iz tekočega poslovanja, vsak petek pa imajo skupaj z direktorjem sestanek. Tudi kroženje informacij vodstvo–zaposleni in obratno je sedaj hitrejše, kvalitetnejše in učinkovitejše.

Z uvedbo sektorjev je v podjetju prišlo do izraza tudi timsko delo. Morebitni nastali problemi in napake se sedaj najprej rešujejo v okviru sektorja, v katerem je problem nastal. Zaposleni se s svojim vodjem posvetujejo, dogovarjajo in poskušajo majhne napake ali težave odpraviti sami, le v primeru večje kršitve in napake je vodja dolžan obvestiti direktorja. Prav tako je vodja dolžan seznaniti vodstvo o morebitnih novih predlogih in novostih, ki so mu predlagani ali zaupani s strani njegovih sodelavcev.

Kot vemo, se v igralništvu pretakajo velike vsote denarja in velikokrat se žal še v tako dobrih kolektivih med zaposlenimi pojavljajo problemi rivalstva (osebni dohodki, hinavščina, simpatije, pozicija na delovnem mestu ...). V Inclubu d. o. o. je majhen kolektiv (33 zaposlenih, 37 študentov in 5 samostojnih podjetnikov, ki opravljajo dela v administraciji, šanku, na recepciji, čistilka in zunanji vzdrževalci) in med seboj smo vzpostavili dokaj pristne prijateljske in poštene odnose, kar pripomore k pozitivnemu ozračju z veliko sproščenosti in humorja, kar pomaga prebroditi tudi najbolj težke trenutke (Saksida 2007).

Odnosi med zaposlenimi in gosti so pri nas drugačni kot v velikih igralnicah, saj se tako rekoč skoraj vsi poznamo po imenih, v ozračju se čuti neka domačnost in prijateljstvo, drugače se jim posvetimo, kar bistveno vpliva na obnašanje in igranje gostov. Tu pa ima individualen pristop vsakega zaposlenega zelo velik pomen. Imamo tudi stranke, ki jim ni do hazarda in pridejo v igralnico izključno zaradi nas z namenom, da malo pokramljajo, se razvedrijo in tako pozabijo na vsakodnevne skrbi in težave.

5.3 Predstavitev izsledkov raziskave

Analiza demografskih podatkov

V podjetju Inclub d. o. o. sem opravila raziskavo o zadovoljstvu zaposlenih z delovno situacijo in odnosih med zaposlenimi. V raziskavi je sodelovalo 53 anketirancev, od tega 22 moških, kar predstavlja 41,5 %, in 31 žensk, kar predstavlja 58,5 %. Med anketiranci sta bila 2, ki imata končano le osnovno šolo, kar predstavlja 3,8 %; večina (41) jih ima končano srednjo šolo, kar predstavlja 77,4 %; končano višjo šolo imajo 4 anketiranci, kar predstavlja 7,5 %; visoko strokovno šolo imajo končano 3 anketiranci, kar predstavlja 5,7 %, in prav tako 3 anketiranci imajo univerzitetno izobrazbo ali več, kar predstavlja 5,7 %.

Med anketiranci je bilo 16 takih, ki delajo v šanku, kar predstavlja 30,2 %; 15 takih, ki delajo v casinoju, kar predstavlja 28,3 %; 12 takih, ki delajo na recepciji, kar predstavlja 22,6 %; 5 takih, ki spadajo v skupino vodij, managerjev ali administracije, kar predstavlja 9,4 %, in 5 takih, ki spadajo v skupino čistilk, vzdrževalcev ali drugo (promocije), kar predstavlja ravno tako 9,4 % vseh anketirancev.

Med anketiranci je bilo 25 redno zaposlenih, kar predstavlja 47,2 %; 23 študentov, kar predstavlja 43,4 %, in 5 samostojnih podjetnikov, kar predstavlja 9,4 % anketirancev.

Analiza združenih spremenljivk

Trditve sem združila v šest smiselnih sklopov.

V prvi sklop sem združila trditve: moje delo je zanimivo; pri opravljanju mojega dela mi je dolgčas; stres je vedno prisoten pri delu; zahtevnost dela je zelo velika; pri delu, ki ga opravljam, moram biti zelo ustvarjalen; delo je utrudljivo; delo, ki ga opravljam, je zelo privlačno; pri opravljanju mojega dela sem zelo samostojen; moje delo mi nudi zadovoljstvo; delo, ki ga opravljam, je koristno; moje delo mi je zelo všeč; pri delu se počutim prijetno; delo, ki ga opravljam, je ugledno. S temi trditvami sem merila zadovoljstvo anketirancev z delom, ki ga opravljajo. To združeno spremenljivko sem poimenovala "*Zadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo*" in jo označila S1.

V drugi sklop sem združila trditve: za opravljanje dela je zelo pomemben zaslužek; napredovanje je eden izmed dejavnikov, ki zaposlenim daje motivacijo za naprej; pri delu so zelo pomembni medsebojni odnosi; zaposlenim veliko pomeni soudeležba pri

odločanju; priznanja in pohvale zaposlenega zelo motivirajo pri opravljanju dela; stalnost zaposlitve je zelo pomembna; možnost izpopolnjevanja je pomembna za boljše delo posameznika; zanimivost dela je zelo pomembna; delo na uglednem delovnem mestu je pomembno; pomembno je, da je delovni čas primeren; pri opravljanju dela je pomembno, da so materialni pogoji dela dobri; privlačnost dela mi predstavlja močan motivacijski dejavnik; možnost samostojnega delovanja je pomembna; uspeh pri delu je zelo pomemben motivacijski dejavnik; delo, ki ga opravljam, mi mora nuditi zadovoljstvo; delali naj bi v čim bolj zdravem okolju. S temi trditvami sem merila oceno anketirancev glede pomembnosti motivacijskih dejavnikov. To združeno spremenljivko sem poimenovala "*Pomembnost motivacijskih dejavnikov*" in jo označila S2.

V tretji sklop sem združila spremenljivke, s katerimi sem merila oceno počutja anketirancev ob delu in položaju. Te spremenljivke so: pri opravljanju mojega dela se počutim negotovega - gotovega, neupoštevanega - upoštevanega, neuglednega - uglednega, nespoštovanega - spoštovanega, nekoristnega - koristnega, nesamostojnega - samostojnega, nepotrebna - potrebna, neopaženega - opaženega, nesamozavestnega - samozavestnega, nepriljubljenega - priljubljenega, nesvobodnega - svobodnega. To združeno spremenljivko sem poimenovala "*Počutje ob delu in položaju*" in jo označila S3.

V četrti sklop sem združila trditve: do nezadovoljstva pride zaradi slabe organizacije dela; odnosi med zaposlenimi zelo pomembno vplivajo na kakovost in rezultate dela; preobremenjenost (natrpani urniki, prezahtevne in nemogoče stranke) je pomemben vzrok za nezadovoljstvo v podjetju; vodstvo posreduje zaposlenim informacije na razumljiv način; slabi delovni pogoji (delovni prazniki in vikendi, nočno delo ...) zelo vplivajo na nezadovoljstvo zaposlenih; velik poudarek v našem podjetju je na timskem delu; o ključnih spremembah v podjetju smo zaposleni pravočasno obveščeni; v podjetju lahko svobodno izrazimo svoje mnenje, dvome in drugačne misli; v podjetju poteka aktivna komunikacija med zaposlenimi z vodstvom in nadrejenimi. S temi trditvami sem merila oceno stanja v podjetju. To združeno spremenljivko sem poimenovala "*Stanje v podjetju*" in jo označila S4.

V peti sklop sem združila trditve: v naši organizaciji se spremlja razvoj kadrov in njihovo zadovoljstvo pri delu; plača ima pomembno vlogo pri opravljanju našega dela; dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen; vsi v podjetju smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva; podjetje je dovolj pripravljeno na potrebe fleksibilnosti pri zaposlenih (polovičen delovni čas, honorarno delo, delo na daljavo ...); materialni pogoji dela so v naši organizaciji dobri; hierarhija je v podjetju izrazita; delamo v zdravem okolju; delovni čas je primeren; stalnost zaposlitve ima velik pomen; zaposleni imajo možnost dodatnega izobraževanja; zaposleni lahko sodelujejo pri pomembnih vprašanjih, ki se nanašajo na odločanje;

zaposleni v naši organizaciji vemo, kaj se od nas pričakuje; v naši organizaciji je napredovanje pogost pojav; delovni sestanki za zaposlene so redni; delovni sestanki za zaposlene so učinkoviti. S temi trditvami sem merila odnos organizacije do zaposlenih (anketirancev). To združeno spremenljivko sem poimenovala "*Odnos organizacije do zaposlenih*" in jo označila S5.

V šesti sklop sem združila trditve: zaposleni med seboj bolj sodelujejo kot tekmujejo; s sodelavci se zelo dobro razumem; sodelavci v organizaciji si med seboj zaupamo; medsebojne spore rešimo takoj; o posameznikih se pogosto širijo negativne govornice; tistim, ki dobro delajo, se kolektiv posmehuje; med nami pogosto prihaja do vpitja enega nad drugim; med nami pogosto prihaja do zasmehovanja posameznikov; med nami pogosto prihaja do medsebojnih groženj; sposoben kader zapušča naše podjetje zaradi slabih odnosov; nadrejeni so vedno na voljo, če se pojavijo težave pri opravljanju dela; v našem podjetju zaposleni cenimo delo svojih sodelavcev; najvišje vodstvo si prizadeva za nenehen stik z zaposlenimi. S temi trditvami sem merila zadovoljstvo anketirancev z medsebojnimi odnosi. To združeno spremenljivko sem poimenovala "*Zadovoljstvo z medsebojnimi odnosi*" in jo označila S6.

Tabela 5.1 Srednje vrednosti združenih spremenljivk

ZDRUŽENA SPREMENLJIVKA	N	N	MEAN	STD. DEVIATION
	VALID	MISSING		
S1: Zadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo	52	1	3,1257	,72546
S2: Pomembnost motivacijskih dejavnikov	52	1	4,4555	,42863
S3: Počutja ob delu in položaju	52	1	3,6836	,69222
S4: Stanje v podjetju	51	2	3,4292	,60493
S5: Odnos organizacije do zaposlenih	47	6	2,7779	,53840
S6: Zadovoljstvo z medsebojnimi odnosi	52	1	3,4467	,71628

Iz tabele je razvidno, da anketiranci ocenjujejo, da so motivacijski dejavniki zelo pomembni, saj so združeno spremenljivko "*Pomembnost motivacijskih dejavnikov*" ocenili najvišje (srednja vrednost 4,45). Anketiranci so tudi relativno dobro ocenili svoje počutje ob delu in položaju (srednja vrednost 3,68), zadovoljstvo z medsebojnimi odnosi (srednja vrednost 3,45), stanje v podjetju (srednja vrednost 3,43) in zadovoljstvo z delom (srednja vrednost 3,12). Nekoliko slabše pa so anketiranci ocenili odnos organizacije do njih (srednja vrednost 2,78).

Ugotavljanje statistično pomembnih razlik

V nadaljevanju me je zanimalo, ali obstajajo statistično pomembne razlike med posameznimi združenimi spremenljivkami glede na vrsto zaposlitve. Z analizo variance sem ugotovila, da obstajajo statistično pomembne razlike pri dveh združenih spremenljivkah. Rezultate prikazujem v tabeli številka 5.2.

Tabela 5.2 Statistično pomembne razlike glede na vrsto zaposlitve.

ZDRUŽENA SPREMENLJIVKA	F	p	SREDNJA VREDNOST
S1: Zadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo	4,427	0,017	3,12
S5: Odnos organizacije do zaposlenih	3,283	0,047	2,78

Anketiranci, ki so v podjetju redno zaposleni, zadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo, ocenjujejo nadpovprečno (srednja vrednost 3,35), anketiranci, ki so v podjetju zaposleni kot študentje, zadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo ocenjujejo podpovprečno (srednja vrednost 3,04), anketiranci, ki s podjetjem sodelujejo kot samostojni podjetniki, pa zadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo, ocenjujejo še nekoliko slabše oziroma tudi pod povprečjem (srednja vrednost 2,40).

Anketiranci, ki imajo v podjetju status redno zaposlenih, odnos organizacije do zaposlenih, ocenjujejo v povprečju (srednja vrednost 2,78), anketiranci, ki so v podjetju zaposleni kot študentje, odnos organizacije do zaposlenih ocenjujejo nad povprečjem (srednja vrednost 2,90), anketiranci, ki sodelujejo s podjetjem kot samostojni podjetniki, pa odnos organizacije do zaposlenih ocenjujejo pod povprečjem (srednja vrednost 2,25).

V nadaljevanju me je zanimalo, ali obstajajo statistično pomembne razlike med posameznimi združenimi spremenljivkami glede na delovno mesto. Z analizo variance sem ugotovila, da obstajajo statistično pomembne razlike pri dveh združenih spremenljivkah. Rezultate prikazujem v tabeli 5.3.

Tabela 5.3 Statistično pomembne razlike glede na delovno mesto.

ZDRUŽENA SPREMENLJIVKA	F	p	SREDNJA VREDNOST
S3: Počutje ob delu in položaju	4,395	0,004	3,68
S4: Stanje v podjetju	2,599	0,048	3,43

Anketiranci, ki v podjetju delajo v šanku (valeji, natakarji, kuharji), ocenjujejo počutje ob delu in položaju nadpovprečno (srednja vrednost 4,03), anketiranci, ki v podjetju delajo v casinoju (blagajnik, tehnik, inšpektor), ocenjujejo počutje ob delu in položaju tudi nadpovprečno (srednja vrednost 3,81), anketiranci, ki v podjetju delajo na recepciji (receptor, telefonist, garderober), ocenjujejo počutje ob delu in položaju pod povprečjem (srednja vrednost 3,20), anketiranci, ki v podjetju delajo kot vodje, managerji in administracija, ocenjujejo počutje ob delu in položaju pod povprečjem (srednja vrednost 3,09), anketiranci, ki v podjetju delajo kot čistilke, vzdrževalci, promotorji in drugo, pa ocenjujejo počutje ob delu in položaju nad povprečjem (srednja vrednost 3,87).

Anketiranci, ki v podjetju delajo v šanku (valeji, natakarji, kuharji), ocenjujejo stanje v podjetju nadpovprečno (srednja vrednost 3,73), anketiranci, ki v podjetju delajo

v casinoju (blagajnik, tehnik, inšpektor), ocenjujejo stanje v podjetju pod povprečjem (srednja vrednost 3,30), anketiranci, ki v podjetju delajo na recepciji (receptor, telefonist, garderober), ocenjujejo stanje v podjetju tudi pod povprečjem (srednja vrednost 3,36), anketiranci, ki v podjetju delajo kot vodje, managerji in administracija, ocenjujejo stanje v podjetju še nekoliko slabše, tudi pod povprečjem (srednja vrednost 2,87), anketiranci, ki v podjetju delajo kot čistilke, vzdrževalci, promotorji in drugo, pa ocenjujejo stanje v podjetju nad povprečjem (srednja vrednost 3,62).

V nadaljevanju me je zanimalo, ali obstajajo statistično pomembne razlike med posameznimi združenimi spremenljivkami glede na izobrazbo. Z analizo variance sem ugotovila, da ni statistično pomembnih razlik.

Analiza povezanosti

Pri analizi povezanosti sem s pomočjo Pearsonovega korelacijskega koeficienta ugotovila, da med združenimi spremenljivkami obstaja pozitivna povezanost. Rezultate prikazujem v tabeli 5.4.

Tabela 5.4 Rezultati povezanosti

	S1: Zadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo	S2: Pomembn ost motivacij- skih dejavnikov	S3: Počutje ob delu in položaju	S4: Stanje v podjetju	S5: Odnos organizacije do zaposlenih	S6: Zadovoljst vo z medseboj- nimi odnosi
S1: Zadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo	1					
S2: Pomembnost motivacijskih dejavnikov	,125	1				
S3: Počutje ob delu in položaju	,524 (**)	,344 (*)	1			
S4: Stanje v podjetju	,201	,421 (**)	,405 (**)	1		
S5: Odnos organizacije do zaposlenih	,455 (**)	,192	,507 (**)	,633 (**)	1	
S6: Zadovoljstvo z medsebojnimi odnosi	,440 (**)	,325 (*)	,475 (**)	,287 (*)	,339 (*)	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)
 * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Ugotovimo lahko, da tisti anketiranci, ki pogosteje poročajo o tem, da so z delom, ki ga opravljajo, zadovoljni tudi pogosteje bolje ocenjujejo svoje počutje ob delu in

položaju, bolje ocenjujejo odnos organizacije do zaposlenih in pogosteje poročajo, da so zadovoljni z medsebojnimi odnosi.

Prav tako lahko ugotovimo, da tisti anketiranci, ki pogosteje poročajo o pomembnosti motivacijskih dejavnikov, tudi pogosteje pozitivno ocenjujejo svoje počutje ob delu in položaju, stanje v podjetju in so bolj zadovoljni z medsebojnimi odnosi.

Ugotovimo lahko tudi, da tisti anketiranci, ki bolje ocenjujejo svoje počutje ob delu in položaju, tudi pogosteje pozitivno ocenjujejo stanje v podjetju, odnos organizacije do zaposlenih in so bolj zadovoljni z medsebojnimi odnosi.

Ugotovimo lahko, da tisti anketiranci, ki pogosteje pozitivno ocenjujejo stanje v podjetju, tudi pogosteje poročajo o dobrem odnosu organizacije do zaposlenih in so bolj zadovoljni z medsebojnimi odnosi.

Nenazadnje lahko ugotovimo, da so tisti anketiranci, ki pogosteje pozitivno ocenjujejo odnos organizacije do zaposlenih, tudi bolj zadovoljni z medsebojnimi odnosi.

5.4 Preverjanje hipotez

Hipoteza 1: Na oblikovanje kariere vplivata posameznik in organizacija.

Z analizo tekstov sem ugotovila, da nam dosedanja spoznanja različnih avtorjev (Lipičnik 1998, Merkač 1998, Florjančič 1999, Možina idr. 2002, Merkač Skok 2005) o pomembni vlogi kariere povedo, da potrebuje posameznik natančno spremljanje in načrtovanje kariere. Prav tako mu je lahko karierni načrt v pomoč pri odločanju o nadaljnjem izobraževanju. Z razvojem kariere posameznika pa se razvija tudi kariera organizacije, kjer je zaposlen. Človeške zmožnosti so njen ključni konkurenčni element, ki jih načrtno oblikuje in spreminja s pomočjo oblikovanega sistema karier.

Za oblikovanje, načrtovanje in realizacijo kariere sta zainteresirana posameznik in podjetje, saj tako drug drugemu omogočata preživetje. Posebno vlogo pri načrtovanju kariere v organizaciji imajo managerji. Poleg tega, da zastopajo razvojno pot organizacije, naj bi posameznikom pomagali oblikovati njihovo kariero, hkrati pa morajo skrbeti tudi za svojo.

Kadar zaposleni bolje spoznavajo svoje sposobnosti in imajo možnosti za izpopolnjevanje, vse to prispeva k večjemu osebnemu zadovoljstvu in motivira zaposlene pri opravljanju dela ter jim daje večji občutek pripadnosti podjetju. Z vidika podjetja pa načrtovanje karier pomaga predvsem pri odkrivanju in zagotavljanju managerskega in strokovnega potenciala, pomaga pri načrtovanju notranjih premestitev, napredovanju, upokojitev in odhodov. Podjetju načrten razvoj zaposlenih in usmerjanje njihovih karier omogoča tudi dobro organizacijsko klimo, določeno jamstvo za uresničitev zastavljenih ciljev, boljše uspehe na določenih področjih ter morebitno

konkurenčno prednost. Management karier je proces planiranja in oblikovanja napredovanja posameznikov znotraj organizacije v skladu s potrebami organizacije in željami, možnostmi, znanjem, spretnostmi in sposobnostmi posameznika. Management karier v organizaciji ima tri glavne cilje: zagotoviti uspeh organizacije; zagotoviti izobraževanje in usposabljanje posameznikom, s katerim bi ti obogatili svoje znanje in usposobljenost; omogočiti posameznikom napredovanje znotraj organizacije. Tako posameznik kot organizacija lahko skrbita za prepoznavnost znanj, veščin in spretnosti posameznika, lahko usklajujeta in poenotita želje posameznikov in potrebe organizacije, razvijata nove poti za napredovanje posameznikov in s tem oblikujeta kariere. Na podlagi teh ugotovitev lahko trdimo, da oblikovanje in načrtovanje karier koristi tako posamezniku kot tudi podjetju.

Na podlagi teh ugotovitev lahko hipotezo, ki se je glasila: »*Na oblikovanje kariere vplivata posameznik in organizacija*«, potrdim.

Hipoteza 2: Zaposleni so zadovoljni z delom, ki ga opravljajo.

To hipotezo sem preverjala s pomočjo opisne statistike. Trditve, s katerimi sem ugotavljala, kako anketiranci ocenjujejo zadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo, sem združila v združeno spremenljivko "*Zadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo*" S1 in ugotovila, da je srednja vrednost (3,12) odgovorov nad povprečjem. Na podlagi teh ugotovitev lahko hipotezo, ki se je glasila: »*Zaposleni so zadovoljni z delom, ki ga opravljajo*«, potrdim.

Hipoteza 3: Zaposleni so zadovoljni z medsebojnimi odnosi v podjetju.

Tudi to hipotezo sem preverjala s pomočjo opisne statistike. Trditve, s katerimi sem ugotavljala, kako anketiranci ocenjujejo zadovoljstvo z medsebojnimi odnosi v podjetju, sem združila v združeno spremenljivko "*Zadovoljstvo z medsebojnimi odnosi*" S6 in ugotovila, da je srednja vrednost (3,44) odgovorov nad povprečjem. Na podlagi teh izsledkov hipotezo, ki se je glasila: »*Zaposleni so zadovoljni z medsebojnimi odnosi v podjetju*«, potrdim.

Hipoteza 4: Tisti, ki so v podjetju redno zaposleni, so bolj zadovoljni z delom, ki ga opravljajo, kot študenti.

To hipotezo sem preverjala s pomočjo analize variance in ugotovila, da med študenti in redno zaposlenimi obstajajo statistično pomembne razlike pri oceni zadovoljstva z delom, ki ga opravljajo ($F = 4,427$; $p = 0,017$; srednja vrednost 3,12). Ugotovila sem, da redno zaposleni višje oziroma nekoliko nadpovprečno ocenjujejo zadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo (srednja vrednost 3,36), študenti pa zadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo, ocenjujejo nekoliko pod povprečjem (srednja vrednost 3,04). Na podlagi teh ugotovitev lahko hipotezo, ki se je glasila: »*Tisti, ki so v podjetju redno zaposleni, so bolj zadovoljni z delom, ki ga opravljajo, kot študenti*«, potrdim.

Hipoteza 5: "Med odnosom organizacije do zaposlenih in zadovoljstvom z delom, ki ga opravljajo, obstaja povezanost."

To hipotezo sem preverjala s pomočjo Pearsonovega korelacijskega koeficienta. Rezultati ($r = 0,455$; $p = 0,01$) so pokazali, da med odnosom organizacije do zaposlenih in zadovoljstvom z delom, ki ga opravljajo, obstaja močna pozitivna povezanost. Na podlagi teh rezultatov lahko hipotezo, ki se je glasila: »*Med odnosom organizacije do zaposlenih in zadovoljstvom z delom, ki ga opravljajo, obstaja povezanost*«, potrdim.

5.5 Predlogi managementu

Zadovoljna stranka se rada vrača k ljudem, kjer se dobro počuti in je lepo sprejeta in drugič s seboj pripelje še prijatelje, kar predstavlja velik cilj poslovanja podjetja. Podjetje bi moralo nenehno skrbeti za zadovoljstvo zaposlenih, njihovo izobraževanje in motiviranje, saj so bistveni za uspeh organizacije. Zadovoljstvo zaposlenih je ključnega pomena, saj se prenaša na goste oziroma stalne stranke. Na podlagi ugotovitev raziskave, lahko vodilnim v podjetju podam naslednje predloge za izboljšave.

Ugotovili smo, da so zaposleni v podjetju Inclub d. o. o. sicer relativno zadovoljni z medsebojnimi odnosi, zato managementu predlagam, da nadaljuje z aktivnostmi, ki lahko vplivajo na dobre medsebojne odnose. Predlagam, da prirejajo skupna srečanja tudi izven podjetja, da skrbijo za enakomerno in pravično delitev dela in skupinsko reševanje problemov.

Iz teoretičnih spoznanj in ugotovitev je razvidno, da so zaposleni zadovoljni z delom, ki ga opravljajo, nekoliko slabše pa ocenjujejo odnos organizacije do njih. Podjetje nima posebej izoblikovane kadrovske službe, administracija skrbi za te zadeve in mislim, da bi se bilo potrebno bolj ukvarjati z zaposlenimi in več vlagati v njih, kajti njihove kariere so zelo zapostavljene. Zaposleni želijo napredovati in biti zadovoljni z delom, saj bo le tako delo dobro opravljeno. Za morebitno konkurenčno prednost bi managementu predlagala, da načrtuje razvoj zaposlenih v skladu s cilji organizacije, da individualne potrebe zaposlenih vključi in uskladi s kontekstom potreb organizacije - *načrtovanje karier zaposlenih*.

Sistem za razvoj karier za konkretno organizacijo mora biti enostaven in učinkovit; ne sme povzročati dodatnih stroškov; prilagojen mora biti za konkretno organizacijo; sistem mora vključevati zaposlene in managerje, lahko tudi študente; mentorji naj bi skrbeli za razvoj naslednikov in s tem povečevali njihov ugled.

Sistem za načrtovanje karier je namenjen podjetju, da bi pomagal pri:

- boljšem razumevanju želja in ambicij zaposlenih z vizijo organizacije,
- načrtovanju karier za posameznika in za uresničevanje zastavljenih poslovnih ciljev,

- pregledu razvoja, trenutne strokovne usposobljenosti in ambicij zaposlenih,
- odkrivanju potencialov zaposlenih in razmišljanju o perspektivah razvoja posameznika,
- usklajenosti osebne rasti posameznika in razvoja organizacije ter sodelovanju zaposlenih pri načrtovanju karier.

Podjetje ima vse potrebne podatke z dokumentacijo (spričevalo, potrdila o kvalifikacijah, raznih opravljenih tečajih ...), nima pa podatkov oziroma želja in ambicij zaposlenih za prihodnje obdobje. Podjetju bi rada prikazala možnost, kako povezati ambicije in zmožnosti zaposlenih z vizijo podjetja. Izpostavila bi pomen *letnega kadrovskega razgovora*, saj se kadrovski razgovor v podjetju izvaja samo, preden te zaposlijo. Letni kadrovski razgovor pa predstavlja nekakšen uvod oziroma *temelj za načrtovanje kariere*. V okviru raziskave sem sestavila vprašalnik, ki naj bi bil uporabljen kot pomemben del letnega kadrovskega razgovora (če bi jih začeli izvajati).

Več podatkov kot imamo (prejšnjih, sedanjih, in predvidevanj za prihodnost), lažje izdelamo ustrezne plane kadrov v podjetju. Načrtovanje kariere seveda mora biti v skladu z razvojnimi načrti podjetja. Ugotovili smo, da so zaposleni najvišje ocenili pomembnost motivacijskih dejavnikov, zato bi managementu predlagala razne udeležbe zaposlenih na seminarjih, delavnicah (skrb za kakovostno storitev in zadovoljstvo stranke), tečajev (doma in v tujini, pri poslovnih partnerjih, ki so aktualni za naše poslovanje) in predvsem nenehno motivacijo pri delu (pohvale, nagrade, napredovanja). Tako bi se zaposleni še bolj počutili kot del organizacije in bi še bolj marljivo delali. Tudi študentom, ki se pri delu izkažejo, bi morali dati več priložnosti za zaposlovanje.

V predlagani sistem (priloga 2) bi vključila tiste dejavnike, za katere menim, da jih je v praksi možno speljati, čeprav bi bila še vedno potrebna podpora najvišjega managementa - direktorja. Začeli bi lahko z uvajanjem letnih kadrovskih razgovorov, ki bi jih zaenkrat opravljal vodja vsakega oddelka (priloga 3).

Naj omenim še eno pomembno ugotovitev, in sicer, da si zaposleni želijo delati v bolj zdravem okolju. Podjetje posluje v kletnih prostorih stavbe, igralni salon nima oken, v njem je velika masa kadilcev in slabo prezračevanje. Managementu bi predlagala prenovo oziroma nakup boljših sistemov prezračevanja ali vsaj uvedbo notranjega predpisa, ki bo prepovedoval kajenje znotraj igralnega salona in bo zato imel posebne prostore. S tem bi nedvomno povečali zadovoljstvo zaposlenih, saj bi pokazali, da jim ni vseeno za njihovo zdravje in počutje.

6 SKLEP

Največja dragocenost podjetja so ljudje, ki tam delajo, in ozračje - klima, v katerem delajo. Ni dovolj najti dobre sodelavce, znati jih je treba tudi obdržati, vanje vlagati ter razvijati njihove osebnosti. Načrtovanje in oblikovanje kariere koristi tako posamezniku kot podjetju. Zaposleni bolje spoznajo svoje sposobnosti, pridobijo možnosti za njihovo načrtno izpopolnjevanje, kar vodi k večjemu osebnemu zadovoljstvu, jih motivira pri delu ter jim da večji občutek pripadnosti podjetju. Podjetju pa načrten razvoj zaposlenih in usmerjanje njihovih karier omogoča dobro organizacijsko klimo, določeno jamstvo za uresničitev zastavljenih ciljev, boljše uspehe na določenih področjih ter morebitno konkurenčno prednost. Na podlagi opravljene raziskave lahko potrdim, da so zaposleni v podjetju Inclub d. o. o. zadovoljni z delom, ki ga opravljajo, ter da so relativno zadovoljni z medsebojnimi odnosi; da so tisti, ki so v podjetju redno zaposleni bolj zadovoljni z delom, ki ga opravljajo kot študenti ter da med odnosom organizacije do zaposlenih in zadovoljstvom z delom, ki ga opravljajo obstaja povezanost.



LITERATURA

- Adizes, Ichak, Zoran Milivojević, Ivan Svetlik, Milan Terpin, Marjan Manček in Stane Možina ur. 1996. *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei - Sinteza
- Armstrong, Michael. 1996. *A handbook of personnel management practice*. 6.izd. London: Kogan Page
- Bagon, Judita. 2006. *Priročnik za javne managerje*. Ljubljana: Portis
- Bartol, K.M. in D.C. Martin. 1995. *Management*. New York: McGraw-Hill Book Company
- Battison, Toni. 1999. *Premagujem stres*. Ljubljana: DZS (državna založba Slovenije)
- Belak, Janko. 2002. *Politika podjetja in strateški management*. Maribor: Založba Mer
- Bernardin, H. John in Joyce E.A. Russell. 1993. *Human Resource Management: an experiential approach*. New York: McGraw-Hill Book Company
- Brajša, Pavao. 1996. *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Brekić, Jovo. 1994. *Inovativni Management*. Zagreb: Alinea
- Clark, F.A. 1992. *Total Career Management*. London: Mc Graw-Hill Book Company
- Cvetko, Roman. 2002. *Razvijanje delovne kariere*. Koper: ZRS (znanstveno-raziskovalno središče republike Slovenije)
- Černetič, Metod. 2004. *Upravljanje in vodenje*. Maribor: Pedagoška fakulteta
- Dimovski, Vlado, Sandra Pengler in Jana Žnidaršič. 2005. *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Florjančič, Jože. 1994a. *Globalni in kadrovske management*. Kranj: Moderna organizacija
- Florjančič, Jože. 1994b. *Planiranje kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, Jože, Marko Ferjan in Mojca Bernik. 1999. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija
- Florjančič, Jože in Vesna Novak. 2003. Vpliv notranjih dejavnikov okolja na delovanje managementa v procesu zaposlovanja kadrov. *Organizacija* 36, št. 2: 75-80.
- Gostiša, Mato. 1996. *Participativni management: Sodobna teorija in praksa organizacijske udeležbe zaposlenih v svetu in pri nas*. Ljubljana: ČZP Enotnost, Studio Participatis
- Hočvar, Marko in Marko Jaklič. 1999. *Slovenski managerski izziv*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Ivanko, Štefan. 2006. *Temelji organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo
- Kavčič Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: DZS
- Kralj, Janko. 2005. *Management: Temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Fakulteta za management
- Krevs, Branko. 1998. *Načrtovanje menedžerskih karier in njihovo uresničevanje v podjetju*. Magistrska naloga, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik

Literatura

- Markič, Mirko. 2004. *Management proizvodjanja izdelkov*. Študijsko gradivo, Koper: Fakulteta za management
- Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management
- Merkač Skok, Marjana. 2005/a. *Kadri: ravnanje s človeškimi viri*. Študijsko gradivo, koper: Fakulteta za management
- Možina, Stane ur. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
- Možina, Stane, Jurij Bernik, Marjana Merkač Skok in Aleša Svetlic. 2000. *Osnove managementa*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo
- Možina, Stane, Jože Florjančič in Janez Gabrijelčič. 1984. *Osebni, skupinski in organizacijski razvoj*. Kranj: Moderna organizacija
- Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta
- Možina, Stane in Marjana Merkač. 1990. *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Možina, Stane, Rudi Rozman, Miroslav Glas, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Janko Kralj, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. 2. izd. Radovljica: Didakta
- Podobnik, Drago. 2006. *Organizacijska shema igralnega salona casino Princess*. Nova Gorica: Interno gradivo INCLUB d. o. o. Nova Gorica
- Rojc, Emil. 1992. *Kariera kot spreminjanje: podjetništvo in razvoj kadrov*. Ljubljana: Enotnost
- Saksida, Stojan. 2007. *Intervju in razgovor z vodjem igralnega salona*, 12. marec, ustni vir
- Tavčar, Mitja I. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. 2.izd. Koper: Visoka šola za management
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Treven, Sonja in Velimir Sriča. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik Raziskava v podjetju Inclub d. o. o. Nova Gorica:
Zadovoljstvo zaposlenih z delovno situacijo in medsebojni odnosi z
zaposlenimi

Priloga 2 Predlog sistema za planiranje in razvoj karier

Priloga 3 Predlog vprašalnika za letni kadrovski razgovor

Priloga 4 Izračuni



RAZISKAVA V PODJETJU INCLUB D.O.O. NOVA GORICA

Spoštovani sodelavec in spoštovana sodelavka!

Sem Vesna Petrovčič, absolventka Fakultete za management Koper in ob zaključku študija delam raziskavo v okviru diplomskega dela.

Z raziskavo bom poskušala ugotoviti vaše zadovoljstvo s trenutno delovno situacijo in medsebojnimi odnosi v organizaciji.

Prosim vas, da mi namenite nekaj vašega dragocenega časa in odgovorite na vprašanja po vaših najboljših močeh in seveda čimbolj iskreno.

Odgovori so anonimni. Uporabljeni bodo izključno za raziskavo pri diplomskem delu.

ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH Z DELOVNO SITUACIJO in MEDSEBOJNI ODNOSI Z ZAPOSLENIMI

1. KAKŠNO JE DELO, KI GA OPRAVLJATE?

(označite stopnjo strinjanja tako, da obkrožite ustrezno številko, kjer pomeni:

1 - sploh se ne strinjam, 5 - popolnoma se strinjam)

Moje delo je <i>zanimivo</i> .	1	2	3	4	5
Pri opravljanju mojega dela mi je <i>dolgčas</i> .	1	2	3	4	5
<i>Stres</i> je vedno prisoten pri delu.	1	2	3	4	5
<i>Zahtevnost dela</i> je zelo velika.	1	2	3	4	5
Pri delu, ki ga opravljam, moram biti zelo <i>ustvarjalen</i> .	1	2	3	4	5
Delo je <i>utrudljivo</i> .	1	2	3	4	5
Delo, ki ga opravljam, je zelo <i>privlačno</i> .	1	2	3	4	5
Pri opravljanju mojega dela sem zelo <i>samostojen</i> .	1	2	3	4	5
Moje delo mi nudi <i>zadovoljstvo</i> .	1	2	3	4	5
Delo, ki ga opravljam, je <i>koristno</i> .	1	2	3	4	5
Moje delo mi je zelo <i>všeč</i> .	1	2	3	4	5
Pri delu se počutim <i>prijetno</i> .	1	2	3	4	5
Delo, ki ga opravljam, je <i>ugledno</i> .	1	2	3	4	5

2. OCENITE, KAKŠNO JE VAŠE ZNANJE V PRIMERJAVI Z ZNANJEM, KI JE POTREBNO NA VAŠEM DELOVNEM MESTU (ustrezno obkrožite):

- a) moje znanje je precej večje c) moje znanje je tako, kot ga zahteva delo
b) moje znanje je nekaj večje d) tu in tam si moram pomagati z iznajdljivostjo

3. Za uspeh pri delu pa ni potrebno samo znanje, potrebne so tudi sposobnosti! Če so sposobnosti pri delu polno angažirane in izkoriščene, potem se človek dobro počuti. KAKO JE TO NA VAŠEM DELOVNEM MESTU (ustrezno obkrožite):

Moje *sposobnosti* so:

- a) polno angažirane b) še kar angažirane c) premalo angažirane

4. Motiviranje drugih je najpomembnejša naloga poslovnega vodstva. Obsega sposobnosti za sporazumevanje, postavljanje zgledov in izzivov, spodbujanje, zbiranje pripomb in predlogov, vključevanje, pooblaščenje, razvijanje in usposabljanje, obveščanje, dajanje jasnih in jedrnatih napotkov in zagotavljanje pravičnega plačila ... *V naslednjem sklopu so napisane trditve, vezane na pomembnost motivacijskih dejavnikov. V KOLIKŠNI MERI SE STRINJATE Z NASLEDNJI TRDITVAMI? (označite stopnjo strinjanja tako, da obkrožite ustrezno številko, kjer pomeni: 1 - sploh se ne strinjam, 5 - popolnoma se strinjam)*

Za opravljanje dela je zelo pomemben <i>zaslužek</i> .	1	2	3	4	5
<i>Napredovanje</i> je eden izmed dejavnikov, ki zaposlenim daje motivacijo za naprej.	1	2	3	4	5
Pri delu so zelo pomembni <i>medsebojni odnosi</i> .	1	2	3	4	5
Zaposlenim veliko pomeni <i>soudeležba pri odločanju</i> .	1	2	3	4	5
<i>Priznanja in pohvale</i> zaposlenega zelo motivirajo pri opravljanju dela.	1	2	3	4	5
<i>Stalnost zaposlitve</i> je zelo pomembna.	1	2	3	4	5
<i>Možnost izpopolnjevanja</i> je pomembna za boljše delo posameznika.	1	2	3	4	5
<i>Zanimivost dela</i> je zelo pomembna.	1	2	3	4	5
Delo na <i>uglednem delovnem mestu</i> je pomembno.	1	2	3	4	5
<i>Pomembno je, da je delovni čas</i> primeren.	1	2	3	4	5
<i>Pri opravljanju dela je pomembno, da so materialni pogoji</i> dela dobri.	1	2	3	4	5
<i>Privlačnost dela</i> mi predstavlja močan motivacijski dejavnik.	1	2	3	4	5
<i>Možnost samostojnega delovanja</i> je pomembna.	1	2	3	4	5
<i>Uspeh pri delu</i> je zelo pomemben motivacijski dejavnik.	1	2	3	4	5

Delo, ki ga opravljam, mi mora nuditi zadovoljstvo.	1	2	3	4	5
Delali naj bi v čim bolj zdravem okolju.	1	2	3	4	5

5. Na naslednji lestvici označite, KAKO SE POČUTITE OB SVOJEM DELU IN POLOŽAJU. (Označite tako, da obkrožite ŠTEVILKO 1, ČE SE POČUTITE, KOT JE ZAPISANO NA VAŠI LEVI, ALI ŠTEVILKO 5, ČE SE POČUTITE, KOT JE ZAPISANO NA VAŠI DESNI, ali katerokoli številko v tem razponu, če ocenjujete, da gre za vmesne stopnje).

Negotovega	1	2	3	4	5	Gotovega
Neupoštevanega	1	2	3	4	5	Upoštevanega
Neuglednega	1	2	3	4	5	Uglednega
Nespoštovanega	1	2	3	4	5	Spoštovanega
Nekoristnega	1	2	3	4	5	Koristnega
Nesamostojnega	1	2	3	4	5	Samostojnega
Nepotrebne	1	2	3	4	5	Potrebne
Neopaženega	1	2	3	4	5	Opaženega
Nesamozavestnega	1	2	3	4	5	Samozavestnega
Neprijaznega	1	2	3	4	5	Prijaznega
Nesvobodnega	1	2	3	4	5	Svobodnega

6. Konfliktna situacija je vedno ovira za doseganje ciljev posameznika, skupine in organizacije. Ta neprijetnost jemlje zaposlenim čas, kreativnost, inovativnost in druge impulze iz okolja, ki so pomembni za uspešno organizacijo. Konflikti nastanejo zaradi nezadovoljenih potreb udeležencev in so motivacijska ovira, saj posegajo v same organizacijske načrte vodenja ...

KAKO JE S TEM V PODJETJU, KJER DELATE?

(označite stopnjo strinjanja tako, da obkrožite ustrezno številko, kjer pomeni:

1 - sploh se ne strinjam, 5 - popolnoma se strinjam)

Do nezadovoljstva pride zaradi <i>slabe organizacije dela</i> .	1	2	3	4	5
<i>Odnosi med zaposlenimi</i> zelo pomembno vplivajo na kakovost in rezultate dela.	1	2	3	4	5
<i>Preobremenjenost (natrpani urniki, prezahtevne in nemogoče stranke)</i> je pomemben vzrok za nezadovoljstvo v podjetju.	1	2	3	4	5

Vodstvo posreduje zaposlenim <i>informacije na razumljiv način.</i>	1	2	3	4	5
<i>Slabi delovni pogoji (delovni prazniki in vikendi, nočno delo ...) zelo vplivajo na nezadovoljstvo zaposlenih.</i>	1	2	3	4	5
Velik poudarek v našem podjetju je na <i>timskem delu.</i>	1	2	3	4	5
O ključnih spremembah v podjetju smo zaposleni <i>pravočasno obveščeni.</i>	1	2	3	4	5
V podjetju lahko <i>svobodno izrazimo</i> svoje mnenje, dvome in drugačne misli.	1	2	3	4	5
V podjetju poteka aktivna <i>komunikacija</i> med zaposlenimi z vodstvom in nadrejenimi.	1	2	3	4	5

7. V nekaterih organizacijah veliko govorijo o strankah, nato pa popolnoma zanemarijo ljudi, ki se ukvarjajo z njimi – zaposlene. Načelo PS (proizvodne sposobnosti za uspešnost v ravnovesju) pravi: vedno obravnavaj svoje uslužbence tako, kot bi želel, da oni obravnavajo tvoje najboljše stranke. **KAKO SO OBRAVNAVANI ZAPOSLENI V ORGANIZACIJI, KJER DELATE?** (označite stopnjo strinjanja tako, da obkrožite ustrezno številko, kjer pomeni:

1 - sploh se ne strinjam, 5 - popolnoma se strinjam)

V naši organizaciji se spremlja razvoj kadrov in njihovo zadovoljstvo pri delu.	1	2	3	4	5
Plača ima pomembno vlogo pri opravljanju našega dela.	1	2	3	4	5
Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	1	2	3	4	5
Vsi v podjetju smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	1	2	3	4	5
Podjetje je dovolj pripravljeno na potrebe fleksibilnosti pri zaposlenih (polovičen delovni čas, honorarno delo, delo na daljavo ...).	1	2	3	4	5
Materialni pogoji dela so v naši organizaciji dobri.	1	2	3	4	5
Hierarhija v podjetju je preveč izrazita.	1	2	3	4	5
Delamo v zdravem okolju.	1	2	3	4	5

Delovni čas je primeren.	1	2	3	4	5
Stalnost zaposlitve ima velik pomen.	1	2	3	4	5
Zaposleni imajo možnost dodatnega izobraževanja.	1	2	3	4	5
Zaposleni lahko sodelujejo pri pomembnih vprašanjih, ki se nanašajo na odločanje.	1	2	3	4	5
Zaposleni v naši organizaciji vemo, kaj se od nas pri delu pričakuje.	1	2	3	4	5
V naši organizaciji je napredovanje pogost pojav.	1	2	3	4	5
Delovni sestanki za zaposlene so redni.	1	2	3	4	5
Delovni sestanki za zaposlene so učinkoviti.	1	2	3	4	5

8. V naslednjem sklopu so zapisane trditve vezane na *MEDSEBOJNE ODNOSE MED VAMI IN VAŠIMI SODELAVCI*. V KOLIKŠNI MERI SE STRINJATE Z NASLEDNJI TRDITVAMI? (označite stopnjo strinjanja tako, da obkrožite ustrezno številko, kjer pomeni: 1 - sploh se ne strinjam, 5 - popolnoma se strinjam)

Zaposleni med seboj bolj sodelujemo kot tekmujemo.	1	2	3	4	5
S sodelavci se zelo dobro razumem.	1	2	3	4	5
Sodelavci v organizaciji si med seboj zaupamo.	1	2	3	4	5
Medsebojne spore rešimo takoj.	1	2	3	4	5
O posameznikih se pogosto širijo negativne govorice.	1	2	3	4	5
Tistim, ki dobro delajo, se kolektiv posmehuje.	1	2	3	4	5
Med nami pogosto prihaja do vpitja enega nad drugim.	1	2	3	4	5
Med nami pogosto prihaja do zasmehovanja posameznikov.	1	2	3	4	5
Med nami pogosto prihaja do medsebojnih groženj.	1	2	3	4	5
Sposoben kader zapušča naše podjetje zaradi slabih odnosov.	1	2	3	4	5
Nadrejeni so vedno na voljo, če se pojavijo težave pri opravljanju dela.	1	2	3	4	5

V našem podjetju zaposleni cenimo delo svojih sodelavcev	1	2	3	4	5
Najvišje vodstvo si prizadeva za nenehen stik z zaposlenimi.	1	2	3	4	5

9. SPOL (obkrožite): M Ž

10. KAKŠNO IZOBRAZBO ZAHTEVA VAŠE DELOVNO MESTO? (ustrezno obkrožite):

- | | |
|-----------------|--------------------------|
| a) osnovna šola | d) visoka strokovna šola |
| b) srednja šola | e) UNI ali več |
| c) višja šola | f) ne vem |

11. KAKŠNA JE VAŠA IZOBRAZBA? (ustrezno obkrožite)

- | | |
|-----------------|--------------------------|
| a) osnovna šola | d) visoka strokovna šola |
| b) srednja šola | e) UNI ali več |
| c) višja šola | |

12. VAŠA SKUPNA DELOVNA DOBA: _____ let

13. VAŠA DELOVNA DOBA V PODJETJU INCLUB D. O. O.: _____ let

14. NA KATEREM DELOVNEM MESTU DELATE? (ustrezno obkrožite):

- | | |
|--|-----------------------------------|
| a) šank (vale, natakar, kuhar) | d) vodja, manager, administracija |
| b) casino (blagajnik, tehnik, inšpektor) | e) čistilka, vzdrževalec, drugo |
| c) recepcija (telefonist, garderober) | |

15. KOLIKO LET DELATE NA TEM DELOVNEM MESTU? _____ let

16. V PODJETJU INCLUB D. O. O. DELAM KOT (ustrezno obkrožite):

- | | | |
|-------------|------------|----------|
| a) zaposlen | b) študent | c) s. p. |
|-------------|------------|----------|

Zahvaljujem se vam za sodelovanje!

PREDLOG SISTEMA ZA PLANIRANJE OZIROMA RAZVOJ KARIER

1. Anketni vprašalnik - merjenje zadovoljstva zaposlenih z delovno situacijo in medsebojni odnosi z zaposlenimi; kot temeljni pripomoček pri načrtovanju karier in osnova za zbiranje podatkov o klimi v organizaciji.

2. Anketni vprašalnik o poklicnih željah in ambicijah zaposlenih

Namen: dobiti pregled razvoja in trenutne strokovne usposobljenosti in aktivnosti delavca; s to anketo bi nadrejeni dobil pomembne podatke o zaposlenem, hkrati pa anketa daje anketirancu čas za razmislek o določenih pomembnih vprašanj o sebi za naprej; vprašanja bodo podrobneje obravnavana na kadrovskega razgovoru.

3. Kadrovskega razgovor

Vsak vodja naj bi si letno vzel čas za pogovor; skupaj z zaposlenim bi:

- ocenila dotedanje delo,
- določila cilje in aktivnosti za prihodnje obdobje,
- določila poklicno perspektivo in usposabljanje,
- ocenila možnost za napredovanje.

Cilji, ki bi jih z letnimi kadrovskimi razgovori dosegli:

- uspešno vodenje,
- izboljšanje dela,
- izboljšanje medsebojnih odnosov,
- razmišljanje obeh udeležencev razgovora o perspektivah posameznika,
- odkrivanje potencialov zaposlenih.

4. Načrt razvoja in izobraževanja

Vodja bi na podlagi anketnega vprašalnika in razgovora izdelal zapisnik letnega kadrovskega razgovora. Zastaviti je potrebno določen cilj in možnosti napredovanja.

5. Analiza uspešnosti sistema

Kot vsak sistem je potrebno tudi tega po prvem obdobju preizkušanja testirati in analizirati rezultate (npr. po enem letu).



INCLUB d. o. o. – igralni salon Casino Princess Nova Gorica

LETNI KADROVSKI RAZGOVOR: ŽELJE ZAPOSLENIH PRI URESNIČEVANJU KARIER V PODJETJU

Z načrtovanjem karier je mogoče približati zaposlenim možnosti razvoja njihove poklicne poti in jih usmerjati k delu, v katerem bodo najuspešnejši, kar pa je ključnega pomena pri uspehu organizacije.

V podjetju Inclub d.o.o. – igralnem salonu Princess želim prikazati sistem za načrtovanje karier, ki bi omogočal v čim večji meri uresničevati poklicne želje zaposlenih v skladu s potrebami oz. vizijo organizacije.

Za uspešno načrtovanje kariere pa je najprej potreben kadrovski razgovor, ki naj bi bil speljan s pomočjo vašega sodelovanja (vodje posameznih oddelkov oziroma vodja igralnega salona) ter sodelovanja posameznikov oziroma zaposlenih.

1) ANALIZA DELA PRETEKLEGA OBDOBJA

* POGOVOR IN OCENA PRETEKLEGA DELA:

Privlačno	DA	NE	Zdravo	DA	NE
Nudi zadovoljstvo	DA	NE	Stresno	DA	NE
Dolgočasno	DA	NE	Samostojno	DA	NE
Cenjeno	DA	NE	Enostavno	DA	NE
Ustvarjalno	DA	NE	Daje občutek, da kaj narediš	DA	NE
Zanimivo	DA	NE	Lepo	DA	NE
Razburljivo	DA	NE	Koristno	DA	NE
Enolično	DA	NE	Utrudljivo	DA	NE
Prijetno	DA	NE	Zahtevno	DA	NE

* OCENA DELA (kakovost, število napak, zadovoljne stranke in sodelavci ...)

* USPEHI PRETEKLEGA OBDOBJA (pridobitev novega znanja, uspešnost navzven, motiviranost pri delu, izboljšave, dodatna izobraževanja in tečaji ...)

* SPLOŠNO ZADOVOLJSTVO Z DELOM (od 1 do 10) in ZAKAJ.

* NEZADOVOLJSTVO PRI DELU (odnosi, delovni pogoji ...)

* Katera ZNANJA IN SPOSOBNOSTI niso dovolj izkoriščena pri vašem delu?

* KAKŠNI SO ODNOSI S SODELAVCI?

* JE DELO, KI GA OPRAVLJATE, DOBRO ORGANIZIRANO?

* Je to delo tisto, ki bi vas ZADOVOLJEVALO DALJŠE ČASOVNO OBDOBJE?

* KONFLIKTI NASTAJAJO ZARADI (slabe organizacije dela, medsebojnih odnosov, preobremenjenosti, slabega vodenja, nevoščljivosti ...)

* MISLITE, da bi lahko naredili VEČ, če bi bili dodatno MOTIVIRANI? S katerimi MOTIVACIJSKIMI FAKTORJI (plača, delovni čas in delovni pogoji, pohvale, napredovanje, nagrade ...).

2) CILJI ZA VAŠE PRIHODNJE OBDOBJE...

* Ali kdaj razmišljate o spremembi zaposlitve?

- a) pogosto, ker _____
- b) včasih, ker _____
- c) nikoli, ker _____

* Ali želite zamenjati delovno mesto? (kratkoročno, dolgoročno)

- a) da
- b) ne
- c) ne razmišljam o tem

* Ali želite zamenjati področje dela? (kratkoročno, dolgoročno)

- b) da
- b) ne
- c) ne razmišljam o tem

* Katero delovno mesto v podjetju Inclub d. o. o. bi izbrali, če bi imeli na razpolago izbiro (npr. vodstvena dela, strokovna dela ..., RAZEN direktorja) in zakaj?

* Kako bi ocenili vašo pripravljenost za prevzem zahtevnejših nalog v prihodnosti - hipotetično?

- a. prevzem višje strokovne oz. vodstvene naloge je možen takoj
- b. potrebno bi bilo krajše usposabljanje in izkušnje
- c. potrebno bi bilo daljše usposabljanje in izkušnje

* Kakšna je vaša konkretna želja (lahko jih je več) glede vaše poklicne poti v podjetju, kjer delate?

* Kakšni so vaši predlogi zase za naprej, naslednje obdobje (izobraževanje, organizacija dela ...)?

* Kakšni dejavniki po vašem mnenju še vplivajo na izbor karierne poti? (npr. želje, organizacijska kultura, kritike, motivacija, družina, otroci, prosti čas, zdravje, možnosti ...)

* Če bi si lahko pri svojem delu izbrali enakovredne sodelavce, bi to bili ... (navedite vsaj tri osebe)

Frequencies - Demografija

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
	Valid	Missing				
spol	53	0	1,5849	,49745	1,00	2,00
dejan_izobr	53	0	2,3208	,87208	1,00	5,00
skup_dd	27	26	12,2593	8,56465	1,00	31,00
dd_vpodjet	27	26	6,6296	3,94333	1,00	12,00
del_mest	53	0	2,3962	1,27611	1,00	5,00
vrst_zapo	53	0	1,6226	,65710	1,00	3,00

spol

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	moški	22	41,5	41,5	41,5
	ženska	31	58,5	58,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

dejan_izobr

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Osnovna šola	2	3,8	3,8	3,8
	srednja šola	41	77,4	77,4	81,1
	Višja šola	4	7,5	7,5	88,7
	visoka strokovna	3	5,7	5,7	94,3
	UNI ali več	3	5,7	5,7	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

del_mest

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	šank	16	30,2	30,2	30,2
	casino	15	28,3	28,3	58,5
	recepcija	12	22,6	22,6	81,1
	vodja, manager, ad ministracija	5	9,4	9,4	90,6
	čistilka, vzdrževalec, drugo	5	9,4	9,4	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

vrst_zapo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	zaposlen	25	47,2	47,2	47,2
	študent	23	43,4	43,4	90,6
	s.p.	5	9,4	9,4	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Frequencies - Ocena znanja in ocena sposobnosti

oc_znanja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	moje znanje je precej večje	19	35,8	35,8	35,8
	moje znanje je nekaj večje	7	13,2	13,2	49,1
	moje znanje je tako, kot ga zahteva delo	16	30,2	30,2	79,2
	tu in tam si moram pomagati z iznajdljivostjo	11	20,8	20,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

oc_sposob

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	moje sposobnosti so polno angažirane	6	11,3	11,3	11,3
	moje sposobnosti so še kar angažirane	28	52,8	52,8	64,2
	moje sposobnosti so premalo angažirane	19	35,8	35,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

ZDRUŽENE SPREMENLJIVKE:**RS1 – Zadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo****S2 – Ocena pomembnosti motivacijskih dejavnikov****S3 – Ocena počutja ob delu in položaju****S4 – Ocena stanja v podjetju****S5 – Odnos organizacije do zaposlenih****RS6 – Zadovoljstvo z medsebojnimi odnosi*****Frequencies Srednja vrednost združenih spremenljivk*****Statistics**

	N		Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
	Valid	Missing				
RS1 Zadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo	52	1	3,1257	,72546	1,31	4,77
S2 Ocena pomembnosti motivacijskih dejavnikov	52	1	4,4555	,42863	3,25	5,00
S3 Ocena počutja ob delu in položaju	52	1	3,6836	,69222	1,91	5,00
S4 Ocena stanja - konfliktnosti	51	2	3,4292	,60493	2,33	5,00
S5 Kako so obravnavani zaposleni v organizaciji	47	6	2,7779	,53840	1,75	4,00
RS6 Zadovoljstvo z medsebojnimi odnosi	52	1	3,4467	,71628	1,85	5,00

Oneway ANOVA - Združene spremenljivke glede na vrsto zaposlitve
Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation
S2 Ocena pomembnosti motivacijskih dejavnikov	zaposlen	25	4,4750	,40505
	študent	22	4,4403	,48122
	s.p.	5	4,4250	,37081
	Total	52	4,4555	,42863
S3 Ocena počutja ob delu in položaju	zaposlen	25	3,8364	,68434
	študent	22	3,6281	,70245
	s.p.	5	3,1636	,45636
	Total	52	3,6836	,69222
S4 Ocena stanja - konfliktnosti	zaposlen	24	3,4398	,65241
	študent	22	3,4091	,58129
	s.p.	5	3,4667	,59004
	Total	51	3,4292	,60493
S5 Kako so obravnavani zaposleni v organizaciji	zaposlen	21	2,7768	,57165
	študent	21	2,9048	,47418
	s.p.	5	2,2500	,37760
	Total	47	2,7779	,53840
RS6 Zadovoljstvo z medsebojnimi odnosi	zaposlen	24	3,5513	,72041
	študent	23	3,4281	,76355
	s.p.	5	3,0308	,25858
	Total	52	3,4467	,71628
RS1 Zadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo	zaposlen	24	3,3590	,64145
	študent	23	3,0401	,70534
	s.p.	5	2,4000	,76228
	Total	52	3,1257	,72546

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
S2 Ocena pomembnosti motivacijskih dejavnikov	Between Groups	,019	2	,010	,050	,951
	Within Groups	9,351	49	,191		
	Total	9,370	51			
S3 Ocena počutja ob delu in položaju	Between Groups	2,003	2	1,001	2,187	,123
	Within Groups	22,435	49	,458		
	Total	24,438	51			
S4 Ocena stanja - konfliktnosti	Between Groups	,019	2	,009	,024	,976
	Within Groups	18,278	48	,381		
	Total	18,297	50			
S5 Kako so obravnavani zaposleni v organizaciji	Between Groups	1,731	2	,866	3,283	,047

	Within Groups	11,603	44	,264		
	Total	13,334	46			
RS6 Zadovoljstvo z medsebojnimi odnosi	Between Groups	1,135	2	,568	1,111	,337
	Within Groups	25,031	49	,511		
	Total	26,166	51			
RS1 Zadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo	Between Groups	4,108	2	2,054	4,427	,017
	Within Groups	22,733	49	,464		
	Total	26,841	51			

Oneway ANOVA Združene glede na delovno mesto

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation
S2 Ocena pomembnosti motivacijskih dejavnikov	šank	15	4,6375	,44709
	casino	15	4,4000	,34863
	recepcija	12	4,4635	,36585
	vodja, manager, administracija	5	4,0625	,62500
	čistilka, vzdrževalec, drugo	5	4,4500	,36012
	Total	52	4,4555	,42863
S3 Ocena počutja ob delu in položaju	šank	16	4,0284	,58420
	casino	15	3,8061	,52771
	recepcija	11	3,1983	,58750
	vodja, manager, administracija	5	3,0909	1,02045
	čistilka, vzdrževalec, drugo	5	3,8727	,53629
	Total	52	3,6836	,69222
S4 Ocena stanja - konfliktnosti	šank	15	3,7259	,60256
	casino	14	3,3016	,46004
	recepcija	12	3,3611	,49944
	vodja, manager, administracija	5	2,8667	,54092
	čistilka, vzdrževalec, drugo	5	3,6222	,89097
	Total	51	3,4292	,60493
S5 Kako so obravnavani zaposleni v organizaciji	šank	13	3,1106	,53531
	casino	14	2,6830	,39791
	recepcija	10	2,6125	,54550
	vodja, manager, administracija	5	2,5000	,29974
	čistilka, vzdrževalec, drugo	5	2,7875	,80234
	Total	47	2,7779	,53840
RS6 Zadovoljstvo z medsebojnimi odnosi	šank	16	3,6010	,85622

	casino	14	3,4670	,39508
	repcija	12	3,3974	,67367
	vodja,manager,ad ministracija	5	2,9385	,99466
	čistilka, vzdrževalec,drugo	5	3,5231	,78333
	Total	52	3,4467	,71628
RS1 Zadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo	šank	15	3,2923	,93364
	casino	15	3,0103	,48899
	repcija	12	3,0000	,81010
	vodja,manager,ad ministracija	5	3,3385	,46025
	čistilka, vzdrževalec,drugo	5	3,0615	,73662
	Total	52	3,1257	,72546

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
S2 Ocena pomembnosti motivacijskih dejavnikov	Between Groups	1,316	4	,329	1,920	,123
	Within Groups	8,054	47	,171		
	Total	9,370	51			
S3 Ocena počutja ob delu in položaju	Between Groups	6,653	4	1,663	4,395	,004
	Within Groups	17,785	47	,378		
	Total	24,438	51			
S4 Ocena stanja - konfliktnosti	Between Groups	3,373	4	,843	2,599	,048
	Within Groups	14,924	46	,324		
	Total	18,297	50			
S5 Kako so obravnavani zaposleni v organizaciji	Between Groups	2,225	4	,556	2,103	,097
	Within Groups	11,110	42	,265		
	Total	13,334	46			
RS6 Zadovoljstvo z medsebojnimi odnosi	Between Groups	1,736	4	,434	,835	,510
	Within Groups	24,430	47	,520		
	Total	26,166	51			
RS1 Zadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo	Between Groups	1,053	4	,263	,480	,750
	Within Groups	25,788	47	,549		
	Total	26,841	51			

Oneway ANOVA Združene glede na izobrazbo

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation
S2 Ocena pomembnosti motivacijskih dejavnikov	Osnovna šola	1	4,2500	.
	srednja šola	41	4,4817	,43554
	Višja šola	4	4,0781	,37630
	visoka strokovna	3	4,6250	,45069
	UNI ali več	3	4,5000	,33072
	Total	52	4,4555	,42863
S3 Ocena počutja ob delu in položaju	Osnovna šola	2	2,9545	,06428
	srednja šola	40	3,7568	,65762
	Višja šola	4	3,3409	1,11680
	visoka strokovna	3	3,7576	,34418
	UNI ali več	3	3,5758	,94621
	Total	52	3,6836	,69222
S4 Ocena stanja - konfliktnosti	Osnovna šola	2	3,3889	,07857
	srednja šola	39	3,5328	,63532
	Višja šola	4	2,7500	,18976
	visoka strokovna	3	3,1481	,27962
	UNI ali več	3	3,2963	,25660
	Total	51	3,4292	,60493
S5 Kako so obravnavani zaposleni v organizaciji	Osnovna šola	2	2,8125	,35355
	srednja šola	35	2,8357	,57962
	višja šola	4	2,4063	,52167
	visoka strokovna	3	2,6667	,19094
	UNI ali več	3	2,6875	,28641
	Total	47	2,7779	,53840
RS6 Zadovoljstvo z medsebojnimi odnosi	Osnovna šola	2	3,3077	,00000
	srednja šola	41	3,4390	,76581
	Višja šola	4	3,3462	,25512
	visoka strokovna	2	3,1154	,92468
	UNI ali več	3	4,0000	,46790
	Total	52	3,4467	,71628
RS1 Zadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo	Osnovna šola	2	3,3846	,00000
	srednja šola	40	3,1981	,74455
	Višja šola	4	2,8077	,50442
	visoka strokovna	3	2,5641	,73111
	UNI ali več	3	2,9744	,90146
	Total	52	3,1257	,72546

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
S2 Ocena pomembnosti motivacijskih dejavnikov	Between Groups	,732	4	,183	,996	,419
	Within Groups	8,638	47	,184		
	Total	9,370	51			
S3 Ocena počutja ob delu in položaju	Between Groups	1,799	4	,450	,933	,453
	Within Groups	22,639	47	,482		
	Total	24,438	51			
S4 Ocena stanja - konfliktnosti	Between Groups	2,557	4	,639	1,868	,132
	Within Groups	15,740	46	,342		
	Total	18,297	50			
S5 Kako so obravnavani zaposleni v organizaciji	Between Groups	,734	4	,183	,611	,657
	Within Groups	12,601	42	,300		
	Total	13,334	46			
RS6 Zadovoljstvo z medsebojnimi odnosi	Between Groups	1,219	4	,305	,574	,683
	Within Groups	24,947	47	,531		
	Total	26,166	51			
RS1 Zadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo	Between Groups	1,763	4	,441	,826	,515
	Within Groups	25,078	47	,534		
	Total	26,841	51			

Correlations Povezanost

Correlations

	skup_dd	dd_vpodjet	RS1 Zadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo	S2 Ocena pomembnosti motivacijskih dejavnikov	S3 Ocena počutja ob delu in položaju	S4 Ocena stanja - konfliktnosti	S5 Kako so obravnavani zaposleni v organizaciji	RS6 Zadovoljstvo z medsebojnimi odnosi
skup_dd	1							
dd_vpodjet	,569(**)	1						
RS1 Zadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo	,435(*)	-,031	1					
S2 Ocena pomembnosti motivacijskih dejavnikov	-,034	-,273	,125	1				
S3 Ocena počutja ob delu in položaju	,300	,023	,524(**)	,344(*)	1			
S4 Ocena stanja - konfliktnosti	,051	-,455(*)	,201	,421(**)	,405(**)	1		
S5 Kako so obravnavani zaposleni v organizaciji	,488(*)	-,072	,455(**)	,192	,507(**)	,633(**)	1	
RS6 Zadovoljstvo z medsebojnimi odnosi	,256	,049	,440(**)	,325(*)	,475(**)	,287(*)	,339(*)	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

