

ZAKAJ IMAJO KARIERNI POGOVORI VEDNO VEČJI POMEN

»Kam od tu naprej?« je vprašanje, ki nam ga kot vodjem in kadrovikom velikokrat zastavijo. Odgovor nanj ima danes ključni pomen pri razvijanju potenciala in zadrževanju talentov, saj vedno več zaposlenih stremi k dolgoročni viziji in pomenu svojega dela. Pravilno izveden karierni pogovor motivira posameznika, predvsem pa mu da avtonomijo, da vzame karierni razvoj v lastne roke.



POLONA NOVAK MALJKOVIČ,
vodja razvoja kadrov
za CEA regijo v
podjetju SAS Institute,
coach po ICF ACTP
programu, učiteljica
hatha joge

Ni več novost, da danes živimo v tako imenovan »VUCA« svetu, ki je volatilen, nepredvidljiv, kompleksen in dvoumen. Na primer, bolj ko je kompleksna in volatilna industrija, težje je predvidljiva in s tem negotova. Vsi ti štirje elementi v našem okolju (bodisi na trgu, v industriji ali podjetju) onemogočajo nadzor in gotovost.

Zakaj so karierni pogovori pomembni?

Posledično je popolnoma enako z našimi karierami. V takšnem okolju se potreba zaposlenih po kariernem načrtovanju povečuje. Posameznik želi biti pripravljen, da se bo lahko ustrezno odzval na spremembo znotraj podjetja ali trga, bodisi da gre za prilagoditev vloge v podjetju, določenih kompetenc, menjavo področja, lahko celo za izgubo delovnega mesta. S kariernim pogovorom zaposleni prejme dolgoročnejšo vizijo na razvoj svoje kariere poti.

Drugi razlog je motivacija zaposlenega. Dobro poznan publicist in ameriški avtor prodajne uspešnice Zagon, presenetljiva resnica o tistem, kar nas dejansko motivira, v izvirniku: Drive, the surprising truth about what motivates us, 2009, Daniel H. Pink, govori o pomenu notranje motivacije in treh motivacijskih sestavinah na delovnem mestu: »samostojnost (autonomy), mojstrstvo (mastery) in smisel (purpose). Kvalitetno izveden karierni pogovor naslavlja vsa tri področja.

Kaj naredi karierni pogovor učinkovit?

- Razgovori, ki so spodbujeni s strani zaposlenega, so načeloma v večji meri učinkovitejši, zato naj podjetja spodbujajo zaposlene, da prevzamejo odgovornost. Pri nas namenimo veliko poudarka temu, da je kariera in razvoj, odgovornost posameznika. Gre za dolgoročno naložbo v sa-

mega sebe, zakaj bi torej to puščal v rokah menedžerja ali kadrovskega oddelka?

- Za učinkovit pogovor ni potrebno, da se odvija vedno med menedžerjem in njegovim zaposlenim. Pomembno je, da je pri sogovorniku prisoten pristen interes in zanimanje za posameznika ter njegovo kariero. Ključno je tudi to, da zna sogovornik na primeren način podati povratno informacijo o kompetencah in potencialu ter je pri tem odkrit in zaupanja vreden. To so lahko tudi vodje drugih oddelkov, menedžerji kot mentorji, kadroviki, zunanji specialisti, coachi.
- Uspešni razgovori se večkrat zgodijo neuradno kot uradno (del nekega vnaprej opredeljenega procesa). Zgodijo se takrat, ko je potreba prisotna in ne takrat, ko to »zapove« proces.
- Kot vsak coaching pogovor je tudi karierni pogovor, usmerjen v prihodnost in v opredelitev vnaprejšnjih korakov.
- Za učinkovit razgovor je potrebna tudi dobra priprava, orodja so lahko pri tem v veliko pomoč. Pri nas so zaposlenim na voljo napotki, kako se pripraviti na karierni pogovor, orodja, ki jih lahko za pripravo uporabijo, ter navodila, kako naj tak pogovor poteka. Podobna podpora je na voljo tudi vodjem.

Proces in orodja

1. Karierni pogovor se začne s »samorefleksijo« zaposlenega. Pri nas zaposlenim predlagamo v pomoč uporabo preproste SWOT ANALIZE, vsem zaposlenim je na voljo delavnica DiSC za zaznavo osebnih vedenjskih vzorcev in »Energy Management«, za upravljanje lastne energije. Spodbujamo jih tudi, da se postavijo v vlogo »self-coacha« in si zastavijo nekaj poglobljenih vprašanj: Katera prepričanja, ki me omejujejo, nosim v sebi (sem prestar za menjavo področja,

premlad sem za vodstveni položaj ...)?, Kaj mi delo pomeni in kaj mi daje smisel?, Kaj mi daje energijo?

- Po refleksiji sledi »raziskovanje«. Na voljo je več različni programov kot npr. mentorstvo, »shadowing«, rotacije na delovnih mestih, interni razpisi prostih delovnih mest po svetu, »tržnica projektov«, kjer so razpisani globalni krajsi in daljši projekti, ki se jim zaposleni lahko pridružijo itd.
- Po temeljiti analizi je čas za pogovor z vodjo. Tudi tu imajo zaposleni podporo z vidika, kako se pripraviti na pogovor in kako naj bi pogovor potekal.

Priprava na pogovor

- Določi agendo (Kaj je cilj pogovora).
- Pojasni karierni želje (Kje se vidiš in kdaj?, Katera je idealna pozicija?)
- Predstavi trenutne in prihodne možnosti (Kateri pozicije, odgovornosti se lahko pojavijo v prihodnosti, ki bi te zanimale?, Je katera zanimiva priložnost že na voljo?, Katera znanja, izkušnje bodo potrebne?)
- Predstavi prednosti (Kako boš prispeval dodano vrednost, povzetek SWOT).
- Akcijski načrt (Ali so razhajanja med tvojim znanjem in kompetencami potrebnimi za novo priložnost?, katere aktivnosti so potrebne, da bo to razhajanje manjše?, kaj so možne ovire pri razvoju?, kaj so naslednji koraki?)

Vodjem oziroma tistim, ki takšne pogovore vodijo, svetujemo, da se postavijo v vlogo coacha.

- Po uspešnem pogovoru ima zaposleni dovolj informacij, da lahko skupaj z vodjo in oddelkom za kadre pripravi razvojni načrt. Pri nas zagovarjamo model »70-20-10«, kjer verjamemo, da naj bi 70 % potrebnega znanja zaposleni prejeli skozi neposredne izkušnje na delovnem mestu (learning per doing), 20 % skozi izpostavljenost z nastopi na konferencah, pisanjem spletnih dnevnikov, vključitev v mentorski program itn.

Vloga coacha

BODI	NE
prisoten	bodi nezainteresiran
pripravljen	govori preveč
radoveden	bodi osredotočen nase
dober poslušalec	pozabi na dogovor
iskren	delaj zaključkov prehitro
mož besede	pozabi na »follow up«

Samo 10 % razvoja naj bi temeljilo na izobraževanjih, tako notranjih, zunanjih, bolj in manj formalnih.

- Ko je načrt pripravljen in potrjen, se izdelajo »SMART« cilji, ki se vnesejo v za to namenjeno platformo za nadaljnje spremljanje in analize.

Vloga HR pri kariernih pogovorih

Kot že omenjeno izvedba pogovora naj ne bi ležala na ramenih HR oddelka ali vodij, ampak na zaposlenih. Odgovornost HR osebe je, da pri pogovorih nastopi kot kompetenten partner za zaposlene in sogovorce (vodje, mentorje itn.) in se v pogovor vključi, ko vodja ne more pomagati, ko zaposleni želi zaupen ali bolj poglobljen pogovor.

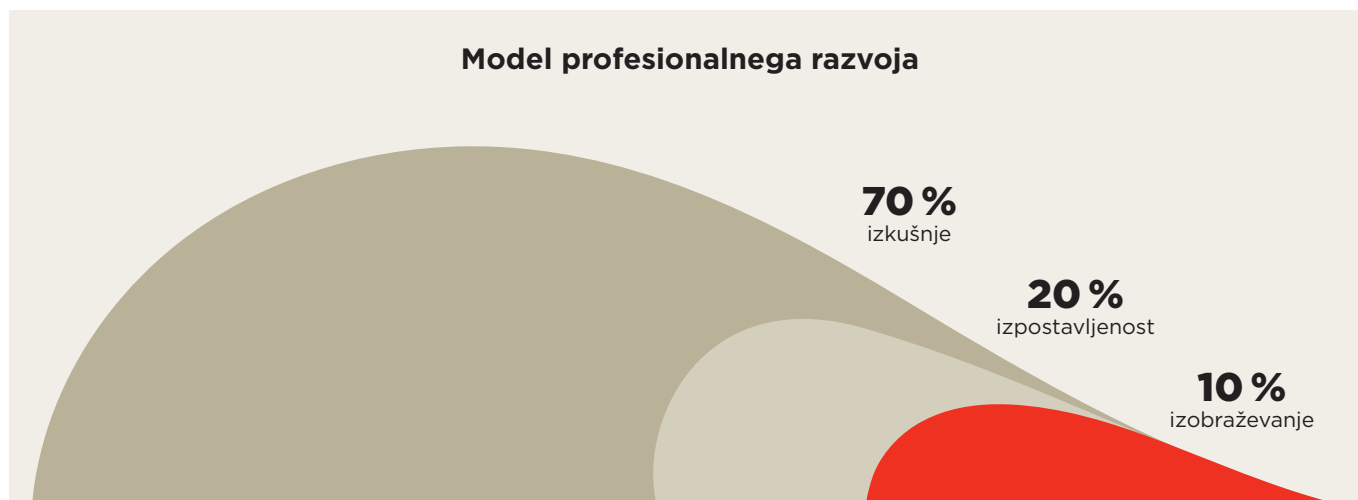
Uspešen HR povezuje zaposlene in delovna mesta, saj je poznavanje zaposlenih, oddelkov, njihovih vodij in celotne organizacije njegova dodana vrednost.

HR pri kariernih pogovori nastopi tudi v vlogi coacha, saj zaposlenim s pravimi vprašanji pomaga raziskati njihove potrebe in preference.

Zaključna misel

Občutek, da se po svoji karierni poti premikamo naprej, je pomemben – nas motivira in navdihuje. Ne glede na to, če v organizaciji ni procesa ali orodij za karierni pogovore, okolje, ki podpira iskren pogovor o kariernih ciljih in prednostih, je na koncu tisto, kar pravzaprav šteje.

Model profesionalnega razvoja



Vir: SAS interne strani za zaposlene, 2019