

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

2011

DIPLOMSKA NALOGA

DIPLOMSKA NALOGA

ANDREJA RŽEK

ANDREJA RŽEK

KOPER, 2011



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

NEKATERI VPLIVNI DEJAVNIKI  
IZOBRAŽEVANJA IN RAZVOJA KARIERE  
POSAMEZNIKA V ORGANIZACIJI

Andreja Ržek



## **POVZETEK**

Učenje in izobraževanje postajata nujnost za konkurenčnost med organizacijami in posamezniki ter osnova za razvoj kariere. Cilj in želja organizacije je izobražen in usposobljen kader, ki ima željo po nenehnem učenju, razvoju znanj in kariere. V diplomski nalogi so predstavljeni temeljni pojmi učenja, izobraževanja, usposabljanja in načrtovanja kariere ter ugotovitve o možnostih izobraževanja in razvoja kariere posameznika v organizaciji. Opaža se pomanjkanje nujenja izobraževanja, to pa je povezano s finančnim vidikom podjetja (je strošek). Karierni razvoj posameznika je odvisen od njega samega, rezultatov dela, pogajalskih veščin in odnosa s sodelavci. Še vedno se veliko govori, vendar posamezniku premalo nudi za njegovo osebno rast in izobraževanje, da bi lahko uresničeval tako svoje kot tudi cilje podjetja.

*Ključne besede:* učenje, izobraževanje, usposabljanje, kariera, motivacija.

## **SUMMARY**

Learning and education are becoming a necessity and the basis for competition among organizations and individuals and the basis for career development opportunity. The aim and desire of each organization is educated, qualified, motivated and trained personnel, which has a desire for continuous learning, improving skills and career development. In the thesis we present the basic concepts of learning, education, training and career planning, as well as career development within the organization. There is a lack of in providing education that is associated with the financial aspects of the company (as a cost). Individual career development depends on every single individual, their work results, negotiation skills and the relationship with their colleagues. There is still too much talk but little is being offered to the individual for his personal growth and education to pursue his and the company's goals.

*Key words:* learning, education, qualifying, career, motivation.

UDK: 658.3:159.9(043.2)



## ZAHVALA

Zahvalila bi se svoji mentorici, doc. dr. Brigiti Skela Savič, za dobre usmeritve in strokovne nasvete, za odzivnost in pomoč pri sestavi diplomske naloge.

Prav tako gre zahvala osebju na Fakulteti za management Koper, od referata do komisije za študentske zadeve, za razumevanje in dane možnosti med študijem.

Prav tako iskreno hvala moji družini, ker mi je omogočila dober študij ter za vso podporo, strpnost in razumevanje, da smo končno dočakali moj življenjski projekt – diplomu.

Hvala tudi prijateljem in drugim sodelujočim, ki ste me spodbujali in mi pomagali pri izdelavi diplomske naloge.

»Do cilja pridemo le in šele takrat, ko si to resnično in močno želimo najprej sami!«





## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Učenje in izobraževanje v organizaciji</b> .....	<b>2</b>
2.1	Temeljni pojmi (učenje, izobraževanje, usposabljanje).....	2
2.2	Ravni učenja v organizaciji.....	3
2.2.1	Učenje na ravni posameznika .....	4
2.2.2	Učenje na ravni skupine.....	4
2.2.3	Učenje na ravni organizacije.....	5
2.3	Cilji učenja v organizaciji .....	5
2.4	Stili učenja pri ljudeh.....	6
2.5	Pomen izobraževanja in usposabljanja .....	7
2.6	Cilji in metode izobraževanja in usposabljanja .....	8
<b>3</b>	<b>Razvijanje kariere posameznika</b> .....	<b>10</b>
3.1	Definicija kariere .....	10
3.2	Vrste kariere.....	11
3.3	Pomen načrtovanja in razvoja kariere.....	12
3.3.1	Napredovanje in načrtovanje kariere .....	12
3.3.2	Motivacijski dejavniki in motivacija zaposlenih .....	14
3.3.3	Pogajanje kot del kariere.....	16
<b>4</b>	<b>Raziskava možnosti izobraževanja in razvoja kariere</b> .....	<b>19</b>
4.1	Opredelitev predmeta raziskave.....	19
4.2	Metodološka izhodišča za raziskavo .....	19
4.2.1	Izbor metode in zbiranja podatkov.....	19
4.2.2	Sestava vprašalnika.....	20
4.2.3	Izvedba vprašalnika.....	20
4.3	Rezultati raziskave in razprava.....	21
4.3.1	Značilnosti zajete populacije.....	21
4.3.2	Izobraževanje .....	22
4.3.3	Kariera.....	23
4.3.4	Stališče zaposlenih .....	24
4.3.5	Ugotovitve raziskave .....	25
<b>5</b>	<b>Sklep</b> .....	<b>27</b>
	<b>Literatura</b> .....	<b>29</b>
	<b>Priloge</b> .....	<b>31</b>

## **SLIKE**

Slika 1:	Kolbov krog učenja .....	6
Slika 2:	Odnos med učenjem, izobraževanjem in usposabljanjem.....	8
Slika 3:	Vertikalno napredovanje .....	13
Slika 4:	Horizontalno napredovanje .....	13
Slika 5:	Postopek načrtovanja karier .....	14
Slika 6:	Proces pogajanja.....	17
Slika 7:	Pogled podjetja na izobraževanje in možnosti izobraževanja.....	22
Slika 8:	Možnosti napredovanja in razvoj kariere posameznika v podjetju .....	23
Slika 9:	Stališče zaposlenih iz vidika posameznika in organizacije.....	24

## **PREGLEDNICE**

Preglednica 1:	Stili učenja.....	7
Preglednica 2:	Metode izobraževanja .....	9

# 1 UVOD

V današnjem hitro razvijajočem se svetu je pomembno, da so podjetja vedno korak pred konkurenco, da lahko obstanejo in se uveljavijo na trgu. Prav zaradi tega je nujno pravočasno prepoznavanje poslovnih priložnosti in spretno odzivanje na spremembe na trgu in s tem vlaganje v znanje zaposlenih. Vir konkurenčne prednosti za podjetje so ljudje, ki so se pripravljani učiti, izobraževati ter slediti spremembam in jih tudi predvidevati.

Dandanes podjetja na splošno dajejo zelo velik poudarek na zaposlene, njihovo zadovoljstvo ter možnosti izobraževanja in razvoja kariere. Vendar se še vedno preveliko govori, a premalo dela, uvaja primerne sisteme in dejansko vlaga v znanje zaposlenih. Zaposleni se izobražujejo, učijo ter nenehno nadgrajujejo svoja znanja in veščine tako zase kot za dobrobit organizacije, v kateri delajo. Zaradi nezmožnosti napredka, izobraževanja in neprimerne plačila je v veliki meri vidna fluktuacija zaposlenih v organizacijah. Prav tako opažamo, da sedanji vodilni zavirajo mlajšo generacijo pri možnostih izobraževanja in kariernega napredka.

Namen diplomskega dela je v prvi vrsti teoretično predstaviti pomen učenja, izobraževanja, usposabljanja, napredovanja in razvoja kariere posameznika v organizaciji ter prikazati na praktičnem primeru možnosti izobraževanja in razvoja lastne kariere v organizaciji, kjer posameznik dela.

Cilj diplomskega dela je na podlagi vprašalnika ugotoviti, kolikšno vrednost ima izobraževanje za razvoj kariere posameznika; ali je organizacija pripravljena vlagati v izobraževanje posameznika in njegovo kariero; ali obstaja interes v organizacijah, da spodbujajo zaposlene k izobraževanju, ali je to zgolj interes posameznika. Izhajamo iz dveh ciljev oziroma hipotez in želimo ugotoviti, ali se posameznikom nudijo možnosti izobraževanja in ali mladi imajo možnost razvoja kariere.

V današnjem svetu, kjer je konkurenca neusmiljena, si mora vsak zaposleni prizadevati, da se osebno nadgrajuje in izobražuje. Ker je to dolgoročen proces in zahteva načrtovanje, je priporočljivo, da si svojo kariero izgrajuje v sodelovanju z organizacijo, kjer je zaposlen. Če organizacija želi doseči večji učinek, je priporočljivo, da posamezniku pomaga pri njegovem osebno razvoju z rednimi sestanki na ravni vodstva in zaposlenih. Skupno ugotavljanje njegovih potreb in omogočanje nadaljnega izobraževanja zaposlenega mnogo bolj motivirata kot vsiljeno dodatno izobraževanje, ki je pogosta praksa organizacij brez izdelanih načrtov izobraževanja svojih zaposlenih (Pervanje 2003, 17–20).

## **2 UČENJE IN IZOBRAŽEVANJE V ORGANIZACIJI**

Za današnjo družbo so značilne nenehne in nepričakovane spremembe. Te spremembe pa so tako hitre, da znanje čez noč zastara. Sledijo jim lahko le ljudje, ki so sposobni svoje znanje kreativno uporabljati, ga nenehno obnavljati in dopolnjevati. Organizacija, ki hoče takšne ljudi, mora tem ljudem oziroma svojim zaposlenim zagotoviti redno učenje ter najboljšo uporabo, obnavljanje in dopolnjevanje znanja. Učenje v organizaciji je potrebno tudi zaradi izboljševanja sposobnosti izvrševanja trenutnih nalog s ciljem, da bi se dela in naloge opravljali brez napak in pomanjkljivosti (Bastardi 2002, 1–7).

Organizacije pripisujejo vse večji pomen znanju, zato naložba v znanje predstavlja glavni del njihovih investicij. S tem je mišljeno tako pridobivanje ljudi z ustreznimi znanji kot tudi vlaganje v njihov razvoj. Nenehno učenje za organizacijo predstavlja pridobivanje vedno novega znanja, pri čemer je pomembno, kako to znanje pridobimo in tudi kaj se v procesu pridobivanja znanja naučimo (Mabey in Salaman 1995, 316).

### **2.1 Temeljni pojmi (učenje, izobraževanje, usposabljanje)**

Učenje in izobraževanja postajata nujnost in osnova za konkurenčnost organizacij. Organizacija z učenjem spoznava procese in stanja v okolju ter se jim prilagaja. V njenem nestabilnem okolju se pojavljajo potrebe po konkurenčnosti zaradi vedno večjih globalnih, socialnih, tehnoloških in strukturnih sprememb ter zahtev po zagotavljanju kakovosti (Možina idr. 2002, 219).

#### *Učenje*

Na človekovo vedenje v vseh obdobjih življenja precej vpliva proces učenja. Lahko trdimo, da učenje ni dejavnost, ki se izvaja samo v času šolanja, temveč se človek začne učiti že v otroštvu in ta proces nadaljuje v vseh fazah življenja – da se nepretrgoma uči celo življenje (Možina idr. 2002, 215).

Učenje je vsaka dejavnost, namerna ali nenamerna, s katero posameznik spreminja samega sebe. Pri tem nanj vpliva okolje, dejavnosti, v katerih sodeluje ali jih opazuje in prilagaja svojim potrebam (Možina idr. 2002, 215).

Psihologi učenje opredeljujejo kot vsako razmeroma trajno spremembo v vedenju, ki se pojavi kot posledica izkušnje. Učenje s tem vpliva na sposobnost, na motivacijo pri prilagoditvi, osebni rasti in vplivanju na okolje. Poznamo dve obliki učenja, in sicer individualno učenje in učenje na ravni celotne organizacije. O individualnem učenju govorimo takrat, kadar gre za potrebo zadovoljiti zahteve za opravljanje dela oziroma pridobivanje novih spretnosti. O

učenju na ravni celotne organizacije pa lahko govorimo na dva načina. Prvi način se nanaša na podporo ali pospeševanje individualnega učenja, kot so tečaji in seminarji, drugi način pa na oblikovanje sistema in povezav, s katerimi vplivamo na individualno učenje, na primer oblikovanje klime, prostor za pogovore in intelektualna menjava idej (Pirc 2000, 16).

### *Izobraževanje*

Izobraževanje opredelimo kot dolgotrajen in načrtovan proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbeno življenje in delo ter oblikujejo znanstveni pogled na svet (Jereb 1998, 17).

Izobraževanje zaposlenih pomeni načrtno in sistematično pridobivanje novega znanja z različnimi oblikami izobraževanja. Tudi v Zakonu o delovnih razmerjih zasledimo odstavek, da ima delavec pravico in dolžnost do stalnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja v skladu s potrebami delovnega procesa z namenom ohranitve zaposlitve in zaradi napredovanja. Ne samo novi sodelavci, ki smo jih uvedli v delo, temveč tudi drugi zaposleni se morajo nenehno izobraževati in usposablјati, saj s šolanjem pridobljeno strokovno znanje kmalu zastara. Zaradi neusmiljene konkurence na trgu se zaposleni zavedajo, da z novim znanjem tvorijo nove ideje, laže razmišljajo o novih izboljšavah, postopkih in spremembah (Gorenak 2008).

### *Usposabljanje*

Usposabljanje je posebna oblika izobraževanja, pri kateri gre za to, da s posebnimi postopki skušamo izboljšati delavčeve lastnosti, da bi lahko bolje in učinkoviteje opravljal svoje delo. Gre za usposabljanje za konkretno delo na konkretnem delovnem mestu (Gorenak 2008).

Usposabljanje se razume predvsem kot razvijanje znanja, spretnosti in sposobnosti, ki so nujno potrebni pri opravljanju določenega dela. Usposabljanje sestavljajo načrtovani programi, namenjeni povečanju uspešnosti posameznikov, skupin in organizacije. Ker je večina formalnih izobraževalnih programov namenjena več delovnim situacijam hkrati, je strokovno usposabljanje nadaljevanje procesa poklicnega izobraževanja (Jereb 1998, 176).

## **2.2 Ravni učenja v organizaciji**

O učenju v organizaciji lahko govorimo šele takrat, ko posamezniki pričnejo na različne načine pridobivati nova znanja, stališča in vrednote (Larsen idr. 1996).

V organizaciji ločimo tri ravni organiziranega in sistematičnega učenja (Pirc 2000, 16):

- učenje na ravni posameznika ali individualno učenje,

- učenje na ravni skupine ali timsko delo,
- učenje na ravni organizacije ali organizacijsko učenje.

### **2.2.1 Učenje na ravni posameznika**

Učenje na ravni posameznika je osnova učenja v organizaciji in je lahko namerno ali nenamerno. Z namernim učenjem posameznik pridobiva spretnosti in zmožnosti, ki mu omogočajo večjo uspešnost, ustvarjalnost in učinkovitost. Namerno učenje je za organizacijo pomembnejše, saj gre tu za sistematičen, organiziran in skrbno načrtovan proces pridobivanja informacij z opredeljenimi cilji, ki so pomembni tako za posameznika kot tudi za organizacijo. Pri nenamernem učenju gre za naključno in nesistematično pridobivanje novih informacij in znanj, ki posamezniku omogočajo kreativno reševanje problemov, ker imajo zmožnost gledati širše (Larsen idr. 1996).

Individualno učenje v organizaciji razčlenimo dalje na učenje iz lastnih izkušenj in učenje od sodelavcev. Učenje od sodelavcev lahko poteka po formalnih organizacijskih metodah, med katere štejemo razna usposabljanja, obiskovanja seminarjev, učenje po sistemu notranjih trenerjev, trening na delovnem mestu, učenje s pomočjo avdiovizualnih naprav, prebiranje strokovnih člankov, učbenikov, vodičev. Neformalne metode učenja pa so strokovni razgovori, razreševanje strokovnih dilem v neformalnih pogovorih s sodelavci in opazovanje sodelavcev pri delu (Planko 2001, 29).

### **2.2.2 Učenje na ravni skupine**

Učenje na ravni skupine je višji nivo učenja v organizaciji. Pridobivanje znanja, spretnosti in vrednot ni skoncentrirano samo na posameznika, temveč na celotno skupino v organizaciji. Pri tem je pomembno, da člani skupine prenašajo svoje znanje drug na drugega, saj s tem omogočajo hitrejši razvoj in doseganje boljših rezultatov, kot bi jih v primeru individualnega učenja (Možina idr. 2002, 220).

Tudi skupine z vidika organizacije so lahko formalne ali neformalne. Pomembnejše so formalne skupine, saj lahko obstajajo določen ali nedoločen čas. Organizirane so z namenom izvrševanja določenih nalog in doseganja določenih rezultatov oziroma ciljev. Ustvariyo se zato, da bi se dosegli sinergijski učinki prek izmenjav idej, za kar pa mora skupina prerasti v tim. Tim mora imeti jasno določene cilje in norme obnašanja, njegovi člani pa morajo biti dovolj vključeni v načrtovanje teh ciljev, da se omogoči usklajevanje ciljev tima s cilji posameznika. Medsebojno obnašanje članov tima mora temeljiti na odkritosti, zaupanju, sodelovanju in spoznavanju medsebojne odvisnosti (Možina idr. 2002, 220–221).

Učenje na ravni tima lahko poteka kot reševanje delovnih problemov ali z dialogom in diskusijo. Pri reševanju problemov tim z razreševanjem konfliktov, v katerem delujejo vsi člani tima, pride do rešitve, ki je pomembna za organizacijo. Pri učenju z dialogom in diskusijo pa gre za učenje na podlagi medsebojne komunikacije med člani tima (Možina idr. 2002, 220–221).

### **2.2.3 Učenje na ravni organizacije**

Učenje na ravni organizacije je najvišji nivo učenja v organizaciji in se nanaša na večšine in procese učenja v organizaciji kot celoti. Skupinski proces učenja se odvija v interakciji posameznikov. Organizacijsko učenje vpliva na spreminjanje organizacijskega vedenja, to pa je odvisno od učenja vsakega posameznika znotraj organizacije. To učenje poteka skozi sistematično podpiranje in pospeševanje učenja posameznikov v organizaciji, lahko pa poteka tudi skozi oblikovanje sistemov in povezav, s katerimi organizacija vpliva na učenje posameznikov in s tem na doseganje ciljev organizacije. Organizacija skrbi za izboljšanje pogojev učenja tako, da povezuje posameznike, ki se učijo, s posamezniki, ki jih učijo, in jim omogoča dostop do podatkov, virov znanja in pripomočkov, ki olajšajo učenje (Pirc 2000, 26).

O učenju na ravni organizacije lahko govorimo, ko v podjetju potekajo trije procesi: proces pridobivanja znanja, proces širjenja znanja in proces uporabe znanja. Prav tako mora biti v organizaciji sklenjen tako imenovani krog učenja. Če ta krog ni izpolnjen, učenje na ravni organizacije ni možen (Selan 2002, 18).

Pridobljena znanja mora organizacija shraniti in si tako oblikovati neodvisno bazo znanja. V tej bazi so shranjene izkušnje preteklih načinov vedenja članov organizacije, kolektivna pravila delovanja, vrednote in običaji, ki še veljajo. Baza tudi pojasnjuje povezave v sistemu, omogoča zbiranje in shranjevanje delovnih postopkov in ohranja učinkovito upravljanje učenja v organizaciji (MEAB 2003).

## **2.3 Cilji učenja v organizaciji**

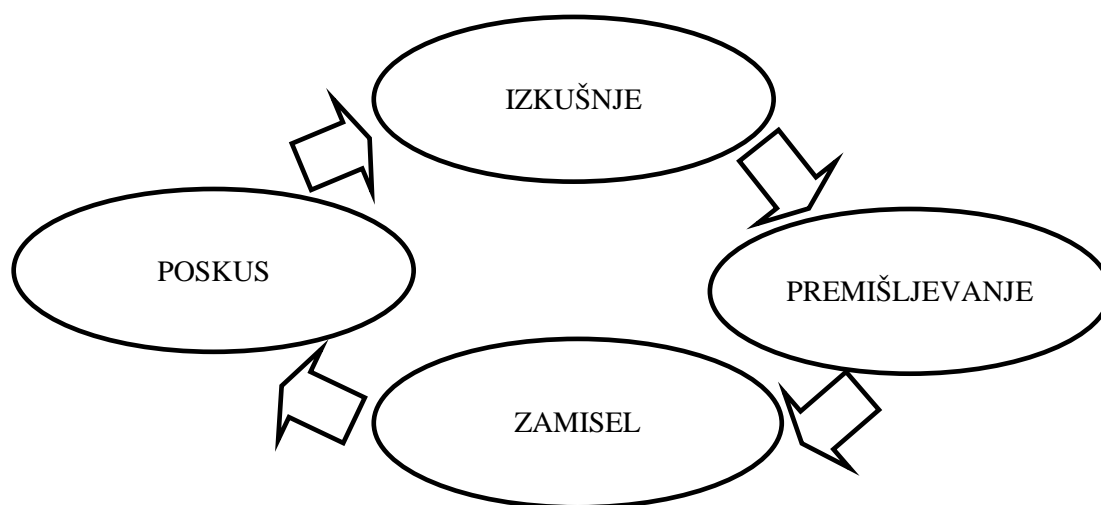
Cilji učenja v organizaciji so utrditi obstoječe stanje in pridobiti znanja za izboljšanje sposobnosti izvrševanja trenutnih nalog, spremljati in olajšati spremembe ter pripraviti se za prihodnost (Šiško 2001, 28).

Ločimo cilje na dveh časovnih oseh: na eni so kratkoročni, na drugi srednjeročni in dolgoročni cilji. Kratkoročni cilji so tisti, ki jih organizacija realizira v roku enega leta. Njihov namen je utrjevanje že obstoječega stanja in pridobivanje znanja za izboljšanje sposobnosti izvrševanja trenutnih nalog. Pri srednjeročnih in dolgoročnih ciljih pa gre za daljše časovno

obdobje, v katerem bo organizacija lahko prišla do korenitih sprememb. Srednjeročni cilji se realizirajo v roku od treh do pet let. V okviru teh ciljev organizacija opredeli potrebna sredstva, pogoje, enotne postopke, načine in metode ter najpomembnejša področja učenja, s katerimi bo dosegla želene spremembe. Dolgoročni cilji pa se realizirajo v obdobju od pet do deset let. Gre za daljše obdobje, v katerem organizacija sledi viziji. Željeno stanje v prihodnosti bo organizacija dosegla le, če bodo kratkoročni cilji usklajeni z vizijo organizacije (Šiško 2001, 30–32).

## 2.4 Stili učenja pri ljudeh

Kolbov krog učenja prikazuje štiri faze učenja (slika 1). Prvo fazo predstavljajo izkušnje. S tem ko ljudje opravljajo različna dela in sodelujejo pri različnih projektih, se učijo in pridobivajo nove izkušnje. Drugo fazo predstavlja premišljevanje. V tej fazi posameznik premišljuje o znanju, ki ga je pridobil v prvi fazi, in to znanje analizira. V tretji fazi na podlagi izkušenj posameznik oblikuje ideje in nato osnuje neke smernice, naredi neki koncept, neko zamisel. V zadnji fazi naredi poskus, s katerim testira, ali so njegove ideje in smernice pravilne, ali delujejo in ali jih je treba spremeniti. Večina ljudi daje prednost določenemu delu kroga pred drugimi, saj ima vsak posameznik različen stil učenja (Swieringa in Wierdsma 1992, 23–24).



**Slika 1: Kolbov krog učenja**

Vir: Evenden in Anderson 1992, 289.

Poznamo štiri različne stile učenja, a stil učenja večine ljudi je dejansko mešanico teh stilov. Pri načinu izbire učenja v organizaciji je pomembno dejstvo, da se vsak posameznik uči po svoje, prav to pa mora upoštevati pri odločitvah v zvezi z učenjem. Prav zaradi tega je pomembno poznavanje stila učenja, ki ga ima posameznik (Smith 2001, 60).



**Preglednica 1: Stili učenja**

Aktivisti	Zanašajo se na dejanja. Najbolj se ukvarjajo z novimi izkušnjami. Pripravljeni so pridobivati vedno nova znanja in ideje. Vsaka novost jih spravi v dobro voljo, veselijo se novih doživetij in izkušenj. Z veseljem rešujejo kratkotrajne krize. Dolgočasijo pa se pri projektih, ki trajajo zelo dolgo. So zaupljivi. Njihova filozofija je vse poskušati takoj. Težave rešujejo s pomočjo <i>brainstorminga</i> .
Opazovalci	Zanašajo se na svoje oči. Podatke in nova znanja zbirajo iz različnih virov. O njih potem vneto premišlujejo, se pozorno pogovarjajo in šele potem naredijo zaključek. Njihova filozofija je počasi, lahkotno in previdno preizkusiti vse možnosti, ki so na voljo. Dajejo občutek, da so tolerantni, mirni, se ne razburijo hitro in da »držijo distanco«.
Teoretiki	Zanašajo se na mišljenje. Svoje ugotovitve predelujejo v zahtevne, vendar logično obdelane teorije. O težavah premišlujejo postopoma. Cenijo racionalnost in logiko. Večinoma so perfekcionisti
Pragmatiki	Zanašajo se na svoje občutke. Nove ideje, teorije, postopke in novo znanje, ki ga pridobijo, želijo takoj realizirati in tako poskusiti, če delujejo v praksi. Kadar se na dolgo in široko razpravlja o temah, postanejo nepotrpežljivi. Njihov moto je: Vedno se lahko najde boljša rešitev.

Vir: Smith 2001, 60–61.

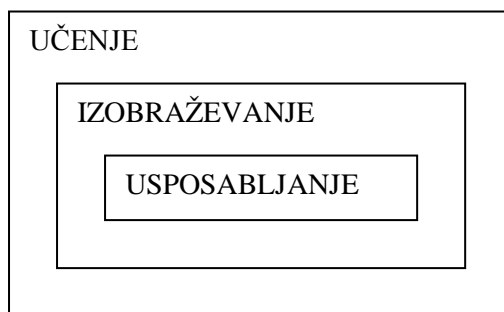
**2.5 Pomen izobraževanja in usposabljanja**

Izobraževanje je načrten in dolgotrajen proces razvijanja posameznikovih navad, spretnosti in znanj. Glede na cilje in vsebino ga delimo na splošno in strokovno. Pri splošnem izobraževanju gre za pridobivanje znanj, ki jih človek nujno potrebuje za življenje. Pri strokovnem izobraževanju pa gre za pridobivanje znanj, ki jih posameznik potrebuje za opravljanje določenega poklica (Merkač 1998, 72).

Usposabljanje je proces razvijanja tistih sposobnosti, ki jih posameznik potrebuje pri opravljanju nekega konkretnega dela v okviru določene dejavnosti. Kot usposabljanje v organizaciji se štejejo pripravištvo, uvajanje, izpopolnjevanje, specializacija, dokvalifikacija, prekvalifikacija, priučevanje in podobno (Merkač 1998, 72).

Znotraj organizacije lahko prepoznamo več vrst učenja, na primer individualno, učenje posameznikov, skupinsko učenje in učenje na ravni organizacije. Potrebe po izobraževanju se ocenjujejo z vidika posameznika ali z vidika zahtev dela. Ljudje smo tako prisiljeni, da se učimo vse življenje. Z vidika opravljanja delovnih nalog na delovnem mestu je vsekakor pomembno, da ima izvajalec širšo izobrazbo oziroma več znanja. To mu omogoča, da nastale probleme obravnava iz širšega vidika (Florjančič in Vukovič 1999, 124–125).

Na sliki 2 je razviden odnos med učenjem, izobraževanjem in usposabljanjem. Vidimo, da je usposabljanje podrejen in ožji pojem izobraževanju, izobraževanje pa je ožji pojem kot učenje. Učenje zajema oboje, sestavine izobraževanja in usposabljanja, saj je odnos pogojen z dejstvom, da gre pri učenju za vse oblike učenja s katerim posameznik spreminja sebe (znanja in navade, povezovanje in uresničevanje v praksi) (Možina idr. 2002, 217).



**Slika 2: Odnos med učenjem, izobraževanjem in usposabljanjem**

Vir: Možina idr. 2002, 217.

Organizacija na podlagi navedenega in z izobraževanjem vlaga v lasten razvoj in obstoj v prihodnosti ter ne nazadnje v konkurenčnost posameznika in organizacije. Zavedati se morajo, da je izobraževanje dolgotrajen in načrten proces pridobivanja znanj, spretnosti in navad, v katerega morajo biti vključeni vsi posamezniki v organizaciji. Potemtakem izobraževanje ne sme biti strošek, temveč investicija v prihodnost organizacije. Organizacije namenjajo vse več časa za različne načine izobraževanja in razvijajo lastne učne centre, posamezniki pa se udeležujejo raznih tečajev, seminarjev, konferenc in drugih oblik izobraževanja in usposabljanja (Možina idr. 2002, 217–218).

## **2.6 Cilji in metode izobraževanja in usposabljanja**

Cilji izobraževanja so osnova za celotno izobraževanje v organizaciji, kjer posamezni vidiki izobraževalnih ciljev niso ločeni, temveč se načeloma dopolnjujejo. Ne glede na vrsto izobraževanja ali usposabljanja, morajo biti cilji vsakokrat oblikovani dovolj operativno (Berišaj 2002, 10).

Cilje izobraževanja delimo na tri skupine (Berišaj 2002, 10):

- Kognitivni cilji pokrivajo področje razuma, oblikovanja in obvladovanja znanja, pojmov in zakonitosti.
- Motorični cilji pokrivajo področje gibanja, razvoja raznih gibalnih spretnosti in veščin.
- Efektivni cilji pokrivajo področje vedenja, oblikovanja odgovornosti, stališč in vrednot.

Del izobraževalnega procesa so tudi metode izobraževanja, saj skuša organizacija z izbiro pravilne metode doseči zastavljene cilje na nivoju organizacije in posameznika. Glede na

obliko komuniciranja med učiteljem in izobraževanci ter izvor znanja ločimo tri metode izobraževanja. Z njihovo pravilno izbiro težimo k čim aktivnejšim izobraževalnim metodam v organizacijah (Merkač 1998, 74).

### **Preglednica 2: Metode izobraževanja**

---

Pasivne	Uporabljajo se, kadar udeleženci izobraževanja nimajo predhodnega znanja ali pa je zelo pomanjkljivo. Značilna je poudarjena vloga učitelja kot edinega vira informacij in znanja. Komunikacija je enosmerna. Uporabna je za množične oblike izobraževanja, ki potekajo frontalno. Mednje štejemo predavanje, pripovedovanje, opisovanje, pojasnjevanje, poročanje in prikazovanje.
Pasivno-aktivne ali kombinirane	Vloga med učiteljem in udeleženci je enakovredna. Učitelj in učenec sodelujeta v veliko večji meri kot pri pasivni metodi. Primerne so za skupinske in individualne oblike izobraževanja. Mednje štejemo razgovor, diskusijo, vaje, proučevanje primerov, igranje vlog in urjenje.
Aktivne	Snov je udeležencem vsaj nekoliko znana in ti so se sposobni samostojno izobraževati. Udeleženci izobraževanja novo znanje pridobijo iz drugih virov in ne od učitelja ali kolegov v skupini. Pridobljeno znanje obnavljajo z dejavnostjo. Učitelj udeležencem pomaga z nasveti in različnimi navodili. Primerna je za skupinske in individualne oblike izobraževanja. Mednje štejemo delo z besedili, metodo dogodka, projektno metodo, programirano učenje in učenje z računalnikom.

---

Vir: Merkač 1998, 74.

Poleg ciljev in metod je pomembna tudi oblika izvedbe izobraževanja in usposabljanja. Glede na temeljni organizacijski okvir delimo izobraževalne oblike na množične, skupinske in individualne. Opremljene so z medsebojnimi odnosi med udeleženci in številom izobražencev, ki so vključeni v izobraževalni proces (Berišaj 2002, 11).

### 3 RAZVIJANJE KARIERE POSAMEZNIKA

Kariera je zaporedje služb, ki jih oseba opravlja v svoji delovni dobi; običajno vključujejo vedno več odgovornosti (*Oxford advanced learner's dictionary* 2000, 177).

V primerjavi s preteklostjo, ko so kariero pogosto povezovali z rivalstvom, brezobzirnim uspehom in prilizovanjem, dobiva kariera v današnjem svetu in času nevtralen pomen. Opisuje poklicni (ne)napredek, pri čemer je stopnja vključenosti v delo lahko močna ali tudi ne. Organizacije, ki nadzirajo kariero, niso več zgolj zaposlitvene organizacije, temveč njihovo vlogo prevzemajo druge organizacije, pomembna pa postaja zlasti skrb posameznika za lastno kariero. Vzorci karier postajajo vse bolj pestri, pri čemer smeri ne gredo zgolj navzgor, ampak tudi vodoravno (Brečko 2006, 30–32).

Po Brečkovi (2000, 28–36) so ključni vidiki razvoja kariere posameznikov osebni razvoj, učenje osnovnih spretnosti za delo z ljudmi in upravljanje medosebnih odnosov v organizaciji ter soustvarjanje zavesti o pomembnostih nenehnega učenja.

#### 3.1 Definicija kariere

Kariera je hitra uveljavitev, uspeh na kakem področju delovanja (*Slovar slovenskega knjižnega jezika* 1994, 385).

Kariero lahko pojmuje kot načrtovano ali nenačrtovano zaporedje dela ali aktivnosti, ki vključujejo elemente napredovanja, samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem času (Lipičnik 1996, 185).

Kariera je načrtovana ali nenačrtovana razvojna pot posameznika, sestavljena iz zaporedja del in dejavnosti, ki vključujejo prvine usposabljanja, napredovanja, samouresničevanja, skratka osebnega razvoja v določenem času in v skladu z opravljenimi cilji (Možina idr. 2002, 74).

Cvetko (2002, 46) ugotavlja: »Enotne definicije kariere ni, saj nekateri avtorji bolj poudarjajo sestavine kariere, drugi pa proces kariere.«

Pri svojem proučevanju je prišel do natančnejše in obsežnejše definicije kariere, ki sta jo leta 1989 podala Daniel C. Feldman in Arnold J. Hugh. Po njunem mnenju se izraz kariera ne nanaša le na posameznike v poklicih, ki imajo visok status in jim je omogočeno hitro napredovanje. Z besedo kariera označujemo zaporedja del, ki jih posamezniki opravljajo v svojih delovnih zgodovinah, ne glede na poklic oziroma organizacijsko raven. Velika večina posameznikov še vedno stremi za napredovanjem, vedno več pa je posameznikov, ki odklanjajo bolj odgovorna dela in raje ostanejo na osvojenem položaju, kjer so zadovoljni. Izraz kariera ni več sinonim za zaposlenost le v enem poklicu ali v eni organizaciji. Vedno več

ljudi doživlja večkratne kariere, poti v karieri, ki vključujejo več različnih področij in organizacij. Ne velja več predpostavka, da ima organizacija kontrolo nad posameznikovo kariero, saj se posamezniki vedno bolj zavedajo pomena aktivnega planiranja in usmerjanja lastne kariere (Cvetko 2002, 46).

Pri karieri je treba ločevati med zunanjim in notranjim vidikom. Notranja kariera je sklop korakov ali stopenj, ki sestavljajo posameznikov lasten koncept napredovanja znotraj poklica. Zunanja kariera pa se nanaša na objektivne kategorije, ki jih družba in organizacije uporabljajo za označitev napredovanja po lestvici v danem poklicu (Cvetko 2002, 47).

Kariero povezujejo tudi z osebnim razvojem, ki vključuje strokovni, osebnostni in delovni razvoj. Strokovni razvoj poudarja človekovo oblikovanje z izbiro poklica, njegovim izobraževanjem, usposabljanjem in strokovnim izpopolnjevanjem, ki zagotavljajo njegovo napredovanje pri delu. Pri osebnostnem razvoju je poudarjen razvoj osebnostnih lastnosti posameznika, ki skupaj z njegovimi sposobnostmi in znanjem ter delovnimi dosežki oblikujejo celovito osebnost. Delovni razvoj pa je povezan z neposrednim delom in samim delovnim okoljem ter označuje uveljavitev in uspeh posameznika na nekem področju delovanja. Organizacija mora zato osebni razvoj posameznikov spodbujati in usmerjati. Posamezniki, katerim organizacija aktivno pomaga pri njihovem osebnem razvoju, dosegajo boljše delovne rezultate, so bolj motivirani in imajo bolj pozitiven odnos do dela (Welsby 2003, 1).

### **3.2 Vrste kariere**

»Posameznikova kariera je sestavljena iz niza različnih delovnih nalog, pri čemer posameznik prevzema nove naloge, se seli iz enega v drug oddelek, napreduje v višji položaj, pridobi večje odgovornosti in kompetence ali menja delovno organizacijo.« (Brečko 2000, 28)

Glede na napredovanje in količino pridobljenega znanja, spretnosti in sposobnosti posameznika v delovni dobi ločimo štiri tipične kariere. Za stabilno kariero je značilno, da v delovni dobi posameznika ne prihaja do bistvenega povečanja znanj, spretnosti ali spremembe vrste dela. Pri vertikalni karieri posameznik napreduje po hierarhični lestvici navzgor na zahtevnejše delovno mesto, za katerega se zahtevajo dodatna znanja, spretnosti in sposobnosti. Napreduje lahko v vodstveni ali strokovni liniji. Pri horizontalni karieri posameznik napreduje na istem delu, vendar z večjim obsegom odgovornosti, obvladovanjem zahtevnejših, bolj specializiranih ali heterogenih nalog in z boljšim delovnim statusom. Pri ciklični karieri pa posameznik opravlja različne tipe in vrste del na različnih položajih, kar lahko sprejema kot občasno napredovanje pa tudi nazadovanje v karieri in ponovne začetke (Cvetko 2002, 37–38).

### **3.3 Pomen načrtovanja in razvoja kariere**

Sestavna dela razvoja kariere sta načrtovanje in upravljanje kariere. Včasih je razvoj kariere pomenil zagotavljanje veščin in izkušenj, ki so ljudi pripravljale na znane poti, naloga ocenjevanja pa je bila presoditi pripravljenost posameznika za naslednjo stopnjo napredovanja v njegovi karieri. Devetdeseta leta so se pokazala kot doba nezaslišane negotovosti, zato so se pričeli oblikovati drugačni modeli kariernega razvoja. Poudarek se je z razvoja pomaknil na načrtovanje kariere, pri čemer je bil namen pripraviti posameznika za širši trg dela in za življenje po prvi karieri (Durcan in Oates 1996, 112).

Simonsen (1997, 6, v Cvetko 2002, 49) navaja naslednjo definicijo kariere:

Razvijanje kariere je stalen proces, pri katerem načrtujemo in vodimo proces proti želenemu osebnemu delu in življenjskim ciljem. Razvijanje pomeni rast, stalno pridobivanje in uporabo sposobnosti. Razvoj kariere je rezultat načrtovanja posameznikove kariere in organizacijskih predvidevanj, možnosti in pomoči, ki se kaže kot idealni sodelovalni proces. Namen razvijanja kariere je zagotoviti čim popolnejšo skladnost med interesi posameznika, njegovimi sposobnostmi, vrednotami ter potrebami in zahtevami na delovnem mestu, v delovni enoti in organizaciji. Organizacije na razvoj kariere vedno bolj gledajo kot na sredstvo povezovanja med posameznikovimi cilji in potrebami dela.

#### **3.3.1 Napredovanje in načrtovanje kariere**

Napredovanje se izraža s povečanjem plače zaradi bolj zahtevnega dela ali zaradi tega, ker delo lahko opravi le nekaj posameznikov, ki imajo ustrezno znanje in to zmorejo, s prevzemom vplivnejšega dela, z možnostmi strokovnega razvoja, z različnimi ugodnostmi, ki omogočajo bolj intenzivno in bolj učinkovito uporabo znanja oziroma strokovnih kompetenc (Tratnik 1999, 16).

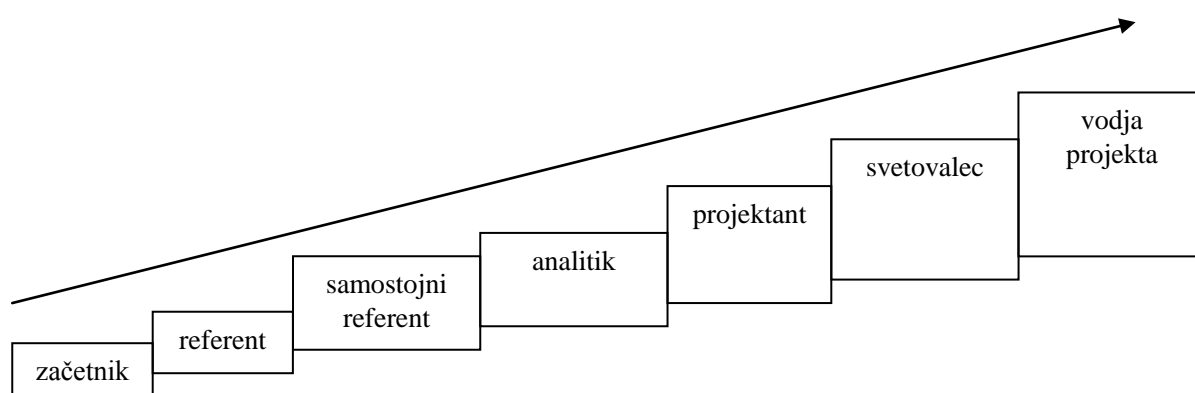
Eden izmed najpomembnejših kriterijev napredovanja je sposobnost za učenje, saj dodatno pridobivanje in poglobljanje znanja krepí posameznikovo profesionalnost, odgovornost in avtoriteto. Drugi kriterij je doseganje delovnih rezultatov, ki so v skladu z opredeljenimi kriteriji organizacije. Tretji kriterij so osebnostne lastnosti posameznika, ki se ocenjujejo s pomočjo ekspertnega sistema, vprašalnika o inovacijskih stilih, testa kreativnosti in podobnim. Ključna dela zasedajo posamezniki, ki imajo občutek za vizijo, ljudi in sposobnost odločanja. Zadnji kriterij pa so posameznikove veščine. Ljudje, ki imajo več različnih veščin, so bolj iznajdljivi in se hitro prilagodijo spremenjenim razmeram v okolju in podjetju (Tratnik 1999, 17).

Dober sistem upravljanja karier mora imeti poleg ustrezno izbranih metod in pripomočkov dosledno in jasno določena merila napredovanja. Določiti bi morali, kdaj je posamezna dimenzija osebnostnega razvoja, kot so stopnja izobrazbe, sposobnost vodenja in

organiziranja, specialna znanja, dosegla svoj optimum – stopnjo, ki zadošča, da posameznik lahko napreduje (Čeč 1997, 21).

Praviloma mora napredovanje potekati najprej horizontalno, to je s pridobivanjem znanja in sposobnosti za opravljanje dela z višjo stopnjo zahtevnosti, šele nato vertikalno, s premestitvijo na odgovornejšo funkcijo dela (Tratnik 1999, 19).

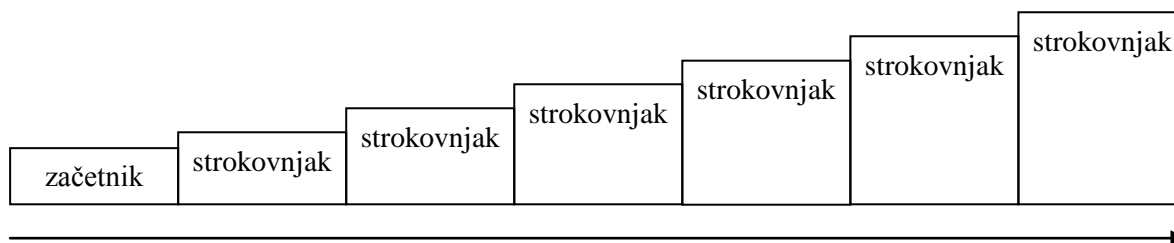
Vertikalno napredovanje je v večini primerov povezano z organizacijsko strukturo, kjer se posameznik z manj odgovornega premešča na zahtevnejše delovno mesto, za katerega se zahtevajo dodatna znanja, spretnosti in sposobnosti. Vsaka organizacija ima vnaprej določene in opredeljene ter z organigrami ustrezno dokumentirane možne poti, funkcije in delovna mesta (Merkač 1998, 70).



**Slika 3: Vertikalno napredovanje**

Vir: Merkač 1998, 70.

Horizontalno napredovanje je praviloma povezano s širitvijo znanj, večjo zahtevnostjo dela, večjim obsegom odgovornosti, obvladovanjem bolj specializiranih ali heterogenih nalog in višjim statusom. Lahko oblikujemo podsisteme horizontalnega dela glede na naravo dela ali na podlagi posameznih delovnih področij, kjer je število možnih stopenj napredovanja znotraj posameznih skupin različno (Merkač 1998, 70).



**Slika 4: Horizontalno napredovanje**

Vir: Merkač 1998, 70.

Načrtovanje kariere je postopek, ki običajno poteka dvotirno, in je odvisen od dveh ključnih nosilcev, pri čemer se posamezne stopnje pogosto prekrivajo in navezujejo druga na drugo.

Načrtovanje kariere lahko opredelimo kot proces, v katerem zaposleni spoznajo svoje vrednosti, sposobnosti, prednosti in slabosti, pridobijo informacije o možnostih napredovanja v organizaciji, opredelijo cilje v karieri in načrtujejo aktivnosti za doseg zastavljenih ciljev (Možina idr. 2002, 74–75).



**Slika 5: Postopek načrtovanja kariere**

Vir: Možina idr. 2002, 76.

Lahko govorimo o načrtovanju kariere znotraj organizacije in o načrtovanju lastne kariere posameznika, to pa je odvisno od nosilca načrtovanja kariere. Poleg samih zaposlenih so nosilci načrtovanja kariere tudi njihovi nadrejeni, strokovni sodelavci, kadrovske službe in izobraževalni centri, po potrebi pa tudi morebitni zunanji strokovni sodelavci organizacije. Posamezniki so prepričani, da so za načrtovanje lastne kariere – ob pomoči organizacije – odgovorni sami, da si pridobijo znanja za oblikovanje lastnega načrta kariere pri osebah v kadrovske službi. Organizacija v skladu s kadrovskim načrtom načrtuje kratkoročne in dolgoročne potrebe po kadrih, zasedenosti in zamenjavi vodilnih delovnih mest in razvoju kariere menedžerjev ter pripravlja nove pristope in metode dela s sodelavci. Organizacija mora biti pripravljena tudi na odpor sodelavcev oziroma posameznikov pri načrtovanju kariere. Morda ti posamezniki nimajo zastavljenih osebnih ciljev ali jih je strah, da bodo sodelavci načrtovanje kariere razumeli kot povzpethiško, značajsko potezo in jih bo okolje zato izločilo, ali pa sami ne vidijo možnosti za potek kariere po načrtovani poti organizacije (Možina idr. 2002, 76).

### **3.3.2 Motivacijski dejavniki in motivacija zaposlenih**

Za doseganje želenih učinkov sistemov nagrajevanja mora organizacija povezati nagrajevanje in motiviranje s sistemi spodbujanja, inoviranja, pridobivanja in širjenja znanja ter ocenjevanja (Mihalič 2006, 216).

Znanje, sposobnost in motiviranost so tisti dejavniki, ki prispevajo k večji učinkovitosti in uspešnosti celotne organizacije. Nemotivirani posameznik, ki ne zna zadovoljiti svojih potreb,



ne more zadovoljevati potreb drugih. Zaposleni v organizaciji vstopajo v medsebojne odnose, komunicirajo, se prilagajajo in se razvijajo, prav tako pa pridobivajo različne motive na podlagi usmerjanja, zanimanja, nasprotovanja ali nerazumevanja znotraj organizacije. Naloga managementa v organizaciji je, da poskrbi, da bodo zaposleni na pravi način prišli do tistih informacij, ki spreminjajo njihove potrebe, želje in vrednote. Zaposlene morajo motivirati njihovi osebni razlogi, motive in cilje za drugačno ravnanje pa morajo poiskati sami (Podgoršek 2009, 469)

Motivacijski dejavniki so tisti, s katerimi skušamo iz okolja, od zunaj, vplivati na motivacijo posameznikov in skupin v organizaciji, da bi čim bolj uresničevali cilje podjetja in zadovoljevanje lastnih potreb. Temeljni problem organizacije in posledično vodje je, da skuša z motivacijskimi dejavniki enako vplivati na vse zaposlene, čeprav to ni možno, saj je motivacija uspešna le na individualni ravni (Lipičnik 1998, 161–162).

Na motivacijo izmed številnih dejavnikov najbolj vplivajo naslednji (Lipičnik 1998, 162):

- Individualne razlike – vsak človek je enkraten. Razlike med posamezniki so vidne v osebnih potrebah, vrednotah, stališčih in interesih. Dejavniki, ki sprožijo motivacijo, se od posameznika do posameznika razlikujejo. Nekatere motivira varnost zaposlitve, nekatere denar, tretji pa sprejemajo nove izzive.
- Značilnosti dela so njegove sestavine, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. S njimi določamo, kateri delavec lahko opravlja delo od začetka do konca, te značilnosti pogojujejo pomembne lastnosti dela, določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih delavec dobi o svoji uspešnosti.
- Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v združbi. S politiko opredeljujemo posamezne ugodnosti, z nagradami pa tisto, kar lahko pritegne nove sodelavce in preprečuje odhode starejših iz organizacije. Zaposlene motivirajo le nagrade, ki temeljijo na uspešnosti.

Motivacijo lahko proučujemo na dva načina. Če jo proučujemo v povezavi z organizacijo, je to ena izmed strategij managementa, če pa jo proučujemo v povezavi s posameznikom, se nanaša na notranje mentalno stanje posameznika (Lipičnik 1998, 162).

Motivacija zaposlenih je v večini primerov odvisna od nagrajevanja zaposlenih in pozornosti do njih. Z ustreznimi strategijami nagrajevanja lahko v organizaciji dosežemo večjo produktivnost in učinkovitost ter zaposlene motiviramo za izboljšanje njihovih spretnosti in sposobnosti. Lahko govorimo o notranjem in zunanjem načinu nagrajevanja zaposlenih. K notranjemu štejemo raznolikost dela, večjo odgovornost in samostojnost ter priložnost za učenje in razvoj. Notranje nagrajevanje izhaja iz dela samega in je po navadi manj vidno in opazno. Zunanje nagrajevanje je lažje prepoznati, nadzorovati in je bolj vidno, to velja predvsem za plačo kot glavni in pomemben motivacijski dejavnik. Plača posamezniku pomeni

kratkoročno materialno zadovoljstvo, službeni status, dolgoročno varnost in osebni uspeh (Cimerman in Sušanj 2004, 61).

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih znanjih in sposobnostih delajo. Ljudje brez motivacije ne bi bili aktivni in ne bi zadovoljili raznovrstnih potreb. Motivacija za delo je pomembna tako za zaposlene kot za organizacijo, v kateri ti ljudje delajo. Ta vrsta motivacije pripomore k temu, da ljudje na delu zadovoljujejo svoje potrebe in s tem tudi cilje organizacije (Lipičnik 1998, 184).

### ***3.3.3 Pogajanje kot del kariere***

Pogajanje je del našega vsakdana, če želimo delati uspešno, zadovoljno ter živeti izpopolnjeno in srečno življenje. Zavedajoč se ali ne, se naš pogajalski dan začne že doma v družini, s partnerjem in z otroki, prisotno je v življenju vseh ljudi, v vseh predelih sveta. Pogajamo se znotraj družine na vseh nivojih, s prijatelji kot tudi z delodajalcem in s sodelavci v delovnem okolju. Tista prava pogajanja, ki jih imamo ponavadi v mislih, ko se nam potijo roke, dobimo cmok v grlu in čutimo hitrejši utrip srca, so poslovna pogajanja na naših delovnih mestih, tako v vlogi delavca, vodje ali direktorja (Žaler 2008).

Pogajanja so sporazumevanje za usklajevanje nasprotji med udeleženci organizacije. Učinkovito in uspešno snovanje in izvajanje pogajanj sodi med najpomembnejše temeljne zmožnosti organizacije. Pogajanje je zblíževanje stališč posameznikov, skupin, organizacij, javnosti o ciljih in o strategijah za doseganje teh ciljev. Če je sodelovanje ena skrajnost in nasprotovanje druga, so pogajanja vmes (Možina, Tavčar in Knežević 2004, 276).

Pogajanje je proces sporazumevanja med dvema ali več udeleženci, ki se izvajajo z namenom, da bi za vse dosegli sprejemljivo rešitev. Pogajanje je komunikacijski proces in se najpogosteje izvede za mizo na sestanku, ki poteka med udeleženci. Pogajanja, splošno povedano, so proces dvosmernega sporazumevanja, katerega cilj je doseči soglasje z drugimi, pri čemer so nekateri interesi obeh strani skupni, drugi pa si nasprotujejo (Treven 2001, 215).

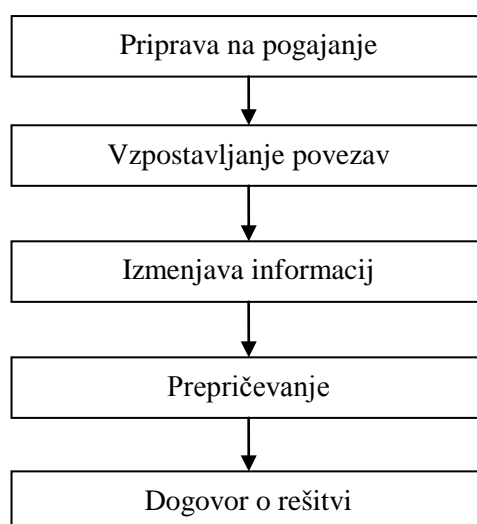
V najširšem smislu smo udeleženci v pogajanjih vsi ljudje, saj nenehno usklajujemo svoje interese – želje, pričakovanja, zahteve, načrte. Udeleženci v poslovnih pogajanjih – znotraj organizacij in med organizacijami – so vsi sodelavci teh organizacij, zlasti pa menedžerji, torej tisti, ki jim lastniki poverjajo obvladovanje organizacije (Možina, Tavčar in Knežević 2004, 277).

Vsakič, ko posameznik skuša od druge osebe dobiti, kar želi, se neformalno pogaja; v nasprotnem primeru, ko si obe strani sedita nasproti za mizo in se pogovarjata o spornem vprašanju, je to oblika formalnega pogajanja oziroma razprave. Pri pogajanju gre za dvosmerno komunikacijo, ki je namenjena doseganju dogovora, kadar ima ena stran z drugo

neke skupne kot tudi nasprotujoče si interese. Običajno je najsplošnejši cilj pogajanja uskladiti obe strani, nikakor ne gre tukaj za iskanje kompromisnih rešitev, ampak za iskanje takšnih rešitev, ki ustrezajo obema stranema (Žaler 2008).

Končni cilj vsakega pogajanja je dogovor o rešitvi, ki bo sprejemljiva za vse udeležence v tem procesu. V nekaterih kulturah je optimalni izid pogajanj »zmaga-zmaga« (angl. *win-win*) ali integrativna rešitev. Taka rešitev vsem udeležencem omogoča, da uresničijo svoje cilje. Poleg navedene obstaja še kompromis ali »izguba-izguba« (angl. *lose-lose*). V tem primeru se vsak pogajalec nečemu odpove. Tretja je distributivna rešitev »zmaga-izguba« (angl. *win-lose*), pri kateri ena stran s prisilo doseže, kar želi, medtem ko druga stran dopusti svoj poraz (Treven 2001, 215).

Pogajanje lahko opredelimo kot proces, sestavljen iz petih zaporednih faz, ne glede na distributivni ali integrativni pristop k pogajanju. Prva faza je priprava, kjer pogajalci načrtujejo, kako pristopiti k pogajanju, in si prizadevajo pridobiti čim več informacij o svojih pogajalskih parterjih. Druga faza je vzpostavljanje povezav in se začne, ko pogajalci začnejo razpravo v pisarni z namenom, da spoznavajo drug drugega. V tretji fazi, izmenjavi informacij, vsi pogajalci predstavijo začetno stanje, čemur sledi tudi postavljanje vprašanj, odgovarjanje nanje in razprava. Sledi četrta faza, prepričevanje, v kateri se obe strani trudita prepričati ena drugo v sprejetje svojih predlogov. Zadnja faza, dogovor v procesu pogajanj, se nanaša na sestavljanje sporazuma oziroma dogovora in na oblikovanje procedur, ki so potrebne za izvedbo. Proces pogajanja se v večini primerov v praksi zaključi s stiskom roke, temu pa lahko sledijo tudi posamezne določbe v formalni obliki (Treven 2001 216–217).



**Slika 6: Proces pogajanja**

Vir: Treven 2001, 219.

Če želimo na delovnem mestu napredovati, je pogajanje osnovno, da dosežemo zastavljeni cilj – višje plačilo, novo delovno mesto ali odgovornost. Pri tem moramo biti pozorni, da se na pogajanje dobro pripravimo, argumentiramo naša stališča, poznamo svoje konkurenčne prednosti, pričakovanja in zahteve, ki so vezani na praktične primere, znanje in dosedanje dosežke (Treven 2001, 219–220).

Pri pogajanjih se moramo zavedati tudi tega, da sta napredovanje in izobraževanje odvisna drug od drugega, saj lahko napredujejo le tisti posamezniki, ki imajo zahtevana znanja in kompetence za določeno delovno mesto, možnost napredovanja pa je hkrati oblika motivacije za nenehno izobraževanje ter pridobivanje novih znanj in veščin (Jackson in Nutini 2002, 1).

Pri tem ne smemo pozabiti, da je lahko izid pogajanj tudi negativen, v tem primeru moramo predvideti vsa možna izhodišča in strategije. Za učinkovito pogajanje med udeleženci pogajanj (delavec – vodja) je potrebno, da se ti osredotočijo na problem in obravnavajo pogajanje kot proces skupnega reševanja problema. Pogajalci morajo: 1. biti pripravljeni na prepričevanje drug drugega, 2. ugotavljati interese nasprotne strani, 3. oblikovati več predlogov in 4. biti sposobni izboljšati svoje predloge, če ne dosežejo dogovora. Uspešni pogajalci načrtujejo tudi različne pogajalske strategije in taktike ter se ves čas zavedajo medkulturnih problemov (Treven 2001, 224).

Uspešni pogajalci so tisti, ki imajo izdelan načrt, vedno ohranjajo osredotočenost na cilj, da jih razne provokacije ne vržejo iz tira, in imajo določene meje, do katerih so se še pripravljene pogajati. Ne glede na pogajalske sposobnosti še vedno velja dejstvo, da konkurenčno prednost podjetja, tako navznoter kot navzven, predstavljajo posamezniki, ki so ustrezno izobraženi in usposobljeni in motivirani za delo (Ilar 2008).

Podjetja morajo z ustreznimi programi skrbeti za nenehno izpopolnjevanje in izobraževanje posameznikov, saj sta temeljito načrtovanje kariere in učinkovit sistem napredovanja v podjetju tudi pomembna motivacijska dejavnika zaposlenih. To pa omogoča tudi to, da perspektivni ljudje in ljudje z velikim potencialom ostajajo v podjetju brez pogajanj (Tratnik 1999, 1).

## **4 RAZISKAVA MOŽNOSTI IZOBRAŽEVANJA IN RAZVOJA KARIERE**

### **4.1 Opredelitev predmeta raziskave**

Namen raziskave je ugotoviti, koliko se posamezniki izobražujejo, kakšne možnosti jim ponuja organizacija za izobraževanje in širitev znanj ter kako načrtujejo lasten razvoj kariere v organizaciji. Zanimajo nas tudi stališče zaposlenih, njihov vidik in težave, s katerimi se srečujejo v organizaciji. Postavili smo si tri ključna vprašanja, vezana na: možnost izobraževanja, razvoj kariere in težave, s katerim se srečujejo (stališče zaposlenih).

V raziskavo smo zajeli 40 posameznikov obeh spolov, ki tvorijo vzorec anketiranih v organizacijah v Ljubljani in Kopru v enakem razmerju. Da bi bili rezultati čim bolj raznoliki in nazorni, smo v raziskavo vključili posameznike z različno izobrazbeno strukturo, zaposlene na različnih delovnih mestih in področjih dela v organizaciji.

### **4.2 Metodološka izhodišča za raziskavo**

Metoda je premišljen, ustaljen način opravljanja neke dejavnosti. Z metodo natančno opredelimo, kako, po kakšnem zaporedju in s kakšnimi sredstvi bomo raziskovali postavljeni raziskovalni problem. Vsaka metoda mora biti objektivna in preverljiva (Winkler 1996).

#### ***4.2.1 Izbor metode in zbiranja podatkov***

Podatke, ki jih potrebujemo za raziskavo, smo zbrali z anketiranjem, in sicer s pisno raziskavo z zaprtim tipom vprašanj. Za ta način smo se odločili, ker ima anketiranec več časa za razmišljanje in lahko na vprašanje odgovori temeljiteje. Poleg tega izbiranje med že podanimi odgovori zagotavlja bolj točne in primerljive rezultate. Prav tako se lahko anketiranec bolje skoncentrira na posamezno vprašanje, kar mu omogoča lažje in pravilno ovrednotenje odgovora, za izvedbo ankete pa bolj primerljive podatke. Anonimnost ankete pripomore, da anketiranec podaja ustreznejše in resnične odgovore, kar pomeni, da odgovori tudi na tista vprašanja, ki so bolj delikatna in na katera sicer ne bi želel ali hotel odgovarjati (Winkler 1996).

Pri izpolnjevanju vprašalnika smo se soočili tudi z slabimi lastnostmi ankete, saj z njo teže nadziramo situacijo izpolnjevanja vprašalnika, zato se lahko zgodi, da so nekatera vprašanja nepravilno ali nepopolno izpolnjena. Razlogov je lahko več, med njimi so nerazumevanje vprašanj, prehitro izpolnjevanje in spuščanje vprašanj. Slabost je tudi, da nikoli ne dobimo vrnjenih vseh anket. Upamo lahko, da je bil vzorec dovolj dober, da so anketiranci pri izpolnjevanju vprašanj upoštevali in razumeli vsa navodila, bili natančni in iskreni ter da smo iz pridobljenih podatkov prišli do veljavnih ugotovitev (Winkler 1996).

Podatke smo zbirali od naključnih zaposlenih, starih med 25 in 35 let, na različnih delovnih mestih in sektorjih v organizacijah v Ljubljani in Kopru. Vprašalnike smo na podlagi osebnih poznanstev v organizaciji poslali eni osebi po pošti ali v elektronski obliki, ta pa je posredovala vprašalnik v izpolnitev vsaj še dvema zaposlenima.

#### **4.2.2 Sestava vprašalnika**

Anketni vprašalnik, z vprašanji in odgovori zaprtega tipa, je sestavljen iz petih sklopov. Poleg tega vsebuje še osnovne podatke, kot so spol, starost, izobrazba, poklic in kraj dela.

Prvi sklop zajema devet vprašanj in je vezan na izobraževanje: kako podjetje, v katerem dela posameznik, gleda in daje poudarek na izobraževanje. Drugi sklop zajema osem vprašanj in je vezan na odnos podjetja do zaposlenih. Tretji sklop ravno tako zajema osem vprašanj, ta so vezana na odnos zaposlenih do podjetja. Četrty sklop zajema osem vprašanj, vezan je na možnosti kariere in napredovanja posameznika v organizaciji. Zadnji sklop zajema sedem vprašanj in je vezan na stališče zaposlenih do podjetja v vseh segmentih izobraževanja, napredovanja in razvoja kariere.

V anketi smo uporabili vprašanja z ocenjevalno lestvico Likertovega tipa, razpeto od 1 do 5 (odgovor 1 pomeni popolnoma ne soglašam, na drugi skrajnosti pa odgovor 5 pomeni popolnoma soglašam), s katero so anketiranci ocenjevali dane trditve.

#### **4.2.3 Izvedba vprašalnika**

Anketo smo izvedli v času od marca do aprila 2011. Razdelili smo 60 vprašalnikov, od katerih smo dobili vrnjenih 47 oziroma 78 %. Od tega je bilo pravilno in popolnoma izpolnjenih 40 oziroma 66 %, pol v Ljubljani in pol v Kopru. Pri predstavitvi rezultatov raziskave bomo torej obravnavali odgovore 40 posameznikov, 20 iz Ljubljane in 20 iz Kopa, ki so pravilno izpolnili vprašalnik.

V analizi vprašalnika smo izpostavili le 3 sklope v anketi, saj smo želeli videti primerjavo posameznikov v organizaciji, predvsem na področju izobraževanja, možnosti kariere in stališča zaposlenih do organizacije. Osredotočili smo se na prvi sklop vprašanj, ki je vezan na izobraževanje, na četrti sklop, ki je vezan na kariero, in na peti sklop, ki opredeljuje stališča zaposlenih, ter na podlagi rezultatov izpostavili, kar je odgovorila večina.

Podatke iz vprašalnikov smo nato vnesli v elektronsko preglednico in obdelali z enostavnimi statističnimi tehnikami (frekvenčne porazdelitve, grafični prikazi, srednja vrednost – modus). Najprej predstavljamo informacijo o vzorčenju in zbranih podatkih, sledila pa bo še predstavitev vprašalnika.

### 4.3 Rezultati raziskave in razprava

V tem poglavju so prikazani rezultati izvedene ankete, s podatki in slikami iz lastne raziskave. Predstavljeni so rezultati odgovorov anketiranih na zastavljena vprašanja: koliko se posamezniki izobražujejo, v kolikšni meri jim podjetje omogoča izobraževanje in kakšne možnosti so jim dane za razvoj kariere.

#### 4.3.1 Značilnosti zajete populacije

V tem delu raziskave so prikazani rezultati odgovorov na štiri splošna vprašanja, s katerimi smo pridobili osnovne podatke o posameznikih, vključenih v raziskavo.

##### *Spol*

Pri anketiranju je sodelovalo 40 oseb, od tega 13 moških oziroma 32,5 % (5 iz Ljubljane in 8 iz Kopra) in 27 žensk oziroma 67,5 % (15 iz Ljubljane in 12 iz Kopra).

##### *Starost*

Anketirance smo razdelili med dve starostni skupini, saj nas je zanimalo, kakšne bodo razlike med njima. V prvo starostno skupino smo zajeli anketirance, stare od 25 do 29 let, teh je bilo 27 oziroma 67,5 % (15 v Ljubljani in 12 v Kopru). V drugo skupino pa smo zajeli anketirance, stare od 30 do 35 let, teh je bilo 13 oziroma 32,5 % (5 v Ljubljani in 8 v Kopru).

##### *Stopnja izobrazbe*

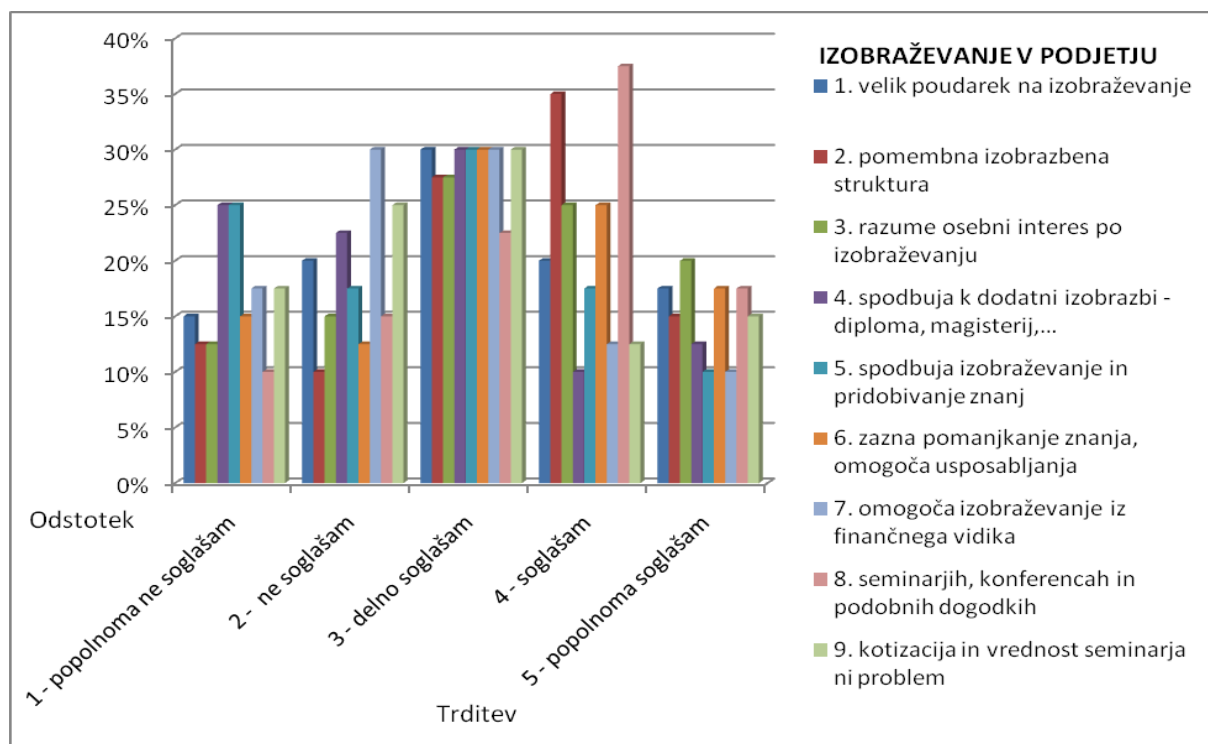
Izmed vseh možnosti izobrazbe, kot so osnovna, poklicna, srednja ali višja, visoka ali fakulteta, magisterij in doktorat, je imelo 17 oseb oziroma 42,5 % dokončano srednjo ali višjo šolo, preostalih 23 oseb oziroma 57,5 % pa ima dokončano visoko šolo oziroma fakulteto.

##### *Poklic*

Glede na delovno mesto oziroma pozicijo posameznika v organizaciji so anketiranci lahko izbirali med zaposlen, vodja (oddelka, projekta, tima), vodilna funkcija – direktor in predsednik ali član uprave. 24 oseb oziroma 60 % je zaposlenih na določenem delovnem mestu v organizaciji, 15 oseb oziroma 37,5 % je zaposlenih na vodilnem mestu kot vodja oddelka, projekta, tima, le 1 oseba oziroma 2,5 % je zaposlena kot član uprave oziroma namestnik predsednika uprave.

### 4.3.2 Izobraževanje

V nadaljevanju so predstavljeni odgovori na vprašanja, kako so anketiranci zadovoljni z možnostmi izobraževanja v organizaciji, v kolikšni meri in na kakšen način se izobražujejo.



**Slika 7: Pogled podjetja na izobraževanje in možnosti izobraževanja**

Ugotovitve, ki nam jih prikazuje slika 7, kažejo na dejstvo, da 30 % posameznikov delno soglaša na obe trditvi, vezani na izobraževanje: da podjetje daje poudarek na izobraževanje in da razume osebni interes po izobraževanju posameznika. Hkrati pa 35 % anketiranih meni, da je podjetju zelo pomembna izobrazbena struktura.

Iz tega lahko sklepamo, da bodo podjetja v bodoče ponudila posamezniku več izobraževanj, saj se s tem povečuje in izboljšuje tudi izobrazbena struktura podjetja.

Slika 7 prikazuje, da podjetja zaznajo pomanjkanje znanja pri posameznikih, saj s to trditvijo delno soglaša 30 % anketirancev, soglaša pa 25 % anketirancev. To napeljuje na dejstvo, da ima kar 38 % vseh anketirancev možnost udeležbe na seminarjih in podobnih dogodkih, vendar je končna udeležba odvisna od finančnega vidika podjetja, saj 30 % anketirancev delno soglaša, 25 % pa soglaša s trditvijo, da kotizacija in vrednost seminarja predstavljata problem in prevelik strošek za podjetje.

Bistvo prvega sklopa, vezanega na izobraževanje, prikazuje velik razkorak med tem, da podjetje daje poudarek na izobraževanje in izobrazbeno strukturo, s čimer se strinja okoli 65 % vseh anketiranih, vendar ne v tolikšni meri, kot bi si želeli posamezniki, saj se kar 55 %



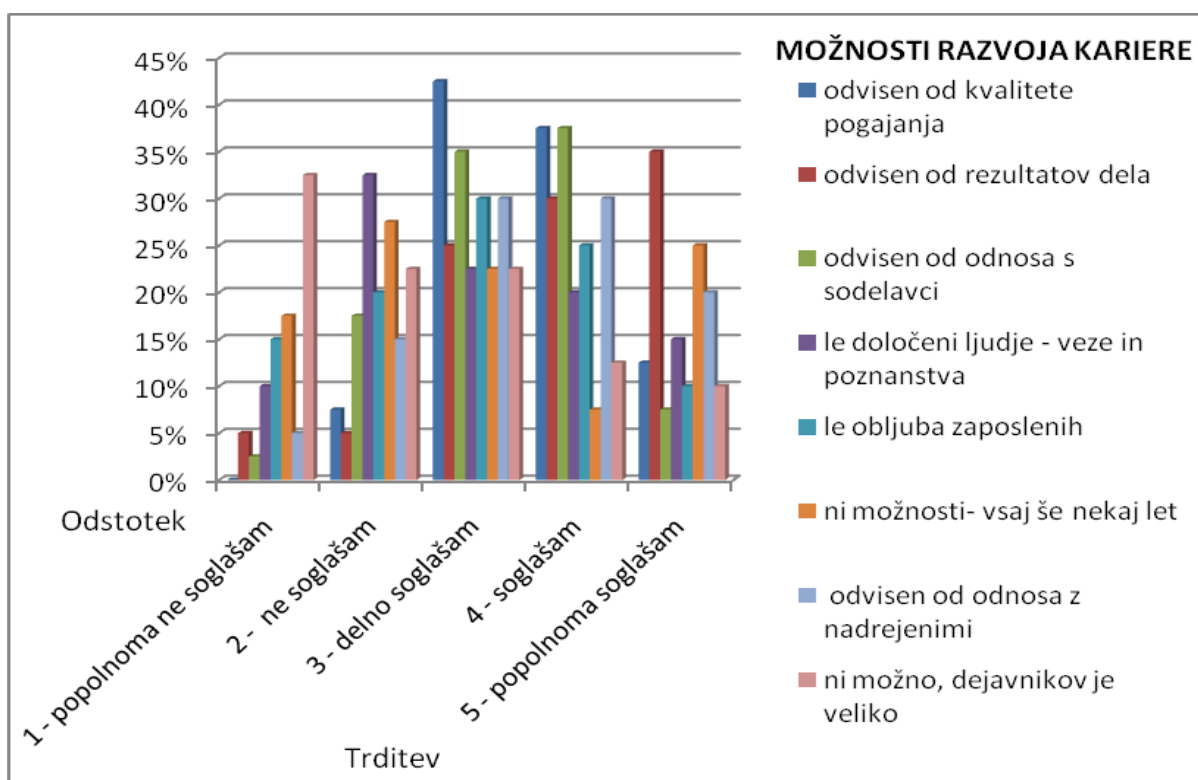
strinja, da jim nudi premalo udeležbe na seminarjih, konferencah in podobnih dogodkih, ki so za podjetje strošek.

### 4.3.3 Kariera

Kariera namreč predstavlja, tako kot izobraževanje in usposabljanje, pomemben del osebnega razvoja oziroma nadgradnjo doseženega znanja in veščin. Odgovori na vprašanje, kakšne možnosti napredovanja in razvoja kariere ima posameznik v organizaciji, v kateri dela, so prikazani na sliki 8.

Razvidno je, da možnost napredovanja in razvoja kariere temelji predvsem na odnosih do zaposlenih in uspešnosti pogajanja, saj s to trditvijo soglaša 38 % vseh anketiranih. Nekaj manj kot 35 % posameznikov pa popolnoma soglaša, da je poleg navedenega pomemben tudi rezultat dela.

Mnenje, ki velja med zaposlenimi v organizacijah, da je mogoče napredovati zgolj z zvezami in poznanstvi, je tukaj popolnoma ovrženo, saj s tem ne soglaša kar 33 % anketiranih.



**Slika 8: Možnosti napredovanja in razvoj kariere posameznika v podjetju**

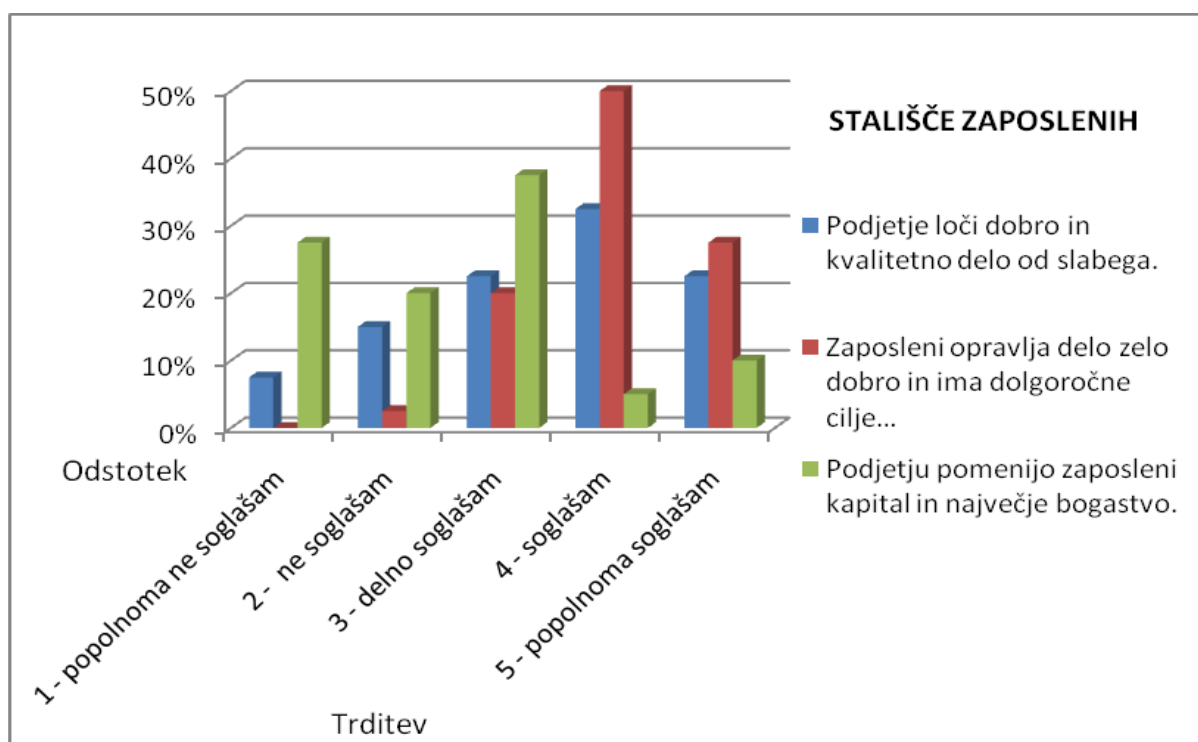
Anketirani ne vidijo razlogov, da ne bi imeli možnost napredovanja, če so vsi potrebni elementi in pričakovanja podjetja izpolnjeni. S to trditvijo se je strinjalo 33 % anketirancev. Če pa rezultate obravnavamo z vidika starostne skupine anketiranih (od 25 do 35 let), je vidno

odstopanje pri trditvi, da ni možnosti razvoja kariere vsaj še nekaj let, saj je 28 % anketiranih odgovorilo, da ne soglaša s to trditvijo, medtem ko jih slabih 24 % z njo popolnoma soglaša.

Rezultati kažejo, da so za napredovanje in razvoj kariere še kako pomembni odnos do zaposlenih, znanje oziroma rezultati dela in pogajalske veščine, ki jim omogočajo, da so (s finančnega vidika) še bolj zadovoljni na delovnem mestu oziroma v delovnem okolju. Za napredovanje in razvoj kariere pa je najpomembnejša kvaliteta oziroma način pogajanja z nadrejenimi, s to trditvijo se strinja 43 % vseh anketiranih.

#### 4.3.4 Stališče zaposlenih

V tem delu raziskave so predstavljeni rezultati treh ključnih ugotovitev, ki smo jih pridobili v anketnem vprašalniku.



**Slika 9: Stališče zaposlenih iz vidika posameznika in organizacije**

Slika 9 prikazuje, da kar 50 % vseh anketiranih meni, da dobro opravljajo svoje delo in imajo dolgoročne cilje v podjetju. To, da opravljajo delo dobro in imajo dolgoročne cilje, je vezano na možnost izobraževanja in napredovanja v podjetju in občutek, da podjetje ceni njihov trud in rezultate njihovega dela. Zato je z vidika zaposlenih zelo pomembno, da podjetje razlikuje med dobro in slabo opravljenim delom – s to strditvijo se je strinjalo 33 % anektiranih. Kljub temu pa je odstotek soglašanja s trditvijo, da so zaposleni največji kapital in bogastvo podjetja, presenetljivo nizek, saj kar 38 % anketiranih delno soglaša s trditvijo, 27 % anketirancev pa se ne strinja (popolnoma ne soglašam), da so kapital in bogastvo podjetja ter da jim podjetje na različne načine to tudi sporoča.

Podjetje loči dobro in kvalitetno opravljeno delo od slabega, kar se lahko navezuje na ponujeno možnost izobraževanja in napredovanja posameznika v organizaciji. Prav tako morajo posamezniki kompetentno opravljati svoje delo in imeti dolgoročne cilje, ki so hkrati tudi cilji podjetja, v katerem delajo. Bistven zaključek tega je, da so ravno zaposleni z znanjem in veščinami največji kapital in konkurenčna prednost podjetja. Tega se nekatere organizacije, ne glede na sektor, premalo zavedajo.

#### **4.3.5 Ugotovitve raziskave**

Z zgornjimi slikami smo prikazali pomen izobraževanja in razvoja kariere posameznika v organizaciji z vidika posameznika in z vidika organizacije. Izhodišče raziskave je bilo ugotoviti, v kolikšni meri se posamezniki izobražujejo, kaj jim organizacija omogoča in kakšne so možnosti razvoja kariere.

Pri raziskavi oziroma izvedbi ankete smo se srečali s tremi omejitvami: anketo smo izvajali samo v dveh krajih (Koper in Ljubljana); izbrali smo pisno obliko ankete z zaprtimi vprašanji in odgovori po Likertovi lestvici; omejili smo se na starostno skupino od 25 do 35 let, v katero spadam tudi sama.

Z vidika izobraževanja moramo priznati, da so nas rezultati ankete presenetili, saj smo pričakovali, da je »naša hipoteza«, da se še vedno preveč govori ter premalo daje poudarek na izobraževanje in razvoj kariere posameznika v organizaciji, le »kliše«, ki se uporablja brez osnove, in bo z anketo ovržena. Analiza ankete je potrdila, da se podjetja zavedajo, da so zaposleni vir znanja in konkurenčna prednost podjetja, vendar jim ne morejo omogočiti izobraževanja in razvoja kariere skladno s pričakovanji posameznika v organizaciji, kjer dela. Glavni razlog je v finančnih zmožnostih podjetja in njegovem nerazumevanju vrednosti izobraževanja.

Rezultati sklopa o možnostih razvoja kariere in napredovanju so nas pozitivno presenetili, saj je večina odgovorila, da v kolikor podjetje nudi možnost napredovanja in kariere (vertikalno ali horizontalno), so za to ključnega pomena odnosi z sodelavci, pogajalske veščine ter znanje in kompetence zaposlenega. Kljub temu da se govori, da je napredovanje možno le z »zvezami in poznanstvi«, smo to potrditev popolnoma ovrgli, saj je 50 % anketiranih odgovorilo, da so poglobitnega pomena pogajalske veščine, tem pa sledijo odnos s sodelavci in rezultati dela.

Posamezniki v organizaciji imajo željo in interes po izobraževanju, nenehnem usposabljanju in razvoju kariere, če jim organizacija to omogoča in jim daje občutek, da so največji kapital in bogastvo podjetja. Sami si prizadevajo za kvalitetno in dobro opravljeno delo, verjamejo v strategijo, vizijo in dolgoročne cilje podjetja, ki so hkrati tudi njihovi.

## *Raziskava*

Priznati moramo, da so nas rezultati ankete pozitivno presenetili, saj so posamezna vprašanja prikazala zelo pozitivno naravnost zaposlenih do izobraževanja, usposabljanja in do razvoja kariere v organizaciji. Danes sta tovrstna pripravljenost in miselnost zaposlenih zelo pomembni za osebni razvoj kot tudi razvoj organizacije in družbe. Prepričani smo, da si tako posamezniki kot tudi podjetja prizadevajo ostati uspešni in konkurenčni na trgu, kar pa je možno le z zadovoljnimi, uspešnimi in učinkovitimi zaposlenimi.

## 5 SKLEP

Zaposleni so kapital in bogastvo vsake organizacije. Znanje in nenehno učenje ter izobraževanje pa so bogastvo posameznika in konkurenčna prednost na trgu dela. Uspešnost organizacije je odvisna od konstantnega vlaganja potrebnih sredstev v izobraževanje, usposabljanje in programe za razvoj zaposlenih. Znano je, da zadovoljni in srečni ljudje delajo bolje in učinkoviteje, končni rezultat tega pa je hitrejše doseganje načrtovanih ciljev in konkurenčna prednost organizacije. Na zadovoljstvo zaposlenih poleg že navedenega vpliva tudi možnost napredovanja ali razvoja kariere. Podjetje mora načrtovati razvojno pot posameznika in mu omogočiti usposabljanje, napredovanje, samouresničevanje in osebni razvoj v določenem času v skladu z opredeljenimi cilji.

Učenje v organizaciji postaja nujnost, zato je naložba v znanje glavni del investicij organizacij. Kako bo učenje v organizaciji potekalo, se organizacija odloči na osnovi opredelitve ciljev in metod. Zastavljene cilje skuša doseči tudi z izbiro in uporabo pravilne metode izobraževanja in usposabljanja, pri čemer teži k čim aktivnejšim izobraževalnim metodam. Za načrtovanje in razvoj kariere posameznika v organizaciji so ključni motivacija zaposlenih, odnos s sodelavci, možnost doseganja dolgoročnih ciljev. Posamezniki se vedno bolj zavedajo pomena aktivnega načrtovanja in usmerjanja lastne kariere v obstoječi organizaciji ali izven nje. Organizacija, ki želi pridobiti in obdržati ključen kader, mu mora zagotavljati nenehno izpopolnjevanje znanja, izobraževanje in načrtovanje kariere.

Raziskava, vezana na možnost izobraževanja in razvoj kariere posameznika v organizaciji, je pokazala, da se tako podjetja kot tudi posamezniki, zaposleni v Ljubljani ali Kopru, zavedajo pomembnosti izobraževanja in razvoja kariere za uspešnost poslovanja in konkurenčno prednost podjetja, ne glede na sektor podjetja ali delovno mesto, ki ga posameznik trenutno zaseda.

Ugotovili smo, da se še vedno preveč govori in premalo poudarja izobraževanje in razvoj kariere posameznika, kljub temu da so zaposleni največji kapital podjetja. Razlogov je več, izpostavila pa bi predvsem finančni vidik izobraževanja in usposabljanja v obliki seminarjev, konferenc – vse to je za podjetje strošek, zato realizacija ni v skladu s pričakovanji posameznika.

Glede na to, da se posamezniki vse bolj zavedajo pomena izobraževanja (znanja), lahko pričakujemo, da bodo v prihodnosti za izobraževanje in dodatna znanja v večji meri poskrbeli sami. To pa bi lahko pomenilo še večjo konkurenčnost posameznika v podjetju in izven njega ter odhod znanja in človeškega kapitala v konkurenčno podjetje.

Priporočilo vsem organizacijam, ne glede na sektor in velikost podjetja, je, naj dajo večji poudarek na izobraževanje zaposlenih, čeprav jim to danes predstavlja strošek; na dolgi rok

### *Sklep*

bo njihov kader bolj(e) izobražen, z več znanja in konkurenčne prednosti, kar je vse ključno za obstoj na trgu. Prav tako naj se potencialnim zaposlenim omogoči karierni razvoj v organizaciji, kjer delajo, sicer bodo primorani poiskati nove izzive v konkurenčnem podjetju. To pa ni v interesu niti posameznika niti podjetja, saj oba vlagata čas in znanje za doseganje dolgoročnih ciljev organizacije. Povejte zaposlenim, da so kapital in bogastvo podjetja oziroma organizacije, v katero spadate, in jo bogatite tudi vi sami.

## LITERATURA

- Bastardi, Tatjana. 2002. *Razvoj kadrov v podjetju Coca Cola Beverages Slovenija*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Berišaj, Rajmonda. 2002. *Vloga motivacije in izobraževanja pri razvoju zaposlenih v malih podjetjih*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Brečko, Daniela. 2000. Izobraževanje in razvoj kariere: model za razvoj delovne učinkovitosti zaposlenih v novih vlogah in okoljih. *Andragoška spoznanja* 6 (3): 28–36.
- Brečko, Daniela. 2006. *Načrtovanje kariere*. Ljubljana: Planet GV.
- Cimerman, Mitja in Zoran Sušanj. 2004. So vaši zaposleni zadovoljni? *Manager*, št. 3: 61–63.
- Cvetko, Roman. 2002. *Razvijanje delovne kariere*. Koper: Znanstveno-raziskovalno središče Republike Slovenije; Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Čeč, Franci. 1997. *Kako planirati kariero in uspeti*. Rimske Toplice: Vigrad.
- Durcan, Jim in David Oates. 1996. *Career paths for the 21st century*. London: Random House.
- Evenden, Robin in Gordon Anderson. 1992. *Management skills: Making the most of the people*. Cambridge: Addison-Wesley.
- Florjančič, Jože in Goran Vukovič. 1999. *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Gorenak, Irena. 2008. *Pridobivanje in razvoj kadrov: razvoj in usposabljanje*. Študijsko gradivo za interno uporabo, Visoka šola za management.
- Ilar, Petra. 2008. *Poslovna asistenca*. Ljubljana: Planet GV.
- Jackson, Margo A. in Christian D. Nutini. 2002. *Hidden resources and barriers in career learning assesment with adolescents vulnerable to discrimination*. [Http://www.findarticles.com/cf\\_0/m0JAX/1\\_51/92036447/p1/article.jhtml](http://www.findarticles.com/cf_0/m0JAX/1_51/92036447/p1/article.jhtml) (14. 9. 2011).
- Jereb, Janez. 1998. *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Larsen, Kai, Claire McInerney, Corinne Nyquist, Aldo Santos in Donna Silsbee. 1996. *Learning organizations*. New York: University of Albany.
- Lipičnik, Bogdan. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Radovljica: Didakta.
- Mabey, Christopher in Graeme Salaman. 1995. *Strategic human resource management*. Oxford in Cambrigde: Blackwell Business.
- MEAB. 2003. *Learning organisations: Where the learning begins*. [Http://www.see.ed.ac.uk/~gerard/MENG/MEAB/lo\\_index.html?](http://www.see.ed.ac.uk/~gerard/MENG/MEAB/lo_index.html?) (14. 9. 2011).
- Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Možina, Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetlic, Miroslav Stanojevič in Marjana Merkač. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakultete za družbene vede.

## Literatura

- Možina, Stane, Mitja Tavčar in Ana Nuša Kneževič. 2004. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorje.
- Oxford advanced learner's dictionary*. 2000. 6. izd. Oxford: Oxford University Press.
- Pervanje, Milena. 2003. Izobraževanje in motivacija. *Finance*, 27. avgust, 17–21.
- Pirc, Aleša Saša. 2000. *Organizational learning and knowledge management*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Planko, Sergeja. 2001. *Upravljanje z znanjem v organizaciji*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Podgoršek, Mojiceja. 2009. *Motivacija in uporaba storitev šolske knjižnice*. Ljubljana: Morfem.
- Selan, Miha. 2002. *Organizacijsko učenje*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Simonsen, Peggy. 1997. *Promoting a development culture in your organization using career development as a change agent*. Palo Alto, California: Davies-Black.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 1994. Ljubljana: DZS.
- Smith, Jane. 2001. *Kako povečati produktivnost delovnega tima*. Ljubljana: Netguide.
- Swieringa, Joop in Andre F. M. Wierdsma. 1992. *Becoming the learning organization: Beyond the learning curve*. Wokingham: Addison-Wesley.
- Šiško, Miran. 2001. *Organizirano učenje v podjetju*. Specialistično delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Tratnik, Klavdija. 1999. *Sistem napredovanja v podjetju Krka*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba.
- Welsby, Pam. 2003. Osebni razvoj ni le naša zasebna stvar. *Finance*, 27. avgust, 22–23.
- Winkler, Iztok. 1996. *Organizacija in metode raziskovalnega dela*. Ljubljana: Biotehniška fakulteta.
- Žaler, Jasna. 2008. *Uspešno pogajanje*. [Http://www.planet-lepote.com/zaposlitev\\_kariera/uspesna\\_pogajanja/stran=2](http://www.planet-lepote.com/zaposlitev_kariera/uspesna_pogajanja/stran=2) (14. 9. 2011).



## **PRILOGE**

Priloga 1      Anketni vprašalnik



## Možnosti izobraževanja in razvoja kariere v organizaciji

Sem Andreja Ržek, študentka Fakultete za Management Koper. Za svoje diplomsko delo proučujem pomen izobraževanja in razvoja kariere posameznika v organizaciji. Namen raziskave oziroma vprašalnika je ugotoviti, ali se lahko izobražujete, na kakšen način, kakšne so možnosti napredka in razvoja kariere. Prav tako me zanimajo morebitne težave in problemi, povezani z izobraževanjem in razvojem kariere, s katerimi se srečujejo posamezniki v svoji organizaciji.

Anketa je anonimna. Za sodelovanje in izpolnitev ankete se vam prav lepo zahvaljujem.

Vsako trditev ocenite na lestvici od 1 do 5. Če s trditvijo zelo soglašate, jo označite s 5; če samo soglašate jo označite s 4; če ste v dvomih, ali soglašate ali ne, jo označite s 3; če s trditvijo ne soglašate, jo označite z 2; če s trditvijo nikakor ne soglašate, popolnoma odklanjate trditev, jo označite 1.

Prosila bi vas, da označite vse trditve v anketnem vprašalniku.

SPOL (obkrožite):	Moški	Ženska
STAROST (vpišite):		
POKLIC/ DELO(označite z X):	Zaposlen: Vodja (oddelka, projekta, tima): Vodilna funkcija – direktor: Predsednik, član uprave:	
IZOBRAZBA (označite z X):	Osnovna: Poklicna: Srednja ali višja: Visoka ali fakulteta: Magisterij: Doktorat:	
KRAJ DELA (vpišite):		
KRAJ BIVANJA (vpišite):		

Priloga 1

1. SKLOP VPRAŠANJ – vezan na izobraževanje
2. SKLOP VPRAŠANJ – vezan na odnos podjetja do zaposlenih
3. SKLOP VPRAŠANJ – vezan na odnos zaposlenih do podjetja
4. SKLOP VPRAŠANJ – vezan na možnosti kariere in napredovanja
5. SKLOP VPRAŠANJ – vezan na stališče zaposlenih do podjetja

Trditev	Oznaka
Popolnoma soglašam	5
Soglašam	4
Delno soglašam	3
Ne soglašam	2
Popolnoma ne soglašam	1

<b>1. Podjetje, v katerem delam:</b>	<b>Trditev (obkroži)</b>
1. je znano, da daje velik poudarek na izobraževanje.	1 2 3 4 5
2. mu ni vseeno, kakšno izobrazbeno strukturo ima.	1 2 3 4 5
3. razume osebni interes po izobraževanju.	1 2 3 4 5
4. me spodbuja, da dokončam diplomo, magisterij ...	1 2 3 4 5
5. me spodbuja, da nadaljujem z izobraževanjem in pridobivanjem nazivov, certifikatov.	1 2 3 4 5
6. zazna pomanjkanje znanja in nam omogoča interna usposabljanja (npr. v angleškem jeziku, dvigu prodaje).	1 2 3 4 5
7. daje možnosti za izobraževanje, vezano tudi s finančno podporo.	1 2 3 4 5
8. mi nudi možnost udeležbe na seminarjih, konferencah in podobnih dogodkih.	1 2 3 4 5
9. ne dela problemov s kotizacijo in vrednostjo seminarja.	1 2 3 4 5

<b>2. Odnos podjetja do zaposlenih je, da:</b>	<b>Trditev (obkroži)</b>
1. želi izobraževati svoje zaposlene, vendar ni internega interesa posameznikov.	1 2 3 4 5
2. vodstveni in vodilni ljudje omejujejo napredek, razvoj kariere posameznika.	1 2 3 4 5
3. vodstveni in vodilni ljudje zavirajo napredek in razvoj kariere posameznika zaradi lastnega strahu.	1 2 3 4 5
4. loči dobro in kvalitetno delo od slabega.	1 2 3 4 5
5. zna nagraditi s denarnimi nagradami in izobraževanjem.	1 2 3 4 5
6. omogoča izobraževanje v tujini, tudi v interesu posameznika.	1 2 3 4 5
7. se zaveda, da je dober in motiviran kader osnova za doseganje ciljev in zadovoljstva v podjetju.	1 2 3 4 5
8. izobraževanje vidi samo kot strošek.	1 2 3 4 5

<b>3. Moj odnos do podjetja je, da:</b>	<b>Trditev (obkroži)</b>
1. imam vse pogoje za napredovanje, vendar mi to ni v interesu.	1 2 3 4 5
2. imam vse pogoje in podporo vodilnih za napredovanje.	1 2 3 4 5
3. imam možnost napredka in izobraževanja, to pa je odvisno le od lastnega interesa in volje.	1 2 3 4 5
4. imam možnost izobraževanja v tujini in z veseljem sprejem izziv.	1 2 3 4 5
5. sodelavci, vodilni me omejujejo pri napredovanju in izobraževanju.	1 2 3 4 5
6. obvladam svoje delo zelo dobro in imam dolgoročne cilje.	1 2 3 4 5
7. verjamem v vizijo in strategijo podjetja in jo spoštujem.	1 2 3 4 5
8. želim si in mi je v interesu se izobraževati.	1 2 3 4 5

<b>4. Napredovanje in razvoj kariere:</b>	<b>Trditev (obkroži)</b>
1. je odvisno od kvalitete pogajanja z vodilnimi.	1 2 3 4 5
2. je odvisno od rezultatov in načina dela.	1 2 3 4 5
3. je odvisno od odnosa s sodelavci v podjetju.	1 2 3 4 5
4. v podjetju imajo le določeni (zveze in poznanstva) možnost napredka in razvoja kariere.	1 2 3 4 5
5. je le obljuba in način motivacije zaposlenih.	1 2 3 4 5
6. v podjetju ni možno vsaj še nekaj let.	1 2 3 4 5
7. je odvisno od odnosa z nadrejenimi.	1 2 3 4 5
8. ni možno, dejavnikov je veliko.	1 2 3 4 5

<b>5. Stališče zaposlenih je:</b>	<b>Trditev (obkroži)</b>
1. izobraževanje mi ni potrebno, saj obvladam svoje delo zelo dobro.	1 2 3 4 5
2. nimam interesa po napredovanju in nisem karierist.	1 2 3 4 5
3. nimam možnosti napredka in razvoja kariere.	1 2 3 4 5
4. vodstveni kader je premalo izobražen.	1 2 3 4 5
5. podjetje gleda na zaposlene, da so zamenljivi.	1 2 3 4 5
6. podjetju pomenijo zaposleni kapital in največje bogastvo.	1 2 3 4 5
7. podjetje ne vlaga dovolj v izobraževanje zaposlenih.	1 2 3 4 5