

Univerza v Ljubljani
Fakulteta za družbene vede

Ivo Makuc
Mentorica: doc. dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela

NOVE OBLIKE KARIERE

Diplomska naloga

Ljubljana, 2004

1. Uvod	3
2. Definicije kariere	5
2.1. Pojmi v tesni povezavi s kariero	6
3. Teorije	8
3.1. Zgodovina	9
3.1.1. Scheinova teorija kariernih sider	10
3.1.2. Teorije poklicnega izbora in razvojne teorije	12
3.1.3. Organizacijske teorije	14
3.2. Sodobne teorije	17
3.2.1. Ovrednotenje sodobnih teorij	21
3.2.2. Posameznik in organizacija	22
3.2.3. Večanje odgovornosti posameznika za lastno kariero	23
4. Spremembe v svetu, družbi in življenju posameznikov	25
4.1. Spremembe v ekonomiji, na trgu delovne sile in pri zaposlovanju	26
4.1.1. Globalizacija, povečane zahteve po kvaliteti, produktivnosti in konkurenčnosti	26
4.1.2. Spremembe v tehnologiji dela	27
4.1.3. Povečan delež terciarnega sektorja	28
4.1.4. Zaposlovanje žensk	28
4.1.5. Upad trajnih zaposlitev in nastanek novih oblik zaposlovanja	29
4.1.6. Manjša zanesljivost zaposlitve	31
4.2. Spremembe v družbi in posamezniku (ter njegovi identiteti)	32
4.2.1. Spremembe v družbi in socialni identifikaciji	32
4.2.2. Sprememba življenjskih stilov	33
4.2.3. Identiteta	33
4.2.4. Spremembe v družini	34
4.2.5. Mladi se dlje zadržujejo doma in v izobraževalnem procesu	35
5. Spremembe v karieri	36
5.1. Tesnejša povezanost z osebnostjo in identiteto	36
5.2. Manjša determiniranost in povečana svoboda	37
5.3. Pogostejše menjave delovnih razmerij	38
5.4. Spremenjena narava kariernih premikov	39
5.5. Premik v vrednotenju dela od materialnih vrednot proti nematerialnim	40
5.6. Vzdrževanje zaposljivosti	40
5.7. Pomnoženost faktorjev, ki vplivajo na izbiro in vodenje kariere	41
5.8. Nova pogodba o zaposlitvi	41
5.9. Kariere zahtevajo bolj aktiven pristop od akterja	43
6. Kariera in marketing	44
6.1. Razvoj koncepta internega marketinga	45
6.1.1. Marketinški koncept v poslovanju organizacij	45
6.1.2. Marketing z deležniki organizacije	46
6.1.3. Interni marketing	48
6.1.4. Interno-marketingški splet	49
6.1.5. Relevantnost internega marketinga za kariero	51
6.2. Trženje samega sebe	51
7. Empirična raziskava: »Sprememba karier v Sloveniji«	54

7.1. Namen empiričnega dela	54
7.2. Metodologija	54
7.3. Predstavitev vzorca	56
7.4. Predstavitev rezultatov intervjuev	57
7.5. Analiza in diskusija	59
8. Zaključek	61
9. Literatura	64
PRILOGA	67
ANKETA – Sprememba karier v Sloveniji	67

1. Uvod

Kariera je v zadnjih desetletjih eden vidnejših pojmov s področja družboslovnih ved. Z njo se ukvarjajo teorija organizacij, sociologija, psihologija, menedžment, poleg tega pa je tesno povezana še z raznimi področji, ki urejajo naš vsakdan, od zaposlovanja, politike reguliranja trga delovne sile, razmerja med delom in družino, socialnih intervencij države, do kariernega svetovanja in se razvija v skladu z razvojem strukture organizacij, organizacijske kulture in potreb posameznikov v moderni družbi. Privlačnost pojma kariere je ravno v pestrosti vplivov nanjo in v povezavah, ki jih tvori. Po drugi strani je vpetost kariere v širok družbeni kontekst in njena odvisnost od množice dejavnikov moment, ki določa spreminjanje same narave kariere. In res, prej omenjena področja so bila v zadnjih desetletjih podvržena obsežnim spremembam zaradi splošnega razvoja sveta, uveljavljanja informacijske tehnologije in vplivov globalizacije, tako da lahko domnevamo, da se je zaradi povezav s temi področji spreminjala tudi kariera.

Moja hipoteza je, da so se kariere v novejši zgodovini spreminjale v smeri povečevanja posameznikove odgovornosti zanjo. To pomeni, da so danes posamezniki osebno bolj odgovorni za svojo lastno kariero, za njeno iniciacijo, potek in razvoj kot so bili v preteklosti, ko je bil potek kariere bolj odvisen od možnosti, ki jih je nudila organizacija, zaposleni pa so napredovali in se razvijali v skladu s smernicami, ki so bile inherentne strukturi in kulturi organizacije. Raziskavo bom časovno umestil v obdobje zadnjih štirih desetletij, to je od obdobja prevlade klasične korporativne kariere v šestdesetih do danes. Koncept kariere bom raziskoval z raznih vidikov, od pomena kariere za posameznika, njene odvisnosti od trga delovne sile, politike zaposlovanja, recentnih sprememb v strukturi organizacij in odvisnosti zaposlenih od njih, do vplivov, ki jih imajo spremembe v posameznikovem dojemanju vsakdanjega sveta na njihov odnos do kariere. Poskušal bom tudi ugotoviti pomembnejše trende, ki definirajo sodobne kariere.

Začel bom s pregledom definicij pojma kariere. Videli bomo, da lahko stvari postanejo pestre že na samem začetku, saj nikakor ne moremo govoriti o neki enotnosti pri avtorjih, ker definicije pojma 'kariera' prispevajo teoretiki iz raznih področij človeškega znanja (sociologija, psihologija,...), poleg tega pa obstajajo še znotraj posameznih področij različne perspektive.

Nadaljeval bom s pregledom teorij o karieri. Najstarejši tovrstni prispevki so danes stari nekaj manj kot stoletje, vsa nadaljna dejavnost avtorjev pa je pripeljala do precej obsežnega korpusa teorij, ki smo mu priča danes in ki se zadnje čase kar pospešeno večja. Videli bomo prevladujoče koncepte v teoretiziranjih avtorjev v preteklosti in danes, posebno pozornost pa bom namenil spremenjeni vlogi posameznika, ki jo ta ima pri vodenju lastne kariere in spremenjenemu razmerju med posameznikom in organizacijo, ki smo mu priča danes in ima pomemben vpliv na kariero.

Nato bom predstavil razne spremembe, ki so se pojavile v zahodni družbi v novejši zgodovini, od sprememb v ekonomiji do sprememb v širši družbi in identiteti posameznika. Obsežne spremembe v kontekstualnih dejavnikih so bile nato neposreden vzrok za potrebo po redefiniranju poklicnih poti posameznikov. Kariera ima danes zaradi tega drugačne značilnosti, kot jih je imela v preteklosti, kar si bomo tudi podrobneje pogledali v ločenem poglavju.

Predstavil bom tudi moje gledanje na povezavo med kariero in marketingom ter širitve marketinškega koncepta, ki imajo po mojem mnenju vzrok ravno v nastopu novih oblik kariere. Marketinški koncept – oziroma filozofija, da je med dvema udeležencema, ki sta v določenem medsebojnem odnosu, potrebna ekvivalentna menjava – se je zaradi pojava novih kariernih oblik in ustreznih potreb zaposlenih razširil na nova področja, čeprav nove oblike kariere niso edini razlog za njegovo širitev.

Za konec bom predstavil še empirično delo, ki sem ga opravil na temo kariere oziroma nove oblike kariere. V empiričnem delu sem preverjal pojavnost in resničnost zaključkov, do katerih sem prišel med branjem literature in pisanjem pričujočega dela.

2. Definicije kariere

Definicij kariere je izredno veliko. Van Mannen pravi, da je že »vsakodnevna uporaba pojma kariera presenetljivo večpomenska« (Van Mannen, 1977: 31), zato nas niti ne čudi, da je znanstvena še toliko bolj, posebno ob upoštevanju dejstva, da je kariera, kar se tiče teorije, pojem iz področja družboslovnih ved. Sociologi, psihologi, menedžerji, svetovalci, vsak razume kariero po svoje, zato je različnih definicij izredno veliko. Na tem mestu zato predstavljam le nekatere izmed njih:

»Kariera so vsa dela, ki jih posameznik opravlja v svojem poklicnem življenju« (Werther, Davis v Cvetko, 2002: 46)

Kariera je:

1. razvoj skozi življenje in
2. način življenja, tudi poklicnega dela (Hornby v Cvetko, 2002: 45)

Kariera je »individualno dojeta zaporedje vrednotenj in obnašanj povezanih z delovnimi izkušnjami in aktivnostmi v življenju posameznika.« (Hall v Peiperl, 2000: vii)

»Kariero lahko opredelimo kot niz posameznih, vendarle povezanih delovnih aktivnosti, ki zagotavljajo kontinuiteto, urejenost in smisel v človekovem življenju« (Filippo v Cvetko, 2002: 249)

Neko enotno definicijo je težko najti, še posebno ker dajejo različni avtorji poudarke na različne poglede na kariero. Nekateri poudarjajo njene sestavine (Werther, Davis), nekateri procesnost (Hall), nekateri funkcijo (Filippo). Tako sta tudi Greenhaus in Schein zbrala različne teme, ki jih različne definicije karier obravnavajo:

- posedovanje zaposlitve v organizaciji,
- napredovanje,
- status v profesiji,
- vpletenost posameznika v njegovo delo,
- stabilnost v vzorcu posameznikovih del (v DeSimone, 1998: 345).

Sam se bom v pričujoči diplomski nalogi naslanjal na Greenhausovo definicijo kariere, ki pravi, da je kariera »vzorec vseh izkušenj v zvezi z delom, ki se raztezajo čez posameznikovo življenje« (DeSimone, 1998: 346). Definicija se mi zdi ustrezna, ker vključuje tako objektivne dogodke (delo, zaposlitve), kot tudi subjektivne poglede nanje, kot so posameznikova mnenja, vrednote in pričakovanja. »Oboje torej, posameznikove dejavnosti povezane z delom in njegove/njene reakcije na te dejavnosti, so del kariere. Hkrati pa je ta definicija konsistentna z mnenjem, da se kariere razvijajo v času in da jih imajo vsi posamezniki, ne glede na poklic, nivo napredovanja ali stabilnost v vzorcu zaposlovanja« (DeSimone, 1998: 346). Po drugi strani tudi omogoča vključevanje tako posameznika, kot tudi organizacije in posameznikovega okolja v razpravo o karierah, s tem ko se specifično ne omejuje na nobeno od njih.

2.1. Pojmi v tesni povezavi s kariero

Na tem mestu bom pojasnil nekatere izmed pojmov v povezavi s kariero, ki so nujni za celostno razumevanje mišljenja in umeščanja kariere v posameznikovo življenje in ki jih bom v diplomski nalogi tudi uporabljal.

»Pojem **planiranja kariere** (career planning) se nanaša na proces, v katerem posamezniki ugotavljajo lastne spretnosti, interese in vrednote, pri tem ocenjujejo, katere možnosti jim ustrezajo in postavljajo cilje ter snujejo plane za doseganje teh ciljev. Planiranje kariere poteka na učnih delavnicah, ob pomoči poklicnega svetovanja in z uporabo knjig o delu ali v centrih za planiranje kariere« (Leibowitz v Cvetko, 2002: 48).

»Pojem **razvijanje kariere** (career development) se nanaša na praktično uresničevanje (implementiranje) kariernih načrtov. Razvoj kariere so tista osebna prizadevanja, ki jih posameznik naredi, da uresniči svoj osebni karierni načrt. Ta prizadevanja so lahko podprta s strani kadrovskega oddelka v organizaciji ali pa jih posameznik naredi sam, brez pomoči organizacije« (Werther in Davis v Cvetko, 2002: 49).

»Pojem **upravljanja kariere** (career management) je proces, s katerim si organizacija prizadeva uskladiti karierne cilje in sposobnosti zaposlenih s kadrovskimi potrebami v organizaciji. To je mogoče doseči z nudenjem pomoči zaposlenim pri planiranju njihovih

karier in razvojnih dejavnosti tako, da so njihovi plani realne opcije znotraj organizacije» (Gutteridge v Cvetko, 2002: 49).

Podobno kot Cvetko razume zgornje tri pojme DeSimone, z razliko, da na pojem razvijanja kariere ne gleda kot na nek sistem za načrtovanje in implementacijo, ampak bolj kot zgolj proces napredovanja posameznikove kariere. Za ta namen povzema Greenhauseovo definicijo razvijanja kariere (career development), ki je »trajajoč proces, s katerim posamezniki napredujejo po seriji etap, od katerih je vsaka okarakterizirana z relativno edinstvenim nizom lastnosti, tem in nalog« (Greenhaus v DeSimone, 1998: 347). Načrtovanje in upravljanje kariere pa sta dve vrsti aktivnosti, ki sta del razvijanja kariere. Tako razumevanje pojmov lahko zasledimo tudi pri drugih avtorjih, na primer Thomsonovi (Thomson, 1994).

Na tem mestu je potrebno poudariti bistveno razliko med pojmom 'planiranje' in 'upravljanje' kariere. **Planiranje kariere** so dejavnosti posameznika, ki so usmerjene v razumevanje, planiranje in uresničevanje poklicnega življenja. Pri tem si lahko pomaga z različnimi delavnicami, priročniki, z zunanjimi svetovalci ali pa kadrovskimi svetovalci znotraj podjetja, vendar pa je bistvo planiranja na njegovi lastni karieri, na karieri posameznika (glej DeSimone, 1998: 347). Pri **upravljanju kariere** pa je bistvo v povezovanju posameznikove kariere s potrebami organizacije. Tukaj kadrovniki ne svetujejo posamezniku samo kako naj oblikuje svojo kariero, ampak poskrbijo tudi, da bodo izpolnjene potrebe organizacije po človeških virih. Gre za tesnejšo povezavo med potrebami posameznika in cilji organizacije, v najbolj skrajnem primeru pa je to aktivnost, ki je popolnoma v domeni organizacije, kot na primer nasledstveno planiranje (ibid.).

3. Teorije

Kariera je v sodobnem družboslovju eden vidnejših in pomembnejših konceptov (Collin, 2000). Psihologe zanima zaradi vse tesnejše povezave s posameznikovo identiteto, občutkom samouresničenja in iskanjem smisla, sociologi raziskujejo družbene determinante poteka kariere, pomen ima za teorijo organizacij in celo za vlade, ki preko raznih inštitucij skrbijo za dobrobit svojih državljanov. Tudi delodajalci v svojih oglasih pogosto privabljajo z obljubami, kot so »možnost kariere« in podobno. Ob tolikšni 'popularnosti' kariere je razumljivo, da je okoli koncepta nastala množica teorij in ne čudi, da »v vsaki srednje veliki knjigarni v ZDA danes najdemo tudi samostojno polico knjig z geslom 'kariera'« (Cvetko, 2002: 45).

V skoraj stoletni zgodovini razvoja teorij je kariera vzbudila zanimanje avtorjev iz raznih področij. »Štiri poglavitna področja, ki prispevajo h teoriji karier so psihologija, sociologija, vzgoja (education) in menedžment. Vsaka od teh se je običajno fokusirala okoli lastnih konstruktov in sicer, ustrezno, osebnosti, družbene strukture, izbire poklica in vodenja dela« (Peiperl, 2000: 2). To pa je le osnovna delitev, ki nikakor ne more zaobjeti vseh nians pri raziskovanju kariere in opisati vseh strani, s katerih se je lotijo teorije. Znotraj sociologije in psihologije na primer obstajajo precej različne pozicije (Van Mannen leta 1977 poroča o najmanj 6 različnih šolah znotraj njiju in sicer diferenciacijski, razvojni in organizacijski pri psiholoških pristopih h karieri in industrijski sociologiji, sociologiji poklicev in teoriji organizacij pri socioloških pristopih; str. 40 – 43), enako je seveda tudi pri ostalih pogledih na kariero, potem pa so tu še avtorji, ki v svojih teorijah poskušajo združevati različne poglede. Različnost pristopov k razlaganju kariere in množica teorij sta seveda dobrodošla, ker problematiko osvetlita z več plati, pripomoreta k medsebojnemu oplajanju teorij in (ne)nazadnje tudi k zanimivosti polja karier. Po drugi strani pa izredna različnost lahko predstavlja tudi problem. Avtorji se velikokrat razlikujejo že v osnovni terminologiji, tako da so konvergence med njim včasih (ali velikokrat) onemogočene. Na to opozarja Schein, ko pravi, da »pripadniki različnih podpodročij raziskovanja karier ne gradijo svojih teorij na dovolj širokih osnovah, da bi bile te relevantne za širšo raziskovalno skupnost« (Schein v Peiperl, 2000: 3).

Bistvene razlike pa se seveda ne ustavijo zgolj pri terminologiji, ampak obstajajo pri samem predmetu raziskovanja oziroma pri zornem kotu, ki ga avtorji zavzamejo. Tukaj šele postane področje teorij o karieri zanimivo. Nekatere teorije so se razvile iz poklicnega svetovanja,

nekatero dajejo večje poudarke na izvor posameznikovih izborov v karieri, nekatere časovnim potekom in determinantam zaporedja etap, nekatere vrednotam, druge obnašanju, nekatere predlagajo vzorce za sprejemanja odločitev, nekatere upoštevajo samopodobo, druge samuresničenje, spet tretje vpliv zgodnjega otroštva,... teorije in njihovi poudarki so v vsakem primeru izjemno pestri. Toliko pestri, da sploh ni »izdelane enotne tipologije pri delitvi teorij o razvijanju kariere« (Cvetko, 2002: 29). Poleg tega se nekatere prekrivajo, nekatere dopolnjujejo, določene pa ne gredo skupaj na nikakršen način, pestrost pa se z razvojem sodobne družbe, spremembah v zaposlovanju in posledičnih spremembah v poteku in pojmovanju kariere samo še povečuje.

Preden pa bom predstavil sodobne(jše) teorije o karieri, si pogledjmo nekaj zgodovine.

3.1. Zgodovina

Prvi, ki je izdelal sistematični plan za vodenje kariere (poklicnega razvoja), je bil Frank Parsons. Leta 1909 je izšlo delo 'Choosing a vocation' v katerem definira »tri naslednje sestavine (v kariernem razvoju; opomba I.M.): 1. Poznavanje sebe, svojih sposobnosti, interesov, izvorov, omejitev in drugih značilnosti; 2. Poznavanje zahtev in pogojev za uspeh, prednosti in slabosti, priložnosti, nadomestila ter perspektive v različnih vrstah dela; 3. Realno ocenjevanje elementov v medsebojnem odnosu med sposobnostmi posameznika in zahtevami delovnega mesta« (Cvetko, 2002: 19).

Od takrat je seveda nastala množica teorij o kariernem razvoju, ki bi jih na tem mestu težko naštel, kaj šele predstavil. Vendar pa bom vseeno skušal napraviti hiter oris razvoja teorij o karieri.

Po letu 1940 so razvoj teorij najbolj zaznamovali izidi publikacij o kariernem svetovanju, druga svetovna vojna, razvoj usposabljanja za karierni razvoj, profesionalno svetovanje pri kariernem razvoju in hiter tehnološki napredek. Najpomembnejše takratne teorije so:

- teorija prilagoditve delu (temelji na predpostavki, da posameznik išče in želi ohraniti pozitiven odnos s svojim delovnim okoljem);
- razvojne teorije (kariera je proces, ki se odvija prek celotnega življenjskega obdobja posameznika; življenje tako različni avtorji delijo v različno število faz, skozi katere gre vsak posameznik);
- teorija Ann Roe, ki poudarja pomembnost zgodnjih odnosov znotraj družine v oblikovanju kasnejših kariernih vrednot in motivacij;

- teorija Johna Hollanda, ki izhaja iz tega, da si posameznik oblikuje kariero glede na svoje osebnostne potrebe in številne spremenljivke, ki so v njegovem okolju;
- teorije učenja, ki poudarjajo pomen učenja iz življenjskih izkušenj, kar vodi (ob različnih začetnih genetskih predpostavkah) v razlike pri razvoju kariere;
- sociološka teorija o delu in razvijanju kariere, ki za raziskujejo kako družbena stratifikacija po spolu, rasi in različnih družinskih izvorih vpliva na karierne odločitve (in predvsem možnosti) (Zunker v Cvetko, 2002: 20–29).

Za oris, kako teoretiki v svojih delih mislijo kariero, njen razvoj in ostale relevantne povezave, bom na tem mestu na kratko predstavil nekatere izmed vidnejših teorij, ki so bile pomembne kot miselne predhodnice sodobnih ali pa kot pozicija, katero so morali sodobniki miselno preseči, če so hoteli postaviti osnovo, ki verodostojno opiše današnjo resničnost. Kot sem že na koncu prejšnjega poglavja omenil, ni še sestavljene neke enotne tipologije teorij o karieri in zato naj ne čudi, če nekatere izmed predstavljenih teorij ne bodo spadale v nobeno izmed kategorij po Zunkerju, ki sem jih pravkar predstavil.

3.1.1. Scheinova teorija kariernih sider

Scheinova teorija kariernih sider je nastala v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja na osnovi raziskave, ki je ugotavljala kako se s časom spreminjajo posameznikove vrednote in usmeritve, tako da so s 40 posamezniki napravili podrobne intervjuje ko so končali študij in nato 10 – 12 let kasneje. S tem so odkrili vzorce sprememb v njihovih karierah in življenjih, ki jih opisno najbolj natančno poimenuje izraz 'karierno sidro' (glej Van Mannen, 1977: 70).

»Karierno sidro lahko razumemo kot sindrom talentov, vrednot in motivov, kot jih posameznik sam dojema in ki zagotavljajo stabilnost odločitev v zvezi s kariero in verjetno tudi predstavljajo enega pomembnejših gradbenih kamnov posameznikove identitete« (Van Mannen, 1977: 70). Karierna sidra se razvijajo postopoma skozi interakcijo posameznikovih življenjskih izkušenj iz raznih področij, v zvezi z družino, izobrazbo, delom, otroškimi izkušnjami, spomini na medosebne ali družabne (družbene) situacije. Vendar avtor postavi tezo, da si ljudje sidra gradimo iz pozitivnih izkušenj, npr. če je nekdo kot otrok bil dober v matematiki, si bo kariero gradil na neki tehnični, znanstveni ali raziskovalni osnovi. Sidra so lahko latentna, ko nekdo prvič nastopi delo, vendar s časom postanejo manifestna in so

gonilo, ki nas vodi do delovnih razmerij ki so bolj kongruentna in koherentna z našimi veščinami in vrednotami. Iz tu tudi izhaja metaforično poimenovanje s sidrom (glej Van Mannen, 1977:70-71).

Schein je v svoji raziskavi odkril in določil 5 sider, ki so izražena kot dominantni motivi kaj ljudje pričakujejo od svojih karier in ki so pokrila vse posamezne raziskane primere:

1. sidro: Menedžerska kompetenca. Vodenje samo po sebi motivira posameznika v njegovi karieri. Tipično imajo ti posamezniki dodatna 3 področja sposobnosti: (1.) medosebne kompetence (zmožnost in želja po obvladovanju raznih formalnih in neformalnih medosebnih situacij brez večjega napora), (2.) analitske sposobnosti (reševanja in analiziranja problemov) in (3.) čustvena zrelost.
2. sidro: Tehnično-funkcionalne kompetence. Kar jih zanima je tehnično obvladovanje svojega področja dela in se tipično izogibajo funkcij vodenja in celo napredovanja.
3. sidro: Varnost. Zanima jih le varnost in stalnost zaposlitve in dohodka. V ta namen so pripravljeni delati karkoli organizacija pričakuje od njih in tipično nimajo prevelikih teženj po napredovanju na delovnem mestu.
4. sidro: Kreativnost. Posamezniki imajo lastnosti tudi drugih sider, vendar nobena ne prevladuje, predvsem jih zanima ustvarjanje novega *per se*. Ko nekaj dosežejo, prepustijo delo tudi drugim, da se lahko posvetijo novim projektom. Vedno igrajo osrednjo vlogo v projektih, ki jih začnejo.
5. sidro: Neodvisnost. Posamezniki s tem sidrom najvišje cenijo samostojnost. Lahko kažejo tudi znake drugih sider, vendar so ti podrejeni motivu samostojnosti. Pravila organizacij jih omejujejo, zato so večinoma samostojni delavci, kot so profesorji, svetovalci in podobno. (glej Van Mannen, 1977: 71-74)

Van Mannen je k 5 Scheinovim kariernim sidrom dodal še nekaj svojih predlogov, npr. sidro identitetnih potreb (posameznik išče taka dela, ki mu nudijo možnost identifikacije oziroma zadovoljevanja identitetnih potreb), sidro druženja (posamezniku je pri delu najbolj pomembno to, da ima možnost druženja), sidro moči in vpliva ter nazadnje sidro pestrosti dela (ibid. 75).

3.1.2. Teorije poklicnega izbora in razvojne teorije

Kot vidimo, avtorji pogosto uporabljajo klasifikacije, ko opisujejo razne možne poti v karieri in posameznike razvrščajo v razrede, v časovne okvire razvoja njihove kariere, v osebnostne tipe in podobno. Poglejmo si nekaj starejših klasifikacij.

Teorija Johna Hollanda, ki sem jo omenil že prej, izhaja iz tega, da posameznika kariera privlači na podlagi njegovih osebnostnih lastnosti in omenja 6 osebnostnih tipov v poklicnem okolju:

- realistični (elektrikar, mehanik, ...),
- raziskovalni (kemik, matematik, računalničar,...),
- umetniški (kipar, igralec, glasbenik,...),
- socialni (učitelj, socialni delavec, medicinska sestra,...),
- podjetniški (razni menedžerji,...),
- konvencionalni (knjigovodja, tajnik, receptor,...) (Zunker v Cvetko, 2002: 28).

Hollandova teorija spada med **teorije poklicne izbire** (theories of career choice), ki trdijo, da posamezniki izbirajo kariero na podlagi ujemanja njihovih sposobnosti, vrednost in drugih osebnostnih preferenc z lastnostmi določenih zaposlitev. Pripadniki teh teorij večinoma tudi verjamejo, da so oboji (sposobnosti posameznikov in lastnosti zaposlitev) merljivi, zato so te teorije dobra podlaga za prakso kariernega svetovanja (Höpfl, 2000: 132).

Alternativa teorijam poklicne izbire so (zelo razširjene) **razvojne teorije**. Njihovi pripadniki so tradicionalno verjeli, da se kariere razvijajo v predvidljivih, zaporednih etapah, ki so več ali manj enake za vse ljudi. Predpostavka je temeljila na znanjih iz psihologije in sociologije, ki so posameznikov identitetni in osebni razvoj videla kot že vnaprej določeno zaporedje univerzalnih etap, ki se razvija v odvisnosti od starosti. Kot primer klasifikacij razvojnih teorij bom predstavil Greenhausov petstopenjski model razvoja kariere, Levinsonov model razvoja odraslih in teorijo Beatrice Neugarten.

Greenhausov petstopenjski model razvoja kariere izgleda takole:

1. stopnja: **priprava na delo** (do 25. leta); posameznik v tem obdobju razvije svojo poklicno podobo, opravlja potrebno šolanje in se odloči za prvo zaposlitev;
2. stopnja: **vstop v organizacijo** (od 18. do 25. leta); posameznik se odloči za določeno organizacijo in za poklic znotraj nje;
3. stopnja: **zgodnja kariera** (od 25. do 40. leta); posameznik se privaja pravilom organizacije, se uči svojega poklica, povečuje svoje kompetence, lovi svoje sanje;
4. stopnja: **srednja kariera** (od 40. do 55. leta); oceni zgodnjo kariero in preveri, če takratne želje veljajo še danes, prilagodi se srednji starosti in skrbi za produktivnost na delu;
5. stopnja: **pozna kariera** (od 55. leta do upokojitve); ohranja produktivnost in samospoštovanje, pripravlja se na upokojitev (Greenhaus v DeSimone, 1998: 355)

Levinsonov model je, enako kot Greenhausov, razvojni, vendar se bolj kot na razvoj kariere osredotoča na razvoj odraslih. V svoji teoriji uporablja metaforo letnih časov, kot jih poznamo iz narave, za opis razvoja posameznika v življenjskem ciklu. Človekovo življenje tako razdeli na 4 obdobja: pred-odraslo, zgodnja odraslost, srednja odraslost in pozna odraslost. Ta obdobja imajo značilnosti, kot sledi:

- so kvalitativno različna;
- spremembe se dogajajo v vsakem obdobju;
- med dvema obdobjema je tranzicijsko, ki hkrati pripada obema;
- nobeno obdobje ni več- ali manjvredno glede na katerokoli drugo;
- vsako obdobje prispeva nekaj edinstvenega v življenju posameznika (DeSimone, 1998: 351).

Posamezniki v teh obdobjih utrjujejo in izboljšujejo svoje življenje, v letih vmes pa morajo oceniti svoj položaj, raziskati možnosti za želene spremembe, zaključiti prejšnje obdobje in izvesti prehod v naslednjega. Levinson je v svojih raziskavah ugotovil, da so ta obdobja v tesni povezavi s starostjo, da sicer variacije obstajajo, vendar da lahko spodaj odkrijemo neko konstantnost. Časovno to izgleda takole:

- pred-odraslo obdobje: od otroštva do 22. leta;
- zgodnja odrasla doba: od 17. do 45. leta;
- srednja odrasla doba: od 40. do 65. leta;
- pozna odrasla doba: od 60. leta dalje (ibid.: 351 – 353).

Kot vidimo, se obdobja časovno prekrivajo, to pa zaradi tranzicijskih obdobj, ki kot rečeno, pripadajo hkrati obema obdobjema, med katerima se nahajajo.

Beatrice Neugarten je ugotovila, da »starost pri odraslih malo pove, saj se ljudje v različnih obdobjih in fazah razvijajo različno glede na določene življenjske dogodke« (Cvetko, 2002: 31). Mejniki v razvoju posameznika (še vedno spada njena teorija med razvojne teorije) po njenem tako niso več leta, ampak pomembni življenjski dogodki (ločuje med pričakovanimi in nepričakovanimi), ki pa niso tako strogo omejeni in točno določeni s starostjo, kot je to pri Levinsonu.

3.1.3. Organizacijske teorije

Pomembno skupino teorij o karieri predstavljajo **organizacijske teorije**. Te raziskujejo kariero posameznika v tesni povezavi z organizacijo. »V svetu in v Sloveniji so kar nekaj časa gledali na kariero predvsem z vidika posameznika. Vemo pa, da kariera posameznika in njegove ambicije niso neodvisne od zmožnosti in potreb organizacije, v kateri dela, ter od sistemske podpore 'človeškemu kapitalu'. Nasprotno, ta dva vidika se celo dopolnjujeta« (Merkač v Cvetko, 2002: 13).

Organizacijske teorije smatrajo kot pomembno, da sta kariera posameznika in organizacija povezana. V organizaciji se morajo zavedati, kakšne potrebe glede kariere imajo njeni zaposleni in jim hkrati razjasniti, kakšne možnosti v razvoju kariere jim lahko nudijo, enak odnos pa se pričakuje tudi s strani zaposlenih. Vendar pa je bilo, če si za začetno orientacijsko točko vzamemo organizacijo nekje iz začetka prejšnjega stoletja, potebno veliko časa in precejšen razvoj, da je odnos zaposleni-organizacija prišel do stanja, kot ravnokar opisano.

Vodilni v organizacijah so najprej morali ugotoviti, da je zelo pomembno, da se organizacije ukvajo s svojim kadrom. Zgodil se je premik od miselnosti, da so zaposleni le strošek in element proizvodnje, proti mišljenju, da dober kader pomeni konkurenčnost. To za organizacijo pomeni, da začenja hkrati skrbeti za dobrobit lastnih zaposlenih (Maslow je že leta 1943 ugotovil da skrb za razne potrebe zaposlenih – ne samo ekonomske - lahko poveča njihovo motiviranost in učinkovitost na delu) kot tudi za njihovo usposobljenost. Nato so ugotovili, da zgolj usposabljanje ni dovolj, začela so se razna svetovanja in mentorstva, nastanek oddelkov za človeške vire, končno pa so v obzir vzeli tudi posameznikovo kariero.

Seveda so bili za vse te spremembe nujni tudi premiki v dojemanju in oblikovanju organizacijske kulture. Danes se posameznik in organizacija razvijata skupaj, za tak način soobstoja posameznikov in organizacij pa je potrebnih nekaj sistemov, ki jih bom predstavil v naslednjih poglavjih.

3.1.3.1. HRD

Funkcija oz. organizacijski oddelek razvoja človeških virov ali HRD (human resource development) je nastal nekako v 60-ih in 70-ih letih prejšnjega stoletja, čeprav segajo programi usposabljanja zaposlenih v sredino osemnajstega stoletja (glej DeSimone, 1998: 3).

»Razvoj človeških virov lahko definiramo kot niz sistematskih in načrtovanih dejavnosti, ki jih organizacija opravlja, da bi svoje člane pripravila na trenutne in prihodnje zaposlitvene zahteve« (DeSimone, 1998: 2). Avtor nadaljuje: »Dejavnosti HRD se začnejo, ko posameznik vstopi v organizacijo in se nadaljujejo skozi vso kariero, ne glede na to, ali je zaposleni menedžer ali pa polkvalificiran delavec«, kar ustreza motu, da je »organizacija le toliko dobra, kot njeni ljudje« (ibid.).

3.1.3.2. HRM

HRD je v večini organizacij del širšega oddelka za upravljanje s človeškimi viri (HRM, human resource management). HRM se definira kot »učinkovita uporaba zaposlenih pri doseganju ciljev in strategij podjetja« (DeSimone, 1998: 6), sestavljen pa je iz naslednjih funkcij:

- razvoj človeških virov,
- planiranje človeških virov,
- rekrutacija in selekcija,
- administracija plač in nagrad,
- razvoj odnosov zaposlenih,
- administracija enakih priložnosti (DeSimone, 1998: 6-7).

3.1.3.3. HRD in upravljanje kariere

V poznih sedemdesetih in zgodnjih osemdesetih so na področju človeških virov ugotovili, da je povezava razvoja kariere z organizacijsko stvarnostjo postala nujna. Zato so njihova prizadevanja, da bi zaposlene čimbolje pripravili za delovne izzive in doseganje ciljev in strategij organizacije, začela poleg usposabljanja in razvoja sposobnosti vključevati tudi funkcijo razvoja kariere (glej DeSimone, 1998: 8). Že sredi sedemdesetih pa je Thomas G. Gutteridge prvič uporabil pojem upravljanja kariere, da bi z njim opisal ravno ta »proces, s katerim si organizacija prizadeva uskladiti karierne cilje in sposobnosti posameznih zaposlenih s kadrovskimi zahtevami organizacije« (Cvetko, 2002: 89).

Znane ameriške strokovnjakinje za razvoj kariere Zandy B. Leibowitz, Caela Farren in Beverly L. Kaye uporabile pojem **sistem za razvoj kariere**, ki so ga opredelile kot »organizirano, formalizirano in planirano prizadevanje za doseganje ravnotežja med posameznikovimi kariernimi potrebami in zahtevami organizacije po določeni delovni sili. Povezuje aktivnosti zaposlenih in managerjev s politiko in postopki organizacije. To je kontinuiran program, povezan s kadrovsko strukturo organizacije in ne enkratno dogodok« (Cvetko, 2002: 50). Gre za vsebinsko podoben pojem kot upravljanje kariere, le da je bolj poudarjeno dejstvo, da dobi razvijanje kariere podporo pri vodstvu in da je vključeno v politiko organizacije.

Upravljanje kariere ali sistem za razvijanje kariere sta najvišja stopnja povezave med organizacijo in posameznikovo kariero. Da takšen sistem deluje potrebuje podporo različnih skupin znotraj organizacije:

- vodilni menedžment,
- menedžerji,
- oddelek za razvoj kadrov,
- zaposleni,
- mentorji, inštruktorji,
- svetovalci za kariero,
- upravno osebje (Cvetko, 2002).

V prvi vrsti mora sistemu biti naklonjena **organizacijska kultura**, ki organizaciji omogoča ohranjati kompetitivnost na hitro razvijajočem se trgu. Tako organizacijsko kulturo definiramo kot **razvojno** in poudarja fleksibilnost, stalno učenje, dodajanje nove vrednosti in bolj odprte kanale komunikacije med menedžerji in zaposlenimi (glej Cvetko, 2002: 90).

Model programa za razvoj kariere pa izgleda takole:

1. določitev pomena razvijanja kariere v organizaciji,
2. ocenitev organizacijskih potreb za razvijanje kariere,
3. načrtovanje programa razvijanja kariere za organizacijo,
4. podpora programu znotraj organizacije,
5. upoštevanje posameznikovih čustvenih stanj,
6. vodenje processa ocenjevanja pri posamezniku,
7. pomoč posamezniku pri raziskovanju razvijanja kariere,
8. sodelovanje s posameznikom pri izbiri kariernih ciljev in njihovem planiranju,
9. inštrukcije posamezniku za uresničitev njegove strategije razvijanja kariere (Knowdell v Cvetko, 2002: 171).

Pri programu upravljanja kariere sta, kot že rečeno, organizacija in kariera zaposlenega tesno povezana, zaposleni dejansko postane del organizacije, njenega razvoja in njene usode. Vendar pa so takšne tesne povezave prišle ob nadaljnjih spremembah v svetovni ekonomiji, zaostrovanju konkurence in povečanih potrebah po fleksibilnosti pod vprašaj in vloga kadrovnikov v planiranju in razvoju kariere zaposlenih se je znova spremenila.

3.2. Sodobne teorije

Na področju teorije karier že dobro desetletje vre. Naenkrat je postalo modno govoriti o spremembah v karieri, o novih oblikah, pojavili so se pojmi kot na primer brezmejna kariera (boudaryless career) ipd. in vsak avtor poskuša v svojem delu kar najbolj zaobjeti in opisati množico sprememb v naravi tega področja. Spremembe so številne, ravno tako pa vzroki zanje, zato jih bom ločeno in podrobneje obravnaval v naslednjih poglavjih, na tem mestu pa naj samo omenim o čem bo govora. Kot vzroke za spremembe v karieri razni avtorji največkrat imenujejo nastop informacijske dobe, pojav globalizacije, spremembe v

zaposlovanju in trgu delovne sile, demografske spremembe, spremembe v družbi in posamezniku, v novih identitetnih potrebah ipd., vse to pa je kot posledico imelo nove oblike in strukture organizacij, nove psihološke pogodbe med njimi in posameznikom, večjo odgovornost posameznikov za njihovo kariero in v prvi vrsti sploh za njihovo zaposljivost. Ker pa nam teorije pomagajo razumeti realnost, so se ob takšni količini (tako kvaliteto kot kvantitetno gledano) sprememb v predmetu njihovega proučevanja tudi teorije o karieri morale ustrezno prilagoditi, če ne kar na novo napisati.

Starejše teorije in njihovi modeli ter klasifikacije (Holland, Levinson, Greenhaus,...) so v današnjih okoliščinah velikokrat še vedno veljavne, vendar so se v luči sprememb, ki jim je bil podvržen zahodni svet v zadnjih nekaj desetletjih, vseeno izkazale za zastarele. Sodobni pogledi na razvoj kariere se zato ukvarjajo z drugačnimi koncepti in do danes je nastala že pestra paleta teorij in idej okoli tega. Raziskovanje karier zadnje čase temelji na spremembah v zaposlovanju, ki so se zgodile zaradi informacijske revolucije in globalizacije. Poleg tega se tematizira še razna področja: procesi odločanja o karieri, determinante gibljivosti, socializacija na delovnem mestu, determinante občutka pripadnosti, rasne in spolne determinante, svetovanje in izobraževanje.

Primer sodobnega pogleda na razvoj kariere je *model štirih kariernih konceptov*, ki temelji na različni »smeri in frekvenci premikov med različnimi vrstami dela v času... vsakega od teh konceptov zaznamuje določen niz motivov« (Brousseau v DeSimone, 1998: 357). Štirje koncepti oziroma vzorci kariere so:

- linearni – se ujema s tradicionalnim pogledom na kariere in predpostavlja premikanje navzgor po hierarhični lestvici ter zasedanje položajev, ki imajo vedno večjo odgovornost in avtoriteto,
- ekspertni – posameznik je predan določenemu poklicu; motivira ga izpopolnjevanje in izboljševanje lastnih veščin na izbranem področju,
- spiralni – zaporedje periodičnih (7 – 10 let) premikov med sorodnimi poklici, disciplinami ali specializacijami, ravno toliko da posameznik doseže želeno kompetentnost na določenem področju, nato pa sledi karierni premik; motiva sta osebna rast in kreativnost,
- tranzicijski – zaporedje pogostih (3 – 5 let) premikov med različnimi ali nepovezanimi zaposlitvenimi področji; motiva sta med drugim različnost in neodvisnost (ibid.).

Vidimo, da so podlaga 4 vzorcem različni osebnostni motivi, klasifikacijo na podobnih motivih predlagata tudi Boyatzis in Kolb v svoji teoriji, ki predpostavlja tri načine osebne rasti in prilagajanja posameznika:

- 1. način: odličnost; oseba se trudi k izpopolnjevanju na določenem področju dela
- 2. način: učenje; osebo motivirajo novosti, različnost in splošno znanje
- 3. način: razvoj; osebo motivirata smisel in samoizpolnitev, ki ju lahko doseže na delu (Boyatzis, 2000: 82)

Ti načini so pojavljajo 'naključno', oziroma so lahko hkratni ali pa zaporedni, lahko se pri določeni osebi tekom poklicnega življenja pojavijo vsi ali pa tudi ne, možnosti je skratka veliko.

Cadinova in sodelavke so napravile taksonomijo karier za Francijo v desetletju od 1987 – 1997. Odkrile so 5 različnih kategorij, predstavljene pa so v vrstnem redu od najbolj do najmanj odvisnih od organizacije:

- **nepremična**; v to kategorijo spadajo ljudje, ki sledijo tradicionalni karieri; avtorice trdijo, da ta še ni 'izumrla', posebno ne v velikih organizacijah;
- **migracijska**; migranti imajo razširjeno organizacijsko kariero, kar pomeni da menjajo delo ali delodajalce znotraj večje organizacije; za razliko od tistih z brezmejnimi karierami (v tej klasifikaciji: nomadskimi) se ne soočajo z radikalnimi spremembami okolja;
- **popotniška**; popotniki koncentrirajo njihove kariere okoli določenega poklica, področja dela in specializacije;
- **mejna**; posamezniki v tej karieri imajo obdobja, ko so zaposleni v organizaciji ali samozaposleni, zaporedno ali simultano; vezi z organizacijo ohranjajo zaradi varnosti in zaradi vez, ki so si jih stkali;
- **nomadska**; 'nomadi' so ljudje, ki pogosto ali radikalno zamenjajo delo in niso vezani na organizacijo; so menedžerji lastne kariere in v zaposlitvi iščejo predvsem neodvisnost (Cadin, 2000: 236-241).

Vidimo, da so sodobne teorije o razvoju kariere premaknile težišče zanimanja iz časovnih okvirov človekovega razvoja v načine vodenja kariere, v prevladujoče motive, ki oblikujejo kariero. Univerzalne klasifikacije so napravile pot osebnim motivom.

Po drugi strani so si v zadnjih treh modelih kategorije oziroma motivi sorodni. Brouseaujev linearni vzorec kariere se ujema z nepremično kategorijo pri Cadinovi, ekspertni z načinom odličnosti pri Boyatzisu in popotniški kategoriji Cadinove, tranzicijski način z kategorijo nomadov...

Eden izmed vidnejših konceptov sodobnega gledanja na kariero je že omenjena **brezmejna kariera** (boundaryless career), ki je definirana kot »zaporedje zaposlitvenih priložnosti, katerega lastnosti presegajo značilnosti posameznih zaposlitev« (Arthur in DeFillippi v Peiperl, 2000: 6). Posameznik, ki ima tako kariero, ni več odvisen od organizacije, ampak se »zanaša na kompetence, ki so prenosljive med organizacijami in se svobodno giblje med podjetji« (Gunz, 2000: 26). Podobne koncepte, ki poudarjajo svobodo posameznika pri oblikovanju lastne kariere glede na njegove motive, želje in potrebe, lahko zasledimo pri množici drugih avtorjev, ki so teorije oblikovali v zadnjem desetletju prejšnjega stoletja. Hall temu pravi 'od posameznika vodena kariera' (protean career; po grškem bogu Proteusu, ki lahko svoj obraz menja po želji), Kram 'relacijska kariera', Peiperl in Baruch 'post-korporativna kariera' (Peiperl, 2000: 191, 228). Vendar pa moramo vedeti, da taka kariera ni za vse posameznike, kot tudi ni primerna za vse poklice ali organizacije. Prisotna je predvsem v filmski industriji, v Silicijski dolini v Kaliforniji (kjer deluje množica računalniških podjetij, med katerimi se strokovnjaki svobodno gibljejo), v oglaševanju, bančništvu in programiranju (glej Gunz, 2000: 49), veliko panog pa še vedno obvladuje peščica ogromnih podjetij, ki poslujejo iz perspektive tradicionalne organizacijske kariere (glej Peiperl, 2000: 6). Brezmejna kariera je sorodna konceptu tranzicijske kariere pri Brousseauju in kategoriji nomadske pri Cadinovi.

Polly Parker in Michael B. Arthur (2000) predlagata nov pogled na kariero in sicer kot odgovor na spremenjene organizacije. Moderna 'inteligentna' organizacija je (po njunem mnenju) sestavljena iz treh jedrnih kompetenc in sicer (1) organizacijske kulture, (2) akumuliranega znanja in veščin ter (3) komunikacijskih mrež, 'inteligentna' kariera pa naj bi bila sestavljena iz treh ustreznih kompetenc posameznikov, ki so odgovor na zgoraj opisane organizacijske. Posameznikove kompetence so:

- *vedeti zakaj* (knowing why); te karijerne kompetence so odgovor na organizacijsko kulturo in predstavljajo posameznikove vrednote, motivacije in identifikacijo;
- *vedeti kako* (knowing how); karijerne kompetence, ki se nanašajo na znanje v organizaciji in prikažejo ustrezna posameznikova znanja; interakcija med '*vedeti kako*' kompetencami in akumuliranim znanjem organizacije da posamezniku vedeti, ali je trenutno delo za njega zadovoljivo ali pa si mora poiskati drugo, bolj ustrezno;

- *poznati pravo osebo* (knowing whom); te sposobnosti zaobjemajo vse odnose, ki jih posamezniki imajo v organizaciji ali izven nje, a so povezani z delom v organizaciji (Parker, 2000:101).

3.2.1. Ovrednotenje sodobnih teorij

Kakšna je sploh razlika med starejšimi in novejšimi teorijami o karieri, če jih kritično primerjamo? Moje mnenje je, da so si v marsičem podobne, v marsičem pa tudi radikalno različne. Poglejmo si na primer teorijo o štirih kariernih vzorcih Brousseauja (poglavje 3.2., str. 18). Razvoj takšnega razmišljanja lahko sledimo najprej do Driverja (1987), ki enako predlaga teorijo o štirih kariernih vzorcih, vsebujočo vzorec navpične kariere (po vsebini ustreza linearnemu pri Brousseauju), prehodne kariere (ustreza tranzicijskemu), stabilne kariere (ki ustreza ekspertnemu vzorcu pri Brousseauju) in ciklične kariere (ustreza spiralni karieri), zanimivo pa je, da je Donald Super že v začetku petdesetih let prejšnjega stoletja razmišljal o takšnih vzorcih. Proučeval je karierne vzorce pri moških, »ter jih razvrstil v štiri skupine karier: stabilno, konvencionalno, nestabilno in mnogovrstno« (Cvetko, 2002: 23). Še bolj zanimivo je, da sodobni pogled na kariero *par excellence*, oziroma koncept brezmejne kariere, miselno nekako temelji na Hallovemu (protean career), ki ga je slednji začel razvijati že v sedemdesetih! (DeSimone, 1998: 357). Kako potem lahko sploh trdimo, da (vsebinsko) ločimo starejše in sodobnejše teorije o karieri? Razliko (brez težav) opazimo, ko pregledamo skupen korpus teorij dveh različnih obdobj in ko razmišljamo o splošnih smernicah, ki so veljale nekoč in ki veljajo danes. Ko je Super objavil svojo teorijo o štirih kariernih vzorcih (leta 1951; Cvetko, 2002: 23), je večina ljudi imela na voljo le konvencionalno kariero, danes pa je slednja že samo zaradi nezanesljivosti in netrajnosti zaposlitve redkejši pojav. In medtem ko je Hall razmišljal o karieri, ki jo ima posameznik popolnoma v oblasti, so v podjetjih širom sveta pridno nastajali oddelki za kadrovskega menedžmenta; medtem ko so razmišljanja kot njegova pri teoretikih takratnega obdobja ostajala v manjšini, poskuša danes skoraj vsak avtor prispevati svoj delež v živahni razpravi o brezmejni karieri.

Razlike so torej v prevladujočih konceptih in načinih razmišljanja, čeprav lahko res določene načine, ki danes prevladujejo, sledimo tudi po več desetletij nazaj. Danes v teorijah prevladujejo teme, kot so spremembe v odnosu med posameznikom in organizacijo, povečevanje posameznikove odgovornosti za lastno kariero, povečevanje individualizma v družbi in odnos posameznika do pomena (v Giddensovem smislu, ki trdi, da se moderno

življenje vse bolj spopada z odsotnostjo pomena; glej Collin, 2000). V zadnjem desetletju smo priča tudi razmahu kontekstualnih razmišljanj o karieri, ki vključujejo refleksije o razmerju družina/delo, o vplivu rase, spola, starosti, o nastajanju in vplivu novih oblik in struktur organizacij in podobno, kar je bilo pred tem večinoma odsotno v teorijah.

3.2.2. Posameznik in organizacija

Ena izmed vidnejših tem v zvezi s kariero je torej razmerje nadzora, ki ga imata posameznik ali organizacija nad kariero. V sodobni literaturi lahko velikokrat naletimo na avtorje, ki povečujejo brezmejno kariero in trdijo, da smo v obdobju, ki nas bo končno pripeljalo do stanja, ko bo slednja vsem na razpolago (Peiperl, 2000). Vendar pa menim, da brezmejna kariera je (in bo) le ena izmed novonastalih in danes možnih oblik kariere. Po drugi strani se je kariera spremenila tudi tistim, za katere lahko rečemo, da imajo organizacijsko kariero. Iz hierarhične organizacije se je danes namreč razvila pestra množica novih oblik, posledično pa je »možnih več organskih alternativ tradicionalni mehanicistični karieri« (Peiperl, 2000: 22). Iz do sedaj napisanega je razvidno, da lahko v odnosu posameznik-organizacija odkrijemo cel spekter možnosti, ki je na enem koncu omejen z moderno brezmejno kariero (oz. nomadsko kariero ali tranzicijskim konceptom itd.), na drugi strani pa s tradicionalno korporativno kariero (oz. nepremično kariero ali linearnim konceptom). V spodnji tabeli je označeno naraščanje neodvisnosti posameznika od organizacije (od leve proti desni) za kategorije kariere po Cadinovi:

Tabela 1: naraščanje neodvisnosti posameznika od organizacije za različne vrste kariere

Nepremična	Migracijska	Popotniška	Mejna	Nomadsko

(Cadin, 2000: 243)

Zgornja tabela bi kaj lahko zaobjela vse možne oblike kariere danes, vendar če verjamemo v to izjavo ali jo recimo imamo za teoretsko izhodišče, zapademo v grobo posploševanje, kar bi

napovedno vrednost teorije takoj zmanjšalo. Namreč, med dve sosednji kategoriji lahko gotovo stlačimo še kakšno, poleg tega pa je tabela le enodimenzionalna (raziskuje le odnos do organizacij). Če bi upoštevali še posameznikove osebnostne in motivacijske potrebe, potrebe družine, vpliv družbenega sloja in podobno, bi se pokazalo, da 5 kategorij nikakor ni dovolj za opis resničnega stanja. Izredna pestrost področja raziskovanja karier je problem, ki sem ga že omenil in ki ga je težko premostiti. Nicholson trdi, da je vedno obstajala množica resnic okoli karier in da v prihodnosti ne bo nič drugače (v DeSimoni, 1998: 358), zato je težko najti eno teorijo, ki bi dovolj dobro opisala področje karier, kaj šele da bi bila hkrati še za praktično uporabo svetovalcem. Karriere in njene meje se pač hitro spreminjajo in področje postaja vsak dan bolj diverzificirano. Ne čudi zato, da je ena pomembnejšim tem v sodobni teoriji karier razmerje univerzalnih resnic proti partikularizmom (Peiperl, 2000). Univerzalistično stališče trdi, da so ljudje in organizacije enaki po celem svetu in da lahko ugotovimo še tako skrite pravilnosti in resnice v razvoju kariere, če le pogledamo dovolj natančno. Partikularisti pa verjamejo, da je resnica okoli karier skoraj fenomenološka. Posamezniki, okoliščine njihovega delovanja, osebni motivi (in drugo) so toliko različni, da je vsak zgodba zase; posledično ne more obstajati ena sama teorija, ki bi lahko zadovoljivo razložila potek karier posameznikov v različnih okoliščinah.

3.2.3. Večanje odgovornosti posameznika za lastno kariero

V sodobni literaturi o karieri jasno izstopa trend povečevanja odgovornosti posameznika za lastno kariero (Peiperl, 2000; Collin, 2000). »Tradicionalno, naprej-in-navzgor-planirano, dostopno in varno kariero vse bolj spodriva 'na-izvoli' (over-to-you) filozofija, kjer se lastništvo in odgovornost za vodenje kariere prenese ali delegira na zaposlenega« (Doyle, 2000: 233). Zaradi tega se drastično zmanjšuje vloga organizacij in vpliv kadrovskih oddelkov pri načrtovanju kariere, z organizacijami, ki posameznike spodbujajo k bolj proaktivnem pristopu do njihovih karier in kadrovniki, ki so vse bolj le koordinatorji, strokovni mentorji in nekakšni 'karierni ombudsmani' zaposlenim (glej Larsen, 2000: 116 – 118).

Večanje odgovornosti je razvidno tudi posredno, preko raziskovanja določenih konceptov iz teorije karier. Kariera je (kot sem že omenil v poglavju o definicijah, str. 6) tradicionalno študirana iz dveh perspektiv: iz objektivne in subjektivne. Objektivna oz. zunanja kariera so tiste sledi, ki so vidne navzven (sprememba delovnega mesta, naziva, odgovornosti,

naraščanje plače, institucionalizirani načini napredovanja v določeni organizaciji...), medtem ko subjektivna kariera odraža želje, odnos do dela, ambicije, stopnjo zadovoljstva nekega posameznika in je neka ideja (bolj groba, lahko pa tudi natančno razdelana) o tem, kako bi rad napredoval in se razvijal (Van Mannen, 1977; Larsen, 2000; Peiperl, 2000). Tak način koncipiranja so sredi sedemdesetih (ločeno) razvijali Hall, Van Mannen ter Schein, njihovi sodobniki pa so ob vključevanju teh pogledov v svoje obravnave dajali večji poudarek na objektivno kariero. Danes so stvari drugačne, večji poudarek se daje subjektivni karieri (Storey, 2000: 34; Larsen, 2000: 112). To nam pove, da v teorijah ne gledajo več na 'organizacijo' in njena merila, kot na glavne oblikovalce kariere, ampak da je ta vloga prešla na posameznika, njegove želje in potrebe.

Ali lahko iz do sedaj napisanega trdimo, da so se kariere spremenile? Moj odgovor je pritrdilen. Če gledamo teorije, njihove konceptualizacije, vsebine in nenazadnje tudi njihov razmah, ugotovimo, da je današnje stanje na področju teorij o karieri precej različno od tistega v preteklosti. Poudarek je na drugačnih vsebinah, temeljni koncepti so se spremenili, posameznik je dobil večjo vlogo, se osvobodil od organizacije, pridobil nekaj dodatnih odgovornosti... »Pestra množica sodobnih del, ki se ukvarjajo z novejšimi interpretacijami kariere, kaže na rastoče zavedanje, da je koncept v procesu temeljnih in, nekateri pravijo, nepovratnih transformacij. Vendar pa ta pogled ni omejen samo na akademike: zaton tradicionalne kariere tvori okvir Iniciative za vseživljenjsko učenje vlade Velike Britanije« (Storey, 2000: 21). Ni se torej spremenila samo teorija, spremembe se dogajajo tudi v realnosti, največkrat celo najprej v realnosti. Kako pa te izgledajo, bomo videli v naslednjih poglavjih in sicer bom najprej predstavil spremembe v kontekstualnih dejavnikih (ekonomija, zaposlovanje, družbeni kontekst,...) in nato razne spremembe v sami karieri.

4. Spremembe v svetu, družbi in življenju posameznikov

Predvsem zahodni svet se pospešeno razvija že dvesto let, nekako od nastopa industrijske revolucije na začetku devetnajstega stoletja. Spremembe in novosti so ne samo tehnološke in ekonomske narave, na kar ponavadi najprej pomislimo, ko govorimo o razvoju, ampak so se ves ta čas bistveno spreminjale tudi družbene ureditve, strukture in družbeni odnosi. Stiki z drugimi kulturami ob raziskovanju sveta, nacionalna gibanja sredi devetnajstega stoletja, svetovni vojni, osvobajanje mladine in druga poveljna gibanja, globalizacija in povezovanje sveta, vse to je spreminjalo in še spreminja ustroj družb širom sveta. Spreminjajo se ne samo veljavne norme in pravila, spreminjajo se tudi načini, na katere posamezniki razmišljamo o nas samih, spreminja se naše samozavedanje in umeščanje v družbeni kontekst.

Spremembe na ekonomskem področju so tudi precej raznovrstne. Trgovinske povezave, zadnje čase pa še kapitalske, organizacijske in še kakšne druge so iz sveta napravile en sam velik in izjemno soodvisen trg, ki lahko s svojimi pravili in silnicami spodkovava in ruši državne ekonomije in ki bi bil, v svoji kompleksnosti, ažurnosti in bliskovitem tempu, ekonomistom, podjetnikom in menedžerjem iz recimo komaj tri desetletja oddaljenih sedemdesetih popolnoma nepredstavljiv. Tudi s tehnologijo je tako. Predvsem po drugi svetovni vojni, z razvojem računalnikov, nastopom informacijske tehnologije in digitalizacijo skoraj vseh področij človeškega življenja in ustvarjanja so bili napravljeni taki koraki, da se zdi tehnološka razvitost iz osemdesetih že kar generacije zaostala.

Vse te družbene, ekonomske in tehnološke spremembe ter spremembe v načinu življenja posameznikov so s seboj prinesle nove načine zaposlovanja, poglede na delo in njegov pomen za posameznika. Moja trditev je, da so se posledično spremenile tudi kariere. Dandanes niso več tako linearne kot včasih, tudi ni več nujno, da stremimo zgolj za napredovanjem oziroma vertikalnih premikih, bolj kot denar pa postaja pomembna samoizpolnitev in prispevek k samopodobi, ki ga nudi zaposlitev. Najprej si oglejmo vzroke za te in druge spremembe v karieri.

Vzroke za spremembe v poteku poklicnega razvoja in nastanek novih oblik karier lahko v grobem razdelimo v dve skupini: v prvo spadajo spremembe v ekonomiji, trgu delovne sile in zaposlovanju, v drugo pa spremembe, ki so se zgodile v strukturi družbe, načinu, na katerega

se posamezniki umeščajo vanjo, ter kako sami sebe konceptualizirajo. Obe skupini vzrokov bom poskušal razčleniti in orisati na naslednjih straneh.

4.1. Spremembe v ekonomiji, na trgu delovne sile in pri zaposlovanju

Na naslednjih straneh bom na kratko predstavil spremembe, ki so se v zahodnem svetu zgodile v ekonomiji in pri zaposlovanju v zadnjih desetletjih. Te so:

- globalizacija;
- povečane potrebe po konkurenčnosti;
- povečane potrebe po produktivnosti;
- povečane potrebe po kvaliteti;
- spremembe tehnologije;
- povečan delež terciarnega sektorja;
- zaposlovanje žensk;
- zmanjšanje deleža trajnih zaposlitev in pojav novih oblik zaposlovanja;
- zmanjšana varnost zaposlitve.

4.1.1. Globalizacija, povečane zahteve po kvaliteti, produktivnosti in konkurenčnosti

Globalizacija pomeni trgovinsko, tehnološko, kulturno in še kakšno drugo vrsto povezovanja, oziroma v končni fazi že skoraj poenotenja sveta. Njene posledice so številne (družbene, kulturne), s stališča ekonomije pa so vidne v obliki zahtev po povečani konkurenčnosti, zniževanju stroškov, skrajšanem roku razvoja in proizvodnje izdelkov ter storitev, povečanih zahtev v kvaliteti izdelkov in storitev, vsi ti (in drugi) pritiski pa se iz podjetij prenašajo na politiko zaposlovanja držav in podjetij, na trg delovne sile in na posameznike (Ignjatović, 2002). Zaradi množice akterjev iz različnih držav, ki so lahko udeleženi na določenem trgu (tako delovne sile kot izdelkov in storitev), lahko države izgubljajo kontrolo nad svojo ekonomijo, zato posledično lahko državljanom nudijo manj varnosti v vseh oblikah. Zmanjšanje varnosti zaposlitve in, prvenstveno zaradi nižanja stroškov, povečane potrebe po fleksibilizaciji delovne sile sta, po Ignjatoviću, dva izmed pomembnejših učinkov, ki jih ima globalizacija na zaposlovanje. Med drugimi, a ne veliko manj pomembnimi, lahko omenim hitrejšo spreminjanje števila delovnih mest v gospodarstvu, skrajševanje trajanja oziroma

pojavljanja določenega delovnega mesta, spreminjanje zahtevnosti in potreb po strokovnosti, novi poklici in podobno (glej Ignjatović, 2002: 11,43,121).

4.1.2. Spremembe v tehnologiji dela

Na tem področju se je spremenilo marsikaj, od novih tehnologij, ki se uporabljajo v delovnih postopkih (in ki so v marsikateri panogi naredile fizične delavce odvečne) do načinov odločanja in sodelovanja tako znotraj organizacij kot med njimi.

»Veliko delovnih mest je izgubljenih za vedno. Modri ovratniki, tajnice, receptorji, prodajalci, zaposleni na bankah, telefonski operaterji, knjižničarji, (...) so samo nekateri izmed poklicev, ki so obsojeni na drastično zmanjšanje pojavnosti, če ne že skoraj izginotje« (Rifkin, 1996: 17). Uporaba strojev v vedno večih panogah, avtomatizacija procesov, digitalizacija skoraj vsega poslovanja s papirji in podatki so delo in zaposlovanje zamajali v temeljih. Potrebe po človeškem delu pri določenih delovnih procesih zmanjšale tudi stokratno. »Prej, ko je bil še svinec, smo samo za časopis (...) potrebovali vsaj 50 ročnih stavcev, najmanj 5 reproduksijskih fotografov, 20 retušerk, izdelovalce klišejev za slike itd. To je bila ekipa stotih ljudi! S prihodom računalnikov se je to zelo spremenilo. Danes takle časopis, kakršen je (...), v nekaj urah postavi en sam človek« (Švagelj, 2003). Marsikje so zaposleni postali odvečni, ali pa predstavljajo finančno ali kakšno drugo breme organizaciji. »Danes se reformatorji po vsem svetu zavzemajo za skrajšan, 30-urni tednik, da bi proizvodnjo uskladili s kapaciteto, kot jo omogoča tehnologija informacijske dobe« (Rifkin, 1996: 20), to pa je le eden izmed množice ukrepov, ki jim je na razpolago, da bi ohranili zaposlenost na današnjem nivoju ali pa da bi vsaj ne drastično padla.

Kot že rečeno, so nove tehnologije prinesle tudi nove načine odločanja in sodelovanja. Primere novih oblik sodelovanja med podjetji lahko najdemo v projektno usmerjenih industrijah, kot sta na primer filmska ali računalniška, ki zahtevajo nove oblike delovnih razmerij in procesov. V praksi to pomeni, da lahko na primer določena producerska ali programerska hiša za potrebe nekega projekta (filma ali razvoja računalniškega programa) potrebuje čisto specifične strokovnjake, s katerimi bo zaradi narave in značilnosti projekta sodelovala le toliko časa, dokler zadani cilji niso doseženi (glej Peiperl, 2000: 8; Cvetko, 2002: 93). Naslednji projekt je namreč lahko takšne narave, da potrebuje strokovnjake z drugačnimi izkušnjami, kar pomeni, da bodo poiskali ustreznejše sodelavce. Seveda tak način

poslovanja vodi do nastanka novih oblik netrajnih delovnih razmerij, od honorarnih, preko avtorskih do najemanja delavcev in še kakšna druga oblika bi se našla. Po eni strani predstavlja to za delojemalce določene pritiske, ker njihova zaposlitev ni varna in zanesljiva, po drugi strani pa jim omogoča, da se gibljejo med projekti, ki so jim pisani na kožo, jim osebno nekaj pomenijo, ali pa jim predstavljajo izziv. Kasneje bomo videli, da je takšna možnost izbire in svobode pomembna tako za delojemalce, ki se na ta način vedno gibljejo med zaposlitvami, ki ustrezajo njihovim potrebam, vrednotam, motivaciji in osebnostnim značilnostim, kot delodajalcem, ker vedno dobijo vrhunske in motivirane strokovnjake.

4.1.3. Povečan delež terciarnega sektorja

V sodobni ekonomski strukturi zavzema vedno večji delež terciarni sektor, sektor storitev (Burton, 1989: 30; O'Reilly, 1998). Terciarni sektor prinese na trg delovne sile svoje zahteve, ki so lahko precej različne od zahtev primarnega ali sekundarnega sektorja. Kvaliteta storitve je izrednega pomena, kar med drugim pomeni, da morajo biti zaposleni izjemno motivirani in predani svojemu delu, ker si v neposrednem odnosu s strankami pač ne morejo privoščiti spodrseljajev. Išče se tudi bolj izobražene ljudi in v določenih primerih tudi ozko usmerjene in specializirane (npr. borzni posredniki,...). Po drugi strani pa terciarni sektor s pestro naravo raznoraznih storitev, ki ga sestavljajo, zaposlenim omogoča, da se preizkusijo v raznih panogah. Zaposlitveno razmerje lahko spreminjajo v skladu s svojimi željami, motivacijami, potrebami, lahko iščejo nove izkušnje in podobno. Vse to pa pripomore k pestrosti dogajanja na trgu delovne sile in večji mobilnosti. K temu pripomorejo tudi delodajalci, saj imajo zaradi imperativa kvalitete željo po zaposlitvi najboljšega kadra, v iskanju tega pa se zavarujejo s takimi oblikami zaposlitvenih razmerij, ki jim omogočajo čimvečjo prožnost pri sklepanju delovnih razmerij, dokler seveda ne najdejo ustreznega kadra, ki si ga želijo obdržati.

4.1.4. Zaposlovanje žensk

Trg delovne sile in pogoje zaposlovanja je dodobra razgibal pojav povečanega zaposlovanja žensk po drugi svetovni vojni. Takrat in še posebno v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja so se ženske začele pospešeno zaposlovati. Za države zahodne in srednje Evrope imamo podatke, da je od leta '75 do '85 stopnja zaposlenosti v ženski populaciji zrasla iz 48% na 60% (glej Ignjatović, 2002: 143). Tak 'tektonski premik' pa ni ostal brez posledic. Če namreč

pogledamo časovno primerljivo obdobje, sedemdeseta, vidimo da je takrat v istih državah za 7% narasla tudi delovna populacija (ibid.: 37). Večino povečevanja delovne sile lahko razložimo ravno z zaposlovanjem žensk. Povečevanje delovne sile pa ima pomembne posledice, saj ob količinsko nespremenjeni ponudbi delovnih mest (oziroma celo ob zmanjševanju njihovega števila) to pomeni, da je zaposlen manjši odstotek delovne populacije, kar kliče po ukrepih in posredovanjih raznih pristojnih za urejanje trga delovne sile, npr. vlade, sindikatov, združenj delodajalcev itd. Poudariti pa moram, da opisane spremembe za Slovenijo ne veljajo zaradi specifične zgodovine po drugi svetovni vojni, ko se je že vzpostavilo stanje visokega deleža zaposlenih žensk in torej v zadnjih desetletjih ni nobenega opaznejšega naraščanja.

4.1.5. Upad trajnih zaposlitev in nastanek novih oblik zaposlovanja

Raziskava, ki jo je v poznih osemdesetih opravila ASTD (American society for training and development) je med drugim ugotovila, da bo delovna sila devetdesetih bolj razgibana in da se narava pogodbe med organizacijo in njenimi zaposlenimi spreminja (glej DeSimone, 1998: 8). Vendar pa so nove oblike zaposlitve in pogodb še starejše, saj so se začele pojavljati nekako pred 30. leti. Njihov nastanek datira v 70-a in 80-a leta 20. stoletja in »sovpada z obdobjem industrijskega prestrukturiranja in povečano prisotnostjo žensk na trgu dela« (O'Reilly, 1998: 1). Obstajajo seveda tudi drugi razlogi, kot so npr. naftne krize, ki so se pojavljale v šestdesetih in sedemdesetih, in razvoj globalnega trga, ki podjetjem ni več dovoljeval odvečnih stroškov zaradi zaostrovanja konkurence. Standardna zaposlitev oziroma zaposlitev za nedoločen čas s polnim delovnim časom in le eno ekonomsko aktivnostjo (Sicherl, 2003:18), ki se je ljudem do takrat zdela samoumevna, je bila postavljena pod vprašaj (glej Pahl, 1995: 5; Peiperl, 2000: 2). Dokončno so se izrazile potrebe po nastanku bolj prožnega dela, kar je vodilo v razvoj danes že precej pestrega spektra možnih zaposlitvenih razmerij, pogodb o delu in oblikovanj delovnega časa.

Naj jih na tem mestu naštejemo nekaj:

- delo s skrajšanim delovnim časom
- delo za določen čas
- deljena zaposlitev (delitev dela med več zaposlenimi)
- izmensko delo
- najem delovne sile

- fleksibilne ure (gibljev delovni čas)
- samozaposleni
- sezonski delavci
- neredni delovni čas
- delo na daljavo
- premori v karieri (Sadar, 1996; Sicherl, 2003)

Problem pri klasifikaciji prožnih oblik dela je v tem, da ne obstajajo samo osnovne oblike, ampak se razni načini zaposlovanja in oblikovanja urnika med seboj prepletajo, tako da dobimo še večjo množico možnih delovnih razmerij. Nadalje so težave v tem, ker (ko govorimo o primerjalnih študijah) fleksibilnost v različnih državah pojmujejo na različne načine, tako kot npr. obstajajo razlikovanja v pojmovanju zaposlenosti/nezaposlenosti ali recimo pojma revščine med raznimi državami. Med državami se bistveno razlikujejo tudi deleži določenih oblik zaposlovanja in organizacije dela, kot tudi razmerja pri udeleženiosti v teh oblikah glede na spol, starost, poklic, sloj in druge družbeno-ekonomske spremenljivke (Sadar, 1996; Sicherl, 2003).

Obstajajo pa določeni trendi, ki več ali manj veljajo v vseh razvitih ekonomijah sveta, ko govorimo o fleksibilnih oblikah zaposlovanja. Delež iregularnih oblik zaposlitve se skozi čas povečuje, ravno tako pa se nadaljuje tudi trend iz preteklosti, ko so bile te oblike zaposlitve v 'domeni' žensk (Thomson, 1994; Pahl, 1995). Še vedno je večina delavcev, ki so zaposleni po pogodbah za določen čas, za skrajšan delovni čas ipd. zaposlena v terciarnem sektorju in sicer jih tukaj deluje kar 84 odstotkov (podatki za bivšo Evropsko dvanajsterico; O'Reilly, 1998: 39).

Nove oblike zaposlovanja imajo množico posledic. Avtorji predvsem opozarjajo, da na ta način zaposleni velikokrat ne zaslužijo zadosti in so zato marginalizirani (glej O'Reilly, 1998: 6). Delo po pogodbah za določen čas si tako lahko privoščijo samo tisti, »ki imajo še kakšen alternativen vir zaslužka, naj bo to od drugih članov družine ali pa od socialnih transferjev« (O'Reilly, 1998: 11). Problem nastopi, ko so recimo delavci za določen čas registrirani kot zaposleni in so jim posledično razne pomoči s strani države onemogočene, iz raznih razlogov so nižje so tudi pokojnine. »Zato na pripravljenost delavcev da zasedajo delovna mesta za določen čas vpliva interakcija med interesi gospodinjstev, obnašanjem podjetij, politike in regulacije trga dela ter delovanja socialne države« (ibid). Ta je pa seveda od države do države različna, kar vpliva na pojavljanje posameznih oblik zaposlovanja, posledično pa tudi pogledov na delo, njegov pomen za posameznike in tudi oblike kariernih poti.

4.1.6. Manjša zanesljivost zaposlitve

»Milijoni američanov čutijo, da se v ekonomiji dogajajo velikanske spremembe in začenja jih skrbeti, da mogoče v tehnologizirani informacijski dobi zanje ni prostora.« (Rifkin, 1996: 12)

»Čeprav je nezaposlenost še vedno relativno nizka, lahko pričakujemo, da se bo hkrati z vstopom globalne ekonomije v informacijsko dobo v naslednjega pol stoletja nezadržno in vztrajno povečevala.« (ibid.: 16). Zgornje misli in njim podobne nam lepo orišejo, kako ljudje danes subjektivno dojemajo varnost njihove zaposlitve. Realno stanje pa v resnici ni dosti drugačno. S povečano prožnostjo trga delovne sile so bile namreč ukinjene razne oblike varnosti, ki so jih bili deležni zaposleni v preteklosti. Nekdo, ki je pri določenem podjetju zaposlen le honorarno, pač ne more pričakovati, da se bo z njim ravnalo enako kot z redno zaposlenim delavcem, ko gre za vprašanja pokojnine, zdravstvenega zavarovanja, odsotnosti z dela zaradi bolezni, napredovanja in podobno (Ignjatović, 2002; O'Reilly, 1998). Če vemo, da se delež tovrstnih in podobnih oblik pogodb o delu povečuje, lahko vidimo, da ima subjektivno dojeto zmanjšanje varnosti zaposlitve izraženo v uvodu odstavka osnove v resničnosti. Eno izmed imen, s katerimi teoretiki poimenujejo sodobno družbo je 'družba tveganja' (Beck v Ignjatović, 2002: 131), to pa ravno zaradi ukinitve različnih vrst varnosti (sicer ne samo v zaposlovanju), ki so obstajala.

4.2. Spremembe v družbeni strukturi in posamezniku (ter njegovi identiteti)

Moderna zahodna družba se je v zadnjih nekaj desetletjih močno spremenila. Spremembe segajo vse od njenih temeljev do načina, na katerega se posameznik vključuje v družbo. Na tem mestu je pomembno, da razložim konceptualni okvir, v katerem bom v nadaljevanju mislil družbo in posameznika, hkrati pa bom opozoril na spremembe, ki so se zgodile na tej relaciji in so relevantne za razumevanje sprememb v karieri.

4.2.1. Spremembe v družbi in socialni identifikaciji

Kot trdijo mnogi teoretiki, so socialne identitete v postmoderni družbi drugačne kot v tradicionalnih družbah. »Del vedenja v socioloških tradicijah nam pravi, da se je zgodil premik od sveta, ki temelji na statusu, do sveta, ki temelji na pogodbi; od mehanske solidarnosti kot temelja družbene kohezije do organske solidarnosti; od '*gemeinschaft*' proti '*gesellschaft*' vrednotam; od socialnega pozicioniranja, ki temelji na pripisanem statusu, do takega, ki temelji na doseženem statusu in tako naprej« (Pahl, 1995: 119). Kot vidimo dajejo razne teorije in njihovi avtorji načinu, na katerega se posameznik umešča v družbo razna imena, vendar pa to pomena dejstev ne zmanjša. V '*gemeinschaft*' skupnosti (če pač uporabim to dihotomijo) je družba v veliki meri določala, kako bo posameznik živel, ta pa je bil tesneje povezan in vključen v socialno mrežo, ki ga je neposredno obdajala. Na mesto determinističnega koncepta obstoja posameznika, ki je vladal na tem mestu, je nato v družbi, ki jo obvladujejo '*gesellschaft*' vrednote, stopil voluntaristični (glej Van Mannen, 1977: 33). Posameznik tako v končni fazi ni več v tolikšni meri določen s strani družbenih norm in praks, ampak je prvenstveno odgovoren sebi in o marsikaterem vidiku življenja, ki je bil prej preprosto dan s strani družbe in ga niso postavljali pod vprašaj, se mora sedaj odločati sam. Ali kot pravi Kurdija: »Okoliščine, ki določajo posameznikovo identiteto – kot socialno usodo – niso več tradicija, objektivna danost, danost neposredne okolice ali socialni izvor posameznika. Njegova socialna usoda je v veliki meri posledica zavestne izbire – procesa racionalne selekcije« (Kurdija, 1996: 802).

Taka povečana svoboda seveda prinese tudi večje zahteve do posameznikov in jim nalaga nove odgovornosti, saj se morajo praktično o vseh vidikih svojega življenja, igranju vlog, identiteti,... odločati sami.

4.2.2. Sprememba življenjskih stilov

Povečani svobodi posameznika pri definiranju samega sebe sledi zanimiva poteza sodobne postmoderne družbe, to je razcvet želje po drugačnosti, enkratnosti in samosvojesti, ki se izraža v izbiri posamezniku najprimernejšega življenjskega stila – takega, ki bo optimalno reflektiral posameznikovo osebnost, ali jo celo sam oblikoval. To je pomemben prehod potrošniške družbe iz pripadnosti skupini k pripadnosti življenjskemu slogu. »Zgodovinsko gledano, je življenjski slog inovacija v sodobni potrošniški družbi. Vse predhodne družbe so gradile na socialni identifikaciji in pripadnosti neki skupini. Danes pa je za posameznike značilno, da se ne identificirajo v takšni meri kot nekoč, pač pa z življenjskim slogom poudarjajo svojo individualnost, izbiro, okus in informiranost« (Ule v Bizjak, 2000: 15).

»Moderni posameznik se v potrošniški kulturi zaveda, da se ne izraža samo s tem, kako je oblečen, ampak tudi s svojim stanovanjem, pohištvom, dekorativnimi izdelki, avtomobilom in drugimi načini obnašanja« (Bizjak, 2000: 20). Dandanes je življenjski slog torej prvotno v službi grajenja lastne identitete, šele v drugem planu lahko govorimo o tipičnem potrošniškem obnašanju. »Življenjski slog je pomemben za samopodobo posameznika in daje smisel osebni biografiji. Zajema vsak trenutek posameznikovega časa in vse sfere njegovega življenja ...« (Greenwood v Bizjak, 2000: 11).

4.2.3. Identiteta

Kot smo videli, je torej dandanes potrebno delati na identiteti. »Živimo v času, ko se je osebna in privatna izkušnja da imamo lastno identiteto, ki jo moramo odkriti, in osebno usodo, ki jo moramo izpolniti, razvila v subverzivno politično moč neznanskih razsežnosti« (Roszak v Pahl, 1995: 117). Kako pa sploh razumemo identiteto? Definicij je seveda ogromno, ker pa njihova primerjava in kritično ovrednotenje za pričujočo diplomsko nalogo nista bistvenega pomena, se moram na tem mestu omejiti.

Lukšič Hacinova govori o identiteti kot o odrazu odnosa, ki ga človek vzpostavi do samega sebe in do skupine, v kateri živi: »... je pojav, ki nastane v vzajemnem vplivu med posameznikom in družbo« (Lukšič Hacin, 1995: 92). Nadalje avtorica razlaga, da »ko je identiteta vzpostavljena, jo družbeni procesi ohranjajo, spreminjajo in jo lahko tudi delno preoblikujejo«, pri čemer poudarja – in to je na tem mestu pomembno, saj govorimo o

spremembah v identitetah – da je identiteta z "razvojem" družbe in kulture, z njuno diferenciacijo, postala vse kompleksnejši pojav, ki ga lahko osvetlimo z nešteti vidikov (ibid.: 93). Zato ne čudi, da danes »veliko sociologov in filozofov verjame, da je oblikovanje lastne identitete problematično, je nekaj kar dosežemo v nikoli dokončanem procesu refleksije in odločanja o življenjskih vprašanjih« (Pahl, 1995: 117).

V povezavi s slednjim Renereja trdi, da danes govorimo o redefiniciji pojma identitete: »Danes nobena socialna identiteta ni več fiksna in dana za zmeraj. Nihče v sociologiji ne more več zanikati obstoja novonastalih, igrivih, prehodnih, nomadskih identitet« (Rener, 1998: 16). Tako posameznikova miselnost in identiteta nista več ujeta v omejene okvire bivanja, ampak ta v skladu s svojimi predstavimi, željami in potrebami določa svoj lasten kontekst dogajanja. Bistveno pri tem je, da identitete danes niso fiksne in da zaradi načina, na katerega obstaja in deluje družba, posamezniki delamo in moramo delat na lastnih identitetah. 'Problematico' naše vpetosti v silnice moderne družbe (moderna družba torej ni osvobodila posameznika svojih 'prijemov', ampak so se ti samo spremenili) lepo opiše Ray Pahl, ko pravi: »Moški danes ne morejo več samoumevno pričakovati, da bodo 'prehranjevalci' 'njihovih' družin; ženske pa nočejo več, ali pa si ne morejo več privoščiti, da bi bile le 'gospodinje'. Kako biti 'moški' in kako biti 'ženska' je postalo problematično« (Pahl, 1995: 118). Na to doda: »Če ne moremo biti gotovi o spolni identiteti, zaposlitvi, poteku življenja in kako obstojna je trenutna mreža odnosov in poznanstev, smo očitno prepuščeni samim sebi pri konstruiranju lastne identitete.« (ibid.: 120). Kot bomo videli, imata danes pri tem delo in tudi kariera centralno vlogo.

4.2.4. Spremembe v družini

V moderni družbi smo priča naraščanju števila enostarševskih družin in porajanja novih oblik življenjskih skupnosti. Dejstvo ima več posledic. Najprej so psihološke in povezane z osebnostjo in samopodobo, nato pa lahko imenujemo še tiste, ki neposredno vplivajo na trg delovne sile. Na primer: več enostarševskih družin prinese večje število akterjev na trg delovne sile. Če je bilo včasih v družini v zahodnih industrijskih družbah dovolj, da je bil zaposlen eden izmed staršev (večinoma moški) kot prinašalec dohodka in je to na dve odrasli osebi dalo le eno s potrebo po aktivni zaposlitvi, danes to ne zadošča več. V današnji situaciji, ko imamo v populaciji vedno večji delež enostarševskih družin, prideta na dve odrasli osebi potencialno tudi dva udeleženca na trgu delovne sile, kar pa drastično povečuje pritiske na

njem. Ko Susan C. Eaton govori o raznih zunanjih vplivih na spremembe v poteku karier, ne gre mimo dejstva, da so pomemben faktor spremembe, ki so se pripetile instituciji družine v ZDA in Evropi (Eaton, 2000: 178).

4.2.5. Mladi se dlje zadržujejo doma in v izobraževalnem procesu

Mladi se danes dlje zadržujejo doma in se kasneje 'osamosvojijo', kot so se v preteklosti. Razlogi so različni: od neugodnih stanovanjskih možnosti, do zahtevnosti modernega življenja v smislu iskanja 'prostora zase', do splošne negotovosti ekonomske in zaposlitvene sfere ipd. »V državah z razvitim trgom delovne sile je plačana zaposlitev ključ do samostojnosti za večino mladih« (Burton, 1989: 29). Vstop (prvikratni) na trg delovne sile pa je za marsikoga težaven korak. »Včasih je lahko ta proces močno boleč in poln presenečenj. Povsem mogoče je, da oseba prične delati s sanjami in iluzijami o samem sebi, ki ne držijo v realnosti. V večini raziskovalnih primerov je bilo ugotovljeno, da 'šok realnosti' spremlja osebo, ki se je prvič zaposlila« (Bona v Cvetko, 2002: 555), zato ni čudno, da je to pomemben korak v posameznikovem življenju, ki mogoče zahteva nekaj priprav.

Mladi tudi ostajajo dlje v izobraževalnem sistemu. Razlogov je zopet več, od povečanih potreb po kvalificirani delovni sili in profesionalnosti zaposlenih, do strahu, da sta alternativni šolanja podzaposlenost ali celo nezaposlenost (glej Burton, 1989: 29). Posledice, ki se poznajo na karieri, so lahko različne. Ustrezne kvalifikacije so lahko za pridobitev zaposlitve ugodne, po drugi strani pa se nekateri delodajalci zavestno odločajo proti zaposlovanju preveč kvalificirane delovne sile. Iskanje prve zaposlitve je tudi otežkočeno, če posameznik ob poznem izhodu iz izobraževalnega sistema še nima delovnih izkušenj, ker jim recimo med dolgotrajnim študijem ni namenjal pozornosti. Dandanes ima to lahko toliko večje posledice, ker živimo v časih, ko je bolj kot zaposlitev pomembna zaposljivost (Ignjatović, 2002; DeSimoni, 1998), k slednji pa veliko pripomorejo delovne izkušnje na različnih delovnih mestih.

5. Spremembe v karieri

Kot sem že omenil, so razne spremembe, ki so se zgodile na področju ekonomije in zaposlovanja kot tudi spremembe v družbenih odnosih in strukturah ter spremembe v (samo)dojemanju posameznikov botrovale spremembam v karieri (Larsen, 2000; Ignjatović, 2002; Peiperl, 2000). Na tem mestu bom naštel najpomembnejše od njih in jih nato podrobneje predstavil na sledečih straneh.

Novejše spremembe v karieri:

- tesnejša povezanost z osebnostjo in identiteto;
- manjša determiniranost in povečana svoboda;
- pogostejše menjave delovnih razmerij;
- spremenjena narava kariernih premikov;
- premik v vrednotenju dela od materialnih vrednot proti nematerialnim;
- vzdrževanje zaposljivosti;
- pomnoženost faktorjev, ki vplivajo na izbiro in vodenje kariere;
- nova pogodba o zaposlitvi;
- kariere zahtevajo bolj aktiven pristop od akterja.

5.1. Tesnejša povezanost z osebnostjo in identiteto

Dandanes so kariere tesneje povezane z osebnostjo in identiteto kot včasih, to pa iz različnih in tesno prepletenih razlogov, vendar pa je zaradi tega ta povezava še toliko močnejša. Kot smo že videli v prejšnjih poglavjih (4.2.1. → 4.2.3.), ljudje rabimo oporne točke za 'zidanje' identitete in ohranjanje ter spreminjanje osebnosti, delo pa nam nudi obilo možnosti za delovanje v tej smeri. Poglejmo si samo nekaj misli:

»Ljudje devetdesetih bodo pričakovali delo, ki jim nekaj pomeni in do katerega bodo čutili vpletenost« (raziskava ASTD iz poznih osemdesetih; DeSimone, 1998:8)

Ignjatović pravi, da ima delovno mesto, oziroma zaposlitev, za posameznika vsaj 3 pomene:

- prispeva k produkciji dobrin in storitev,
- je vir dohodka oziroma blaginje,
- *daje občutek vrednosti, identitete* (Ignjatović, 2002:132).

Dorothy Leeds omenja novo delovno etiko, ki poudarja pozitivno korelacijo med lastnim občutkom vrednosti in delom, ki ga opravljaš (glej Leeds, 1992: 26).

Poleg tega pa razni avtorji velikokrat poudarjajo centralnost dela v človekovem življenju in tesno povezavo med kariero in identiteto (Collin, 2000). Že prej smo ugotovili, da se identitete danes spreminjajo bolj kot v preteklosti, da so bolj fluidne in so postale vseživljenjski 'projekt', ki zahteva veliko refleksije ter odločanja. Pomembna sooblikovalca identitete sta ravno delo in zaposlitev. Toliko bolj zaradi individualizacije in atomizacije družbe, kar zmanjša možnosti identifikacije posameznika v skupnosti, ki ga neposredno obdaja in ker ljudje preživimo na delu veliko časa (urnik od 8h-17h ali celo več; veliko ljudi ima dve zaposlitvi,...). Za nekatere je njihovo delo del projekta osebnega življenjskega sloga in močan sporočanje vir. Hughes k temu pravi, da je »posameznikovo delo odličen pokazatelj načina njegovega življenja, družbenega jaza in identitete« (Hughes v Van Mannen, 1977: 33).

Tudi občutek smiselnosti, ki ga sodobni posameznik išče zaradi individualizacije in relativne osamitve, je možno dobiti v simbolnih pomenih, ki jih omogoča pripadnost organizaciji (glej Flecker, 1998: 111).

Ljudje se danes bolj kot v preteklosti odločamo o karieri na podlagi lastnih vrednot, motivacij, interesov in ostalih osebnostnih lastnosti. Te pa se, kot smo videli, zaradi osebnostnega razvoja tekom življenja spreminjajo, kar vodi do občasnih sprememb zaposlitve zaradi prilagoditve naše poklicne poti trenutnim osebnostnim zahtevam.

5.2. Manjša determiniranost in povečana svoboda

Spremembam v družbi so sledile tudi spremembe v pojmovanju delovnih vlog in karier. Včasih je bilo poklicno življenje posameznikov bolj determinirano, in to v raznih pogledih. Če začnemo pri izbiri poklica, je ta ponavadi ostajal v družini, kar pomeni, da je bilo

posamezniku že skoraj določeno kaj bo počel v življenju s tem ko se je rodil. Danes je kaj takega skoraj nepredstavljivo, že leta 1964 pa je Goode napisal, da otroci vse manj opravljajo ista dela kot njihovi starši (Goode v Van Mannen, 1977: 33). Vsak človek ima danes pač svoj osebni projekt in njegova pot (življenjska in poklicna) je (potencialno) unikatna. Tudi napredovanje oziroma hierarhija delovnih mest je bila bolj rigidno določena kot danes (glej Van Mannen, 1977: 32). Ko si bil na neki poziciji, si že vedel kam boš napredoval, včasih so bila napredovanja celo časovno določena. Danes pa iz raznih razlogov, od zunanjih (če gledamo iz perspektive posameznika), v katere bi lahko šteli nezanesljivost delovnih mest in potrebe po fleksibilnosti, do notranjih, kar nam predstavljajo osebni motivi in interesi, ni več tako. V zvezi s tem Pahl govori o odsotnosti lestvic, ki bi danes natančno določale napredovanje (glej Pahl, 1995: 2), Peiperl pa poroča, da je zadnji trend za večino delovne populacije povečana svoboda v kariernem smislu (glej Peiperl, 2000:2).

Tudi pri posamezni zaposlitvi imajo danes zaposleni na voljo večjo svobodo kot v preteklosti. Lahko si na primer sami oblikujejo urnik, lahko celo opravljajo delo na daljavo in so tako popolni lastniki svojega lastnega časa ter si delo prilagodijo svojemu življenju in potrebam (otroci, partner,...). Vendar pa nekateri ugotavljajo, da je taka svoboda le navidezna, saj so ob odstranitvi določenih omejitev, ki so včasih visele nad posamezniki, nastale druge (manjša varnost honorarnih zaposlitev, ni pokojnin in drugih varnosti, ...) Zanimivo pa je, da tudi pri obliki dela za katero bi lahko rekli, da dovoljuje največjo mero svobode, vse ni tako (napredno) kot bi si želeli. Susan Eaton poroča, da je pri delu na daljavo priporočljivo, da se zaposleni pogosto (v praksi: vsak dan) videvajo, saj je kljub vsem povezavam, ki jih omogoča sodobna tehnologija to še vedno najbolj zanesljiv način, da se ohrani organizacijska kultura, učinkovitost sodelovanja in celovitost projekta (Eaton, 2000).

5.3. Pogostejše menjave delovnih razmerij

Če vemo, da sta danes delo in kariera v tesnejši povezavi z našo identiteto in osebnostjo kot včasih, in če vemo, da se ljudje spreminjamo in se moramo spreminjati kot odgovor na spremembe v družbi, je popolnoma jasno, da bomo tako zaradi socialne identifikacije kot zaradi osebne identitete pogostejše menjali delovne položaje kot včasih. »Kariere bodo vedno bolj postale zaporedje 'mini-etap' po principu: raziskava – poskus - odličnost - izhod, ljudje pa bodo hodili ven in noter iz organizacij, industrij, tehnologij,...« (Hall in Mirvis v Boyatzis,

2000: 80). Ignjatović v zvezi s tem govori o karieri, ki ni več vezana na en sam poklic, ampak je 'razpršena' in da gre pri takem načinu poklicne zgodovine predvsem za nabiranje izkušenj, sposobnosti, znanj in veščin (glej Ignjatović, 2002: 139, 140). Te menjave pa so popolnoma odvisne od primera do primera, lahko gre na primer za menjavo delodajalca, poklica, horizontalen premik, vertikalni premik, vse v odvisnosti od naših potreb in zmogljivosti. »CV 'uspešne' osebe leta 2000 bo verjetno čisto drugačne narave od nekoga iz leta 1960. Portfejl del, ki ga moraš nabrati da bi vzdrževal svojo zaposljivost je danes težko napovedati« (Pahl, 1995: 3).

Po dostopnih podatkih o menjavanju zaposlitve razni strokovnjaki (zdravniki, menedžerji,...) na svojem delovnem mestu 'izgorijo' v 4-5 letih (glej Pines, 1988: 17) in začitijo potrebo po menjavi zaposlitve. Preutrujenost je na različnih ravneh, tako na čustveni kot mentalni in je trajnejše narave. V zvezi s tem Marshall poroča da zaposleni – predvsem ljudje na bolj odgovornih položajih – izkušajo občutek vitalnosti, ko zamenjajo zaposlitev, in da se jim zdi, da se spet lahko posvečajo njihovim osebnim interesom (v zvezi z delom), ki so jih medtem zanemarjali (Marshall, 2000). Seveda so občutki različni od osebe do osebe in odvisni od vzrokov za menjavo zaposlitve.

5.4. Spremenjena narava kariernih premikov

»Uveljavljena pričakovanja o trajni zaposlitvi v eni sami organizaciji in rednim napredovanjem po hierarhični lestvici so postavljena pod vprašaj« (Eaton, 2000: 177). Kariera ni več, kar je bila takoj po drugi svetovni vojni. Napredovanje v tradicionalnih 'korporativnih' karierah je bilo rutinirano in zaznamovano predvsem z vertikalnimi premiki, danes pa se je narava premikov izredno diverzificirala. Nikakor ni več nujno, da kariera pomeni le 'plezanje po lestvici', ampak so vključeni tudi horizontalni premiki med različnimi funkcijami in zaposlitvami v organizaciji, menjanje delodajalcev, a ohranjanje iste zaposlitve, hkratno menjanje zaposlitve in delodajalca in podobno (Peiperl, 2000; Pahl, 1995).

5.5. Premik v vrednotenju dela od materialnih vrednot proti nematerialnim

Med zaposlenimi v sodobnem zahodnem svetu je dandanes opazovan premik od materialnih vrednot, ki jih nudi zaposlitev, proti nematerialnim (ugodna delovna klima, osebi prijazen delovni čas, dobri odnosi z nadrejenimi in podrejenimi,...) (Pahl, 1995). Delavec bo danes na primer pripravljen dobro plačano službo zamenjati za tako, ki nudi manjši dohodek, a se tam počuti bolj upoštevanega, sprejetega v delovno okolje, sproščenega ali pa delo bolj ustreza njegovim osebnostnim lastnostim. »Plača torej ni prvi in edini rezultat, ki ga delavec pričakuje kot protivrednost od organizacije. Veliko bolj pomembni so subjektivni občutki zaposlenega pri delu, ki so posledica medčloveških odnosov« (Jančič, 1990: 127). To potrjujejo tudi globalne raziskave s področja fluktuacije v zadnjih desetih letih, s katerimi so raziskovalci ugotovili, da »ljudje večinoma menjavajo službe zato, ker jih moti delovno okolje, ne prenašajo šefa ali sodelavcev, so se naveličali poklicne rutine« (Mazi, 2002) šele nato pa pride na vrsto »prenizek osebni dohodek« (ibid.). Ravno ta težnja po večanju kvalitete delovnega življenja prispeva k večji gibljivosti med raznimi delodajalci, ker se lahko zaposleni ob občasnih evaluacijah svojega položaja odločijo za spremembo zaposlitve, ki bi jim po teh kriterijih bolj ustrezala.

5.6. Vzdrževanje zaposljivosti

Pri modernih oblikah kariere je tako zaradi potreb in želja posameznikov, kot zaradi zahtev delodajalcev, potrebno iskalcem zaposlitve konstantno vzdrževati njihovo zaposljivost. »V današnjem zahtevnem delovnem okolju se morajo zato vsi zaposleni jasno zavedati svojih sposobnosti in njihove cene na tržišču, saj jim prav kompetence dajejo sliko o njihovi možnosti zaposlitve« (Cvetko, 2002: 142). Zavedanje o lastnih sposobnostih je torej nujni pogoj za ugotovitev možnosti zaposlitve. To pa še vedno ni dovolj. Tudi že enkrat na delovnem mestu je še vedno potrebno vzdrževati svojo 'ceno na tržišču', »posameznik zato vedno več časa posveča svoji večji zaposljivosti», kar vključuje zagnanost pri delu, dodatna izobraževanja, vzpostavljanje in vzdrževanje zaposljivosti ugodnih socialnih mrež in podobno (Ignjatović, 2002: 132). Peiperl v zvezi s tem govori, da danes nismo več v časih, ko težo dajemo vzdrževanju **zaposlitve** (employment security), temveč dajemo prednost vzdrževanju **zaposljivosti** (employability security) (glej Peiperl, 2000: 12), teža pa se je od zgolj pridobivanja izobrazbe premaknila k potrebi po vseživljenjskem učenju, saj zaposleni lahko le

na ta način sledijo spremembam, ki se dogajajo v ekonomiji in organizacijah (glej DeSimone, 1998: 17; Ignjatović, 2002: 173).

5.7. Pomnoženost faktorjev, ki vplivajo na izbiro in vodenje kariere

Iz različnih razlogov je danes kariera odvisna v veliki meri od raznih okoliščin, ne samo od posameznika in od neposrednega delovnega okolja. Tako se recimo »pri gradnji kariere ne smemo ozko osredotočiti le na delovno področje, vključiti moramo tudi delovne aktivnosti iz osebnega življenja (...), sicer utegnejo biti žrtve prevelike.« (Cvetko, 2002: 228). Podobno trdita Eaton in Bailyn, ko pravita, da profesionalne kariere niso zgolj individualne in odvisne od človeškega kapitala, ampak so v veliki meri odvisne od družine in drugih odnosov in povezav, v katerih je posameznik vključen in ki so zanj pomembne (Eaton, 2000: 177). V zvezi s tem DeSimone pravi, da je »težko ignorirati vpliv nedelovnih aktivnosti na posameznikova kariero. Ljudje se organizacijam pridružijo z določenimi razlogi, ti pa se spreminjajo s starostjo. Vpliv družine in družbe na posameznikova zanimanja in želje igra pomembno vlogo pri določanju vloge, ki jo imata delo in kariera v posameznikovem življenju« (DeSimone, 1998: 347).

Prav tako postajajo pomembne socialne mreže in mreže poznanstev, ki jih posamezniki vzpostavljajo tekom svoje kariere in ki presegajo neposredno delovno skupnost v trenutnem delovnem okolju. Ta 'karieri podpora skupnost' (glej Parker, 2000) je pomembna iz več razlogov. Služi ohranjanju znanj na raznih področjih, vzpostavljanju vez, ohranjanju zaposljivosti, ohranjanju vez s prejšnjimi sodelavci in organizacijami, vzpostavljanju povezav z drugimi profesijami, povečuje občutek svobode. Cvetko dejavnost razvoja take skupnosti imenuje 'networking' (glej Cvetko, 2002: 118).

5.8. Nova pogodba o zaposlitvi

Organizacije danes zaposlenim ne morejo več zagotavljati vseživljenjske zaposlitve, včasih pa je bilo drugače. Če je posameznik trdo delal in se izogibal nepravilnostim je lahko pričakoval, da bo imel zaposlitev dokler hoče. Upravičenost do dela, plače in drugih bonitet je bila prevladujoča mentaliteta zaposlenih, pri čemer pa so jo organizacije s svojo paternalistično držo, ki so jo nudile v zameno za lojalnost, celo spodbujale. Tak sistem je za delovanje potreboval stabilno okolje, danes pa, kot vemo, »so stabilnost in napovedljivost zamenjale

hitre spremembe in negotovost. (...) Organizacije so na te turbulence odgovorile z zmanjševanjem, sploščanjem hierarhije, reorganizacijami, zmanjševanjem stroškov, združitvami in prevzemi, tehnološkimi inovacijami in bolj k učinkovitosti usmerjenimi programi upravljanja s človeškimi viri. Intervencije, kot opisane, so zradirale tradicionalen zaposlitveni odnos« (DeSimone, 1998: 343-344).

Hkrati z obljubami vseživljenjske zaposlitve so organizacije seveda držale v rokah večino niti nadzora in moči v odnosu posameznik – organizacija. »Začelo se je, ko je organizacija (ali zaposlovalec) odločala o najemu posameznikov, jim nato dodelila delo, definirano s strani organizacije in ki je služilo njenim ciljem. Odločitve o prihodnosti kariere, o premestitvah, napredovanjih, nazadovanjih in eventuelno odpovedih je tudi navadno sprejemala 'organizacija' na podlagi lastnih interesov« (Larsen, 2000: 112 – 113). Tak odnos je bil izrazito asimetričen v prid organizacije. Vendar pa je s povečevanjem potrebne kvalificiranosti delavcev, naraščanjem pomena njihovih izkušenj, predanosti in motivacije postalo vzdrževanje takšnega odnosa težavno in slednji se je do danes razvil v odnos medsebojne odvisnosti.

Vprašanje brezpogojne lojalnosti zaposlenih, ki ima temelje v dolgoročnem odnosu, je postalo odprt problem, zato se je pojavila potreba po spremenjeni pogodbi o zaposlitvi. Namesto lojalnosti se pojavi nov izraz 'skupna obveza' (glej Cvetko, 2002: 96) ali tudi 'psihološka pogodba' (Larsen, 2000), ki je »menjalno razmerje s prednostmi za obe pogodbeni stranki« (DeSimone, 1998: 344). Dogovor med obema strankama je manj zavezujoč, z možnostjo sprotnega spreminjanja, kar se tiče trajanja v času pa največkrat krajši od pogodb, ki so temeljile na lojalnosti. Vse to predvsem zaradi sodobnih trendov, kot so negotove ekonomske razmere in povečane želje posameznikov po nadzoru nad potekom lastne kariere.

Samo za ilustracijo predstavljam primer razmer (kot videno s strani organizacije), ki so podlaga (in razlog za vzpostavitev) novega odnosa. Hall in Mirvis poročata o sledečem seznamu, ki je visel na oglasni deski neke organizacije:

- ne moremo vam obljubiti, koliko časa bomo še poslovali;
- ne moremo vam obljubiti, da nas nihče ne bo prevzel;
- ne moremo vam obljubiti, da boste deležni napredovanja;
- ne moremo vam obljubiti, da bo vaš poklic še obstajal ob času vaše upokojitve;
- ne moremo vam zagotoviti, da denar za vašo pokojnino bo;
- ne moremo pričakovati vaše neomajne lojalnosti in niti ne vemo, če si to želimo (Hall in Mirvis v DeSimone, 1998: 344).

5.9. Kariere zahtevajo bolj aktiven pristop od akterja

Današnje kariere zahtevajo od posameznikov bolj aktiven pristop. To sledi iz več razlogov, najbolj pa zaradi potreb današnje identitete, kot smo jih spoznali v poglavjih 4.2.1. do 4.2.3. Delo oziroma kariera sta ena centralnih elementov okoli katerih se vrtijo identitetni projekti, zato je za dobrobit slednjih potrebno, da posameznik zavzame bolj aktiven pristop do lastne kariere in sprejme odgovornost zanjo. Samo na ta način bo namreč dobil nadzor nad možnostmi za oblikovanje identitete, ki jih ponuja delo, zadovoljil svoje notranje potrebe, si uresničil želen življenjski slog ipd.

Bolj aktiven pristop je potreben tudi zaradi ekonomskih razmer, ki vedno ne dopuščajo gotovosti okoli prepričanja, da bo nekdo jutri še imel zaposlitev. Zato je potrebno načrtovati in gojiti lastno zaposljivost, kar zahteva zavesten in aktiven pristop do stvari. O tem Cvetko trdi, da »vodenje lastne kariere zahteva problemski pristop«, kar pomeni, da je potrebno »vseskozi evoluirati svojo dosedanjo poklicno pot in eksplorirati, v katere poklicne aktivnosti je smiselno investirati svoje interese, motive in zmožnosti« (Konrad v Cvetko, 2002: 50).

Vendar ne samo posamezniki, ki imajo od organizacije neodvisno kariero (ali vsaj v veliki meri neodvisno), tudi tisti, ki načrtujejo ostati veliko časa pri določeni organizaciji morajo do lastne kariere zavzeti bolj odgovorno stališče. »Posameznik je v starem konceptu razvijanja zaposlenih, ko ni bil promoviran, res lahko ignoriral svoj razvoj in zgolj delal. Sedaj, v razvojni organizacijski kulturi je drugače, zaposleni nosi temeljno odgovornost za svojo lastno kariero, ki jo mora aktivno voditi. Pomembno je, da posameznik opusti mentaliteto odvisnosti, ki ga je vodila le v grajanje vodilnih, čes da so krivi za njegov položaj.« (Cvetko, 2002: 141). Čeprav obstajajo razni svetovalci za kariere, priročniki, kadrovske delavce, ki pomagajo pri procesu, mora zaposleni vzeti kariero v lastne roke, ker dejansko nobena zunanja prisila ne more nadomestiti želje in motivacije za iniciacijo kariere in izvrševanja planov v zvezi z njo. Aktiven pristop do dela je torej potreben v povezavi z že omenjenimi identitetnimi potrebami, hkrati pa tudi zaradi zahtev spremenjene narave dela, ki danes za zaposlene ni več le opravljanje nalog in sledenje navodilom, ampak je postalo proces, katerega lastnosti in namene mora zaposleni poznati in se jih zavedati, delu pa mora biti tudi predan (Larsen, 2000).

6. Kariera in marketing

Kako sta povezana kariera in marketing? Povezava na prvi pogled morda ni tako očitna, vendar pa postane bolj razumljiva, ko vzamemo v ozir sodobno razumevanje marketinga, kjer je ta viden kot »filozofija razmišljanja, kot demokratična pot urejanja odnosov med ponudniki in potrošniki, celo več, kot podstat skoraj vseh družbenih odnosov« (Jančič, 1990: 14). Kot vidimo, ta filozofija verjame v enakovredno in simetrično menjavo v raznih družbenih situacijah in ne samo, kot je to največkrat razumljeno, v odnosu potrošnik – podjetje. Ravno tako je potrebno vzpostaviti menjavo v odnosu zaposleni (potencialni zaposleni) – podjetje. V tem poglavju bom predstavil ravno to: razne točke menjave, ki so nastale kot posledica nastopa novih oblik kariere ali pa zaradi momentov, ki so bili hkrati tudi vzrok spremembam v karieri. Te točke menjave nam predstavljajo povezavo med kariero in marketingom.

Eno izmed takšnih točk menjave smo srečali že v poglavju 5.8., kjer sem govoril o novi pogodbi o zaposlitvi oziroma o psihološki pogodbi. »Psihološka pogodba predstavlja točko srečanja dveh nizov pričakovanj, obljub in želenih ugodnosti, ki jih imata posameznik in organizacija« (Larsen, 2000: 113). Nastala je zaradi spremenjenih potreb tako delodajalcev kot zaposlenih. »Lojalnost, ki je omogočena s simbolni pomeni (mišljena je psihološka pogodba, opomba I. M.), je za organizacijo pomembna iz dveh vidikov. Prvič, je vez, ki drži organizacijo skupaj. Drugič, posamezniku predstavlja vir pomena« (Flecker, 1998: 111). Nastanek psihološke pogodbe, za katero lahko rečemo, da je v svoji formulaciji neposredno izvedena iz marketinškega koncepta, je torej rezultat delovanja silnic, ki oblikujejo moderno kariero in trg zaposlovanja.

Povezava med marketinškim konceptom in novimi oblikami kariere pa se ne ustavi tu, ampak je prisotna v različnih dejstvih, ki kažejo na enakovredno menjavo pri stiku obeh vpletenih strani (zaposlenih in zaposlovalcev), ki oblikujeta moderno kariero. Danes se morajo na primer posamezniki znati tržiti na trgu delovne sile in pri potencialnih delodajalcih, po drugi strani pa se morajo tržiti tudi organizacije, ker so ugotovile, da je izredno pomemben njihov korporativni vtis pri pridobivanju pravih zaposlenih (seveda tudi pri percepciji izdelčne oz. storitvene privlačnosti in zaželenosti). Za zaposlene je pomembno, da so predani svojemu delu (zaradi zahtev kvalitete na trgu), organizacije pa so po drugi sprejele koncept internega marketinga, ker lahko le na ta način izpolnjujejo potrebe zaposlenih (kvalitetno delovno mesto, ugodno počutje, možnost osebnega napredka,...). V končni fazi bi lahko rekel, da je

povezava marketinga in novih oblik kariere uveljavljanje reciprocitete na raznih področjih, ki so se pojavile zaradi novodobnih zahtev tako zaposlenih kot organizacij.

V nadaljevanju bom podrobneje predstavil dvoje izmed ravnokar omenjenih marketinških delovanj udeležencev na trgu zaposlitve: interni marketing in osebni marketing (oz. marketing oseb, kot to imenuje Jančič v svoji knjigi *Celostni marketing*; Jančič, 1996: 74) za primer iskalcev zaposlitve.

6.1. Razvoj koncepta internega marketinga

6.1.1. Marketinški koncept v poslovanju organizacij

Marketing je, odkar se je pred sto leti izdvojil iz ekonomske vede, napravil dolgo pot. Od zgolj poslovne aktivnosti in pomoči pri povečevanju prodaje se je razvil v samostojno vedo, s koncepti, ki segajo na razna družbena področja (ali iz njih izvirajo) (Jančič, 1990).

Ljudje marketing pogosto enačijo s tržno-komunikacijskim spletom, ki obsega razna sredstva komunikacije podjetja s kupci in drugimi javnostmi (promocija, publiciteta, odnosi z javnostmi, osebna prodaja, pospeševanje prodaje...) ali pa celo samo z najvidnejšim elementom tega spleta – oglaševanjem. Vendar je marketing več kot to, je koncept, ki je vpleten v filozofijo in vključen v strategijo vsakega podjetja, ki želi uspešno dosegati zaželjene cilje in hkrati sodelovati s širšo družbeno okolico, tako da imajo vse stranke od tega koristi.

Razvoj marketinškega koncepta (ko govorimo o dejavnosti organizacij) se je začel s sprejetjem marketinške usmeritve podjetij do trga, ki se je pojavila v 50-ih letih 20. stoletja. Glede na prejšnjo usmeritev, prodajno, je marketinška predstavljala takšno spremembo, da nekateri avtorji govorijo kar o marketinški revoluciji, ki se je zgodila takrat. V prodajni usmeritvi so bila podjetja usmerjena le v prodajo izdelkov in pri tem so si pomagala z različnimi orodji promocijskega (tržno-komunikacijskega) spleta, v marketinški usmeritvi pa ni več poudarka na (nasilni) prodaji lastnih izdelkov na trgu, ampak na menjava in zadovoljevanju potreb in želja kupca. Drugače rečeno, ne obstajajo več kupci zaradi izdelkov, ampak obstajajo izdelki zaradi kupcev. Razvoj marketinškega koncepta pa se tu ni ustavil. Zadovoljevanje 'sebičnih' potreb kupca gre včasih lahko v škodo tako članov družbe kot tudi naravnega okolja, in da bi slednja dva zavaroval, je nastal koncept družbenega marketinga (Jančič, 1990).

»Marketinški koncept izhaja iz spoznanja, da je doseganje ciljev organizacije odvisno od opredelitve potreb in želja ciljnih trgov ter učinkovitejšega in uspešnejšega zadovoljevanja letih, kot to počno konkurenti« (Kotler v Jančič, 1996: 7). Čeprav, kot pravi Jančič v nadaljevanju, Kotler v omenjeni definiciji s 'ciljnimi trgi' misli predvsem skupino potrošnikov in s tem ostaja pri upravljalški paradigmi marketinga, lahko ta definicija izredno dobro opiše marketinški koncept, če izraz zamenjamo z 'vsemi deležniki organizacije'. Ravno to (upoštevanje vseh deležnikov) je namreč moderno razumevanje marketinškega koncepta v poslovanju podjetij, odkar so »teoretiki marketinga dosegli že skoraj popolno soglasje o tem, da mora biti podstat razumevanja marketinškega koncepta teorija družbene menjave« (Jančič, 1996: 15-16). Slednja pravi, da smo ljudje po naravi nagnjeni k medčloveški interakciji, ki pogosto vodi do menjave, rezultat te menjave pa mora biti obojestranska korist. Teorija družbene menjave je polna pojmov, kot so win-win situacija, recipročnost, etika korektnosti, pravična razdelitev,... razvijali pa so jo (v 50-ih letih prejšnjega stoletja) sociologi (Homans, Blau), socialni psihologi (Kelley, Thibaut), ki so se zgledovali po razmišljanjih antropologov (Malinowski, Mauss in Spencer; Jančič, 1996).

Tako so podjetja od upravljalškega načina razlage marketinga (marketinško upravljanje) in akcijske perspektive, ki pod pojmom marketing dejansko razume le prodajne tehnike, preko vmesnih stopenj prešla k interakcijski perspektivi in k celostnemu razumevanju marketinga, ki podjetjem nalaga odgovornost ne le do njihovih delničarjev in potrošnikov, ampak do vseh vpletenih javnosti, do širše družbe in naravnega okolja (Jančič, 1990).

6.1.2. Marketing z deležniki organizacije

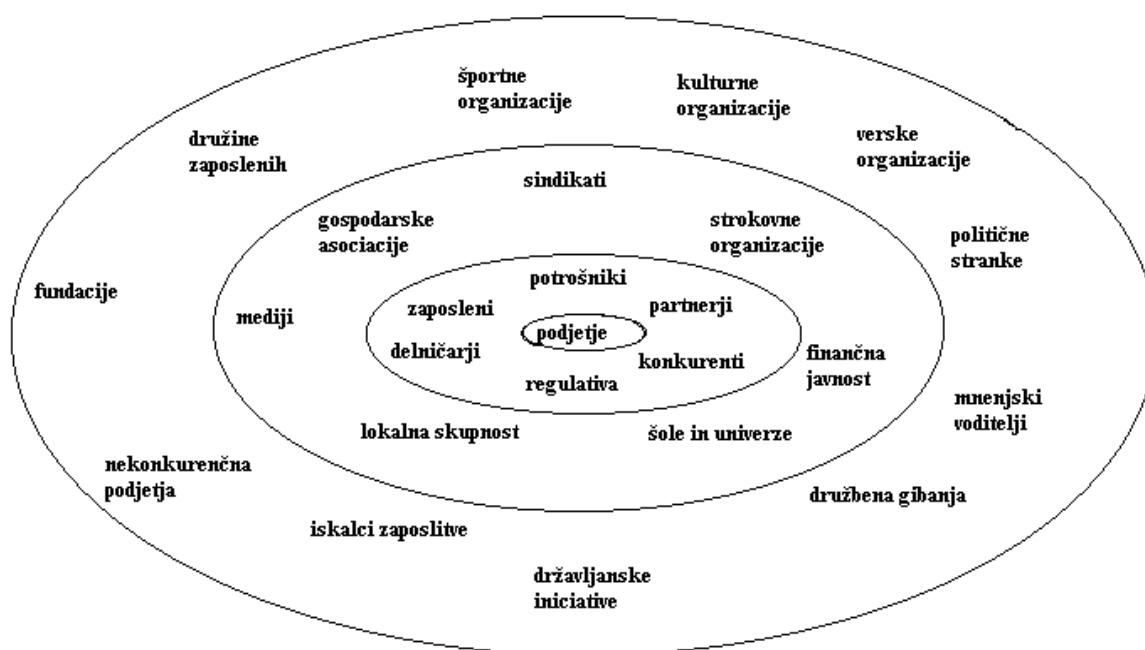
»V zadnjih letih so v podjetjih spoznali, da je zelo kratkovidno govoriti le o marketingu s kupci, pač pa je treba marketinško razmišljati tudi, ko gre za povezave s partnerji podjetja, kamor sodijo dobavitelji, posredniki, distributerji, trgovci itd.« (Jančič, 1996: 97). Vendar pa tudi to še ni dovolj. Podjetje, ki je kot odgovoren gospodarski subjekt ponotranjilo marketinški koncept, mora v celoti sprejeti koncept 'deležnikov' – to je skupin, ki imajo določene interese v organizaciji – in do vsake teh skupin mora vzpostaviti menjalno razmerje, če hoče uspešno poslovati na dolgi rok.

Avtorji pri tem navajajo različno število deležnikov, na tem mestu pa si pogledjmo dve razdelitvi, Gwinovo in Jančičevo.

Gwin ločuje 7 različnih javnosti, ki imajo interese do podjetja:

- delničarji,
- menedžment,
- zaposleni/sindikati,
- potrošniki,
- dobavitelji,
- lokalna javnost,
- vlada (glej Jančič, 1996: 101-102).

Jančič trdi, da se za pravilno »razumevanje širine menjave organizacije z okoljem« ne moremo zadovoljiti s takšno razdelitvijo, ampak da je dejansko deležnikov veliko več, z vsakim od njih pa mora organizacija najti ustrezen (in za oba najboljši) način menjave (glej ibid: 102). Sam predlaga tudi razdelitev kot sledi:



Slika 1: deležniki organizacije

(Jančič, 1996: 103)

25 vrst deležnikov je razdeljenih v 3 'kategorije'. V krogu okoli podjetja so najprej deležniki, s katerimi mora podjetje **nujno** vzpostaviti proces menjave. Sledijo deležniki, s katerimi je menjava **potrebna**, da lažje dosega svoje poslanstvo, v zadnjem krogu pa je ponazorjenih nekaj izmed (spisek se lahko poljubno širi) deležnikov s katerimi menjava je **zaželjena**. Na tem mestu bi posebej poudaril ene izmed deležnikov, s katerimi je vzpostavitev marketinških odnosov nujna, in sicer zaposlene. Kakšen je odnos med njimi in podjetjem je namreč obravnavano v sledečem poglavju.

6.1.3. Interni marketing

Včasih so bili zaposleni le strošek in delovna sila, ki je bila instrument zaslužka podjetij. Točno je bila določena njihova funkcija v delovnem procesu in za opravljeno delo ustrezno denarno nadomestilo. Odnos med organizacijo in zaposlenim ni narasel na kaj dosti več od tega.

Danes so se stvari bistveno spremenile. Kot smo videli, so zaposleni videni kot eni izmed deležnikov, s katerimi je menjava nujna in zato ne čudi širitev marketinških znanj tudi na to področje. Kot posledica je nastal koncept internega marketinga, ki je sicer del marketinga z deležniki organizacije, vendar pa ima danes izredno pomembno vlogo pri zagotavljanju možnosti uresničevanja poslanstva podjetja.

Za boljše razumevanje pomena internega marketinga se mi zdi pomembno najprej izpostaviti razlikovanje treh razvojnih stopenj v prilagajanju zaposlenih organizaciji in sicer:

- podreitev (zaposleni se podrejajo nadrejenim; delo opravljajo za 'šefa' in za plačo)
- adaptacija (zaposleni prilagodijo svoj način delovanja delovnemu okolju; rutinsko delo)
- identifikacija (zaposleni delajo hkrati zase in za cilje organizacije, ki jih sprejmejo za svoje) (Sfiligoj, 1993: 69)

Dandanes tako z »etičnega kot tudi strateškega stališča ni več mogoče upravljati organizacij na način prisile ali zgolj ekonomskih vzpodbud zaposlenih« (Jančič, 1996: 82). Prva stopnja prilagajanja torej ne pride več v poštev. Zaradi specifičnih potreb današnjih zaposlenih, ki sem jih že predstavil (smiselnost dela, občutek koristnosti, osebni razvoj, možnost identifikacije in pomena) je najprimernejši tretji način. »Novi delavec išče identifikacijo s poslanstvom organizacije in hoče biti dejavni del njene prihodnosti« (ibid.).

Za doseganje spontane identifikacije posameznika z organizacijo je nujno, da se med njima vzpostavi marketinški odnos, ki temelji v ekvivalentni menjavi: »zaposleni vlagajo v organizacijo svoje delo, sposobnosti, ustvarjalnost, energijo, najboljša leta svojega življenja, v zameno pa pričakujejo primerno povračilo, in sicer tako v materialni kot v nematerialni obliki« (Sfiligoj, 1993: 68 – 69). Sam bi dodal, da je veliko pomembnejši sklop nematerialnih povračil, ki jih organizacija ponuja v tem procesu menjave. Na tem mestu že lahko postavim definicijo internega marketinga, ki se glasi: »proces ustvarjanja odličnih poslovnih rezultatov preko zadovoljevanja potreb zaposlenih v procesu menjave med njimi in organizacijo« (Jančič, 1990: 132). O resničnosti navedka priča sledeča izjava: »vrsta empiričnih raziskav, ki so bile v zadnjih letih opravljene v razvitih zahodnih gospodarstvih, navaja k sklepu, da sta za najuspešnejša podjetja značilni visoka stopnja razvitosti internega trženja in njegova smotrna integracija z vsemi vidiki eksternega trženja« (Sfiligoj, 1993: 77).

Organizacije so v ta namen (vzpostavitev marketinškega odnosa) začele gledati na svoje zaposlene kot na potrošnike, le da je pozornost ustrezno obrnjena v organizacijo, namesto izven nje. Zaposleni postanejo notranji potrošniki, delovna mesta pa notranji izdelki in obema je potrebno posvečati enako skrb, kot ustrezni menjavi na eksterne trgu izdelkov (oz. storitev). Kajti, »tako kot kupci izbirajo med najboljšimi ponudniki izdelkov, tako naj bi tudi zaposleni izbirali med najboljšimi možnostmi zaposlitve« (Jančič, 1990: 131).

Podjetja morajo zaradi tega postopati do zaposlenih kot do zunanjih kupcev in jim ravno tako ponuditi izdelek, ki mu zaradi trženja določijo lastnosti. V ta namen oblikujejo interno-marketinške spletne, to je kombinacije lastnosti in atributov izdelka (v tem primeru delovnega mesta), ki jih nato kot proizvajalci ponudijo v proces menjave potrošnikom – svojim zaposlenim.

6.1.4. Interno-marketinški splet

Najprej nekaj besed na splošno o marketinškem spletu. Slednji je del temeljne marketinške strategije, ki je sestavljena iz treh strateških stopenj:

- selekcije ciljnih trgov
- izbire konkurenčne pozicije in
- oblikovanja marketinškega spleta (Jančič, 1990: 87)

Če se povrnemo k celostnemu marketingu in konceptu marketinga z deležniki organizacije, lahko ugotovimo, da mora organizacija za vsakega od deležnikov, s katerim hoče vstopiti v menjalni odnos, napraviti marketinško strategijo. Vsak deležnik seveda zahteva svoj lasten premislek in določitev ustreznih vsebin vsake od strateških stopenj. Na tem mestu se s ciljnim trgi in konkurenčnim pozicioniranjem ne bom ukvarjal, ampak le z marketinškim spletom.

Ta je npr. za **izdelke** znan kot pristop **4P** (za angleške besede *product, price, place, promotion*) Jeromea E. McCarthyja. V upravljalški šoli marketinga to pomeni, da mora proizvajalec določiti vsebino 4 elementom marketinškega spleta, ki so:

- lastnosti izdelka (oblika, barva, kvaliteta, embalaža,...),
- cena,
- kraj, koder se bo vršila menjava in
- izbrati ustrezno promocijo (oz. tržno komuniciranje),

preden lahko začne izdelek tržiti, vse to pa seveda v skladu s pozicioniranjem, ki ga je že prej opravil.

Za **storitve** se je prijel model **7P**, ki osnovnim 4P doda še 3 elemente (za angleške besede *people, physical evidences in processing*) in sicer

- pomembnost ljudi, ki izvajajo storitev (s svojo osebnostjo lahko namreč predstavljajo del storitvenega izdelka),
- fizične dokaze (nobena storitev se ne vrši brez posredovanja kakršnihkoli fizičnih objektov, npr. arhitektura stavbe ali urejenost poslovalnice ipd.),
- ter procesiranje (način izvedbe storitve) (Jančič, 1990).

Interno-marketinški splet je direktna izpeljava marketinškega spleta za storitve (7P), sicer pa se je tudi zgodovinsko interni marketing razvil iz storitvenega marketinga (v 70., 80-ih letih prejšnjega stoletja), ko so v organizacijah poskušali delo svojih zaposlenih in njihov odnos so strank izboljšati preko izboljšave delovnih pogojev in raznih drugih motivatorjev (Jančič, 1990). Interno-marketinški splet izgleda takole:

- ustreznost delovno mesto in imidž podjetja,
- ustrezna plača in bonitete,
- bližina kraja,
- ustrezno interno komuniciranje,

- ustrezni sodelavci in predpostavljeni,
- ustrezne delovne razmere,
- možnost razvoja oz. napredovanja (Jančič, 1990: 136).

6.1.5. Relevantnost internega marketinga za kariero

Interni marketing je s kariero povezan, ker se je, vzročno gledano, razvil zaradi delovanja istih sil, ki so botrovale tudi razvoju novih oblik kariere. Oba sta namreč nastala zaradi istih potreb akterjev ponudbene strani ekonomije (delodajalcev in delojemalcev), ki so se izrazile v zadnjih desetletjih. Zaposleni imajo danes drugačne potrebe in zahteve kot v preteklosti, to pa je bilo hkrati vzrok (kot smo že videli v prejšnjih poglavjih) spremembam v karieri in drugačnemu pristopanju delodajalcev do svojih zaposlenih, torej do vpeljevanja prvin internega marketinga. Le na ta način lahko »pričakujemo visoko stopnjo pripadnosti zaposlenih, ki je danes temeljni pogoj za uspešno in učinkovito poslovanje vsake organizacije« (Jančič, 1996: 84). Po drugi strani imajo drugačne zahteve in potrebe tudi delodajalci in organizacije, ki so vsekakor pomembni oblikovalci kariernih poti in možnosti zaposlenih ter zaradi imperativa konkurence in kvalitete tudi pobudniki in zagovorniki internega marketinga, ki omogoča večjo učinkovitost delovanja skozi boljšo komunikacijo na vseh nivojih organizacije.

6.2. Trženje samega sebe

»Tržniki izvajajo marketinške funkcije s tem, da participirajo v menjalnih procesih... Lahko so posamezniki, podjetja ali neprofitne organizacije. Vi na primer tržite sebe vašemu profesorju s tem, ko ste pozorni pri pouku, dobro odgovarjate na izpitu in sprašujete stvari, ki kažejo na vaše resnično zanimanje za predavano tematiko. Protivrednost, ki jo pričakujete kot menjalni ekvivalent, je dobra ocena. Če je to že mimo, boste kmalu tržili sebe potencialnemu zaposlovalcu« (Schoell v Jančič, 1990: 47,48).

Jančič eno izmed širitev uporabe marketinškega koncepta imenuje marketing oseb in kot primere navede politične kandidate, iskalce partnerjev in iskalce zaposlitve (Jančič, 1996: 74).

Slednji primer si bom zaradi njegove razširjenosti in nujnosti danes ter za uporabo v pričujoči nalogi dovolil preimenovati v trženje samega sebe.

Ameriška svetovalka za kariere Dorothy Leeds meni, da so znanja kako se prodajat in tržiti postala najbolj pomembne vrline pri iskanju zaposlitve od 1990 dalje (Leeds, 1992). Glede na interni marketing je to nasprotna dejavnost, čeprav ne diadno nasprotna oziroma komplementarna. Tako kot se podjetja predstavljajo potencialnim zaposlenim preko korporativnega vtisa, katerega elementi segajo od internega marketinga, odnosov z javnostmi, kvalitete izdelkov oz. storitev do odnosa, ki ga ima podjetje do naravnega okolja, tako se tudi posamezniki predstavljajo podjetju s kar najboljšimi nastopi na intervjujih za zaposlitev, izkazujejo se s priporočili prejšnjih delodajalcev in podobno. Danes je to še posebej pomembno.

Uspeh današnjega iskalca zaposlitve (ali če smo pri tem, tudi zaposlenega, ki bi rad napredoval ali prejemal višje plačilo za svoje dosežke) tiči v akciji, ne reakciji (Ignjatović, 2002; Leeds, 2002; Peiperl, 2000). Današnji trg delovne sile je bolj dinamičen kot včasih. Takrat zaradi večjega deleža standardnih zaposlitev trg delovne sile dejansko sploh ni funkcioniral, ker se je posameznik (v idealnem primeru) pojavil na njem le enkrat, torej dokler ni dobil zaposlitve, danes pa se nanj vrača v nadzorovanih ali nenadzorovanih časovnih intervalih. Zaradi razgibanosti trga in precejšnje konkurence na njem mora posameznik dejansko z nečim izstopati ali pa se učinkovito 'tržiti', če naj prepriča delodajalce, da je on pravi za delovno mesto. Nenazadnje na to namiguje že samo definicija trga delovne sile, ki pravi da so to »mehanizmi in institucije, prek katerih se srečujeta ponudba delovne sile in povpraševanje po njej« (Ignjatović, 2002: 2). Tako kot na trgu izdelkov in storitev, kjer se srečujeta ustrezna ponudba in povpraševanje, je potrebno tudi tukaj tržiti. Le da so tokrat posamezniki, ki se tržijo.

Ni pa samo trg delovne sile vzrok potrebi po trženju. To zahtevajo značilnosti sodobnih karier same po sebi. Večja povezanost kariere in dela z identiteto (in zato njuna večja pomembnost v posameznikovem življenju), večja potreba po aktivnem pristopu do vodenja kariere, vse to priča o prevladujočem trendu naraščanja odgovornosti, ki jo za svoje poklicno življenje nase prevzemajo zaposleni. Cadinova v zvezi s tem trdi, da »nova kariera ni več oblikovana s strani organizacijskih potreb, ampak izhaja iz dejanj in izbir posameznikov, ki igrajo vlogo medorganizacijskih igralcev na trgu kompetenc. Karriere vodijo bolj avtonomno, premikajo se med zaposlitvami, organizacijami ali poklici da bi si akumulirali kompetence in povišali zaposljivost« (str. 228). Vsak posameznik postane s povečevanjem avtonomnosti in prevzemanjem odgovornosti (oba sta prevladujoča trenda v oblikovanju sodobnih karier) na

nek način sam svoj menedžer. In ravno tako kot nek menedžer trži glasbeno skupino ali pa filmskega igralca, morajo tudi današnji iskalci pridobiti nekaj njegovih sposobnosti za pravilen nastop na trgu pri iskanju svojega prostora pod soncem.

Pri tem postanejo pomembne vrline kot so prilagodljivost, predanost, kreativnost, sposobnost odločanja in vrednotenja, neodvisnost in predvsem sposobnost komuniciranja. Posameznik mora torej skrbeti za razvoj svojih sposobnosti in tudi za njihovo pravilno predstavitev na trgu delovne sile. Odveč je tu dodati, da to za posameznika predstavlja dodatne odgovornosti in napore, vendar je to cena za povečano svobodo pri vodenju kariere.

7. Empirična raziskava: »Sprememba karier v Sloveniji«

7.1. Namen empiričnega dela

Namen empiričnega dela je preveriti resničnost nekaterih zaključkov, do katerih sem prišel pri branju literature in pri pisanju teoretskega dela diplomske naloge. Z empirično raziskavo želim ugotoviti, kako posamezniki sploh razumejo kariero, kaj jim ta pojem predstavlja (že v teoretskem delu diplomske naloge sem ugotovil, da se definicije in razumevanja pojma pri različnih avtorjih izredno razlikujejo), potek njihove kariere, od česa je bil odvisen, koliko so sami sprejemali odgovornost za potek, koliko jim delo osebno pomeni, njihove poglede na stanje na trgu zaposlitve in podobno.

Na tem mestu bi rad izpostavil moment, ki ima verjetno določen vpliv v prvi vrsti na smiselnost empiričnega dela, v drugi pa na njegovo vsebinsko ustreznost, kot je ta definirana zgoraj, torej da empirično delo preverja zaključke pridobljene v teoretskem delu diplomske naloge. Namreč, razvoj kariere je pri nas zaradi specifične recentne zgodovine Slovenije (posebno zaradi štiridesetletnega povojnega družbeno-ekonomskega stanja ter drastičnih sprememb na tem področju v zadnjem desetletju in pol) gotovo ubral drugačno pot, kot na zahodu. Vendar pa je večina literature, ki sem jo prebiral in s katero sem si pomagal pri pisanju diplomske naloge, ravno ravno iz tega dela sveta (angleška ali ameriška literatura) in se torej naslanja na bistveno drugačne izkušnje in resničnosti, kot so naše. Izhodišče za razmišljanja v teoretskem delu so bile torej izkušnje iz zahoda, medtem ko bom pa podatke za empirično nalogo pridobil pri nas. Zaradi bistvenih razlik med obema resničnostima v empiričnem delu ne bom mogel torej dobesedno preverjati zaključkov iz teoretskega dela diplomske naloge, ampak bom preverjal stanje na področju spreminjanja kariere pri nas v Sloveniji.

7.2. Metodologija

Ker sem v teoretskem delu diplomske naloge ugotavljal, kakšne so nove oblike kariere v primerjavi s stanjem v preteklosti, sem tudi v empiričnem delu raziskoval spremembe v poteku karier nekoč in danes. Ker na razpolago nisem imel ustreznih sekundarnih longitudinalnih podatkov, sem se odločil za zbiranje primarnih podatkov in sicer na vzorcu, v

katerem bi bili enakomerno zastopani zaposleni, ki imajo že precej let delovnih izkušenj (in torej že razvito kariero) ter zaposlene, ki so na začetku svoje kariere. Podatki pridobljeni na ta način bi mi dali vpogled v dožemanje kariere, kot ga imata dve generaciji zaposlenih, ki so si svoje poglede na delo in kariero oblikovali v dveh različnih časovnih obdobjih.

Da bi dosegel ta namen, sem se odločil za vzorec, v katerem so posamezniki dveh različnih starostnih skupin, in sicer v prvi skupini od 30 do 35 let, ter v drugi posamezniki starosti nad 50 let. Prva skupina mi predstavlja zaposlene, ki so si z dosedanjimi delovnimi izkušnjami izoblikovali sodoben pogled na kariero, druga pa ljudi, ki so se delovno oblikovali v obdobju nekaj desetletij nazaj in torej premorejo tudi razumevanje kariere, kot je prevladovalo takrat. Primerjava med obema skupinama bo razkrila ali so se pogledi na kariero v zadnjih desetletjih spremenili ali ne. Za kar najbolj verodostojne podatke sem se odločil, da morata biti obe starostni skupini številčno približno enako 'močni', torej da vsebujeta približno enako število enot posameznikov.

Naslednja odločitev, ki sem jo moral sprejeti, je bila, iz katerih poklicev naj bodo anketiranci. Zdi se mi, da bi najbolj smiselne podatke pridobil s časovno primerjavo znotraj istega poklica, saj bi se na ta način ognil motnjam, ki bi jih različne lastnosti raznih poklicev vnesle v smiselnost in verodostojnost časovne primerjave. Takšna odločitev pa ima tudi svoje slabosti, saj bi lahko slučajno izbral tak poklic, ki se v zadnjih desetletjih ni nič ali zelo malo spremenil (kar sicer skoraj ni možno) in bi torej pridobljeni podatki nič ne povedali o spremembi v času. Zaradi tega bi bilo najbolje, da bi se odločil za nekaj poklicev in znotraj njih na dovolj velikem številu posameznikov napravil časovno primerjavo, na ta način pa bi se izognil obema zgoraj omenjenima pomankljivostima. Ker pa sam ne morem izvesti tako obsežne naloge, sem se odločil za dve poklicni skupini, znotraj vsake od katerih bi napravil časovno primerjavo. Izbral sem torej poklic novinarjev (zanje se mi zdi, da so v današnjih časih zelo podvrženi spremembam v zaposlovanju in delu, muhavostim pogodb o delu, vplivom in pritiskom s strani lastnikov medijskih hiš, zahtevam po večji količini dela in hkratnih krajših časovnih rokih oddaje prispevkov), poleg njih pa sem se odločil napraviti časovno primerjavo še med ljudmi v poklicih bolj administrativne narave, kot so na primer računovodje/kinje, kadrovniki/ce, tajnice, referenti... Slednjo skupino bom od tega mesta dalje naslavljal z »administratorji«.

Odločil sem se napraviti še primerjavo po spolu in to znotraj vsake od do sedaj pridobljenih skupin. Končen rezultat nam pokaže, da je vzorec razdeljen v osem skupin in sicer štiri znotraj poklica novinarjev (najprej delitev v dve starostni skupini, znotraj njiju pa še delitev po spolu) in štiri znotraj administratorjev (po enakem postopku).

Inštrument, s pomočjo katerega sem prišel do želenih podatkov, je bil vprašalnik, na osnovi katerega sem opravil osebne intervjuje. Vprašalnik je v grobem razdeljen na dva vsebinska sklopa in sicer prvi sprašuje po dejanskih dogodkih in izkušnjah, ki so jih imeli zaposleni v svojem poklicnem življenju (15 vprašanj), drugi pa je bolj mnenjsko usmerjen (12 vprašanj). Vprašalnik, kot sem ga uporabljal pri intervjujih, se nahaja v prilogi diplomske naloge.

7.3. Predstavitev vzorca

Intervjuje s posamezniki sem opravljal novembra 2002. Posamezen intervju je trajal od 10 do 45 minut (odvisno, koliko se je oseba razgovorila; pri tem so po pričakovanjih prednjačili novinarji). Intervjuji so potekali kar v prostorih, koder so osebe zaposlene ali pa smo si izbrali kakšen bolj miren prostor (bližnja prazna pisarna, hodnik).

Za sodelovanje sem pridobil novinarje iz časopisov Dela in Dnevnika, ter iz Radia Slovenija, administratorji pa so bile osebe, zaposlene v zasebnem podjetju, ki opravlja računovodske storitve in zaposleni na servisu za posredovanje študentskega dela. Poklici slednjih so bili računovodkinja, kadrovnica in referenti za posredovanje dela.

Pri zbiranju podatkov za empirično nalogo sem ugotovil, da ni lahko pridobiti oseb, ki so pripravljene za sodelovanje, posebno, če morajo ustrezati določenemu profilu (v mojem primeru poklic in starost). Zato pri starosti nisem bil preveč strikten in tako starosti posameznikov v 1. starostni skupini ne rangirajo od želenih 30 do 35 let, temveč od 29 do 37, spodnja meja druge starostne skupine pa se začne pri 48 letih (namesto 50), najstarejši imajo 51 let.

Kako je torej izgledal vzorec po številu posameznikov v skupinah:

Novinarji:

	Ženske	Moški
Mlajši	4	1
Starejši	2	3

Administratorji:

	Ženske	Moški
Mlajši	3	2
Starejši	1	0

Skupaj: 16 intervjuvancev

Ženske: moški = 10:6

Novinarji: administratorji = 10: 6

Za odkrivanje statistično pomembnih razlik bi potreboval vsaj 30 posameznikov. Ker je bil moj vzorec manjši, pri rezultatih ne morem govoriti o deležih in iz njih ne sklepati na lastnosti, ki bi veljale tudi v populaciji. Vendar pa se mi zdi zaradi namena empiričnega dela, ki je primerjava med dožemanjem kariere med starejšimi in mlajšimi, poglobitno, da je v (tako je v končni fazi izpadlo) primarni ciljni skupini (novinarji; administratorji so zaradi nizkega števila bolj za primerjavo) enako število intervjuvancev v obeh starostnih skupinah in sicer 5.

7.4. Predstavitev rezultatov intervjuev

Predstavil bom rezultate intervjujev, v vrstnem redu vprašanj v vprašalniku.

Dve tretjini intervjuvancev je v svojem poklicnem življenju že menjalo zaposlitev in sicer najpogosteje 2-3 krat; novinarji večinoma iz osebnih razlogov, administratorji pa tudi iz zunanjih vzrokov. Večina posameznikov, ki so menjali zaposlitev, omenja kot razlog osebni razvoj in pridobivanje novih izkušenj, odločitve pa so sprejemali večinoma neodvisno od mnenja (vpliva) prijateljev, družine,...

Od 16 intervjuvancev je samo ena oseba (mlajša novinarka) omenila diskriminacijo na delovnem mestu ali pri iskanju zaposlitve in sicer podcenjevanje žensk, ki se morajo zaradi tega za doseganje določenih rezultatov (plačilo, priznanje, ugled,...) truditi bolj kot njihovi moški kolegi.

Pri vprašanju o dejavnostih pri iskanju in menjavi zaposlitve noben odgovor ne izstopa posebno. Večina jih omenja spremljanje oglasov, pisanje prošenj, osebne stike, opravljanje delovne prakse ali pripravništva in podobno.

Osmim intervjuvancem se zdi njihova zaposlitev varna ali precej varna, štirim srednje, preostalim štirim pa se ne zdi varna ali pa vsaj ne preveč. Vsi razen enega so izrazili mnenje,

da so bile zaposlitve njihovih staršev bolj varne, nekateri izmed njih pa še da je bil delež rednih zaposlitev takrat večji in da se stanje (kar se tiče varnosti) danes slabša.

Med vsemi novinarji je le eden (izmed 10) odgovoril, da ima vizijo svoje kariere in da kariero tudi načrtuje, vsi ostali zgolj opravljajo svoje delo, napredovanja in karierni premiki pa se dogajajo nenačrtovano, 'sproti'. Pri administrativnih delavcih so vse mlajše ženske odgovorile, da načrtujejo kariero (ena od njih v povezavi s podjetjem), mlajša moška in starejša ženska pa ne.

Da so administrativni delavci bolj aktivni pri načrtovanju lastne kariere vidimo tudi iz tega, da so štirje od šestih administratorjev že prebrali kakšen priročnik na to temo ali se udeležili delavnice, pri novinarjih pa so le trije vzeli kakšno tovrstno literaturo v roke, nihče pa se še ni udeležil ustrezne delavnice.

Mlajšim novinarjem delo veliko pomeni in se jim zdi, da je tesno povezano z njihovo identiteto. Starejši novinarji so tudi izrazili povezavo dela in osebnih potreb, čeprav ne tako tesno kot mlajši, eden izmed njih je poudaril, da striktno ločuje delo in zasebnost, medtem, ko so se mlajši pritoževali, da jim delo vzame preveč časa in da je včasih delo kar njihovo celotno življenje.

Plača pri večini zaposlenih, ki so odgovarjali na vprašalnik, ni na prvem mestu vrednot, stvari ali okoliščin, ki so pomembne pri delu ali na delovnem mestu. Večini se zdi, da je 2. ali 3. prioriteta, nekateri so to izražali kot pri vrhu ali sredini lestvice, kot najpomembnejše stvari pa so predstavljali možnost ustvarjalnega izražanja, uresničitve določene ideje, kakovostno opravljeno delo, uveljavljanje etike (novinar). Edini odgovor, ki se večkrat ponavlja je, da se jim zdi najpomembnejše to, da se razumejo s sodelavci, da imajo ugodne delovne pogoje in da se dobro počutijo na delovnem mestu. Le ena oseba je odgovorila, da ji je pri delu najpomembnejša dobra plača.

Novinarji so večinoma vsi razen enega izrazili pripadnost poklicu, medtem ko je polovica administratorjev izrazila pripadnost delodajalcu.

Mnenjski del:

Mlajši novinarji (neodvisno od spola) v definicijo kariere vsi vključujejo povezavo z osebnim razvojem, omenjajo, da je to nekakšna pot, ki si jo izbere posameznik, nekateri vključujejo vanjo tudi ambicije in način življenja, starejši pa kariero povezujejo bolj s poklicem, napredovanjem in zunanjim priznanjem, uspehom v službi, čeprav sta 2 od njih (5) izpostavila uspešnost v življenju nasploh in iskanje delovnih izzivov. Nasprotno pa administratorji v definiciji izpostavljajo izključno uspeh na delu in v poklicu ter napredovanje.

Zaposleni so večinoma odgovarjali, da je kariero potrebno načrtovati; negativnih odgovorov je malo in so razporejeni brez očitnega vzorca. Večina jih tudi meni, da sta občutek samouresničenja in uspešnost pri razvijanju lastne kariere povezana, ter da je za načrtovanje kariere odgovoren predvsem posameznik sam.

Vsi intervjuvanci menijo, da je danes do kariere potreben aktivnejši pristop, kot v preteklosti. Večina mlajših intervjuvancev meni, da bodo v karieri bolj mobilni, kot so bili njihovi starši. Mnenja o tem, kaj je danes za napredovanje bolj pomembno, spretnosti in znanja posameznika ali spoštovanje pravil organizacije, so med starostnimi in poklicnimi skupinami dosledno različna, znotraj njih pa precej homogena. Tako mlajši novinarji menijo, da oboje v enaki meri vpliva na možnosti napredovanja, starejši novinarji pa da je bolj pomembna organizacija, vendar pa da se bodo v prihodnosti stvari obrnile v prid znanja. Nasprotno pa pet izmed šestih 'administratorjev' meni, da so danes bolj pomembna znanja in da je bilo stanje v preteklosti obratno.

Od 16 oseb je na vprašanje 'ali bi lahko dejavnosti pri iskanju zaposlitve imenovali trženje samega sebe' negativno odgovoril samo eden izmed skupine starejših novinarjev, nekateri izmed ostalih pa trdijo, da je danes to vse bolj potrebno in izpostavljeno.

Velika večina izprašanih meni, da se njihovo poklicno življenje bistveno razlikuje (bo razlikovalo) od tistega njihovih staršev. Poimensko pa te spremembe navajajo kot večjo konkurenco pri iskalcih zaposlitve danes, bolj stresno poklicno življenje, večja količina dela, večji pritiski s strani delodajalcev, nezanesljivost zaposlitev, povečano število zaposlitev, ki jih bo posameznik opravil v karieri, hitrejši tempo, tesna povezava dela in osebnega življenja (novinarji) in nezmožnost ločevanja med poklicem in zasebnostjo (kot naspotje stanju v preteklosti).

Večina intervjuvancev tudi meni, da je dobro, če je podjetje seznanjeno z razvojnimi oziroma kariernimi potrebami posameznika, vendar pa da se to, razen izjem, v praksi ne dogaja.

7.5. Analiza in diskusija

Intervjuval sem premajhno število ljudi in tudi ne preveč po željah (da bi razmerja ustrezala smernicam, podanim pri poglavju metodologija), to pa zato, ker pridobivanje kandidatov za intervjuje ni bilo tako uspešno kot načrtovano. Ker vzorec ni dovolj velik, da bi lahko iz rezultatov sklepali na lastnosti, ki veljajo za celotno populacijo, analiza nima napovedne moči, ampak ima bolj orientacijsko funkcijo in predstavlja zgolj oris nekega stanja, .

Že pri definicijah kariere je jasna razlika med starejšimi in mlajšimi (novinarji), saj slednji kariero razumejo kot neko pot v življenju, kot nekaj v povezavi z osebnostjo, starejši (in tudi administratorji) pa jo razumejo bolj v povezavi s poklicem, z napredovanjem in s priznanjem, ki ga dobiš od zunaj. Do takih zaključkov sem prišel tudi v teoretskem delu naloge. Mlajšim tudi delo več pomeni in za razliko od starejših težje ločujejo med privatnim življenjem in delom. Če bi do te razlike prišlo le med skupinama poklicev, bi vzroke zanjo lahko iskali v različni naravi poklicev (novinarski verjetno zahteva več priprav tudi doma in bolj celotnega človeka, kot pa recimo poklic refrenta), ker pa je prišla znotraj istega poklica med dvema starostnima skupinama jo lahko pripišemo spremembam v dojemanju in pomenu dela. Ravno tako je raziskava potrdila hipotezo, da je danes na trgu zaposlitve pomembno 'trženje samega sebe'. Zanimivo je to, da je večina izprašanih mnenja, da je kariero potrebno načrtovati, vendar pa se s tem dejansko ukvarja le manjši delež, med novinarji celo zelo majhen. Zanimivi se mi zdijo tudi rezultati pri vprašanju, kaj je danes za napredovanje bolj pomembno, znanja in spretnosti posameznika ali spoštovanje pravil organizacije. Mlajši novinarji verjamejo, da sta oba enako zaslužna, vendar pa da je pomembno, da zaposleni prevzamejo odgovornost zase in da so pri tem aktivni. Starejši novinarji verjamejo, da je danes bolj pomembna organizacija, vendar pa, da bodo znanja postala vse bolj pomembna. Iz dojemanja starejših bi že lahko sklepali na pojavljanje trendov, kot so ugotovljeni v teoriji (postavljanje zase, prevzemanje odgovornosti), mlajši pa to na nek način že potrjujejo, čeprav nekako omahujoče. Zanimivo je, da dve tretjini 'administrativcev' že sedaj trdi, da so znanja bolj pomembna pri napredovanju. Ali to lahko pomeni, da je pri novinarjih zelo pomembno, da ugajaš nadrejenemu in lastniku medija, ker polagajo več moči v organizacijo?

Raziskava je jasno pokazala, da se današnji zaposleni precej dobro zavedajo stanja na trgu zaposlitve, ki je razlog novim oblikam kariere, in sicer povečane konkurence, zahtev delodajalcev, zmanjšane varnosti delovnih mest in podobno. V nekaj manjši meri je anketa potrdila tudi same lastnosti novih oblik kariere in sicer tesnejšo povezavo z osebnostjo, pojav nezmožnosti ločevanja med zasebnim življenjem in delom (sicer bolj izkazano pri novinarjih, kar je verjetno posledica narave njihovega dela), prevzemanje odgovornosti za lastno kariero (v anketi sicer samo na deklarativni ravni), prepričanje mlajših, da bodo v karieri bolj mobilni, kot njihovi starši,...

8. Zaključek

Uvodna hipoteza se je glasila, da se je kariera spremenila v smeri povečevanja posameznikove osebne odgovornosti zanjo, in mislim, da jo lahko brez težav potrdimo. Spremembe v zaposlovanju in v željah iskalcev zaposlitve, kot tudi spremembe v teoretskih konceptualizacijah so tolikšne, da ne moremo mimo dejstva, da so današnje kariere bistveno drugačne od kariernih poti (in vzgibov, ki so bili za njimi) izpred nekaj desetletij, natančneje, da je danes kariera bolj povezana s posameznikovo identiteto in občutkom samouresničenja kot včasih, da se je spremenil odnos posameznik – organizacija in lokus odgovornosti za kariero – iz organizacije je prešel v roke posameznika.

Kariere so se spremenile zaradi sprememb v njihovem kontekstu. Prvenstveno je to zaradi sprememb v zaposlovanju in v splošnem trendu zmanjševanja zanesljivosti delovnih mest, vendar pa svoje prispevajo tudi obsežne spremembe v družbi, v njeni strukturi in delovanju, saj »različni družbeni konteksti pogojujejo različno družbeno organizacijo dela« (Savickas, 2000: 49). Zelo pomemben vzrok je tudi življenje in dožemanje sodobnega posameznika, ki zaradi pritiskov individualizacije prispeva vedno nove identitetne potrebe. Sodobni trendi kažejo v smer večjega pomena dela in kariere za posameznika in torej za tesnejšo povezavo med delovno in osebno identiteto. Posamezniki se zato danes več ukvarjajo s svojo kariero in delom, ker jim je to zelo pomembno, še več, je celo konstitutivno za njihovo osebno celovitost.

Zaradi tesnejše povezave z identiteto kariere danes temeljijo predvsem na razvoju posameznika. Ljudje se v življenju razvijamo in ker »moramo pri tem poudariti celovitost osebnega razvoja, ki je rezultanta razvoja osebnosti, strokovnega razvoja in delovnega razvoja« (Florjančič in Možina v Cvetko, 2002: 47) se mora (oziroma: je zaželeno) z nami razvijati tudi kariera. Stalno učenje, dodajanje nove vrednosti, prispevek na nekem področju, občutek pripadnosti in smiselnosti so novejši karierni imperativi, ki izhajajo iz potrebe po konstantnem razvoju. Pri tem je odločilnega pomena, da si posameznik *zavestno* prizadeva v smeri razvoja. Včasih je bila kariera v rokah organizacije – ali zaradi posedovanja 'praoblike' kariere (oz. korporativne kariere z vnaprej predvidenim vertikalnim napredovanjem) ali zaradi vpetosti v organizacijske programe upravljanja kariere – in posamezniku se ni bilo treba

truditi v tej smeri. Danes pa je posameznik edini nosilec vizije o svoji karieri, če pa že ni edini, ima vsaj največji interes in je pri tem najbolj angažiran.

Organizacija torej še vedno sooblikuje kariero. Zaposlenemu pomaga pri ocenjevanju lastnih vrednot, motivacij, potreb, kot tudi posledičnih želja v karieri, kariernih ciljev in mogočih poti. Z njim sodeluje pri pripravi načrta za izvajanje kariere in pri njegovi izvedbi. Vse to lahko v okviru načrtovanja ali pa upravljanja kariere, kar je odvisno tako od organizacije same kot od potreb posameznika. Nekatere organizacije na primer v razvoju lastne kulture mogoče še niso tako daleč, da bi se ta lahko definirala razvojna in torej ne uporabljajo sistema za razvoj kariere, ampak so svojim zaposlenim na voljo le s svetovanjem. Kar pa se posameznikov tiče, pa smo videli, da nekateri v karieri iščejo samostojnost in za njih upravljanje kariere sploh ne pride v poštev, ker nočejo biti preveč tesno povezani z usodo same organizacije. Obstaja torej množica različnih povezav med posamezniki in organizacijo, v vsakem primeru pa je v današnjih karierah bolj kot obstoj določenega sistema pomembno to, da je posameznik kljub vsem možnim oblikam pomoči s strani organizacije v končni fazi sam odgovoren za lastno kariero, za njeno iniciacijo in izvedbo. Posameznik je danes osvobojen od organizacije, vendar ne v smislu, da je neodvisen od nje, saj še vedno obstajajo kariere (in bodo verjetno tudi v prihodnosti), ki so v tesni povezavi z organizacijo in njeno strukturo. Posameznik je osvobojen od organizacije v smislu odgovornosti do svojega dela in kariere; na nek način je postal sam svoj menedžer in edini odgovoren, kar se tiče kariere.

Krajša raziskovalna naloga, ki sem jo opravil, je v določeni meri potrdila zaključke, kot ravnokar opisane. Potrdila je tako pojavnost vzrokov za spremembe v karieri, to je spremembe v zaposlovanju in na trgu delovne sile, zmanjšano zanesljivost delovnih mest, povečano konkurenco med delovno silo, potrdila pa je tudi nekatere izmed samih lastnosti današnjih karier, med drugim posredno tudi povečevanje odgovornosti posameznika zanjo.

Po vsem tem pa še vedno ostane množica tem v povezavi z novejšimi spremembami v karieri in v njenem kontekstu, ki se jih sploh nisem dotaknil. Veliko avtorjev se ukvarja s temo ženske in sodobna kariera (Peiperl, 2000; Collin, 2000). Höpfl (2000) v svojem prispevku na primer raziskuje ovire, s katerimi se ženske srečujejo v svoji karieri in trdi, da so zaradi njih še vedno omejene le na določene poklice, ter da sta kariera in karierni uspeh definirana z 'moškimi kriteriji'. Naslednje zelo pomembno vprašanje je, koliko je sploh vsa tematika o 'novi karieri' relevantna za širšo populacijo. Ignjatović (2002) v svojem delu poudari, da

veliko ljudi (večina?) s svojem poklicnem življenju zaradi objektivnih pogojev (pomanjkanje izobrazbe, delovnih mest,...) sploh nima možnosti, da bi imeli kariero, kot bi si jo sami želeli. V zvezi s tem izpostavi delitev delovne populacije na CV-bogate (ljudje z množico raznovrstnih izkušenj in z ustrezno izobrazbo) in CV-revne (ljudje, ki v osnovi nimajo nobene možnosti za izvajanje kariere, saj so zaradi nizke izobrazbe in pomanjkanja izkušenj prisiljeni v nenačrtovano zaposlovanje). Medtem ko je za slednje izguba zaposlitve stresna situacija in se je poskušajo čimprej rešiti, kar jih vodi v nadaljevanje nenačrtovanega zaposlovanja in torej sklence začaran krog, je za CV-bogate, ki imajo morda zaradi dosedanjih boljših zaposlitev tudi kakšne finančne rezerve, to možnost za razmislek o njihovi karieri in morebitno novo pot. Raziskoval tudi nisem pojavnosti sprememb v karieri v odvisnosti od poklica, saj recimo določeni poklici, kot so zdravniki, policaji, ipd. v osnovi verjetno nudijo manjše možnosti za spremembo karierne poti. Ena stvar, ki bi si tudi zaslužila več prostora v obravnavi, so novejšie spremembe v strukturi organizacij, nastajanje modernih oblik organizacij in živahna pluralizacija možnih odnosov med njo in med zaposlenimi z vsemi pripadajočimi posledicami. To seveda še ni vse, kar se zanimivega dogaja na področju raziskovanja karier, vendar pa seveda zgolj diplomska naloga s svojimi prostorskimi omejitvami ne dopušča, da bi vse to predstavil.

Področje novih oblik kariere je zagotovo pestro in živahno, kar dokazuje že samo zanimanje, ki ga zbujajo pri teoretikih iz raznih ved, zaradi tesne povezave, ki jo ima z našimi življenji, pa je prav verjetno, da se razvoj še ne bo ustavil tako hitro.

9. Literatura

Bizjak, Suzana (2000): Življenjski stil kot značilna oblika sodobne družbene identitete. Univerza v Ljubljani. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

Boyatzis, Richard E., David A. Kolb (2000): Performance, learning and development as modes of growth and adaptation throughout our lives and careers. V: Peiperl, Maury A., Michael B. Arthur, Rob Goffee, Timothy Morris (ur.): Career frontiers. Oxford university press, New York.

Brewster, Chris, Henrik Holt Larsen, ur. (2000): Human resource management in northern Europe. Blackwell publishers, Oxford.

Burton, Paul, Ray Forrest, Murray Stewart (1989): Growing up and leaving home. Office for official publications of the european communities, Luxembourg.

Cadin, Loïc, Anne-Françoise Bailly-Bender, Veronique de Saint-Giniez (2000): Exploring boundaryless careers in the french context. V: Peiperl, Maury A., Michael B. Arthur, Rob Goffee, Timothy Morris (ur.): Career frontiers. Oxford university press, New York.

Collin, Audrey, Richard A. Young, ur. (2000): The future of career. Cambridge university press.

Cvetko, Roman (2002): Razvijanje delovne kariere. Znanstveno-raziskovalno središče Republike Slovenije, Koper, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

DeSimone, Randy, David M. Harris (1998): Human resource development. The Dryden press, Forth Worth.

Doyle, Mike (2000): Managing careers in organisations. V: Collin, Audrey, Richard A. Young, (ur.): The future of career. Cambridge university press.

Eaton, Susan C., Lotte Bailyn (2000): Career as life path: tracing work and life strategies of biotech professionals. V: Peiperl, Maury A., Michael B. Arthur, Rob Goffee, Timothy Morris (ur.): Career frontiers. Oxford university press, New York.

Flecker, Jörg, Johanna Hofbauer (1998): Capitalising on subjectivity: the 'New model worker' and the importance of being useful. V: Paul Thompson, Chris Warhurst, (ur.): Workplaces of the future. Macmillan.

Gunz, Hugh, Martin Evans, Michael Jalland (2000): Career boundaries in a 'boundaryless' world. V: Peiperl, Maury A., Michael B. Arthur, Rob Goffee, Timothy Morris, (ur.): Career frontiers. Oxford university press, New York.

Hackman, Richard J., Lloyd J. Suttle (1977): Improving life at work. Goodyear publishing company, Santa Monica, California.

Höpfl, Heather, Pat Hornby Atkinson (2000): The future of women's career. V: Collin, Audrey, Richard A. Young, (ur.): The future of career. Cambridge university press.

Ignjatović, Miroljub (2002): Družbene posledice povečanja prožnosti trga delovne sile. Zbirka Znanstvena knjižnica, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

Jančič, Zlatko (1990): Marketing: strategija menjave. Gospodarski vestnik, Studio marketing, Ljubljana.

Jančič, Zlatko (1996): Celostni marketing. Zbirka Znanstvena knjižnica, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

Južnič, Stane (1993): Identiteta. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

Larsen, Henrik Holt, Camilla Funck Ellehave (2000): Careers in organizations. V: Brewster, Chris, Henrik Holt Larsen, (ur.): Human resource management in northern Europe. Blackwell publishers, Oxford.

Leeds, Dorothy (1992): Marketing yourself: the ultimate job seeker's guide. Harper perennial, New York.

Lukšič-Hacin, Marina (1995): Ko tujina postane dom. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana.

Marshall, Judi (2000): Living lives of change. V: Peiperl, Maury A., Michael B. Arthur, Rob Goffee, Timothy Morris (ur.): Career frontiers. Oxford university press, New York.

Musek, Janek (1990): Simboli, kultura, ljudje. Znanstveni inštitut Filozofske fakultete, Ljubljana.

Nicholson, Nigel (2000): Motivation-Selection-Connection: an evolutionary model of career development. V: Peiperl, Maury A., Michael B. Arthur, Rob Goffee, Timothy Morris (ur.): Career frontiers. Oxford university press, New York.

O'Reilly, Jacqueline, Colette Fagan (1998): Part-time prospects. Routledge, London, New York.

Pahl, Ray (1995): After success. Polity press, Cambridge.

Parker, Polly, Michael B. Arthur (2000): Careers, organizing and community. V: Peiperl, Maury A., Michael B. Arthur, Rob Goffee, Timothy Morris, (ur.): Career frontiers. Oxford university press, New York.

Peiperl, Maury A., Michael B. Arthur, Rob Goffee, Timothy Morris, (ur.) (2000): Career frontiers: new conceptions of working lives. Oxford university press, New York.

Pines, Ayala (1988): Career burnout. Free Press. New York.

Rifkin, Jeremy (1996): A new social contract. V: Shostak, B. Arthur (ur.): Impacts of changing employment.

Savickas, Mark L. (2000): Renovating the psychology of careers for the twenty-first century. V: Collin, Audrey, Richard A. Young, (ur.): The future of career. Cambridge university press.

Shostak, B. Arthur, (ur.) (1996): Impacts of changing employment: If the good jobs go away. The annals of the american academy of political and social science, št. 544, marec 1996. Sage periodical press.

Sfiligoj, Nada (1993): Marketinško upravljanje. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

Sicherl, Pavle (2003): Fleksibilnost dela: primerjalna analiza. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

Storey, Julie A. (2000): 'Fracture lines' in the career environment. V: Collin, Audrey, Richard A. Young, (ur.): The future of career. Cambridge university press.

Thomson, Rosemary, Christopher Mabey (1994): Developing Human resources. Butterworth-Heinemann, Oxford.

Van Mannen, John, Edgar H. Schein (1977): Career development. V: Hackman, Richard J.: Improving life at work. Goodyear publishing company, Santa Monica, California.

Walton, Pam (1996): Balancing employment and family life – changing work patterns for men. V: Sadar, Nevenka Černigoj, Susan Lewis (ur.): Balancing employment and family life: the role of employers. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

Članki:

Kurdija, Slavko (1996): "Socialna postmodernizacija: pogoji oblikovanja novih družbenih identitet." Teorija in praksa, let. 33, št. 5

Mazi, Nina (2003): Kariera ni povezana z visokim položajem in prestižno funkcijo. Delo, 12. 11. 2002, str. 17

Švagelj, Tomaž (2003): Diapozitiv bo še dolgo najboljši. Znanost, 25. avgust, str. 12.

Volk, Linda (2003): Rešitev za nihajoče potrebe po delu. Delo, 15. April, str.15.

PRILOGA

ANKETA – Sprememba karier v Sloveniji

Starost

Spol

Izobrazba

Delovno mesto

Poklic

Izkušnje

1. Ste v svoji delovni dobi kdaj menjali zaposlitev, delovno mesto, delodajalca? Kolikokrat? Če NE → vpr. 5
2. Vaša odločitev ali zunanja sila (ukinitve delovnega mesta, odpuščeni...); Če lastna → vpr 3,4 drugače 5
3. – vzrok: boljša plača, boljši delovni pogoji, želja po osebnem razvoju, novih izkušnjah, bolj ustreza vašemu življenjskemu slogu, družinskim potrebam,...
4. – Je imela na to vpliv tudi družina, prijatelji, bližje socialno okolje ali zgolj vaša osebna odločitev?
5. Ste mogoče pri iskanju zaposlitve, menjavi zaposlitve, napredovanju,... izkusili kakšne ovire, kakšno obliko diskriminacije (glede na izobrazbo, izkušnje, spol, starost,...)
6. Mi lahko opišete vaše dejavnosti pri iskanju, menjavi zaposlitve, oz. načine, na katere ste pridobivali nove zaposlitve, funkcije, itd.
7. Ste redno zaposleni (nedoločen čas, polni delovni čas,...); če NE: Ste zadovoljni (je bila to vaša želja), kaj bi spremenili? Kako je bilo to v prejšnjih zaposlitvah?
8. Koliko varna se vam zdi trenutna zaposlitev? V primerjavi z vašimi starši?
9. Imate vizijo o vaši karieri, poklicnem in delovnem razvoju (kot nasprotje 'ali samo opravljate vaše delo')?
10. Načrtujete kariero? Sami, v povezavi s podjetjem?
11. Ste v zadnjih nekaj letih udeležili kariernega svetovanja, delavnice na to temo, prebrali priročnik...
12. Koliko vam delo osebno pomeni, za vašo identiteto?
13. Je delovno mesto (in njegovi atributi) del vašega življenjskega sloga?
14. Na katerem mestu delovnih vrednot je po vašem mnenju plača?
15. Če bi morali izraziti pripadnost, čemu bi jo namenili, poklicu (oz. delu) ali delodajalcu? Je bilo vedno tako?

Mnenja

1. Kako bi definirali kariero?
2. Kako bi definirali karierni razvoj (razvoj v karieri)? (pomoč: zgolj promocija na višje delovno mesto?)
3. Menite, da je kariero potrebno načrtovati?
4. Menite, da je danes do kariere potreben aktivnejši pristop kot v preteklosti (v smislu načrtovanja, ipd.)
5. Menite da sta uspešnost razvijanja vaše kariere in občutek samouresničenja povezana?
6. Ali menite da boste v vaši karieri bolj mobilni (v smislu menjavanja delovnih mest) kot vaši starši?
7. Ali menite, da je za načrtovanje vaših kariernih potreb odgovorno predvsem podjetje?
8. Menite, da so danes za napredovanje (kot ga sami pojmuje) bolj pomembna znanja in spretnosti ali upoštevanje (spoštovanje) pravil organizacije? Kako bi to ocenili v primerjavi s stanjem v preteklosti?
9. Bi lahko dejavnosti pri iskanju, menjavi zaposlitve imenovali kot trženje samega sebe (pomemben je nastop, pravilen pristop pri oblikovanju prošnje, CV-ja, izpostavljanje lastnih prednosti, zavedanje konkurence...)
10. Ali menite, da bo vaše poklicno življenje bistveno drugačno od tistega vaših staršev? Kako bi opisali te spremembe (za vaš poklic in na splošno)
11. Menite, da je potrebno, da je podjetje seznanjeno z vašimi razvojnimi oz. kariernimi potrebami in željami?
12. Kdo menite, da ima večji vpliv na potek kariere, posameznik ali organizacija?