



Univerza v Novem mestu  
*Fakulteta za ekonomijo  
in informatiko*

Mojca Blažič

# *Menedžment karriere*



Študijsko gradivo



Univerza v Novem mestu  
Fakulteta za *ekonomijo*  
*in informatiko*

**Mojca Blažič**

**MENEDŽMENT KARIERE**  
**Študijsko gradivo**

Novo mesto, 2026

**dr. Mojca Blažič**  
**MENEDŽMENT KARIERE**  
Študijsko gradivo

***Izdajatelj***

Univerza v Novem mestu Fakulteta za ekonomijo in informatiko

***Založnik***

Založba Univerze v Novem mestu

***Izdaja***

1. elektronska izdaja

***Dostopno na***

<https://www.zalozba-unm.si/index.php/press/catalog/book/100>

***Cena***

Brezplačna publikacija

***Izdano***

Novo mesto, 2026



*To delo je ponujeno pod licenco Creative Commons Priznanje avtorstva - Deljenje pod enakimi pogoji 4.0 Mednarodna licenca./This work is licensed under a Creative Commons Attribution-Share like 4.0 International License.*

Katalogni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani  
[COBISS.SI-ID 271762435](https://cobiss.si/)  
ISBN 978-961-7269-04-8 (PDF)

## PREDGOVOR

Kariera se je v zadnjih desetletjih spremenila bolj, kot si pogosto priznamo. Še nedavno je veljalo, da kariera pomeni razmeroma predvidljivo pot: izobraževanje, zaposlitev, napredovanje po hierarhiji in stabilnost, ki jo zagotavlja organizacija. Danes pa je realnost praviloma drugačna: več je prehodov, projektnega dela, sprememb vlog, prestrukturiranj, novih tehnologij in novih oblik dela. Zato kariera ni več zgolj »napredovanje«, temveč dinamično zaporedje izkušenj, učenja, odločitev in identitetnih premikov skozi čas. Razumevanje kariere kot procesa in ne kot enkratne izbire je temeljni pogoj, da se v sodobnem okolju znajdemo, ohranimo zaposljivost in razvijamo smiselno poklicno pot.

Zato je ključno, da pri menedžmentu kariere osvojimo skupni jezik in osnovno logiko. Kaj sploh pomeni kariera? Kako se razlikuje od poklica, delovnega mesta ali trenutne zaposlitve? Zakaj sta v praksi pomembna tako objektivni (npr. zaposlitev, napredovanja, plača, formalne vloge) kot subjektivni vidiki (npr. zadovoljstvo, občutek smisla, ujemanje z vrednotami, ravnotežje med delom in zasebnim življenjem)? Odgovori na ta vprašanja niso pomembni le za načrtovanje prihodnosti, ampak tudi za razumevanje sedanjosti: zakaj nas določeno delo motivira, zakaj v določenem okolju cvetimo ali izgorevamo, zakaj se včasih odločimo za spremembo smeri in zakaj enaka priložnost dvema posameznikoma pomeni nekaj povsem drugega.

Menedžment kariere je zato vedno dvojne narave: je osebni in organizacijski. Na osebni ravni pomeni sposobnost samousmerjanja: postavljanje ciljev, učenje, odločanje, upravljanje prehodov, gradnjo mrež ter aktivno oblikovanje kariernega kapitala. Gre za kompetenco, ki se gradi postopno, z refleksijo, z zbiranjem dokazov o tem, kaj znamo, in s preizkušanjem možnosti v realnem okolju. Zelo pomembno je, da se pri tem ne zanašamo na srečo ali na prepričanje, da se bo kariera sama uredila. Ravno nasprotno: sodobne kariere pogosto zahtevajo načrtovanje, vendar ne v smislu rigidnega scenarija, temveč v smislu prožnega načrta, ki ga sproti posodabljam glede na izkušnje, povratne informacije in spremembe v okolju. Načrtovanje je orodje, ki zmanjšuje tveganje impulzivnih odločitev, pomaga pri ohranjanju fokusa in omogoča, da prepoznamo priložnosti, ko se pojavijo.

Hkrati pa je kariera vedno umeščena v organizacije. Večina kariernih priložnosti nastaja znotraj delovnih okolij, ki imajo svoja pravila, kulturo, strukture in kadrovske prakse. Zato je poznavanje procesov kariernega razvoja v organizaciji nujno: kako organizacije oblikujejo karierne poti, kako poteka uvajanje in socializacija, kako delujejo razvojni razgovori, mentorstvo in coaching, kako se upravlja talente in nasledstvo, ter kako organizacije merijo uspešnost, dobrobit in retencijo. Razumevanje teh procesov je pomembno iz dveh razlogov. Prvič, posamezniku omogoča bolj realistično delovanje: zna postavljati prava vprašanja, zna prepoznati kakovostne prakse in se zna vključiti v razvojne priložnosti. Drugič, omogoča boljšo pripravo na vloge, kjer bo posameznik (kot sodelavec, vodja ali član HR procesa) sooblikoval karierne prakse za druge. Menedžment kariere ni le individualna veščina, temveč tudi organizacijska sposobnost in v sodobnem svetu je prav kakovost kariernih praks eden izmed ključnih dejavnikov zadovoljstva, pripadnosti in trajnostne uspešnosti.

Študijsko gradivo je zasnovano tako, da vas skozi vaje vodi od razumevanja pojmov do uporabe orodij in oblikovanja konkretnih kariernih artefaktov. Namen ni zgolj »predati teorijo«, ampak omogočiti aktivno učenje: kratke študije primerov, problemsko reševanje, strukturirane razprave, simulacije in

refleksije. Pri tem boste postopoma gradili karierni portfelj t.j. zbirko dokazov, zapisov, analiz in načrtov, ki vam bodo pomagali pri pripravi individualnega kariernega načrta. Portfelj je uporaben zato, ker kariera ni abstraktna ideja, temveč konkretna kombinacija odločitev in dokazov: kaj znate, kaj ste že naredili, kaj želite razviti, kako boste to dokazali in kako boste spremljali napredek.

Študijsko gradivo pokriva dve perspektivi: (1) osebni karierni razvoj – samopoznavanje, odločanje, ujemanje oseba–okolje, učenje, proaktivnost, zaposljivost in obvladovanje tveganj; ter (2) upravljanje kariere v organizaciji – sistemi in prakse razvoja, onboarding, psihološka pogodba, karierni kapital, vpliv in etično mreženje ter načrtovanje prehodov. Takšna struktura vam omogoča, da razumete kariero kot odnos med posameznikom in okoljem: posameznik ni pasiven prejemnik kariernih možnosti, organizacija pa ni zgolj ponudnik delovnih mest. Najbolj kakovostne kariere nastajajo tam, kjer se srečata odgovoren, učljiv in proaktiven posameznik ter organizacija, ki ustvarja jasne, pravične in razvojno naravnane pogoje.

Vabim vas, da študijsko gradivo uporabljate sproti na vajah in da pri nalogah razmišljate pragmatično: ne iščemo idealnih odgovorov, temveč jasne, utemeljene in uporabne korake. Karierni razvoj je proces in cilj predmeta je, da dobite orodja, jezik in izkušnjo, s katero boste ta proces znali voditi bolj zavestno, bolj samozavestno in bolj trajnostno. Večino časa boste aktivno delali: analizirali primere, reševali kratke samoocenjevalne teste, sodelovali v skupini in izdelovali artefakte za svoj karierni portfelj. Ključni rezultat vaj je vaš osebni karierni portfelj – zbirka kratkih izdelkov (artefaktov), ki dokazujejo vaše učenje in jih lahko kasneje povežete v individualni karierni načrt.

Splošna navodila za reševanje:

- Študijsko gradivo rešujte sproti na vajah. Pri vsaki nalogi upoštevajte navodila, časovni okvir in obliko dela (individualno/par/skupina).
- Pri skupinskih nalogah se dogovorite o vlogah (npr. moderator, zapisovalec, časomerilec, predstavnik) in jih zapišite.
- Odgovore pišite konkretno (primeri, dokazi, številke). Kjer je možno, oblikujte preverljive trditve (kaj, koliko, kdaj, s čim).
- Artefakte (matrike, rubrike, SWOT, akcijske načrte) shranite v svoj karierni portfelj.
- Samoocenjevalni testi v zvezku so učni pripomočki, ne diagnoza. Uporabljajte jih za refleksijo in pogovor.

Didaktični pristopi:

Pojem	Pojasnilo
Aktivno učenje	Pristopi, pri katerih študenti aktivno obdelujejo vsebino (razprava, reševanje problemov, analiza primerov, ustvarjanje artefaktov), ne le poslušajo.
Problemsko učenje (ang.PBL –Problem-Based Learning)	Problemsko učenje: študenti dobijo realističen problem/scenarij, nato v skupini opredelijo, kaj že vedo, kaj morajo raziskati, predlagajo rešitve in jih utemeljijo. Fokus je na procesu reševanja, učenju in argumentaciji.
Timsko učenje (ang. TBL– Team-Based Learning)	Timsko učenje z visoko strukturo: priprava pred vajo, preverjanje razumevanja (kratki testi/quiz), nato tim rešuje aplikativne naloge in sprejme odločitev, ki jo mora zagovarjati. Poudarek je na odgovornosti tima in primerjavi rešitev med skupinami.

Študije primerov (ang. CBL–Case-Based Learning)	Učenje na študijah primerov: študenti analizirajo primer (situacijo iz prakse), prepoznajo ključne dejavnike, tveganja, alternative in predlagajo odločitev/ukrepe.
Obrnjenjo učenje (ang. Flipped classroom)	Osnovno gradivo (video/članek/povzetek) študent preuči pred vajo, na vaji pa rešuje naloge, primere, probleme in dobiva povratno informacijo.
Sestavljanke (ang. Jigsaw)	Skupinska metoda, kjer ima vsaka podskupina del vsebine; nato se skupine premešajo in učijo drug drugega. Cilj je medsebojna odvisnost in aktivna razlaga.
Medvrstniška povratna informacija (ang. Peer feedback)	Študenti si izmenjajo izdelke (npr. matrike, načrte) in podajo povratno informacijo po dogovorjeni rubriki (npr. +/Δ/? : kaj je dobro, kaj izboljšati, kaj je nejasno).
Ocenjevalna lestvica	Vnaprej določeni kriteriji kakovosti (kaj pomeni »dobro«), pogosto z nivoji (npr. osnovno–dobro–odlično). Uporabna je za samoevalvacijo in peer feedback.
Igra vlog/simulacija	Študent prevzame vlogo (npr. zaposleni–vodja, HR–kandidat) in v varnem okolju vadi komunikacijo, pogajanja in odločanje. Poudarek je na vedenju, ne le znanju.
Diskusija	Dve strani argumentirata za/proti trditvi; poteka po pravilih (čas, replike, zaključek). Cilj je kritično mišljenje in utemeljevanje.
Refleksija (refleksivni zapis)	Kratek strukturiran zapis o učenju (npr. <i>Kaj sem naredil? Kaj sem spoznal? Kaj bom poskusil?</i> ). Krepi prenos v prakso.
Mini-raziskava	Kratka empirična aktivnost (anketa v razredu, analiza razpisov, mikro-opazovanje), ki študente uči zbiranja podatkov in interpretacije.
Portfolio/karierni portfelj	Zbirka artefaktov (dokazov): refleksije, matrike, testi, načrti, povratne informacije. Služi kot osnova za karierni načrt in spremljanje napredka.

Uspešna kariera ni nujno najbolj hitra pot, ampak tista, ki je usklajena z vrednotami, kompetencami in realnimi možnostmi, zato ni pomembno, da že danes poznate vse odgovore; pomembno je, da ste pripravljeni raziskovati, se učiti in vztrajati.

Doc. dr. Mojca Blažič

# KAZALO

<b>1 OSEBNI KARIERNI RAZVOJ.....</b>	<b>1</b>
1.1 Kariera v 21. stoletju – pojmi, premiki in temeljna logika menedžmenta kariere.....	2
1.2 Karierna sidra – stabilne preference in notranji kompas .....	13
1.3 Teorije kariernega razvoja – okvirji za razumevanje odločitev .....	21
1.4 Karierna vizija in merila uspeha – kaj zame pomeni »dobra kariera«.....	25
<b>2 UPRAVLJANJE KARIERE V ORGANIZACIJI.....</b>	<b>31</b>
2.1 Organizacijski menedžment kariere – sistemi, prakse in onboarding.....	32
2.2 Karierni premiki v organizaciji – 3D logika (vertikalno, horizontalno, proti centru).....	44
2.3 Nova psihološka pogodba – pričakovanja, dogovori in (ne)ujemanje.....	54
2.4 Karierni kapital in aktivno oblikovanje dela.....	60
2.5 Usklajenost med interesi posameznika in okolja (person–environment fit).....	71
<b>3 INDIVIDUALNI KARIERNI NAČRT .....</b>	<b>80</b>
3.1 Inventura kariernega kapitala in izhodiščnega stanja .....	81
3.2 Raziskovalna faza – trg dela in praktične možnosti.....	87
3.3 Strateška analiza – SWOT karierne poti.....	90
3.4 Vprašalnik – kazalnik prognoze razvoja kariernih kompetenc.....	101
<b>4 LITERATURA.....</b>	<b>105</b>
<b>PRILOGA</b>	

# 1 OSEBNI KARIERNI RAZVOJ

V prvem delu gradiva boste sistematično razvijali kompetenco vodenja lastne kariere. Cilj je, da si postopno zgradite sposobnost razumevanja sodobnih kariernih premikov, bolje spoznate sebe in začnete sprejemati bolj zavestne, informirane odločitve o svoji poklicni poti. Danes kariera praviloma ni več enkratna izbira ali linearno napredovanje po lestvici. Pogosteje gre za dinamično zaporedje vlog, prehodov, učenja in identitetnih odločitev skozi čas, pri čemer se smer pogosto prilagaja okoliščinam in priložnostim (Baruch, 2006; Merkač Skok idr., 2009). Kot poudarjajo Merkač Skok idr. (2009), sodobni razvoj kariere zahteva vseživljenjsko učenje in prilagodljivost, saj se delovne vloge in zahteve hitro spreminjajo. Kariera je torej dinamičen proces prilagajanja in rasti, ki zahteva aktivno vlogo posameznika. Zato je ključnega pomena, da se ne zanašate na to, da se bo kariera »sama uredila«, temveč da se naučite načrtovanja kot prožnega procesa, ki ga sproti posodabljate z izkušnjami, povratnimi informacijami in podatki iz okolja (De Vos idr., 2020).

V tem delu boste postopno razvili **samousmerjeno upravljanje kariere** (ang. Career Agency), to je občutek in prakso, da lahko aktivno vplivate na svojo poklicno smer. Ne gre za izdelavo popolnega načrta, temveč za razvoj sposobnosti postavljanja relevantnih vprašanj, preverjanja možnosti, ocenjevanja tveganj, izbiranja smiselnih korakov in ohranjanja učenje kot stalnega procesa. Raziskave sodobnih kariernih usmeritev kažejo, da se pri uspešnem samouravnavanju kariere prepletajo osebne usmeritve, vrednote, cilji ter konkretna vedenja (npr. raziskovanje možnosti, mreženje, učenje, preizkušanje), ki jih je mogoče trenirati in postopno izboljšujevati (Hirschi in Koen, 2021). Pri vajah zato ne boste le pridobivali teoretično znanje, ampak boste aktivno gradili **karierne kompetence**, ki podpirajo odločanje, prehode in razvoj.

Poseben poudarek bo namenjen realističnemu samospoznavanju. Spoznali boste svoje karierne vrednote, karierna sidra, interese (npr. Holland/RIASEC) in načine ujemanja z različnimi delovnimi okolji. Merkač Skok idr. (2009) opozarjajo, da je sposobnost prepoznavanja lastnih kariernih sider ključna za uspešno oblikovanje kariere v spreminjajočih se okoliščinah, kar omogoča boljše razumevanje lastnih močnih področij in potencialnih razvojnih poti. To je pomembno zato, ker se kakovost kariere ne meri samo z zunanji kazalniki (plača, naziv), ampak tudi s stopnjo skladnosti poti z vašimi osebnimi vrednotami, občutkom smisla ter dolgoročno vzdržnostjo. Koncept trajnostne kariere poudarja, da je kakovost kariere kombinacija dobrobiti, zdravja in produktivnosti skozi čas, pri čemer se karierni izidi oblikujejo v presečišču osebe, konteksta in časa (De Vos idr., 2020). Eden ključnih ciljev tega dela je zato oblikovanje **osebnih meril uspeha** – opredelitev, kaj vam osebno pomeni uspeh in kje so vaše meje (npr. ravnotežje, razvoj, stabilnost, fleksibilnost).

Poleg samopoznavanja boste razvijali tudi **prilagodljivost**. Ker so sodobne kariere pogosto prekinjene s spremembami, je pomembno obvladovanje prehodov: od študija v prakso, od prakse v prvo zaposlitev, od ene vloge v drugo ali ob spremembi organizacije. V karierni teoriji se kot ključen vir pojavlja karierna prilagodljivost (ang. concern–control–curiosity–confidence): sposobnost, da spremembe pravočasno zaznate, prevzamete vpliv nad odločitvami, raziskujete možnosti in vztrajate v učenju (Rudolph idr., 2017). Pri vajah boste zato izvajali tudi naloge, ki podpirajo razvoj teh štirih dimenzij, s scenariji, problemskimi primeri in konkretnimi akcijskimi koraki.

Pomembno je tudi razumevanje vpliva nepredvidljivih dogodkov na kariero. V literaturi se za to uporablja pojem **karierni šoki**: dogodki, ki jih pogosto ne načrtujete (npr. reorganizacija, kriza panoge, družinski ali zdravstveni zapleti), vendar vseeno preusmerijo osebne odločitve in zahtevajo prilagoditev ciljev (Akkermans idr., 2018). V praksi to pomeni razvoj sposobnosti scenarijskega razmišljanja: imeti jasn cilj, a hkrati oblikovati plan B, varovalke in strategije za primer, če se stvari ne odvijejo idealno.

Vse navedeno boste povezovali v **karierni portfelj**. To bo vaša osebna zbirka dokazov, refleksij in orodij, ki vključuje rezultate testov interesov, sidra, merila uspeha, SWOT analizo, načrt razvoja kompetenc, načrt mreženja, mini-projekte ter povratne informacije. Portfelj je ključen zato, ker kariera ni le »ideja«, ampak kombinacija dokazov (kaj znate), odločitev (kaj izberete) in korakov (kaj naredite). Ob zaključku boste lažje sestavili realističen individualni karierni načrt, ki ne bo zgolj seznam želja, temveč dokumentiran in izvedljiv načrt s konkretnimi koraki.

Skratka: V prvem delu si boste zgradili temelje za razumevanje kariere, njeno samousmerjeno upravljanje ter povezavo s samopodobo, osebnimi vrednotami in razvojnimi cilji. To je temelj za oblikovanje realne karierni vizije in osebnih meril uspeha, ki upošteva tako vaše vrednote kot realnost trga dela.

## 1.1 Kariera v 21. stoletju – pojmi, premiki in temeljna logika menedžmenta kariere

► **Namen poglavja:** Cilj poglavja je osvojiti skupni jezik kariere skozi opredelitev temeljnih konceptov in razumevanje dinamike sodobnih kariernih poti. Posebna pozornost je namenjena razlagi, zakaj so kariere danes pogosto bolj dinamične in manj linearne kot v preteklosti. Skozi strukturirane aktivnosti boste pričeli z gradnjo osebnega kariernega portfelja.

### ▼ Učni izidi:

Po zaključku poglavja boste zmožni:

- opredeliti pojma kariera in menedžment kariere ter razločevati med osebnim in organizacijskim vidikom;
- primerjati tradicionalne in sodobne poglede na kariero (protejska, brezmejna kariera);
- analizirati kratek primer (case) ter identificirati ključne vzvode in tveganja;
- argumentirati o porazdelitvi odgovornosti za kariero med posameznikom in organizacijo;
- ustvariti prvi artefakt kariernega portfelja.

### ▲ Ključna vprašanja:

1. Kako operacionalno opredeliti pojma kariera in menedžment kariere?
2. Na kakšen način se je spremenila logika karier (manj linearnost, več prehodov, projektna narava)?
3. Kaj pojma protejska in brezmejna kariera pomenita v praktični aplikaciji?
4. Kje se postavlja meja med odgovornostjo organizacije in odgovornostjo posameznika za razvoj kariere?

Ključni pojmi	Pojasnilo
Kariera	Zaporedje vlog, izkušenj, prehodov in učenja skozi čas.
Menedžment kariere (posameznik)	Postavljanje ciljev, učenje, odločanje, mreženje in prilagajanje.
Menedžment kariere (organizacija)	Sistemi in prakse, ki omogočajo razvoj (poti, rotacije, mentorstvo).
Protejska kariera	Vrednote in notranji kriteriji uspeha (Hall, 2004).
Brezmejna kariera	Prehodi, projekti, mreže in prenosljive kompetence (Arthur, 1994, Briscoe idr., 2006).
Karierni šoki	Nepričakovani dogodki, ki zahtevajo prilagoditev (Akkermans idr., 2018).

Sodobne kariere so pogosto manj predvidljive in manj linearne kot v preteklosti. V praksi to pomeni več prehodov, več projektnega dela in več samousmerjenega učenja. Baruch (2006) opozarja, da se vloga organizacije spreminja: organizacije še vedno ustvarjajo priložnosti, vendar je posameznik vse bolj odgovoren za svojo zaposljivost in razvoj.

Protejska kariera poudarja, da posameznik kariero vodi z vidika svojih vrednot in notranjih kriterijev uspeha (Hall, 2004). Brezmejna kariera poudari, da se razvoj pogosto dogaja prek različnih organizacij, projektov in mrež (Arthur, 1994). Ker so kariere izpostavljene kariernim šokom, postane pomembno, da znate hitro prilagoditi cilje in strategije ter skrbeti za dolgoročno vzdržnost (Akkermans idr., 2018; De Vos idr., 2020).

## Naloga: Moja kariera kot zgodba

- Metoda: Refleksija + pogovor v parih
- Čas: 15–20 min
- Oblika: individualno → pari
- Rezultat: kratek zapis + 2 uvida

### Navodila za reševanje:

1. Napišite 10–12 vrstic: kaj vam pomeni »uspešna kariera« in kaj se je pri karierah po vašem mnenju spremenilo v zadnjih 10 letih.
2. Podčrtaj 2–3 besede, ki najbolje opišejo uspeh (npr. smisel, varnost, rast, ravnotežje).
3. V paru si izmenjata zapisa. Postavite 2 pojasnjevalni vprašanji (Kaj točno pomeni...? Kako bi to dokazal/a?).
4. Zapišite 2 uvida, ki ju želite vključiti v svoj portfelj.

Prostor za zapis:

---



---



---



---



upoštevanjem pravilnikov, zakonodaje in notranjih navodil. Včasih se šali, da v njegovi ustanovi »nič ne gre hitro – ampak vsaj več, kaj lahko pričakuješ«.

Po dveh letih dela je Matej opazil, da se napredovanja ne dogajajo »po občutku«, ampak preko formalnih kriterijev: delovna doba, ocena uspešnosti, izpolnjeni pogoji za višji naziv, razpoložljivo delovno mesto, včasih tudi javni razpis. Njegov vodja mu je povedal, da je dobro, če si postavi realen cilj: »Najprej utrdi znanje, potem pridejo tečaji, nato lahko kandidiraš za višji naziv«. Matej to razume kot prednost: karierna pot je relativno jasna, ni pa nujno hitra. V zadnjem času Matej opaža dve stvari. Prvič, digitalizacija postopkov pomeni, da bo moral nadgraditi znanje (npr. e-storitve, podatkovna orodja, varstvo podatkov). Drugič, osebno si želi več občutka smisla in vpliva, včasih ima občutek, da je samo »člen v sistemu«. Razmišlja, ali naj se bolj aktivno vključi v projekte (npr. delovna skupina za izboljšave procesov), a ga hkrati skrbi, da bi s tem »izstopal« in si nakopal dodatne obveznosti brez jasne nagrade.

#### **Namigi za analizo:**

- stabilnost + predvidljivost; organizacija močno usmerja razvoj
- formalna pravila napredovanja; jasni postopki
- tveganje: počasnejši razvoj, manj mobilnosti, občutek manjše avtonomije
- priložnost: projekti znotraj sistema, nadgradnja kompetenc (digitalizacija)

#### **Profil B: Sara (27) – start-up (hitre spremembe vlog, hitro učenje, več negotovosti)**

Sara je stara 27 let in dela v start-up podjetju, ki razvija digitalno storitev za tuje trge. Zaposlili so jo kot »marketing specialistko«, a se je že v prvem mesecu izkazalo, da naziv ni najbolj točen. V majhni ekipi se vloge hitro spreminjajo: en teden pripravlja vsebine za kampanjo, naslednji teden sodeluje pri prodajnih ponudbah, potem pomaga pri analizi uporabnikov in testiranju novih funkcionalnosti. Sara pogosto reče, da je njen opis dela »kar trenutno gori«.

Start-up raste hitro, a prihodki še niso stabilni. Direktor ji je na razgovoru odkrito povedal: »Plače so trenutno korektne, bonus pa bo, ko pridemo do določenih števil«. Sara ceni, da ima veliko avtonomije in da se njen predlog pogosto hitro uresniči. Hkrati pa jo včasih izčrpa tempo: cilji se spreminjajo, prioritete se zamenjajo čez noč, meja med delom in prostim časom je nejasna, ker ekipa dela tudi zvečer, ko lovijo roke.

Sara se uči zelo hitro. V zadnjem letu je osvojila več praktičnih veščin kot prej v dveh letih študija: orodja za analitiko, nastavitve kampanj, osnove product thinking, komunikacijo z razvijalci, celo nastopanje pred investitorji. Vendar se včasih vpraša: »Kaj je moja kariera v tem? Sem marketing, prodaja, product ali vse hkrati?« Skrbi jo, da bo čez dve leti težko razložila svojo pot v klasičnem CV-ju, ali pa da bo njeno znanje preveč vezano na ta en produkt. Po drugi strani razmišlja, da si s tem gradi »močno zgodbo2 in prenosljive kompetence, ki bi ji odprle vrata drugje.

#### **Namigi za analizo:**

- hitre spremembe, projekti, učenje »on the job«
- več avtonomije in odgovornosti, manj formalnih pravil
- tveganje: negotovost, meje dela, izgorelost, nejasna identiteta
- priložnost: prenosljive kompetence, hitra rast, mreženje, »boundaryless« elementi

**Profil C: Nika (31) – projektni freelancer (več naročnikov, stabilnost iz mreže in portfelja)**

Nika je stara 31 let in zadnja tri leta dela kot projektna freelancerka na področju oblikovanja uporabniške izkušnje in digitalnih vsebin. Začelo se je, ko je po nekaj letih zaposlitve v agenciji dobila občutek, da jo stalni notranji sestanki in rutinski projekti dušijo. Odločila se je za samostojno pot, ker si je želela več izbire: s kom dela, na katerih projektih, in kako organizira svoj čas.

Nika nima ene »službe«. Ima več naročnikov: dva redna (mesečni obseg ur), enega občasnega (projektno) in vsake toliko še kakšno manjšo nalogo po priporočilu. Stabilnost ne izhaja iz pogodbe za nedoločen čas, ampak iz mreže, ugleda in portfelja. Zato veliko pozornosti namenja temu, da vsako delo zaključi profesionalno, da strankam jasno komunicira roke in meje ter da ima vedno posodobljen portfelj z dokazili (case studies, rezultati, priporočila).

Njena vsakdanjost je mešanica ustvarjalnega dela in »poslovnega dela«: priprava ponudb, dogovarjanje s strankami, pogajanja o ceni, planiranje časa, fakturiranje, vodenje evidence in skrb za davčne obveznosti. Včasih je ponosna, da je sama svoj »mikro sistem«. Drugič pa jo stresira negotovost: kaj, če dva naročnika hkrati zmanjšata obseg? Kaj, če zboli? Kaj, če trg pade? Zato si je ustvarila varovalke: finančno rezervo, jasen proces pridobivanja novih strank in rutino učenja (npr. en tečaj na četrtletje), da ostaja konkurenčna.

Nika pravi, da je njen karierni uspeh predvsem subjektiven: »Imam občutek svobode in smisla«. Vendar realno spremlja tudi objektivne kazalnike: prihodke, število ponovnih naročil, stabilnost pipeline-a, število priporočil. Ker je njena kariera močno »boundaryless«, se zaveda, da mora zavestno skrbeti za meje in dobrobit – sicer bi lahko delala non-stop.

**Namigi za analizo:**

- kariera prek projektov in strank; stabilnost iz portfelja in mreže
- močna osebna odgovornost, visoka avtonomija
- tveganje: nihanja prihodkov, socialna varnost, izolacija, samopromocija
- priložnost: prenosljivost, fleksibilnost, jasna »karierna zgodba«, gradnja kariernega kapitala

Analizirajte profile A, B in C in izpolnite spodnjo tabelo, natančno opredelite trenutni problem.

Trenutna dilema profila A:

---

---

---

---

---

---

---

---

Profil	Protejski elementi	Boundaryless elementi	Viri stabilnosti	Tveganja	1 priporočilo

Trenutna dilema profila B:

---



---



---



---



---

Profil	Protejski elementi	Boundaryless elementi	Viri stabilnosti	Tveganja	1 priporočilo

Trenutna dilema profila C:

---



---



---



---



---

Profil	Protejski elementi	Boundaryless elementi	Viri stabilnosti	Tveganja	1 priporočilo

### Naloga: Karierni portfelj

- Metoda: Delavnica
- Čas: 20–25 min
- Oblika: individualno
- Rezultat: 1 stran kariernih usmeritev

Namen naloge: V 30 dneh naredite konkretne, izvedljive korake, s katerimi začnete graditi karierni portfelj. Ne načrtujete »življenjske kariere«, ampak izvedete mikro-eksperiment: majhen preizkus, iz katerega dobite podatke (izkušnjo), dokazila in smer za naprej.

Kaj je »30-dnevni korak«? 30-dnevni korak je majhna akcija, ki jo lahko res izvedete (npr. 30–90 minut dela), in je zapisana z glagolom: *analiziram, kontaktiram, izdelam, objavim, opravi...*

Kaj je »dokaz«? Dokaz je nekaj, kar lahko shranite v portfelj, da se vidi, da ste korak izvedeli (npr. screenshot, tabela, kratek zapis, link, potrdilo, datoteka).

Kaj oddate (artefakt v portfelju)?

Izpolnjen list »Karierni kompas« ki vsebuje:

- 1–2 karierna cilja za 30 dni,
- 3–5 konkretnih korakov (akcij),
- za vsak korak dokazilo, da ste ga res izvedeli,
- kratko refleksijo: kaj je delovalo, kaj ne, kaj je naslednji korak.

#### Navodila za reševanje:

1. Izberite temo za 30 dni. Izberi eno področje, na katerem želite v naslednjih 30 dneh napredovati. Izberite nekaj, kar je dovolj ozko, da je izvedljivo.

Primeri tem:

- Raziskati 2 možni karierni smeri v moji stroki
- Izboljšati eno prenosljivo kompetenco (Excel/komunikacija/projektno vodenje...)

Moja tema za 30 dni:

---

---

---

---

2. Zapišite 30-dnevni cilj (realistično, konkretno). Cilj naj pove: kaj, koliko, do kdaj, kako boste vedeli, da ste uspeli. Primer cilja: *V 30 dneh bom naredil/a mini pregled trga: analiziral/a 10 razpisov in izluščil/a top 5 kompetenc.*

Moj 30-dnevni cilj:

---

---

---

---

---

---

3. Razbijte cilj na 3–5 akcijskih korakov. Akcijski korak je eno opravilo, ki ga lahko dejansko izvedete.

Dobri koraki so:

- majhni, konkretni, časovno omejeni (30–90 min),
- napisani z glagolom (analiziram, kontaktiram, izdelam, objavim...),
- v vaši kontroli.

Slabi koraki so:

- preveč splošni (»delam na sebi«, »izboljšam kariero«),
- odvisni od drugih (»dobim zaposlitev«, »nekdo me povabi«).

*Primer strukture korakov:*

1. *Izberem 10 razpisov za delo na področju X in jih shranim v tabelo.*
2. *V razpisih označim ponavljajoče se kompetence in naredim seznam ključnih kompetenc.*
3. *Izberem 1 kompetenco in naredim 2-tedenski mini učni plan (viri + vaja).*

4. Za vsak korak določite dokazilo (kaj šteje kot dokaz). Dokazilo pomeni: *kaj lahko pokažeš v portfelju*, da korak ni ostal samo namera. Dokazilo je lahko:

- posnetek zaslona (npr. LinkedIn posodobitev, zaključek tečaja, poslano sporočilo),
- PDF ali fotografija tvojega izdelka (tabela razpisov, matrika kompetenc, načrt učenja),
- povezava (link) do portfeljskega izdelka (npr. Google Drive),



## »30-dnevni koraki« + dokazila (izpolnite)

#	Akcijski korak (z glagolom, 1 stavek)	Rok (dan)	Dokaz	Kaj potrebujem? (viri/čas/osebe)	Možna ovira + rešitev (plan B)
1					
2					
3					
4					
5					

\*Opomba (pomembno): Če se korak ne izvede, ga ne olupšujte. Raje zapišite, kaj je bila ovira, in dodajte plan B. Tudi to je del učenja.



## 1.2 Karierna sidra – stabilne preference in notranji kompas

► **Namen poglavja:** Cilj poglavja je spoznati koncept kariernih sider (Schein, 1990) ter ga aplicirati na lastne karierne odločitve. Posebna pozornost je namenjena transformaciji sider v operativna merila in omejitve za oblikovanje kariernega načrta.

### ▼ Učni izidi:

Po zaključku poglavja boste zmožni:

- pojasniti pojem kariernega sidra in utemeljiti njegovo uporabnost pri odločanju;
- identificirati svoja dva do tri najverjetnejša sidra na podlagi strukturiranega samoocenjevanja;
- razložiti, kako se sidra lahko manifestirajo kot medsebojni konflikti (npr. varnost v nasprotju z avtonomijo);
- pretvoriti sidra v konkretna merila (kaj želim/česa ne želim) za evaluacijo priložnosti.

### ▲ Ključna vprašanja:

1. Kaj je karierno sidro in kakšni so mehanizmi njegovega nastanka?
2. Katera sidra so za posameznika najbolj relevantna – in kako to objektivno ugotoviti?
3. Na kakšen način se konflikti sider manifestirajo v praksi?
4. Kako sidra sistematično prevesti v merila za karierne odločitve?

Ključni pojmi	Pojasnilo
Karierno sidro	Relativno stabilen del kariernega samokoncepta, ki usmerja odločitve (Schein).
Varnost/stabilnost	Potreba po predvidljivosti in zaščiti tveganj.
Avtonomija/neodvisnost	Potreba po svobodi pri načinu dela in odločanju.
Tehnično-funkcionalno sidro	Poudarek na strokovnosti in poglobljanju v vsebino.
Menedžersko sidro	Poudarek na vodenju ljudi, vplivu, odgovornosti.
Ustvarjalnost/podjetnost	Poudarek na ustvarjanju novega in lastnih projektih.

Scheinova karierna sidra opisujejo relativno stabilne preference, ki se sčasoma utrdijo kot »notranji kompas« in vplivajo na izbiro dela, okolja in načinov razvoja (Schein, 1990). Sidra niso isto kot kompetence: lahko si v nečem dober/a, vendar ti to ne predstavlja »sidra« – tistega, čemur se v pomembnih kariernih odločitvah težko odpoveš. Sidra se običajno jasneje izoblikujejo z izkušnjami (npr. po prvih zaposlitvah), ko posameznik preizkusi različne vloge in bolje razume, kaj ga dolgoročno motivira ter katere kompromise je pripravljen sprejeti (Schein, 1990).

Raziskave kažejo, da so sidra uporabna predvsem kot orodje za refleksijo in pogovor, ter da se lahko v različnih kariernih fazah različno izrazijo (Abessolo idr., 2017). Pri odločanju je zato koristno sidra prevesti v merila: *kaj mora priložnost vsebovati, da je zame dolgoročno vzdržna, in katera tveganja so zame posebej občutljiva* (npr. preveč negotovosti, premalo avtonomije, preveč rutine, premalo smisla). Sidra nam pomagajo razumeti, zakaj lahko ista priložnost (npr. napredovanje v vodenje) za nekoga pomeni uspeh, za drugega pa tveganje nezadovoljstva ali izgorelosti.

Schein (1990) je razvil teoretični okvir, ki identificira osem temeljnih kariernih sidrov – vzorcev preferenc, ki usmerjajo posameznikove karijerne odločitve in vrednotenje profesionalnega uspeha:

1. Tehnično-funkcionalno sidro: Posameznike zaznamuje orientacija k doseganju visoke stopnje strokovne ekspertize na specifičnem področju. Prioriteta je intelektualna zahtevnost delovnih nalog ter vzdrževanje močne profesionalne identitete, medtem ko formalne vodstvene funkcije pogosto niso primarni poklicni cilj.
2. Splošno menedžersko sidro: Značilnost je intrinzična motivacija za prevzemanje odgovornosti, koordinacijo človeških in materialnih virov ter strateško odločanje. Napredovanje v vodstvene položaje se dojema kot naraven razvojni korak in ne kot funkcionalno breme.
3. Avtonomija in neodvisnost: Ključna vrednota je samostojnost pri določanju delovnih nalog, metodoloških pristopov, tempa izvajanja ter delovnega okolja. Visoka stopnja formalizacije, institucionalnega nadzora in rigidni postopki negativno vplivajo na poklicno zadovoljstvo.
4. Varnost in stabilnost: Poklicni uspeh je operacionaliziran skozi predvidljivost zaposlitvenih pogojev, dolgoročno zaposlitveno varnost (npr. nedoločen čas, stabilnost organizacije, transparentna pravila). Osebna toleranca do tveganja in negotovosti je relativno nizka.
5. Podjetniška ustvarjalnost: Dominantna motivacija je kreiranje novih entitet – produktov, storitev, projektov ali organizacijskih struktur. Značilen je afiniteta do procesov grajenja, eksperimentiranja in prevzemanja celovite odgovornosti za inovacijske pobude.
6. Predanost poslanstvu in služenje: Poklicne odločitve so determinirane z željo po prispevanju k širšim družbenim vrednotam in etičnim imperativom (npr. socialna pravičnost, pomoč ranljivim skupinam). Merilo uspeha vključuje tudi oceno družbenega vpliva in koristi za ciljne skupine.
7. Čisti izziv: Primarna motivacijska struktura temelji na reševanju kompleksnih problemov, intrapersonalnem tekmovanju in premagovanju ovir. Poklicna angažiranost je pogojena z obstojem ustreznega stopnje intelektualne stimulacije; izginotje izziva vodi do dekrementa motivacije neodvisno od objektivnih pogojev zaposlitve.
8. Življenjski slog in integracija: Preferira se usklajenost poklicnih zahtev z zasebnim življenjem, zdravstvenim stanjem in osebnimi prioritetami. Delo je relevantna življenjska domena, vendar ne sme prevladati nad ostalimi življenjskimi področji (work-life balance).

Na vajah boste sidra uporabljali kot **orodje za boljše karijerne odločitve**: iz svojega top sidra (ali top 2 sider) boste izpeljali merila izbire (npr. potrebujem visoko avtonomijo, potrebujem stabilnost, potrebujem smisel), nato pa jih uporabili pri analizi priložnosti in pri oblikovanju osebnih meril kariernega uspeha (Schein, 1990; Abessolo idr., 2017).

## Naloga: Kratki samoocenjevalni test kariernih sider

- Metoda: Samoocenjevanje
- Čas: 15 min
- Oblika: individualno
- Rezultat: top 3 sidra

Naloga je zasnovana z namenom, da identificirate svoje najmočnejše karierno sidro (ali dva najmočnejša) – tisti »notranji kompas«, ki v ključnih odločitvah pogosto prevlada. Poudariti velja, da rezultati ne predstavljajo diagnostike, temveč izhodišče za refleksijo in nadaljnji pogovor.

### Navodila za reševanje:

1. Preberite vsako trditev in jo ocenite na lestvici 1–6 (*1 = sploh ne velja zame; 2 = večinoma ne velja; 3 = delno velja; 4 = precej velja; 5 = zelo velja; 6 = popolnoma velja zame*)
2. Odgovarjajte po občutku in izkušnjah, ne po tem, kaj se »sliši prav«.
3. Ne preskakujte trditve. V primeru negotovosti izberite vrednost, ki je najbližja vaši situaciji.
4. Ko zaključite, seštejte točke po posameznih sidrih (sledite navodilom točkovanja).
5. Izpišite 2 vodilni sidri in napišite kratko razlago, zakaj ju identificirate kot dominantni.
6. Rezultat preverite še z »realnostnim testom«: ali se prepoznani sidri ujemata s tem, kako v praksi dejansko izbirate delo/projekte?

Trditve (oceni 1–6)/Vpišite oceno na črto ( \_\_\_\_ ).

#### A) Tehnično/funkcionalno sidro (strokovno mojstrstvo)

1.	Rad/a postanem res dober/a v svojem strokovnem področju in mi je to pomembneje kot naziv.	<input type="text"/>
2.	Najbolj me motivira, ko rešujem strokovno zahtevne naloge in se poglobljam v vsebino.	<input type="text"/>
3.	Če bi moral/a izbirati med vodenjem ljudi in razvojem strokovnosti, bi izbral/a strokovnost.	<input type="text"/>

#### B) Splošno menedžersko sidro (vodenje, odgovornost, vpliv)

4.	Privlači me odgovornost za rezultate in usklajevanje ljudi, virov in odločitev.	<input type="text"/>
5.	Všeč mi je, ko lahko vplivam na smer ekipe/organizacije in sprejemam ključne odločitve.	<input type="text"/>
6.	Dolgoročno si predstavljam, da vodim ljudi ali projekte na višji ravni.	<input type="text"/>

#### C) Avtonomija/neodvisnost

7.	Najbolj cenim svobodo pri tem, kako delam (način, tempo, organizacija časa).	<input type="text"/>
8.	Težko prenašam preveč pravil, mikro-nadzora ali rigidnih postopkov.	<input type="text"/>
9.	Raje imam delo, kjer lahko sam/a izberem pristope in imam prostor za lastne odločitve.	<input type="text"/>

**D) Varnost/stabilnost**

10.	Pomembno mi je, da so pogoji dela stabilni in predvidljivi (dohodek, urnik, pogodba).	<input type="text"/>
11.	Pri odločitvah mi veliko pomeni zanesljivost in dolgoročna varnost bolj kot »velik skok«.	<input type="text"/>
12.	Raje izberem manj tvegano pot, če mi daje občutek miru in stabilnosti.	<input type="text"/>

**E) Podjetniška ustvarjalnost**

13.	Močno me motivira ustvarjanje nečesa novega (projekt, izdelek, storitev, organizacija).	<input type="text"/>
14.	Užival/a bi, če bi imel/a možnost graditi nekaj od začetka in prevzeti lastništvo.	<input type="text"/>
15.	Tveganje mi ni nujno problem, če vidim priložnost za razvoj in ustvarjanje.	<input type="text"/>

**F) Predanost poslanstvu/služenje**

16.	Pomembno mi je, da ima moje delo smisel in prispeva k nečemu, kar cenim.	<input type="text"/>
17.	Lažje vztrajam v zahtevnem delu, če verjamem, da pomaga ljudem/družbi.	<input type="text"/>
18.	Denar ali status mi ne pomenita toliko, če delo ni skladno z mojimi vrednotami.	<input type="text"/>

**G) Čisti izziv**

19.	Najbolj me motivira, ko imam težak problem, ki ga želim premagati.	<input type="text"/>
20.	Ko naloga postane rutina, se mi motivacija hitro zmanjša – potrebujem nove izzive.	<input type="text"/>
21.	Privlačijo me situacije, kjer se moram dokazati in presegati svoje meje.	<input type="text"/>

**H) Življenjski slog/integracija**

22.	Zame je uspeh, da delo podpira moje življenje (zdravje, odnosi, čas) in ne obratno.	<input type="text"/>
23.	Pri izbiri dela mi je pomembna fleksibilnost (čas, lokacija, obseg), da uskladim druge obveznosti.	<input type="text"/>
24.	Ne želim kariere, ki bi dolgoročno zahtevala stalne žrtve na račun zasebnega življenja.	<input type="text"/>

\*Opomba: Ta mini vprašalnik ni formalni standardizirani test kariernih sider, temveč služi kot poenostavljena simulacija za samooceno in razmislek. Njegov namen je, da vam pomaga prepoznati možne usmeritve interesov, ne pa da predstavlja dokončno ali diagnostično oceno vašega profila.

**Točkovanje (izračun)**

Seštejte ocene trditev pri vsakem sidru.

- A Tehnično/funkcionalno (1 + 2 + 3) = \_\_\_\_\_
- B Menedžersko (4 + 5 + 6) = \_\_\_\_\_
- C Avtonomija (7 + 8 + 9) = \_\_\_\_\_
- D Varnost (10 + 11 + 12) = \_\_\_\_\_
- E Podjetniško (13 + 14 + 15) = \_\_\_\_\_
- F Poslanstvo (16 + 17 + 18) = \_\_\_\_\_
- G Izziv (19 + 20 + 21) = \_\_\_\_\_
- H Življenjski slog (22 + 23 + 24) = \_\_\_\_\_

**Moje top 1 sidro:** \_\_\_\_\_ (točke: \_\_\_\_\_)

**Moje top 2 sidro:** \_\_\_\_\_ (točke: \_\_\_\_\_)

Kratka interpretacija:

Top 1 = sidro, ki ga je v kariernih odločitvah najtežje kompromitirati ali opustiti. Predstavlja temeljno vrednoto, ki determinira dolgoročno poklicno zadovoljstvo in angažiranost.

Top 2 = drugo močno sidro, ki pogosto pojasni vaša merila (npr. avtonomija + poslanstvo). Lahko deluje kot korekcijski faktor pri uresničevanju prvega sidra.

Kombinacija sider = če so rezultati za več sider zelo izenačeni, to kaže na kompleksno motivacijsko strukturo (npr. sočasna prioriteta varnosti in življenjskega sloga). V takšnih primerih je ključno analizirati, kako se sidra medsebojno ojačujejo ali potencialno izključujejo v konkretnih situacijah.

**Realnostni test (preverite, ali drži)**

Odgovorite kratko:

1. Katera pretekla odločitev (študij, delo, projekt) najbolj potrjuje top 1. sidro?

---

---

---

---

2. Kateri kompromis bi vam bil najtežji (npr. manj avtonomije, manj stabilnosti, manj smisla)?

---

---

---

Na podlagi top 1–2 sider zapišite 3 merila, ki jih mora imeti dobra karierna priložnost za vas:

**Moja 3 merila (iz sider):**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_



## Naloga: Pretvorba sider v merila

- Metoda: Delavnica
- Čas: 20 min
- Oblika: individualno
- Rezultat: merila in rdeče zastavice

### Navodila za reševanje:

1. Za vsako od tvojih top sider zapišite:
  - (a) kaj mora priložnost vsebovati (»must-have«) – nujni pogoj, brez katerega priložnost ni sprejemljiva;
  - (b) kaj je za vas »rdeča zastavica« (red flag) – dejavnik, ki priložnost diskvalificira.
2. Dodajte en način kompenzacije tveganja za vsako sidro (npr. dodatno učenje, varnostna mreža, mentor).

Moje sidro	Merilo (must-have)	Tveganje (red flag)	Kompensacijski ukrep

### Zaključna refleksija:

Katero sidro pri sebi najbolj podcenjujete (ali ga ignorirate) in kakšne posledice bi to lahko imelo pri izbiri dela ali prakse?

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



### 1.3 Teorije kariernega razvoja – okvirji za razumevanje odločitev

► **Namen poglavja:** Cilj poglavja je spoznati izbrane teorije kariernega razvoja in jih aplicirati kot analitične »leče« za razlago kariernih odločitev, prehodov in ovir.

▼ **Učni izidi:**

Po zaključku poglavja boste zmožni:

- razložiti osnovno logiko vsaj treh teorij (npr. Super, Holland, SCCT, Savickas - career construction);
- aplicirati teorijo na konkretni karierni primer;
- identificirati tipične ovire v odločanju (informacijski primanjkljaj, samozavest, podpora) ter predlagati ustrezne ukrepe;
- izbrati teorijo, ki najbolj ustreza razumevanju lastne situacije.

▲ **Ključna vprašanja:**

1. Kaj teorije kariernega razvoja omogočajo (in kje so njihove omejitve)?
2. Kako se razlikujejo tri paradigme: razvojni pristop, ujemanje oseba–okolje ter socialno-kognitivni pristop?
3. Katere ovire pri kariernem odločanju so najpogostejše in kako jih sistematično nasloviti?

Ključni pojmi	Pojasnilo
Superjeva teorija	Kariera kot razvoj skozi življenjske faze in vloge (self-concept) (Super, 1990).
RIASEC	Interesi in okolja: ujemanje oseba–okolje (Holland, 1997).
SCCT	Vpliv samo-učinkovitosti, pričakovanj izidov in ciljev (Lent in Brown, 2019).
Karierna prilagodljivost	Viri za soočanje s prehodi (Rudolph idr., 2017).
Ovire pri odločanju	Pomanjkanje informacij, nejasni cilji, nizka samozavest, pritisk okolice.

Teorije kariernega razvoja predstavljajo strukturirane analitične okvirje, ki omogočajo pojasnjevanje individualnih razlik v odločanju, dinamike razvoja interesov in identitete ter vpliva okolja na karierni razvoj. Razvojne teorije (npr. Super) poudarjajo, da kariera obsega več življenjskih vlog in da se karierni samokoncept kontinuirano spreminja skozi čas. Teorije ujemanja (npr. Holland) se osredotočajo na skladnost med individualnimi interesi in značilnostmi delovnega okolja. Socialno-kognitivna teorija kariere (SCCT) pojasnjuje, kako na izbire vplivajo prepričanja o lastni zmožnosti (self-efficacy), pričakovani izidi in cilji, ob tem pa upošteva tudi podporo in ovire iz okolja (Lent in Brown, 2019). Karierna prilagodljivost predstavlja v zadnjem času poudarjen skupek virov (skrb, nadzor, radovednost, zaupanje), ki posameznikom omogočajo učinkovito navigacijo prehodov in negotovosti (Rudolph idr., 2017).



**Naloga: Jigsaw – teorije (skupinsko učenje)**

- Metoda: Jigsaw
- Čas: 30 min
- Oblika: skupine
- Rezultat: plakat/1 stran povzetka

**Navodila za reševanje:**

1. V razredu se razdelite v 4 ekspertne skupine: Super, Holland, SCCT, career construction/ adaptability.
2. Vsaka skupina pripravi:
  - 3 ključne pojme,
  - 1 primer uporabe,
  - 1 omejitev teorije.
3. Nato se premešate v mešane skupine in si razložite teorije. Zapišite primerjalno tabelo.

Teorija	3 Ključni pojmi:	1 primer uporabe	1 omejitev/kdaj ni dovolj

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



## 1.4 Karierna vizija in merila uspeha – kaj zame pomeni »dobra kariera«

► **Namen poglavja:** Cilj poglavja je opredeliti karierni uspeh z vidika objektivnih in subjektivnih kazalnikov ter oblikovati karierno vizijo in merila, ki bodo služili kot temelj za kasnejši razvoj kariernega načrta.

### ▼ Učni izidi:

Po zaključku poglavja boste zmožni:

- razločevati med objektivnim in subjektivnim kariernim uspehom ter navesti tipične kazalnike za oba vidika;
- pojasniti, zakaj se lahko objektivni in subjektivni uspeh divergirata (z ilustrativnimi primeri iz prakse);
- oblikovati rubriko (kriteriji, uteži, merljivost) za sistematično merjenje kariernega uspeha;
- izdelati osnutek triletno karierno vizijo in jo pretvoriti v dva do tri merljive cilje.

### ▲ Ključna vprašanja:

1. Kako merimo karierni uspeh in zakaj razlikujemo med dvema vidikoma?
2. Kaj subjektivno predstavlja uspeh za posameznika (smisel, zadovoljstvo, rast)?
3. Kako transformirati vizijo v merljive cilje in objektivne kazalnike?

Ključni pojmi	Pojasnilo
Objektivni uspeh	Zunanji kazalniki: položaj, plača, status, napredovanje (Ng idr., 2005).
Subjektivni uspeh	Notranji kazalniki: zadovoljstvo, smisel, ujemanje, dobro počutje (Hall, 2004).
Karierna vizija	Želeni opis prihodnje smeri (ne le naziv).
Rubrika	Nabor kriterijev z utežmi in opisom stopenj.
Kazalnik/dokaz	Kaj pokaže, da cilj dosegaš (merilo, dokazilo).

Karierni uspeh se konceptualizira skozi dva komplementarna vidika. Objektivni uspeh se nanaša na zunanje, intersubjektivne primerljive kazalnike (npr. hierarhični položaj, višina plače, frekvenca napredovanj). Subjektivni uspeh pa zajema notranje, individualno determinirane kriterije (npr. zadovoljstvo, smisel, občutek rasti) (Ng idr., 2005; Hall, 2004). V praksi med vidikoma pogosto obstaja divergenca: posameznik lahko realizira visoko objektivno stopnjo uspeha (npr. visoka plača), hkrati pa nizko subjektivno zadovoljstvo, ali obratno. Zato je pri menedžmentu kariere ključna predhodna operacionalizacija – opredelitev osebnih kriterijev uspeha in mehanizmov njihovega spremljanja. Empirične raziskave kažejo, da se subjektivni uspeh signifikantno korelira z ujemanjem med osebnimi značilnostmi in zahtevami delovnega mesta ter z možnostmi učenja in avtonomije. Objektivni uspeh je pogosteje determiniran s strukturami priložnosti in organizacijskimi sistemi (Ng idr., 2005). Kakovostno oblikovana karierna vizija integrira oba vidika: opredeljuje smer (kaj želim delati), temeljne vrednote (zakaj) ter merila evalvacije (kako bom vedel/a, da sem na pravi poti).

### Naloga: Moja matrika »Uspeh zame = ...«

- Metoda: Refleksija
- Čas: 20 min
- Oblika: individualno
- Rezultat: matrika uspeha

#### Navodila za reševanje:

1. Izberite 5 kazalnikov objektivnega uspeha in 5 kazalnikov subjektivnega uspeha, ki so relevantni za vas osebno.
2. Za vsak kazalnik zapišite: kako bi ga izmerili (dokaz) in razmislite, kateri dejavniki tveganja lahko izkrivljajo veljavnost merjenja (npr. socialno primerjanje, zunanji pritisk, tveganje izgorelost).

Kazalnik (objektivni/subjektivni)	Zakaj je zame pomemben	Kako ga izmerim (dokaz)	Tveganje/izkrivljanje

3. Zapišite svoja top-3 merila uspeha danes in utemeljite zakaj. Nato zapišite, kako menite, da se bodo merila spremenila čez 5 let (če se spremenijo).

Danes – moja top-3 merila (z utemeljitvijo)	Čez 5 let – moja top-3 merila (z utemeljitvijo)

### Naloga: Matrika kariernega uspeha

- Metoda: matrika, TBL; PBL
- Čas: 30 min
- Oblika: skupina 3–5
- Rezultat: matrika s kriteriji in utežmi

#### Navodila za reševanje:

1. V skupini izberite 6–8 kriterijev kariernega uspeha (objektivne in subjektivne) in indikator.
2. Vsakemu kriteriju določite utež (skupaj 100 %). Več točk pri posamezni uteži pomeni večjo pomembnost v rubriki, pri tem pazite, da ne določite vsem kriterijem enake vrednosti (vsota uteži = 100 %).
3. Za vsak kriterij opišite 3 ravni dosežka (nizko/srednje/visoko) tako, da so opisi merljivi in razumljivi.
4. Podan je primer.

Kriterij uspeha	Indikator/kazalnik	Utež (%)	Nizko (opis)	Srednje (opis)	Visoko (opis)	Merjenje
<i>Finančni uspeh (objektiven)</i>	<i>Neto mesečni dohodek + stabilnost prihodkov</i>	<i>15</i>	<i>Dohodek pod dogovorjenim ciljem; pogosta nihanja; zamude izplačil</i>	<i>Dohodek dosega cilj večino mesecev; manjša nihanja</i>	<i>Dohodek stabilno presega cilj <math>\geq 6</math> mesecev; jasna rast prihodkov</i>	<i>Plačilne liste/izpis prihodkov (freelancer) + trend 6 mesecev</i>


**Plenarna razprava:**

- Vsaka skupina predstavi **top 3 kriterije** in zakaj ima ta kriterij visoko utež.
- Kateri kriteriji prevladujejo: objektivni ali subjektivni?

---

---

---

---

**Naloga: Karierna vizija (3 leta) → cilji**

- Metoda: Pisanje + načrtovanje
- Čas: 25 min
- Oblika: individualno
- Rezultat: vizija + 3 cilji

**Navodila za reševanje:**

1. Napišite kratek opis karierne vizije za čez 3 leta (8–10 stavkov): kaj delate, v kakšnem okolju, s kom, kaj se učite, kakšen je vaš tipični dan.
2. Iz vizije izpeljite 3 cilje: en kompetenčni cilj (učenje), en izkustveni cilj (projekt/izkušnja), en mrežni cilj (stiki).
3. Za vsak cilj dodajte en kazalnik/dokaz (kaj boš pokazal/a).

Moja vizija (8–10 stavkov):

---

---

---

---





## 2 UPRAVLJANJE KARIERE V ORGANIZACIJI

V drugem delu vsebine predmeta boste kariero obravnavali z **organizacijske perspektive**. Če ste v prvem delu predvsem gradili sposobnost samousmerjenega vodenja kariere, boste v drugem delu razvijali razumevanje, kako karierne poti nastajajo tudi znotraj sistemov, pravil, praks, kultur in odločitev, ki jih sprejemajo organizacije. To je ključnega pomena, saj je kariera vedno rezultat prepletanja dveh logik: individualnih ciljev, vrednot in kompetenc na eni strani ter organizacijskih priložnosti, potreb in omejitev na drugi strani.

Ključni izziv menedžmenta kariere predstavlja usklajevanje individualnih aspiracij z organizacijskimi možnostmi. Brečko (2006, str. 45) opozarja, da »kariera ni le individualna odločitev, temveč nenehen dialog med organizacijo in posameznikom, v katerem se oblikujejo pričakovanja, dogovori in skupna razumevanja o razvojnih možnostih«. Ta dialog zahteva aktivno vlogo obeh strani: posameznika, ki jasno izrazi svoje cilje in pričakovanja, ter organizacije, ki transparentno komunicira razvojne priložnosti in kriterije napredovanja.

Najprej boste spoznali, kako organizacije oblikujejo **karierne priložnosti**: od internih razpisov in mobilnosti (premikov med ekipami/vlogami) do razvojnih programov, mentorstva, rotacij, projektnega dela, ocenjevanja potenciala in načrtovanja nasledstev. V praksi to pomeni, da »dobra karierna priložnost« ni vedno enaka napredovanju po hierarhiji. Pogosto gre za prehod v zahtevnejšo vlogo, prevzem projekta, razvoj kompetenc, širitev odgovornosti ali prehod v drugo funkcijo. Razumevanje teh mehanizmov vam omogoča, da priložnosti prepoznate pravočasno ter da znate izbrati tiste, ki podpirajo vaš razvoj.

Drugi pomemben poudarek tega dela je **psihološka pogodba**, nepisani del dogovora med vami in organizacijo: kaj vi pričakujete (npr. razvoj, pravičnost, stabilnost, povratno informacijo) in kaj organizacija pričakuje od vas (npr. prispevek, prilagodljivost, učenje, odgovornost). Ko razumete psihološko pogodbo, lažje razločite med tem, kar je bilo obljubljeno, tem, kar je realno mogoče, in tem, kar je treba aktivno izpogajati ter uskladiti. To ni »trda pogajalska igra«, temveč večšina profesionalne komunikacije: kako postaviti vprašanja, kako izraziti pričakovanja, kako zahtevati jasnost in kako preveriti, ali se dogovori uresničujejo.

V tem delu se boste zato učili tudi zelo praktičnih veščin: kako pripraviti in voditi razvojni/karierni razgovor, kako prositi za povratno informacijo, kako predstaviti svoje interese in kompetence, kako argumentirati razvojni predlog (npr. mentorstvo, izobraževanje, rotacija, projekt) ter kako skupaj z vodjo ali HR oblikovati naslednje korake. Cilj ni, da »čakate«, kaj bo organizacija ponudila, temveč da znate svoj razvoj sooblikovati: da razumete pravila igre, uporabljate ustrezne kanale ter se odločate na podlagi dokazov (rezultatov, kompetenc, portfelja) in realnih možnosti v organizaciji.

Skratka: v drugem delu boste razvijali organizacijsko karierno pismenost; razumevanje, kaj lahko upravičeno pričakujete, kako sistemi delujejo, kako prepoznati priložnosti ter kako z jasno komunikacijo in dogovorjenimi koraki aktivno sooblikovati svojo kariero znotraj organizacije.

## 2.1 Organizacijski menedžment kariere – sistemi, prakse in onboarding

► **Namen poglavja:** Poglavje je zasnovano z namenom, da udeleženci razvijejo celovito razumevanje organizacijskega upravljanja karier ter vloge onboardinga pri uspešni vključitvi in zgodnjem razvoju zaposlenih. Posebna pozornost je namenjena mehanizmu, s katerimi organizacije sistematično podpirajo karierno napredovanje, ter analizi kritičnega obdobja prve zaposlitve.

### ▼ Učni izidi:

Po zaključku poglavja boste zmožni:

- opisati tipične prakse organizacijskega menedžmenta kariere (razvojne razgovore, mentorstvo, rotacije);
- pojasniti, zakaj je onboarding kritičen dejavnik za uspešnost in zadržanje zaposlenih;
- analizirati konkretni primer organizacije ter identificirati vrzeli v praksi;
- oblikovati strukturiran 30–60–90 dnevni onboarding načrt za izbrano poklicno vlogo.

### ▲ Ključna vprašanja:

1. Katere prakse organizacije sistematično uporabljajo za podporo razvoju karier zaposlenih?
2. Na kakšen način onboarding povezuje pričakovanja, organizacijsko kulturo in proces učenja?
3. Kateri objektivni dokazi omogočajo oceno, ali organizacija dejansko podpira razvoj zaposlenih?

Ključni pojmi	Pojasnilo
Karierni sistemi	Poti, kriteriji napredovanja, interna mobilnost, razvojni programi.
Mentorstvo/coaching	Podpora učenja in odločanja prek odnosa z mentorjem.
Razvojni razgovor	Strukturiran pogovor o ciljih, razvoju, priložnostih.
Onboarding	Proces vključitve in učenja v prvih mesecih (Bauer, 2010).
Dokazi prakse	Konkretni: programi, rotacije, meritve, čas mentorja, proračun.

Organizacijski menedžment kariere vključuje sisteme in prakse, ki zaposlenim omogočajo razvoj: jasno definirane karierne poti, razvojne razgovore, mentorstvo, rotacije, projektno delo in učenje. Kot poudarjajo Kohont idr. (2021, str. 156), »učinkovit menedžment človeških virov vključuje sistematično načrtovanje kariernih poti, ki omogoča horizontalno in vertikalno mobilnost ter razvoj kompetenc zaposlenih skladno s strategijo organizacije«. Sodobne organizacije pogosto kombinirajo formalne programe in bolj agilne pristope, kjer zaposleni razvijajo kompetence prek projektov (Bagdadli in Gianecchini, 2019). Onboarding je del tega sistema: kakovostna vključitev v prvih tednih in mesecih izboljša razumevanje vloge, povezovanje s sodelavci in hitrost učenja ter zmanjša tveganje zgodnjega odhoda (Bauer, 2010). Za posameznika je ključna aktivna vloga: preverjanje pričakovanj, iskanje povratnih informacij in zbiranje dokazov o napredku.

## Naloga: Diagnostika organizacije – v kolišni meri podpira kariero?

- Metoda: Analiza + dokazi
- Čas: 25 min
- Oblika: pari
- Rezultat: checklista z dokazi

### Navodila za reševanje:

1. Izberita organizacijo, za katero lahko pridobita vsaj 3 vire dokazov. Organizacija je lahko:
  - delodajalec (študentsko delo, redna zaposlitev),
  - organizacija, kjer opravljata prakso,
  - znano podjetje/javna ustanova, kjer imate dostop do informacij,
  - organizacija, kjer dela nekdo, ki vama lahko odgovori na nekaj vprašanj (npr. sorodnik, znanec).

### Kriteriji izbire (izpolnita):

1. Organizacija ima vsaj 20 zaposlenih (da je smiselno govoriti o sistemih).
2. Imata vsaj 1 notranji kontakt *ali* vsaj 3 javne vire (splet, poročilo, oglasi, LinkedIn).
3. Organizacija ima vsaj osnovne HR aktivnosti (razpisi, uvajanje, usposabljanja ipd.).

Izbrana organizacija: \_\_\_\_\_

Panoga/dejavnost: \_\_\_\_\_

Velikost (okvirno): \_\_\_\_\_

Zakaj je primerna za diagnostiko? (1–2 stavka)

---



---



---

2. Kako zbirata dokazila? Obkrožita, katere vire bosta uporabila (obvezno uporabita vsaj 3 vire od navedenih):
  - javna spletna stran organizacije (npr. Kariera, O nas, Zaposlitev)
  - oglasi za delo (opis onboarding, razvoj, kompetence)
  - LinkedIn profili zaposlenih (premiki, razvoj, vloge)
  - letno poročilo/trajnostno poročilo/kadrovsko poročilo
  - intervju (10 min) z zaposlenim/HR/vodjo (telefon/Zoom/v živo)
  - lastna izkušnja (praksa/študentsko delo) – opazovanja + zapiski
  - interni dokument (če ga lahko delita brez občutljivih podatkov): npr. onboarding checklista, pravilnik, intranet

**Opozorilo:** Ne zapisujta občutljivih osebnih podatkov. Dokaze navajajta splošno (npr. na spletni strani piše..., v oglasu je navedeno..., zaposleni je povedal...).

3. Ocenita vsako diagnostično trditev in dopišita dokaz (kaj sta videla/slišala/prebrala). Za dokaz napišita 1–2 stavka + vir (npr. *oglas za delo z dne...*, *spletna stran*, *rubrika Kariera*, *intervju*, *vloga sogovornika...*).

	Trditev	Ocena (DA/DELNO/NE)	Dokaz (kaj konkretno potrjuje oceno + vir)
1	Organizacija ima strukturiran onboarding (uvajalni načrt, mentor/buddy, ključne aktivnosti v prvih 30–90 dneh).	—	
2	Vloge in pričakovanja so jasno opisana (opis delovnega mesta, cilji, kompetence).	—	
3	Obstaja možnost razvojnih razgovorov (vsaj 1 × letno ali ob prehodih).	—	
4	Organizacija ponuja usposabljanja (interno/eksterno) in imajo zaposleni dostop do učenja.	—	
5	Obstajajo prakse povratne informacije (ne le ocenjevanje, tudi razvojna usmeritev).	—	
6	Organizacija omogoča interno mobilnost (premiki med vlogami, projekti, oddelki, interni razpisi).	—	
7	Karijerne poti so vsaj delno transparentne (kaj pomeni napredovanje, kaj se ocenjuje, kriteriji).	—	
8	Mentorstvo/coaching je prisoten (formalno ali jasno spodbujeno neformalno).	—	
9	Organizacija meri ali spremlja vsaj nekaj HR kazalnikov (npr. fluktuacija, zadovoljstvo, usposabljanja, zadržanje).	—	
10	Organizacija jasno komunicira psihološko pogodbo (kaj ponuja in kaj pričakuje, npr. rast, odgovornost, kultura).	—	

4. Izberita 2 vrzeli (trditvi z oceno »ne« ali »delno«), ki sta najbolj kritični za: onboarding novih zaposlenih ali razvoj/mobilnost ali zadržanje zaposlenih.

**Vrzeli, ki jih izbereva** (z utemeljitvijo):

Vrzel 1: \_\_\_\_\_

Zakaj je kritična: \_\_\_\_\_

Vrzel 2: \_\_\_\_\_

Zakaj je kritična: \_\_\_\_\_

5. Za vsako vrzel predlagajta 1 izboljšavo z nizkim stroškom (čas, proces, dokument, komunikacija, rutina).

**Izboljšava 1 (nizki stroški):**

- Kaj uvedemo: \_\_\_\_\_
- Kdo je odgovoren: \_\_\_\_\_
- Kdaj: \_\_\_\_\_
- Kako vemo, da deluje (1 kazalnik): \_\_\_\_\_

**Izboljšava 2 (nizki stroški):**

- Kaj uvedemo: \_\_\_\_\_
- Kdo je odgovoren: \_\_\_\_\_
- Kdaj: \_\_\_\_\_
- Kako vemo, da deluje (en kazalnik): \_\_\_\_\_

Primeri »nizkocenovnih izboljšav (za idejo):

- *onboarding checklista + 30/60/90 dnevni plan*
- *»buddy sistem« za prve 4 tedne*
- *20-min »check-in« pogovor po 2 tednih in po 6 tednih*
- *enostranski dokument: kaj pričakujemo/kaj ponujamo (psihološka pogodba)*
- *interna objava prostih projektov (mini interna mobilnost)*
- *kratka rubrika za razvojni razgovor (3 cilji + 2 kompetenci + 1 ukrep)*

**Naloga: 30–60–90 onboarding načrt**

- Metoda: Načrtovanje
- Čas: 30 min
- Oblika: individualno
- Rezultat: načrt za izbrano vlogo

**30–60–90 načrt** predstavlja strukturiran okvir uvajanja, ki temelji na progresivnem razvoju kompetenc in odgovornosti, kjer v prvih **30 dneh** zgradite temelje (orientacija, osnovne naloge), v **60 dneh** prevzamete samostojne odgovornosti, v **90 dneh** pa dosežete stabilno učinkovitost in prispevate izboljšave.

**Navodila za reševanje:**

1. Izberite delovno mesto ki ga lahko realno zasede diplomant/diplomantka ekonomije in je skladno z vašimi osebnimi interesi:
  - računovodski referent/knjigovodja
  - HR generalist/ kadrovski referent (junior)
  - sodelavec v marketingu (junior, digital)
  - skrbnik prodajne administracije/komercialna podpora (junior)
  - nabavni referent (junior buyer)
  - svetovalec za stranke/skrbnik ključnih strank (junior)
  - koordinator projektov/projektni referent (junior, poslovni projekti)
  
2. Določite cilje uvajanja v organizacijo/na izbrano delovno mesto za prvih 30 dni (razumevanje, odnosi), 60 dni (samostojnost) in 90 dni (prispevek/vrednost).
3. Za vsak cilj določite dejavnosti (konkretni akcijski koraki), ključne ljudi (osebe, s katerimi je potrebno vzpostaviti delovno razmerje, mreže) in dokaz napredka (merljiv indikator, ki potrjuje doseganje cilja).

Obdobje	Cilji	Dejavnosti	Ključni ljudje/viri	Dokaz napredka
0–30dni				
31–60 dni				
61–90 dni				

Spodaj je primer, ki pokaže zelen nivo konkretizacije za uvajanje na delovno mesto Finančni analitik/kontroling (junior)

Obdobje	Cilji	Dejavnosti	Ključni ljudje/viri	Dokaz napredka
0–30 dni	1) Razumem osnovne procese in finančno "logiko" podjetja (stroškovna mesta, konti, KPI). 2) Imam urejene dostope in znam poiskati ključne podatke. 3) Pripravim prvo enostavno poročilo ob podpori mentorja.	- HR uvod + administracija; pregled organizacije in ključnih oddelkov. - Uvajanje v ERP/BI: kje so podatki, kdo je lastnik podatkov. - »Shadowing« pri mesečnem poročanju (opazujem pripravo poročila). - Mini naloga: izvoz podatkov stroškov po oddelkih in priprava pregledne tabele. - Kratek tedenski check-in (15 min) z mentorjem: kaj razumem, kaj mi ni jasno.	- Mentor v kontrolingu. - Vodja financ/kontrolinga. - IT podpora (dostopi do ERP/BI). - Interna dokumentacija: kontni plan, definicije KPI, pretekla poročila.	- Aktivirani vsi dostopi (potrdilo/kljukica v onboarding listi). - 1 izdelana Excel tabela »stroški po oddelkih« + komentarji mentorja. - Mini »cheat sheet« (1 stran): 10 ključnih KPI + pomen.
31–60 dni	1) Samostojno pripravim 2 redni analizi/poročili (z manj popravki). 2) Znam razložiti 1 večje odstopanje (variance) s podatki. 3) Povežem se z vsaj 2 oddelkoma za razumevanje ozadja števil.	- Prevzamem pripravo dveh standardnih izpisov (npr. stroški po stroškovnih mestih + prihodki po produktih) in ju oddam v dogovorjenem formatu. - Analiza odstopanj: izberem 1 KPI, kjer je odstopanje večje, in poiščem 2–3 možne razloge (podatki + razlaga). - 2 kratka usklajevalna pogovora (10–15 min) z oddelkoma (npr. prodaja, nabava, proizvodnja) o interpretaciji odstopanj. - Predlagam 1 izboljšavo predstavitve poročila (npr. jasnejše oznake, graf, komentar).	- Mentor + »peer review« s sodelavcem. - Kontakt osebi v dveh oddelkih (npr. nabava, prodaja). - Predloge poročil (template), pretekli trendi, definicije KPI.	- 2 oddani analizi/poročili v roku + evidenca popravkov (manj kot npr. 5 vsebinskih pripomb). - 1 kratek zapis analize odstopanja (½–1 stran: podatki → razlaga → predlog). - Zapis 2 pogovorov (datum + 3 ključne ugotovitve).
61–90 dni	1) Delujem stabilno in zanesljivo v rednem poročevalskem ciklu. 2) Predlagam in testiram 1 nizkocenovno izboljšavo procesa (čas, napake, preglednost). 3) Skupaj z vodjo oblikujem 6-mesečni razvojni plan (kompetence + projekti).	- Izvedem redni mesečni ciklus poročanja skoraj samostojno (mentor preveri le ključne točke). - Identificiram »ozko grlo« (npr. ročni koraki v Excelu, nejasne definicije) in pripravim izboljšavo: standardiziran template, checklisto ali avtomatiziran izračun. - Kratek »90-dnevni pregled«: z vodjo in mentorjem pregledam cilje, dosežke, vrzeli. - Pripravim predlog 6-mesečnega učenja (npr. Power BI/napredni Excel/finančno modeliranje) + 1 projekt, kjer to uporabim.	- Vodja financ/kontrolinga (odločanje). - Mentor (vsebinski pregled). - IT/BI podpora (če je avtomatizacija). - Interni KPI standardi + primeri dobrih praks.	- Uspešno oddan mesečni paket poročil v roku (checklista). - 1 dokumentirana izboljšava (pred/po): prihranek časa ali manj napak (npr. -30 min priprave ali manj ročnih popravkov). - 6-mesečni razvojni plan (1 stran) potrjen na razgovoru.

## Naloga: Simulacija – razvojni razgovor

- Metoda: Igra vlog
- Čas: 20 min
- Oblika: trojke
- Rezultat: vprašanja + povzetek

### Navodila za reševanje:

1. Namen naloge je, da se preizkusite kot udeleženec v razvojnem razgovoru, kjer se dogovorijo pričakovanja, razvojni cilji, kompetence, aktivnosti (učenje/projekt/ mentorstvo) in način spremljanja napredka.
2. Določite si vloge stroke: eden je zaposleni, drugi vodja, tretji HR strokovnjak. Izberite temo razvojnega pogovora. V pomoč vam je opis izhodiščne situacije (scenarij):
  - *Organizacija: srednje veliko podjetje (150–300 zaposlenih) v Sloveniji, kombinacija pisarniških in operativnih delovnih mest.*
  - *Trenutni izziv: v zadnjih 6 mesecih organizacija opaža:*
    - več napak pri predaji nalog in slabšo usklajenost med oddelki,
    - pritiske na roke in več stresa,
    - nekoliko višjo fluktuacijo mlajših zaposlenih,
    - vodje pa imajo občutek, da se razvoj »dogaja naključno«, brez jasnih dogovorov.

*Vodstvo zato uvede bolj strukturirane razvojne razgovore: kratke, jasne, z dogovorjenimi koraki in merili.*
3. Vloge so natančno določene. Delate v trojkah:
  - Zaposleni (junior)
    - želi jasnost glede pričakovanj in razvojnih priložnosti
    - ima nekaj močnih področij in 1–2 razvojni vrzeli
    - prinaša dokaze: primere nalog, rezultate, povratne informacije, težave
  - Vodja (neposredni nadrejeni)
    - odgovoren za rezultate ekipe in razvoj zaposlenega
    - mora uskladiti želje zaposlenega z realnimi potrebami oddelka
    - določi prioritete, »meje« (čas, proračun) in predlaga konkretne korake
  - HR/opazovalec
    - skrbi, da je razgovor strukturiran, pravičen in razvojno usmerjen
    - vodi zapis dogovora in na koncu poda povratno informacijo po rubriki
    - ne »odloča namesto vodje«, ampak podpira proces

### Imena/vloge:

Zaposleni: \_\_\_\_\_

Vodja: \_\_\_\_\_

HR/opazovalec: \_\_\_\_\_

4. Sledi priprava na razgovor.

**A) Zaposleni – pripravi »paket za razgovor«**

Izpolnite spodnje kriterije (zapišite konkretno, ne splošno):

- Moji največji dosežki (vsaj 2) v zadnjih 2–3 mesecih (dokazi):

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

- Moja 1–2 izziva/težavi (kjer se zatika):

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

- Kaj želim razviti v naslednjih 3 mesecih (kompetenca):

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- Moja razvojna želja (projekt/mentorstvo/učenje):

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Zaposleni pripravi 5 vprašanj (npr. priložnosti, pričakovanja, merila).

**B) Vodja – pripravi okvir razgovora**

- Kaj mora zaposleni izboljšati glede na potrebe oddelka (1–2 prioriteti):

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

- Kje ga vidim močnega (1–2 konkretna primera):

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

- Omejitve (čas/proračun/roki):

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- Realna priložnost za razvoj (projekt/mentor):
- 
- 

Vodja pripravi 3 povratne informacije (kaj je dobro, kaj manjka).

**C) HR/opazovalec – pripravi rubriko (checklist)**

Opazuj:

- jasnost ciljev
- uporaba dokazov
- dogovorjeni koraki + roki
- merila uspeha
- ton komunikacije (spoštljivo, konkretno)

**5. Potek razvojnega razgovora (12–15 min)**

**A) Odprtje (1 min) – vodi vodja**

- namen: razvoj + dogovor za naslednje 3 mesece
- struktura: dosežki → izzivi → razvojni cilj → koraki → merjenje

**B) Dosežki in dokazi (3 min) – govori zaposleni**

- navede 2 dosežka + dokaz (kaj konkretno je naredil, kakšen učinek)

**C) Izzivi in ovire (3 min) – oba**

- zaposleni opiše 1–2 izziva
- vodja dopolni z opažanji (konkretno, brez etiket)
- cilj: jasno definirati problem (ne osebnost, ampak vedenje/kompetenca/proces)

**D) Razvojni cilj (2 min) – dogovor**

Dogovorita se za 1 glavni razvojni cilj (SMART):

- Specifično: kaj bo drugače?
- Merljivo: kako to vidimo?
- Dosegljivo: realno v 3 mesecih
- Relevantno: za vlogo/oddelek
- Časovno: do kdaj?

**Razvojni cilj (SMART):** \_\_\_\_\_

Dogovorite **3 ukrepe**, ki so usmerjeni v :

- 1 × učenje (npr. 2 uri/teden, tečaj, interni dokument)
- 1 × praksa v delu (konkretna naloga/projekt)
- 1 × podpora (mentor, shadowing, feedback)







## 2.2 Karierni premiki v organizaciji – 3D logika (vertikalno, horizontalno, proti centru)

► **Namen poglavja:** Cilj poglavja je razviti razumevanje, da se kariera znotraj organizacije ne razvija ekskluzivno vertikalno (navzgor), temveč tudi horizontalno (širitev vloge) in proti centru (povečan vpliv, vidnost ter strateška vpetost). Udeleženci se naučijo identificirati, kateri tip premika je smiseln glede na osebne cilje, kompetence in karierna sidra, ter razvijejo komunikacijski jezik za pogovore z vodstvom ali HR o interni mobilnosti in načrtovanju naslednjih korakov.

### ▼ Učni izidi:

Po zaključku poglavja boste zmožni:

- pojasniti tri vrste kariernih premikov (vertikalni, horizontalni, proti centru);
- identificirati situacije, ko je horizontalni premik razvojno smiselnejši od vertikalnega;
- izdelati mapo možnih premikov za izbrano organizacijo ali področje;
- predlagati dva razvojna koraka, ki povečata verjetnost izvedbe izbranega premika.

### ▲ Ključna vprašanja

1. Kaj konkretno pomeni premik »proti centru« (večji vpliv, kritične naloge) in kako se ta koncept razlikuje od formalnega naziva?
2. V katerih situacijah predstavlja horizontalni premik strateško superiorno odločitev v primerjavi z vertikalnim napredovanjem?
3. Kateri mehanizmi (dokazi, mreža, kompetence) najučinkoviteje povečujejo verjetnost realizacije internega premika?

Ključni pojmi	Pojasnilo
Vertikalni premik	Napredovanje po hierarhiji (več formalne odgovornosti).
Horizontalni premik	Premik v drugo funkcijo/oddelek (širina, razumevanje sistema).
Premik proti centru	Premik v bolj ključne naloge/projekte, več vidnosti in vpliva.
Interna mobilnost	Premiki znotraj organizacije (vloge, projekti).
Karierni kapital	Kompetence, mreže, ugled – dokazila za premik (DeFillippi in Arthur, 1994).

Karierni premiki znotraj organizacije se pogosto konceptualizirajo preozko, ekskluzivno skozi prizmo vertikalnega napredovanja (višji hierarhični položaj, večja odgovornost, višja plača). V praksi pa sodobne organizacije in notranji trgi dela omogočajo multiple oblike razvoja: horizontalne premike (menjava funkcije/oddela, širitev kompetenc, rotacije, projektne vloge) ter premike proti centru (povečana vpetost v ključne procese, dostop do strateških informacij, sodelovanje z odločevalci, višja vidnost). Kohont idr. (2021, str. 201) poudarjajo, da »sistematično načrtovanje kariernih poti omogoča optimalno izkoriščanje človeških virov in zadovoljstvo zaposlenih«, kar se uresničuje prav skozi raznolike oblike premikov, prilagojene potrebam organizacije in posameznika. Ta širši pogled je ključnega pomena, saj je vertikalnih mest intrinzično omejeno, medtem ko se razvoj pogosto realizira prek širjenja kompetenc, eksperimentiranja z različnimi konteksti dela in gradnje notranje mreže.

Za analizo kariernih poti je uporaben Scheinov (1990) model, ki kariero konceptualizira kot gibanje v organizacijskem »prostoru« po treh oseh:

- Vertikalna dimenzija (hierarhična raven) – napredovanje po nivojih odgovornosti in odločevalskih pristojnosti;
- Horizontalna dimenzija (funkcija/strokovno področje) – premiki med področji dela (npr. finance → nabava → projektno vodenje), rotacije in profilna širitev;
- Centralnost (proti centru/periferiji) – premik proti jedru organizacije, kjer se sprejemajo strateške odločitve in potekajo ključni procesi, ali proti periferiji (manjši vpliv, nižja vidnost, podporne ali ozko specializirane vloge).

Scheinova logika omogoča razumevanje, da »dober karierni premik« ni nujno ekvivalenten višjemu nazivu. Horizontalni premiki predstavljajo smiselno strategijo, ko je cilj povečanje zaposljivosti, širitev kompetenc ali iskanje boljšega ujemanja s strokovnimi interesi. Premik proti centru je ključen, ko je prioriteta večji vpliv, poglobljeno razumevanje poslovanja in dostop do strateških projektov. Optimalna karierna strategija je pogosto sekvenčna kombinacija: najprej horizontalno (gradnja kompetenc), nato proti centru (povečanje vpliva in vidnosti), šele nato vertikalno (ko je podlaga zadostno utrjena).

Sodobne organizacije vse intenzivneje poudarjajo interno mobilnost kot mehanizem zadrževanja talentov in prilagajanja spreminjajočim se potrebam. Sistematično vodenje mobilnosti zahteva transparenten pregled kompetenc, jasna merila in aktivno podporo vodij (Keller in Meaney, 2024).

### Naloga: 3D mapa premikov

- Metoda: Mapiranje
- Čas: 25 min
- Oblika: skupina ali individualno
- Rezultat: 3D mapa

#### Navodila za reševanje:

1. Izberite organizacijo (realno ali hipotetično) ali področje (npr. zdravstvo, IT, javna uprava).
2. V tabelo zapišite najmanj tri vertikalne, tri horizontalne in tri premike proti centru, ki bi bili realistično dosegljivi v obdobju 1–2 let.
3. Za vsak identificirani premik določite zahtevane kompetence (specifična znanja, veščine in sposobnosti) ter dokaze (objektive kazalnike, ki potrjujejo pripravljenost za premik, npr. certifikati, projekti, rezultati, priporočila...).

Tip premika	Možen premik (primer vloge/projekta)	Zakaj je smiseln	Potrebne kompetence/dokazi


### Naloga: Interni trg dela – simulacija

- Metoda: Simulacija + pitch
- Čas: 20–25 min
- Oblika: pari
- Rezultat: 60-sekundni pitch

#### Navodila za reševanje:

1. V paru si določita vloge, eden je zaposleni, drugi »internal hiring manager« projekta/vloge.
2. Zaposleni pripravi 60-sekundni pitch: kdo sem, kaj prinašam, kateri dokaz imam, kaj se želim naučiti.
3. Manager postavi 3 vprašanja o dokazih in tveganjih. Nato zamenjata vloge.

#### A) Primer organizacije: *SOVATECH d.o.o.*

- *Velikost: 320 zaposlenih*
- *Dejavnost: proizvodnja + prodaja B2B; močan poudarek na učinkovitosti in podatkih*
- *Trenutni izziv: podjetje želi izboljšati notranje procese in zadržati talente, zato odpira interne projektne vloge (6 mesecev, 20–30 % časa) in eno »razširjeno« vlogo.*

*Interno objavljene priložnosti: Izberite eno priložnost, za katero boste kandidiral/a:*

1. **Projekt »Digitalizacija poročanja« (kontroling/BI):** *Poenotenje ključnih kazalnikov (KPI) in mesečnih poročil ter zmanjšanje ročnega dela (standardizacija predlog, avtomatizacija izračunov, jasne definicije kazalnikov).*
2. **Projekt »Uvajanje novih zaposlenih – Onboarding 2.0« (kadrovska služba):** *Uvedba standarda 30–60–90 dni, sistem »buddy sodelavca« ter redni uvajalni pregledi (check-in) v 2., 6. in 12. tednu.*
3. **Projekt »Zadržanje strank« (prodaja/skrbnišтво strank):** *Zmanjšanje odhodov strank: analiza razlogov (podatki + povratne informacije), segmentacija tveganih strank in priprava predlogov ukrepov za zadržanje.*
4. **Projekt »Optimizacija nabave in prihranki« (nabava):** *Pregled dobaviteljev, analiza cen in dobavnih rokov, predlogi izboljšav (pogajanja, konsolidacija dobaviteljev, izboljšanje pogodbenih pogojev).*

5. **Razširjena vloga »Kordinator poslovnih projektov« (poslovni projekti):** Koordinacija sodelovanja dveh oddelkov pri uvedbi novega procesa (časovnica, dogovori, spremljanje nalog, poročanje o napredku).

Izbrana interna priložnost: \_\_\_\_\_

B) Natančno določene vloge:

1. Vloga: Zaposleni (kandidat)

Vi ste zaposleni v podjetju (junior ali mid), želite interno priložnost. Vaša naloga je:

- pripraviti 60-sekundni pitch,
- navesti dokaze (rezultati, primeri, portfelj),
- povedati, kaj se želite naučiti,
- pokazati, da razumete tveganja in kako jih obvladovati.

2. Vloga: Internal hiring manager (vodja projekta/vloge)

Vi ste vodja projekta ali neposredni nadrejeni, ki izbira interno osebo. Vaša naloga je:

- preveriti »ujemanje« za projekt/vlogo,
- postaviti vprašanja o dokazih, tveganjih in izvedljivosti,
- na koncu dati odločitev: »da/pogojno/ne« + 1 razlog.

*Opomba: Manager ne ocenjuje »simpatij«, ampak dokaze + realnost izvedbe.*

C) Priprava (5 minut)

Zaposleni – pripravi 4 sestavine pitcha (zapišite si, ne improvizirajte):

1. Kdo sem v podjetju? (vloga + 1 moč):

---



---



---

2. Kaj prinašam? (2 kompetenci relevantni za projekt)

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

3. Dokaz (1–2 konkretna primera rezultatov)

- Dokaz 1: \_\_\_\_\_
- Dokaz 2: \_\_\_\_\_

4. Kaj se želim naučiti + zakaj je to koristno za organizacijo

---



---

Manager – pripravi 3 vprašanja (lahko si pomagata s spodnjim naborom):

- Kateri je tvoj najboljši dokaz, da to zmoreš? (konkretno: kaj si naredil/a, kakšen rezultat?)
- Kje je tvoja največja vrzel glede tega projekta in kako jo boš zapolnil/a v 30 dneh?
- Kako boš uskladal/a ta projekt z rednimi nalogami? Kdo prevzame kaj?
- Kakšno tveganje vidiš (čas, kakovost, sodelovanje) in kako ga zmanjšaš?
- Kako boš sodeloval/a z drugimi oddelki, če se pojavijo konflikti prioritete?
- Kateri KPI/rezultat bi bil po tvojem »uspeh projekta« v 6 mesecih?

D) 60-sekundni pitch – predloga

Pitch mora slediti temu zaporedju (približen čas):

1. (10 s) Kdo sem + kaj trenutno delam
2. (15 s) Kaj prinašam (2 kompetenci)
3. (20 s) Dokaz (1 primer z rezultatom)
4. (10 s) Kaj se želim naučiti (in zakaj koristi projektu)
5. (5 s) Zaključek: predlog naslednjega koraka (»Predlagam, da...«)

Primer stavkov:

- V zadnjih 3 mesecih sem ... in rezultat je bil ...
- Moja ključna kompetenca za ta projekt je ..., dokaz je ...
- Moje tveganje je ..., zmanjšam ga tako, da ... (to lahko dodaš, če želiš)

Moja verzija pitcha (osnutek):

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

E) Potek simulacije (15 minut)

1. Krog 1 (7 min):
  - 1 min pitch (zaposleni)
  - 3 min Q&A (manager postavi 3 vprašanja)
  - 2 min povratna informacija managerja (da/pogojno/ne + 1 razlog + 1 predlog izboljšave)
  - 1 min zapis ključnih točk
2. Zamenjava vlog (7 min): enak potek.
3. Zaključek (1 min): vsak izbere 1 izboljšavo pitcha.

F) *Zapis rezultata (artefakt)*. Zaposleni po simulaciji izpolni:

Moja interna priložnost: \_\_\_\_\_

Moje ključne kompetence: 1) \_\_\_\_\_ 2) \_\_\_\_\_

Moj najmočnejši dokaz: \_\_\_\_\_

Moje glavno tveganje + varovalka: \_\_\_\_\_

Kaj se želim naučiti v 6 mesecih: \_\_\_\_\_

**Refleksija:**

Odgovori na 3 vprašanja (2–3 stavki na vprašanje)

1. Kaj sem v pitchu povedal/a dobro (kaj je bilo jasno in prepričljivo)?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Kaj mi je menedžerjevo vprašanje pokazalo, da moram izboljšati (dokazi, merljivost, tveganja, izvedljivost)?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Kaj je moj naslednji konkreten korak, da bom bolj »interno zaposljiv/a« (v 30 dneh)?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Naloga: Dva razvojna koraka za izbrani premik

- Metoda: Načrtovanje
- Čas: 15 min
- Oblika: individualno
- Rezultat: koraki + dokaz

Naloga je zasnovana z namenom, da študenta nauči transformirati abstraktne karierne želje (npr. »rad/a bi napredoval/a«) v izvedljiv, operacionaliziran razvojni načrt. Študent pri tem razvija **karierno načrtovanja kot praktično veščino**: izbere premik, ga razume v kontekstu organizacije, načrtuje realne korake in določi, kako bo napredek dokazal. Naloga služi tudi kot prehodni most do kariernega portfelja, saj sistematično spodbuja zbiranje **dokazil o kompetencah**. Vsak premik zahteva specifičen profil dokazov:

- **vertikalni**: dokaz zanesljivosti, vodstvenih kompetenc, doseženih rezultatov, prevzemanja odgovornosti, odločevalske sposobnosti;
- **horizontalno**: dokaz prenosljivih kompetenc in učenja nove funkcije, adaptibilnost;
- **proti centru**: dokaz vplivanja, sodelovanja z drugimi oddelki, razumevanja poslovne logike, komunikacijske veščine.

### Navodila za reševanje:

1) Izberite 1 premik iz 3D mape

- Vertikalno (več odgovornosti/višji nivo)
- Horizontalno (nova funkcija/oddelek/širitev profila)
- Proti centru (vključitev v ključne procese/projekte/več vpliva)

Nato zapišite izbrani premik z 1 povedjo »iz → v«:

- Iz (trenutna pozicija): \_\_\_\_\_
- V (cilj premika): \_\_\_\_\_

Primeri »iz → v«:

- *Horizontalno: komercialna podpora → nabava*
- *Proti centru: operativne naloge → sodelovanje v projektu optimizacije procesa*
- *Vertikalno: junior analitik → samostojen analitik/vodja mini-projekta*

2) Določite, kaj morate dokazati (kompetence)

Da ne bo korak preveč splošen, najprej opredeli **2 kompetenci**, ki sta ključni za želeni premik.

Kompetenca 1: \_\_\_\_\_

Kompetenca 2: \_\_\_\_\_

Namig (izberite glede na premik):

- *Vertikalno: odgovornost, prioritetizacija, vodenje mini naloge, odločanje, komunikacija*
- *Horizontalno: učenje nove domene, procesno razumevanje, prenos veščin, sodelovanje*
- *Proti centru: vplivanje, sodelovanje z drugimi oddelki, razumevanje KPI, predstavitev predlogov*

## 3) Oblikujte 2 razvojna koraka (za 30–60 dni)

Vsak korak mora izpolnjevati pravilo 3P:

- Projektno/Praktično: vključuje realno aktivnost (ne le »prebral bom«)
- Pregledno: ima rok in obseg (koliko časa, do kdaj)
- Preverljivo: na koncu nastane rezultat (output)

Napišite korake kot mini nalogo z rokom:

**Korak 1 (30–60 dni):**

- Kaj bom naredil/a? \_\_\_\_\_
- Do kdaj? \_\_\_\_\_
- Koliko časa/obsega? (npr. 6 ur, 2 tedna, 3 srečanja) \_\_\_\_\_

**Korak 2 (30–60 dni):**

- Kaj bom naredil/a? \_\_\_\_\_
- Do kdaj? \_\_\_\_\_
- Koliko časa/obsega? \_\_\_\_\_

*Primeri dobrih korakov (da se lažje usmerite):*

- *Shadowing 2× po 60 min pri nabavniku + zapis procesa (1 stran)*
- *Mini projekt: pripravim predlog KPI poročila + test na vzorčnih podatkih*
- *Pripravim in izvedem 10-min predstavitev izboljšave procesa na sestanku*
- *Tečaj Excel/Power BI (4 ure) + izdelam 1 dashboard kot dokaz*

## 4) Določite dokaz napredka za vsak korak.

Dokaz naj bo nekaj, kar lahko pokažete vodji/mentorju/učitelju kot artefakt.

Dokaz mora biti:

- konkreten,
- shranljiv v portfelju,
- povezan s kompetenco.

*Možni dokazi:*

- *kratek dokument ½–1 stran (povzetek, analiza, predlog)*
- *checklist ali procesna shema*
- *Excel tabela/dashboard/poročilo*
- *povratna informacija mentorja (1–2 stavka, podpis/ime ali e-mail povzetek)*
- *zapis udeležbe + refleksija »kaj sem se naučil/a« (5 vrstic)*
- *rezultat: npr. prihranek časa, manj napak, izboljšana jasnost*

Izpolnite razpredelnico:

Izbrani premik (iz → v)	Korak 1 (30–60 dni)	Dokaz	Korak 2 (30–60 dni)	Dokaz

Primer izpolnjene tabele (da je jasno, kaj pričakujemo)

Primer A: Horizontalni premik (komercialna podpora → nabava)

Izbrani premik (iz → v)	Korak 1 (30–60 dni)	Dokaz	Korak 2 (30–60 dni)	Dokaz
Komercialna podpora → Referent nabave	Shadowing: 2× po 60 min spremljam nabavnika pri procesu naročanja + zapišem potek (koraki, dokumenti, kdo odloča). Rok: do 3 tednov.	1-stranski "procesni povzetek nabave" + 3 ključna vprašanja za nabavnika	Mini naloga: na podlagi 5 ponudb dobaviteljev pripravim primerjalno tabelo (cena, dobavni rok, plačilni pogoji, tveganja) in predlog izbire. Rok: do 6 tednov.	Excel tabela + ½ strani utemeljitev izbire (kriteriji + tveganja)

Primer B: Premik proti centru (operativa → strateški projekt)

Izbrani premik (iz → v)	Korak 1 (30–60 dni)	Dokaz	Korak 2 (30–60 dni)	Dokaz
Operativne naloge → vključenost v projekt »Digitalizacija poročanja«	Pripravim predlog 3 KPI, ki so trenutno nejasni (definicija + vir podatkov + odgovorna oseba). Rok: do 30 dni.	1 stran »KPI definicije (3)« + vir podatkov	Na vzorčnih podatkih sestavim 1 preprost mesečni pregled (Excel/BI) in ga predstavim mentorju (10 min). Rok: do 60 dni.	Poročilo/dash + zapis feedbacka mentorja (3 alineje)



## 2.3 Nova psihološka pogodba – pričakovanja, dogovori in (ne)ujemanje

► **Namen poglavja:** Cilj poglavja je razviti razumevanje psihološke pogodbe, sklopa nepisanih pričakovanj med posameznikom in organizacijo. Poudarek je na sposobnosti prepoznavanja, artikulacije in aktivnega upravljanja te dinamične relacije.

### ▼ Učni izidi:

Po zaključku poglavja boste zmožni:

- pojasniti pojem psihološke pogodbe in identificirati tipične vsebinske dimenzije pričakovanj;
- prepoznati indikatorje neskladja ali kršitve pričakovanj (breach) ter oceniti njihove potencialne posledice;
- pripraviti strukturiran seznam vprašanj za razjasnitev pričakovanj pred ali po vstopu v organizacijo;
- oblikovati osebno »ponudbo«: artikulacija prispevkov, ki jih posameznik prinaša, ter pričakovanj do organizacije.

### ▲ Ključna vprašanja:

1. Katera pričakovanja posameznik legitimno naslavlja do organizacije in obratno – kaj organizacija pričakuje od zaposlenega?
2. Po kakšnih mehanizmih se psihološka pogodba gradi, vzdržuje in morebiti ruši?
3. Kateri komunikacijski pristopi omogočajo razjasnitev pričakovanj brez eskalacije v konflikt?

Ključni pojmi	Pojasnilo
Psihološka pogodba	Nepisana pričakovanja o odnosu med posameznikom in organizacijo (Rousseau, 1995).
Kršitev pričakovanj	Ko posameznik zazna, da organizacija ne izpolni obljubljenega (Zhao idr., 2007).
Poštenost/recipročnost	Občutek pravične izmenjave prispevkov in nagrad.
Zaposljivost	Zmožnost ohranjanja in pridobivanja dela prek kompetenc.
Karierni dogovor	Konkreten dogovor o učenju, priložnostih, merilih.

Psihološka pogodba predstavlja sklop nepisanih in pogosto neartikuliranih pričakovanj o vzajemnih obveznostih: kaj bo posameznik prispeval (npr. trud, lojalnost, fleksibilnost, kakovost dela) in kaj bo v zameno prejel (npr. razvojne priložnosti, pošteno obravnavo, varnost, avtonomijo, vodstveno podporo, povratne informacije) (Rousseau, 1995). Brečko (2006, str. 78) poudarja, da »uspešno načrtovanje kariere zahteva aktivno komunikacijo in usklajevanje pričakovanj med vsemi deležniki«. Psihološka pogodba je torej intrinzično dinamičen proces, ki ga je treba kontinuirano preverjati in rekalkibrirati. Neprepoznana neskladja v pričakovanjih lahko eskalirajo v nezadovoljstvo, reducirano organizacijsko zavezanost in intencije o odhodu.

Ključno je, da psihološka pogodba ni formalni dokument, temveč subjektivna interpretacija signalov iz organizacije (razgovori, onboarding, vodstvene prakse, kadrovske politike). Sodobne raziskave kažejo, da se pričakovanja konstruirajo in modulirajo skozi čas ter so kontekstualno odvisna (npr. organizacijske spremembe, stil vodenja, percepcija pravičnosti, delovni pogoji) (Coyle-Shapiro idr., 2019).

Ker pričakovanja pogosto ostajajo implicitna, nastopi tveganje divergentnih interpretacij: organizacija domneva, da je nekaj »ponudila« ali »pojasnila«, zaposleni pa to razume alternativno ali obratno. Brečko (2006, str. 112) opozarja na nevarnost »tihega pričakovanja« dolgoročne stabilnosti v organizaciji, medtem ko posameznik aktivno ne vključuje v dialog svojih razvojnih aspiracij. Ta neskladja so intenzivirana v obdobjih organizacijskih transformacij, ko se strukture in prakse hitro spreminjajo, pričakovanja zaposlenih pa ostajajo ankerirana v preteklih izkušnjah.

Ko zaposleni percepira, da organizacija ni realizirala pričakovanega (psihološka kršitev pogodbe), se tipično reducirajo zadovoljstvo, zaupanje in zavezanost, intenzivirajo pa se namere po odhodu. Ta vzorec je robustno potrjen v meta-analitičnih sintezah (Zhao idr., 2007; Topa, 2022). V zadnjem času se dodatno poudarjajo posredni učinki na dobrobit in mentalno zdravje, zlasti ob rekurzivnih kršitvah ali v konfiguracijah visokih zahtev in nizke podpore (Griep idr., 2021).

V praksi se vse pogosteje artikulira koncept »nove« psihološke pogodbe: reducirano je tiho pričakovanje dolgoročne stabilnosti in linearnega napredovanja, povečan pa je poudarek na zaposljivosti, kontinuiranem učenju, mobilnosti in eksplicitnih dogovorih (Coyle-Shapiro idr., 2019). Za posameznika to pomeni, da je smiselno pričakovanja aktivno preverjati in pojasnjevati (npr. »Kaj točno pomeni razvoj pri vas?«, »Kako pogosto so razvojni razgovori?«, »Po katerih kriterijih je možna interna mobilnost?«) ter si dogovore zapisati. Za organizacijo pa to pomeni, da mora pričakovanja komunicirati konkretno, konsistentno in pravično, sicer se poveča tveganje neujemanja in posledičnih negativnih odzivov zaposlenih.

### **Naloga: Matrika pričakovanj (jaz ↔ organizacija)**

- Metoda: Refleksija
- Čas: 20 min
- Oblika: individualno
- Rezultat: matrika pričakovanj

#### **Navodila za reševanje:**

1. V prvi stolpec zapišite 6 pričakovanj, ki jih imate do organizacije (npr. razvoj, povratna info, pravičnost).
2. V drugi stolpec zapišite 6 pričakovanj, ki jih organizacija pogosto ima do zaposlenega (npr. rezultate, prilagodljivost).
3. Označite 2 področji, kjer prepoznavate največje tveganje neskladja, in dodajte 1 preventivni ukrep (vprašanje, dogovor).

Moja pričakovanja do organizacije	Kaj organizacija pričakuje od mene	Tveganje neskladja? (da/ne)	Preventivni ukrep/vprašanje

### Naloga: Vprašanja za razjasnitev pričakovanj

- Metoda: Priprava razgovora
- Čas: 15 min
- Oblika: individualno
- Rezultat: seznam vprašanj

Namen naloge, je da pripravite vprašanja, s katerimi v razgovoru ali v prvem mesecu dela preverite nepisana pričakovanja: kaj organizacija dejansko pričakuje od vas in kaj vam dejansko ponuja (razvoj, pravičnost, povratne informacije, fleksibilnost, kultura, obremenitve). Cilj je, da zmanjšate tveganje presenečenj in neskladij.

#### Navodila za reševanje:

1. Izberite situacijo (označite eno):
  - razgovor za zaposlitev
  - prvi mesec po zaposlitvi (onboarding)
  - razvojni razgovor z vodjo (že zaposlen/a)

Vloga/delovno mesto (napišite): \_\_\_\_\_

2. Pripravite po eno vprašanje za vsako od osmih kategorij, vsaka je tipičen »tihi del« psihološke pogodbe, ki bi jih postavil/a na razgovoru ali v prvem mesecu (razvoj, merila uspeha, povratna info, fleksibilnost).

Kategorija	Vprašanje
1. Razvojne priložnosti	
2. Merila uspešnosti	
3. Povratne informacije	
4. Fleksibilnost dela	
5. Organizacijska kultura	
6. Obremenitve in ravnotežje	
7. Pravičnost in transparentnost	
8. Stabilnost in pričakovana trajnost	

3. Izberite 3 vprašanja od zgoraj navedenih in za vsako napišite:
- tveganje/neskladje, ki se mu želite izogniti (npr. pričakovane stalne nadure, nejasna merila uspeha, razvoj je obljubljen, a ni časa/virov...).

Izbrano vprašanje (št. kategorije)	Kaj želim izvedeti (1 stavek)	Kateremu tveganju se izognem? (1 stavek)

### Naloga: Študija primera – kršitev pričakovanj

- Metoda: študija primera+ rešitev
- Čas: 20 min
- Oblika: skupina
- Rezultat: načrt ukrepov

**Scenarij:** Matej je v podjetju dve leti. Ob zaposlitvi je prejel neformalno obljubo, da bo po prvem letu vključen v razvojni program in da bo imel možnost napredovanja v vlogo vodje izmene. V zadnjih šestih mesecih je podjetje izvedlo reorganizacijo, razvojni program so zamaknili, Matej pa je dobil več operativnih nalog in manj priložnosti za učenje. Vodja mu sporoči, da napredovanja letos ne bo, ker »trenutno ni proračuna«, hkrati pa od njega pričakuje, da prevzame mentorstvo nad novimi sodelavci. Matej zaznava, da daje več, kot prejema, in razmišlja o odhodu.

**Navodila za reševanje:**

1. V skupini (3–5) poiščite ključne obljube/pričakovanja, ki tvorijo psihološko pogodbo v tem primeru.
2. V tabelo spodaj vpišite: (a) sprožilce kršitve, (b) posledice za zaposlenega, (c) posledice za organizacijo.
3. Oblikujte 3 intervencije: (1) HR ukrep, (2) vodstveni ukrep, (3) ukrep zaposlenega. Pri vsaki navedite eno tveganje izvedbe.
4. Pripravite 60-sekundni povzetek: »Jedro kršitve je ...; prva smiselna intervencija je ...«.

Element/Sprožilci	Kaj se je zgodilo? (dejstva)	Katera obljuba/pričakovanje je prizadeto?	Možne posledice (zaposleni/organizacija)

Inervencija	HR ukrep	Vodstveni ukrep	Ukrepi ukrep zaposlenega	Dejavnik tveganja
1				
2				
3				

*Pripravite minutni povzetek za poročanje:*

»Jedro kršitve je ...; prva smiselna intervencija je ...«.

---



---



---



---



---



---



---



---



## 2.4 Karierni kapital in aktivno oblikovanje dela

► **Namen poglavja:** Cilj poglavja je razviti razumevanje, da se tržna vrednost posameznika in njegova vrednost znotraj organizacije ne konstruira izključno skozi kumulativne izkušnje, temveč prek kariernega kapitala: kompetenc, mrež odnosov ter jasnih motivov in usmeritev (kar poganja posameznika in v čemer želi rasti). Udeleženci se naučijo identificirati močne strani in vrzeli v lastnem kapitalu ter jih sistematično zapolnjevati z učenjem, projekti in strateškim mreženjem. Hkrati spoznajo koncept aktivnega oblikovanja dela (job crafting): proaktivna prilagoditev nalog, sodelovanj in kognitivnih okvirov dela z namenom povečanja ujemanja, smisla in razvoja, pri čemer se ohranjajo realne meje in usklajenost z organizacijskimi cilji.

### ▼ Učni izidi:

Po zaključku poglavja boste zmožni:

- pojasniti koncept kariernega kapitala in njegove komponente;
- evalvirati lastni trenutni karierni kapital (identifikacija dokazov) ter identificirati relevantne vrzeli;
- pripraviti mini načrt »job craftinga« (modifikacija nalog, odnosov, kognitivnih okvirov);
- prepoznati tveganja preobremenitve in predlagati preventivne ukrepe.

### ▲ Ključna vprašanja

1. Kateri tipi kapitala (znanje, mreže, motivi) so v lastnem portfelju in kako jih objektivno dokazujem?
2. Kako v okviru iste formalne vloge maksimizirati učenje in ujemanje (job crafting)?
3. Kateri mehanizmi preprečujejo preobremenitev in izgorelost pri proaktivnem oblikovanju dela?

Ključni pojmi	Pojasnilo
Karierni kapital	Kompetence, mreže in motivi, ki povečujejo zaposljivost (DeFillippi in Arthur, 1994).
Vedeti kako	Znanja in spretnosti (dokazi: certifikati, projekti).
Vedeti s kom	Mreže in odnosi (dokazi: sodelovanja, priporočila).
Vedeti zakaj	Motivi, identiteta, vrednote (zakaj delam).
Job crafting	Aktivno preoblikovanje nalog/odnosov/pomena dela (Rudolph idr., 2017).

Karierni kapital se konceptualizira kot **skupek virov**, ki posamezniku zagotavljajo večjo izbiro na trgu dela in večji manevrski prostor znotraj organizacije. Sestavljen je iz treh medsebojno povezanih dimenzij (DeFillippi in Arthur, 1994; Hirschi in Koen, 2021), ki so (1) kompetence in znanje, (2) mreže in odnosi, ter (3) motivacija/identiteta – torej, kaj vas poganja in zakaj vam je določena pot smiselna. Klasičen okvir inteligentne kariere karierni kapital opiše s tremi medsebojno povezanimi dimenzijami: kaj znam in lahko dokažem (knowing-how), s kom sem povezan/a in kdo mi lahko odpre priložnosti (knowing-whom) ter zakaj delam, kakšne so moje vrednote, motivi in identiteta (knowing-why). Med dimenzijami obstajajo sinergijski učinki: če se ena dimenzija okrepi, pogosto omogoči rast drugih: npr. nova kompetenca (how) odpre sodelovanje na projektu (whom), kar okrepi občutek smisla ali jasnosti smeri (why). (DeFillippi in Arthur, 1994; Hirschi in Koen, 2021).

Sodobne razprave poudarjajo, da karierni kapital ni le seštevek CV-točk, ampak tudi **usklajenost med osebnim smislom/namenom in viri**, ki jih gradite, torej, kako gradite kompetence in mreže na način,

ki podpira vaše dolgoročne cilje, dobrobit in realne omejitve (npr. čas, zdravje, družina). Tak pogled je uporaben, ker vam pomaga ločiti med aktivnostmi, ki »izgledajo dobro« in aktivnostmi, ki dejansko povečajo vašo vrednost v smeri, ki vam je pomembna (Wohlgezogen in Shaughnessy, 2024).

Drugi ključni koncept poglavja je **aktivno preoblikovanje dela** (ang. *job crafting*), ki se nanaša na proaktivno prilagajanje delovnega konteksta z namenom povečanja ujemanja, smisla in učenja. Vključuje tri dimenzije (Rudolph idr., 2017; Frederick in VanderWeele, 2020): **proaktivno** prilagajanje **nalog** (kaj delaš in kako), **odnose** (s kom sodeluješ, od koga se učiš, komu pomagaš) ter **pomen** dela (kako si razlagaš, zakaj je tvoje delo pomembno), da povečaš **ujemanje, smisel in učenje**. Raziskave in meta-analize kažejo, da je takšna proaktivnost praviloma povezana z višjo **zavzetostjo, zadovoljstvom** in pogosto tudi z boljšo izvedbo, še posebej, ko je usmerjena v povečanje virov in izzivov (npr. več učenja, več odgovornosti) ter ko ima realistične meje (Rudolph idr., 2017; Frederick in VanderWeele, 2020).

Pomembno pa je, da aktivno preoblikovanje dela nima samo pozitivnih posledic. Nekatere oblike (npr. pretirano povečevanje izzivov brez podpore ali slabo usklajene spremembe v odnosih) lahko povečajo obremenitev ali trenja v timu. Zato novejša sinteze poudarjajo nujnost **uravnoteženega pristopa**: dobro preoblikovanje dela običajno vključuje jasno namero (kaj želim doseči, operacionalizacija želenih izzidov), preverjanje učinkov (preverjanje sprememb) in dogovor z okoljem (usklajenost s timskimi in organizacijskimi pričakovanji) (Lazazzara idr., 2020; Demerouti, 2026).

Če povežemo oba koncepta: **karierni kapital predstavlja »kaj imam« (vire), aktivno preoblikovanje dela pa je »kaj naredim« (vedenja), da te vire povečam**. V praksi to pomeni sistematično organizacijo učenja, mreženja in izbire nalog kot majhnih, dokazljivih korakov, ki simultano krepijo kompetence (how), širijo mrežo (whom) in intenzificirajo motivacijo/smisel (why) (Hirschi in Koen, 2021; Rudolph idr., 2017).

### Naloga: Mapa kariernega kapitala (dokazi)

- Metoda: inventar + dokazila (portfelj)
- Čas: 25–30 min
- Oblika: individualno (na koncu 3 min peer-check v paru)
- Rezultat: izpolnjena mapa kariernega kapitala + 2 izbrani vrzeli z naslednjim korakom

Naloga je zasnovana z namenom, da identificirate obstoječi karierni kapital (kompetence, odnose, motivacijo) in ga povežete z objektivnimi dokazi – tudi v odsotnosti formalnih delovnih izkušenj. S tem gradite temelje kariernega portfelja ter identificirate področja za ciljno krepitev.

Najprej pomembno: kaj šteje kot »dokaz«, četudi še nimate službe?

V tej nalogi je dokaz vse, kar pokaže, da ste nekaj **dejansko naredili** ali **dosegli** – tudi v študiju.

*Primeri dokazov (izberite glede na svoj primer):*

- študijski projekt (seminarska, projektna naloga, analiza primera, raziskava, poslovni načrt)
- izdelek: Excel model, predstavitev (ppt), poročilo, infografika, mini raziskava, spletna stran, prototip, video
- povratna informacija: komentar učitelja, ocena, peer feedback, priporočilo mentorja/prakse, e-mail zahvale

- vloga v skupini: vodja ekipe, organizator, zapisnikar, analitik (zapis »kaj sem prispeval/a«)
- prostovoljstvo/študentsko delo: delo s strankami, administracija, event, tutorstvo
- tečaji/certifikati: Excel, Power BI, Google, jezikovni tečaj
- hobiji: vodenje družbenih omrežij, organizacija dogodka, šport (disciplina), ustvarjanje (blog, fotografija), "side project"

Pravilo: če lahko dokažete z dokumentom, posnetkom, datoteko, povezavo ali povratno informacijo – je to dokaz.

#### Navodila za reševanje:

1) Priprava: izberite referenčni cilj

Da bo izbira vrzeli smiselna, si najprej zapišite svojo *trenutno karierno smer*.

#### Moja okvirna vizija/področje: \_\_\_\_\_

(npr. marketing, finance/kontroling, HR, nabava, podjetništvo, analitika...)

2) Vpišite elemente v 3 dimenzije

V vsako dimenzijo vpišite **3–5 elementov**. Element naj bo čim bolj konkreten (ne »sem dober v komunikaciji«, ampak »predstavil/a sem projekt pred razredom/vodil/a sestanek ekipe«).

#### A) kompetence: kaj znam narediti (knowing-how)

- Vpišite znanja/spretnosti, ki so prenosljive (analiza, Excel, javno nastopanje, pisanje, organizacija, digitalna orodja, raziskovanje...).

#### B) mreže: kdo me pozna in mi lahko odpre priložnost (knowing-whom)

- Vpišite ljudi ali skupnosti: sošolci, profesorji, mentorji, nekdanji delodajalci (študentsko delo), društva, LinkedIn kontakti, alumni...

#### C) motivacija/identiteta: zakaj to delam, kaj me zanima (knowing-why)

- Vpišite motive in vrednote: učenje, stabilnost, pomoč ljudem, dosežki, ustvarjalnost, avtonomija... + teme, ki vas pritegnejo.

3) Za vsak element dopišite **1 dokaz**.

#### Dober dokaz vsebuje:

- *kaj je to* (seminarska naloga, projekt, prezentacija...)
- *kako se imenuje* (naslov) ali *kaj konkretno si naredil/a*
- *kje je shranjeno* (mapa/drive/link) – če je mogoče

4) Ocenite moč elementa (1–5)

Ocena pomeni: **kako močan dokaz imam in koliko mi to realno pomaga** za mojo vizijo.

- 1 = imam le interes, dokaz šibek
- 3 = imam nekaj dokazov, povprečno
- 5 = imam močan dokaz (konkreten izdelek + feedback/rezultat)

5) Izberite 2 vrzeli in zapišite naslednji korak (3 min)

Vrzeli so elementi, ki so pomembni za vašo vizijo, pa jih nimate ali so šibki (ocena 1–2).

Pri vsaki vrzeli napišite **1 realen korak**, izvedljiv v 30–60 dneh.

Dimenzija	Moj element	Dokaz (artefakt)	Ocena (1–5)	Vrzeli/naslednji korak
Kompetence »Knowing-how«				
Kompetence »Knowing-how«				
kompetence »Knowing-how«				
Mreže »Knowing-whom«				
Mreže »Knowing-whom«				
Mreže »Knowing-whom«				
Motivacija »Knowing-why«				
Motivacija »Knowing-why«				
Motivacija »Knowing-why«				

Primer (da je lažje): študent 20 let, brez redne zaposlitve (cilj: marketing/digital)

Dimenzija	Moj element	Dokaz (artefakt)	Ocena (1–5)	Vrzeli/naslednji korak
Kompetence »Knowing-how«	Osnove digitalnega marketinga	PPT Digitalna kampanja – seminarska naloga (2025), oddano v Moodle	3	<b>Vrzeli:</b> premalo realnih podatkov → <b>Korak:</b> naredim mini analizo 5 IG profilov (KPI, objave)
Kompetence »Knowing-how«	Excel (analiza podatkov)	Excel tabela s pivotom + grafi (projekt pri predmetu)	4	
Kompetence »Knowing-how«	Pisanje in strukturiranje besedil	Povzetek članka + refleksija (oddano, ocena 9)	3	
Mreže »Knowing-whom«	Sošolci (skupinski projekti)	seznam 5 ljudi + kdo zna kaj (npr. dizajn, analitika)	3	
Mreže »Knowing-whom«	Profesor/mentor	e-mail feedback na seminarsko + dogovor o 1 vpraš. uri	2	<b>Vrzeli:</b> premalo mentorjev iz prakse → <b>Korak:</b> LinkedIn: kontaktiram 2 alumni (kratek razgovor 15 min)
Mreže »Knowing-whom«	Študentsko društvo	potrdilo o sodelovanju pri dogodku	3	

Motivacija »Knowing-why«	Zanimajo me vsebine o blagovnih znamkah	seznam 3 tem + zakaj (osebna refleksija)	4	
Motivacija »Knowing-why«	Motivira me kreativnost + merljiv rezultat	primer: priprava objave + spremljanje odziva	3	
Motivacija »Knowing-why«	Želim delati v okolju z učenjem	zapis kriterijev »dobra organizacija zame«	3	

### Naloga: »Job crafting« - mini načrt

- Metoda: načrtovanje + mikro-eksperiment
- Čas: 20–25 min
- Oblika: individualno (na koncu 3 min v paru)
- Rezultat: 3 spremembe + podpora + merilo učinka + dokaz za portfelj

Namen naloge je, da se naučite, kako lahko tudi v študentskem delu ali pri študiju proaktivno izboljšate ujanje, učenje in učinkovitost z majhnimi, realističnimi spremembami, ki so usklajene z delodajalcem/mentorjem.

#### Navodila za reševanje:

1) Izberite realen kontekst (ne hipotetičen, če je mogoče)

- študentsko delo (katero?): \_\_\_\_\_
- praksa (katera?): \_\_\_\_\_
- študij (predmet/projekt): \_\_\_\_\_

Če trenutno nimate nobene vloge, izberite najpogostejšo študentsko vlogo (npr. prodajalec, administrativna pomoč, delo s strankami).

2) Najprej opišite trenutno stanje. Da bo sprememba smiselna, zapišite:

- Tri tipične naloge, ki jih pogosto delam:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

- Kaj me pri tem najbolj obremeni ali dolgočasi (1–2 stvari):

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- Kje vidim priložnost za učenje/izboljšavo (1 stvar):
- 
- 

### 3) Izberite 3 vrste sprememb (task + relational + cognitive)

Za vsako spremembo velja pravilo »majhno + dovoljeno + preverljivo«:

- majhna (v 1–2 tednih izvedljiva),
- dovoljena (ne krši pravil in odgovornosti),
- preverljiva (ima učinek, ki ga lahko opaziš/izmeriš).

#### A) Sprememba nalog (task) – kaj delam ali kako to delam

Izberite eno možnost ali napišite svojo:

- prevzamem 1 dodatno mini nalogo z višjo vrednostjo (npr. urejanje evidence, priprava poročila)
- izboljšam obstoječo nalogo (checklista, predloga, boljši potek)
- predlagam mikro-optimizacijo (manj napak, manj časa)

Moja sprememba nalog (konkretno):

---



---

Kako to izvedem (2 koraka):

1) \_\_\_\_\_ 2) \_\_\_\_\_

#### B) Sprememba odnosov (relational) – s kom sodelujem, od koga se učim

Izberite eno:

- prosim za »shadowing« (30 min) pri sodelavcu, ki dela zahtevnejšo nalogo
- dogovorim se za kratek tedenski check-in z nadrejenim (5–10 min)
- poiščem »buddy/mentor« (neformalno) za vprašanja
- izboljšam sodelovanje z drugim oddelkom (npr. predaja informacij)

Moja sprememba odnosov: \_\_\_\_\_

S kom (ime/vloga): \_\_\_\_\_ Kdaj: \_\_\_\_\_

#### C) Sprememba pomena (cognitive) – kako razumem smisel dela

To ni »pozitivno razmišljanje«, ampak jasnejša povezava med nalogo in vrednostjo:

- komu moje delo pomaga (stranka, ekipa, proces),
- kaj se s tem naučim (kompetenca),
- kako to podpira mojo vizijo.

Moja sprememba pomena (1–2 stavka):

Moje delo je pomembno, ker \_\_\_\_\_

V tej vlogi treniram predvsem (kompetenca) \_\_\_\_\_

4) Za vsako spremembo določite podporo + merilo učinka.

**Podpora** (komu povem, od koga potrebujem dovoljenje ali feedback)

Pri vsaki spremembi napišite:

• komu sporočim (nadrejeni/sodelavec): \_\_\_\_\_

• kaj konkretno prosim/dogovorim: \_\_\_\_\_

**Merilo učinka (KPI) – izberite 1 kazalnik na spremembo**

Merilo naj bo preprosto (da ga lahko spremljate 1–2 tedna).

*Primeri:*

- čas (npr. -10 min na izmeno pri določeni nalogi)
- napake (npr. manj reklamacij/manj popravkov)
- kakovost (npr. bolj jasna evidenca, manj manjkajočih podatkov)
- učenje (npr. znam samostojno izvesti X brez pomoči)
- odnosi (npr. 1 dogovorjen check-in/1 povratna informacija na teden)
- stres (npr. manj nejasnosti, boljši občutek nadzora)

Vrsta spremembe	Moja sprememba (konkretno)	Komu povem/od koga rabim podporo	Merilo učinka (kazalnik)	Dokaz za portfelj
Sprememba nalog				
Sprememba odnosov				
Sprememba pomena				

*Dokaz za portfelj (primeri): foto checklist-e, predloga v Word/Excel, kratek zapis feedbacka, mini dnevnik 5 vrstic, pred/po primer...*

Za lažje razumevanje naloge je spodaj podan primer za študentsko delo: prodaja/strežba

Vrsta spremembe	Moja sprememba	Podpora	Merilo učinka	Dokaz
Sprememba nalog	naredim checklist »zapiranje izmene« (5 korakov) in jo uporabim 7 dni	povem vodji izmene, da testiram checklist	manj pozabljenih korakov (0–1 napaka/izmena)	checklist + 7-dnevna evidenca
Sprememba odnosov	1 × shadowing pri najboljšem sodelavcu (30 min): kako rešuje reklamacije	dogovor s sodelavcem + vodjo	»znam sam rešiti 2 tipični reklamaciji«	kratek zapis »3 triki« + feedback
Sprememba pomena	povežem delo s kompetenco: komunikacija s stranko + reševanje problemov	nikogar ne rabim (osebna sprememba)	manj stresa pri konfliktni stranki (1–5 ocena)	mini refleksija 5 vrstic po 3 izmenah

### Naloga: Prepoznavanje tveganja, preobremenitve

- Metoda: samoocena + mini načrt zaščite
- Čas: 10–12 min
- Oblika: individualno
- Rezultat: 2 zaščitna ukrepa + 1 signal za alarm (kako bom vedel/a, da pretiram)

**Namen naloge** je, da prepoznate zgodnje znake preobremenitve, ki se pri študentih pogosto pojavijo ob kombinaciji študija, izpitov in študentskega dela, ter da si postavite **konkretne meje/ukrepe**, preden pride do daljše izčrpanosti.

#### Navodila za reševanje:

1) Določite kontekst obdobja zadnjih 14 dni

Obkrožite:

- izpitno obdobje/roki
- več izmen študentskega dela
- oboje
- drugo: \_\_\_\_\_

2) Ocenite trditve (1–5) za zadnja 2 tedna

Lestvica: 1 = nikoli | 2 = redko | 3 = včasih | 4 = pogosto | 5 = skoraj vsak dan

Ocenite se realno, ne podajajte všečnih odgovorov (»kako bi moralo biti«).

Samooocena trenutne obremenitve (zadnja 2 tedna)		Ocena (1–5)	Kratek primer (1 situacija)
A	Delam/študiram dolgo brez odmora (več kot 90 min brez pavze).		
B	Težko »izklopim« – misli o nalogah mi ostanejo tudi zvečer.		
C	Imam občutek, da nimam nadzora (preveč stvari naenkrat, ne vem kje začeti).		
D	Zanemarjam spanje (premalo ur ali zelo neredno).		
E	Pogosto rečem »da« dodatni nalogi/izmeni, čeprav sem že preobremenjen/a.		
F	Opažam znake preobremenitve v telesu ali razpoloženju (glavoboli, razdražljivost, upad motivacije).		

\*Če imate vsaj eno oceno 4 ali 5, je to »rdeča zastavica«: uvedite zaščitne ukrepe takoj.

Skupna točkova vsota Interpretacija

6–12 Nizka obremenitev – vzdržno stanje

13–18 Zmerna obremenitev – preventivni ukrepi priporočljivi

19–24 Visoka obremenitev – aktivni ukrepi nujni

25–30 Kritična obremenitev – takojšnja intervencija in sprememba vzorcev

3) Izberite **2 ukrepa**, ki sta:

- izvedljiva v 7 dneh in
- konkretna (kdo, kaj, kdaj).

Izbirate lahko po »katalogu zaščitnih ukrepov« (obkroži ali prepisi) ali podate svoj predlog.

### Katalog zaščitnih ukrepov

Meje:

- Ne sprejemam dodatnih izmen do \_\_\_\_\_ (datum).
- Po 21:30 ne delam študijskih nalog/ne odgovarjam na sporočila.
- Maksimalno \_\_\_\_\_ ur študentskega dela na teden v izpitnem obdobju.

Dogovor:

- Z vodjo izmene se dogovorim, da imam 1 prosto popoldne pred izpitom.
- S sošolci razdelimo naloge in določimo jasne roke + odgovornosti.
- Prosim za pomoč/tutorstvo pri težjem delu snovi.

Prioritete:

- 3 najpomembnejše naloge ta teden: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ (ostalo odložim).
- Uporabim pravilo 90/15: 90 min dela + 15 min pavze (nastavim alarm).
- Vsak večer naredim 10-min plan za jutri (top 3).

Spanje in regeneracija:

- Vsaj \_\_\_\_\_ ur spanja; v postelji ob \_\_\_\_\_.
- 1 dan brez študentskega dela v tednu (ali vsaj ½ dneva).
- 15–20 min sprehoda 3 × tedensko (kot reset).

Izpolnite tabelo – »moj načrt zaščitnih ukrepov«

Moj rdeči signal	Moj zaščitni ukrep 1 (konkretno)	Kdaj začnem?	Moj zaščitni ukrep 2 (konkretno)	Kdaj začnem?

### Mini refleksija:

Kaj je vaš največji sprožilec preobremenitve?

---



---



---



---

Kako boste vedeli, da ukrep deluje?

---



---



---



---

### Zaključna refleksija:

1. Kaj je vaš trenutno najmočnejši »karierni kapital« (knowing-how/knowing-whom/knowing-why) in kateri dokaz to najbolj jasno potrjuje?
2. Kateri mikro-korak aktivnega preoblikovanja dela/študija boste izvedeli v naslednjih 14-ih dneh, komu ga boste povedali in kako boste merili učinek?
3. Kateri je vaš najpogostejši »signal preobremenitve« in katera 2 zaščitna ukrepa boste uporabili, da ga preprečite?
4. Kako se ti trije elementi – karierni kapital, aktivno oblikovanje dela in meje – medsebojno krepijo v vaši trenutni situaciji?

---



---



## 2.5 Usklajenost med interesi posameznika in okolja (person–environment fit)

► **Namen poglavja:** Cilj poglavja je razviti sistematično razumevanje, kako ujemanje med individualnimi lastnostmi (interesi, vrednote, kompetence) in značilnostmi okolja (naloge, kultura, tim, vodja) determinira zadovoljstvo, učinkovitost, dobrobit in karierne odločitve. Poudarek je na pridobitvi veščin za ocenjevanje ujemanja, identifikacijo tveganj neujemanja (misfit) ter načrtovanje konkretnih intervencij za izboljšanje ujemanja, bodisi z izbiro primernejšega okolja bodisi s prilagoditvami (učenje, pogajanja, job crafting).

### ▼ Učni izidi:

Po zaključku poglavja boste zmožni:

- razločevati pojem ujemanja oseba–okolje (P–E fit) ter identificirati ključne tipe ujemanja (oseba–delovno mesto, oseba–organizacija, oseba–skupina/vodja);
- pojasniti, kako (ne)ujemanje vpliva na zadovoljstvo, zavzetost, uspešnost in namero odhoda (z ilustracijami iz prakse);
- aplicirati logiko RIASEC za opis interesov in značilnosti delovnih okolij ter povezati z izbiro poklicnih možnosti;
- analizirati razpise za delo in utemeljiti, kateri elementi indicirajo dobro ujemanje ter kje obstajajo tveganja neujemanja;
- izdelati osebni »fit profil« (interesi, želena okolja, preferiran način dela) ter formulirati dva konkretna ukrepa za redukcijo tveganja neujemanja.

### ▲ Ključna vprašanja:

1. Katere vrste ujemanja (oseba–delovno mesto, oseba–organizacija, oseba–tim, oseba–vodja, oseba–poklic) so v trenutni fazi kariere najpomembnejše?
2. Kakšna je razlika med dopolnjevalnim (complementary) in podobnostnim (supplementary) ujemanjem in v katerih situacijah je posamezna oblika preferirana?
3. Kako iz opisa delovnega mesta in organizacije ekstrahirati »signale okolja« (naloge, vrednote, pričakovanja, način dela) in jih komparirati z lastnimi značilnostmi?
4. Kateri so tipični indikatorji neujemanja (misfit) in kako jih lahko mitigiramo brez takojšnje menjave okolja?
5. Kateri objektivni »dokazi« ujemanja so predstavljeni v prijavnici dokumentaciji ali na razgovoru?

Ključni pojmi	Pojasnilo
Ujemanje oseba–okolje (P–E fit)	Stopnja skladnosti med lastnostmi posameznika in značilnostmi okolja; višje ujemanje je praviloma povezano z višjim zadovoljstvom in ugodnejšimi izidi.
Ujemanje oseba–delovno mesto (P–J fit)	Ujemanje med znanji/spretnostmi/kompetencami in zahtevami dela ter med potrebami posameznika in tem, kar delo ponuja.
Ujemanje oseba–organizacija (P–O fit)	Ujemanje med vrednotami, normami in kulturo organizacije ter vrednotami posameznika; pogosto povezano z zavzetostjo in pripadnostjo.

Ujemanje oseba–tim/skupina (P–G fit)	Ujemanje s timom (npr. način sodelovanja, norme, dopolnjevanje vlog) ter občutek pripadnosti in učinkovitosti sodelovanja.
Ujemanje oseba–vodja (P–S fit)	Ujemanje z neposrednim vodjo (npr. stil vodenja, pričakovanja, komunikacija); pomembno za povratno informacijo in razvoj.
Usklajenost osebe in poklica/interesa (Person–vocation/interest fit)	Ujemanje med poklicnimi interesi (npr. RIASEC) in interesnim profilom poklica/študija; pomembno za zadovoljstvo z izbiro kariere.
Podobnostno ujemanje (Supplementary fit)	Ujemanje na osnovi podobnosti (npr. podobne vrednote ali način dela) med osebo in okoljem.
Dopolnjevalno ujemanje (Complementary fit)	Ujemanje na osnovi dopolnjevanja (npr. okolje ponuja tisto, kar oseba potrebuje; oseba prinese sposobnosti, ki jih okolje zahteva).
Neujemanje (Misfit)	Stanje, ko zahteve/pogoji okolja sistematično ne ustrezajo osebi ali obratno; pogosto vodi v stres, slabšo motivacijo ali odhod.

Učinkovito načrtovanje kariere temelji na razumevanju, da gre za kontinuiran proces usklajevanja med osebnimi cilji in organizacijskimi možnostmi. Brečko (2006) poudarja, da kariera ni statična konstrukcija, temveč živ proces, ki zahteva stalno prilagajanje in pogajanje. Ta perspektiva poudarja pomen aktivne vloge posameznika pri oblikovanju lastnega razvoja, hkrati pa priznava, da se priložnosti oblikujejo v interakciji z organizacijskim kontekstom. V tem poglavju boste zato razvijali veščine, ki omogočajo strukturiran pristop k načrtovanju: od postavljanja ciljev, prek analize možnosti, do izvedbe in evalvacije.

Ujemanje oseba–okolje (person–environment fit) obravnava, kako kombinacija individualnih lastnosti in značilnosti delovnega okolja napoveduje izide, kot so zadovoljstvo, učinkovitost, dobrobit in ostajanje v organizaciji (van Vianen, 2018). Temeljna logika predpostavlja, da so izidi praviloma ugodnejši, kadar so osebne lastnosti (npr. potrebe, vrednote, interesi, kompetence) skladne z okoljskimi lastnostmi (npr. zahteve dela, ponujene priložnosti, kultura, nagrade) ter kadar okolje zagotavlja dovolj virov, da posameznik svoje cilje dosega na vzdržen način (van Vianen, 2018).

V praksi govorimo o več vrstah ujemanja: oseba–delovno mesto (P–J), oseba–organizacija (P–O), oseba–tim (P–G), oseba–vodja (P–S) ter oseba–poklic oziroma interesno ujemanje (person–vocation oziroma interest fit). Sodobna literatura opozarja na dinamično naravno ujemanja: skozi čas se lahko spreminja zaradi učenja, sprememb nalog, reorganizacij in kariernih prehodov, zato ga je smiselno razumeti dinamično in razvojno (Guan idr., 2021; De Cooman idr., 2019).

Pomembna je razlika med podobnostnim (supplementary) in dopolnjevalnim (complementary) ujemanjem. Podobnostno ujemanje pomeni skladnost na osnovi podobnosti (npr. podobne vrednote, način dela), dopolnjevalno ujemanje pa, da okolje zapolni potrebe osebe (needs–supplies) ali da oseba prinaša sposobnosti, ki jih okolje zahteva (demands–abilities) (Kristof-Brown idr., 2023; van Vianen, 2018).

Pri interesnem ujemanju primerjamo interesni profil posameznika s profilom dela ali poklica. Aktualni meta-analični dokazi potrjujejo, da interesni fit statistično pomembno napoveduje zadovoljstvo, posebej zadovoljstvo z izbiro kariere in organizacije (Hoff idr., 2020). To ne pomeni, da je interes edini kriterij: pri oceni ujemanja je smiselno hkrati preveriti zahteve dela, vrednote in kulturo ter kakovost odnosa z vodjo in timom (Guan idr., 2021; Kristof-Brown idr., 2023).

Za menedžment kariere to pomeni, da je smiselno prepoznati signale okolja (zahteve, kultura, način dela), oceniti lastne preference in kompetence ter izbrati strategijo, prilagoditev z učenjem in vedenji (npr. ciljano učenje, job crafting, pogajanja) ali iskanje okolja z boljšim ujemanjem (van Vianen, 2018; Guan idr., 2021).

## Naloga: Moj RIASEC profil – mini samoocenjevanje

- Metoda: samoocena + kratka interpretacija
- Čas: 15–20 min
- Oblika: individualno
- Rezultat: izpolnjen mini RIASEC profil + top 3 profil + kratka interpretacija, ki jo shranite v karierni portfel

### Navodila

1. Preberite 12 trditev.
2. Vsako trditev ocenite na lestvici 1–5: 1 = sploh ne velja zame, 5 = zelo velja zame.
3. Na koncu seštejte točke po črkah (R, I, A, S, E, C).
4. Zapišite svoje top 3 profile in kratko interpretacijo.

Mini RIASEC samoocenjevanje (12 trditev)	Ocena
<i>R – Realistični (Realistic)</i>	
1. Uživam v konkretnih nalogah, kjer nekaj nastane (npr. popravilo, montaža, delo na terenu).	1 2 3 4 5
2. Raje imam delo z orodji/tehnologijo/sistemi kot dolge razprave in teorijo.	1 2 3 4 5
<i>I – Raziskovalni (Investigative)</i>	
3. Veseli me analiziranje podatkov in iskanje razlag zakaj se nekaj dogaja.	1 2 3 4 5
4. Rad/a rešujem kompleksne probleme (logika, raziskovanje, diagnostika).	1 2 3 4 5
<i>A – Ustvarjalni (Artistic)</i>	
5. Motivira me ustvarjanje idej, vsebin ali rešitev, kjer je prostor za izvirnost.	1 2 3 4 5
6. Pri delu mi veliko pomenita estetika/izražanje/unikatnost (npr. dizajn, pisanje, kreativne rešitve).	1 2 3 4 5
<i>S – Socialni (Social)</i>	
7. Najbolj energijo dobim, ko pomagam ljudem (učenje, svetovanje, podpora).	1 2 3 4 5
8. Dobro mi gre poslušanje, razumevanje ljudi in gradnja odnosa.	1 2 3 4 5
<i>E – Podjetniški (Enterprising)</i>	
9. Uživam v prepričevanju, pogajanjih ali vodenju drugih k cilju.	1 2 3 4 5
10. Privlačijo me vloge, kjer je pomemben vpliv, rezultati, iniciativa (npr. prodaja, vodenje, podjetništvo).	1 2 3 4 5
<i>C – Konvencionalni (Conventional)</i>	
11. Všeč mi je red, struktura, jasni postopki in natančnost pri delu s podatki/dokumenti.	1 2 3 4 5
12. Zadovoljen/a sem, ko sistematično uredim stvari (tabele, evidence, organizacija, kontrola kakovosti).	1 2 3 4 5



## Naloga: Vrste ujemanja in primeri iz prakse

- Metoda: sestavljanje
- Čas: 30–35 min
- Oblika: ekspertne, mešane skupine
- Rezultat: izpolnjena tabela za izbrani tip ujemanja + skupna primerjalna shema

### Navodila:

1. Razdelite se v »ekspertne« skupine. Vsaka skupina dobi eno vrsto ujemanja: P–J, P–O, P–G, P–S ali person–vocation/interest.
2. V ekspertni skupini pripravite:
  - definicijo ujemanja v 1–2 stavkih,
  - 3 tipične indikatorje dobrega ujemanja,
  - 3 tipične znake neujemanja (misfit),
  - 2 možna ukrepa za izboljšanje ujemanja (posameznik + organizacija).

Tip ujemanja	Definicija (1–2 stavka)	Indikatorji dobrega ujemanja (3)	Znaki neujemanja(3)	Ukrepi (2)

3. Ponovno se premešajte v »mešane« skupine, tako da ima vsaka mešana skupina vsaj 3 različne tipe ujemanja.
4. V mešani skupini izdelajte skupno shemo: kako se tipi ujemanja razlikujejo in kako se dopolnjujejo (npr. visoko P–J, nizko P–O).



**Naloga: Analiza dveh razpisov – ujemanje skozi »signale okolja«**

- Metoda: analiza razpisov (case-based) + primerjalna matrika + priporočilo
- Čas: 35–45 min
- Oblika: pari (lahko tudi individualno, če vsak dobi 2 razpisa)
- Rezultat: izpolnjena primerjalna matrika razpisov (dokazi + ocene) + priporočilo (3–5 stavkov) + 2 prilagoditvi prijave + 2 vprašnji za razgovor

**Navodila:**

1. Izberite dva razpisa za delo (lahko iz vnaprej pripravljenih primerov ali aktualnih objav). Razpisa naj se razlikujeta (npr. javni sektor vs. start-up; analitično vs. prodajno delo).
2. Za vsak razpis najprej označite »signale okolja«:
  - ključne naloge,
  - zahtevane kompetence,
  - način dela (samostojno/timsko, tempo, fleksibilnost),
  - organizacijske vrednote/kultura (kar je razvidno iz jezika razpisa).
3. Nato ocenite potencialno ujemanje na treh ravneh: P–J (zahteve–kompetence), P–O (vrednote/kultura), ujemanje interesov (kateri RIASEC/interesni elementi so nakazani). Pri vsaki ravni zapišite dokaze iz besedila razpisa.
4. Za vsako raven podajte oceno 1–5 (1 = nizko ujemanje, 5 = visoko ujemanje) in kratko utemeljitev (1–2 stavka).
5. Na koncu napišite priporočilo: Kateri razpis bi izbral/a in zakaj? Dodajte 2 konkretni prilagoditvi prijave (npr. katere dokaze iz izkušenj bi izpostavil/a, katere ključne besede bi uporabil/a) in 2 vprašnji za razgovor, s katerima bi preverili ujemanje.

Primerjalna matrika razpisov:

Kriterij	Razpis A – dokazi	Ocena A (1–5)	Razpis B – dokazi	Ocena B (1–5)	Opomba (tveganja/priložnosti)
Naloge in zahteve (P–J)					
Kompetence/dokazi (P–J)					
Vrednote/kultura (P–O)					
Interesni signali (interest/RIASEC)					

Moje priporočilo (3–5 stavkov):

---

---

---

---

Dve prilagoditvi prijave:

---

---

---

---

Dve vprašanji za razgovor:

---

---

---

---

### **Naloga : Moja tveganja neujemanja in načrt zmanjševanja**

- Metoda: samoanaliza
- Čas: 15–20 min
- Oblika: individualno + peer feedback v paru
- Izhod: osebni »fit profil«

#### **Navodila:**

1. Na podlagi današnjega dela izberite eno okolje, ki ga trenutno ciljate (npr. tip organizacije, panoga, vloga).
2. Zapišite 3 lastnosti pri sebi, ki vam običajno pomagajo do dobrega ujemanja (npr. rad/a imam strukturo; uživam v delu z ljudmi; potrebujem avtonomijo).
3. Zapišite 3 situacije ali pogoje, kjer prepoznate največjo nevarnost neujemanja (npr. stalni nadzor, zelo nejasne vloge, konfliktno vrednote).
4. Za vsako tveganje neujemanja napišite 1 zgodnji indikator (kaj bi hitro opazil/a) in 1 ukrep: (a) kaj lahko spremeniš sam (učenje/vedenje), (b) kaj lahko preveriš ali dogovoriš (vprašanja na razgovoru, pričakovanja).

5. V paru izmenjajta »fit profil« in podajta povratno informacijo po +/-/?; nato izboljšajte vsaj 1 ukrep, da bo bolj konkreten (kdo/kdaj/kako).

Moj »fit profil«:

Misfit tveganje	Zgodnji indikator	Ukrepi: jaz (učenje/vedenje)	Ukrepi: preverjanje/dogovor

#### Zaključna individualna refleksija

V 5–7 vrsticah odgovorite, katera vrsta ujemanja (P–J, P–O, P–G, P–S, interest fit) bo pri moji naslednji karierni odločitvi najpomembnejša in zakaj? Kako bom to ujemanje preveril/a (konkretna vprašanja ali dokazi), še preden sprejem odločitev?

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

### 3 INDIVIDUALNI KARIERNI NAČRT

V tretjem delu predmeta boste naredili korak od posameznih vaj in posameznih orodij do celote. Do zdaj ste skozi poglavja zbirali karierne artefakte: razmisleke o tem, kaj vam pomeni dobra kariera, rezultate samoocen (npr. interesi, sidra), osnutke meril uspeha, vpogleda v psihološko pogodbo, ideje za razvojne korake, ter mapo kariernega kapitala in mini načrt aktivnega preoblikovanja dela. Vse to je dragoceno, vendar ima največjo uporabno vrednost šele takrat, ko elemente **povežete v strukturiran individualni karierni načrt**. Namen tretjega dela je, da iz portfelja sestavite dokument, ki vam bo pomagal sprejemati bolj zavestne odločitve in se premikati po karierni poti s konkretnimi koraki, tudi če se okoliščine spremenijo.

Individualni karierni načrt ni »enkratna domača naloga« ali idealiziran seznam želja. Je **živ dokument**, ki ga oblikujete na podlagi realnih podatkov o sebi in okolju, nato pa ga redno posodabljate. V sodobnih karierah je načrtovanje učinkovito takrat, ko ni togo, temveč prožno: ima jasno smer, hkrati pa vključuje tudi učenje, preizkušanje in prilagajanje (npr. plan A in plan B). Zato boste v tem delu delali z logiko »najprej razumet, potem izbrati, nato ukrepati in spremljati«.

Tretji del se začne z **analizo izhodiščnega stanja**. Najprej boste zbraliključne podatke: katere kompetence že imate (dokazi), kakšne so vaše preference in notranji kompas (vrednote, sidra, interesi), s katerim okoljem se najbolje ujemate (ujemanje oseba–okolje), ter kakšne so vaše realne omejitve in pogoji (čas, lokacija, finančne potrebe, zdravje, obveznosti). Nato boste pogledali tudi okolje: kakšne priložnosti ponuja trg dela, katera znanja so iskana, kakšne so tipične vstopne vloge in kako potekajo prehodi. Cilj te analize je, da se ne odločate na pamet, ampak na podlagi zbranih dokazov in podatkov.

Naslednji korak je **SWOT analiza kariere**, ki vam pomaga jasno razmejiti štiri področja: vaše moči (strengths), šibkosti (weaknesses), priložnosti (opportunities) in grožnje (threats). SWOT v kariernem načrtu ni »splošna tabela«, temveč način, da svoje ugotovitve prevedete v strateške usmeritve: kako svoje moči izkoristiti za priložnosti, kako zmanjšati šibkosti, kje se zavarovati pred tveganji in kje so smiselne prioritete razvoja. Posebna vrednost SWOT je, da vas prisili v realističnost: ne pišete samo, kaj želite, ampak tudi, kaj je potrebno, da željo spremenite v izvedljiv načrt.

Ko imate jasno sliko stanja, pride na vrsto **odločanje**. V praksi je karierna dilema pogosto to, da imate več možnih poti (npr. marketing vs. finance; javni sektor vs. podjetje; stabilnost vs. fleksibilnost) in se težko odločite, ker so kriteriji nejasni. V tem delu boste zato uporabili strukturirano odločanje: definirali boste 2–3 realne alternative, postavili kriterije (tudi osebna merila uspeha), določili uteži in ocenili tveganja. Tako pridete do odločitve, ki ni »popolna«, je pa argumentirana in primerna glede na vaše cilje in okoliščine.

Končni produkt tretjega dela je **akcijski načrt**. To je del, kjer se načrt prevede v konkretno vedenje: kaj boste naredili v naslednjih 30, 60 in 90 dneh; katere kompetence boste razvijali; kakšne dokaze boste ustvarili; katere ljudi boste vključili (mentor, buddy, karierni center, strokovnjaki iz prakse); in kako boste spremljali napredek. Pri tem ne iščemo visokoletečih podvigov, temveč niz majhnih, izvedljivih korakov, ki gradijo vašo zaposljivost in karierni kapital. Pomembno je tudi, da vključite varovalke: kako boste postavili meje, da ne pride do preobremenitve, in kaj je vaš »plan B«, če se okoliščine spremenijo.

Na koncu tretjega dela boste imeli dokument, ki vam služi na treh ravneh: (1) kot osebni kompas (kaj je zame smiselno in zakaj), (2) kot operativni načrt (kaj konkretno naredim naslednje), in (3) kot portfeljski dokaz (kaj znam in kako to dokažem). Tak individualni karierni načrt vam bo koristil ne samo v okviru predmeta, ampak tudi pri prijavih na prakse in študentska dela, pri razgovorih, pri pogovorih z mentorji ter kasneje pri prvih zaposlitvah in kariernih prehodih. V tretjem delu je cilj, da odidete z občutkom, da imate v rokah orodje, s katerim lahko svojo kariero vodite bolj zavestno, prožno in dokazljivo.

### 3.1 Inventura kariernega kapitala in izhodiščnega stanja

► **Namen poglavja:** Cilj poglavja je sistematično zbrati ključne dokaze, preference in realne pogoje ter pripraviti temeljito osnovo za individualni karierni načrt, ki bo baziral na empiricnih dejstvih in ne na asumptivnem ugibanju.

#### ▼ Učni izidi:

Po zaključku poglavja boste zmožni:

- identificirati obstoječi karierni kapital (kompetence, mreže, motivi) ter relevantne vrzeli;
- integrirati sidra, vrednote in interese v koherentno izhodiščno konfiguracijo;
- artikulirati situacije optimalnega ujemanja in ključne pogoje, v katerih ste najbolj učinkoviti;
- operacionalizirati realne omejitve in oceniti njihov vpliv na karierne izbire.

#### ▲ Ključna vprašanja:

1. Kateri objektivni dokazi potrjujejo moj trenutni karierni kapital (kaj znam, kaj sem ustvaril/a, kje sem to demonstrirano pokazal/a)?
2. Kaj je dolgoročno resnično relevantno zame (sidra, vrednote, interesi) – in kje se pojavljajo napetosti med temi elementi?
3. V kakšnih specifičnih okoljih delujem najbolj produktivno – in kateri okoljski dejavniki to omogočajo?
4. Katere realne omejitve je nujno upoštevati pri načrtovanju in kako modulirajo razpoložljive izbire?

Ključni pojmi	Pojasnilo
Karierni kapital	Viri, ki povečujejo izbiro in zaposljivost (kompetence, mreže, motivi/identiteta).
Dokaz/artefakt	Konkretno dokazilo (projekt, izdelek, potrdilo, rezultat, priporočilo).
Ujemanje	Skladnost med tabo in okoljem/vlogo (pogoji, kultura, naloge).
Omejitve/pogoji	Realni dejavniki (čas, finance, lokacija, zdravje...), ki vplivajo na možnosti.

Individualen karierni načrt je uporaben, če se opira na **samouravnavanje kariere**: postavljanje ciljev, iskanje informacij, izvedbo vedenj in spremljanje povratnih informacij (Hirschi in Koen, 2021). Ključni premik sodobnih karier je, da morate kot posameznik/posameznica znati upravljati svoje vire in odločitve, hkrati pa se prilagajati spremembam in negotovostim. V tem kontekstu je smiselno najprej narediti inventuro kariernega kapitala: kaj že imate (kompetence, izkušnje, mreže, motivacijo), kaj lahko pokažete kot dokaz in katere vrzeli so kritične za vaš naslednji korak. Poleg tega sodobna literatura opozarja, da karierne poti pogosto oblikujejo tudi nepredvidljivi dogodki t. i. »karierni šoki«, zato je še

bolj pomembno, da imate jasno izhodišče, dokaze in realne pogoje, ker vam to pomaga hitreje prilagajati smer, ko se okoliščine spremenijo (Akkermans idr., 2018).

## Naloga: Dokazovanje kompetenc (karierni kapital)

Namen naloge je poglobiti vpogled v to, kaj že znate in lahko dokažete. V kolikor še nimate delovnih izkušenj, lahko uporabite dokaze iz študija, študentskega dela, prostovoljstva, hobijev, tečajev...

### Navodila za reševanje:

1. Poglejte svoj portfelj (naloge iz prvega in drugega dela) in izpišite konkretne kompetence, ki jih lahko utemeljite.
2. Pri vsaki kompetenci obvezno zapišite dokazila: *Kje/kdaj sem to pokazal/a? Kaj je nastalo? Kdo bi to lahko potrdil?*
3. Na koncu vsako vrstico ocenite z 1–5 (1 = začetnik, 5 = zelo suveren/a).
4. Obkrožite 3 kompetence, ki so najbolj prenosljive (uporabne v več poklicih).

Kategorija kompetenc	Konkretni dokazi (kaj znam)	Dokazilo (kdaj/kje)	Stopnja (1–5)
Strokovne/tehnične			
Prehodne/mehke			
Karierne kompetence			
Osebne značilnosti			

## Naloga: Notranji kompas – sinhronizacija artefaktov

Cilj naloge je, da ugotovite, ali vaš notranji kompas kaže v pravo smer, oziroma v kolišni meri so vaša sidra (čemu se težko odpoveste), vrednote (kaj vam je pomembno) in interesi (kaj vas pritegne) uskajeni med sabo. Ne iščemo popolne skladnosti, pomembno je, da znate prepoznati napetosti, ker le-te običajno povzročajo dileme pri odločitvah.

### Navodila:

1. Prepišite svoje **top 2–3 sidra**, **top 5 vrednot** in **glavna interesna področja**.
2. Podčrtajte, kje se elementi podpirajo (npr. vrednota avtonomija + sidro neodvisnost).
3. Z rdečo označite največjo napetost (npr. varnost vs. podjetništvo).
4. V 3–4 stavkih opiši: *Kaj to pomeni za moje karierne izbire?*

### Moja sidra:

---



---

### Moje vrednote

Razmislite, katere vrednote so vam najpomembnejše v življenju in pri delu. Izberite 10 in jih razvrstite po pomembnosti. Ob vsaki vrednoti napišite, kako se trenutno izraža v vašem življenju ali študiju (*uporabite lahko seznam vrednot v prilogi*).

Vrednota	Kako jo trenutno zadovoljujem pri svojem delu/študiju?
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

**Moji interesi so:**

---

---

---

---

---

**Notranji kompas – sinhronizacija artefaktov**

1. Prepišite svoje **top 2–3 sidra**, **top 5 vrednot** in **glavna interesna področja**.
2. Podčrtajte, kje se elementi **podpirajo** (npr. vrednota avtonomija + sidro neodvisnost).
3. Z rdečo označite največjo napetost (npr. varnost vs. podjetništvo).
4. V 3–4 stavkih opišite: *Kaj to pomeni za moje karijerne izbire?*

Moja sidra: \_\_\_\_\_

Moje vrednote (top 5): 1) \_\_\_\_\_ 2) \_\_\_\_\_ 3) \_\_\_\_\_ 4) \_\_\_\_\_ 5) \_\_\_\_\_

Moji interesi: \_\_\_\_\_

Refleksija:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Naloga: Analiza ujemanja oseba–okolje

Pri tej nalogi razmislite, v kakšnih pogojih delujete najbolje. Uporabite lahko primere iz študija, študentskega dela ali projekotv. Pomembno je, da opišete situacije na način, da lahko kasneje prepoznate podobne pogoje v razpisanih delovnih mestih, npr.: avtonomija, delo z ljudmi, delo s podatki, tempo dela, jasnost navodil, merila...)

Najbolj produktiven/a sem, ko: \_\_\_\_\_

---

---

Najbolj motiviran/a, sem ko: \_\_\_\_\_

---

---

Najbolj zadovoljen/a, se, ko: \_\_\_\_\_

---

---

Kaj je bilo skupno tem situacijam?

---

---



## 3.2 Raziskovalna faza – trg dela in praktične možnosti

► **Namen poglavja:** Cilj poglavja je verifikacija realnosti lastnih kariernih idej na podlagi sistematičnih podatkov o trgu dela ter empiricnih izkušenj relevantnih akterjev iz prakse.

### ▼ Učni izidi:

Po zaključku poglavja boste zmožni:

- analizirati zahteve in vstopne poti za tri do pet ciljnih delovnih mest;
- izvesti informacijski intervju in sintetizirati ključne ugotovitve;
- diferencirati med »željami« in »dokazljivim trendom« na trgu.

### ▲ Ključna vprašanja:

1. Katere kompetence se realno ponavljajo v oglasih?
2. Kako ljudje dejansko vstopijo v to področje?
3. Kateri viri informacij so najbolj zanesljivi?

Ključni pojmi	Pojasnilo
Vstopna pot	Tipičen način, kako nekdo začne (praksa, junior vloga, projekt...).
Informacijski intervju	Kratek razgovor za razumevanje področja (ne »prošnja za službo«).
Trend kompetenc	Kompetence, ki se ponavljajo v več virih/oglasih.

Pri samouravnavanju kariere je ključno, da cilje preverjaš z informacijami iz okolja: sodobni modeli kariernega samovodenja poudarjajo prav faze **informiranja, načrtovanja, izvedbe in monitoringa** (Hirschi in Koen, 2021). Ker se trg dela hitro spreminja, je bolj varno, da odločitve gradite na več virih (oglasih, LinkedIn profili, razgovori z ljudmi, poročila) in ne na eni predstavi ali stereotipu o poklicu. To zmanjša tveganje razočaranja in poveča kakovost skladnosti med vami in možnostmi.

### Naloga: Analiza trga dela (3–5 ciljnih vlog)

#### Navodila:

1. Izberite 3–5 vlog (npr. kontrolor, kadrovski referent, marketing specialist (digital), ipd.).
2. Za vsako vlogo poiščite vsaj 3 oglase (različni delodajalci).
3. Iz oglasov izluščite: (a) kompetence, (b) vstopno pot, (c) možne prehode naprej, (d) oceno trga (veliko/malo oglasov).
4. Na koncu zapišite 3 kompetence, ki se največkrat ponavljajo.

Vloga	Zahtevane kompetence	Pot vstopa	Prehodi naprej	Stanje trga
1. _____				
2. _____				
3. _____				
4. _____				
5. _____				

### Naloga: Informacijski intervju

#### Navodila

1. Izberite osebo (alumni, znanec, LinkedIn stik) za intervju – cilj je 20 min.
2. Pred intervjujem napiši 8 vprašanj (min. 2 o vstopu, 2 o kompetencah, 2 o izzivih, 2 o prihodnosti).
3. Po intervjuju napiši povzetek 10–15 vrstic: *kaj je bilo najbolj uporabno, kaj te je presenetilo, kaj to pomeni zate.*

#### Vprašanja (8):

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_



### 3.3 Strateška analiza – SWOT karierne poti

► **Namen poglavja:** Cilj poglavja je translacija spoznanj o sebi in okolju v operativne strategije (S–O, S–T, W–O, W–T).

▼ **Učni izidi:**

Po zaključku poglavja boste zmožni:

- izdelati SWOT analizo na podlagi empiricnih dokazov;
- iz SWOT izpeljati štiri strategije in štiri konkretne akcijske korake;
- identificirati glavna tveganja ter predlagati zaščitne ukrepe.

▲ **Ključna vprašanja:**

1. Katere moje moči so najbolj relevantne za identificirane priložnosti na trgu?
2. Kateri pari šibkosti–grožnje predstavljajo največje tveganje za mojo karierno pot?
3. Kako prioritiziram med strategijami S–O, W–O, S–T in W–T glede na časovno omejenost virov?
4. Kateri so prvi konkretni koraki za izvedbo vsake izbrane strategije?
5. Kako bom spremljal/a učinkovitost izvedenih strategij in kdaj prilagodim načrt?

Ključni pojmi	Pojasnilo
SWOT	Prednosti/slabosti (notranje) + priložnosti/nevarnosti (zunanje).
Strategija S-O	Uporabim moči, da izkoristim priložnosti.
Strategija W-T	Zmanjšam šibkosti, da zmanjšam grožnje.

SWOT analiza je funkcionalna, ko ni reducirana na »seznam želja«, temveč predstavlja povzetek dokazov in realnih pogojev. V kontekstu prožnega kariernega načrtovanju je pomembno, da poleg cilja obstaja tudi zaznavanje tveganj in alternativ (plan B), saj lahko karierni šoki ali spremembe okolja preusmerijo pot (Akkermans idr., 2018). SWOT omogoča konstrukcijo realne strategije namesto »idealizirane poti«: identifikacija, kaj izkoristiti, kaj razviti, pred čim se zavarovati. Sestavljena je iz štirih področij:

<b>S – Prednosti (Strengths)</b>	<b>W – Pomanjkljivosti (Weaknesses)</b>
Lastnosti, znanja, spretnosti, dosežki in druge močne točke, ki ti lahko pomagajo na poti do kariere.	Področja, kjer imaš še prostor za izboljšave, ovire, notranje šibkosti, ki lahko vplivajo na tvojo karierno pot.
<b>O – Priložnosti (Opportunities)</b>	<b>T – Nevarnosti (Threats)</b>
Zunanje možnosti in situacije, ki jih lahko izkoristiš za razvoj kariere (npr. trendi, mreže, izobraževanja, podpora okolja).	Zunanji dejavniki, ki ti lahko otežujejo dosego kariernih ciljev (npr. konkurenca, gospodarska negotovost, pomanjkanje podpore).

## Naloga: SWOT analiza

SWOT analiza je preprost, a učinkovit pripomoček za **refleksijo o sebi in svoji karierni poti**. Pomaga vam bolje razumeti, kje trenutno ste, kaj vas lahko podpre na vaši poti in kaj vas morebiti ovira.

### Kako se lotiti?

1. Vzemite si 15–30 minut za razmislek. Poiščite miren prostor, kjer se lahko zberete in iskreno reflektirate o sebi.
2. Odgovorite na vodilna vprašanja spodaj in izpolnite vsako od štirih kategorij SWOT analize. Razmislite o svojih preteklih izkušnjah, trenutnem znanju in ciljih za prihodnost.

### ➤ S – PREDNOSTI (STRENGTHS)

Vprašanja za razmislek:

- Katere so moje glavne prednosti?
- Kakšne spretnosti in znanja imam?
- Na kaj sem ponosen/ponosna pri svojem dosedanem študiju/delu?
- Katere osebnostne lastnosti mi pomagajo uspešno napredovati?

*Primeri: komunikativnost, timsko delo, natančnost, hitra učljivost, empatičnost, samoiniciativnost.*

### ➤ W – POMANJKLJIVOSTI (WEAKNESSES)

Vprašanja za razmislek:

- Kje imam še največ rezerve za rast?
- Katera znanja ali spretnosti mi manjkajo za želeno kariero?
- Katere navade ali prepričanja me ovirajo?
- Kaj bi lahko izboljšal/a pri sebi?

*Primeri: slabše upravljanje časa, pomanjkanje samozavesti, stres v javnem nastopanju, nepoznavanje določenih orodij.*

### ➤ O – PRILOŽNOSTI (OPPORTUNITIES)

Vprašanja za razmislek:

- Kakšne priložnosti za kariero so mi trenutno na voljo?
- Katere trende v stroki lahko izkoristim?
- Ali obstajajo mentorji, delavnice, dogodki, ki mi lahko pomagajo?
- Kako mi lahko pomagajo stiki, mreženje?

*Primeri: karierni dnevi, EU projekti, možnost prakse v tujini, nova izobraževanja, spletna orodja za učenje, razvoj panoge.*

### ➤ T – NEVARNOSTI (THREATS)

Vprašanja za razmislek:

- Kateri zunanji dejavniki lahko ovirajo mojo pot?
- Kakšne so omejitve na trgu dela?
- Ali imam zadostno podporo okolice?
- Ali obstaja velika konkurenca na mojem področju?

*Primeri: nezanesljiv trg dela, omejena dostopnost služb na mojem področju, visoka konkurenca, slaba usklajenost urnika s prakso.*

<b>S – Prednosti (Strengths)</b>	<b>W – Pomanjkljivosti (Weaknesses)</b>
<i>Lastnosti, znanja, spretnosti, dosežki in druge močne točke, ki ti lahko pomagajo na poti do kariere.</i>	<i>Področja, kjer imaš še prostor za izboljšave, ovire, notranje šibkosti, ki lahko vplivajo na tvojo karierno pot.</i>
<b>O – Priložnosti (Opportunities)</b>	<b>T – Nevarnosti (Threats)</b>
<i>Zunanje možnosti in situacije, ki jih lahko izkoristiš za razvoj kariere (npr. trendi, mreže, izobraževanja, podpora okolja).</i>	<i>Zunanji dejavniki, ki ti lahko otežujejo dosego kariernih ciljev (npr. konkurenca, gospodarska negotovost, pomanjkanje podpore).</i>

**Kratka refleksija (5–7 stavkov):**

Kaj si spoznal/a o sebi? Katera področja so najmočnejša? Kje vidiš največ možnosti za razvoj?

---

---

---

---

---

---

---

## Naloga: Akcijski načrt karijerne poti

### ANALIZA TRENUTNE ŠTUDIJSKE/DELOVNE POTI

**Navodilo:** Opreделите, kje se trenutno nahajate na svoji študijski poti. Opišite svoje glavne aktivnosti (študij, delo, praksa...) in ocenite svoje zadovoljstvo.

- Kaj trenutno počnem (študij, praksa, projekti, delo)?

---

---

---

---

---

---

---

Zadovoljstvo z napredkom (oceni od 1 do 5): \_\_\_\_\_

- Kaj me najbolj motivira? Kaj me ovira?

---

---

---

---

---

---

---

Da boste lažje prepoznali, v kakšnih pogojih bolje delujete, izberite 2-3 konkretne situacije v zadnjih 2–3 letih. Tako boste kasneje lažje presojali, ali je določena vloga/organizacija za vas primerna.

1. Izberite tri primere iz različnih okolij (če gre):

- študij (npr. seminarski projekt, izpitno obdobje, predstavitev),
- študentsko delo/praksa (npr. delo v administraciji, prodaji, logistiki),
- prostovoljstvo/hobi/študentska organizacija (npr. dogodek, vodenje ekipe, šport).

Za vsako situacijo napišite **1–2 stavka**, kaj je bila naloga in kakšen je bil cilj.

Situacija A: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Situacija B: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Situacija C: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Za vsako situacijo ocenite 3 vidike (1–5) in dodajte razlog. Ocenite in utemeljite z enim stavkom:

- Produktivnost (koliko ste dejansko naredili, kako učinkoviti ste bili),
- Motivacija (koliko energije/volje ste imeli),
- Zadovoljstvo (kako dobro ste se počutili v procesu).

Primer: "Produktivnost 4 – ker sem imel/a jasen rok in sem vedel/a, kaj je merilo uspeha.«

Situacija	Produktivnost (1–5) + zakaj	Motivacija (1–5) + zakaj	Zadovoljstvo (1–5) + zakaj
A			
B			
C			

3. Izluščite »skupne imenovalce« – kaj je bilo podobno v izbranih situacijah. Poglejte situacijo, kjer so ocene najvišje (ali dve najboljši). Nato obkrožite 5–7 dejavnikov, ki so bili prisotni:

- avtonomija (sam/a odločam, kako)
- jasna struktura (pravila, postopek, navodila)
- jasno merilo uspeha (kaj je »dobro opravljeno«)
- tempo/pritisk (hitro, srednje, počasno)
- delo z ljudmi (kontakt s strankami/ekipo)
- samostojno delo (mir, fokus)
- reševanje problemov (analiza, improvizacija)
- kreativnost (ideje, oblikovanje, vsebine)
- natančnost/administrativa (red, evidence)
- učenje novih stvari (novi sistemi, nove naloge)
- vodenje/koordinacija (organiziranje drugih)
- smisel/pomen (čutim, da je koristno)

**Moji TOP dejavniki (izberi 5–7):**

(1) \_\_\_\_\_ (2) \_\_\_\_\_ (3) \_\_\_\_\_ (4) \_\_\_\_\_

(5) \_\_\_\_\_ (6) \_\_\_\_\_ (7) \_\_\_\_\_

4. Napišite »profil ujemanja« v 4 stavkih (da je uporabno kasneje). Uporabite spodnjo strukturo (dopolni):

• *Najbolje delujem, ko ...* \_\_\_\_\_

• *Najmanj mi ustreza, ko ...* \_\_\_\_\_

• *Pri vlogah iščem ... (3 stvari)* 1) \_\_\_\_\_ 2) \_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_

• *Rdeča zastavica zame je ...* \_\_\_\_\_

5. Povezava z odločanjem (mini most do kasnejših nalog). Na koncu zapišite:

• Dva/i okolja/vloge, kjer bi to ujemanje verjetno našel/a:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

• Eno/a okolje/vloga, kjer bi se pojavilo neujemanje (in zakaj):

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### MOJA KARIERNA VIZIJA

**Navodilo:** Zastavite si vizijo svoje kariere – kje se vidite v prihodnosti in kakšno delo si želite opravljati.

- Kje se vidim čez 5, 10 in 15 let?

Obdobje	Moja karierna vizija
Čez 5 let	
Čez 10 let	
Čez 15 let	

- Kaj želim postati? Kakšno delo me najbolj privlači?

---

---

---

### RAZISKOVANJE MOŽNOSTI

**Navodilo:** Na podlagi svojih vrednot in ciljev razmislite o različnih poklicih, ki bi vas zanimali. Primerjajte, katera znanja že imate in kaj bi še morali razviti.

Možnost	Znanja in spretnosti že imam	Znanja in spretnosti moram razviti
Poklic 1		
Poklic 2		
Poklic 3		
...		

### IZBIRA KARIERE (MOŽNOSTI)

**Navodilo:** Izberite največ tri poklicne možnosti, ki so vam najbolj zanimive, in jih primerjajte. Zapišite, zakaj so vam zanimive in kakšne pogoje morate izpolnjevati.

	Prva izbira:	Druga izbira:	Tretja izbira:
Delovno področje			
Ključne vrednote			
Potrebna znanja			
Drugi pogoji			

### RAZVOJ KOMPETENC

**Navodilo:** Izbrani poklic (prva izbira) zahteva določena znanja in spretnosti. Zapišite, katere kompetence že imate, katera morate pridobiti in določite rok za njihov razvoj.

Znanja/spretnosti/kompetence	Že imam	Moram pridobiti	Rok pridobitve
...			

### KARIERNI CILJI (SMART)

**Navodilo:** Zapišite 3–5 kariernih ciljev, ki naj bodo specifični, merljivi, dosegljivi, relevantni in časovno opredeljeni.

Prioriteta	Karierni cilj (SMART)
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

### AKCIJSKI NAČRT

**Navodilo:** Za vsak cilj iz prejšnje točke načrtujte konkretne korake, kako ga boste dosegeli. Navedite rok in spremljajte napredek.

- Kaj bom naredil/a za uresničitev svojih ciljev?

Prioriteta	Aktivnosti	Rok uresničitve	Status (npr. v teku, končano)
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
...			





### 3.4 Vprašalnik – kazalnik prognoze razvoja kariernih kompetenc

Karierni uspeh in zadovoljstvo bo zagotovo dosežen pri posameznikih, ki bodo, izhajajoč iz dobrega poznavanja sebe, znali premostiti ovire na karierni poti. Od posameznika se pričakuje fleksibilnost in prilagodljivost, ki sta ključni lastnosti učinkovitega kariernega menedžmenta, da posameznik izkoristi svoje znanje, izkušnje in zavezanost odločitvam in išče odgovore na »kaj«, »kako« in »zakaj«. Kar pomeni, da bo vsak posameznik moral razviti niz kariernih kompetenc, ki mu bodo omogočile vpogled vase in v razumevanje okolja, v katerem deluje, da bo lahko vodil svojo kariero.

S pomočjo pripomočka za samostojno vodenje kariere Karierni kompas (Perinčič, 2012) boste ovrednotili vaše kompetence za zmožnost uspešnega vodenja kariere.

Za vsako spodaj navedeno stališče označite, v kolikšni meri se z njim strinjate oziroma v kolikšni meri trditev za vas velja (uporabite lestvico od 0–4). Pomembno je, da stopnjo strinjanja označite s trditvijo, ki najbolj opisuje tisto, kar v realni situaciji pravzaprav storite, ali kar menite, da je pomembno.

Razmislek o motivih	0 – zelo se ne strinam	1 – ne strinjam se	2 – se ne morem odločiti	3 – strinjam se	4 – zelo se strinjam
Z drugimi razpravljam, katere dejavnosti so povezane z mojo osebnostjo.					
Moje delo sproža razmišljanja kaj vzburja mojo kariero.					
Menim, da je pomembno vedeti, kaj me motivira pri mojem delu.					
Ugotavljam, zakaj se želim učiti.					

Raziskovanje dela	0 – zelo se ne strinam	1 – ne strinjam se	2 – se ne morem odločiti	3 – strinjam se	4 – zelo se strinjam
Dobro sem seznanjen s spremembami v sferi dela, ki lahko vplivajo na mojo zaposljivost čez pet let.					
Ko sem kandidiral za trenutno delovno mesto, sem preveril cilje organizacije.					
Preden sem kandidiral za trenutno delovno mesto, sem se seznanil s kulturo organizacije.					
Menim, da je pomembno, da se znamo odzivati na spremembe trga dela.					

	<i>0 – zelo se ne strinam</i>	<i>1 – ne strinjam se</i>	<i>2 – se ne morem odločiti</i>	<i>3 – strinjam se</i>	<i>4 – zelo se strinjam</i>
Nadzor nad kariero					
Namerno prilagajam aktivnosti, da pozitivno vplivajo na mojo kariero.					
Če se moram zavezati učnim dejavnostim, se prepričam, da so le-te povezane z razvojem kariernih kompetenc.					
Zase ugotavljam, katere učne dejavnosti so potrebne za uresničitev mojih kariernih načrtov.					
Svojim (bodočim) nadrejenim sem dal jasno vedeti, da hočem svoje karierne želje prilagoditi ciljem organizacije.					

	<i>0 – zelo se ne strinam</i>	<i>1 – ne strinjam se</i>	<i>2 – se ne morem odločiti</i>	<i>3 – strinjam se</i>	<i>4 – zelo se strinjam</i>
Mreženje					
Svojo socialno mrežo uporabljam za pridobivanje podatkov o novih razvojnih smernicah na mojem delovnem področju.					
Vsak mesec navežem stik z novo osebo, ki mi lahko pomaga pri razvoju moje kariere.					
Zame je pomembna gradnja socialne mreže za razvoj moje kariere.					
Svojo socialno mrežo lahko uporabim za pridobitev nove službe.					

Za vsako spodaj navedeno vprašanje označite, kako pogosto se znajdete v določeni situaciji. Upoštevajte tisto, kar v realni situaciji pravzaprav storite, in za oceno uporabite lestvico od 1 do 5.

	<i>0 – zelo se ne strinam</i>	<i>1 – ne strinjam se</i>	<i>2 – se ne morem odločiti</i>	<i>3 – strinjam se</i>	<i>4 – zelo se strinjam</i>
Refleksija zmogljivosti					
Kako pogosto se zavestno sprašujete svojim kvaliteta navkljub, ali ste na pravem delovnem mestu v pravi organizaciji?					
Kako pogosto prosite za mnenje druge osebe o vaših prednostih in slabostih?					
Kako pogosto se zavestno sprašujete o svojih kvalitetah in slabostih?					
Kako pogosto se zavestno sprašujete, katere karierne kompetence bi bile pomembne za vašo bodočo kariero?					





## 4 LITERATURA

1. Abessolo, M., Hirschi, A. in Rossier, J. (2017). Work values underlying protean and boundaryless career orientations. *Career Development International*, 22(3), 241–259. <https://doi.org/10.1108/CDI-10-2016-0167>
2. Akkermans, J., Seibert, S. E. in Mol, S. T. (2018). Tales of the unexpected: Integrating career shocks in the contemporary careers literature. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44, a1503. <https://doi.org/10.4102/sajip.v44i0.1503>
3. Akkermans, J., Richardson, J. in Kraimer, M. L. (2020). The Covid-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103434. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103434>
4. Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295–306. <https://doi.org/10.1002/job.4030150402>
5. Arthur, M. B., Claman, P. H. in DeFillippi, R. J. (1995). Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Executive*, 9(4), 7–22. <https://doi.org/10.5465/ame.1995.9512032185>
6. Bagdadli, S. in Gianecchini, M. (2019). The role of career adaptability and work conditions on general and professional well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 114, 51–62. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.02.001>
7. Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16(2), 125–138. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.04.002>
8. Bauer, T. N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. *SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series*. Society for Human Resource Management.
9. Brečko, D. (2006). *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Planet GV.
10. Briscoe, J. P., Hall, D. T. in DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30–47. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.003>
11. Coyle-Shapiro, J. A. M. in Shore, L. M. (2007). The employee–organization relationship: Where do we go from here? *Human Resource Management Review*, 17(2), 166–179. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.04.008>
12. Coyle-Shapiro, J. A. M. in Parzefall, M.-R. (2008). Psychological contracts. V C. L. Cooper in J. Barling (Ur.), *The SAGE handbook of organizational behavior* (str. 17–34). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781849200448.n2>
13. De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R. in Jegers, M. (2019). Epilogue: Career development and dynamic person–environment fit. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(5), 646–652. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1630480>
14. Demerouti, E. (2026). Job crafting revisited. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-020924-064242>
15. De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M. in Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103196. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>
16. DeFillippi, R. J. in Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 307–324. <https://doi.org/10.1002/job.4030150403>

17. Griep, Y., Hansen, S. D. in Vantilborgh, T. (2021). The impact of psychological contract breach on employee well-being. V N. Anderson in C. Cooper (Ur.), *Wellbeing: A complete reference guide* (str. 1–28). Wiley-Blackwell.
18. Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.006>
19. Hirschi, A. in Koen, J. (2021). Contemporary career orientations and career self-management: A review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 126, 103505. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103505>
20. Hoff, K. A., Song, Q., Wee, C. J. M., Phan, W. M. J. in Rounds, J. (2020). Person–environment fit: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 121, 103503. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103503>
21. Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (3. izd.). Psychological Assessment Resources.
22. Keller, S. in Meaney, M. (2024). *Internal mobility: The talent strategy for a dynamic world*. McKinsey in Company.
23. Kohont, A., Svetlik, I., Zupan, N., Kaše, R., Černe, M., Mihelič, K. K., Rajgelj, B., Stanojević, M., Boštjančič, E., Krebelj, Š., Tomše, T., Eržen, L. in Možina, S. (2021). *Menedžment človeških virov*. Fakulteta za družbene vede.
24. Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. in Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
25. Kristof-Brown, A. L. (2023). Person–organization fit theory and research: Conundrums, conclusions, and calls to action. *Personnel Psychology*, 76(1), 25–59. <https://doi.org/10.1111/peps.12581>
26. Lazazzara, A., Tims, M. in de Gennaro, D. (2020). The process of reinventing a job: A meta-synthesis of qualitative job crafting research. *Journal of Vocational Behavior*, 116, 103267. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.01.001>
27. Lent, R. W. in Brown, S. D. (2019). Social cognitive career theory at 25: Empirical status of the interest, choice, and performance models. *Journal of Vocational Behavior*, 118, 103423. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103423>
28. Merkač Skok, M., Ivanuša Bizjak, M. in Malec, M. (2010). *Razvoj kariere*. Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
29. Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L. in Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367–408. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00515.x>
30. Perinčič, N. (ur.). (2012). *Karierni kompas: Orodje za karierne svetovalce/pripomoček za samostojno vodenje kariere*. Zavod RS za zaposlovanje.
31. Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. SAGE Publications.
32. Rudolph, C. W., Lavigne, K. N. in Zacher, H. (2017). Career adaptability: A meta-analysis of relationships with adaptivity, adapting responses, and adaptation results. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 17–34. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.09.002>
33. Savickas, M. L. (2013). *Career construction theory and practice*. SAGE Publications.
34. Schein, E. H. (1990). *Career anchors: Discovering your real values* (rev. izd.). Pfeiffer.
35. Schein, E. H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 10(4), 80–88. <https://doi.org/10.5465/ame.1996.3145321>

36. Super, D. E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. V D. Brown, L. Brooks, in Associates (Ur.), *Career choice and development* (2. izd., str. 197–261). Jossey-Bass.
37. Topa, G. (2022). Psychological contract breach and work outcomes: A meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(3), 1–17. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1958850>
38. van Vianen, A. E. M. (2018). Person–environment fit: A review of its basic tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 75–101. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104702>
39. Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., in Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 60(3), 647–680. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x>

## PRILOGA

### SEZNAM VREDNOT

Kariera in delo	Osební razvoj in dobrobit	Medosebni odnosi	Družba in širše okolje	Tradicionalne vrednote	Finančne in materialne vrednote	Duhovne in filozofske vrednote
Smiselno delo (»da moje delo nekaj pomeni«)	Duševno zdravje	Družina	Družbena pravičnost	Poštenost	Dobra plača	Svoboda mišljenja
Avtonomija pri delu	Fizično zdravje	Prijateljstvo	Inkluzivnost in enakost	Delavnost	Finančna neodvisnost	Iskanje resnice
Kreativnost in ustvarjalnost	Čas za sebe	Ljubezen in bližina	Družbena odgovornost	Red in disciplina	Varčevanje/finančna varnost	Smisel življenja
Sodelovanje in timsko delo	Samorefleksija	Podpora skupnosti	Spoštovanje različnosti	Vztrajnost	Možnost lastnega stanovanja	Hvaležnost
Možnost razvoja in napredovanja	Notranji mir	Medgeneracijsko sodelovanje	Varovanje okolja/trajnost	Zvestoba	Gospodarska stabilnost	Vera ali duhovnost
Fleksibilen delovni čas	Samozavest in osebna moč	Spoštovanje	Aktivno državljanstvo	Učinkovitost	Podpora podjetništvu	Skladnost z lastnimi prepričanji
Delo na daljavo/hibridno delo	Rast in učenje	Empatija	Prostovoljstvo	Varnost	Finančna svoboda	Mir in nenasilje
Inovacije in tehnološki napredek	Obvladovanje stresa	Pripadnost	Etika in integriteta	Skromnost		Sočutje
Delo, ki podpira osebne cilje	Osebna svoboda	Iskrenost v odnosih	Skrb za skupno dobro	Dolžnost		Pogum za spremembe
Samostojnost pri odločanju	Samodisciplina	Zaupanje	Vključenost v lokalno okolje	Trud in prizadevanje		Spoštovanje narave
Delovna etika			Odprtost za različna mnenja	Avtoriteta in spoštovanje pravil		
Profesionalna rast				Materialna preskrbljenost		
Učenje skozi delo				Ugled in status		
Stabilnost zaposlitve						
Dobra organizacijska kultura						
Možnost menjave področij (horizontalna mobilnost)						
Ravnovesje med delom in življenjem (work-life balance)						