



RAZVOJ KADROV



RAZVOJ KADROV – HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT

- sistematičen in načrtovan proces **príprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovske izobraževalnih postopkov in ukrepov**, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih (Možina, 1984);



KARIERA

- je **delovna življenjska pot** na določenem področju (Brejc, 2002);
- pomeni **napredovanje JU od manj zahtevnejših delovnih mest** proti vrhu hierarhične lestvice (Brejc, 2002);
- življenjska pot posameznika **z vidika delovnih izkušenj, znanja, delovnih mest, služb, napredovanj** (Bagon, 2004);

- "življenjska, poklicna pot" (Leksikon Cankarjeve založbe, 1994);
- "napredovanje v službi" in "življenjska pot" (Slovar tujk, Bunc, 1984);

TRADICIONALNA POJMOVANJA KARIERE

- zagotovljena je **popolna zaposlenost**;
- poklicna pot je **stabilna in enosmerna**;
- razvoj kariere pomeni **premik navzgor**;
- razvoj kariere zadeva predvsem **poklicno življenje**;

SODOBNA POJMOVANJA KARIERE

- popolna zaposlenost **izgublja pomen**;
- poklicne poti so **neenakomerne, prekinjene in različno intenzivne**;
- razvoj kariere lahko pomeni tudi **premik navzdol ali vstran**;
- na razvoj kariere vplivajo **družina in življenjske vloge** zunaj zaposlitve;

PREDNOSTI UDEJANJANJA SISTEMA RAZVOJA KARIER

■ ZA VODJE:

- pridobivanje znanja;
- lažje spremljanje zaposlenih;
- boljše komuniciranje med vodjo in sodelavci;
- bolj realistično planiranje kadrov;
- boljše razumevanje organizacije;

■ ZA ZAPOSLENE:

- pomoč pri odločitvah v zvezi s kariero;
- obogatitev dela in zadovoljstvo pri delu;
- boljše komuniciranje z vodji;
- bolj realni cilji in pričakovanja;
- informiranost o planih za prihodnost;

■ ZA ORGANIZACIJO:

- uporaba znanja in usposobljenosti zaposlenih;
- boljši pretok informacij in idej;
- boljše komuniciranje;
- lažje spremljanje osebja;
- bolj uspešno izvajanje kadrovske funkcije;

VIDIKI

- **vertikalni** – v upravi so hierarhične poti in pogoji napredovanja jasne(-i):
 - uradniki napredujejo v višje nazive;
 - uslužbenci napredujejo v višje plačne razrede na istem delovnem mestu;

- **horizontalni** – za različna delovna mesta v istem nazivu oziroma na isti stopnji zahtevnosti so **zahteve za delo zelo različne** (različne kombinacije strokovno-tehničnih znanj, kompetenc) => možnost prehajanja med organizacijskimi enotami, stalnimi in občasnimi nalogami, projekti in delom v medresorskih skupinah;

KARIERNE OBLIKE

- birokratska;
- profesionalna;
- podjetniška;

Birokratska kariera

- izrazito usmerjena k **vertikalnemu napredovanju**;
- vsebuje niz pozicij, ki so **formalno definirane in hierarhično strukturirane**;
- karierni razvoj se enači z **napredovanjem** na pozicijo, ki je višje v hierarhični strukturi;
- pozicija višjega ranga prinaša s seboj tudi **večje ugodnosti**;
- sestavljajo jo **formalni premiki od nižje k višji poziciji**, od enega k drugemu nazivu, spremembi nalog in delovnih skupin;

Profesionalna kariera

- glavni elementi so **znanje in veščine**;
- posameznik strokovno skrbi za **isto področje** in ohranja **isti naziv** (ne pomeni "statusa quo");
- karierni premiki:
 - prevzemanje vedno večje odgovornosti, tveganj in strokovnih izzivov;
 - spopadanje s problemi, ki zahtevajo visoko razvite veščine;
 - boljše plačane zadolžitve;

Podjetniška kariera

- glavni kapital je **oblikovati vredne proizvode ali storitve**;
- napredek podjetniške kariere je, da **"področje" raste pod njimi** (večja moč, odgovornost, zaslužek);
- prednosti:
 - možnost postavljanja svojih pravil igre, svojega tempa in denarne nagrade, vezane na dosežke;
- slabosti:
 - večje tveganje;

KARIERNI SISTEM V UPRAVI

- **prednosti** kariernega sistema:
 - posameznik lahko **načrtuje svojo poklicno prihodnost**, organizacija pa mu to omogoča, ga spodbuja, skrbi za njegovo strokovno rast;
 - **lojalnost organizaciji** – identifikacija s cilji, vrednote;
- **slabosti** kariernega sistema:
 - **zaprtost – ne omogoča**, da bi v ustaljeno upravno okolje prišli ljudje iz drugih, bolj dinamičnih okolij, ki bi s seboj prinesli nove ideje, drugačen pogled;

Karierni razvoj uradnikov v upravi

- uradniku je omogočena kariera z napredovanjem, ki je **odvisna od**:
 - njegove strokovne usposobljenosti;
 - drugih delovnih in strokovnih kvalitet;
 - rezultatov dela;
- dolgoročen pogled – poskušamo zadeti:
 - življenjsko usmeritev posameznika;
 - njegova nagnjenja, nadarjenost, interes;
 - njegovo poklicno poslanstvo;

KOMPONENTE POSAMEZNIKOVEGA RAZVOJA

- strokovni;
- osebnostni;
- delovni;

Strokovni razvoj

- izobraževanje;
- izbira poklica;
- usposabljanje in strokovno izpopolnjevanje;

Osebnostni razvoj

- razvoj osebnostnih lastnosti posameznika v širšem smislu
 - splet osebnostnih lastnosti, vrednot, nagnjenj, motivov, stališč, interesov;

Delovni razvoj

- uveljavitev ali uspeh posameznika na nekem področju delovanja;

IZOBRAŽEVANJE

- proces pridobivanja in razvijanja posameznikovih znanj in sposobnosti;
- **ožji pomen** – pridobivanje formalne šolske izobrazbe;
- **širši pomen**: vključuje še **usposabljanje** (razvijanje posameznikovih sposobnosti) in **izpopolnjevanje** (dopolnjevanje znanja);

PROCES IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH

- **faze:**
 1. opredelitev potreb izobraževanja;
 2. določitev ciljne skupine (pravi ljudje);
 3. cilji izobraževanja (jasni, konkretni, razumljivi);
 4. izdelava programa izobraževanja (udeleženci, kraj, velikost skupin);
 5. izvajanje izobraževanja (način, tehnična sredstva, čas);
 6. vrednotenje izobraževanja (ali smo dosegli zastavljene cilje);

- k tč 5. – **načini:**
 - predavanja;
 - proučevanja primerov;
 - razprave;
 - vaje;
 - simulacija;
 - igra vlog;



LITERATURA IN VIRI:

- Brejc, M. Ljudje in organizacija v javni upravi. Visoka upravna šola, Ljubljana, 2002.
- Merkač, M. Kadri v organizaciji. Gradivo za vaje. Visoka šola za management v Kopru. Koper, 2000.
- Video center. Razvoj kadrov 1. in 2. del. Priročnik za vodje, Ljubljana, 2007.
- Video center. Razvoj kadrov 1. in 2. del. Priročnik za udeležence, Ljubljana, 2007.
