

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nastja Česnik Humar

Vloga osebnostnih značilnosti pri kariernem razvoju

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nastja Česnik Humar

Mentor:izr. prof. dr. Samo Pavlin

Vloga osebnostnih značilnosti pri kariernem razvoju

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

Iskreno se zahvaljujem mentorju prof. dr. Samu Pavlinu za vso pomoč in potrpežljivost.

Posebna zahvala pa gre mojemu možu in hčerkicama, ki so mi bili največji navdih in motivacija za nastanek diplomskega dela ter ostali družini in vsem, ki so ves čas verjeli vame.

Vloga osebnostnih značilnosti pri kariernem razvoju

Organizacija mora, za njeno uspešno delovanje, zaposliti posameznike na primerna delovna mesta, to pa bo mogoče le, če bo poznala osebnost zaposlenih ter njihove karierne ambicije. Tako bodo tudi posamezniki učinkovito opravljali njihovo delo in bodo z delom zadovoljni.

V nalogi, skozi teoretični del, spoznavamo organizacijsko vedenje, osebnost s perspektive kariernega razvoja ter kariero in karierna sidra, v empiričnem delu pa smo opravili študijo primera v organizaciji. Na podlagi podatkov iz poročil Frančeškinovega testa karakterja in vprašalnika za ugotavljanje kariernih sider, smo analizirali osebnost in karierne ambicije zaposlenih z vidika Hollandovega modela interesov, Myers-Briggsovega indikatorja temperamenta ter Scheinove teorije kariernih sider in rezultate primerjali z delovnim mestom, ki ga zaposleni trenutno zasedajo. Na podlagi rezultatov analiz smo prišli do spoznanja, da se v večini osebnostne značilnosti zaposlenih ujemajo z njihovimi indikatorji temperamenta ter delno s posameznikovimi kariernimi sidri. Ugotovili smo tudi kompatibilnost med delovnim mestom in osebnostnimi značilnostmi posameznika, manj pa povezanost med delovnim mestom in kariernimi sidri. V zaključnem delu naloge smo na podlagi ugotovitev podali predloge izbrani organizaciji.

Ključne besede: organizacijsko vedenje, osebnost, kariera, karierna sidra.

Role of personality traits on career development

For its successful operation, an organization has to recruit individuals to the appropriate workplace. This will be possible only, if the organization is aware of the personality of employees and of their career ambitions. In this way employees will effectively perform their work and will also be motivated. Through theoretical part of this thesis we learn about organizational behavior, personality from the perspective of career development and also about career and career anchors while in the empirical part a case study in the organization was conducted. Based on data from reports of the "Frančeškinov test of character" and the questionnaire to determine the career anchors, we analyzed personality and career ambitions of employees in terms of Holland's model of interest, Myers Briggs Type Indicator and Schein's theory of career anchors. Obtained results were finally compared with the workplace employees currently occupy. Based on the results of the analysis we came to the conclusion that most of the personality traits of employees match their indicators of temperament and partly with career anchors. We have also found some compatibility between the workplace and the personal characteristics of the individual, but less correlation between workplace and career anchors. In the final part of the thesis, on the basis of the findings, we have made some proposals to the selected organization.

Keywords: organizational behaviour, personality, career, career anchors.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	7
2	ORGANIZACIJSKO VEDENJE	11
	2.1 Organizacijsko vodenje skozi čas	12
	2.2 Področja organizacijskega vodenja	13
	2.3 Posameznik in organizacija	13
3	OSEBNOST S PERSPEKTIVE KARIERNEGA RAZVOJA	15
	3.1 Opredelitev osebnega razvoja zaposlenih	16
	3.2 Načrtovanje osebnega razvoja zaposlenih	17
	3.3 Osebnost z vidika Hollandovega modela interesov in Myers-Briggsove tipologije temperamentov	18
	3.3.1 Teorija Johna Hollanda	18
	3.3.2 Myers-Briggsov model	21
4	KARIERA	25
	4.1 Pojem kariera	25
	4.2 Načrtovanje kariere	26
	4.3 Pregled teorij o karieri	26
	4.3.1 Statične teorije kariere	27
	4.3.2 Razvojne teorije	28
	4.3.3 Tipološke teorije	29
	4.3.4 Novejše teorije	29
	4.4 Razvoj karier	30
	4.5 Model planiranja kariere pri posamezniku	31
	4.6 Karierna sidra	32
	4.6.1 Karierno sidro kot predstava o sebi	33
	4.6.2 Značilnosti kariernih sider	34
5	EMPIRIČNI DEL	38
	5.1 Predstavitev podjetja	38
	5.2 Raziskava o osebnostnih značilnostih, prevladujočih kariernih sidrih ter povezavo z delovnimi mesti zaposlenih v organizaciji	39
	5.2.1 Opredelitev raziskave	39
	5.2.2 Metodološka izhodišča	40
	5.3 Rezultati in analiza	44

5.3.1	Povezava med poklicnimi interesi ter indikatorji temperamenta	45
5.3.2	Povezava poklicnih interesov ter indikatorjev temperamenta s kariernimi sidri	52
5.3.3	Kompatibilnost delovnega mesta s poklicnimi interesi, z indikatorji temperamenta ter s kariernimi sidri	61
5.3.4	Pregled in preverjanje zastavljenih hipotez.....	72
5.4	Ugotovitve iz raziskave in predlogi za organizacijo	74
6	SKLEP.....	76
7	LITERATURA.....	78
	Priloga A: Pregled ujemanj osebnostnih značilnosti in kariernih sider z delovnim mestom pri posamezniku	82
	Priloga B: Karierna sidra - vprašalnik za evidentiranje karierne usmerjenosti.....	84

1 UVOD

Uspešne organizacije – ne glede na področje delovanja – vse bolj spoznavajo, da je za njihov razvoj najpomembnejši človeški kapital, ob pomanjkanju katerega se lahko še tako dobro zamišljene strategije hitro spremenijo v težko uresničljive. Organizacije morajo biti v današnjem svetu vse bolj pripravljene na negotovost, hudo konkurenco in neprestane spremembe, zato so gotovo njihova konkurenčna prednost izobraženi in usposobljeni zaposleni, ki z razvijanjem svojih človeških potencialov veliko prispevajo k rasti in uspešnosti organizacije.

Velikokrat se je na zaposlene gledalo skozi strošek podjetja, danes pa velja, da so učinkoviti in motivirani posamezniki ključni izvor konkurenčnosti v sodobni organizaciji. Podjetje, ki skrbno načrtuje izbiro ljudi in vlaga potrebna sredstva v njihov razvoj, posledično vpliva tudi na njihovo učinkovitost in zadovoljstvo. Učinkovitost ki je, tako s stališča organizacije kot tudi s stališča posameznika, odvisna od njunega odnosa ter zadovoljitve medsebojnih potreb.

Da bo organizacija lahko zadovoljila potrebe posameznika, pa mora biti seznanjena, s kakšnim človeškim potencialom razpolaga, saj bi brez dobrega poznavanja lastnega človeškega potenciala lahko naletela na velike težave.

Ali si resnično želimo uspešne organizacije? To bo mogoče le, če bodo v njej delali uspešni in zadovoljni posamezniki. Veliko posameznikov tekom kariere ugotovi, da delo, ki ga opravljajo, ne zadovolji njihovih potreb oziroma jih ne izpopolnjuje. Tako izgubita oba, organizacija in posameznik, tudi vsa družba. Razlog za uspešnost oziroma neuspešnost organizacij in posameznikov moramo iskati v preskromnem poznavanju sebe, svojih kariernih ambicij, vrednot, motivov in sposobnosti (Brečko 2006, 27).

Ker pa si v organizaciji ne želimo neučinkovitih, nezadovoljnih in nemotiviranih zaposlenih, smo se odločili, da pristopimo k zadevi, tudi skozi to nalogo.

Vodstvo organizacije mora biti seznanjeno s kakšnim človeškim potencialom razpolaga, razumeti mora vedenje zaposlenih v določenih situacijah, predvsem pa se mora zavedati, da so zadovoljni zaposleni ključni kapital, ki pripomore k napredku. Ko je podjetje seznanjeno s kakšnim človeškim potencialom razpolaga, lahko pristopi k načrtnemu sistemu razvoja.

Cilj diplomske naloge je, na podlagi študije primera, spoznati zaposlene z vidika njihovih osebnih značilnosti in poklicnih ter kariernih interesov in istočasno ugotoviti kompatibilnost med osebnimi značilnostmi in delom, ki ga zaposleni opravljajo ter vpliv na razvoj kariere. Na podlagi teh spoznanj ugotoviti ali obravnavano podjetje izkorišča potencial zaposlenih ter ali so morebitne rezerve na tem področju. Ne nazadnje pa organizaciji podati predloge na podlagi rezultatov in teoretičnih izhodišč v dobro podjetja in zaposlenih.

Na ravni organizacije sem postavila naslednje hipoteze, ki jih bom tekom naloge preverjala.

- *H1: Predpostavljam, da obstaja povezava pri posamezniku, in sicer med poklicnim interesom in indikatorji temperamenta.*
- *H2a: Predpostavljam, da so karierna sidra pri posamezniku odvisna od njegovih poklicnih interesov oz. da obstaja povezava med njima.*
- *H2b: Predpostavljam, da so karierna sidra pri posamezniku odvisna od njegovih indikatorjev temperamenta oz. da obstaja povezava med njima.*
- *H3a: Predpostavljam, da zaposleni v organizaciji opravljajo delo, ki je kompatibilno njihovim poklicnim interesom.*
- *H3b: Predpostavljam, da zaposleni v organizaciji opravljajo delo, ki je kompatibilno njihovim osebnostnim značilnostim.*
- *H3c: Predpostavljam, da zaposleni v organizaciji opravljajo delo, ki je kompatibilno pripadajočim kariernim sidrom.*

Skozi nalogo bomo spoznali tri teorije na podlagi katerih bomo iskali odgovore na naša vprašanja.

V organizaciji so zaposleni izpolnjevali Frančeškinov testa karakterja (FTK) - test, ki ga je razvil psiholog Andrej Frančeškin. FTK je test za preučevanje in razvijanje človeškega potenciala v delovnem okolju in nasploh. Omogoča interpretacijo človekove osebnosti po osmih najbolj uveljavljenih psiholoških teorijah, mi se bomo osredotočili na dve:

-Hollandovo teorijo poklicnih interesov – Holland meni, da določeno delo in kariera privlačita posameznika zaradi njegovih osebnostnih značilnosti ter okolja v katerem dela, zato izbere tako kariero, ki lahko zadovolji njegove najizrazitejše osebnostne tipe.

-Myers- Briggsov indikator tipov (MBTI)- po MBTI naj bi razlike med ljudmi nastajale zaradi procesa percepcije (različno sprejemanje informacij) ter procesa sojenja (različno odločanje na podlagi znanih informacij).

Teoriji bomo spoznali in preučevali s pomočjo rezultatov, ki smo jih pridobili iz poročil analiz karakterjev, ki so bila pripravljena za preučevano podjetje.

Zaposleni so izpolnjevali tudi vprašalnih za ugotavljanje karierne usmerjenosti t.j. prevladujočega kariernega sidra. Na podlagi rezultatov tega vprašalnika bomo spoznali prevladujoča karierna sidra zaposlenih. Tu nam bo prišlo prav poznavanje naslednje teorije:

-Scheinova teorija kariernih sider - Schein (1990) je v svoji raziskavi prišel do zaključka, da obstaja tesna korelacija med vrednostnim sistemom, potrebami, kompetencami in na drugi strani izbrano kariero. Posledično je ločil 8 skupin vrednot in jih poimenoval karierna sidra.

Z modelom kariernih sider je Schein potrdil, da si vsak posameznik po svoje predstavlja in vrednoti svoje delo, to pa vpliva na njegovo delovanje in bivanje. Te predstave naj bi bile globoko v zavesti vsakega od nas in naj se ne bi spreminjale, vplivale pa naj bi na načrtovanje posameznikove poklicne kariere ter naj bi bile dober instrument za razvijanje in usmerjanje kariere zaposlenih in temelj za oblikovanje psihološke pogodbe med posameznikom in organizacijo (Paszowska – Rogacz 2015, 40).

V diplomskem delu bom najprej opredelila organizacijsko vedenje, področja organizacijskega vedenja, vpliv dejavnikov na organizacijsko vedenje ter odnos posameznika in organizacije.

Ker se v diplomski nalogi osredotočam na osebnost zaposlenih v organizaciji, njihova karierna sidra ter povezavo med njima bom v tretjem poglavju predstavila osebnost s perspektive kariernega razvoja, sledi še razlaga Hollandovih poklicnih interesov ter Myers-Briggsovih indikatorjev temperamenta (MBTI). Teoretični del bom zaključila s predstavitvijo pojma kariere v četrtem poglavju, modela planiranja kariere pri posamezniku, razvoj kariere ter predstavitvijo kariernih sider.

V empiričnem delu, v petem poglavju, bom uvodoma predstavila obravnavano organizacijo ter teste osebnosti, ki so jih v organizaciji opravljali; Frančeškinov test karakterja (FTK). Analizo rezultatov bom začela z iskanjem povezave med Hollandovimi poklicnimi interesi ter Myers –Briggsovimi indikatorji temperamenta. Nadaljevala bom z analizo kariernih sider pri

zaposlenih. Proti koncu empiričnega dela bom poskušala najti povezavo med osebnostjo in kariernimi sidri ter ujemanje z delom, ki ga zaposleni opravljajo.

Diplomsko nalogo bom zaključila z ugotovitvami iz raziskave ter predlogi in priporočili za obravnavano organizacijo.

2 ORGANIZACIJSKO VEDENJE

Na začetku predstavljam organizacijsko vedenje, ker menim, da je njegovo poznavanje izhodišče za preučevanje vedenja in stališč, ki jih ljudje izražajo znotraj organizacije. Spoznali ga bomo skozi različna pojmovanja raziskovalcev.

Dimovski in Penger (v Kragelj 2010) navajata, da se organizacijsko vedenje ukvarja s proučevanjem človeških odnosov, vedenja in uspešnosti v organizacijah. Črpa iz več področij, nas bo v tej nalogi zanimalo organizacijsko vedenje z vidika psiholoških in socioloških disciplin.

V funkciji cilja, strukture in praktičnega ustvarjanja se v organizacijah vzpostavljajo odnosi med posamezniki in skupinami v procesih dela, vodenja in upravljanja, ki jih imenujemo organizacijsko vedenje (Pugh 2007). Večina raziskovalcev izhaja iz te začetne opredelitve organizacijskega vedenja.

Organizacijsko vedenje preučuje, kako ljudje ukrepajo znotraj organizacije. Je orodje, ki se uporablja pri vseh človeških vedenjih, ne glede na vrsto organizacije (Davis 1985, 5).

Gibson, Ivancevich in Donnely (2003, 6) pravijo, da organizacijsko vedenje, ob upoštevanju vrednot, zaznavanj in učnih sposobnosti, preučuje različne teorije, metode in principe o posameznikih. Northcraft in Neale (1994, 8–9) pa organizacijsko vedenje obrazložita kot organizacijsko življenje v smislu učinkovitosti, uspešnosti in zmogljivosti.

Organizacijsko vedenje je sistematična študija o vedenju in obnašanju tako posameznikov, kot tudi povezanih skupin znotraj organizacije (Vecchio 1991).

S proučevanjem organizacijskega vedenja bomo torej, ob znanih dejstvih, razumeli vedenje posameznikov in skupin v organizacijah, znali ga bomo predvideti in upravljati.

V procesih dela se v organizaciji vzpostavljajo odnosi med ljudmi, med upravljanjem in vodenjem, vodoravno in navpično, ki jih določajo cilji, strukture organiziranosti, velikost in druge organizacijske značilnosti. Menedžment kot nosilec regulacijske funkcije v organizaciji vzpostavlja, vzdržuje in razvija organizacijske odnose tako, da jih strukturira. Ta pojav je v menedžerski znanosti poznan pod pojmom organizacijsko vedenje (Ivanko 2007, 1).

Kdor želi uspešno upravljati organizacijsko vedenje, potrebuje menedžerske spretnosti, poznati mora vedenje posameznikov ter okolje organizacije. Ljudje se med seboj razlikujemo, zato se v enakih situacijah lahko vedemo različno. Če opazujemo zadostno število posameznikov v konkretnih razmerah, odkrijemo pri vedenju ljudi neke skupne značilnosti oz. neke vrste zakonitosti. Takšne zakonitosti nam omogočajo, da vedenje ljudi lahko predvidimo, ko jih enkrat spoznamo.

2.1 Organizacijsko vedenje skozi čas

Organizacijsko vedenje se skozi čas neprestano spreminja in nadgrajuje. Tabela 2.1 predstavlja spremembe v organizacijah v 20. in 21. stoletju. Nekatere spremembe predstavljajo evolucijske trende, ki se počasi vključujejo v organizacije ter imajo nanje velik vpliv. Tudi globalizacija močno vpliva na organizacije, saj zahteva uporabo informacijske in nenehen razvoj (Byrne 2000, 87).

Tabela 2.1: Spremembe v organizacijah skozi čas

ZNAČILNOST	ORGANIZACIJE V 20. STOLETJU	ORGANIZACIJE V 21. STOLETJU
ORGANIZACIJA	Piramida	Mreža
KLJUČNI VIRI	Osnovna sredstva	Informacije
PROCESI	Vertikalni	Virtualni
STRUKTURA	Samozadostnost	Soodvisnost
IZVOR MOČI	Stabilnost	Prilagodljivost
VODENJE	Dogmatično	Navdihujoče
TRGI	Domači	Globalni
DELOVNA SILA	Varnost	Razvoj
STRATEGIJA RAZVOJA	Od zgoraj navzdol	Od spodaj navzdol
KAKOVOST	Ugodno	Brezkompromisno
MOTIVACIJA	Tekmovalnost	Razvoj

Vir: Byrne (2000, 87).

Sedaj ko smo spoznali pomen organizacijskega vedenja ter njegove spremembe skozi čas, si v nadaljevanju pogledajmo katera so njegova področja preučevanja.

2.2 Področja organizacijskega vedenja

Področje preučevanj, ki nam pomaga razumeti, razložiti napovedati in spremeniti vedenje ljudi v organizaciji imenujemo Organizacijsko vedenje (Wagner III in Hollenbeck v Ivanko in Stare 2007, 4–6).

Avtorja navajata, da je potrebno upoštevati tri področja organizacijskega vedenja:

- organizacijsko vedenje usmerjeno na posameznika (kako se pogovarja s sodelavci, kako razmišlja, dojema in odloča) - *mikroorganizacijsko* vedenje;
- organizacijsko vedenje usmerjeno na posameznike kot člane skupin v organizaciji - *mezoorganizacijsko* vedenje;
- organizacijsko vedenje usmerjeno na celotno organizacijo - *makroorganizacijsko* vedenje.

Obstaja pa tudi *interpersonalno* vedenje, ki je usmerjeno predvsem v medosebno komunikacijo.

V tej nalogi nas bo zanimala predvsem povezava med posameznikom in organizacijo, zato jo predstavljam v nadaljevanju.

2.3 Posameznik in organizacija

Organizacija pomeni zaposlenemu vir dela in dohodka pa tudi možnost za njegovo rast. Zaposleni potrebujejo organizacijo, organizacija brez zaposlenih pa ne more obstajati. Cilji in strategije zaposlenega in organizacije pa si niso vedno enaki. Zato je vedno več raziskovalcev, ki išče pravo razmerje v njunem odnosu.

V organizacijah morajo upoštevati posameznika kot individualista, ki ima svojo osebnost, želje in pravice (Verle in drugi 2012, 2). Posameznikova osebnost je tisti element, ki ga loči od drugega posameznika. Ker se posamezniki ločijo, se ločijo tudi njihove osebnostne lastnosti to pa pomeni, da se bo v enakih poslovnih situacijah vsak posamezniki vedel različno (Ivanko 2006, 11).

Zanimanje za razvijanje posameznikov v ljudi, ki bi se zavedali svoje osebne vrednosti, ki bi imeli možnosti za razvoj, močan občutek odgovornosti in bi bili pri delu uspešni in v življenju zadovoljni je zato vedno večje (Možina 1994, 132).

Menedžerji lahko bistveno prispevajo k izboljšanju kakovosti delovnega življenja in k zadovoljstvu zaposlenih, če upoštevajo posameznika kot celovito osebnost. To pozitivno vpliva tudi na učinkovitost in produktivnost zaposlenih. V nasprotnem primeru, če se zaposlenega ne upošteva kot celote, se zaradi nezadovoljstva lahko pojavi stres (Kanjuo Mrčela in Vrčko 2007, 467).

Uspešni menedžerji in vodje morajo zato poznati ljudi v organizaciji, le tako lahko predvidijo njihovo vedenje in ga tudi razumejo.

Osebnost človeka je razmeroma trajen način njegovega razmišljanja, čustvovanja in vedenja. Ljudje se med seboj razlikujemo po osebnostnih lastnostih. Poznavanje osebnosti nam pomaga razumeti občutja, misli in vedenje posameznika (George in Jones v Ivanko 2006).

Naslednja poglavja bodo namenjena prav slednjemu. Najprej bom predstavila osebnost s perspektive kariernega razvoja.

3 OSEBNOST S PERSPEKTIVE KARIERNEGA RAZVOJA

V psihologiji, na področje katere uvrščamo tudi osebnost, ne obstaja enotne teorije osebnosti. Jarlstrom (2002, 25) navaja, da naj bi se pristopi k preučevanju osebnosti razlikovali v treh glavnih točkah, in sicer: glede na poudarek, ki ga dajejo vlogi zunanjih (situacijskih) oz. notranjih dejavnikov, v kolikšni meri zagotavljajo postopke za merjenje individualnih razlik (preučevanje osebnosti in primerjava osebnosti posameznikov med seboj) ter v kolikšni meri so te teorije uporabljene za vzgajanje svobode v človeški naravi oz. da se nad njo izvaja večja kontrola.

Carver in Scheier (v Žižek in Maučec 2009) poimenujeta osebnost kot notranjo dinamično organizacijo psihofizičnih sistemov, ki ustvarjajo posameznikov značilni vzorec obnašanja, mišljenj in občutij.

Osebnost ni opis vedenja, ampak vključuje procese v posamezniku, ki so povzročili tako vedenje. Posameznik se vede kot se, vsaj delno zaradi svoje osebnosti (Brody in Ehrlichman 1998). Avtorja se sprašujeta, ali je vedenje vedno odraz posameznikove osebnosti, ali osebnost na vse kar storimo enako vpliva?

Osebnost posameznika je sestavljena iz dveh dimenzij - temperamenta in karakterja, navaja Keirsey (1998, 20–26). Temperament je kot skupek nagnjenj predispozicija osebnosti in prirojena oblika človeške narave. Karakter kot skupek navad pa dispozicija osebnosti. Avtor opozarja, da imamo zato ljudje različne potrebe in nagnjenja, kar pomeni, da ne moremo imeti enakih vrednot.

Če povzamemo, lahko osebnost opredelimo kot lastnost posameznika, ki ga zaradi posebnosti in značilnosti razlikuje od drugih. Osebnost velja za strukturo, v kateri je organizirano in strnjeno vedenje. Predstavlja tudi proces, ki se nenehno razvija, kljub temu, da je podvržen različnim notranjim in zunanjim vplivom (genetskim in biološkim nagnjenjem, socialnim izkušnjam in spreminjajočim se okoliščinam).

Tako kot se razvija vsako bitje, se razvija tudi človek in njegova osebnost (Musek 2005, 176). Osebnost posameznika se skozi različna obdobja v življenju spreminja in pridobiva nove

značilnosti, kar lahko pripišemo procesu osebnega razvoja posameznika, ki ga bomo predstavili v nadaljevanju.

3.1 Opredelitev osebnega razvoja zaposlenih

Možina (1984, 88) predstavi osebni razvoj kot permanenten proces, s katerim se človek ukvarja že, ko se odloča za vrsto šolanja in izobraževanja, ko izbira poklic in razmišlja kaj bi v življenju rad delal in kaj bi rad postal. Nato se v času delovne dobe sprašuje o možnostih razvoja, še kasneje kaj bo počel po upokojitvi.

Trojnar (2002, 110) pravi, da sta razvoj osebnih sposobnosti in talentov temelj osebnostne rasti. To je edina čvrsta opora, na kateri posameznik lahko gradi svojo osebnost, duhovno raste in bolj polno živi.

Razvoj posameznika, njegovih spretnosti, sposobnosti in znanja, je ključnega pomena za napredovanje v organizaciji. Kljub temu, da je razvoj kadrov najprej odgovornost zaposlenih, morajo tudi organizacije vzpostaviti sistem razvoja kadrov tako, da se posvetijo načrtovanju karier, nenehnemu usposabljanju, privajanju na nov način dela, kadar je to potrebno ter na sposobnost hitrega odzivanja na spremembe v okolju (Merkač Skok 2005, 137).

Rojc (v Žižek in Maučec 2009) opozarja, da za graditev sistema razvoja kadrov ni enotnega recepta. Organizacije si morajo zgraditi lasten sistem razvoja kadrov, ki bo prilagojen tako ciljem organizacije kot tudi interesom zaposlenih.

Učinki razvoja kadrov v organizaciji se merijo na podlagi storilnosti, boljše kakovosti proizvodov oz. storitev ter večje prilagojenosti delavcev delu in spontane delovne discipline, pravi Možina (2002, 63).

Merkač Skok (2005, 143) je mnenja, da usklajen razvoj komponent osebnostnega, strokovnega in delovnega razvoja pripelje do celovitega razvoja posameznika.

Celovit razvoj posameznika pa je eden ključnih vzvodov za razvoj podjetja, saj se podjetje lahko razvija le tako hitro, kot se posamezniki znotraj njega.

3.2 Načrtovanje osebnega razvoja zaposlenih

Kakor navaja Cvetko (2002, 47-48), moramo pri načrtovanju posameznikovega razvoja, poudariti celovitost osebnega razvoja, ki je rezultanta strokovnega razvoja, razvoja osebnosti in delovnega razvoja. Vse tri sestavine se združujejo v osebnem razvoju posameznika. Značilnost slednjih pa je, da se vedno med seboj prepletajo in jih je pogosto težko ločiti.

Na odnos do dela in način odzivanja na delo, ki ga menedžerji in zaposleni opravljajo v organizacijah, poleg različne ravni odgovornosti, etične in rasne razlike ali različnosti v spolu, vplivajo tudi razlike v njihovi individualni stopnji osebnega razvoja (Treven 2001, 109–110).

Organizacije si morajo prizadevati za izgraditev čim višjih stopenj osebnega razvoja zaposlenih, da bi ga le-ti uresničevali. Prav tako osebni razvoj pomembno zaznamuje kariero posameznika (medsebojno povezano zaporedje del, položajev in delovnih izkušenj posameznika) v času njegove delovne aktivnosti, ki sledi spremembam v preferencah, vrednotah, izkušnjah in obnašanju posameznika (Bahtijarević v Žižek in Maučec 2009).

Na Maslowovi piramidi potreb je na samem vrhu trdno zasidrana potreba po samouresničevanju, saj predstavlja cilj za doseganje, za katerega si bodo, po zadovoljitvi vseh ostalih bolj osnovnih potreb, prizadevali vsi. Kot osrčje samouresničevanja Peel (1992, 5) vidi razvijanje in planiranje osebnega razvoja zaposlenega, ki naj bi delovalo v najglobljih nivojih delovne učinkovitosti, motivacije in osebnega izpopolnjevanja in na ta način izboljševalo delovno življenje in se hkrati širilo tudi na privatno, družinsko, socialno sfero in prosti čas.

Velik pomen Hodgetts (1991, 516–522) pripisuje programom osebnega razvoja. Karierna pot, mentorstvo, univerzalni programi, načrtovanje karier za potencialno visoke menedžerje, plan dvojnih karier in pred-upokojitveni programi, ti programi naj bi s pomočjo v prihodnost orientiranih akcij, pomagali zaposlenim pozitivno zaključiti osebni razvoj.

Znotraj osebnega razvoja lahko definiramo osebnostni razvoj, ki je način procesiranja informacij, ki človeku omogočajo spoznati, razumeti in izpolnjevati pričakovanja različnih socialnih okolij v katera se vključuje (Brečko 1998, 21).

Nadaljevanje naloge posvetimo vidikoma osebnosti, ki sta za nas najbolj zanimiva.

3.3 Osebnost z vidika Hollandovega modela interesov in Myers-Briggsove tipologije temperamentov

Za lažjo analizo in primerjavo rezultatov v empiričnem delu naloge in preverjanju zastavljenih hipotez, moramo najprej spoznati osebnosti z vidika modelov interesov po Johnu Hollandu ter MBTI. Te predstavljam v naslednjem podpoglavju.

3.3.1 Teorija Johna Hollanda

Posameznika privlači določena kariera zaradi njegove osebnosti in številnih spremenljivk, ki so v njegovem družbenem okolju, razlaga Holland v svoji teoriji osebnosti (Cvetko 2002, 27–28). Posameznik izbira tako kariero in tako delovno okolje, ki se skladata z njegovim sistemom vrednot, ki zadovoljita njegove osebne lastnosti, istočasno pa tam lahko uveljavi svojo osebnost, sposobnosti in interese.

Osebnostne značilnosti posameznika so poglavitni dejavnik za uspešno kariero, bolj kot zmožnosti posameznika, meni Holland, ki zagovarja tudi stališče, da je socialno okolje primaren vir oblikovanja posameznika, saj vpliva na njegovo osebno usmerjenost in na kasnejšo izbiro kariere. Svoje poklicne interese odkrije posameznik precej zgodaj in malo verjetno je, da bi jih kasneje spreminjal (Brečko 2006, 62).

Hollandova tipološka teorijo je bila pogosto uporabljena in se še vedno uporablja pri poklicnem usmerjanju.

Posameznik se bo odločil za tista delovna področja, kjer bo prišla do izraza njegova osebnost, značaj in vrednote. Od tega ali bo dosegel usklajenost med delovnim mestom in njegovo osebnostjo, pa sta odvisna tudi njegova učinkovitost in zadovoljstvo z delom.

Zunker (2008) pravi, da je po Hollandovi teoriji karierna smer posameznika odvisna od njegovih osebnostnih značilnosti in spremenljivk družbenega okolja. Holland je na podlagi različnih nagnjenj, interesov in sposobnosti posameznikov oblikoval šest osebnostnih tipov: realističnega, raziskovalnega, umetniškega, socialnega, podjetniškega in konvencionalnega, prav tako pa je v istih šest tipov razdelil tudi poklice oziroma delovno okolje. Ugotovil je, da se posameznik najbolje počuti, če dela v okolju, ki mu glede na lastno kombinacijo zgornjih tipov tudi sam pripada.

Hollandova teorija je ena izmed najbolj vplivnih teorij na področju poklicno razvojnih teorij in prakse. Osnova teorije je povezava med osebo in okoljem. Večina ljudi je lahko identificiranih na osnovi šestih osebnostnih tipov, ki ustrezajo delovnim okoljem. Ta ustreznost je po mnenju Hollanda, da individualne osebnostne karakteristike pripadajo določenemu delovnemu okolju.

Pri vsakemu posamezniku velja kombinacija več tipov. Pravzaprav vseh, s tem da eden prevladuje, ostali pa so izraženi v večji ali manjši meri. Holland uporablja tri črkovno šifro, s katero ponazarja kombinacijo treh prevladujočih tipov, ki so posamezniku najbolj ustrezni. Tisti, ki imajo enako izražene vse tipe, navadno nimajo izrazitih interesov za razliko od ostalih, ki se prepoznajo v enem tipu (Zavod RS za zaposlovanje 2016).

Holland poudarja, da so vsi tipi integralni del človekove osebnosti in da ta model nikakor ne pomeni, da imamo le 6 tipov delavcev. Pravi pa, da imamo 720 različnih kombinacij osebnostnih vzorcev in širok spekter poklicnega vedenja. Poleg tipov imamo tudi 6 okolij. Osebe, ki sodijo v specifično okolje ali tip, imajo podobne osebnosti in reagirajo podobno v veliko situacijah. V vsakem okolju lahko opazimo, da se v njem nahajajo osebe, ki podobno razmišljajo, s podobnimi interesi in vrednotami. Z drugimi besedami, določeno okolje privlači določen tip osebnosti.

Kot že rečeno, lahko po Hollandu posameznike razvrstimo v šest tipov osebnosti, in sicer: realistični, raziskovalni, umetniški, socialni, podjetniški in konvencionalni tip. Podlaga za razvrstitev so različna nagnjenja, interesi in sposobnosti ter vrednote in stališča. Vsakemu tipu osebnosti je Holland pripisal tudi ustrezno poklicno področje in izdelal t.i. matriko poklicno-osebnostnih tipov ter jim določil prevladujoče delovno okolje in vrsto dela (DeCenzo in Robbins 2005, 233–234).

Ljudje iščemo poklicno okolje, ki nam bo omogočilo, da udejanjamo svoje veščine, da izrazimo svoja stališča in mnenja, izrazimo svojo osebnost ter prevzemamo vloge v skladu z dožemanjem samega sebe. Če posameznik ne uspe najti pravega poklicnega okolja, začne doživljati konflikte, frustracije, slabe rezultate in nezadovoljstvo. Podobna situacija bi se lahko na primer zgodila socialnemu tipu, ki bi se znašel v realističnem okolju (Paszowska 2015).

V nadaljevanju si pogledjmo značilnosti posameznega interesnega tipa (glej Tabela 3.1).

Tabela 3.1: Hollandov model interesnih tipov

INTERESNI TIPI	OSEBNOSTNE LASTNOSTI	DELOVNO OKOLJE	POKLICI
REALISTIČNI TIP	Razvite ima ročne, tehnične, mehanske spretnosti in interese. Je rezerviran, vztrajen, naraven, praktičen, odkrit, varčen, tih. Ceni učljivost, svobodo, ambicioznost, konservativnost.	Zadovoljen je, če delo poteka brez odvečnega govorjenja ali prepričevanja. Pri komuniciranju ne mara ovinkarjenja, ampak takoj preide k bistvu. Želi vedeti, kaj je treba storiti, nato se najraje sam loti dela, ki ga je treba opraviti. Pri delu včasih ne opazi socialnih potreb drugih ljudi.	Električar, razvijalec filmov, kmet, brusilec, kovinar, voznik tovornjaka, inženir strojništva.
RAZISKOVALNI TIP	Zanima ga znanost. Ceni natančnost, logičnost, neodvisnost, iznajdljivost, dosežke. Je samostojen, analitičen, radoveden, precizen.	Rad dela sam, zaključuje na podlagi številnih podatkov, zanimajo ga vzroki za odločitve. Informacije ima rad urejene na logičen in zaporeden način. Včasih je tako osredotočen na celoto, da ne vidi podrobnosti. Nered se odloča ali daje mnenja, če predhodno ne zbere in raziše podatkov.	Lekarnar, kriminalistični inšpektor, kemijski laborant, ekonomski analitik, programer, sociolog, zdravnik travmatolog .
UMETNIŠKI TIP	Zanima ga umetnost, ceni lepoto, domišljijo, samoizražanje, liberalnost v političnih nazorih in osebnem stilu. Je ustvarjalen, izviren, neurejen, uporniški, intuitiven, duhovit, idealističen, odprt, tolerant.	Probleme rešuje na ustvarjalen način, načrtuje s pomočjo domišljije in intuicije. Pri iskanju rešitve išče in načrtuje v različnih smereh. Včasih najde inovativne rešitve, ki pa niso nujno povezane z zahtevami organizacije ali s cilji.	Modelar, slikar, dekorater, arhitekt, plesalec, igralec, kipar, restavrador.
SOCIALNI TIP	Kaže interes za soljudi, jim pomaga, jih uči in vodi. Ceni pravičnost, poštenost, razumevanje, empatijo. Je prijazen, topel, velikodušen, dojemljiv, zaupljiv.	Rad dela v skupini, kjer se odloča soglasno. Preden se odloči, prisluhne mnenju vsakega posameznika. Vešč je v osebnih stikih, za doseg cilja je pripravljen potrpežljivo delati s soljudmi, osebne interese podredi ciljem skupine. Ker si tako prizadeva za dogovor, je to včasih ovira za učinkovitost in pravočasnost.	Glavna sestra, učitelj, varnostnik, cenilec nepremičnin, frizer, vozniki inštruktor, šolski psiholog, socialni delavec, zgodovinar.
PODJETNIŠKI TIP	Zanima ga prodaja, vodenje ljudi in vplivanje nanje. Ceni uspeh, družben položaj, hierarhijo odločanja, odgovornost, lojalnost, pripravljen je tvegati. Sam se vidi kot ambiciozen, odprt do drugih, samozavesten, navdušen, prepričljiv, dominanten.	Rad ohrani širok pogled in pričakuje od drugih, da izvajajo posamezne dele načrta. Usmerjen je v cilj in ga ne zanimajo podrobnosti. Rad vodi skupino, dobro se počuti, če vpliva na druge in jih prepričuje. Računa na veščine pogajanja in sposobnost motivirati druge. Včasih je neobčutljiv za prispevke članov skupine.	Vodja gradbišča, orodjarski mojster, sanitetni tehnik, stavbni slikar, trgovski potnik, menedžer, komentator, direktor turističnega podjetja.
KONVENCIONALNI TIP	Zanimajo ga računovodske in uradniške dejavnosti. V življenju ceni razkošne stvari, na splošno je konzervativen in spoštuje hierarhijo. Je vztrajen, običajen, pošten, praktičen, zvest, učinkovit, gospodaren, natančen in se rad strinja.	Rad dela v timu. Ponosen je na to, da je delo narejeno uspešno in mimo. Učinkovit je, kadar ima jasno opredeljen načrt dela, ki mu sledi. Situacije, kjer so cilji in postopki nejasno opredeljeni, mu delajo težave. Usmerjen je na detajle in jih z veseljem sestavlja v celoto.	Računovodja, gradbeni inšpektor, bibliotekar, vnašalec podatkov v računalnik, kontrolor kamere, referent za promet.

Vir: Zavod RS za zaposlovanje (2016).

V poglavju 3.3.1 smo spoznali teorijo Johna Hollanda, v naslednjem bomo predstavili še Myers – Briggsovo tipologijo temperamentov. Poznavanje obeh teorij nam bo služilo pri raziskavi v empiričnem delu naloge.

3.3.2 Myers-Briggsov model

Naslednje izhodišče za našo analizo so osebnostne značilnosti skozi Myers – Briggsovo tipologijo temperamentov.

Myers-Briggsov model (MBTI - Myers-Briggs Type Indicator) je najširše uporabljeno orodje samoocenjevanja na svetu. Oblikovali sta ga Isabel Myers in njena mati Katherine Cook Briggs, sam model pa temelji na delu Carla Junga. Myersova in Briggsova sta model razvili med drugo svetovno vojno, pri tem pa sta izhajali iz hipoteze, da lahko razumevanje osebnih preferenc pomaga tistim posameznikom, ki se prvič zaposlujejo.

MBTI temelji na predpostavki, da razlike med ljudmi nastajajo zaradi dveh procesov, in sicer procesa percepcije t.j. različno sprejemanje informacij ter procesa sojenja t.j. različno odločanje na podlagi znanih informacij (Pagon in Lobnikar 2000, 310).

V modelu MBTI uporabljamo štiri različne pare lastnosti, od katerih ima vsaka dve dimenziji (glej Tabela 3.2), s pomočjo teh pa nastane matrika 16 osebnostnih tipov (glej Tabela 3.4).

Tabela 3.2: Pari lastnosti po MBTI

1. Črka indikatorja E/I: Energija	
Ekstravertiranost (E) Energijo črpa iz okolja, ljudi, dejavnosti in stvari.	Introvertiranost (I) Energijo črpa iz notranjega sveta idej, čustev in vtisov.
2. Črka indikatorja S/N: Sprejemanje informacij	
Čutenje – čutna percepcija (S) Informacije sprejema preko vseh petih čutov z možnostjo opaziti, kaj je dejansko res.	Intuicija – intuitivna percepcija (N) Informacije sprejema preko šestega čuta, z zaznavanjem kaj bi lahko bilo.
3. Črka indikatorja T/F: Sprejemanje odločitev	
Razmišljanje – miselno odločanje (T) Nagnjenost k odločanju po logični, objektivni poti.	Občutenje – čustveno odločanje (F) Nagnjenost k odločanju na podlagi osebnega prepričanja in v skladu s svojimi vrednotami.
4. Črka indikatorja J/P: Vedenje	
Sprejemanje - spontanost (P) Nagnjenost k spontanemu in fleksibilnemu življenju.	Presojanje - načrtnost (J) Nagnjenost k planiranemu in organiziranemu življenju.

Vir: Swart in drugi (2005, 175).

Iz zgornjih parov lastnosti so izpeljana še štiri osnovna nagnjenja - vedenja (kombinacije drugega in tretjega para lastnosti iz tabele 3.2): ST (čutno – miselno), SF (čutno – čustveno), NF (intuitivno – čustveno), NT (intuitivno – miselno), od katerih je ena od obeh črk prevladujoč tip vedenja, njihove karakteristike pa so opisane v naslednji tabeli (glej Tabelo 3.3):

Tabela 3.3: MBTI vedenja

	ST	SF	NF	NT
Osebe, katere	so zaznavne in ocenjujejo analitično,	so zaznavne in ocenjujejo čustveno,	so intuitivne in ocenjujejo čustveno,	so intuitivne in ocenjujejo analitično,
vrednosti	dejstva,	dejstva,	možnosti,	možnosti,
ocenjujejo	objektivno analitično,	subjektivno pogojeno,	subjektivno pogojeno,	objektivno analitično,
so	praktični in analitični,	simpatični in prijazni,	navdušeni in polni idej,	logični in iznajdljivi,
so dobri za	tehnike, ki imajo opraviti z dejstvi,	storitve in praktično pomoč,	komunikacijo in stike z ljudmi,	teoretike in razvojnike,
in imajo najraje, ali pa so:	birokratske organizacije.	prijazne sodelavce.	skupinski katalizatorji.	arhitekti organizacije.

Vir: Myers-Briggs (v Merzidovšek 2003).

Če povzamem; v vsakem paru lastnosti iz tabele 3.2 pri posamezniku ena prevladuje. Če združimo iz vsakega para prevladujočo lastnost, dobimo indikator, ta je sestavljen iz štirih črk - inicialk lastnosti. Indikatorji tipov so predstavljeni v naslednji matriki (glej Tabelo 3.4):

Tabela 3.4: Myers-Briggsov indikator temperameta (MBTI)

MBTI					
		Zaznavni tipi (S)		Intuitivni tipi (N)	
		Razmišljanje (T)	Čutenje (F)	Čutenje (F)	Razmišljanje (T)
Introvertirani (I)	Presojevalci (J)	ISTJ Resen, miren. Uspeh doseže s koncentracijo in premisslanjem. Praktičen, usmerjen na red in dejstva. Logičen, realističen in zanesljiv. Prevzema odgovornost.	ISFJ Miren, prijateljski, odziven in vesten. Dela predano. Natančen, točen in prizadeven. Pripaden.	INFJ Vztrajen, originalen. Vodi ga želja po tem, da opravi vse potrebno. Tih, prizadeven, skrbi za druge. Ima trdna načela.	INTJ Navadno je izviren, usmerjajo ga lastne ideje in motivi. Skeptičen, kritičen, neodvisen, odločen, pogosto trmast.
	Dojemalci (P)	ISTP Miren, tih, rezerviran in analitičen. Navadno se zanima za neosebna načela, kako in zakaj delujejo mehanske stvari. Njegov humor je izviren.	ISFP Miren, prijazen, občutljiv in skromen glede svojih zmožnosti. Izogiba se konfliktom in nesporazumom. Sproščeno opravlja svoje naloge.	INFP Skrb za učenje, ideje, jezik in neodvisno izvajanje projektov. Prevzame preveč dela, ki ga opravi sam. Prijateljski, vendar pogosto preveč zavzet za delo.	INTP Miren, rezerviran, neoseben. Uživa v teoretičnih in znanstvenih zadevah. Navadno ga zanimajo le ideje, ne mara govoričenja. Ima trdno definirane interese.
Ekstrovertirani (E)	Dojemalci (P)	ESTP Osredotočen na bistva. Ne skrbi in ne hiti, uživa v vsem, kar mu pride na pol. Včasih je lahko neobčutljiv, brezobziren. Najboljše deluje, kadar ima opravka z realnimi stvarmi, ki se jih da razstaviti ali sestaviti.	ESFP Odprt, sprejemljiv, prijazen. Delovno klimo sprošča s humorjem. Lažje si zapomni dejstva kot obvladuje teorije.	ENFP Entuziastičen, zavzet, bistroumen, poln domišljije. Zmožen opraviti skoraj vse, kar ga zanima. Hitro poišče prave rešitve problemov.	ENTP Hiter, bistroumen, dober v velikem številu stvari. Za zabavo argumentira več plati zadev. Dober pri reševanju izziva polnih problemov, ne mara pa rutine.
	Presojevalci (J)	ESTJ Praktičen, realističen, usmerjen na bistvo. Ima naravni dar za posel ali mehanske stvari. Ne zanimajo ga stvari v katerih ne vidi uporabne vrednosti. Rad organizira in vodi aktivnosti.	ESFJ Topel, zgovoren, priljubljen in prizadeven. Najbolje dela, kadar je spodbujen. Ne zanimajo ga abstraktne ali tehnične zadeve.	ENFJ Odziven in odgovoren. Skrbijo in zanimajo ga občutki in zahteve drugih. Družaben in priljubljen. Občutljiv na hvalo in kritiko.	ENTJ Toplega srca, odkrit, odločen. Vodja. Navadno dober v vsem, kar zahteva racionalno mišljenje in inteligentno razpravo.

Vir: povzeto po 16 personalities (2016).

Myersova in Briggsova sta kot rečeno s kombiniranjem izoblikovali 16 poklicnih socialnih vlog. Z MBTI tako lahko ugotovimo, v katerega od 16 možnih tipov poklicnih socialnih vlog

posameznik sodi. V tabeli 3.5 pa predstavljam zastopanost posameznega tipa MBTI v splošni populaciji (glej Tabelo 3.5).

Tabela 3.5: Tipi MBTI in zastopanost v splošni populaciji

INŠPEKTOR Dela, kar je potrebno	ISTJ 6%		VIZIONAR Iztisniti iz življenja, kar je mogoče	ENFP 5%
PROTEKTOR Visok čut dolžnosti	ISFJ 6%		INOVATOR Izziv za izzivom	ENTP 5%
PROMOTOR Pravi realista	ESTP 13%		MISTIK, SVETOVALEC Navdihuje druge	INFJ 1%
PERFORMER, ŠALJIVEC Samo enkrat se živi	ESFP 15%		DUHOVNI VODJA Vsako stvar je mogoče izboljšati	INTJ 1%
REALIST, OBRTNIK Pripravljenost poizkusiti vsako stvar	ISTP 5%		UČITELJ, MODREC Prepričevalec s spretnim jezikom	ENFJ 5%
ČAROVNIK, ARHITEKT Rad rešuje probleme	INTP 1%		OSKRBNIK, POMOČNIK Svetovljanski gostitelj	ESFJ 13%
SUPERVIZOR Upravljalec življenja	ESTJ 13%		SANJAČ Plemenito služi družbi	INFP 1%
VODJA Rojeni vodja	ENTJ 5%		ESTET Veliko vidi, malo nudi	ISFP 5%

Vir: Keirsey in Bates (1984, 70).

MBTI se uporablja v poslovne namene, v psihologiji in izobraževanju pa tudi pri svetovanju glede razvoja karier.

Skozi tretje poglavje smo si pogledali osebnost s perspektive razvoja, podrobneje smo predstavili dve teoriji Hollandovo in Myers-Briggsovo, ki nam bosta v pomoč pri raziskavi v empiričnemu delu naloge.

Tako celostno, kot pa je razvoj kariere zajel Schein v svoji teoriji kariernih sider, doslej še ni uspelo dopolniti nikomur (Brečko 2006, 65–69).

To teorijo, Scheinovo teorijo kariernih sider, bomo spoznali v naslednjem poglavju.

4 KARIERA

Kariera je življenjska in učna pot ter eden od glavnih elementov, ki določajo kakovost življenja. Uspešna kariera omogoča posamezniku, da vključi svoje zmožnosti in interese v zasebno, profesionalno in družabno življenje. Je proces, ki nas spremlja skozi celo življenje.

4.1 Pojem kariera

Razumevanje pojma kariera ima v različnih obdobjih različen pomen. Tako na primer pomeni kariera v zgodnjih sedemdesetih letih napredovanje na vedno bolj odgovorno delovno mesto. Od leta 1976 pa kariero razlagamo kot zaporedje dela, ki zahteva osebno prizadevanje in razvoj.

Lipičnik (1998, 180) opredeljuje kariero kot zaporedje dela, ki je lahko načrtovano ali nenačrtovano ter kot aktivnosti, z elementi napredovanja, samouresničevanja in osebnega razvoja v definiranem času.

Tudi Možina (2002, 74) pojem kariera definira kot načrtovano ali nenačrtovano razvojno pot posameznika. Sestavljeno iz zaporedja del in dejavnosti, ki vključujejo prvine usposabljanja in napredovanja, samouresničevanja v določenem času v skladu z opredeljenimi cilji.

Hodgetts (1991, 505) označuje kariero kot zaporedje delovnih pozicij, ki jih zaposleni opravlja v času svojega življenja. Greenberg in drugi (1997, 219) kariero opredeljujejo kot razvijajoče se zaporedje delovnih izkušenj. Armstrong (1991, 472) pa govori o postopnem napredku po hierarhični lestvici podjetja navzgor.

Nekoč je bila kariera odraz napredka na delovnem področju, v katero je bilo vloženega veliko truda, danes pa velja kot vzorec delovnih izkušenj, te izkušnje pa so smernice v posameznikovemu življenju. Kariera torej zaokrožuje vse delovne izkušnje posameznika, ne le tiste, ki jih pridobi skozi delovna razmerja, ampak tudi vse ostale pridobljene skozi življenje (Greenhaus v Brečko 2006, 30).

Dandanes se na kariero gleda kot na življenjsko in učno pot in ne več samo na poklicno pot. Posameznik se mora na tej poti znova in znova učiti, sprejemati spremembe in se prilagajati tako zahtevam in potrebam delovnega mesta kot celotne družbe (Brečko 2006, 57).

4.2 Načrtovanje kariere

Načrtovati kariero pomeni, da se poznamo, da vemo kje smo in kam želimo. Pred sabo moramo imeti jasen cilj, saj le tako lahko sledimo svojim težnjam (Haslinger 2007, 12).

Cilj načrtovanja kot miselne aktivnosti je pridobivanje najboljših rezultatov na osnovi vnaprej zastavljenih ciljev (Možina 2002, 74).

Pri načrtovanju kariere gre za proces, v katerem vsak spoznava in ugotavlja svoja prepričanja, vrednote in interese ter si na podlagi teh postavi merljive in realne cilje. Nato pa načrtuje različne aktivnosti, s katerimi bo postavljene cilje lahko dosegel (Brečko 2006, 35).

Posameznik mora pri načrtovanju lastne kariere določiti svoje interese, vrednote in prednosti in potem raziskati ustrezne poklice. Poznamo tri korake za izbiro kariere (Ceglar 2006):

Odkrivanje lastnih kariernih interesov – posameznik mora vedeti, kaj rad in dobro dela, kakšna je njegova osebnost, kaj mu je pomembno in izključiti področja dela, v katerih se ne najde.

Preverjanje lastnih kariernih možnosti – posameznik mora vedeti, katera dela v skladu z njegovo izobrazbo, izkušnjami in sposobnostmi lahko opravlja. Preveriti mora vse pogoje, ko se prijavi na neko delovno mesto;

Določanje lastnih prioritet – spoznavanje svojih prioritet skozi izkušnje.

Uspešnost načrtovanja kariere je odvisna predvsem od postavljenih ciljev, vrednot, osebnostnih značilnosti, spretnosti ter strokovnosti posameznika (Dubois 2000, 45).

Izhodišče vseh razlag glede načrtovanja kariere je enako: spoznati sebe, postaviti si cilje in definirati aktivnosti, ki nam bodo te cilje pomagale realizirati.

4.3 Pregled teorij o karieri

V tem poglavju bom predstavila nekatere izmed teoretičnih konceptov, za katere smatram, da so največ doprinesli k razvoju pojmov o karieri.

V literaturi se teorije razvoja kariere največkrat delijo na statične, te se osredotočajo na posameznikove lastnosti v povezavi z zahtevami poklica ter razvojne, ki izpostavljajo vseživljenjsko učenje ter nenehen osebni razvoj (Osipow v Egan in drugi 2006, 446).

Brečko (2002, 19–34) je predstavila štirinajst teorij o kariernem razvoju, nekatere bomo predstavili v nadaljevanju. Najzgodnejše teorije, statične teorije so poudarjale predvsem pomen poznavanja potreb dela v skladu s posameznikovimi sposobnostmi in znanji. Od statičnih teorij smo prešli na razvojne, v katerih ni več najpomembnejše delo, temveč človek kot osebnost, ki se razvija, osebnostno raste in s tem razvija svojo kariero. Kariera tako postane nekaj, na kar lahko vpliva človek, in ne samo delo. Več časa kot preteče, bolj postaja pomembnejši človek, ki želi zgraditi svojo lastno podobo skozi poklicno vlogo. Kasnejše teorije se srečujejo s človekovimi vrednotami kot odločilnem elementu pri izbiri in načrtovanju kariere.

4.3.1 Statične teorije kariere

"Trait and factor theory" (Teorija lastnosti in zahtev)

Začetke načrtovanja in razvoja kariere najdemo pri prvih vodičih, ki so delali na zavodih in uradih za zaposlovanje. Tam so pripravili prvi sistematični načrt za vodenje poklicnega razvoja, v katerem so postavili konceptualni okvir, kako pomagati pri poklicnem odločanju in poklicnem razvoju posameznika. Poudarjali so tri elemente, ki bi jih vsak moral upoštevati pri izbiri poklica in pri sprejemanju odločitev v zvezi s kariero: poznavanje sebe, svojih sposobnosti in šibkosti; poznavanje zahtev in pogojev dela ter odnos med posameznikovimi sposobnostmi in zahtevami delovnega mesta. Tako se je oblikovala prva teorija o načrtovanju kariere, imenovana »trait and factor theory«, sistematični plan za vodenje poklicnega razvoja, ki ga je izdelal Parsons. Ta teorija je dolgo časa veljala za prevladujočo teorijo kariernega razvoja. Pomemben prispevek te teorije je vsekakor samodiagnoza, ki se kasneje uporablja tudi v drugih teorijah o kariernem razvoju. Pomembno sporočilo te teorije je predpostavka, da ima posameznik edinstvene sposobnosti oz. lastnosti, ki se objektivno merijo in se primerjajo z zahtevami različnih vrst dela (Cvetko 2002, 21). Teoriji so očitali da je statična, ker se je osredotočala samo na posameznikove sposobnosti in dosežke, ne pa tudi na spreminjanje in osebnostno rast.

Teorija prilagoditve delu

Najpomembnejši prispevek te teorije je prilagoditev dela, iz katere izhaja zadovoljstvo pri delu, ki vpliva na uspešnost oziroma neuspešnost posameznika. Želja posameznika je, da ohrani pozitiven odnos z delovnim okoljem, ki je pogojen z določeno stopnjo skladnosti, ta pa se kaže v stabilnosti pri izvrševanju dela (Renfro – Michel, Burlew in Robert 2009, 21–22). Tudi ta teorija je veljala za statično, ker ne opozarja na to, da je lahko vir razvoja posameznika tudi pozitivna komunikacija in ne preučuje vplivov okolja na razvoj posameznika.

Teorija potreb

Maslowova motivacijska teorija je oblikovala teorijo potreb tudi v kariernem razvoju. Pri teoriji poudarjajo, da na izbiro poklica vplivajo zgodnje otroštvo in odnosi znotraj družine. Odločitev o izbiri poklica naj bi bila odvisna od posameznikovega zadovoljevanja potreb skozi osebni ali neosebni odnos. Menili so, da je način zadovoljevanja potreb glavni motiv pri vzpostavitvi hierarhij v organizaciji, saj si zaposleni si želijo napredovati tako, da bodo lahko zadovoljevali potrebe na njihov lastni način. Očitek tej teoriji je, da je poklic obravnavan kot enkratni dogodek in ne kot proces. Velik prispevek te teorije pa je, da so opozarjali na določena nagnjenja, vrednote in interese posameznika (Brečko 2006, 51–52).

4.3.2 Razvojne teorije

Teorija zaposlitvenih možnosti

Imenovana tudi Ginzbergova teorija, poudarja pomen prve poklicne odločitve. Razvila se je pri preučevanju zaposlitvenih možnosti ljudi, ki so iskali delo. Posameznik preden se odloči za poklic, prehodi tri obdobja: *domišljijsko*, v katerem prevladuje igra in se proti koncu obdobja usmeri k delu; *poskusno*, v katerem mladostnik odkriva svoje interese, sposobnosti in oblikuje prve delovne navade; *dejansko oz. realistično* v katerem mora posameznik že natančneje opredeliti poklicne izbire in interese (Gizinberg 1952, 75–76).

Teorija kariernega razvoja kot uresničevanje koncepta o sebi

Teorija pravi, da so poklicne odločitve proces v katerem se posameznik usklajuje z zahtevami dela in predpostavi, da vsak posameznik spontano teži k rasti. Pri tej teoriji ločimo pet obdobji kariernega razvoja (Inkson 2007, 56).

Teorija življenjskih dogodkov

Teorija življenjskih dogodkov ugotavlja, da se v različnih fazah posamezniki razvijajo različno. Pomembni življenjski dogodki, tako pričakovani kot nepričakovani, vplivajo na smer in hitrost razvoja. Ker med posamezniki obstajajo velike razlike, ki so posledica različnih vrst časa, kariernega razvoja ne moremo deliti na kronološka obdobja. Prelomnice v kariernem razvoju so življenjski dogodki in ne starost (Brečko 2002, 24).

Teorija spolnih razlik

S to teorijo so prvič opozorili na razlike v percepciji razvoja kariere moških in žensk. Te razlike so izraz psihosocialnega razvoja in različnih socialnih vlog. Poudarjajo, da ženske razvijajo več karier in sicer poklicno in družinsko.

4.3.3 Tipološke teorije

Tipološke teorije so teorije pri katerih skušajo najprej prepoznati posameznika po njegovih osebnostnih lastnosti ter ga na podlagi tega uvrstijo v določen tip osebnosti, kasneje pa raziskujejo kaj vpliva na karierne odločitve pri posameznih tipih osebnosti.

Med tipološke teorije uvrščamo teorijo Johna Hollanda, ki smo jo spoznali v poglavju 3.3.1 ter teorijo kariernih sider E. G. Scheina, ki je v mnogočem dopolnil Hollandovo teorijo in jo bomo v spoznali v nadaljevanju naloge (glej poglavje 4.6).

Obe teoriji, poleg Myers - Briggsove pa bosta izhodišči raziskovanja tudi v empiričnem delu naloge.

4.3.4 Novejše teorije

Po letu 1990 je delo dobilo nove razsežnosti, saj je človeški um nadomestil fizično delo. Teorije so se osredotočale predvsem na vlogo posameznika in njegovo znanje. Omenimo dve teoriji. Prva je karierna teorija spoznavno-informacijskega sistema, ki temelji na tem, da posameznik uporablja informacije in se odloča za reševanje problemov pri gradnji kariere. Druga je Brownov holistični model poklicne in življenjske izbire, ki temelji na človekovih osebnih vrednotah, saj te zagotavljajo smer kariere (Brečko 2002, 31–32).

4.4 Razvoj karier

Pod pojmom kariera si lahko predstavljamo napredovanje posameznika v organizaciji ter način njegovega razmišljanja, ravnanja in uporabe izkušenj v njegovem poklicu v različnih obdobjih življenja (Bernardin v Florjančič in ostali 1999, 189).

Kariero lahko preučujemo z dveh vidikov:

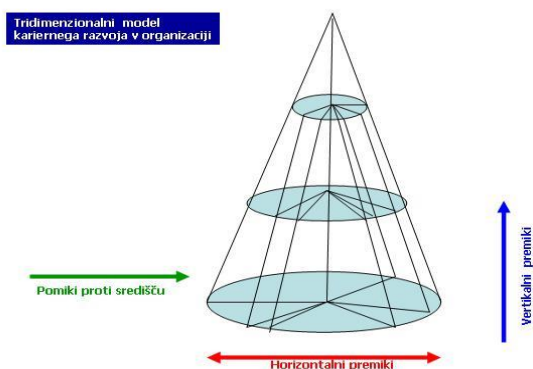
- iz vidika posameznika (planiranje karier),
- iz vidika organizacije (menedžment karier).

Menedžment karier je proces priprave, udejanjanja in spremljanja planov karier v organizaciji. Osredotočen je lahko tako na posameznika kot na celotno organizacijo (Florjančič in ostali 1999, 190).

Zaposleni z načrtovanjem kariere spoznajo svoje sposobnosti, ki jih v organizaciji lahko uporabijo in to jih vodi k večjemu zadovoljstvu. Z vidika organizacije pa načrtovanje karier služi pri odkrivanju strokovnega potenciala. Načrtovanje karier pa ni natančno orodje. Nanj vplivajo številne spremenljivke, katerih vpliv je težko predvideti (Možina 2002, 75).

Schein (1978) si delovno mesto predstavlja kot tridimenzionalen prostor, znotraj katerega posamezniki delajo karijerne premike: hierarhične, ki predstavljajo napredovanje, horizontalne ali funkcionalne, kjer gre za pridobitev višje strokovnosti ter premike, ki se odražajo v večji pripadnosti in lojalnosti organizaciji.

Slika 4.1: Tridimenzionalni model razvoja kariere v organizaciji



Vir: Brečko (2006, 161).

Organizacija je torej nek tridimenzionalni prostor, kjer zaposleni lahko izvajajo (Brečko 2004) :

- *Horizontalne premike*, to so premiki znotraj različnih funkcij z enakim ali podobnim nivojem odgovornosti oziroma funkcionalni premiki v smislu doseganje večje strokovnosti.
- *Vertikalne premike*, to so premiki po hierarhični lestvici navzgor - napredovanje v smislu višje funkcije, višjega naziva, višjega dohodka.
- *Premike proti centru*, to so premiki po lestvici članstva, pogojeni pa so z zaupanjem. Lahko so lahko vertikalnimi, lahko horizontalni.

Tridimenzionalni model razvoja kariere zagotavlja nenehen razvoj in občutek napredovanja na različnih področjih, kar pa je temeljni pogoj učinkovitega sistema razvoja kariere. Model upošteva tudi individualne razlike med posamezniki ter potrebe v različnih obdobjih kariere. V kolikor zaposleni v organizaciji, v kateri je trenutno zaposlen ne dosega zadovoljstva z lastnim razvojem kariere, si mora poiskati novo delovno okolje, da bo te potrebe lahko izpolnil (Brečko 2006, 162).

Vsakdo ima namreč potrebo po rasti in s tem tudi po grajenju kariere; s tridimenzionalnim modelom je Schein (1978) organizacijam ponudil, da razmišljajo, kaj lahko naredijo, da bi obdržali posameznika in ga spodbudili k nadaljnji rasti.

V nadaljevanju bom predstavila model planiranja kariere pri posamezniku.

4.5 Model planiranja kariere pri posamezniku

Cvetko (2002, 75–83) je opisal model, ki je sestavljen iz treh korakov. Vsi ti koraki so med seboj povezani, saj šele na osnovi pogleda v lastne in v organizacijske potrebe, lahko posameznik planira lastno kariero.

Pogled v notranjost

Pogled v notranjost je pri modelu planiranja kariere začetek procesa. Ta korak vključuje ocenjevalne inštrumente, določitev lastnih vrednot, osebnostnih sposobnosti in kompetenc. Določitev lastnih vrednot in sposobnosti pomaga zaposlenim pri njihovi odločitvi o tem, kaj si sploh želijo. Pomembna je tudi ocena, ki jo skupina prisodi posamezniku, saj lahko s

primerjavo ocene skupine, oceni veljavnost samoocene. Bistvenega pomena so razgovori med zaposlenimi in menedžerji, pri katerih dobi zaposleni odgovore na pomembna vprašanja o prihodnjih priložnostih, doseganju ciljev in drugih pomembnih stvareh.

Pogled navzven

V drugem koraku prepoznamo potrebe in priložnosti v organizaciji. Zaposleni morajo biti seznanjeni z vsemi potrebnimi informacijami, da si lahko izberejo realne cilje. Razvoj karier izhaja iz poslovnih potreb organizacije, ki jih mora posameznik pri svojem planiranju kariere upoštevati. Proces prevedbe poslovnih potreb v razvojne plane je težak, zato posamezniki potrebujejo pomoč menedžerjev, svetovalcev ter mentorjev.

Pri planiranju kariernega razvoja se mora posameznik zavedati dveh vzorcev organizacijske kulture. Formalno kulturo lahko takoj spozna s pomočjo letnih poročil, brošur, neformalno kulturo pa lahko spozna skozi čas v organizaciji.

Pogled naprej

Zadnji korak v modelu za planiranje kariere je pogled naprej. Ta korak nastopi, ko posameznik zaključi s samoocenjevanjem in spozna svoje potrebe ter jih uskladi z organizacijskimi. Na podlagi teh spoznanj je posameznik pripravljen zapisati svoje razvojne cilje, torej je pripravljen za pogled naprej.

Za pogled naprej, pa mora posameznik poznati tudi lastna karierna sidra, ta predstavim v nadaljevanju.

4.6 Karierna sidra

Teorija kariernih sider spada med tipološke teorije in je najpomembnejša med organizacijskimi teorijami. Tu se izbor kariere in odločitve v zvezi z njo kažejo kot "podaljšanje" posameznikove osebnosti (Cvetko 2002).

Pomembna pa je tudi v tej nalogi, saj predstavlja tretje izhodišče pri analizi rezultatov v empiričnem delu naloge.

Karierna sidra kažejo na individualne razlike med ljudmi in so preizkušen instrument za razvijanje ter usmerjanje karier zaposlenih ter izvrsten temelj za oblikovanje psihološke

pogodbe med organizacijo in posameznikom. Oblikujejo se v prvih desetih letih delovnih izkušenj, saj prej posameznik ne pozna realnosti posameznih delovnih vlog in mest (Brečko 2002).

Hollandovo teorijo osebnostnih tipov je dopolnil E. G. Schein. Na razvoj kariere je gledal kot na dvosmeren proces, v katerem organizacija socializira posameznika in hkrati posameznik spreminja organizacijo s tem, ko vanjo vnaša spremembe. Na začetku njunega kariernega odnosa je vpliv organizacije večji, z leti pa vse bolj rase vpliv posameznika (Schein 1990).

Schein je prvi javno zapisal, ko je razmišljal o razvoju kariere, da ne poznamo le vertikalnega grajenja karier, ampak tudi horizontalnega in premike proti centru, kar tvori celoten sistem tako imenovane interne kariere, torej kariere v določenem podjetju.

S sodelavci je izvedel 12-letno longitudinalno raziskavo na Sloan School of Management in identificiral osem različnih kariernih sider, ki se razvijajo pri posamezniku v prvih letih poklicnih izkušenj in so razmeroma trdna značilnost človekove osebnosti. Določajo vrsto dela, ki naj bi ga posameznik, glede na njegovo karierno sidro, opravljal najbolje (Brečko 2002).

Karierna sidra so razmeroma trajen skupek vrednot, ki določa kariero. Posamezniki na podlagi svoje samopodobe in ciljev oblikujejo različna karierna sidra oziroma motive in vrednote, ki si jih prizadevajo uresničiti v karieri. Če bo posamezniku te vrednote uspelo uresničiti, bo zadovoljen s svojo izbiro poklica in bo tako lahko uspešen (Brečko 2008).

Posameznik se ne zave svojega kariernega sidra dokler ni pred odločitvami glede osebnostnega razvoja, družine in kariere. Vsak posameznik ima eno prevladujoče karierno sidro, ki ni nikoli izolirano, ampak se vedno dopolnjuje z ostalimi.

4.6.1 Karierno sidro kot predstava o sebi

Karierno sidro je predstava posameznika o sebi (Schein 1978), ki ostane trdna, čeprav nima priložnosti, da bi jo uresničil. Schein je, kot že rečeno, v svoji longitudinalni študiji opredelil osem kariernih sider. Med njimi se opazi precejšnje razlike pri načrtovanju kariere, ki lahko

posamezniku in organizaciji pomagajo, da učinkoviteje načrtujeta lasten razvoj oziroma razvoj kadrov, pod pogojem, da seveda prej ugotovita karierna sidra.

Karierna sidra opredeljena v dveh longitudinalnih raziskavah (Schein, 1990):

1. *Tehnično – funkcionalno sidro* (posameznika zanima tehnična oz. specifična vsebina dela),
2. *Menedžersko sidro* (posameznik ima sposobnosti vodenja),
3. *Sidro samostojnosti in neodvisnosti* (posameznik želi biti samostojen),
4. *Sidro varnosti in stabilnosti* (posamezniku je pomembna varnost zaposlitve),
5. *Sidro podjetniške ustvarjalnosti* (posameznik vedno išče nove priložnosti),
6. *Sidro predanosti* (posameznik je predan določenim vrednotam),
7. *Sidro izziva* (posamezniku mora delo pomeniti izziv),
8. *Sidro življenjskega sloga* (posameznik delo podredi osebnemu življenju).

Že po samem imenovanju kariernih sider slutimo splošno usmerjenost posameznega kariernega sidra. V štiriletni longitudinalni raziskavi v slovenskem okolju (Brečko 2004) pa smo dobili še dovolj podatkov, ki nam poleg splošnega opisa dajo še druge: vrsto dela, kako si načrtuje izobraževanje; kaj ga motivira pri delu; kako naj ga organizacija nagraduje in s kakšnim sistemom napredovanja spodbuja njegovo delo (Brečko 2006, 247–248).

4.6.2 Značilnosti kariernih sider

V nadaljevanju bom predstavila in opisala značilnosti posameznega kariernega sidra, ki jih predlaga Brečko (2001, 44–50).

Tehnično – funkcionalno sidro

Pri nekaterih posameznikih se izkaže, da imajo močno motivacijo in velik zagon za določeno vrsto dela, ne glede na delovno področje. Zanima jih predvsem tehnična vsebina dela.

Delo jim pomeni izziv, v njem pa morajo preizkušati svoje zmožnosti in spretnosti, drugače postane hitro dolgočasno. Njihov občutek lastne vrednosti je odvisen od tega, ali izkazujejo svojo nadarjenost in sposobnosti. Čeprav druge zanima kontekst dela, je za to skupino najbolj pomembna vsebina dela.

Menedžersko sidro

Nekateri posamezniki med napredovanjem ugotovijo, da si resnično želijo postati menedžerji, da jih zanima vodenje in da imajo sposobnosti in ambicije sprejemati najpomembnejše odločitve v zvezi s politiko podjetja. Razlikujejo se od tehnično-funkcionalnih tipov po tem, da vidijo specializacijo kot past, razumejo pa, kako pomembno je poznavanje različnih področij dela in sprejemajo dejstvo, da moraš biti izvedenec na svojem področju, če hočeš dobro funkcionirati kot menedžer.

Menedžersko zasidrani ljudje si želijo prevzeti odgovornosti, imeti pestro delo, možnosti za vodenje in priložnosti, da pripomorejo k uspehu svoje organizacije, s katerim merijo privlačnost svojega dela.

Sidro samostojnosti in neodvisnosti

Osebe s tem sidrom se težko prilagajajo organizacijskim pravilom kot so delovni čas, postopki in norme. Delati morajo na svoj način in po svojih pravilih.

Posameznik zasidran v samostojnosti, ima najraje jasno opisano, časovno določeno delo na svojem strokovnem področju. Velikokrat je to pogodbeno ali projektno delo, pri katerem so cilji jasno določeni, sredstva in poti pa si lahko izbere sam.

Sidro varnosti in stabilnosti

Pri nekaterih ljudeh prevladuje potreba po takšni karieri, ki bi jim omogočila, da se počutijo varne in mirne, da bi lahko predvideli dogodke in se sprostili ob spoznanju, da so uspešni. Velikokrat iščejo službo v organizacijah, ki zagotavljajo trajanje delovnega razmerja in slovijo po tem, da so zanesljive in se izogibajo odpuščanju ljudi. Pomembno jim je, da je delo stabilno in predvidljivo, manj jih zanima bistvo dela. Obseg del in nalog ter izzivi na delovnem mestu jim ne pomenijo toliko kot povišanje plače, delovne razmere in ugodnosti.

Sidro podjetniške ustvarjalnosti

Pri nekaterih posameznikih prevladuje potreba po lastnih poslih, tako da razvijajo lastne izdelke ali storitve. Ustanavljajo nove organizacije, ustvarjajo izdelke ali storitve, ki se jih da identificirati s podjetnikovimi osebnimi prizadevanji, ki se bodo uveljavili in obdržali ter bodo ekonomsko uspešni. Uspeh merijo z ustvarjanjem denarja.

Sidro poslanstva / predanosti

Nekatere posameznike bolj zanimajo določene vrednote kot njihova dejanska nadarjenost ali sposobnost. Za določen poklic se odločijo, ker želijo te vrednote uresničiti pri svojem delu. Njihove odločitve v zvezi s kariero temeljijo na želji, da bi tako ali drugače izboljšali svet. Posamezniki s tem kariernim sidrom, hočejo skozi poklic pomagati drugim (zdravniki, medicinske sestre, socialni delavci, učitelji in duhovniki), so tudi taki, v večini iz poslovnega sveta, ki bi ustvarili podjetje, ki se ukvarja z recikliranjem, neprofitne organizacije, okoljevarstvene organizacije,... Vsi pa si želijo delo, ki jim omogoča, da prenašajo njihove vrednote na organizacijo in tako vplivajo nanjo.

Sidro čistega izziva

To so posamezniki, ki želijo v svoji karieri osvojiti vse. Uspeh je zanje premagovanje nemogočih ovir, reševanje nerešljivih problemov, zmaga nad močnimi nasprotniki. Ko napredujejo, iščejo čedalje večje izzive in zmago. Niti področje dela, niti plačilni sistem, niti napredovanje, ne priznanja niso tako pomembni kot to, da imajo na delovnem mestu dovolj priložnosti, da lahko preizkušajo svoje zmogljivosti.

Sidro življenjskega sloga

Vse več je posameznikov, ki so močno motivirani za to, da bi imeli uspešno kariero, istočasno pa mora biti ta usklajena z njihovim osebnim življenjskim. Pri tem ne gre zgolj za uravnovešanje osebnega in poklicnega življenja, ampak za to, kako povezati zadovoljevanje potreb posameznika, družine in kariere. V nasprotju s posamezniki, ki so zasidrani v samostojnosti, so pripravljene delati v organizaciji, toda pod pogojem, da imajo ob pravem času na voljo prave možnosti. Za takšne ljudi je najpomembnejši odnos podjetja, ki mora odsevati spoštovanje do osebnih in družinskih zadev.

Karierna sidra se torej oblikujejo v prvih letih zaposlitve in čeprav še ni dovolj dokazov ali se sidra spreminjajo ali ne lahko sklepamo, da ostajajo stalna vse življenje. Če se ne izlušči nobeno sidro, je lahko razlog v nezadostnih življenjskih izkušnjah posameznika. Nekateri namreč šele v srednjih letih skušajo uresničiti svoje resnično sidro, ker prej preprosto niso imeli priložnosti, da bi opravljali delo, ki so si ga resnično želeli (Brečko 2004, 36).

Schein je s to študijo organizacije pozval, da je njihova naloga ugotoviti osebne lastnosti posameznika, njegov sistem vrednot, želje in potrebe (Brečko 2006).

Uresničevanje določenega kariernega sidra predstavlja uresničevanje samega sebe. Če oseba verjame, da se pozna in da ve, kam želi iti, potem ta oseba ne sme zlahka opustiti tako dragocenega vodnika (Inkson 2007, 113).

Sedaj ko poznamo vse bistvene elemente, ki jih bomo potrebovali v naši raziskavi - to so Hollandovi interesni tipi, Myers-Briggsov indikator temperamentov ter Scheinova karierna sidra, lahko pristopimo k empiričnem delu.

5 EMPIRIČNI DEL

Namen empiričnega dela je spoznati zaposlene z vidika njihovih osebnih značilnosti, poklicnih in kariernih interesov ter istočasno ugotoviti kompatibilnost med osebnimi značilnostmi in delom, ki ga zaposleni opravljajo ter vpliv na razvoj kariere. V izbrani organizaciji želim, tako z raziskavo kot na podlagi teoretičnih izhodišč, prikazati kako pomembno je poznavanje človeškega kapitala ter potencialov zaposlenih, saj so ti ključ do uspeha.

5.1 Predstavitev podjetja

Preučevana organizacija je s poslovanjem začela leta 1998 kot hčerinska družba grupacije italijanskega podjetja, ki dela na področju elektroinstalacijske stroke. V Sloveniji imajo tri poslovne enote, v katerih je zaposlenih 42 delavcev.

Organizacijsko strukturo organizacije sestavljajo: v upravi direktor, odgovorni za informatiko, odgovorni za marketing in trženje, odgovorni za računovodstvo, odgovorni za finance, odgovorni za kadrovanje, komerciala ter vodje poslovnih enot. Znotraj posamezne enote pa nabava, skladišče in prodaja ter blagovno knjigovodstvo.

V zadnjem času so se potrebe trga zelo spremenile. Zaradi dviga t.i. stalnih stroškov in hkratne želje po ohranjanju življenjskega standarda, je v organizaciji vse bolj prisotna potreba oz. zahteva po varčevalnih pristopih v delovnem in življenjskem okolju, kar vpliva tudi na način in zahtevnost dela. Če so se še do pred kratkim zadovoljili z vlogo dobrega trgovca, jih to že skoraj ovira oz. manjša konkurenčne prednosti. Na novo družbeno in tržno situacijo se odzivajo z re-pozicioniranjem, uvajanjem novih storitev za katere so registrirani ter spremembo tehnoloških postopkov. Ker pa je spremembe brez soglasja zaposlenih težko uvajati, so načrtovane tudi t.i. investicije v človeške vire, vpliv na njihovo mentaliteto in spremembo načina premoščanja neskladij med potrebami trga ter celovitostjo storitev. Nadejajo se, da bodo spremembe hitro zaživele tudi s pomočjo novih zaposlitev.

V organizaciji se zavedajo pomembnosti človeških virov, zato so vsi sodelavci v podjetju za zaupana dela odgovorni na podlagi primerne formalne in neformalne izobrazbe, usposobljenosti, na podlagi veščin in izkušenj. V prihodnje si želijo skrbeti za načrtovano

usposabljanje in izobraževanje zaposlenih ter s tem izboljšati kakovost poslovanja, saj motivirani in zadovoljni sodelavci pozitivno vplivajo na kakovost opravljenega dela in izvrševanja svojih obveznosti ter so garancija za doseganje postavljenih ciljev.

Motivacija zaposlenih je zelo pomembna pri delu, saj omogoča posamezniku zadovoljiti svoje cilje in s tem cilje organizacije v kateri je zaposlen.

Pri podjetju skušajo zaposlene motivirati z varnostjo delovnih mest, dobrim plačilom in nagrajevanjem, poštenostjo ter dobrimi delovnimi pogoji. Pogosto organizirajo srečanja namenjena druženju, zabavi ter medsebojnemu spoznavanju, saj se zavedajo, da bodo na ta način izboljšali sodelovanje, odnose ter nabrali nove energije za naprej.

5.2 Raziskava o osebnostnih značilnostih, prevladujočih kariernih sidrih ter povezavo z delovnimi mesti zaposlenih v organizaciji

V nadaljevanju sledi raziskava, ki sem jo izvedla v organizaciji. Ugotovitve iz raziskave ni mogoče splošiti, saj je veljavna le za izbrano organizacijo. V analizo bo zajetih 42 zaposlenih, ki predstavljajo celotno populacijo podjetja. Poglavje začnem z opredelitvijo raziskave, ki jo bom podrobneje predstavila v poglavju 5.2.1 in opisom metodologije dela v 5.2.2. Nato sledi predstavitev rezultatov raziskave ter predlogi za organizacijo.

5.2.1 Opredelitev raziskave

Tekom raziskave bomo ugotavljali osebne značilnosti in karierna sidra zaposlenih, povezavo med slednjima ter delovnim mestom v organizaciji.

Hipoteze, ki bodo predmet preverjanja tekom empirične analize:

H1: Predpostavljam, da obstaja povezava pri posamezniku, in sicer med poklicnim interesom in indikatorji temperamenta. Hipotezo bom potrdila v kolikor v večini primerov velja, da ima najbolj izražen interesni tip po Hollandu ujemajočo MBTI lastnost, v kolikor pa je prvi najbolj izražen Hollandov interesni tip nima, imata pa jo ostala dva Hollandova interesna tipa, hipotezo delno potrdim.

H2a: Predpostavljam, da so karierna sidra pri posamezniku odvisna od njegovih poklicnih interesov oz. da obstaja povezava med njima. To hipotezo bom potrdila v kolikor ima v večini primerov posameznikovo primarno karierno sidro prvi najbolj izražen interesni tip po

Hollandu, v kolikor ima karierno sidro izražen drugi oz. tretji Hollandov tip, hipotezo delno potrdim.

H2b: Predpostavljam, da so karierna sidra pri posamezniku odvisna od njegovih indikatorjev temperamenta oz. da obstaja povezava med njima. To hipotezo bom potrdila v kolikor ima v večini primerov posamezno karierno sidro vse zanj značilne MBTI lastnosti, v kolikor ima karierno sidro skladno le eno MBTI lastnost, hipotezo delno potrdim.

H3a: Predpostavljam, da zaposleni v organizaciji opravljajo delo, ki je kompatibilno njihovim poklicnim interesom. Hipotezo bom potrdila v kolikor ima v večini primerov posameznikovo delovno mesto izražen skladen interesni tip po Hollandu.

H3b: Predpostavljam, da zaposleni v organizaciji opravljajo delo, ki je kompatibilno njihovim osebnostnim značilnostim. To hipotezo bom potrdila v kolikor ima posameznikovo delovno mesto v večini primerov skladne MBTI lastnosti.

H3c: Predpostavljam, da zaposleni v organizaciji opravljajo delo, ki je kompatibilno pripadajočim kariernim sidrom. Zadnjo hipotezo bom potrdila v kolikor velja v večini primerov skladnost posameznega delovnega mesta s primarnim kariernim sidrom.

Navedene hipoteze bom torej preverjala v nadaljevanju raziskave ter jih na podlagi empiričnih rezultatov in ujemanj potrdila, delno potrdila oz. zavrnila.

5.2.2 Metodološka izhodišča

Hipoteze bom preverjala s pomočjo naslednjih metod, za uporabo katerih imam ustrezna dovolila :

- Frančeškinovega testa karakterja, na podlagi katerega je organizacija za vsakega zaposlenega pridobila poročilo – Analizo karakterjev z interpretacijo človekove osebnosti po osmih najbolj uveljavljenih psiholoških teorijah, mi se bomo osredotočili in uporabili le rezultate dveh, Hollandove teorije interesnih tipov ter Myer-Briggsovega indikatorja temperamenta (MBTI) in
- lastne realizacije vprašalnika za ugotavljanje karierne usmerjenosti, iz rezultatov katerega bomo na podlagi Scheinove teorije ugotovili posameznikovo prevladujoče karierno sidro.

Rezultati raziskave so ujemanja podatkov oz. lastnosti med posameznimi zgoraj navedenimi metodami.

Za uporabo teh metod sem se odločila, ker naj bi obstajale povezave med njimi.

Jarlstrom (2002, 25) navaja, da obstaja povezava med MBTI in Hollandovim modelom interesov, čeprav so korelacije zelo nizke. Navaja tudi, da je Nordvik (1996) v svoji raziskavi ugotovil, da je možno karierna sidra posameznika napovedati na podlagi MBTI in da je ta povezava zelo verjetna. Nordvik (1996, 270) je namreč s pomočjo regresijske analize na vzorcu 1063 oseb ugotovil, da na primer introvertirani ljudje kažejo tendenco k funkcionalnemu sidru, intuitivni k menedžerskemu, čuteči k sidru poslanstva in predanosti, in podobno.

Schein (1990) pa naj bi izhajal iz Hollandove teorije, ki jo je sicer nadgradil. V svoji raziskavi je prišel do zaključka, da obstaja tesna korelacija med vrednostnim sistemom, potrebami, kompetencami in na drugi strani izbrano kariero.

Analizirala in obdelala sem torej podatke, ki sem jih pridobila iz anketnega vprašalnika za evidentiranje karierne usmerjenosti ter rezultate iz analize podatkov FTK testa.

Namen vprašalnika za evidentiranje karierne usmerjenosti je pomoč posamezniku pri odkrivanju področij, kjer bi lahko s svojimi osebnostnimi značilnostmi, vrednotami in motivi najboljše razvijal svoje delovne potencialne, karierna sidra. Vprašalnik (Priloga B) je sestavljen iz štiridesetih trditev, ki jih mora anketiranec oceniti z ocenami od 1 do 6, na podlagi tega, kako resnična je zanj trditev. Rezultati analize podatkov iz vprašalnika nam bodo pokazali prevladujoče karierno sidro pri posameznemu zaposlenemu.

Iz poročil FTK testov, ki so bila pripravljena za podjetje, zajemajo pa analizo osebnosti oz. karakterjev posameznika za potrebe kadrovanja z ljudmi, bomo analizirali osebnost posameznika (za primerjavo bom uporabila Hollandovo tipologijo in Myers – Briggsovo globinsko teorijo karakterja). Predstavitev FTK testa sledi v nadaljevanju.

Predstavitev Frančeškinovega testa karakterja (FTK)

Hitre spremembe v vsakdanjem in poslovnem življenju zahtevajo od posameznika nenehno in predvsem načrtno prilagajanje. Pokazalo se je, da so pri tem uspešnejši tisti, ki dobro poznajo samega sebe in druge. Frančeškinov test karakterja (FTK) sistem je računalniško podprt in predstavlja mrežo križanj temeljnih spoznanj nekaterih raziskovalcev človeškega vedenja (Tomažič 2008).

Za sprejemanje dobrih odločitev glede ravnanja z razpoložljivim človeškim kapitalom tudi vodstvo potrebuje kakovostne, zanesljive in pravočasne informacije, ki jih lahko pridobi na različne načine, najpogosteje s testiranjem psiholoških značilnosti sodelavcev. V to kategorijo uvrščamo FTK - test karakterja, ki ga je razvil psiholog Andrej Frančeškin. FTK je test za preučevanje in razvijanje človeškega potenciala v delovnem okolju in nasploh. Test je nastajal 15 let in je bil strokovni javnosti prvič predstavljen leta 2004. Test je standardiziran, norme pa so nastale na vzorcu 2500 Slovencev in 2500 Slovenk. Inovativnost testa je v tem, da omogoča na podlagi zbranih podatkov interpretacijo človekove osebnosti po osmih najbolj uveljavljenih psiholoških teorijah (Le Senne, Plutchik, Eysenck, Holland, Myers-Briggs, Big-5, Cattell, Barret-Williams).

Testni rezultati nam omogočajo vpogled v naslednja področja človekove osebnosti, na podlagi katerih lahko z veliko zanesljivostjo sklepamo o vedenjskih vzorcih, ki jih oseba najpogosteje uporablja pri delu in v življenju na sploh:

Odnos do ljudi, sodelavcev, strank: asertivnost, sociabilnost, empatičnost; realizacijski dinamizem: energija; način mišljenja: področja aplikacije, pristop k problemom, reševanje problemov; čustveno ravnovesje: anksioznost, samonadzor.

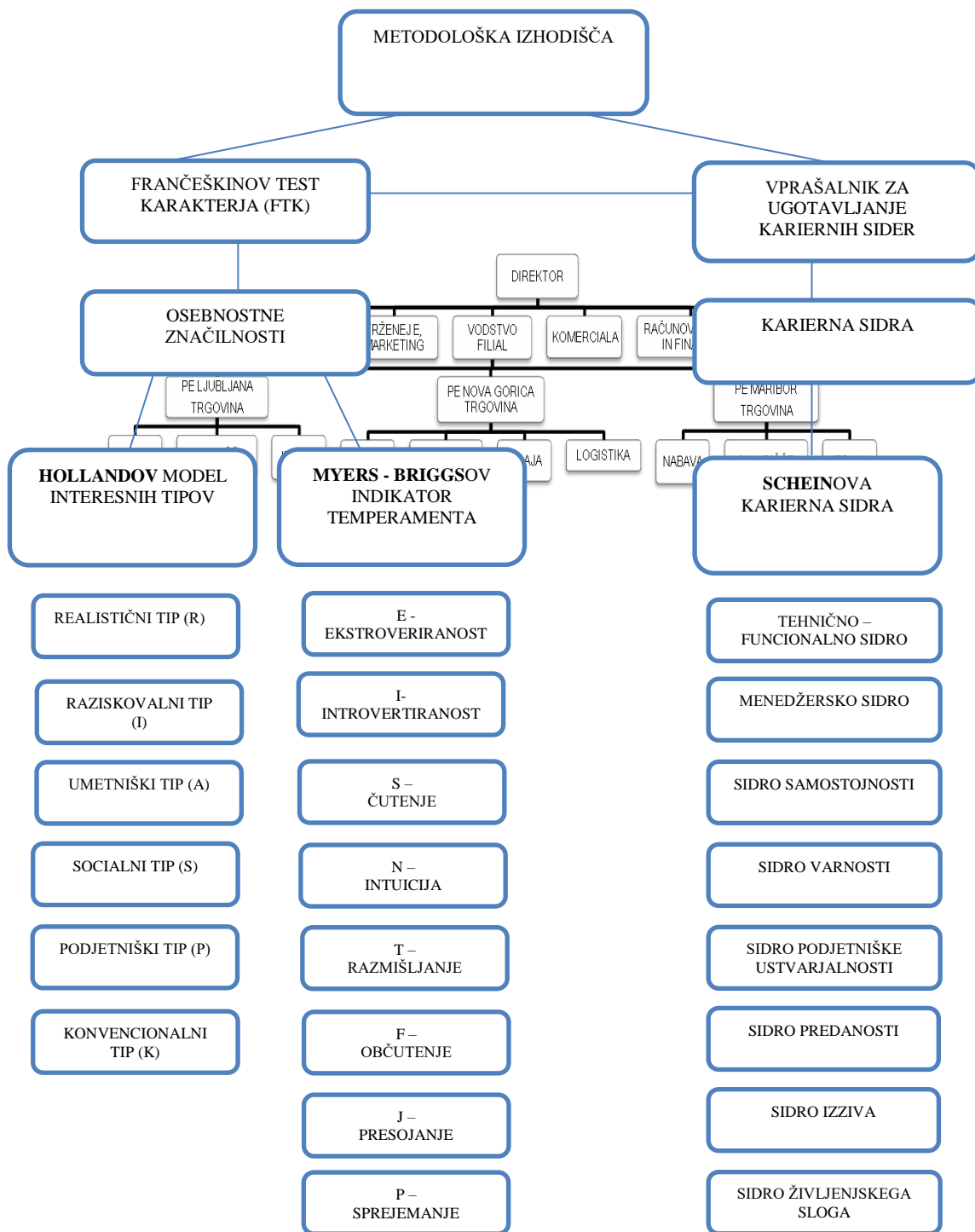
FTK analiza pa omogoča poglobljeno spoznavanje karakternih sposobnosti za načrtovanje delovne kariere; razumevanje sodelavcev in strank, da bi učinkoviteje poslovali; načrtovanje in izvajanje osebne rasti glede na timsko delo; preučevanje posameznikove motivacije in interesov ter preučevanje in izpopolnjevanje vodenja.

Poročilo FTK , ki smo ga v organizaciji pridobili za vsakega zaposlenega pa obsega:

- uvid splošnih osebnostnih značilnosti testiranca,
- uvid razmerja med organizacijo in delavcem,
- priljubljen način komuniciranja osebe z okoljem:
- vpogled v osebno motivacijo
- smernice nadaljnjega osebnega razvoja
- morebitne lastnosti, ki bi lahko zmanjševale osebno učinkovitost:
- osebne sposobnosti in lastnosti, ki jih merimo za potrebe svetovanja podjetju.

Za lažje razumevanje uporabljene metodologije, sem vse združila v naslednjo sliko (slika 5.1).

Slika 5.1: Uporabljena metodologija



Iz poročil FTK bomo torej pridobili rezultate za analizo interesnih tipov po Hollandu (tri prevladujoče tipe) ter indikatorje temperamenta po MBTI, ki smo jih podrobneje spoznali v poglavju 3.3. Iz rezultatov, ki jih bomo dobili iz vprašalnikov pa prevladujoča karierna sidra, predstavljena v poglavju 4.6.

5.3 Rezultati in analiza

Demografski podatki vključenih v raziskavo

V raziskavo so bili vključeni vsi zaposleni, t.j. 42 zaposlenih, od tega je bilo 10 (24%) žensk in 32 (76%) moških. Zaposleni stari do 35 let predstavljajo 52% vseh zaposlenih, nad 35 let pa 48%. Večina zaposlenih (55%) ima končano srednjo šolo, 19% poklicno šolo, 17% višjo oz. visoko izobrazbo, 10% pa univerzitetno izobrazbo.

Delež zaposlenih glede na delovno skupino (izhodišče je delo, ki ga opravlja v organizaciji) je predstavljen v tabeli 5.1.

Tabela 5.1: Delež zaposlenih v posamezni delovni skupini

DELOVNA SKUPINA	ŠT.	%
Vodje	8	19%
Odgovorni/sektor	6	14%
Komercialisti	6	14%
Skladiščniki-prodajalci	17	41%
Blagovni knjigovodje	5	12%
SKUPAJ	42	100

Na vodilni položajih (direktor, vodje posameznih enot/oddelkov) v organizaciji je 19% zaposlenih, 14% zaposlenih predstavljajo odgovorni (odgovorni za posamezno področje dela: finance, računovodstvo, kadrovanje, marketing), 14% je komercialistov, največ, 41% je skladiščnikov-prodajalcev (opravljajo istočasno delo skladiščnika in prodajalca v trgovini), najmanj 12% pa predstavljajo blagovni knjigovodje.

Zaposlene in rezultate posameznih analiz sem zaradi lažje primerjave združila v tabelo. Najprej bomo preverjali ujemanja pri posameznemu zaposlenemu, potem pa na nivoju organizacije.

Zaradi varstva osebnih podatkov sem zaposlene razvrstila po nazivu delovnega mesta ter jih oštevilčila. Pripisala sem naslednje parametre: spol (M, Ž), starost 1 (18-25 let), 2 (26-35 let), 3 (36-45 let), 4 (46 in več let) ter delovno skupino, ki smo jo predstavili v tabeli 5.1. Poleg sem dodala rezultate iz FTK testa - trije najbolj izraženi Hollandovi interesni tipi in indikatorji tipov po MBTI, na koncu pa še prevladujoča karierna sidra.

Nekateri parametri v tabeli niso predmet analize kot take, so pa v sklopu le-te pokazatelj oz. faktor, ki bi lahko vplival na posamezen rezultat.

Pri vsakem sklopu preverjanja hipotez bom najprej predstavila zastopanost posameznih rezultatov na ravni organizacije, nato izhodišče za preverjanje ujemanja rezultatov (kriteriji, ki smo jih določili na podlagi obravnavane literature in preteklih raziskav), sledi preverjanje ujemanja rezultatov pri posamezniku, nato še preverjanje ujemanja rezultatov na ravni organizacije.

V nadaljevanju torej preverimo zastavljene hipoteze.

5.3.1 Povezava med poklicnimi interesi ter indikatorji temperamenta

Kot prvo smo si zastavili hipotezo: ***H1:** Predpostavljam, da obstaja povezava pri posamezniku, in sicer med poklicnim interesom in indikatorji temperamenta.*

To hipotezo bomo preverjali s podatki, ki smo jih pridobili iz FTK testov in sicer Hollandovim modelom interesov ter Myers-Briggsovo tipologijo indikatorjev.

Za začetek si pogledjmo, kakšna je zastopanost Hollandovih interesnih tipov ter lastnosti MBTI med zaposlenimi v organizaciji.

Tabela 5.2: Zastopanost Hollandovih interesnih tipov v organizaciji (upoštevani so vsi najpogostejši tipi pri posamezniku)

Interesni tip po HOLLANDU	Zastopanost v podjetju (%)
REALISTIČNI TIP	17 %
RAZISKOVALNI TIP	17 %
UMETNIŠKI TIP	13 %
SOCIALNI TIP	21 %
PODJETNIŠKI TIP	11 %
KONVENCIONALNI TIP	21 %

Iz tabele lahko razberemo, da med zaposlenimi prevladujeta socialni ter konvencionalni tip, vsak v 21%, nekoliko manj (17%) je realističnih in raziskovalnih tipov, 13% je umetniških tipov, najmanj 11% pa podjetniških tipov.

Predvidevam, da izhajata prevladujoča tipa iz različnih delovnih okolij. Socialne tipe bi pripisala prodajalcem, t.j. komercialistom in skladiščnikom – prodajalcem, konvencionalne pa delavcem v računovodstvu in financah ter blagovnim knjigovodjem. Če to drži bomo ugotovili pri preverjanju zadnjega sklopa hipotez.

Tabela 5.3: Zastopanost MBTI lastnosti v organizaciji

	MBTI lastnost	Zastopanost v podjetju (%)
1	E (ekstrovertiranost)	16 %
	I (introvertiranost)	9 %
2	S (čutenje)	18 %
	N (intuicija)	7 %
3	T (razmišljanje)	20 %
	F (občutenje)	5 %
4	J (presojanje)	5 %
	P (sprejemanje)	20 %

Med zaposlenimi sta najbolj zastopani lastnosti T (razmišljanje) ter P (sprejemanje) v 20%, najmanj pa F (občutenje) in J (presojanje), vsaka 5%. Če poudarimo prevladujočo lastnost posameznega para, dobimo prevladujoči tip v organizaciji - **ESTP** tip.

Pa pogledjmo značilnosti ESTP tipa (*opisi so povzeti iz Analiz karakterjev FTK testa*):

E S T P tip (ekstroverten, čuten, misleč, zaznaven) - promotor:

Take osebe so spontane in aktivne. Lahko igrajo različne socialne vloge. Neobičajno močno jih privlačijo take aktivnosti, ki zahtevajo moč, hitrost tveganje in vzbujajo srh v ljudeh. Če so prisiljene potiskati v podzavest celo želje po takih aktivnostih, notranje otpnejo. Njihova narava jih usmerja v tekmovalnost. Zanje je življenje oder, saj so radi v centru pozornosti. Radi razkazujejo svojo moč, spretnost in drznost. Nadarjeni so za dešifriranje sogovornikovih nezavednih, neverbalnih sporočil in namigov. Če kdo prizna svoje osebne slabosti ali napake, doživljajo njegovo priznanje kot njegov poraz in menijo, da je ravnal napačno. S svojimi dejanji znajo presenetiti tako sogovornika, kot občinstvo. Znajo šokirati. Cenijo in občudujejo le moč (oblast na drugimi). Veliko jih je med uspešnimi trgovci in igralci.

V kolikor vzamemo za izhodišče dejavnost podjetja, t.j. trgovina, je splošen rezultat zelo pozitiven, saj so lastnosti ESTP tipa primerne za trgovce.

V tem sklopu me je zanimala še primerjava zastopanosti posameznega tipa (MBTI) v organizaciji (glej Tabelo 5.4), ti so krepko obarvani, v primerjavi z zastopanostjo v splošni populaciji, ki smo jo predstavili v tabeli 3.5.

Tabela 5.4: Tipi MBTI in zastopanost v organizaciji.

INŠPEKTOR Dela, kar je potrebno	ISTJ 6% 2%	VIZIONAR Iztisniti iz življenja, kar je mogoče	ENFP 5% 2%
PROTEKTOR Visok čut dolžnosti	ISFJ 6% 2%	INOVATOR Izziv za izzivom	ENTP 5% 10%
PROMOTOR Pravi realist	ESTP 13% 36%	MISTIK, SVETOVALEC Navdihuje druge	INFJ 1% 0%
PERFORMER, ŠALJIVEC Samo enkrat se živi	ESFP 15% 5%	DUHOVNI VODJA Vsako stvar je mogoče izboljšati	INTJ 1% 2%
REALIST, OBRTNIK Pripravljenost poizkusiti vsako stvar	ISTP 5% 19%	UČITELJ, MODREC Prepričevalec s spretnim jezikom	ENFJ 5% 2%
ČAROVNIK, ARHITEKT Rad rešuje probleme	INTP 1% 2%	OSKRBNIK, POMOČNIK Svetovljanski gostitelj	ESFJ 13% 0%
SUPERVIZOR Upravljalec življenja	ESTJ 13% 2%	SANJAČ Plemenito služi družbi	INFP 1% 2%
VODJA Rojeni vodja	ENTJ 5% 7%	ESTET Veliko vidi, malo nudi	ISFP 5% 5%

Iz zgornje tabele lahko razberemo, da je v organizaciji v primerjavi s splošno populacijo veliko ESTP tipov kar 36% ter ISTP in ENTP tipov. ESFJ tipov v organizaciji ni, medtem ko jih je v splošni populaciji kar 13%.

Predvidevam da so razlike v rezultatih delno tudi odraz dejavnosti in narave dela v organizaciji (trgovina) oz. gospodarstvo. Verjamem, da bi bili rezultati v šolskem, zdravstvenem oz. podobnem sistemu povsem drugačni.

V nadaljevanju bom preverjala hipotezo H1, in sicer povezanost Hollandovih interesnih tipov in MBTI modela.

Pri pregledovanju literature in ostalih virov, nisem našla veliko napisanega na to temo. Našla sem le nekaj povezav Hollandovih modelov interesov, ki so jim pripisali najpogostejše lastnosti po MBTI. Jarlstrom (2002, 35) pravi, da so za primerjavo MBTI s Hollandovim modelom interesov relevantne le lastnosti iz S-N in T-F parov po MBTI, iz para lastnosti E-I

lahko uporabimo le E za podjetniški tip, par J-P pa ni relevanten (Nordvik 1996). Na podlagi navedenega zato predpostavljam, da veljajo v tabeli 5.5 poudarjene povezave med osebnostnimi značilnostmi pri zaposlenih v organizaciji. Ta tabela naj bo izhodišče za preverjanje prve hipoteze.

Tabela: 5.5: Pregled Hollandovih interesnih tipov in povezanost z MBTI – splošna populacija

Model interesov (HOLLAND)	Najpogostejši MBTI	Povezanost z lastnostmi po MBTI
REALISTIČNI TIP (R)	ISTP, ESTP, ISFP	S, T, P
RAZISKOVALNI TIP (I)	INTP, INTJ, ENTP, ENTJ	I, N, T
UMETNIŠKI TIP (A)	INFP, INFJ, ENFP, ENFJ, ISFP	N, F, P
SOCIALNI TIP (S)	ENFP, INFJ, ENFP, ENFJ, ISFP	E, F
PODJETNIŠKI TIP (P)	ENTJ, ESTJ, ESTP, ESFP, ENFP, ENFJ	E
KONVENCIONALNI TIP (K)	ISTJ, ISFJ, ESTJ	S, T, J

Vir: povzeto po Personalityjunkie 2016 in Jarlstrom 2002.

V tabelo 5.6 sem vnesla podatke iz poročila FTK testa tako, da sem vsakemu od zaposlenih pripisala rezultat iz analize Hollandovih modelov interesov ter rezultat po MBTI, v zadnjem stolpcu pa sem preverjala, če velja ujemanje, in sicer v kolikor ima najbolj izražen interesni tip po Hollandu (prva črka) ujemajočo MBTI lastnost (sklicevala sem se na tabelo 5.5) velja ujemanje in se označi s +, v kolikor je nima, jo pa imata ostala dva Hollandova interesna tipa, označim z x, če pa se samo eden oz. noben od drugih dveh Hollandovih tipov ne ujema s pripadajočimi lastnosti, pripišem -.

Tabela 5.6: Seznam vseh zaposlenih z rezultati analiz

ŠT.	NAZIV	SPOL	STAROSTNA SKUPINA *	HOLLANDOVI INTERESNI TIPI **	MYERS-BRIGGSOVI INDIKATORJI TEMPERAMENTA ***	UJEMANJE med HOLLANDOVIMI INTERESNIMI TIPI in MBTI ****
1	KOMERCIALIST 1	M	4	PIA	ESTP	+
2	KOMERCIALIST 2	M	3	SRK	ESTP	x
3	SKLADIŠČNIK 1	M	2	KSR	ESTP	+
4	BLAG. KNJIG. 1	Ž	2	RIS	ISTP	+
5	SKLADIŠČNIK 2	M	1	P	ISTP	-
6	VODJA DIR 1	M	4	ASI	ENTP	+
7	ODGOVORNI HR 1	Ž	2	S	ISFJ	+
8	BLAG. KNJIG. 2	Ž	2	KSI	ENFP	-
9	KOMERCIALIST 3	M	3	SKP	ESTP	x
10	ODGOVORNI M 2	Ž	2	APR	ESTP	x
11	SKLADIŠČNIK 3	M	1	RSP	ESTP	+
12	SKLADIŠČNIK 4	M	1	RKS	ESFP	x
13	VODJA FR 2	Ž	4	RKI	ENFJ	-
14	SKLADIŠČNIK 5	M	3	KSI	ESTP	+
15	VODJA 3	M	4	RIS	ENTP	+
16	SKLADIŠČNIK 6	M	3	KIP	ESTP	+
17	KOMERCIALIST 4	M	3	SIK	ESTJ	x
18	SKLADIŠČNIK 7	M	3	RPA	ESTP	+
19	SKLADIŠČNIK 8	M	2	SAK	ESTP	-
20	SKLADIŠČNIK 9	M	1	KPR	ISTP	+
21	SKLADIŠČNIK 10	M	2	SKP	ESTP	x
22	ODGOVORNI R 3	Ž	2	IKR	ISTP	+
23	KOMERCIALIST 5	M	2	PRI	ENTJ	+
24	SKLADIŠČNIK 11	M	3	KSI	ISFP	+
25	SKLADIŠČNIK 12	M	3	SRA	ESTP	-
26	SKLADIŠČNIK 13	M	2	ASI	ESTP	-
27	ODGOVORNI I 4	M	3	APS	ESTP	-
28	VODJA 4	M	4	KIS	INTJ	-
29	ODGOVORNI K 5	M	3	SKI	ISTP	x
30	ODGOVORNI F 6	Ž	2	RIK	ENTP	+
31	SKLADIŠČNIK 14	M	1	KA	INFP	x
32	BLAG. KNJIG. 3	Ž	2	RKA	ENTP	+
33	VODJA 5	M	3	APR	ESFP	-
34	KOMERCIALIST 6	M	1	KAR	ISTP	+
35	VODJA 6	M	4	SRK	ENTJ	-
36	VODJA 7	M	3	ISK	ENTJ	+
37	BLAG. KNJIG. 4	Ž	2	IRA	INTP	+
38	SKLADIŠČNIK 15	M	2	ASR	ESTP	-
39	VODJA 8	M	4	AKS	ISTP	-
40	SKLADIŠČNIK 16	M	1	SKA	ISFP	+
41	SKLADIŠČNIK 17	M	3	KIS	ISTJ	+
42	BLAG. KNJIG. 5	Ž	2	RPI	ISTP	+

* STAROSTNA SKUPINA: 1 (18-25 let), 2 (26-35 let), 3 (36-45 let), 4 (46 in več let);

** HOLLAND (trije prevladujoči tipi): R (realistični), I (raziskovalni), A (umetniški); S (socialni), P (podjetniški), K (konvencionalni);

*** MBTI: I (introvertiranost)/E (ekstrovertiranost), S (čutenje)/N (intuicija), T (razmišljanje)/F (občutenje), J (presojanje)/P (sprejemanje)

****UJEMANJE: + (je ujemanje), x (delno ujemanje), - (ni ujemanja)

Rezultat ujemanja med Hollandovimi interesnimi tipi in MBTI pri posameznikih: Iz tabele lahko razberemo, da se lastnosti ujemajo pri 22 zaposlenih, pri 8 zaposlenih se lastnosti delno ujemajo, pri 12 zaposlenih pa se lastnosti ne ujemajo.

Glede na zgornje rezultate lahko rečemo, da se lastnosti Hollandovih interesnih tipov in MBTI v večini ujemajo, zato hipotezo H1 lahko *potrdimo*.

Preverila bom povezavo še na ravni izbrane organizacije. V tabelo 5.7 sem v posamezen Hollandov tip interesov (upoštevan je samo prevladujoč Hollandov tip pri posamezniku – prva črka) vnesla delež, ki ga predstavlja določena lastnost po MBTI.

Tabela 5.7: Zastopanost MBTI lastnosti v Hollandovem modelu interesov – na ravni organizacije

HOLLANDOV MODEL INTERESOV/ % MBTI	REALISTI ČNI	RAZISKOVALNI	UMETNIŠKI	SOCIALNI	PODJETNIŠKI	KONVENCIONALNI
I	6%	17%	4%	8%	8%	15%
E	19%	8%	21%	18%	17%	10%
S	14%	8%	21%	23%	17%	18%
N	11%	17%	4%	3%	8%	8%
T	19%	25%	21%	20%	25%	18%
F	6%	0%	4%	5%	0%	8%
J	3%	8%	0%	8%	8%	5%
P	22%	17%	25%	18%	17%	20%

Legenda: MBTI: I (introvertiranost)/E (ekstrovertiranost), S (čutenje) /N (intuicija), T (razmišljanje)/F (občutenje), J (presojanje)/P (sprejemanje)

Pojasniti moramo, da velja skupek vseh lastnosti 100%, ker so štirje pari velja seštevek posameznega para 25%. Znotraj posameznega para sta dve nasprotujoči lastnosti - posameznik ima lahko samo eno izmed obeh. Kot izstopajoče bom poudarila tiste lastnosti, ki presegajo 17% delež vseh lastnosti.

Iz tabele lahko razberemo, da je med realističnimi, umetniškimi in konvencionalnimi tipi najpogostejša lastnost P (sprejemanje), med raziskovalnimi in podjetniškimi tipi izstopa T (razmišljanje), med socialnimi tipi pa S (čutenje).

Najpogostejše lastnosti po MBTI, ki smo jih ugotovili med zaposlenimi v organizaciji smo povezali z rezultati iz splošnih raziskav in prišli do naslednjih ujemanj (glej Tabelo 5.8)

Tabela: 5.8: Pregled Hollandovih interesnih tipov in povezanost z MBTI – v organizaciji v primerjavi s splošno populacijo

Model interesov (HOLLAND)	Povezanost z lastnostmi po MBTI	Povezanost z lastnostmi po MBTI - v organizaciji
REALISTIČNI TIP (R)	S, T, P	E, -, T, P
RAZISKOVALNI TIP (I)	I, N, T	I, N, T, P
UMETNIŠKI TIP (A)	N, F, P	E, S, T, P
SOCIALNI TIP (S)	E, F	E, S, T, P
PODJETNIŠKI TIP (P)	E	E, S, T, P
KONVENCIONALNI TIP (K)	S, T, J	-, S, T, P

Rezultat ujemanja med Hollandovimi tipi in MBTI v organizaciji: Glede na rezultate, ki smo jih dobili z analizo v naši organizaciji lahko podamo naslednje ugotovitve glede povezanosti Hollandovih tipov in MBTI: Pri realističnem tipu lahko potrdimo povezanost z lastnostmi T (razmišljanje) in P (sprejemanje), pri raziskovalnem tipu lahko potrdimo povezanost z vsemi tremi lastnostmi, I (introvertiranost), N (intuicija), T (razmišljanje), pri umetniškemu tipu s P (sprejemanje), pri socialnem in podjetniškem tipu samo z E (ekstrovertiranost), pri konvencionalnemu pa s S (čutenje) in T (razmišljanje).

Iz analize smo ugotovili tudi, da je v organizaciji med umetniškimi tipi zelo malo zastopana lastnost intuicija (N) t.j. nagnjenost k sprejemanju informacij preko šestega čuta, z zaznavanjem kaj bi lahko bilo. Med socialnimi tipi pa zelo malo zastopana lastnost občutenje (F) t.j. nagnjenost k organizaciji in strukturiranju informacij, da se lahko odločajo na podlagi osebnega prepričanja in v skladu s svojimi vrednotami.

Pri konvencionalnih tipih, ki veljajo za natančne, točne, sistematične, je zelo nizko zastopana lastnost presojanje (P) t.j. nagnjenost k planiranemu in organiziranemu življenju.

5.3.2 Povezava poklicnih interesov ter indikatorjev temperamenta s kariernimi sidri

Analizo bom ločila na dva dela, najprej bom ugotavljala povezanost kariernih sider ter Hollandovih modelov interesov:

H2a: Predpostavljam, da so karierna sidra pri posamezniku odvisna od njegovih poklicnih interesov oz. da obstaja povezava med njima.

Nato pa še povezanost kariernih sider z MBTI:

H2b: Predpostavljam, da so karierna sidra pri posamezniku odvisna od njegovih indikatorjev temperamenta oz. da obstaja povezava med njima.

Najprej pa preverimo zastopanost posameznega kariernega sidra v organizaciji.

Tabela 5.9 : Zastopanost kariernih sider v organizaciji

KARIERNA SIDRA	Zastopanost v podjetju (%)
TEHNIČNO-FUNKCIONALNO SIDRO	14 %
MENEDŽERSKO SIDRO	0 %
SIDRO SAMOSTOJNOSTI	21 %
SIDRO VARNOSTI	12 %
SIDRO PODJETNIŠKE USTVARJALNOSTI	5 %
SIDRO POSLANSTVA/PREDANOSTI	21 %
SIDRO ČISTEGA IZZIVA	7 %
SIDRO ŽIVLJENJSKEGA SLOGA	19 %

Med vsemi zaposlenimi sta najbolj zastopani karierni sidri samostojnosti ter predanosti, vsako 21%. Sidro življenjskega sloga v 19%, tehnično – funkcionalno sidro v 14%, sidro varnosti z 12% sidro čistega izziva s 7% ter sidro podjetniške ustvarjalnosti v 5%. Najmanj oz. ni zastopano menedžersko sidro.

Na prvi pogled bi za zgornje rezultate lahko rekli, da so sidra, ki bi jih po opisih sama smatrala primerne za vodstveni kader, to so menedžersko sidro, sidro čistega izziva ter sidro podjetniške ustvarjalnosti, najmanj zastopana. V nadaljevanju naloge, pri preverjanju zadnje hipoteze, bomo preverili, katera sidra prevladujejo pri vodstvenemu kadru.

V nadaljevanju preverimo hipotezo **H2a**: *Predpostavljam, da so karierna sidra pri posamezniku odvisna od njegovih poklicnih interesov oz. da obstaja povezava med njima.*

To hipotezo bomo preverjali z rezultati Hollandovih poklicnih interesov ter prevladujočim kariernim sidrom.

Rezultati iz raziskave (Nordvik 1996), so potrdili povezavo med MBTI in kariernimi sidri ter med kariernimi sidri s Hollandovimi modeli interesov, a so bile pri slednji korelacije precej nižje (Jarlstrom 2002).

Najprej sem zbrala podatke prejšnjih raziskav, in sicer najustreznejši Hollandov tip interesov za posamezno karierno sidro in jih umestila v naslednjo tabelo (glej Tabela 5.10), podatki iz tabele bodo izhodišče za preverjanje H2a.

Tabela 5.10: Povezave kariernih sider s Hollandovim tipom interesov – splošna populacija

KARIERNO SIDRO	UJEMANJE S HOLLANDOVIM TIPOM INTERESOV
<i>TEHNIČNO – FUNKCIONALNO SIDRO</i>	<i>realistični (R)</i>
<i>MENEDŽERSKO SIDRO</i>	<i>podjetniški (P)</i>
<i>SIDRO SAMOSTOJNOSTI</i>	<i>umetniški (A), podjetniški (P)</i>
<i>SIDRO VARNOSTI IN STABILNOSTI</i>	<i>konvencionalni (K), socialni (S)</i>
<i>SIDRO PODJETNIŠKE USTVARJALNOSTI</i>	<i>podjetniški (P)</i>
<i>SIDRO PREDANOSTI</i>	<i>socialni (S)</i>
<i>SIDRO IZZIVA</i>	<i>podjetniški (P)</i>
<i>SIDRO ŽIVLJENJSKEGA SLOGA</i>	<i>raziskovalni (I), konvencionalni (K)</i>

Iz zgornje tabele lahko vidimo, katere povezanosti naj bi obveljale med kariernimi sidri in Hollandovimi tipi. Če veljajo ujemanja bomo preverjali tudi v naši organizaciji.

Na podlagi analize odgovorov na vprašanja iz vprašalnika za evidentiranje karierne usmerjenosti – kariernih sider, sem vsakemu od zaposlenih določila še primarno karierno sidro. Primarna sidra so razvidna v tabeli 5.11. Preverjala sem ujemanja, in sicer:

v kolikor ima posameznikovo primarno karierno sidro prvi najbolj izražen interesni tip po Hollandu (iz tabele 5.10), se označi s +, v kolikor ima karierno sidro izražen drugi oz. tretji Hollandov tip, se označi z x, če se noben od Hollandovih tipov ne ujema s kariernim sidrom, označim -.

Tabela 5.11: Seznam vseh zaposlenih z rezultati analiz

ŠT.	NAZIV	SPOL	STAROSTNA SKUPINA *	KARIERNO SIDRO**	HOLLANDOVI INTERESNI TIPI***	UJEMANJE med HOLLANDOVIMI TIPI INTERESOV in KARIERNIMI SIDRI****
1	KOMERCIALIST 1	M	4	SAMOSTOJNOST	PIA	+
2	KOMERCIALIST 2	M	3	TEHNIČNO	SRK	x
3	SKLADIŠČNIK 1	M	2	ŽIVLJENJSKI SLOG	KSR	+
4	BLAG. KNJIG. 1	Ž	2	ŽIVLJENJSKI SLOG	RIS	x
5	SKLADIŠČNIK 2	M	1	IZZIV	P	+
6	VODJA DIR 1	M	4	IZZIV	ASI	-
7	ODGOVORNI HR 1	Ž	2	POSLANSTVO	S	+
8	BLAG. KNJIG. 2	Ž	2	VARNOST	KSI	+
9	KOMERCIALIST 3	M	3	POSLANSTVO	SKP	+
10	ODGOVORNI M 2	Ž	2	POSLANSTVO	APR	-
11	SKLADIŠČNIK 3	M	1	SAMOSTOJNOST	RSP	x
12	SKLADIŠČNIK 4	M	1	SAMOSTOJNOST	RKS	-
13	VODJA FR 2	Ž	4	PODJETNIŠKO	RKI	-
14	SKLADIŠČNIK 5	M	3	ŽIVLJENJSKI SLOG	KSI	+
15	VODJA 3	M	4	ŽIVLJENJSKI SLOG	RIS	x
16	SKLADIŠČNIK 6	M	3	SAMOSTOJNOST	KIP	x
17	KOMERCIALIST 4	M	3	TEHNIČNO	SIK	-
18	SKLADIŠČNIK 7	M	3	ŽIVLJENJSKI SLOG	RPA	-
19	SKLADIŠČNIK 8	M	2	POSLANSTVO	SAK	+
20	SKLADIŠČNIK 9	M	1	SAMOSTOJNOST	KPR	x
21	SKLADIŠČNIK 10	M	2	VARNOST	SKP	+
22	ODGOVORNI R 3	Ž	2	ŽIVLJENJSKI SLOG	IKR	+
23	KOMERCIALIST 5	M	2	PODJETNIŠKO	PRI	+
24	SKLADIŠČNIK 11	M	3	TEHNIČNO	KSI	-
25	SKLADIŠČNIK 12	M	3	VARNOST	SRA	+
26	SKLADIŠČNIK 13	M	2	VARNOST	ASI	x
27	ODGOVORNI I 4	M	3	TEHNIČNO	APS	-
28	VODJA 4	M	4	POSLANSTVO	KIS	x
29	ODGOVORNI K 5	M	3	SAMOSTOJNOST	SKI	-
30	ODGOVORNI F 6	Ž	2	IZZIV	RIK	-
31	SKLADIŠČNIK 14	M	1	SAMOSTOJNOST	KA	x
32	BLAG. KNJIG. 3	Ž	2	TEHNIČNO	RKA	+
33	VODJA 5	M	3	POSLANSTVO	APR	-
34	KOMERCIALIST 6	M	1	TEHNIČNO	KAR	x
35	VODJA 6	M	4	POSLANSTVO	SRK	+
36	VODJA 7	M	3	POSLANSTVO	ISK	x
37	BLAG. KNJIG. 4	Ž	2	ŽIVLJENJSKI SLOG	IRA	+
38	SKLADIŠČNIK 15	M	2	VARNOST	ASR	x
39	VODJA 8	M	4	POSLANSTVO	AKS	x
40	SKLADIŠČNIK 16	M	1	SAMOSTOJNOST	SKA	x
41	SKLADIŠČNIK 17	M	3	ŽIVLJENJSKI SLOG	KIS	+
42	BLAG. KNJIG. 5	Ž	2	SAMOSTOJNOST	RPI	x

* STAROSTNA SKUPINA: 1 (18-25 let), 2 (26-35 let), 3 (36-45 let), 4 (46 in več let);

** KARIERNO SIDRO (prevladujoče): Tehnično – funkcionalno sidro (Tehnično), Menedžersko sidro (MENEDŽERSKO), Sidro samostojnosti in neodvisnosti (SAMOSTOJNOST), sidro varnosti in stabilnosti (VARNOST), Sidro podjetniške ustvarjalnosti (PODJETNIŠKO), Sidro predanosti/poslanstva (POSLANSTVO), Sidro izziva (IZZIV), Sidro življenjskega sloga (ŽIVLJENJSKI SLOG)

*** HOLLANDOV MODEL INTERESOV (trije prevladujoči tipi): **R** (realistični), **I** (raziskovalni), **A** (umetniški); **S** (socialni), **P** (podjetniški), **K** (konvencionalni);

**** UJEMANJE: + (je ujemanje), x (delno ujemanje), - (ni ujemanja)

Rezultat ujemanja med Hollandovimi interesnimi tipi in kariernimi sidri pri posameznikih:

Iz tabele lahko razberemo, da se rezultati ujemajo pri 16 zaposlenih, pri 15 se delno ujemajo, pri 11 zaposlenih pa ni ujemanja.

Glede na ta rezultat lahko rečemo, da se v večini primerov karierno sidro ujema s Hollandovim modelom interesov, sicer ne s prevladujočim ampak enim od treh prevladujočih tipov. Na tej podlagi lahko hipotezo H2a *delno potrdim*.

Poglejmo še kolikšna je v posameznem kariernem sidru zastopanost Hollandovih interesnih tipov na ravni organizacije - tabela 5.12.

Tabela 5.12: Pogostost Hollandovih interesnih tipov v posameznem kariernem sidru – v organizaciji

HOLLANDOV INTERESNI TIP (%) / KARIERNA SIDRA	REALISTIČNI	RAZISKOVALNI	UMETNIŠKI	SOCIALNI	PODJETNIŠKI	KONVENCIONALNI
TEHNIČNO-FUNKCIONALNO	17%	11%	17%	22%	6%	28%
MENEDŽERSKO	0	0	0	0	0	0
SAMOSTOJNOST	15%	15%	12%	15%	19%	23%
VARNOST	13%	13%	20%	33%	7%	13%
PODJETNIŠKO	22%	33%	11%	11%	11%	11%
PREDANOST	13%	8%	17%	29%	8%	25%
IZZIV	14%	29%	14%	14%	14%	14%
ŽIVLJENJSKI SLOG	25%	25%	8%	21%	4%	17%

Iz tabele lahko razberemo, da je med zaposlenimi s tehnično-funkcionalnim sidrom in sidrom samostojnosti največ konvencionalnih tipov (28% oz. 23%), med zaposlenimi s sidrom varnosti ter predanosti največ socialnih tipov (33% oz. 29%), med zaposlenimi s sidrom podjetniške ustvarjalnosti in sidrom izziva največ raziskovalnih tipov (33% oz. 29%), ter med zaposlenimi s sidrom življenjskega sloga največ realističnih in raziskovalnih tipov (vsakih 25%).

Najpogostejše Hollandove tipe interesov v posameznem kariernem sidru med zaposlenimi v organizaciji, smo povezali z rezultati iz splošnih raziskav in prišli do naslednjih ujemanj (glej Tabela 5.13)

Tabela 5.13: Povezave kariernih sider s Hollandovimi tipi interesov v organizaciji

<i>KARIERNO SIDRO</i>	<i>UJEMANJE HOLLAND</i>	<i>ujemanje HOLLAND v organizaciji</i>
<i>TEHNIČNO – FUNKCIONALNO SIDRO</i>	<i>realistični (R)</i>	<i>Konvencionalni (K)</i>
<i>MENEDŽERSKO SIDRO</i>	<i>podjetniški (P)</i>	-
<i>SIDRO SAMOSTOJNOSTI</i>	<i>umetniški (A), podjetniški (P)</i>	<i>Konvencionalni (K)</i>
<i>SIDRO VARNOSTI IN STABILNOSTI</i>	<i>konvencionalni (K), socialni (S)</i>	<i>Socialni (S)</i>
<i>SIDRO PODJETNIŠKE USTVARJALNOSTI</i>	<i>podjetniški (P)</i>	<i>Raziskovalni (I)</i>
<i>SIDRO PREDANOSTI</i>	<i>socialni (S)</i>	<i>Socialni (S)</i>
<i>SIDRO IZZIVA</i>	<i>podjetniški (P)</i>	<i>Raziskovalni (I)</i>
<i>SIDRO ŽIVLJENJSKEGA SLOGA</i>	<i>raziskovalni (I), konvencionalni (K)</i>	<i>Raziskovalni (I)</i>

Rezultat ujemanja med Hollandovimi tipi interesov in kariernimi sidri v organizaciji

Na podlagi analize naših rezultatov lahko potrdimo naslednje povezave:

Karierno sidro varnosti ter karierno sidro predanosti lahko povežemo s socialnim tipom, karierno sidro življenjskega sloga pa z Hollandovim raziskovalnim tipom.

Tokrat bomo preverjali hipotezo **H2b**: *Predpostavljam, da so karierna sidra pri posamezniku odvisna od njegovih indikatorjev temperamenta oz. da obstaja povezava med njima.*

Zopet bomo izhajali iz raziskave (Nordvik 1996), ki je potrdila povezavo med MBTI in kariernimi sidri, ujemanja prikazuje tabela 5.14, ki bo temelj za preverjanje H2b.

Preverimo povezavo še na ravni organizacije.

Najprej sem zbrala podatke prejšnjih raziskav, in sicer najustreznejše lastnosti po MBTI za posamezno karierno sidro in jih umestila v naslednjo tabelo (glej Tabelo 5.14), podatki iz tabele bodo temelj za preverjanje H2a.

Tabela 5.14: Povezave kariernih sider z MBTI – splošna populacija

KARIERNO SIDRO	UJEMANJE MBTI
<i>TEHNIČNO – FUNKCIONALNO SIDRO</i>	<i>I, S</i>
<i>MENEDŽERSKO SIDRO</i>	<i>E, N, T</i>
<i>SIDRO SAMOSTOJNOSTI</i>	<i>N, P</i>
<i>SIDRO VARNOSTI IN STABILNOSTI</i>	<i>I, S, F, OZ. S, J</i>
<i>SIDRO PODJETNIŠKE USTVARJALNOSTI</i>	<i>I, N</i>
<i>SIDRO PREDANOSTI</i>	<i>E, S OZ. I, S, F</i>
<i>SIDRO IZZIVA</i>	<i>E, N, T</i>
<i>SIDRO ŽIVLJENJSKEGA SLOGA</i>	<i>I, N</i>

Iz zgornje tabele lahko vidimo, katere povezanosti naj bi obveljale med kariernimi sidri in MBTI. Te bomo preverjali tudi v naši organizaciji.

V tabeli 5.15 sem preverjala ujemanja pri posameznemu zaposlenemu, in sicer:

v kolikor ima posamezno karierno sidro vse zanj značilne MBTI lastnosti navedene v tabeli 5.14 označim +, v kolikor samo nekatere **x**, če nima nobene -.

Tabela 5.15: Seznam vseh zaposlenih z rezultati analiz

ŠT.	NAZIV	SPOL	STAR STAROSTNA SKUPINA *	KARIERNO SIDRO**	MBTI***	UJEMANJE MED KARIERNIMI SIDRI IN MBTI****
1	KOMERCIALIST 1	M	4	SAMOSTOJNOST	ESTP	x
2	KOMERCIALIST 2	M	3	TEHNIČNO	ESTP	x
3	SKLADIŠČNIK 1	M	2	ŽIVLJENJSKI SLOG	ESTP	-
4	BLAG. KNJIG. 1	Ž	2	ŽIVLJENJSKI SLOG	ISTP	x
5	SKLADIŠČNIK 2	M	1	IZZIV	ISTP	-
6	VODJA DIR 1	M	4	IZZIV	ENTP	+
7	ODGOVORNI HR 1	Ž	2	POSLANSTVO	ISFJ	+
8	BLAG. KNJIG. 2	Ž	2	VARNOST	ENFP	-
9	KOMERCIALIST 3	M	3	POSLANSTVO	ESTP	+
10	ODGOVORNI M 2	Ž	2	POSLANSTVO	ESTP	+
11	SKLADIŠČNIK 3	M	1	SAMOSTOJNOST	ESTP	x
12	SKLADIŠČNIK 4	M	1	SAMOSTOJNOST	ESFP	x
13	VODJA FR 2	Ž	4	PODJETNIŠKO	ENFJ	x
14	SKLADIŠČNIK 5	M	3	ŽIVLJENJSKI SLOG	ESTP	-
15	VODJA 3	M	4	ŽIVLJENJSKI SLOG	ENTP	x
16	SKLADIŠČNIK 6	M	3	SAMOSTOJNOST	ESTP	x
17	KOMERCIALIST 4	M	3	TEHNIČNO	ESTJ	x
18	SKLADIŠČNIK 7	M	3	ŽIVLJENJSKI	ESTP	-
19	SKLADIŠČNIK 8	M	2	POSLANSTVO	ESTP	+
20	SKLADIŠČNIK 9	M	1	SAMOSTOJNOST	ISTP	x
21	SKLADIŠČNIK 10	M	2	VARNOST	ESTP	x
22	ODGOVORNI R 3	Ž	2	ŽIVLJENJSKI SLOG	ISTP	x
23	KOMERCIALIST 5	M	2	PODJETNIŠKO	ENTJ	x
24	SKLADIŠČNIK 11	M	3	TEHNIČNO	ISFP	+
25	SKLADIŠČNIK 12	M	3	VARNOST	ESTP	x
26	SKLADIŠČNIK 13	M	2	VARNOST	ESTP	x
27	ODGOVORNI I 4	M	3	TEHNIČNO	ESTP	x
28	VODJA 4	M	4	POSLANSTVO	INTJ	-
29	ODGOVORNI K 5	M	3	SAMOSTOJNOST	ISTP	x
30	ODGOVORNI F 6	Ž	2	IZZIV	ENTP	+
31	SKLADIŠČNIK 14	M	1	SAMOSTOJNOST	INFP	+
32	BLAG. KNJIG. 3	Ž	2	TEHNIČNO	ENTP	-
33	VODJA 5	M	3	POSLANSTVO	ESFP	+
34	KOMERCIALIST 6	M	1	TEHNIČNO	ISTP	+
35	VODJA 6	M	4	POSLANSTVO	ENTJ	x
36	VODJA 7	M	3	POSLANSTVO	ENTJ	x
37	BLAG. KNJIG. 4	Ž	2	ŽIVLJENJSKI SLOG	INTP	+
38	SKLADIŠČNIK 15	M	2	VARNOST	ESTP	x
39	VODJA 8	M	4	POSLANSTVO	ISTP	x
40	SKLADIŠČNIK 16	M	1	SAMOSTOJNOST	ISFP	x
41	SKLADIŠČNIK 17	M	3	ŽIVLJENJSKI SLOG	ISTJ	x
42	BLAG. KNJIG. 5	Ž	2	SAMOSTOJNOST	ISTP	x

* STAROSTNA SKUPINA: 1 (18-25 let), 2 (26-35 let), 3 (36-45 let), 4 (46 in več let);

** KARIERNO SIDRO (prevladujoče): Tehnično – funkcionalno sidro (Tehnično), Menedžersko sidro (MENEDŽERSKO), Sidro samostojnosti in neodvisnosti (SAMOSTOJNOST), sidro varnosti in stabilnosti (VARNOST), Sidro podjetniške ustvarjalnosti (PODJETNIŠKO), Sidro predanosti/poslanstva (POSLANSTVO), Sidro izziva (IZZIV), Sidro življenjskega sloga (ŽIVLJENJSKI SLOG)

*** MBTI: I (introvertiranost)/E (ekstrovertiranost), S (čutenje) /N (intuicija), T (razmišljanje)/F (občutenje), J (presojanje)/P (sprejemanje)

**** UJEMANJE: + (je ujemanje), x (delno ujemanje), - (ni ujemanja)

Rezultat ujemanja med MBTI in kariernimi sidri pri posameznikih:

Iz tabele lahko razberemo, da se rezultati ujemajo pri 11 zaposlenih, pri 24 se rezultati delno ujemajo, pri 7 zaposlenih se ne ujemajo.

Glede na navedeno, lahko hipotezo H2b *delno potrdimo*.

V nadaljevanju preverimo še kolikšna je v posameznem kariernem sidru zastopanost MBTI (tabela 5.16) na ravni organizacije:

Tabela 5.16: Prevladujoča MBTI pri posameznem kariernem sidru – v organizaciji

MBTI (%) / KARIERNA SIDRA	I	E	S	N	T	F	J	P
TEHNIČNO-FUNKCIONALNO	8%	17%	21%	4%	21%	4%	4%	21%
MENEDŽERSKO SIDRO	0	0	0	0	0	0	0	0
SIDRO SAMOSTOJNOSTI	14%	11%	22%	3%	17%	8%	0	25%
SIDRO VARNOSTI	0%	25%	20%	5%	20%	5%	0	25%
SIDRO PODJETNIŠKE USTV.	0%	25%	0	25%	13%	13%	25%	0
SIDRO PREDANOSTI	8%	17%	17%	8%	19%	6%	11%	14%
SIDRO IZZIVA	8%	17%	8%	17%	25%	0	0	25%
ŽIVLJENJSKEGA SLOGA	13%	13%	19%	6%	25%	0	3%	22%

Iz tabele lahko razberemo, da med zaposlenimi s tehnično-funkcionalnim sidrom prevladujejo E, S, T, P lastnosti po MBTI, med tistimi s sidrom samostojnosti S, T, P, med zaposlenimi s sidrom varnosti E S T P, med zaposlenimi s sidrom podjetniške ustvarjalnosti E N J med tistimi s sidrom predanosti E, S, T, med zaposlenimi s sidrom izziva E, N, T, P, ter med zaposlenimi s sidrom življenjskega sloga S, T, P lastnosti po MBTI.

V tabelo 5.17 sem poleg rezultatov iz prejšnjih raziskav vnesla še rezultate na ravni organizacije, zajete so najbolj zastopane lastnosti v posameznem kariernem sidru in preverila ujemanja.

Tabela 5.17: Prevladujoča MBTI pri posameznem kariernem sidru – v organizaciji

<i>KARIERNO SIDRO</i>	<i>UJEMANJE MBTI</i>	<i>ujemanje MBTI v organizaciji</i>
<i>TEHNIČNO – FUNKCIONALNO SIDRO</i>	<i>I, S</i>	<i>E, S, T, P</i>
<i>MENEDŽERSKO SIDRO</i>	<i>E, N, T</i>	-
<i>SIDRO SAMOSTOJNOSTI</i>	<i>N, P</i>	<i>S, T, P</i>
<i>SIDRO VARNOSTI IN STABILNOSTI</i>	<i>I, S, F, OZ. S, J</i>	<i>E, S, T, P</i>
<i>SIDRO PODJETNIŠKE USTVARJALNOSTI</i>	<i>I, N</i>	<i>E, N, J</i>
<i>SIDRO PREDANOSTI</i>	<i>E, S OZ. I, S, F</i>	<i>E, S, T</i>
<i>SIDRO IZZIVA</i>	<i>E, N, T</i>	<i>E, N, T, P</i>
<i>SIDRO ŽIVLJENJSKEGA SLOGA</i>	<i>I, N</i>	<i>S, T, P</i>

Rezultat ujemanja med MBTI in kariernimi sidri v organizaciji

Tudi karierna sidra in lastnosti MBTI, se v večini primerov vsaj v eni lastnosti ujemata. Največje ujemanje lahko zaznamo pri sidru predanosti z E (ekstrovertiranost) in S (čutenje) ter pri sidru čistega izziva v kar treh MBTI lastnostih E (ekstrovertiranost), N (intuicija) in T (razmišljanje).

5.3.3 Kompatibilnost delovnega mesta s poklicnimi interesi, z indikatorji temperamenta ter s kariernimi sidri

Analizo bom ločila na tri dele, najprej bom ugotavljala povezanost delovnih mest ter Hollandovih modelov interesov:

H3a: Predpostavljam, da zaposleni v organizaciji opravljajo delo, ki je kompatibilno njihovim poklicnim interesom.

Nato povezanost delovnih mest z MBTI lastnostmi

H3b: Predpostavljam, da zaposleni v organizaciji opravljajo delo, ki je kompatibilno njihovim osebnostnim značilnostim.

Na koncu pa še povezanost delovnih mest s kariernimi sidri.

H3c: Predpostavljam, da zaposleni v organizaciji opravljajo delo, ki je kompatibilno prevladujočim kariernim sidrom.

V letih od 2000 do 2004 je bila v Sloveniji izvedena študija, ki je omogočila vpogled v povezave med poklici in prevladujočimi kariernimi sidri (Brečko, 2008). V tabeli 5.18 so prikazani nekateri rezultati te študije, ki jih bomo uporabili pri raziskavi.

Tabela 5.18: Povezanost prevladujočih kariernih sider z delovnimi mesti

Delovno mesto leta 2000	Prevladujoče karierno sidro
direktor podjetja	menedžersko sidro
vodja oddelka/enote	tehnično-funkcionalno sidro
tajnica/poslovna sekretarka	sidro predanosti
Komercialist	sidro varnosti in stabilnosti/sidro podjetniške ustvarjalnosti,
ekonomist/finančni analitik	tehnično-funkcionalno sidro
kadrovski delavec	sidro varnosti in stabilnosti

Vir: Brečko (2008, 24–29).

Glede na vse predhodne analize, raziskave in izhodišča, bi morale obstajati naslednje povezave označene v tabeli 5.19:

Tabela: 5.19: Povezave delovnih mest s Hollandovim interesnim tipom, MBTI in kariernimi sidri – splošno

DELOVNA SKUPINA	HOLLANDOV INTERESNI TIP	MBTI	KARIERNO SIDRO
Vodje	Podjetniški	E, N, T	Podjetniško, Izziv, Menedžersko
Odg. Finance/računovodstvo	Konvencionalni	S, T	Varnost
Odg. Kadrovanje	Socialni	S, F	Poslanstvo/predanost
Odg. Marketing	Umetniški	N, P	Poslanstvo/predanost
Odg. Informatika	Realistični	S, T	Tehnično-funkcionalno
Komercialisti	Podjetniški, Socialni	E, S, T	Samostojnost, Tehnično-funkcionalno
Skladiščniki-prodajalci	Socialni, Konvencionalni	E, S, T	Varnost, Poslanstvo/predanost
Blagovni knjigovodje	Konvencionalni	S, T	Varnost, Življenjski slog

Ta tabela je tudi izhodišče za preverjanje tretjega sklopa hipotez, t.j. kompatibilnost delovnega mesta z osebnostnimi značilnostmi in kariernim sidrom, ki jih preverjamo v nadaljevanju.

Najprej bom preverila ujemanja pri posameznemu sklopu.

➤ Model interesov po Hollandu glede na delovno skupino

Hipoteza H3a: Predpostavljam, da zaposleni v organizaciji opravljajo delo, ki je kompatibilno njihovim poklicnim interesom

V tabeli 5.20 sem preverjala ujemanja med delovnimi mesti in Hollandovimi interesnimi tipi, in sicer: v kolikor ima posameznikovo delovno mesto izražen interesni tip po Hollandu (izhodišče je podatek iz tabele 5.19), označim s +, v kolikor ga nima, označim -.

Tabela 5.20: Seznam vseh zaposlenih z rezultati analiz

Št.	NAZIV	SPOL	STAR STAROSTNA SKUPINA*	DELOVNO MESTO V ORGANIZACIJI	HOLLANDOVI INTERESNI TIPI**	UJEMANJE med HOLLANDOVIMI TIPI INTERESOV in DELOVNIM MESTOM***
1	KOMERCIALIST 1	M	4	KOMERCIALA	PIA	+
2	KOMERCIALIST 2	M	3	KOMERCIALA	SRK	+
3	SKLADIŠČNIK 1	M	2	SKLADIŠČE	KSR	+
4	BLAG. KNJIG. 1	Ž	2	BLAG. KNJIGOVODJA	RIS	-
5	SKLADIŠČNIK 2	M	1	SKLADIŠČE	P	-
6	VODJA DIR 1	M	4	VODJE	ASI	-
7	ODGOVORNI K 1	Ž	2	O. KADROVANJE	S	+
8	BLAG. KNJIG. 2	Ž	2	BLAG. KNJIGOVODJA	KSI	+
9	KOMERCIALIST 3	M	3	KOMERCIALA	SKP	+
10	ODGOVORNI M 2	Ž	2	O. MARKETING	APR	+
11	SKLADIŠČNIK 3	M	1	SKLADIŠČE	RSP	+
12	SKLADIŠČNIK 4	M	1	SKLADIŠČE	RKS	+
13	VODJA FR 2	Ž	4	VODJE	RKI	+
14	SKLADIŠČNIK 5	M	3	SKLADIŠČE	KSI	+
15	VODJA 3	M	4	VODJE	RIS	-
16	SKLADIŠČNIK 6	M	3	SKLADIŠČE	KIP	+
17	KOMERCIALIST 4	M	3	KOMERCIALA	SIK	+
18	SKLADIŠČNIK 7	M	3	SKLADIŠČE	RPA	-
19	SKLADIŠČNIK 8	M	2	SKLADIŠČE	SAK	+
20	SKLADIŠČNIK 9	M	1	SKLADIŠČE	KPR	+
21	SKLADIŠČNIK 10	M	2	SKLADIŠČE	SKP	+
22	ODGOVORNI R 3	Ž	2	O. RAČUNOVODSTVO	IKR	+
23	KOMERCIALIST 5	M	2	KOMERCIALA	PRI	+
24	SKLADIŠČNIK 11	M	3	SKLADIŠČE	KSI	+
25	SKLADIŠČNIK 12	M	3	SKLADIŠČE	SRA	+
26	SKLADIŠČNIK 13	M	2	SKLADIŠČE	ASI	+
27	ODGOVORNI I 4	M	3	O. INFORMATIKA	APS	-
28	VODJA 4	M	4	VODJE	KIS	-
29	ODGOVORNI K 5	M	3	ODGOVORNI	SKI	+
30	ODGOVORNI F 6	Ž	2	O. FINANCE	RIK	+
31	SKLADIŠČNIK 14	M	1	SKLADIŠČE	KA	+
32	BLAG. KNJIG. 3	Ž	2	BLAG. KNJIGOVODJA	RKA	+
33	VODJA 5	M	3	VODJE	APR	+
34	KOMERCIALIST 6	M	1	KOMERCIALA	KAR	-
35	VODJA 6	M	4	VODJE	SRK	-
36	VODJA 7	M	3	VODJE	ISK	-
37	BLAG. KNJIG. 4	Ž	2	BLAG. KNJIGOVODJA	IRA	-
38	SKLADIŠČNIK 15	M	2	SKLADIŠČE	ASR	+
39	VODJA 8	M	4	VODJE	AKS	-
40	SKLADIŠČNIK 16	M	1	SKLADIŠČE	SKA	+
41	SKLADIŠČNIK 17	M	3	SKLADIŠČE	KIS	+
42	BLAG. KNJIG. 5	Ž	2	BLAG. KNJIGOVODJA	RPI	-

* STAROSTNA SKUPINA: 1 (18-25 let), 2 (26-35 let), 3 (36-45 let), 4 (46 in več let);

*** HOLLANDOVI MODELI INTERESOV: R (realistični), I (raziskovalni), A (umetniški); S (socialni), P (podjetniški), K (konvencionalni);

**** UJEMANJE: + (je ujemanje), x (delno ujemanje), - (ni ujemanja)

Rezultat ujemanja Hollandovega modela interesov in delovnega mesta pri posameznikih:

V prvi primerjavi t.j. Hollandovega modela interesov in delovnega mesta se rezultati ujemajo v 29 primerih, v 13 primerih se rezultati ne ujemajo.

Glede na zgornje rezultate lahko hipotezo H3a *potrdimo*.

Pa si pogledjmo še rezultate na ravni organizacije.

Pri analizi modela interesov po Hollandu glede na delovno skupino smo dobili naslednje rezultate (tabela 5.21).

Tabela 5.21: Model interesov po Hollandu glede na delovno skupino

HOLLANDOV INTERESNI TIP (%) / DELOVNO MESTO	R	I	A	S	P	K
VODJE	17%	21%	13%	25%	4%	21%
ODGOVORNI	19%	19%	13%	19%	13%	19%
KOMERCIALISTI	17%	17%	11%	17%	17%	22%
SKLADIŠČNIKI/PRODAJALCI	15%	10%	15%	25%	13%	23%
BLAGOVNI KNJIGOVODJE	27%	27%	13%	13%	7%	13%

Legenda: tipi interesov po Hollandu: R (realistični); I (raziskovalni); A (umetniški); S (socialni); P (podjetniški); K (konvencionalni)

Med vodji prevladuje socialni tip (S) 25%, med odgovornimi ne izstopa noben od modelov, med komercialisti prevladuje z 22% konvencionalni tip (K), med skladiščniki socialni (S) tip s 25%, med blagovnimi knjigovodji pa sta v enakem razmerju (27%) realistični (R) in raziskovalni tip (I).

Da si bomo lažje predstavljali značilnosti posameznega Hollandovega interesnega tipa, jih še enkrat na kratko navajam spodaj, skupaj z mojimi komentarji:

Osebne značilnosti socialnega tipa (S): odgovornost, humanizem, spretnost v odnosih, komunikativnost.

Glede na zgornje rezultate lahko rečemo, da je za organizacijo pozitivno, da ima med vodji in odgovornimi za posamezno področje socialne tipe, saj morajo na takih delovnih mestih obvladati tudi delo in odnose s podrejenimi ter medsebojne odnose. Tudi za skladiščnike-

prodajalce je to pozitivno predvsem iz vidika prodaje; odnos s kupcem, nuditi svetovanje in pomoč ter dobra komunikacija.

Osebnosti značilnosti konvencionalnega tipa (K): pisarniško delo, sistematično, natančno urejanje podatkov, matematika, visoka lastna kontrola.

Med komercialisti je ta Hollandov interes najbolj zastopan, kar lahko povežemo z njihovim delom v pisarni (priprava ponudb, dokumentacije).

Osebnosti značilnosti raziskovalnega tipa (I): sistematično opazovanje in raziskovanje, razmišlja o problemih, nagnjen k znanosti, natančen, radikalen.

Delo blagovnih knjigovodij zahteva precej natančnosti saj zajema veliko količino podatkov, števil, cen in dela z denarjem, kar lahko povežemo z značilnostmi raziskovalnega tipa.

V delovni skupini odgovorni opazimo, da so modeli interesov zelo različni, sklepamo lahko, da je to posledica različnih del, ki jih zaposleni opravljajo. Zaposleni v delovni skupni odgovorni namreč opravljajo delo na različnih področjih, in sicer: računovodstvo, finance, kadrovanje, marketing in informatika. Neko povezavo, ki bi bila skupna tej skupini torej težko najdemo. Med vodji pa smatram, da je premalo zastopan podjetniški tip, kar pomeni, da jim primanjkuje vodstvenih sposobnosti.

➤ Prevladujoč MBTI glede na delovno skupino

Hipoteza H3b: Predpostavljam, da zaposleni v organizaciji opravljajo delo, ki je kompatibilno njihovim osebnostnim značilnostim.

V tabeli 5.22 sem preverjala ujemanja med delovnimi mesti in MBTI, in sicer:

- v kolikor ima posameznikovo delovno mesto izražene MBTI lastnosti (izhodišče je podatek iz tabele 5.19), se označi s +, v kolikor ima vsaj eno lastnost, ne pa vseh, označim z x, če se nobena lastnost ne ujema z delovnim mestom označim -.

Tabela 5.22: Seznam vseh zaposlenih z rezultati analiz

ŠT.	NAZIV	SPOL	STAR STAROSTNA SKUPINA*	DELOVNO MESTO V ORGANIZACIJI	MBTI**	UJEMANJE MED DELOVNIM MESTOM IN MBTI***
1	KOMERCIALIST 1	M	4	KOMERCIALA	ESTP	+
2	KOMERCIALIST 2	M	3	KOMERCIALA	ESTP	+
3	SKLADIŠČNIK 1	M	2	SKLADIŠČE	ESTP	+
4	BLAG. KNJIG. 1	Ž	2	BLAG. KNJIGOVODJA	ISTP	+
5	SKLADIŠČNIK 2	M	1	SKLADIŠČE	ISTP	x
6	VODJA DIR 1	M	4	VODJE	ENTP	+
7	ODGOVORNI K 1	Ž	2	O. KADROVANJE	ISFJ	+
8	BLAG. KNJIG. 2	Ž	2	BLAG. KNJIGOVODJA	ENFP	+
9	KOMERCIALIST 3	M	3	KOMERCIALA	ESTP	+
10	ODGOVORNI M 2	Ž	2	O. MARKETING	ESTP	x
11	SKLADIŠČNIK 3	M	1	SKLADIŠČE	ESTP	+
12	SKLADIŠČNIK 4	M	1	SKLADIŠČE	ESFP	x
13	VODJA FR 2	Ž	4	VODJE	ENFJ	x
14	SKLADIŠČNIK 5	M	3	SKLADIŠČE	ESTP	+
15	VODJA 3	M	4	VODJE	ENTP	+
16	SKLADIŠČNIK 6	M	3	SKLADIŠČE	ESTP	+
17	KOMERCIALIST 4	M	3	KOMERCIALA	ESTJ	+
18	SKLADIŠČNIK 7	M	3	SKLADIŠČE	ESTP	+
19	SKLADIŠČNIK 8	M	2	SKLADIŠČE	ESTP	+
20	SKLADIŠČNIK 9	M	1	SKLADIŠČE	ISTP	x
21	SKLADIŠČNIK 10	M	2	SKLADIŠČE	ESTP	+
22	ODGOVORNI R 3	Ž	2	O. RAČUNOVODSTVO	ISTP	+
23	KOMERCIALIST 5	M	2	KOMERCIALA	ENTJ	x
24	SKLADIŠČNIK 11	M	3	SKLADIŠČE	ISFP	-
25	SKLADIŠČNIK 12	M	3	SKLADIŠČE	ESTP	+
26	SKLADIŠČNIK 13	M	2	SKLADIŠČE	ESTP	+
27	ODGOVORNI I 4	M	3	O. INFORMATIKA	ESTP	+
28	VODJA 4	M	4	VODJE	INTJ	x
29	ODGOVORNI K 5	M	3	ODGOVORNI	ISTP	+
30	ODGOVORNI F 6	Ž	2	O. FINANCE	ENTP	x
31	SKLADIŠČNIK 14	M	1	SKLADIŠČE	INFP	-
32	BLAG. KNJIG. 3	Ž	2	BLAG. KNJIGOVODJA	ENTP	x
33	VODJA 5	M	3	VODJE	ESFP	-
34	KOMERCIALIST 6	M	1	KOMERCIALA	ISTP	x
35	VODJA 6	M	4	VODJE	ENTJ	+
36	VODJA 7	M	3	VODJE	ENTJ	+
37	BLAG. KNJIG. 4	Ž	2	BLAG. KNJIGOVODJA	INTP	x
38	SKLADIŠČNIK 15	M	2	SKLADIŠČE	ESTP	+
39	VODJA 8	M	4	VODJE	ISTP	-
40	SKLADIŠČNIK 16	M	1	SKLADIŠČE	ISFP	-
41	SKLADIŠČNIK 17	M	3	SKLADIŠČE	ISTJ	x
42	BLAG. KNJIG. 5	Ž	2	BLAG. KNJIGOVODJA	ISTP	+

* STAROSTNA SKUPINA: 1 (18-25 let), 2 (26-35 let), 3 (36-45 let), 4 (46 in več let);

** MBTI: E (ekstrovertiranost)/ I (introvertiranost), S (čutenje)/ N (intuicija), T (razmišljanje)/ F (občutenje), J (presojanje)/ P (sprejemanje)

*** UJEMANJE: + (je ujemanje), x (delno ujemanje), - (ni ujemanja)

Rezultat ujemanja MBTI in delovnega mesta pri posameznikih:

V drugi primerjavi med MBTI in delovnimi mesti najdemo povezavo v 25 primerih, v 12 primerih je ujemanje delno, v 5 primerih ujemanja ni.

Na tej podlagi lahko hipotezo H3b *potrdimo*.

Pri analizi MBTI glede na delovno skupino v organizaciji smo dobili naslednje rezultate (glej Tabela 5.23).

Tabela 5.23: MBTI glede na delovno skupino

MBTI (%)/ DELOVNO MESTO	E	I	S	N	T	F	J	P
VODJE	19%	6%	6%	19%	19%	6%	13%	13%
ODGOVORNI	13%	13%	21%	4%	21%	4%	4%	21%
KOMERCIALISTI	21%	4%	21%	4%	25%	0%	8%	17%
SKLADIŠČNIKI/PRODAJALCI	16%	9%	24%	1%	19%	6%	1%	24%
BLAGOVNI KNJIGOVODJA	10%	15%	10%	15%	20%	5%	0%	25%

MBTI: **I** (introvertiranost)/**E** (ekstrovertiranost), **S** (čutenje) /**N** (intuicija), **T** (razmišljanje)/**F** (občutenje), **J** (presojanje)/**P** (sprejemanje)

Ugotovili smo sledeče: pri vodjih prevladujejo naslednje MBTI lastnosti: ekstrovertiranost (E), intuicija (N), miselno odločanje (T), pri odgovornih čutenje (S), miselno odločanje (T) in sprejemanje (P), prevladujoče lastnosti pri komercialistih so ekstrovertiranost (E), čutenje (S), miselno odločanje (T), pri skladiščnikih-prodajalcih: čutenje (S), sprejemanje (P), ter pri blagovnih knjigovodjih: miselno odločanje (T) in sprejemanje (P).

V večini so rezultati MBTI primerni za posamezno delovno skupino, zelo malo pa sta na vseh ravneh zastopana Občutenje (F) in Presojanje (J). Za lastnost Občutenje (F) velja, da se posameznik odloča na podlagi osebnega prepričanja in v skladu s svojimi vrednotami. V obravnavani organizaciji ta lastnost res ne more obveljati, glede na to, da so vsa delovna mesta taka, kjer se morajo zaposleni odločati objektivno (zakoni, pravilniki, tehnično znanje, ...). Menim pa, da bi morala biti lastnost presojanja (J)- nagnjenost k planiranemu in organiziranemu življenju v organizaciji zaradi narave dela bolj zastopana.

➤ Karierna sidra glede na delovno skupino

Hipoteza H3c: Predpostavljam, da zaposleni v organizaciji opravljajo delo, ki je kompatibilno pripadajočim kariernim sidrom.

V tabeli 5.24 sem tokrat preverjala ujemanja med delovnimi mesti in kariernimi sidri, in sicer: v kolikor posamezno delovno mesto zaseda zaposleni, ki ima primarno karierno sidro, ki ga navajam v tabeli 5.19, se označi s +, v kolikor ne –.

Tabela 5.24: Seznam vseh zaposlenih z rezultati analiz

ŠT.	NAZIV	SPOL	STAR STAROSTNA SKUPINA*	DELOVNO MESTO V ORGANIZACIJI	KARIERNO SIDRO**	UJEMANJE DELOVNO MESTO IN KARIERNO SIDRO***
1	KOMERCIALIST 1	M	4	KOMERCIALA	SAMOSTOJNOST	+
2	KOMERCIALIST 2	M	3	KOMERCIALA	TEHNIČNO	+
3	SKLADIŠČNIK 1	M	2	SKLADIŠČE	ŽIVLJENJSKI SLOG	-
4	BLAG. KNJIG. 1	Ž	2	BLAG. KNJIGOVODJA	ŽIVLJENJSKI SLOG	+
5	SKLADIŠČNIK 2	M	1	SKLADIŠČE	IZZIV	-
6	VODJA DIR 1	M	4	VODJE	IZZIV	+
7	ODGOVORNI K 1	Ž	2	O. KADROVANJE	POSLANSTVO	+
8	BLAG. KNJIG. 2	Ž	2	BLAG. KNJIGOVODJA	VARNOST	+
9	KOMERCIALIST 3	M	3	KOMERCIALA	POSLANSTVO	-
10	ODGOVORNI M 2	Ž	2	O. MARKETING	POSLANSTVO	+
11	SKLADIŠČNIK 3	M	1	SKLADIŠČE	SAMOSTOJNOST	-
12	SKLADIŠČNIK 4	M	1	SKLADIŠČE	SAMOSTOJNOST	-
13	VODJA FR 2	Ž	4	VODJE	PODJETNIŠKO	+
14	SKLADIŠČNIK 5	M	3	SKLADIŠČE	ŽIVLJENJSKI SLOG	-
15	VODJA 3	M	4	VODJE	ŽIVLJENJSKI SLOG	-
16	SKLADIŠČNIK 6	M	3	SKLADIŠČE	SAMOSTOJNOST	-
17	KOMERCIALIST 4	M	3	KOMERCIALA	TEHNIČNO	+
18	SKLADIŠČNIK 7	M	3	SKLADIŠČE	ŽIVLJENJSKI SLOG	-
19	SKLADIŠČNIK 8	M	2	SKLADIŠČE	POSLANSTVO	+
20	SKLADIŠČNIK 9	M	1	SKLADIŠČE	SAMOSTOJNOST	-
21	SKLADIŠČNIK 10	M	2	SKLADIŠČE	VARNOST	+
22	ODGOVORNI R 3	Ž	2	O. RAČUNOVODSTVO	ŽIVLJENJSKI SLOG	-
23	KOMERCIALIST 5	M	2	KOMERCIALA	PODJETNIŠKO	-
24	SKLADIŠČNIK 11	M	3	SKLADIŠČE	TEHNIČNO	-
25	SKLADIŠČNIK 12	M	3	SKLADIŠČE	VARNOST	+
26	SKLADIŠČNIK 13	M	2	SKLADIŠČE	VARNOST	+
27	ODGOVORNI I 4	M	3	O. INFORMATIKA	TEHNIČNO	+
28	VODJA 4	M	4	VODJE	POSLANSTVO	-
29	ODGOVORNI K 5	M	3	ODGOVORNI	SAMOSTOJNOST	-
30	ODGOVORNI F 6	Ž	2	O. FINANCE	IZZIV	-
31	SKLADIŠČNIK 14	M	1	SKLADIŠČE	SAMOSTOJNOST	-
32	BLAG. KNJIG. 3	Ž	2	BLAG. KNJIGOVODJA	TEHNIČNO	-
33	VODJA 5	M	3	VODJE	POSLANSTVO	-
34	KOMERCIALIST 6	M	1	KOMERCIALA	TEHNIČNO	+
35	VODJA 6	M	4	VODJE	POSLANSTVO	-
36	VODJA 7	M	3	VODJE	POSLANSTVO	-
37	BLAG. KNJIG. 4	Ž	2	BLAG. KNJIGOVODJA	ŽIVLJENJSKI SLOG	+
38	SKLADIŠČNIK 15	M	2	SKLADIŠČE	VARNOST	+
39	VODJA 8	M	4	VODJE	POSLANSTVO	-
40	SKLADIŠČNIK 16	M	1	SKLADIŠČE	SAMOSTOJNOST	-
41	SKLADIŠČNIK 17	M	3	SKLADIŠČE	ŽIVLJENJSKI SLOG	-
42	BLAG. KNJIG. 5	Ž	2	BLAG. KNJIGOVODJA	SAMOSTOJNOST	-

* STAROSTNA SKUPINA: 1 (18-25 let), 2 (26-35 let), 3 (36-45 let), 4 (46 in več let);

** KARIERNO SIDRO (prevladujoče): Tehnično – funkcionalno sidro (Tehnično), Menedžersko sidro (MENEDŽERSKO), Sidro samostojnosti in neodvisnosti (SAMOSTOJNOST), sidro varnosti in stabilnosti (VARNOST), Sidro podjetniške ustvarjalnosti (PODJETNIŠKO), Sidro predanosti/poslanstva (POSLANSTVO), Sidro izziva (IZZIV), Sidro življenjskega sloga (ŽIVLJENJSKI SLOG)

*** UJEMANJE: + (je ujemanje), x (delno ujemanje), - (ni ujemanja)

Rezultat ujemanja kariernih sider in delovnega mesta pri posameznikih:

V tretji primerjavi kariernih sider in delovnega mesta najdemo povezavo v 17 primerih, v 25 primerih povezave ni.

Na podlagi zgornjih ugotovitev moramo hipotezo H3c zavrniti.

Pri analizi Kariernih sider glede na delovno skupino pa smo dobili naslednje rezultate.

Tabela 5.25: Delež kariernih sider pri/v posameznem delovnem mestu

KARIRNO SIDRO (%) / DELOVNA SKUPINA	TF	MENEDŽ	SAM	VAR	PODJ	POSL	IZZIV	ŽS
VODJE	0%	0	0%	0%	13%	63%	13%	13%
ODGOVORNI	17%	0	17%	0%	0%	33%	17%	17%
KOMERCIALISTI	50%	0	17%	0%	17%	17%	0%	0%
SKLADIŠČNIKI / PRODAJALCI	6%	0	35%	24%	0%	6%	6%	24%
BLAGOVNI KNJIGOVODJE	20%	0	20%	20%	0%	0%	0%	40%

Legenda: Tehnično – funkcionalno sidro (TF), Menedžersko sidro (menedž), Sidro samostojnosti in neodvisnosti (SAM), sidro varnosti in stabilnosti (VAR), Sidro podjetniške ustvarjalnosti (PODJ), Sidro predanosti (POSL), Sidro izziva (IZZIV), Sidro življenjskega sloga (ŽS)

Med vodji in odgovornimi lahko opazimo izstopajoče sidro poslanstva/predanosti, med komercialisti tehnično-funkcionalno sidro, med skladiščniki-prodajalci sidro samostojnosti, med blagovnimi knjigovodji pa prevladuje sidro življenjskega sloga.

Iz navedenega je zanimivo predvsem to, da pri vodjih in odgovornih prevladuje sidro poslanstva in predanosti in so zelo malo zastopana karierna sidra, ki kažejo na vodstvene sposobnosti.

Pri kariernih sidrih komercialistov vidim kot pozitivno to, da prevladuje tehnično – funkcionalno sidro, ker morajo komercialisti imeti specifično tehnično znanje in poznati material, ki ga prodajajo.

Med skladiščniki - prodajalci prevladuje sidro samostojnost, predvidevam da zato, ker je ta kader še mlad in nima dovolj delovnih izkušenj, zato karierna sidra še ne kažejo pravih vrednot.

Med blagovnimi knjigovodji prevladuje sidro življenjskega sloga, kar povezujem s tem, da so na tem mestu zaposlene ženske, večina od njih je mladih mamic.

Za konec sem rezultate, ki smo jih dobili z analizo v organizaciji, ko smo preverjali H3a, H3b in H3c združila v tabelo 5.26. Zajete so najbolj zastopane osebnostne značilnosti in karierna sidra pri posameznem delovnem mestu.

Tabela: 5.26: Pregled prevladujočega Hollandovega interesnega tipa, MBTI ter kariernega sidra pri posamezni delovni skupini v obravnavani organizaciji

DELOVNA SKUPINA	HOLLANDOV INTERESNI TIP	MBTI	KARIERNO SIDRO
Vodje	Socialni	E,N,T	Poslanstvo/predanost
Odgovorni	-	S, T, P	Poslanstvo/predanost
Komercialisti	Konvencionalni	E,S,T,P	Tehnično - funkcionalno
Skladiščniki-prodajalci	Socialni, konvencionalni	S,T,P	Samostojnost
Blagovni knjigovodje	Realistični, Raziskovalni	T,P	Življenjski slog

Najpogostejše značilnosti v posamezni analizi med zaposlenimi v organizaciji smo povezali z rezultati iz splošnih raziskav in prišli do naslednjih ujemanj (glej Tabelo 5.27)

Tabela: 5.27: Kompatibilnost delovnega mesta z osebnostnimi značilnostmi in prevladujočim kariernim sidrom - ujemanje

DELOVNA SKUPINA	HOLLANDOV INTERESNI TIP	MBTI	KARIERNO SIDRO
Vodje	Podjetniški	E, N, T	Podjetniško, Izziv, Menedžersko
Odg. finance/računovodstvo	Konvencionalni	S, T	Varnost
Odg. Kadrovanje	Socialni	S, F	Poslanstvo/predanost
Odg. Marketing	Umetniški	N, P	Poslanstvo/predanost
Odg. Informatika	Realistični	S, T	Tehnično-funkcionalno
Komercialisti	Podjetniški, Socialni	E, S, T	Samostojnost, Tehnično-funkcionalno
Skladiščniki-prodajalci	Socialni, Konvencionalni	E, S, T	Varnost, Poslanstvo/predanost
Blagovni knjigovodje	Konvencionalni	S, T	Varnost, Življenjski slog

Odgovorne sem razdelila glede na delo, ki ga kot odgovorni opravljajo: finance, računovodstvo, kadrovanje, marketing in informatika. Ker zaseda ta delovna mesta samo en zaposleni, sem za primerjavo uporabila rezultate posameznikov na teh delovnih mestih.

Rezultat ujemanja med delovnimi mesti, osebnostnimi značilnostmi in kariernimi sidri v organizaciji

Na podlagi zgornje tabele lahko potrdimo ujemanja naslednjih postavk: pri delovnem mestu vodje lahko potrdimo ujemanje le z lastnostmi po MBTI, in sicer z E (ekstrovertiranostjo), N (intuicijo) in T (razmišljanjem). Pri odgovornih za finance in računovodstvo nismo našli ujemanja, pri odgovornem za kadrovanje lahko potrdimo ujemanje z vsemi postavkami, to so socialni tip po Hollandovemu modelu interesov, lastnostjo S (čutenje) in F (občutenje) po MBTI ter kariernim sidrom predanosti. Pri odgovornem za marketing lahko potrdimo ujemanje z umetniškim tipom po Hollandovemu modelu interesov, lastnostjo P (sprejemanje) po MBTI ter kariernim sidrom poslanstva-predanosti. Pri odgovornem za informatiko zaznamo ujemanje z MBTI lastnostma S (čutenje) in T (razmišljanje) ter tehnično-funkcionalnim sidrom. Pri komercialistih lahko potrdimo povezanost s tehnično-funkcionalnim sidrom ter E (ekstrovertiranost), S (čutenje) in T (razmišljanje) lastnostmi po MBTI. Pri skladiščnikih-prodajalcih lahko potrdimo povezanost s socialnim in konvencionalnim Hollandovim tipom interesov ter MBTI lastnostmi S (čutenje) in T (razmišljanje). In ne nazadnje lahko pri blagovnih knjigovodjih potrdimo ujemanje s T (razmišljanje) po MBTI in kariernim sidrom življenjskega sloga.

5.3.4 Pregled in preverjanje zastavljenih hipotez

V samem zaključku raziskave povzemam hipoteze, ki smo jih uvodoma zastavili ter glede na empirično analizo predstavim rezultate preverjanja le-teh.

Hipoteza H1: Predpostavljam, da obstaja povezava pri posamezniku, in sicer med poklicnim interesom in indikatorji temperamenta. To hipotezo lahko potrdimo, saj se rezultati med Hollandovimi modeli interesov in MBTI ujemajo v večini primerov. Predvsem pri realističnem tipu lahko potrdimo povezanost z lastnostmi T (razmišljanje) in P (sprejemanje), pri raziskovalnem tipu lahko potrdimo povezanost z vsemi tremi lastnostmi, I (introvertiranost), N (intuicija), T (razmišljanje), pri umetniškemu tipu s P (sprejemanje), pri socialnem in podjetniškem tipu samo z E (ekstrovertiranost), pri konvencionalnem pa s S (čutenje) in T (razmišljanje).

Hipoteza H2a: Predpostavljam, da so karierna sidra pri posamezniku odvisna od njegovih poklicnih interesov oz. da obstaja povezava med njima. Kot lahko razberemo iz analize

rezultatov pri posameznikih, se v večini primerov karierno sidro ujema s Hollandovim tipom interesov, sicer ne s prevladujočim ampak enim od treh prevladujočih tipov, naj tej podlagi zato lahko H2a delno potrdimo.

Hipoteza H2b: Predpostavljam, da so karierna sidra pri posamezniku odvisna od njegovih indikatorjev temperamenta oz. da obstaja povezava med njima. Hipotezo lahko delno potrdimo. Karierna sidra se namreč v večini primerov ujemajo le z eno MBTI lastnostjo. Na podlagi preverjanja hipoteze pa smo zaznali ujemanje pri sidru predanosti z MBTI lastnostjo E (ekstrovertiranost) in S (čutenje) ter pri sidru čistega izziva v kar treh MBTI lastnostih E (ekstrovertiranost), N (intuicija) in T (razmišljanje).

Hipoteza H3a: Predpostavljam, da zaposleni v organizaciji opravljajo delo, ki je kompatibilno njihovim poklicnim interesom. To hipotezo lahko potrdimo, saj se rezultati med Hollandovimi modeli interesov in delovnimi mesti ujemajo v večini primerov.

Hipoteza H3b: Predpostavljam, da zaposleni v organizaciji opravljajo delo, ki je kompatibilno njihovim osebnostnim značilnostim. Tudi tu se rezultati MBTI in delovnega mesta ujemajo v večini primerov, zato hipotezo lahko potrdimo.

Hipoteza H3c: Predpostavljam, da zaposleni v organizaciji opravljajo delo, ki je kompatibilno pripadajočim kariernim sidrom. To hipotezo moramo zavrniti, saj v večini primerov ujemanja med kariernimi sidri in delovnim mestom, nismo našli.

Na podlagi zgornjih ugotovitev lahko v nadaljevanju izbrani organizaciji podamo predloge glede kariernega razvoja zaposlenih.

5.4 Ugotovitve iz raziskave in predlogi za organizacijo

Glede na rezultate analiz in na podlagi teoretičnih izhodišč, bi lahko v organizaciji opravili določene spremembe, ki jih predlagam v nadaljevanju.

Najprej bi morali zaposlenim predstaviti pomen razvoja kadrov. Vodstvo bi moralo razvoj kadrov uvrstiti v strateške načrte podjetja ter zagotoviti potrebne kadrovske, materialne in finančne pogoje.

Nato morajo v organizaciji ugotoviti s kakšnim človeškim potencialom razpolagajo. To velja tudi pri zaposlovanju novih kadrov. Predlagam, da se najprej oceni/analizira pristo delovno mesto, definira zahteve delovnega mesta, pred zaposlitvijo testira kandidate ter ugotovi usklajenost osebnostne strukture s samim delovnim mestom.

Posameznik je namreč najbolj produktiven takrat, ko je njegova osebnostna struktura usklajena z zahtevami delovnega mesta in osebnostnimi značilnostmi ostalih članov tima, s katerimi je posameznik najbolj v stiku.

Ko bodo v podjetju preučili in spoznali človeški kapital, lahko pristopijo k učinkovitejšemu sistemu razvoja kadrov.

V organizacijo bi bilo potrebno vpeljati letne razgovore, tako bi lahko spremljali zaposlenega v njegovem delovnem okolju preden bi sprejeli dogovor o njegovi nadaljnji razvojni poti. Razgovor je usmerjen pogovor, ki pelje k dogovoru med vodstvom organizacije in zaposlenim o njegovem nadaljnjem osebnem in poklicnem razvoju. Vodja razgovora se mora na razgovor pripraviti, znati mora sodelavca motivirati za sproščeno sodelovanje. Z različnimi vprašanji skuša vodja odkriti sodelavčev pogled na razvoj prihodnje poklicne poti, njegovo pripravljenost za usposabljanje, za prevzemanje novih nalog in odgovornosti. Na koncu razgovora skleneta zaposleni ter vodja dogovor o nadaljnji poklicni poti, pogojih in obveznostih ter možnostih o morebitnem napredovanju, dodatnem izobraževanju oz. spremembah na delovnem mestu.

Poleg denarnega toka in raznih finančnih meril za merjenje uspešnosti podjetja, bi morali v organizaciji dati večji poudarek tudi merilom za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih. Bolj

kot bodo zaposleni seznanjeni s pričakovanji organizacije in bodo pričakovanja tudi razumeli, bolj bodo motivirani in zadovoljni ter lažje bodo zadovoljili potrebe organizacije in strank/kupcev kot takih. Večje zadovoljstvo strank pa bo podjetju povečalo promet in s tem prihodke, ob enakih ostalih stroških pa še dobiček.

Na podlagi podatkov in rezultatov analiz, sem za organizacijo pripravila še nekaj nasvetov pri razvoju kariere posameznika. Ujemanje, ki smo ga ugotavljali na nivoju posameznika v tretjem sklopu preverjanja hipotez, t.j. kompatibilnost delovnega mesta z osebnostjo posameznika in njegovimi kariernimi ambicijami sem združila v tabelo, ki jo prilagam nalogi (Priloga A).

Ugotovili smo, da je popolno oz. skoraj popolno ujemanje pri 13 zaposlenih, delno ujemanje pri 18 zaposlenih ter da ujemanja ni oz. je to zelo majhno pri 11 zaposlenih.

Na podlagi teh ugotovitev bomo podali organizaciji konkretne predloge pri posameznemu zaposlenemu, kjer so bila ujemanja zelo majhna.

6 SKLEP

V današnjem času hitrih sprememb in nenehnega prilagajanja stopa v ospredje človek s svojim znanjem in izkušnjami. Človek, ki svoje znanje in izkušnje vlaga v delovno okolje, da to lahko deluje. Človek, ki se mora v tem okolju tudi dobro počutiti, to pa se bo takrat, ko bo zadovoljen, motiviran in realiziran. Organizacija v kateri je zaposlen mu lahko pri tem pomaga tako, da spozna vrednostni sistem, želje in potrebe zaposlenih in na podlagi teh pristopi k razvoju, s ciljem ustvariti največji kapital – človeški kapital. Na poti do končnega cilja, se bo organizacija gotovo soočila s kakšno oviro, ki bi posledično lahko vodila v preoblikovanje in spreminjanje delovnih mest ter vlog zaposlenih. Vendar je tudi to potrebno za končen uspeh.

Za uspešnost organizacije je poznavanje osebnostnih značilnosti zaposlenih zelo pomembno, saj lahko tako identificira sposobnosti posameznega zaposlenega ter prepozna njegovo motivacijo za delo. Na posamezna delovna mesta lahko zaposli posameznike, ki imajo natanko take sposobnosti kot jih to delovno mesto zahteva. Gre torej za proces ujemanja posameznikovih sposobnosti z zahtevami delovnega mesta. (Keirse 1998, 289–290).

Namen te diplomske naloge je bil ugotoviti kakšno vlogo imajo, če jo sploh imajo, osebnostne značilnosti pri kariernem razvoju. Na podlagi postavljenih hipotez smo opravili analizo rezultatov ter prišli do spoznanja, da se v večini osebnostne značilnosti zaposlenih ujemajo z njihovimi indikatorji temperamenta ter delno s posameznikovimi kariernimi sidri. Ugotovili smo tudi kompatibilnost med delovnim mestom in osebnostnimi značilnostmi posameznika, manj pa povezanost med delovnim mestom in kariernimi sidri.

Na začetku empiričnega dela smo preverjali povezanost osebnostnih značilnosti med Hollandovimi poklicnimi interesi in Myers-Briggsovi indikatorji temperamenta in ugotovili, da sicer velja ujemanje, vendar moramo upoštevati vse Hollandove tipe pri posamezniku, ne samo najbolj izrazitega.

V nadaljevanju empiričnega dela smo preverjali povezanost osebnostnih značilnosti s kariernimi sidri. Ne moremo z gotovostjo trditi, da velja povezanost na vseh nivojih. Ugotovili in potrdili pa smo ujemanja pri kariernemu sidru varnosti ter kariernemu sidru predanosti s Hollandovim socialnim tipom ter pri kariernem sidru življenjskega sloga s

Hollandovim raziskovalnim tipom. Nato pa še ujemanje pri sidru predanosti z MBTI lastnostmi E (ekstrovertiranost) in S (čutenje) ter pri sidru čistega izziva s kar tremi MBTI lastnostmi - E (ekstrovertiranost), N (intuicija) in T (razmišljanje).

Karierni sidri, ki sta v organizaciji nekoliko bolj zastopani od pričakovanj sta sidro življenjskega sloga – pokaže se pri zaposlenih z mladimi družinami in pri ženskah - za te zaposlene je pomemben odnos organizacije, ki odseva spoštovanje do osebnih in družinskih zadev ter sidro samostojnosti, ki se v večini pokaže pri zaposlenih v skladišču, ki sicer niso avtonomni in neodvisni, je pa to mlad kader brez delovnih izkušenj.

Glede na to, da je ta kader mlad, z malo delovnimi izkušnjami, lahko rečemo, da še nima določenega samo enega sidra. Slednja se namreč oblikujejo v prvih desetih letih delovnih izkušenj.

Ne nazadnje pa smo, to bo organizaciji najbolj služilo, ugotavljali kompatibilnost delovnih mest z zgoraj navedenimi lastnostmi in rezultate povzeli v predlogih za organizacijo. Rezultati analize so bili v večini primerni, največ nepovezanosti smo ugotovili pri vodilnem kadru.

V obravnavani organizaciji smo že pristopili k prvi fazi. Spoznali smo zaposlene z vidika njihovih osebnostnih značilnosti – poklicnih interesov, indikatorjev temperamenta in kariernih sider. Vse to smo primerjali z delovnim mestom, ki ga zaposleni zasedajo in prišli do določenih ugotovitev, na podlagi katerih smo podali konstruktivne predloge za organizacijo, zdaj pa je na njej odločitev ali bo te predloge upoštevala.

Skozi življenje iščemo ljudje takšna delovna mesta in druga okolja, kjer bi lahko prišla do izraza naša osebnost, kjer bi lahko izrazili svoje sposobnosti in interese. Iščemo in si želimo takšnega dela, ki bo skladno z našim sistemom vrednot in nas bo dopolnjevalo... če nam to uspe bomo učinkoviti, motivirani in zadovoljni. Vsi. Mi sami in organizacija z nami.

7 LITERATURA

1. Armstrong, Michael. 1991. *A Handbook of Personnel Management*. 4th edition. London: Kogan Page.
2. Brečko, Daniela. 1998. *Kako se odrasli spreminjamo*. Radovljica: Didakta.
3. Brečko, Daniela. 2001. Predstava o sebi in načrtovanje kariere: model kariernih sider kot vodilo za načrtovanje osebne kariere in vodnik organizacijam za oblikovanje psihološke pogodbe. *Andragoška spoznanja* 7 (2): 41–54.
4. Brečko, Daniela. 2002. Koncepti razvoja kariere: pregled teorij o načrtovanju kariere – napredek ali status quo. *Andragoška spoznanja* 8 (3/4): 19–34.
5. Brečko, Daniela. 2004. Načrtovanje in upravljanje kariere v organizacijah in vloga svetov delavcev. *Delavska-participacija*. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID040917.doc> (27. junij 2016).
6. Brečko, Daniela. 2006. *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: Planet GV.
7. Brečko, Daniela. 2008. Karierna sidra kot instrument za načrtovanje kariere: Povej mi, katero sidro imaš in povem ti, kakšna bo tvoja kariera. *HRM strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 25 (6): 24–29.
8. Brody, Nathan in Ehrlichman Howard. 1998. *Personality psychology: The science of individuality*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
9. Byrne, John. A. 2000. *Management by web*. Bussines week 8 (28):87.
10. Ceglar, Nežka. 2006. *Načrtovanje delovne kariere*. Diplomsko delo. Ljubljana. Filozofska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
11. Cvetko, Roman. 2002. *Razvijanje delovne kariere*. Koper: Znanstveno raziskovalno središče.
12. Davis, Keith in Newstrom, John W. 1985. *Human behavior at work: Organizational behavior*. New York: McGraw- Hill.
13. DeCenzo, David A., Stephen Robbins P. 2005. *Fundamentals of human resource management*. New York:Wiley.
14. Dubois, David D. 2000. The 7 Stages of One's Career. *Training & Development*. 54 (12). Dostopno prek: <https://www.questia.com/magazine/1G1-68217190/the-7-stages-of-one-s-career>.
15. Egan, Toby Marchall, Matthew G. Upton in Susan A. Lynham. 2006. Career development: load bearing wall or window dressing? Exploring definitions, theories

- and prospects for HRD – related theory building. *Human Resource Development Review* 5(4), 422–477.
16. Florjančič, Jože in Dragoljub Kavran. 1992. *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
 17. Florjančič, Jože, Marko Ferjan in Mojca Bernik. 1999. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
 18. Gibson, James L., John M. Ivancevich in James H. Donnelly. 2003. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill.
 19. Ginzberg, Eli. 1952. Toward a Theory of Occupational Choice. *Occupations*. (30): 491-494.
 20. Greenberg, Jerald, Baron A. Robert. 1997. *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. New Jersey: Prentice Hall.
 21. Hodgetts, M. Richard. 1991. *Organizational Behavior: Theory and Practice*. New York: Macmillan.
 22. Inkson, K. 2007. *Understanding careers The Metaphors of Working Lives*. California: Sage Publications.
 23. Ivanko Štefan. 2006. *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
 24. Ivanko, Štefan in Janez Stare. 2007. *Organizacijsko vedenje*. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
 25. Jarlstrom, Maria. 2002. *Personality and career Orientation of Business Students*. Vaasa: Universitas Wasaensis.
 26. Kanjuo Mrčela, Aleksandra, Tanja Vrčko. 2007. Emocije in integrativni proces vodenja. Ljubljana: *Teorija in praksa* 44 (3/4): 461–480.
 27. Keirsey, David in Marilyn Bates. 1984. *Please Understand Me: Character and Temperament Types*. Prometheus Nemesis Book Company. Del Mar, CA.
 28. Keirsey, David. 1998. *Please Understand Me II: Temperament, Character, Intelligence*. Prometheus Nemesis Book Company. Del Mar, CA.
 29. Kragelj, Jožica. 2010. *Organizacijska kultura zaposlenih v zdravstveni negi v bolnišnici*. Magistrsko delo. Fakulteta za management, Univerza na Primorskem.
 30. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
 31. Mayers in Briggs foundation. Dostopno prek: <http://www.myersbriggs.org> (13. avgust 2016).
 32. Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Fakulteta za management. Koper.

33. Merkač Skok, Marjana, Mirjana Ivanuša Bezjak, Greta Malec in Daniela Brečko. 2010. *Razvoj kariere*. Fakulteta za komercialne in poslovne vede. Celje.
34. Merzidovšek, Tomaž. 2003. Magistrsko delo. Model in pogoji učinkovitega teamskega dela: Presoja izbranih teamov v povezavi z osebnostno analizo. Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
35. Možina, Stane. 1984. *Osebni, skupinski in organizacijski razvoj*. Kranj: Moderna organizacija.
36. Možina, Stane. 1994. *Osnove vedenja*. Ekonomska fakulteta. Ljubljana.
37. Možina Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojevič in Marjana Skok Merkač. 1998. *Management kadrovskih virov*. Fakulteta za družbene vede. Ljubljana.
38. Možina, Stane. 2002. *Management kadrovskih virov*. Fakulteta za družbene vede. Ljubljana.
39. Musek, Janek. 1977. *Osnove psihologije osebnosti*. Ljubljana: Partizanska knjiga.
40. Musek, Janek. 2005. *Predmet, metode in področja psihologije*. Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo. Ljubljana.
41. Nordvik, H. 1991. Work activity and career goals in Hollands's and Schein's theories of vocational personalities and career anchors. *Journal of Vocational Behaviour* 38, 165–178.
42. Nordvik, H. 1996. Relationships between Holland's vocational typology, Schein's career anchors and Myers-Briggs'types. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 69, 263–275.
43. Northcraft, Gregory B. in Margaret A. Neale. 1994. *Organizational behavior, a management challenge*. Fort Worth: The Dryden Press.
44. Pagon, Milan in Branko Lobnikar. 2000. *Myers-Briggs indikator temperamenta: Razlike med študenti varstvoslovja in študenti organizacije dela*. *Varstvoslovje* 2 (3): 274-280.
45. Paszkowska – Rogacz, Anna. 2015. *Kako pomagati otroku pri sprejemanju kariernih odločitev*. Famico. Priročnik za starše.
46. Peel, Malcolm. 1992. *Career Development and Planning*. London: McGraw-Hill.
47. Personality junkie. *Careers, Jobs, & Majors*. Dostopno prek: <http://personalityjunkie.com/holland-code-riasec-career-interests-myers-briggs-types> (23. julij 2016).

48. Podjetje X. 2008. *Analize karakterjev za potrebe kadrovanja in dela z ljudmi*. Nova Gorica, interno gradivo.
49. Podjetje X. 2012. *Poslovno poročilo*. Nova Gorica, interno gradivo.
50. Pugh, Derek S. 2007. *Organization theory*. London: Penguin books.
51. Renfro, Michel Edina, Larry Burlew in Robert Tracey. 2009. The Interaction of Work Adjustment an Attachment Theory: Employment Counseling Implications. *Journal of Employment Counseling*, 46 (1): 18–26.
52. Rot, Nikola. 1966. *Obča psihologija*. Beograd: Zavod za izdajanje učbenika.
53. Schein, Edgar H. 1978. *Career Dynamics: Matching individual and organizational needs*. Addison-Wesley Publishing Company.
54. Schein, Edgar H. 1990. *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. San Francisco, California: Jossey – Bass/Pfeiffer.
55. Swart, Juani. Clare Mann, Steve Brown in Alan Price. 2005. *Human resource development, Strategy and tactics*. Oxford: Butterworth – Heinemann.
56. Tomažič, Egon. 2008. *Predstavitev ocenjevanja osebnostnih lastnosti sodelavcev s pomočjo FTK testa karakterja*. Koper: interno gradivo.
57. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
58. Treven, Sonja in Velimir Srića. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
59. Trojnar, Franjo. 2002. *Moč osebne rasti: sezite po uspehu, v osebnem, družinskem in poslovnem življenju*. Maribor: Trojnar Consulting.
60. Vecchio, Robert. P. 1991. *Organizational Behavior*. Chicago: The Dryden Press.
61. Verle, Karmen. Mirko Markič in Borut Kodrič. 2012. *Kompetence slovenskih managerjev in organizacijska struktura*. Poljčane: Veres, d.o.o.
62. Zavod RS za zaposlovanje. *Hollandov test*. Dostopno prek: <https://esvetovanje.ess.gov.si/KajMeZanima/KateriJeVasInteresniTip> (23. julij 2016).
63. Zunker, Vernon. 2008. *Career, Work and Mental Health: Integrating Career and Personal Counseling*. Los Angeles: Sage Publications.
64. Žižek Šarotar, Simona, Martina Maučec. 2009. *Osebni razvoj posameznika kot temelj družbene odgovornosti*. Ekonomsko – poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru.
65. Wikipedia. 2016. *Karierna sidra*. Dostopno prek: https://sl.wikipedia.org/wiki/Karierna_sidra (30. julij 2016).
66. 16 personalities. Dostopno prek: <https://www.16personalities.com> (30. junij 2016).

Priloga A: Pregled ujemanj osebnostnih značilnosti in kariernih sider z delovnim mestom pri posamezniku

ŠT	NAZIV	SPOL	STAROSTNA SKUPINA	DELOVNO MESTO V ORGANIZACIJI	UJEMANJE HOLLANOV EGA tipa interesov in DELOVNEGA MESTA		UJEMANJE MBTI in DELOVNO MESTO		UJEMANJE KARIERNO SIDRO in DELOVNO MESTO	
1	KOMERCIALIST 1	M	4	KOMERCIALA	PIA	+	ESTP	+	SAMOSTOJNOST	+
2	KOMERCIALIST 2	M	3	KOMERCIALA	SRK	+	ESTP	+	TEHNIČNO	+
3	SKLADIŠČNIK 1	M	2	SKLADIŠČE	KSR	+	ESTP	+	ŽIVLJENJSKI SLOG	-
4	BLAG. KNJIG. 1	Ž	2	BLAG. KNJIGOVODJA	RIS	-	ISTP	+	ŽIVLJENJSKI SLOG	+
5	SKLADIŠČNIK 2	M	1	SKLADIŠČE	P	-	ISTP	x	IZZIV	-
6	VODJA DIR 1	M	4	VODJE	ASI	-	ENTP	+	IZZIV	+
7	ODGOVORNI K 1	Ž	2	O. KADROVANJE	S	+	ISFJ	+	POSLANSTVO	+
8	BLAG. KNJIG. 2	Ž	2	BLAG. KNJIGOVODJA	KSI	+	ENFP	+	VARNOST	+
9	KOMERCIALIST 3	M	3	KOMERCIALA	SKP	+	ESTP	+	POSLANSTVO	-
10	ODGOVORNI M 2	Ž	2	O. MARKETING	APR	+	ESTP	x	POSLANSTVO	+
11	SKLADIŠČNIK 3	M	1	SKLADIŠČE	RSP	+	ESTP	+	SAMOSTOJNOST	-
12	SKLADIŠČNIK 4	M	1	SKLADIŠČE	RKS	+	ESFP	x	SAMOSTOJNOST	-
13	VODJA FR 2	Ž	4	VODJE	RKI	+	ENFJ	x	PODJETNIŠKO	+
14	SKLADIŠČNIK 5	M	3	SKLADIŠČE	KSI	+	ESTP	+	ŽIVLJENJSKI SLOG	-
15	VODJA 3	M	4	VODJE	RIS	-	ENTP	+	ŽIVLJENJSKI SLOG	-
16	SKLADIŠČNIK 6	M	3	SKLADIŠČE	KIP	+	ESTP	+	SAMOSTOJNOST	-
17	KOMERCIALIST 4	M	3	KOMERCIALA	SIK	+	ESTJ	+	TEHNIČNO	+
18	SKLADIŠČNIK 7	M	3	SKLADIŠČE	RPA	-	ESTP	+	ŽIVLJENJSKI SLOG	-
19	SKLADIŠČNIK 8	M	2	SKLADIŠČE	SAK	+	ESTP	+	POSLANSTVO	+
20	SKLADIŠČNIK 9	M	1	SKLADIŠČE	KPR	+	ISTP	x	SAMOSTOJNOST	-
21	SKLADIŠČNIK 10	M	2	SKLADIŠČE	SKP	+	ESTP	+	VARNOST	+
22	ODGOVORNI R 3	Ž	2	O. RAČUNOVODSTVO	IKR	+	ISTP	+	ŽIVLJENJSKI SLOG	-
23	KOMERCIALIST 5	M	2	KOMERCIALA	PRI	+	ENTJ	x	PODJETNIŠKO	-
24	SKLADIŠČNIK 11	M	3	SKLADIŠČE	KSI	+	ISFP	-	TEHNIČNO	-
25	SKLADIŠČNIK 12	M	3	SKLADIŠČE	SRA	+	ESTP	+	VARNOST	+
26	SKLADIŠČNIK 13	M	2	SKLADIŠČE	ASI	+	ESTP	+	VARNOST	+
27	ODGOVORNI I 4	M	3	O. INFORMATIKA	APS	-	ESTP	+	TEHNIČNO	+
28	VODJA 4	M	4	VODJE	KIS	-	INTJ	x	POSLANSTVO	-
29	ODGOVORNI K 5	M	3	ODGOVORNI	SKI	+	ISTP	+	SAMOSTOJNOST	-
30	ODGOVORNI F 6	Ž	2	O. FINANCE	RIK	+	ENTP	x	IZZIV	-
31	SKLADIŠČNIK 14	M	1	SKLADIŠČE	KA	+	INFP	-	SAMOSTOJNOST	-
32	BLAG. KNJIG. 3	Ž	2	BLAG. KNJIGOVODJA	RKA	+	ENTP	x	TEHNIČNO	-
33	VODJA 5	M	3	VODJE	APR	+	ESFP	-	POSLANSTVO	-
34	KOMERCIALIST 6	M	1	KOMERCIALA	KAR	-	ISTP	x	TEHNIČNO	+
35	VODJA 6	M	4	VODJE	SRK	-	ENTJ	+	POSLANSTVO	-
36	VODJA 7	M	3	VODJE	ISK	-	ENTJ	+	POSLANSTVO	-
37	BLAG. KNJIG. 4	Ž	2	BLAG. KNJIGOVODJA	IRA	-	INTP	x	ŽIVLJENJSKI SLOG	+
38	SKLADIŠČNIK 15	M	2	SKLADIŠČE	ASR	+	ESTP	+	VARNOST	+
39	VODJA 8	M	4	VODJE	AKS	-	ISTP	-	POSLANSTVO	-
40	SKLADIŠČNIK 16	M	1	SKLADIŠČE	SKA	+	ISFP	-	SAMOSTOJNOST	-
41	SKLADIŠČNIK 17	M	3	SKLADIŠČE	KIS	+	ISTJ	x	ŽIVLJENJSKI SLOG	-
42	BLAG. KNJIG. 5	Ž	2	BLAG. KNJIGOVODJA	RPI	-	ISTP	+	SAMOSTOJNOST	-

V kolikor so pri posamezniku ujemanja na vseh treh ravneh t.j. delovno mesto se ujema oz. vsaj delno ujema z rezultati Hollandovega poklicnega interesa, z MBTI ter kariernim sidrom smo označili z zeleno barvo; v kolikor so ujemanja pri vsaj dveh metodah smo označili z oranžno barvo, če pa je bilo samo eno ujemanje ali manj smo označili z rdečo barvo. Kot že rečeno smo pri večini zaposlenih ugotovili, da so rezultati ustrezni glede na delovno mesto, ki ga opravljajo. Pri ostalih pa glede na rezultate analiz predlagam sledeče:

- Zaposleni št. 5, skladiščnik 2: rezultati kažejo, da mu delo pomeni izziv, da je ambiciozen, verbalno spreten ter z voditeljskimi sposobnostmi. Glede na rezultate testov ter učinkovitost na delovnem mestu bi v organizaciji predlagala, da zaposleni napreduje na višje delovno mesto;
- Zaposleni št. 16, skladiščnik 6: bolj je primeren za samostojno delo, delo s podatki;
- Zaposleni št. 23, komercialist 5: tako rezultati po Hollandovem interesnem tipu kot po MBTI in samo karierno sidro kažejo na to, da ima zaposleni vodstvene sposobnosti;
- Zaposleni št. 24, skladiščnik 11: glede na rezultate ima raje delo z obdelovanjem podatkov kot delo z ljudmi, bolj ga usmeriti v skladišče in manj v prodajo;
- Zaposleni št. 28, vodja 4: mogoče bi kot vodja lahko bil bolj ekstrovertiran;
- Zaposleni št. 30, odgovorni f 6: glede na rezultate lahko sklepamo, da je zaposleni inovativno in nekoliko vodstveno usmerjen, delo mu pomeni izziv;
- Zaposleni št. 31, skladiščnik 14: ne ustreza mu delo z ljudmi, karierno sidro samostojnosti kaže na neizkušenost, zelo mlad kader;
- Zaposleni št. 32, blagovni knjigovodja 3: inovativno usmerjen na svojem tehničnem področju;
- Zaposleni št. 33, vodja 5: mogoče bi za vodjo pričakovali bolj intuitivno zaznavanje ter bolj miselno kot čustveno zaznavanje;
- Zaposleni št. 39, vodja 8: mogoče bi kot vodja moral biti bolj ekstrovertiran, bolj intuitivno zaznaven;
- Zaposleni št. 40, skladiščnik 16 – zelo mlad kader, brez delovnih izkušenj;
- Zaposleni št. 42, blagovni knjigovodja 5 - mlad kader, z zelo malo delovnimi izkušnjami;
- Zaposleni št. 15 (vodja 3), zaposleni št. 28 (vodja 4), zaposleni št. 35 (vodja 6) in zaposleni št. 36 (vodja 7) imajo vsi vodje – ujemajoče imajo samo MBTI lastnosti, nihče pa nima ujemajočega Hollandovega poklicnega interesa (podjetniškega tipa) ter menedžerskega sidra oz. sidra izziva;

Priloga B: Karierna sidra - vprašalnik za evidentiranje karierne usmerjenosti

Ime in priimek:
Spol:
Starost:
Stopnja in smer izobrazbe:
Poklic:
Sedanje delovno mesto:
Skupna delovna doba:
Delovna doba v sedanjem podjetju:

Namen vprašalnika je pomoč posamezniku pri odkrivanju področij, kjer bi lahko s svojimi osebnostnimi značilnostmi, vrednotami in motivi najbolj razvijal svoje delovne potenciale. Ta področja imenujemo karierna sidra. Ljudje smo si med seboj različni: nekateri si želimo mirno delo, drugi bolj dinamično, tretji bi bili radi strokovnjaki, itd. Nesporno pa nam je v veliko veselje, če lahko po svoji delovni poti stopamo v skladu s svojimi kariernimi sidri. Ta vprašalnik vas bo motiviral k bolj poglobljenemu razmišljanju o vaših nadaljnjih korakih pri strokovnem in osebnostnem razvoju.

Na vprašanja poskusite odgovoriti čim bolj iskreno. Izogibajte se ekstremnim ocenam, razen v primeru, ko boste v zvezi s posameznimi trditvami imeli zelo močne občutke v eni ali drugi smeri.

Kako oceniti posamezne trditve ?

Za vsako od 40 trditev, kolikor jih vsebuje vprašalnik, ocenite, kako resnična je za vas in sicer z ocenami od 1 do 6. Višja kot je številka, bolj resnična je za vas trditev. Če kot primer vzamemo trditev "*želim si tako delo, kjer bom lahko reševal(a) zapletene probleme in se spopadal(a) z izzivalnimi situacijami*", jo lahko ocenite takole:

1	Če trditev za vas sploh ne velja
2 ali 3	Če trditev za vas občasno velja
4 ali 5	Če trditev za vas pogosto velja
6	Če trditev za vas vedno velja

Sedaj pa Vas prosimo, da obrnete stran in pričnete s samoocenjevanjem in sicer tako, da vpišete ustrezno oceno v prazen prostor na levi strani vsake trditve.

Sploh ne velja 1	Občasno velja 2 ali 3	Pogosto velja 4 ali 5	Vedno velja 6
---------------------	--------------------------	--------------------------	------------------

.....1	Menim, da sem na svojem področju tako dober, da sodelavci vedno cenijo moj strokovni nasvet.		
.....2	Pri svojem delu se čutim najbolj izpolnjenega, če mi uspeva združevati in usmerjati aktivnosti drugih sodelavcev.		
.....3	Želel(a) bi si tako delo, kjer bi imel(a) veliko svobode pri izbiri, razporejanju in izvrševanju delovnih nalog.		
.....4	Bolj sta mi pomembni varnost in stabilnost zaposlitve kot večja svoboda in samostojnost pri opravljanju dela.		
.....5	Vselej iščem nove ideje, ki bi mi omogočile da bi pričel(a) z delom na svoje - v lastnem podjetju.		
.....6	Menim, da se lahko v svoji delovni karieri počutim uspešno le, če imam občutek, da s svojim delom resnično nekaj prispevam k dobrobiti širše družbene skupnosti.		
.....7	Želim si tako delo, kjer bi lahko reševal(a) zapletene strokovne probleme in se spopadal(a) z izzivalnimi situacijami.		
.....8	Raje bi dal(a) odpoved, kot opravljal(a) delo, ki bi me oviralo pri družinskem delu.		
.....9	Na delu se bom počutil(a) uspešno samo, če mi bo vsebina dela dovoljevala v čim večji meri razvijati svoje strokovno-tehnične veščine in znanja.		
.....10	Všeč bi mi bilo delo, na katerem bi bil(a) odgovoren(a) za delovanje kompleksnejše organizacije in kjer bi lahko sprejemal(a) odločitve, ki bi imele vpliv na mnoge sodelavce.		
.....11	Pri svojem delu se počutim najbolj izpolnjen(a), če sem čim bolj svoboden(a) pri določanju lastnih nalog, rokov in postopkov.		
.....12	Raje bi zapustil(a) podjetje kot sprejel(a) zadolžitev, ki bi kakor koli ogrozila moj dosedanji občutek varnosti, stabilnosti in uhojene načine dela.		
.....13	Vlaganje energije v izgradnjo lastne dejavnosti/ podjetja bi mi pomenilo veliko več kot pa opravljanje še tako pomembne menedžerske funkcije v podjetju, katerega lastniki so drugi.		
.....14	Največje zadovoljstvo mi prinaša delo, kjer lahko svojo nadarjenost koristno uporabim za nudenje pomoči ljudem, ki so jo potrebni.		
.....15	Na svoji karierni poti se bom počutil(a) uspešno samo, če se bom pri delu soočal(a) z velikimi izzivi, ki mi jih bo uspevalo tudi premagovati.		
.....16	Sanjam o takšni karieri, ki mi bo dovoljevala uravnovežiti delovne in družinske obveznosti.		
.....17	Napredovati za stopničko višje znotraj poslovnega področja, kjer sem strokovno doma, bi bilo zame privlačneje kot pa postati generalni direktor.		
.....18	V svoji karieri se bom počutil(a) uspešno le, če bom postal(a) generalni direktor nekega podjetja.		
.....19	V svoji karieri se bom počutil(a) uspešno le, če bom dosegel(a) popolno neodvisnost in svobodo.		
.....20	Veseli me delo, ki mi daje kar največji občutek varnosti.		
.....21	V svoji karieri se bom počutil(a) najbolj izpolnjenega, če mi bo uspelo zgraditi nekaj, kar bo v celoti rezultat mojih lastnih zamisli in naporov.		
.....22	Zame je pomembneje uporabiti svoje zmožnosti za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer kot pa doseči visok menedžerski položaj.		
.....23	Mislim, da bom svoja karierna pričakovanja izpolnil(a), če mi bo uspelo rešiti probleme, ki se na prvi pogled zdijo nerešljivi.		
.....24	V življenju se bom počutil(a) uspešno le, če mi bo uspelo uravnovežiti svoje osebne, družinske in delovne zahteve.		
.....25	Raje bi odšel(a) iz podjetja, kot pa sprejel(a) delo, ki bi me potegnilo iz mojega strokovnega področja.		
.....26	Postati glavni direktor je zame bolj privlačno kot napredovati na najvišji položaj znotraj mojega dosedanjega strokovnega področja/ poslovne funkcije.		

.....27	Opravljam delo na svoj lasten način - brez utesnjujočih pravil in omejitev - je zame pomembnejše kot varnost in stabilnost zaposlitve.
.....28	Pri svojem delu se najbolje počutim, če mi omogoča popolno finančno in zaposlitveno varnost.
.....29	Na svoji karierni poti se bom počutil(a) uspešno le, če bom uspel(a) pri izgradnji nečesa, kar je v celoti rezultat mojih zamisli.
.....30	Razmišljam o karieri, v kateri bi dejansko lahko kaj prispeval(a) v dobro družbe in človeštva.
.....31	Iščem delovne priložnosti, ki predstavljajo močan izziv mojim sposobnostim reševanja problemov in sposobnostim za tekmovanje v poslovnem svetu.
.....32	Ravnovesje med zahtevami osebnega in službenega življenja je zame bolj pomembno kot visok menedžerski položaj.
.....33	Delo me najbolj izpolnjuje takrat, ko mi omogoča kar največjo uporabo svojih strokovnih znanj in veščin.
.....34	Raje bi zapustil(a) podjetje, kot sprejel(a) delo, ki bi me kakorkoli oviralo na poti do funkcije glavnega direktorja nekega podjetja.
.....35	Raje bi zapustil(a) podjetje, kot sprejel(a) delo, ki bi zmanjšalo občutek moje neodvisnosti in svobode.
.....36	Želim si tako kariero, ki bi mi zagotavljala občutek varnosti in stabilnosti.
.....37	Pogosto razmišljam, da bi začel(a) s svojo lastno dejavnostjo.
.....38	Raje bi zapustil(a) podjetje, kot sprejel(a) delo, na katerem bi imel(a) občutek, da ne koristim drugim ljudem.
.....39	Zame je reševanje skoraj nerešljivih problemov pomembnejše kot zasedanje menedžerskega položaja.
.....40	Pogosto premišljujem o delovnih priložnostih, ki bi bile čim manj moteče za moje osebne in družinske zadeve.

Sedaj pa preglejte svoje odgovore in si označite, katere trditve ste označili najvišje, oziroma so za vas najpomembnejše. Izberite med njimi **3 trditve**, ki vas najpomembneje zaznamujejo in dodajte **vsaki** od njih **4 dodatne točke** ter jih vpišite ob prejšnjih ocenah.

HVALA ZA SODELOVANJE