

DO VRHA PO RAZLIČNIH TIRIH

Podjetja lahko ponudijo napredovanje tudi, če so zasedena že vsa višja mesta. Namesto linijskega napredovanja, naj uvedejo trivialno karierno pot. | [Andreja Križnič](#)

Direktor razvoja uspešnega slovenskega podjetja me je pred kratkim spraševal, če poznam kakšne razvojnike. Zaupal mi je, da mu dobri zaposleni stalno uhajajo in da je to zanj velik problem, saj jim na razvojnih projektih primanjkuje strokovnih kadrov. Sumil je, da je razlog odhoda višja plača v drugem podjetju..., ni pa vedel, zakaj se mu ta težava ponavlja, niti kako jo odpraviti.

Njegovo poizvedovanje kaže, da je Slovenija majhna, da dobrih strokovnih kadrov primanjkuje, tako da je povpraševanje po kadrovskega potencialu večje od ponudbe. Za podjetje obstajata dve rešitvi. Prva je, da kadre stalno išče, vanje vlaga in jih razvija ter potem, ko odidejo drugam, pač poišče nove. Druga je podobna, a s to razliko, da podjetje razvitim kadrom ponudi karierni razvoj in napredovanje. A kako naj podjetje to stori, ko pa so vsa višja mesta že zasedena? Če je napredovanje možno le po enem tiru (linijsko oziroma funkcijsko), je to seveda nemogoče.

Poleg linijskega napredovanja se je možno povzpeti še po managerski, strokovni in projektni poti.

Razmišljati je treba o več tirih - o t.i. trivialni karierni poti: managerski, strokovni in projektni. Pri čemer pride zadnja v poštev pri podjetjih - oziroma oddelkih - kjer je delo projektno. Tako pri nas - kot tudi v svetu - pa je takšnih, imenujmo jih »projektne usmerjenih«, podjetij, vse več. Zato, da bi zadržala in motivirala svoje kadre, so podjetja, kot so ACC (Appliances Components Companies), T-Mobile, VATECH in številna druga uvedla trivialni karierni model.

Trivialni karierni model sestavljajo tri področja, ki bi jih lahko poimenovali tudi karierne poti: linijska, strokovna in projektna. Vsaka od njih ima več ravni (stopnic), ki omogočajo napredovanje.

Od ideje do izvedbe

Ideja je zanimiva, kako pa jo izpeljati v praksi? Ni dvoma - s projektnim pristopom. In zakaj bi to bil projekt? Ker gre za spremembo v organizaciji, ki jo je treba načrtovati, komunicirati, izvesti s projektnim timom in spremljati.

Kako uspešen bo projekt, je odvisno od njegovega začetka, od jasnega definiranja, zakaj bi trivialni karierni model sploh uvedli (konkretna pričakovanja vodstva), sledi oblikovanje interdisciplinarnega projektne tima (naj ne bo sestavljen le iz ljudi iz kadrovskega oddelka, temveč iz različnih oddelkov) ter priprava načrta projekta. Pri oblikovanju grobega koncepta je treba razmisliti o različnih možnostih in tudi oceniti, kakšne vpliv bo to imelo na organizacijo iz socialnega in finančnega vidika. Že v tej fazi moramo načrtovati, kako bomo o spremembah obvestili zaposlene, kako jih bomo vključevali in informirali o projektu. Po izboru

TRIVIALNA KARIERNA POT

Tradicionalno poteka napredovanje po linijski karierni poti; torej iz direktorja oddelka (raven C) oseba napreduje v direktorja poslovne enote (raven B) in nato v direktorja podjetja (raven A). Tej poti pa se v trivialnem kariernem modelu pridružita še dve možnosti, in sicer projektne karierna pot (projektni manager, raven C, napreduje v senior projektne managerja, raven B, ta pa v programske vodjo na ravni A) in strokovna karierna pot (tehnični strokovnjak na ravni C napreduje v specialista, raven B, ta pa v vodilnega strokovnjaka na ravni A). Tako se izgonemo, da bi dober strokovnjak postal slab vodja, pa tudi obratno.

Model pa ima tudi številne ostale prednosti:

Jasna usmeritev

Ključna mesta v organizaciji so bolj transparentno izpostavljena.

Razvoj (osebni, strokovni)

Zaposlenim je ponujenih več možnosti za nadaljnji osebni in poklicni razvoj.

Priložnost

Zaposlovanje perspektivnih kadrov je lažje, saj jim je mogoče karierni razvoj prilagajati.

Vizualizacija pričakovanj

Ključna pričakovanja s strani vodstva od določenih mest - kot so projektni vodje in strokovnjaki - postanejo bolj vidna in jasna.

Nove možnosti napredovanja

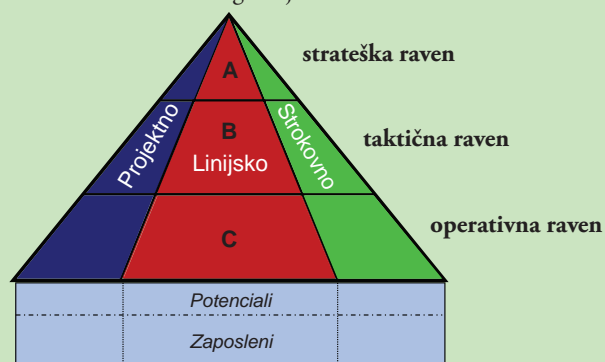
Napredovanje ni omejeno le na management, zato postane podjetje dolgoročno privlačno tudi za projektne managerje in strokovnjake.

Motivacija in zadovoljstvo

Razširitev kariernih možnosti, večja transparentnost in jasna merila povečajo motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih.

Konkurenčnost organizacije

Podjetje razvija znanje in človeški kapital, ki ostajata v organizaciji in s katerima lahko dosega višjo dodano vrednost.



»pravega« koncepta (koliko ravni bomo imeli na posameznem področju, ali bodo ravni enakovredne...) sledi podrobnejša priprava.

Pri oblikovanju ustreznih profilov – opisov delovnega mesta – ne gre le za definiranje odgovornosti in pristojnosti. Pri opisu posameznih ravni je treba upoštevati osebnostne in strokovne kompetence, pa tudi izkušnje posameznika. Med ključnimi so:

- vodstvene kompetence (stil vodenja, ciljna usmerjenost, sposobnost odločanja);
- strokovno znanje (primerna izobrazba, certifikati, izkušnje);
- metodološke kompetence (projektno vodenje, izkušnje);
- socialne kompetence (komunikacijske sposobnosti, reševanje konfliktov);
- osebnostne lastnosti (vzor, sposobnost dela pod pritiskom, ciljna usmerjenost);
- medkulturne kompetence (tuj jezik, prilagodljivost);
- splošne zahteve (poznavanje panoge, izkušnje v podjetju, izobrazba).

Izdelavi in potrditvi koncepta s strani vodstva sledijo ocena in razvrstitev zaposlenih ter pilotna faza uvajanja modela. Pilotna faza zajema obdobje enega leta. Zaposleni lahko napredujejo po enem tiru ali pa po različnih tirih, kar je morda za mlade, še ne izoblikovane, kadre še dodatno privlačno. Nekdo lahko začne kot tehnični strokovnjak, vendar se skozi delo izkaže, da mu leži delo z ljudmi v manjših timih in zato nadaljuje svojo kariero kot projektni vodja. Lahko pa se izkaže, da je nekdo odličen strokovnjak, ki ga zanima le stroka in bo svojo pot nadaljeval zgolj na enem področju.

Ne glede na to, katero pot izberejo zaposleni, trivialni karierni model omogoča usklajevanje želja in pričakovanj med perspektivnimi kadri in podjetjem. To se pokaže v večji motivaciji, zadovoljstvu in boljših rezultatih zaposlenih, ki prispevajo tudi k boljšim rezultatom podjetja. ■

Andreja Križnič je strokovnjakinja za projektni management več kot deset let. Od leta 2008 vodi lastno podjetje Proaktiv.kom, Kompetenčni center za projektne aktivnosti.

KARIERNI MODELI V PRAKSI

Vse bolj se ugotavlja, da opis potrebnih znanj in delovnih izkušenj ni zagotovilo, da bo zaposleni resnično uspešen na delovnem mestu. Kako to upoštevajo v Trimu, Mercatorju in ATechu? | Andreja Križnič, Edita Krajnović

V Trimu so dodali še tretjo dimenzijo, ki jo predstavljajo način obnašanja, pričakovan odnos do dela in do ljudi. Mag. **Sonja Klopčič**, direktorica razvoja kompetenc, pojasnjuje, da so pri tem izhajali iz potrebnih kompetenc za podjetje, za delovno mesto in za posameznika. V modelu so izhajali iz petih ključnih faktorjev uspešnosti podjetja v prihodnosti, opredelili in po ravneh so razdelili 37 posameznih kompetenc, ki ta področja podpirajo. Te pa so razdelili še z vidika posameznika na povezanost z delom, z ljudmi, izvedbo dela ter z osebnim razvojem. V praksi so določili še pet do sedem najpomembnejših kompetenc delovnega mesta. Primerjava med zahtevami delovnega mesta in izraženimi kompetencami zaposlenih je služila za razvoj ustreznega načina pridobivanja manjkajočih kompetenc ter boljšega izkoriščanja že izraženih. Model kompetenc, ki služi tudi kot podporno orodje za ciljno vodenje, so podprli še v informacijskem orodju SAP.

Več možnosti napredovanja kot nudimo zaposlenim, manj bodo ti zapuščali podjetje.

Model se, tako kot kompetence, potrebne za uspešnost v prihodnosti, ves čas spreminja in prilagaja razmeram na trgu in v podjetju. V tem trenutku je ena od strateških kompetenc vodenje projektov. Trimo je kot projektno usmerjena organizacija, ki izvaja zahtevne inženiring projekte, razvil poseben sistem šolanja in razvoja kariernih poti vodij projektov, v katerega je zajel tako vse nove zaposlene kot že obstoječe - oziroma izkušene - vodje. Tem je namenjena t.i. projektna šola. Trenutno razvijajo raven senior vodja projekta, morda pa bodo v prihodnosti razmišljali tudi o ravni direktorja programov.

Trimo je tudi nosilec mednarodnega projekta PACT, katerega cilj je oblikovati model multiprojektnega vodenja na osnovi modela poslovne odličnosti in dobrih praks projektnega vodenja (PMBOK in drugi). V projektu sodelujejo BMW, Robert Bosch, Solvay, Philips, Grundfoss, TNT, Unilever, EDF in Trimo. Po besedah **Polone Briški**,

vodje razvoja poslovne odličnosti, so se za prevzem vodenja projekta odločili, ker je multiprojektno vodenje ključno za uspeh in nadaljnji razvoj Trima. V prihodnosti nameravajo še izboljšati procese projektnega vodenja in s pomočjo multiprojektnega vodenja poiskati sinergije med različnimi projekti v celotni skupini Trimo.

Tudi v Mercatorju se razvoja ključnih kadrov lotevajo na več ravneh. K temu jih je napeljala ugotovitev, da sta vlogi strokovnjaka in managerja v eni osebi lahko konfliktni in da to uspešnost podjetja lahko zelo ovira, kar pri klasičnem linijskem, hierarhičnem načinu napredovanja ni redkost. Dober strokovnjak skozi napredovanje ne bo nujno tudi dober manager - ter obratno, dober manager ni nujno tudi dober strokovnjak, pravi mag. **Marijana Jazbec**, direktorica kadrovskega sektorja: »Rastoče mednarodno podjetje pa potrebuje dovolj enih in drugih.« In da bi bilo podjetje lahko resnično kos vsem izzivom trga, je notranja skrb za razvoj tako enih kot drugih ključnega pomena.

V Mercatorju so zato vzpostavili dve enakovredni, vzporedni karierni poti – pot strokovnjaka in pot managerja. Znotraj vsake so vpeljali sistem razvoja kompetenc, ki vključuje ocenjevanje le-teh, program motiviranja ključnih kadrov in program razvoja kompetenc. Ocenjevanje kompetenc poteka po vnaprej opredeljenih kompetencah za vsako od kariernih poti. Glede na izdelan kompetenčni profil posameznika in na osnovi povprečnih rezultatov izražanja kompetenc sledi razvoj slabše razvitih po posebnih izobraževalnih programih za ključne kadre. Tem pa so hkrati omogočeni tudi dodatni načini motiviranja.

V Mercatorju so sistem sprva nameravali standardizirati, a so kmalu ugotovili, da standardizacija v tem primeru ni sprejemljiva, saj je treba sistem prilagoditi tako nacionalni kot posamezni organizacijski kulturi ter stopnji razvoja podjetja na posameznem trgu. Je pa sistem kljub temu prenosljiv in Mercator ga je ravno v letošnjem letu že začel prenašati tudi na tuje trge.

Podobno kažejo tudi izkušnje ATecha, kjer so se razvoja kariernih poti prav tako lotili s pomočjo modela kompetenc in določitve štirih ključnih dejavnikov uspeha, ki veljajo za podjetje kot celoto. V podjetju ponujajo sodelavcem razvoj v več smereh, nam je povedala **Katja Škrj**, vodja razvoja kadrov: v managerski, strokovni in projektni. V zadnjih letih je zaradi procesa opolnomočenja pri izobraževanju v podjetju še poseben poudarek na razvoju vodstvenih kompetenc in na sposobnostih delovanja v timih. ■