

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tatjana Štefančič

Dejavniki razvoja kariere
(študija primera)

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tatjana Štefančič

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

Dejavniki razvoja kariere
(študija primera)

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

Dejavniki razvoja kariere (študija primera)

Pri razvoju kariere je treba upoštevati različne dejavnike, ki vplivajo na razvijanje karierne poti. V diplomski nalogi so obravnavani dejavniki razvoja kariere z vidika kariernih sider. Vsakemu sidru s svojimi opredeljenimi značilnostmi namreč pripada določeno delovno mesto. Diplomaska naloga raziskuje, kako različni dejavniki vplivajo na napredovanje posameznikov.

Naloga je razdeljena na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu je definiran širši koncept pojma kariera, nato se široko osredotoča na Scheinov model kariernih sider v povezavi z razvojem kariere in razlaga njihov pomen za posameznika in njegovo delovanje. Temu sledi obrazložitev pomena usklajevanja potreb organizacije in posameznika, saj razvoj kariere poteka kot dialog med omenjenima akterjema. Delo se dotakne tudi psiholoških dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo posameznika za delo in izobraževanje, ki je ključna pri graditvi karierne poti. V empiričnem delu je obravnavana študija primera, ki na primeru izbrane organizacije razlaga in kaže soodvisnost demografskih dejavnikov in napredovanja. Sledi interpretacija grafov raziskave, ki je bila izvedena med zaposlenimi v anonimnem podjetju na podlagi elektronske kadrovske datoteke. Diplomsko nalogo zaključim s sklepom in priporočilom za podjetje.

KLJUČNE BESEDE:

Kariera, karierna sidra, dejavniki razvoja kariere.

Factors of career development (case study)

When developing a career different factors that affect the development of a career path have to be considered. In the B.A. thesis the factors of career development from the viewpoint of the career anchors are dealt with. There is a certain working place for each anchor with its defined characteristics. The B.A. thesis researches how different factors affect the promotion of individuals.

The thesis is divided into theoretical and empirical part. In the theoretical part a wider concept of the idea of career is defined; then it focuses on Schein's model of career anchors in connection to career development and explains their meaning for an individuals and their activity. Then follows an explanation of the meaning of bringing the needs of the organization and the individual into line, because career development consists of a dialogue between these two parties. The thesis also talks about the psychological factors that affect the motivation of an individual for work and education, which is crucial for building a career path. In the empirical part a case study is dealt with, which explains and shows co-dependence of demographic factors and promotion on a case of a selected organization. Then follows an interpretation of the graphs from the research which was carried out among the employees in an anonymous company, based on an electronic employee's file. The thesis is concluded with a resolution and recommendation for the company.

KEY WORDS:

Career, career anchors, factors of career development.

KAZALO

1 UVOD	6
2 OPREDELITEV TEORETIČNIH IZHODIŠČ	8
2.1 OPREDELITEV POJMA KARIERA	8
2.2 OPREDELITEV POJMOV, POVEZANIH S KARIERO	11
2.3 OPREDELITVE NEKATERIH OSNOVNIH OBLIK KARIERE	12
2.3.1 TRIJE OSNOVNI VZORCI KARIERE IN ŠTIRJE TIPI KARIER	12
2.3.2 DRIVERJEV MODEL KARIERNIH VZORCEV	14
3 SCHEINOV MODEL KARIERNIH SIDER	16
3.1 KARIERNO SIDRO IN PREDSTAVA O SEBI	16
3.1.1 »ŠOK REALNOSTI«	16
3.1.2 IZVOR METAFORE SIDRO	17
3.2 VRSTE KARIERNIH SIDER	17
3.3 RELACIJA MED KARIERNIM SIDROM IN RAZVOJEM KARIERE	22
3.3.1 USKLAJEVANJE POTREB POSAMEZNIKA IN ORGANIZACIJE Z VIDIKA KARIERNIH SIDER	22
3.3.2 KRITIČEN POGLED NA SCHEINOV MODEL KARIERNIH SIDER	23
4 RAZVOJ KARIERE KOT DIALOG MED POSAMEZNIKOM IN ORGANIZACIJO	25
4.1 INDIVIDUALNI PRISTOP K VODENJU RAZVOJA KARIERE	26
4.2 ORGANIZACIJSKI PRISTOP K VODENJU RAZVOJA KARIERE	27
4.3 SISTEM RAZVOJA KADROV	27
5 POTEK RAZVOJA KARIERE POSAMEZNIKA	30
6 UČEČA SE ORGANIZACIJA	35
7 MOTIVACIJA ZA DELO IN IZOBRAŽEVANJE	37
8 DEJAVNIKI, KI POMEMBNO VPLIVAJO NA RAZVOJ KARIERE POSAMEZNIKA	42
8.1 NORMATIVNA UREDITEV RAZVOJA KARIERE	43
8.2 IZOBRAZBA KOT TEMELJNI DEJAVNIK RAZVOJA KARIERE	44
8.3 SPOL	45
8.4 STAROST	47
8.5 DELOVNA DOBA	47
8.6 DELOVNE IZKUŠNJE	48
8.7 DELOVNA USPEŠNOST	49
8.8 NEPOTIZEM TER ZVEZE IN POZNAVSTVA	50
9 EMPIRIČNI DEL	51
9.1 OPIS PODJETJA	51
9.2 PROCES RAZVOJA KARIERE V PODJETJU X	52
9.3 REZULTATI IN ANALIZA VPLIVA DEJAVNIKOV NA RAZVOJ KARIERE	53
10 SKLEP	61
11 LITERATURA	63

SEZNAM TABEL

TABELA 2.1: TRADICIONALNO IN SODOBNO POJMOVANJE KARIERE	10
TABELA 4.1: NESKLADJA IN NAPETOSTI MED POSAMEZNIKI IN ORGANIZACIJO	25
TABELA 5.1: PET FAZ KARIERNEGA RAZVOJA	33
TABELA 6.1: RAZLIKE MED STARIM KONCEPTOM IZOBRAŽEVANJA IN UČEČO SE ORGANIZACIJO.....	36
TABELA 7.1: HIERARHIJA DELOVNE MOTIVACIJE.....	38
TABELA 7.2: TEMELJNI ELEMENTI DVOFAKTORSKE TEORIJE	39

SEZNAM GRAFOV

GRAF 9.1: FREKVENCA HORIZONTALNIH IN VERTIKALNIH NAPREDOVANJ PO POSAMEZNIH KARIERNIH SIDRIH	53
GRAF 9.2: FREKVENCA HORIZONTALNIH IN VERTIKALNIH NAPREDOVANJ PO IZOBRAZBI.....	56
GRAF 9.3: FREKVENCA HORIZONTALNIH IN VERTIKALNIH NAPREDOVANJ GLEDE NA SPOL	57
GRAF 9.4: FREKVENCA HORIZONTALNIH IN VERTIKALNIH NAPREDOVANJ GLEDE NA STAROSTNA OBDOBJA	58
GRAF 9.5: FREKVENCA HORIZONTALNIH IN VERTIKALNIH NAPREDOVANJ GLEDE NA DELOVNO DOBO.....	60

1 UVOD

Skozi življenje razvijamo določene vrednote in opredeljujemo cilje, ki jih lahko uresničujemo tudi v delovnem življenju. Te vrednote nas opredeljujejo in nas uvrščajo v določeno karierno sidro. Sidro zato, ker nas venomer nekam »vleče« in nas izpopolnjuje. Vsako delo, ki ga opravljamo, pripada nekemu sidru in znotraj njega je značilna določena vrsta napredovanja, na katero vplivajo različni dejavniki. Vodijo nas različni psihološki motivi in demografski faktorji, ki so bistveni za naš karierni razvoj. Na demografske dejavnike nimamo bistvenega vpliva, medtem ko so psihološki dejavniki prisotni v nas samih in se spreminjajo z našim osebnostnim razvojem. Svoj karierni razvoj sooblikujemo skupaj z organizacijo, kateri »pripadamo«, saj se soočamo z njenimi vrednotami, pravili, načinom poslovanja in cilji. Organizacija nam predstavlja okvir znotraj katerega se razvijamo in skušamo uresničiti svoje predstave o razvoju kariere, saj le-ta v današnjem času zavzema osrednji pomen v našem življenju, kajti vedno več časa posvečamo delu.

Tema diplomskega dela, na podlagi študije primera podjetja, ki želi biti anonimno, je vpliv dejavnikov razvoja kariere na napredovanje zaposlenih, katerega cilj je preverjanje hipotez na podlagi uporabljene literature teoretičnega dela diplome, s čimer želim ugotoviti oziroma preveriti, kako različni dejavniki dejansko vplivajo na razvoj kariere v konkretnem primeru izbranega podjetja. Osrednjo vlogo, temeljno za razvoj delovne kariere, bom namenila kariernim sidrom in demografskim dejavnikom, ki jih bom analizirala v povezanosti z vrsto napredovanja.

Uvodnemu delu bo na podlagi prebrane znanstvene, strokovne ipd. literature sledil teoretični, kjer bom uporabila metodo deskripcije, in nato empirični del študije primera, ki bo temeljil na metodi eksplanacije, kjer bom opravila analizo zbranih podatkov z interpretacijo, ter zaključila s sklepom in uporabljeno literaturo.

V študijo bom zajela 206 oseb, katerih podatki, ki bodo razporejeni v več skupin glede na podobnost delovnega mesta in karierno sidro, bodo zbrani za vsako osebo posebej, vendar je glede na naravo dela skoraj nemogoče, da bi bilo v vsaki skupini kariernih sider zajetih enako število oseb. Tudi enakomerna porazdeljenost po posameznih skupinah znotraj neodvisnih spremenljivk je vprašljiva. Neodvisne spremenljivke so

sledeče: izobrazba, spol, starost, delovna doba. Odvisna spremenljivka je napredovanje, ki je razčlenjena na: hierarhično - vertikalno (po lestvi navzgor, lahko tudi navzdol) in horizontalno (znotraj podjetja opravljamo različna dela, ki so na isti ravni, a se medsebojno izključujejo).

Preverjala bom naslednje hipoteze:

Prvi sklop hipotez se nanaša na posamezno karierno sidro in njegovo vzročno posledično povezanost z vrsto napredovanja (vertikalno, horizontalno):

H1: Za sidro temeljna identiteta je značilno horizontalno napredovanje.

H2: Za tehnično-funkcionalno sidro je značilno horizontalno napredovanje.

H3: Za sidro varnosti in stabilnosti je značilno horizontalno napredovanje.

H4: Za managersko sidro je značilno vertikalno napredovanje.

H5: Za sidro avtonomije in neodvisnosti je značilno horizontalno napredovanje.

Drugi sklop hipotez pa se nanaša na posamezne obravnavane (demografske) dejavnike, ki vplivajo na dejansko napredovanje:

H6: Izobrazba pomembno vpliva na razvoj kariere.

H7: Moški in ženske imajo različne možnosti razvoja kariere oziroma napredovanja.

H8: Najpogosteje napredujejo osebe v starostnem razponu 40-55 let.

H9: Z naraščajočo delovno dobo se višajo možnosti napredovanja.

Uvodnemu poglavju bo sledila opredelitev teoretičnih izhodišč, ki se navezujejo na pojem kariera. V tretjem poglavju bom podrobno predstavila Scheinov model kariernih sider. Četrto poglavje bo govorilo o razvoju kariere kot dialogu med posameznikom in organizacijo. V petem poglavju bom obravnavala potek razvoja kariere posameznika, čemur bosta sledila šesto in sedmo poglavje, ki se bosta nanašali na učečo se organizacijo in motivacijo za delo in izobraževanje. V osmem poglavju bom obravnavala dejavnike, ki pomembno vplivajo na razvoj kariere posameznika. Deveto poglavje bo vsebovalo empirični del diplomske naloge s predstavitvijo rezultatov in analizami vpliva dejavnikov na razvoj kariere. V desetem poglavju bo sledil sklep. Diplomsko nalogo bom zaključila z enajstim poglavjem in uporabljenimi literaturo.

2 OPREDELITEV TEORETIČNIH IZHODIŠČ

2.1 OPREDELITEV POJMA KARIERA

Začetke pojmovanj o karieri konec 19. stoletja lahko povežemo z vzponom industrijske revolucije, ki je povzročila organizacijo dela v velikem obsegu, masovno proizvodnjo, naprednejšo delitev dela in uporabo strojev ter tako dramatično spremenila delovno okolje in življenjske pogoje in doprinesla k spremembam v neosebnem industrijskem sistemu in urbanem življenju, kar je številne raziskovalce spodbudilo k preučevanju posameznikovega obnašanja in razlik med posamezniki (Cvetko 2002, 19). Prvi sistematični plan za vodenje poklicnega razvoja je izdelal Frank Parsons, ki je temeljil na študijah o razlikah med posamezniki prek psihometričnih testov, kjer na podlagi rezultatov o posameznikovih lastnostih in sposobnostih, ki se objektivno merijo, tega razporejamo skladno z zahtevami pri različnih vrstah dela (Cvetko 2002, 21).

Ker ne obstaja enotna definicija pojma kariera, navajam nekaj definicij različnih avtorjev.

"Kariera so vsa dela, ki jih posameznik opravlja v svojem poklicnem življenju" (Werther in Davis 1986, 258).

Werner in DeSimone (2009, 384) sta po Greenhausu in Scheinu poudarila glavne ideje pojma kariere:

- kariera je *lastnost* poklica ali organizacije;
- kariera pomeni posameznikovo *napredovanje in uspeh* posameznika v poklicu ali organizaciji;
- kariera je *status* profesije, ki zahteva visoko stopnjo izobrazbe ali usposobljenosti;
- kariera ima lahko tudi negativno konotacijo ter označuje *pretirano posvečanje delu*;
- pomeni pa tudi *zaporedje podobnih del* kot stabilnost posameznikovega delovnega vzorca.

V vseh teh opredelitvah kariere je naveden pojem poklic. Starejši pojem poklicna pot kot sinonim za delovno kariero je nekoliko preozek, saj delovna kariera vključuje tudi

menjavanje poklicev ali področij delovanja (Konrad 1996, 5). Poklic (učitelj, sodnik, pravnik, zdravnik) je namreč ožji pojem od dela, kakor je tudi poklicna kariera ožji pojem od delovne kariere. Kariera namreč ni nujno vezana na eno vrsto dela ali en poklic in tudi ni nujno, da se odvija v samo eni organizaciji (Možina 2002, 73-74). Vladna odredba o standardni klasifikaciji poklicev leta 1999 pa s pojmom poklic označuje tisto, kar posameznik dela, in ne stopnje ali smeri izobrazbe, s čimer je normirana raba tega pojma za označevanje angleškega pojma »occupation« (Brečko 2006, 34).

Feldman in Arnold (1985, 68-69) sta opredelitev kariere strnila v štiri teze:

1. Izraz kariera označuje zaporedja del, ki jih opravljamo v svoji delovni zgodovini ne glede na poklic in organizacijsko raven in se ne nanaša (kot nekoč) le na posameznike v poklicih z visokim statusom, kjer je bilo omogočeno hitro napredovanje.
2. Izraz kariera se ne uporablja več le za dela, ki pomenijo vertikalno mobilnost (napredovanje) v organizacijah, temveč tudi za dela, ki pomenijo horizontalne premike (selitev z enega na drugo področje dela) z enako odgovornostjo del in istim položajem, včasih tudi premiki navzdol, kar je sedaj v karieri bolj pogosto.
3. Včasih je bil karierni razvoj vezan le na en poklic ali eno organizacijo, danes pa ta stereotip izginja, saj vedno več ljudi doživlja multikariere – poti, ki vključujejo dvoje ali troje različnih področij in dve ali več organizacij.
4. Nima več le organizacija kontrole nad posameznikovo kariero, temveč tudi šole, vlada in sredstva množičnega obveščanja vplivajo na zaposlene pri aktivnem planiranju in usmerjanju lastne kariere.

Tudi Konrad (1996, 9) je strnil razlike med tradicionalnim in sodobnim pojmovanjem kariere, ki jih povzemam v Tabeli 2.1.

Tabela 2.1: Tradicionalno in sodobno pojmovanje kariere

TRADICIONALNO POJMOVANJE KARIERE	SODOBNO POJMOVANJE KARIERE
Zagotovljena je polna zaposlenost.	Polna zaposlenost izgublja pomen.
Stabilna in enosmerna poklicna pot vse življenje.	Poklicne poti postajajo različno intenzivne, neenakomerne in prekinjene.
Razvoj kariere pomeni premik navzgor.	Razvoj kariere lahko pomeni tudi premik navzdol ali vstran.
Razvoj kariere je usmerjen predvsem na nove in mlajše zaposlene.	Učenje in spremembe se pojavljajo v vseh obdobjih in stopnjah kariere.
Razvoj kariere se navezuje predvsem na poklicno življenje.	Na razvoj kariere vplivajo tudi družina in druge življenjske vloge, nepovezane z zaposlitvijo.

Vir: Konrad (1996, 9).

Možina (2002, 73) je o delovni karieri zapisal, da je tesno povezana s poklicno/strokovno kariero, predvsem pa z doseženimi rezultati, vendar, ko govorimo o delovni karieri, mislimo predvsem na delo in delovne naloge, ki jih posameznik je, jih bo in jih opravlja.

Kariera je bila tradicionalno pojmovana kot linearna pot navzgor v eni ali dveh organizacijah ali kot stabilna zaposlitev znotraj profesije. Danes pa jo pojmuje kot pot v rokah posameznika, ki jo ta prilagaja sebi in okolju, in ne organizacije. Prav tako so v ospredju drugačne vrednote, kot sta lojalnost podjetju in stabilnost zaposlitve, saj je v ospredju posameznik, ki na trgu delovne sile nastopa kot ponudnik dela. Zatorej kadrovske dejavnosti več ne smejo zadovoljevati potrebe le organizacije, ampak tudi dolgoročne potrebe zaposlenega, da ta razvije svoje potenciale (Dessler 2003, 274).

Po Lipičniku je kariera "načrtovano ali nenačrtovano zaporedje del ali aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja (po subjektivnem občutku), samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem definiranem času" (Lipičnik 1998, 180).

Delovno kariero večina avtorjev opredeljuje "kot izobraževalno pot posameznika, pri čemer se ta izobražuje, usposablja in izpopolnjuje za organizacijske vloge, ki mu dajejo občutek osebnega napredovanja in uspešnosti pri delu" (Brečko 2006, 33), iz česar je razviden tudi velik pomen izobraževanja. Poleg izobraževanja bom velik del namenila tudi ostalim demografskim dejavnikom, pomembnim za razvoj delovne kariere.

2.2 OPREDELITEV POJMOV, POVEZANIH S KARIERO

Razvoj delovne kariere vključuje različne medsebojno povezane procese, ki pomagajo vzpostaviti ravnovesje med posameznikom in organizacijo.

Razvijanje kariere (Career Development) se nanaša na osebna prizadevanja posameznika za dejansko uresničitev lastnega kariernega načrta, pri čemer lahko sodeluje tudi kadrovski oddelek. Gre za stalen proces planiranja in vodenja proti želenemu cilju, katerega namen je zagotoviti čim popolnejšo skladnost med interesi posameznika (sposobnostmi, vrednotami in potrebami) ter zahtevami in potrebami na delovnem mestu, v delovni enoti in organizaciji, saj le-te "vedno bolj gledajo na razvoj kariere kot na sredstvo povezovanja med posameznikovimi cilji in potrebami dela" (Simonsen 1997, 6).

Sistem za razvijanje kariere (Career Development System) pa pomeni organizirano, formalizirano in načrtovano prizadevanje za doseganje ravnotežja med potrebami posameznika in zahtevami organizacije po določeni delovni sili. Organizacijska orodja in podsistemi sistema za razvijanje kariere, ki jih pri razvoju kariere uporablja organizacija, so sistem rekrutiranja – najemanja nove delovne sile, sistem nagrajevanja in motiviranja, ugotavljanja, določanja in razvoja kompetenc, izobraževanja in usposabljanja ter napredovanja (Brečko 2006, 37).

Karierna pot se pogosto uporablja v zvezi z razvojem kariere in pomeni vnaprej pričakovano razvojno pot, po kateri gre oseba v organizaciji po zemljevidu napredovanja (Simonsen 1997, 7).

2.3 OPREDELITVE NEKATERIH OSNOVNIH OBLIK KARIERE

2.3.1 TRIJE OSNOVNI VZORCI KARIERE IN ŠTIRJE TIPI KARIER

Rosabeth M. Kanter je prva uvedla in opisala razlike med tremi osnovnimi vzorci kariere (Brečko 2006, 39-43), ki se nanašajo na različne oblike delovne kariere, in ne kariere v širšem smislu kot npr. opredelitev, da je kariera poklicna in življenjska pot.

Pri **birokratski karieri** gre za napredovanje v hierarhični strukturi organizacije in organizacije, v katerih zaposleni razvijajo to obliko kariere, imajo formalno opredeljene in hierarhično urejene položaje. Ta vzorec je najpogostejši v javni in državni upravi, kjer je napredovanje zakonsko določeno. Značilen pa je tudi za velike organizacije, zlasti v zvezi z upravljalno oz. managersko kariero. Negativna stran tega vzorca je zaviranje inovativnosti in podjetniškega duha ter celo onemogočanje podjetniškega razvoja. Največja slabost je prav možnost izobraževanja in usposabljanja, ki je predvsem nagrada za doseženo višjo pozicijo, in ne potreba po novem znanju, ki bi pomagalo pri razvoju posameznika. Logika razvoja kariere tiči predvsem v napredovanju, ki je odvisno od delovne dobe in formalne izobrazbe.

Profesionalno kariero zaznamuje predvsem znanje, ki daje njenemu nosilcu poseben status in ugled ter se ne izraža nujno v novih in višjih nazivih. Tipični predstavniki so zdravniki, profesorji, raziskovalci. Kapital posameznika sta predvsem znanje in spretnosti in stagniranje pomeni, da ju posameznik ne more izboljšati. Profesionalna kariera se tako navezuje na delo, in ne položaj, pri čemer je bistvena akumulacija znanja in izkušenj, nizanje delovnih nalog in projektov ter napredovanje v stroki, ne pa po hierarhični lestvici. Logika napredovanja je popolnoma drugačna kot pri birokratski obliki kariere.

Logika **podjetniške kariere** pa je povezana predvsem z večjo odgovornostjo in s povečevanjem moči. Ustanovitelj podjetja tako napreduje, če se področje poslovanja razvija in če je sposoben obvladovati tveganje. Nagrade so tako nadzor nad lastnim

delom, možnost fleksibilnega delovnega tempa in denarne nagrade, povezane z dosežki. Posamezniki, ki se poistovetijo s podjetniško kariero, posegajo po novem (uporabnem) znanju, saj izhajajo iz prakse takrat, ko se jim zdi, da ga potrebujejo, in so spretnejši pri pridobivanju znanja iz različnih alternativnih učnih virov (npr. pogovor z znanci in poslovnimi kolegi, medmrežje, primerjalne analize v panogi/benchmarking, opazovanje konkurence). Nužen pogoj razvoja, in ne nagrada kot pri birokratski karieri za napredovanje, je pridobivanje novega znanja, izobraževanje in usposabljanje.

V današnjih negotovih časih sta drugi dve obliki, profesionalna in podjetniška kariera, primernejši, saj so inovacije¹ ključ do ekonomskega uspeha in, ker je znanje pogoj preživetja organizacije in posameznikov, naj bi bilo le-to vpeto v vse organizacijske dejavnosti. Delovna kariera je lahko uspešna in o njej lahko v polnem pomenu te besede govorimo šele, ko je zagotovljena akumulacija znanja skozi vso aktivno delovno dobo.

Interna oz. notranja kariera v zvezi s kariernimi sidri pomeni, "kako se skozi čas razvija posameznikovo delovno življenje in kako ga zaznava zaposleni, ne pa kako drugi vidijo njegov karierni razvoj" (Schein 1990, 9). **Eksterna oz. zunanja kariera** pa se nanaša na "dejanske razvojne stopnje oziroma korake pri napredovanju, zahtevane v nekem poklicu ali organizaciji" (Schein 1990, 9).

Obstaja tudi razlikovanje med **subjektivno** in **objektivno kariero**. Weick in Berlinger (Flippo v Brečko 2006, 44) prvo opredeljujeta z izkušnjami, ki jih imajo posamezniki na uradnih položajih in odsevajo aspiracije, zadovoljstvo in stališča do dela, kjer je uspeh določen subjektivno in psihološko, in poudarja samousmerjanje in večjo odgovornost posameznika za razvoj kariere ter njeno izbiro, medtem ko objektivno kariero

¹ Zaradi intenzivnega inoviranja se svet spreminja mnogo hitreje kot kadarkoli doslej. Razlika med razvitim in manj razvitim svetom je nastala na osnovi inoviranja, to je ustvarjanja in praktičnega uveljavljanja novosti, ki jih uporabniki štejejo za koristne. Industrijska revolucija je zaznamovana z izumi, da je na njih lahko zrasla industrija, ki je bila zanimiva vse do eksplozije invencij in inovacij, katere sodobniki smo mi. Mnogi izumi in odkritja, a ne vsi, kot so izum parnega stroja, tkalskih in predilskih strojev, elektrika, prva podmornica, odkritja na področju kemije, fizike, matematike, medicine, humanističnih ved itd., so se razvila v inovacije. Danes, sredi informacijske revolucije, ni več mogoče opisati vseh inovacij, ki so gonilo napredka. Družba, ki ne sledi trendu napredka, ki sloni na inovacijah, je obsojena na tehnološki in tudi duhovni propad. Danes je inovacija področje, ki zahteva time strokovnjakov različnih področij in organiziran pristop, kjer ni nič prepuščeno slučaju, da bi čim več inovacij dalo korist ljudem (Likar 2006, 14-15).

opredeljujeta kot niz službenih položajev, sprememb v plači, formalnih statusov in nazivov, kar je vidno navzven in ni odvisno od posameznika.

Živimo v dobi individualizma in kariero vsak posameznik obravnava subjektivno. Kljub temu, da je v ospredju individualizem, pa vseeno ne morem zanemariti zunanjih in objektivnih vidikov kariere, saj nam le-ta omogoča samopotrditve in potrditve na račun drugim vidnih znakov napredovanja.

2.3.2 DRIVERJEV MODEL KARIERNIH VZORCEV

Michael Driver (Cvetko 2002, 37) je v ZDA leta 1987 raziskoval karierni razvoj in ugotovil, da kljub veliki raznolikosti karier obstaja nekaj kariernih vzorcev, kateri temeljijo na osebnih potrebah in aspiracijah, ki jih skušajo zaposleni uresničiti in zadovoljiti v svojem zaposlitvenem življenju in jim sledi vsak posameznik. Ključni elementi vzorcev oz. tipov karier so: čas kariernega izbora, trajnost izbora, smer karierne spremembe in osnovni motiv. Na podlagi teh elementov ločimo štiri vrste delovnih karier: navpično ali vertikalno, prehodno ali horizontalno, stalno ali stabilno in spiralno ali ciklično.

Vzorec **vertikalne kariere** je plezanje po lestvi na poslovnem, strokovnem ali političnem področju, ki je izbrano zgodaj v življenju ter ostaja enako, razen če oseba ni prisiljena v zamenjavo. Vertikalni razvoj poteka v hierarhiji organizacije ali znotraj poklica. Motivi, ki podpirajo ta vzorec kariere, so dosežki, status, moč in materialni uspeh, s čimer si posamezniki želijo višje dohodke. Ta vzorec je poleg stabilne kariere eden od najstarejših in najbolj znanih ter zagotavlja možnost napredovanja, vendar je vprašanje, ali je le-to odsev večjega znanja in dosežkov ali pa le rezultat zvez in poznanstev. Posamezniki, ki se odločajo za takšno kariero, so zelo mobilni in bolj pripravljeni prevzemati nove naloge kot posamezniki, ki se odločajo za stabilno kariero.

Horizontalno kariero grafično predstavimo s položeno lestvijo za napredovanjem v vodoravni smeri, kjer posameznik prevzema podobne in drugačne naloge ter namesto specialista zaradi široke usposobljenosti postaja generalist in je zaradi širokega delovnega spektra izredno prilagodljiv in dobrodošel v vsaki organizaciji ali na trgu delovne sile. Posledica tega je pogosta sprememba delovnih mest ter delo na približno

enakem nivoju zahtevnosti. "Ta oseba si ne želi višjega statusa, ne sprejema tudi nobenega trajnega izbora posla, temveč se pomika od posla do posla, brez posebej določene smeri" (Cvetko 2002, 37). Osnovna motivacija takega posameznika je neodvisnost, po naravi pa je fleksibilen, rad ima pestrost, se boji odgovornosti in ima težave pri oblikovanju svoje poklicne identitete.

Stabilno kariero grafično ponazorimo s poudarjenim kvadratom, ki "označuje delovno mesto, poklic, nalogo ali dejavnost, ki jo nekdo opravlja od začetka do konca svoje delovne dobe" (Možina 1991, 32). Kljub temu, da ti posamezniki visoko vrednotijo varnost doživljenjske službe in iščejo zadovoljstvo v delu bolj kot napredovanje, se včasih pomaknejo za večjim zaslužkom ali na položaj, ki zahteva več strokovnega znanja. Takšen delavec je za podjetje zelo zanesljiv, vendar, ko pride do (tehnoloških, delovnih itd.) sprememb, nastanejo težave tako za organizacijo kot posameznika, saj se ta težko prilagaja novo nastalim razmeram.

Ciklično kariero oziroma krožno odvijanje delovne poti grafično označujemo v obliki cikla ali cikcakaste krivulje, kjer je značilno, da posameznik vsake toliko časa prevzema povsem nove delovne naloge, delovna mesta, tudi poklice. "Ciklični vzorec kariere je sestavljen iz serije faz, ki lahko trajajo od pet do deset let. Tistim, ki sledijo temu vzorcu, status ne pomeni veliko, bolj cenijo raznolikost, kreativnost in osebno rast" (Cvetko 2002, 38). Takšni posamezniki, ki jih ni veliko, so zelo gibljivi, ne manjka jim idej in poguma, želijo se preizkusiti v različnih sposobnostih in okoliščinah in so čedalje bolj iskani v tržnem gospodarstvu in podjetništvu.

3 SCHEINOV MODEL KARIERNIH SIDER

3.1 KARIERNO SIDRO IN PREDSTAVA O SEBI

V kontekstu kariernih sider pojem kariera pomeni, kako se skozi čas razvija posameznikovo individualno delo in kako ga le-ta zaznava. Torej se razlikuje od onega pogleda, ki mu ga pripisujejo drugi, in kako ga drugi vidijo. Tako razlikujemo tudi med pojmom notranja in zunanja kariera (Schein 1990, 9).

Najbolj zaželeno delovno karierno razvojno pot je Schein (1990) pojasnil z modelom kariernih sider, kjer je poleg motivacije upošteval še faktorje, kot so samozaznava talentov in sposobnosti, motivov in potreb ter samospoznanje stališč in vrednot, ki nas uvrsti v posamezno sidro, katerega Schein vidi kot celostno predstavitev osebnosti oziroma kot sindrom talentov, motivov, vrednot in stališč, kar se odraža v posameznikovem dojemanju samega sebe. Oseba tako razvije predstavo o sebi o tem, kaj dela dobro in kaj ne, ter prek talentov in sposobnosti določi, kaj želi doseči v karieri (dobro plačo, zanimivo delo itd.). Z motivacijo in potrebami si prek teh vrednot »izbere« tip podjetja, delovno okolje, kvaliteto uslug itd. Posamezniki tako postajajo bolj sposobni na področjih, ki jih motivirajo in jim predstavljajo vrednote, saj jim odmerjajo več časa in energije. Če pa temu ni tako, lahko svojega talenta ne uporabljajo in izgubijo vse zmožnosti in sposobnosti, ki jim jih talent prinaša. Koncept sidra se kaže v oblikovanju glavnega motiva in vrednot za uresničitev v karieri. Sidro, ki ga oblikuje posameznik, le-tega stabilizira, vodi in omejuje njegovo kariero.

3.1.1 »ŠOK REALNOSTI«

Ko oseba začne delati, ima številne ambicije, upanja, strahove, malo ve o sebi, sposobnostih in talentih. Z delom si povečuje izkušnje in spoznava samega sebe. Ta proces je lahko zelo boleč, kar imenujemo »šok realnosti«, ki spremlja osebo, ki se je prvič zaposlila, saj lahko oseba prične delati s sanjami in iluzijami o samem sebi, ki pa v (organizacijski) realnosti ne držijo, saj lahko predstava o delu ni tisto, kar si je oseba predstavljala v času izobraževanja ali v obdobju oblikovanja poklica (Brečko 2006, 246). Temu lahko sledi tudi posledica sprememba kariernega sidra, saj pričakovanja na delovnem mestu niso to, kar smo pričakovali, in se znajdemo na razpotju, kako naprej.

Za lastno karierno pot je namreč, če hočemo, da je ta uspešna, pomembno, da si postavimo cilje, ki jih hočemo in zmoremo doseči, je poudaril Schein (1990, 18), le-te pa moramo ponotranjiti, saj je sidro nekaj v nas, v našem »jazu«, kamor nas nezavedno »vleče«. Tako pojem kariera sovpada s pojmom hočem in zmorem, česar ne smemo zanemariti, saj le s tem ostanemo na trdnih tleh pri graditvi svoje poti in nas resnična realnost ne more šokirati.

3.1.2 IZVOR METAFORE SIDRO

Pojem karierno sidro prvotno izvira iz dolgoročne študije managerskih karier in njihovih učenih vrednot in postopkov organizacij, v katerih so zaposleni. V študijo je bilo vključenih 44 študentov Master's programa Sloan School of Management, ki so jih intervjuvali in raziskali njihove vrednote v različnih časovnih obdobjih in razkrili njihov kronološki karierni razvoj z ospredjem v ključnih kariernih obratih in zakaj je do teh prišlo, iz česar je bilo iz vzorca kariere razvidno, čemu so dali prednost. Teh obratov se niso zavedali in so izražali njihov »jaz« temelječ na prejšnjih izkušnjah. Če službe niso ustrezale njihovemu »jazu«, jih je potegnilo k nečemu boljšemu, ki temu ustreza, in od tod metafora sidro (Schein 1990, 19-20).

Posamezniki, ki so zaposleni deset in več let, tako lahko ugotovijo, da jim nova naloga ali ambient dela ne ugajata in občutijo »vlečenje nazaj« proti nečemu, kar jim je bilo prej bolj pisano na kožo (Bona v Cvetko 2002, 57). Sidro je torej področje lastne predstave oz. podobe o sebi, ki se mu ne moremo odpovedati, in ne to, kaj oseba dela v nekem danem trenutku svojega življenja, saj lahko neko delo opravlja zgolj zaradi nujnosti, preživetja. "Sidro je nekaj, čemur se oseba ne odreče, ko je prisiljena narediti izbor" (Bona v Cvetko 2002, 59). Prav v situacijah, v katerih je mogoče zadovoljiti različne potrebe, je pomembno poznati, kakšno karierno sidro ima oseba.

3.2 VRSTE KARIERNIH SIDER

Sidro varnosti oz. stabilnosti²

Po Scheinu (1990, 28) imajo nekateri potrebo po organizaciji lastne kariere, tako da izpolnijo potrebo po varnosti oz. stabilnosti. Vsi potrebujemo določeno stopnjo

² Pripadajoč poklic oziroma delovno mesto: organizator dela, kadrovski delavec, upravni delavec; službe v vladi in državni upravi (Brečko 2004, 35).

izpolnitve te potrebe, vendar je pri nekaterih ta izpolnitev ključna pri kariernih odločitvah. Ekonomska varnost je nekaterim zelo pomembna v obdobjih, ko nastaja družina, se otroci šolajo, ali tik pred upokojitvijo, saj tako lažje kombinirajo kariero z družinskim življenjem. Osebe s takšnim sidrom iščejo službe, ki ne slovijo po odpuščanjih, imajo dobre upokojevalne načrte in programe ugodnosti ter svoje kariere prepuščajo organizaciji, zaradi česar pravimo, da so te osebe vključene v »zlate lisice« (Schein 1990, 28). V zameno za to so pripravljeni pri delu, službenih potovanjih, lokaciji dela in s tem zasebnega življenja, delovnih nalogah itd. upoštevati nadrejene. Zato se jih pogosto doživlja kot neambiciozne in prezirane v kulturah, ki visoko cenijo ambicioznost in dosežke, kar je lahko nepošteno, neke vrste stereotip, saj nekateri od njih tudi napredujejo, čeprav izgleda, da nimajo zaslug za to. Kljub temu, da nekaterim uspe napredovati, imajo raje kot to redno in varno zaposlitev.

Karierno sidro varnosti oz. stabilnosti imata vsaj dva tipa oseb (Cvetko 2002, 57-58): prvi tip je neke vrste »last organizacije« in prepušča odgovornost za usmerjanje kariere delodajalcu, kjer lahko postane le »figura« v karierni igri, saj se popolnoma prilagaja organizaciji in je vedno pripravljen iti na katerokoli dodeljeno funkcionalno področje. Drugi tip oseb je vezan na geografski prostor, saj je pripravljen na vse (menjati delo ali organizacijo), da le ne bi bil »izkoreninjen« iz svojega okolja. Oba tipa lahko v praksi sicer zamenjata karierno sidro, vendar si osebe s tem sidrom še naprej prizadevajo pridobiti varno in predvidljivo delo. Zlasti nadarjene osebe lahko dosežejo visoko rangirane managerske ali funkcionalne položaje, tisti z manj talenta pa se bodo poskušali povzpeti v tehnična ali vodstvena dela v srednjem managementu. Ko najdejo varnost in stabilnost, se zadovoljijo na doseženem nivoju, saj si vsi ne želijo napredovanja v organizaciji, ampak varnost zaposlitve in jih ne moti neuporabljen potencial (tega lahko izkoristijo npr. v prosto časovnih aktivnostih), čeprav se nekateri (predvsem osebe z managerskimi sposobnostmi) čutijo krive zaradi neambicioznosti.

Temu sidru pripadajo dela v vladnih, javnih službah s poudarkom na dobrih delovnih razmerah, rednem plačilu in ugodnostih, namesto na obogatitvi dela in izzivih, ki jih delo nudi. Zaposleni cenijo naraščanje mesečnega dohodka in rednih dodatkov k plači skladno s senioriteto, s čimer naj bi sovpadal tudi sistem napredovanja. V ospredju je lojalnost podjetju, ki naj bi resnično prispevala k podjetju (Schein 1990, 28-29).

Sidro avtonomije in neodvisnosti³

Za razliko od sidra varnosti oz. stabilnosti za nekatere velja, da jih (birokratska) organizacijska pravila omejujejo in imajo veliko potrebo po lastni organizaciji dela, ki ga opravljajo, zato iščejo delo, kjer lahko zadovoljijo potrebo po avtonomiji in neodvisnosti. Te potrebe pa gravitirajo k bolj avtonomnim kariernim izbiram, kot je kariera učitelja, svetovalca ipd. Cilje organizacije želijo doseči na svoj način s svojimi sredstvi ter ne prenašajo avtoritete. Temu tipu oseb ustreza način napredovanja na podlagi preteklih zaslug in dosežkov, napredovanje pa za njih pomeni pridobitev večje svobode (Schein 1990, 26-27). "Oseba, ki ima sidro varnosti in stabilnosti ali avtonomije in neodvisnosti, ni neprizadeta do drugih potreb, drugih vrst kariernih sider" /.../, "vendar le eno karierno sidro deluje kot obveza pri odločanju" (Cvetko 2002, 59).

Sidro kreativnosti in podjetništva⁴

Nekateri že zelo zgodaj odkrijejo, da imajo izraženo potrebo po ustvarjanju lastnih poslov z razvijanjem novih proizvodov in storitev, in imajo neustavljivo potrebo po ustvaritvi lastnega podjetja, ki bo gospodarsko uspešno. Ta potreba, katere motivacija pogosto izvira iz uspeha družinskega podjetja, vznikne že zelo zgodaj v njihovem življenju, v šoli ali na začetku delovne poti. To sidro je potrebno razlikovati od sidra avtonomije in neodvisnosti kljub temu, da jima je skupna izraženost po avtonomiji. Bistveno pri tem sidru je, da imajo podjetniki obsesijo po »kreaciji« nekega posla, na račun katere žrtvujejo avtonomijo in stabilnost posebej v zgodnjih fazah razvoja podjetja, saj na račun tega posvečajo vso pozornost ustvarjanju podjetja in šele to jih naredi prave podjetnike. Želijo si kariernega sistema, ki jim bi omogočal moč in svobodo pri vlogah, s katerimi lahko izražajo svojo kreativnost na primer na področju raziskav in razvoja (Schein 1990, 29-30).

Sidro tehnično-funkcionalne kompetentnosti⁵

Tisti, ki so talentirani in motivirani za nek segment dela, pripadajo tehnično-funkcionalnemu sidru. »Podžiga« jih namreč to, da so eksperti na svojem področju. Identiteto zgradijo okoli vsebine dela, tehničnih in funkcionalnih področjih, kjer

³ Pripadajoč poklic oziroma delovno mesto: pravnik, komercialist, svetovalac; področja obdelave podatkov, raziskave trga, prodaja na terenu, finančne analize ali vodenje geografsko oddaljenih podružnic (Brečko 2004, 35).

⁴ Pripadajoč poklic oziroma delovno mesto: oddelek za raziskave in razvoj, inovator; težnja v ustvarjanju novih podjetij/organizacij, izdelkov ali storitev (Brečko 2004, 35).

⁵ Pripadajoč poklic oziroma delovno mesto: vodja oddelka/enote, direktor proizvodnje, inženir, ekonomist, finančni analitik, trgovski potnik (Brečko 2004, 34).

razvijajo svoje veščine na področjih stroke, ki se ji v celoti posvečajo in tako ne vrednotijo toliko druge vrste potreb in interesov. Napredovanje zanje ne pomeni nujno vzpona po lestvici navzgor, temveč v večji odgovornosti pri delu in odločitvah, večji plači ali v večjem številu podrejenih. Veliko jim pomeni tudi priznanje kolegov (Schein 1990, 20-23). V tehnično-funkcionalni sferi se pričenjajo mnoge kariere v organizaciji, saj se od novozaposlenega "pričakuje, da bo čim prej obvladal specifično delo na določenem funkcionalnem področju" (Cvetko 2002, 60).

Ta vrsta sidra je odvisna od reakcije osebe na specifično delo v prvih letih zaposlitve, saj je za nekatere opravljanje neke naloge: 1) sredstvo, da postanejo člani organizacije, 2) le prva stopnička pri napredovanju v organizaciji, 3) priložnost za pridobitev izkušenj. Te osebe vidijo v delu intrinzični pomen, torej za mnoge le izhodiščno točko za prihodnost.

Brečkova navaja, da imajo osebe s poudarjeno tehnično-funkcionalno kompetentnostjo močno motivacijo za določeno vrsto strokovnega dela in le udejanjanje strokovnih zmožnosti jim daje zagon. "Začnejo se istovetiti z vsebino svojega dela, tehničnimi in funkcionalnimi področji, na katerih so uspešni, in tu izmojstrijo svoje spretnosti" (Brečko 2006, 249). Posamezniki se tako predajo določeni specializaciji in jim na primer funkcija generalnega direktorja ne pomeni veliko, čeprav so pripravljeni biti funkcionalni managerji, če jim to omogoča, da ostanejo v stiku s svojim strokovnim področjem.

Sidro managerske kompetentnosti⁶

Le za nekatere je najpomembnejše, da postanejo generalni direktorji in da napredujejo po hierarhični lestvici, kar jim je ključni motiv. Od tehnično-funkcionalnega sidra jih loči videnje specializacije kot pasti. Želijo si visoko raven odgovornosti, polno izzivov, raznovrstno delo in delo, ki povezuje različna področja ter vodstvene priložnosti in možnost prispevati k uspehu organizacije. Cenijo napredovanje na podlagi dosežkov, uspešnosti in rezultatov, ki so ključni kriterij napredovanja (Schein 1990, 23-26).

Za uspešno delovanje na področju managementa so najbolj pomembna tri področja (Cvetko 2002, 62-63):

⁶ Pripadajoč poklic oziroma delovno mesto: generalni direktor, direktor oddelka (Brečko 2004, 34).

- *analitične sposobnosti* (sposobnost identifikacije, analize, sinteze in reševanja problemov; sposobnost delovanja pod pritiskom),
- *sposobnost medosebnega in medskupinskega komuniciranja* (sposobnost vplivanja, vodenja in kontroliranja oseb na vseh nivojih; sposobnost gledati na probleme z vidika »ptičje perspektive«; medskupinsko delo, sodelovanje s sindikati, reševanje konfliktov med oddelki),
- *emocionalne sposobnosti* so sposobnost čutiti elemente in čustveno krizo medosebnih odnosov kot stimulus in ne kot utrujanje in izčrpanje. Emocionalna obremenjenost pride do izraza v primeru odpustitev, v odločitvah med dvema programoma brez jasnih informacij, pri prevzemanju odgovornosti za rezultate projekta itd.

Vsaka od teh treh sestavin naj bi bila prisotna v določenem obsegu. Osebe z različnimi sidri imajo nekatere od teh sposobnosti razvite v večji meri, a vseeno zaostajajo za kombinacijo omenjenih, ki so ključne za delovanje v smislu celovitega managerja.

Ob tem sidru obstajata še dve značilnosti (Cvetko 2002, 63):

- 1) *raznolikost nalog* v managerski karieri in
- 2) *moč*, ki jo oseba s tem sidrom izraža skozi izkušnje: manager preko vplivov in hierarhije, podjetnik prek izgradnje organizacije, avtonomni skozi svobodo nalog, v varnost usmerjeni namenijo svojo moč zagotovitvi varnosti, socialno orientirani pa prek moralnih norm.

Schein (Cvetko 2002, 54) je predlagal še štiri nadaljnja sidra:

- **Temeljna identiteta** je sidro, ki mu pripadajo osebe, ki jih vodi potreba po doseganju in vzdrževanju poklicne identitete in gre za dela na nižjem nivoju, kjer je njihova vloga predstavljena navzven z znaki in uniformo.
- **Službovati za druge/sidro predanosti**⁷ je karierna pot oseb, ki čutijo potrebo, da nudijo pomoč drugim skozi medosebne sposobnosti in veščine, npr. učitelj in zdravnik.

⁷ Pripadajoč poklic oziroma delovno mesto: zdravniki, medicinske sestre, socialni delavci, učitelji, duhovniki; tudi: "strokovnjak/-inja za kadre, ki se ukvarja s programi pozitivne diskriminacije, pravnik v podjetju, ki se zavzema za izboljšanje odnosov med zaposlenimi in vodstvom, raziskovalec, ki se trudi odkriti novo zdravilo, ali direktor, ki si izbere javno službo, da bi pripomogel k razvoju družbe" (Brečko 2004, 35).

- **Moč, vpliv in kontrola** je sidro, ki je lahko ločeno od managerskih sposobnosti ali pa je njegov izrazit del. Kdor se uvršča v to sidro, zasleduje politično, učiteljsko, medicinsko ali duhovniško kariero, saj ima preko nje možnost uveljaviti vpliv in nadzor nad drugimi.
- **Raznolikost** je sidro, relevantno za tiste s široko vrsto talentov, ki vrednotijo fleksibilnost in se hitro naveličajo določenega dela (gre za sidro življenjskega sloga) (Cvetko 2002, 53-64).

3.3 RELACIJA MED KARIERNIM SIDROM IN RAZVOJEM KARIERE

Brečkova (2006, 267-274) pravi, da opredelitev kariernega sidra, ki se dokončno razvije v prvih desetih letih delovnih izkušenj, vpliva na načrtovanje razvoja kariere že z izbiro prvega poklica, čeprav se dejavniki kariernega sidra pojavijo že pred vstopom v delovno okolje. Tudi izobraževanje vpliva na napredovanje in uresničevanje ambicij v zvezi s kariero, vendar je včasih lahko zmotno prepričanje, da si vsi želijo napredovati.

Vertikalno največkrat napredujejo posamezniki z managerskim sidrom in sidrom podjetniške ustvarjalnosti, horizontalno pa posamezniki s tehnično-funkcionalnim sidrom, sidrom varnosti in stabilnosti, sidrom samostojnosti ter sidrom predanosti. Posamezniki, zasidrani v sidru življenjskega sloga (njihova kariera naj bi bila skladna z življenjskim slogom, to pa pomeni uravnovešene osebne in poklicne življenja, to pa zahteva veliko fleksibilnost; očitna značilnost tega kariernega sidra je manjša pripravljenost na selitve) pa najpogosteje navajajo, da sploh ne napredujejo, ne vertikalno ne horizontalno. Tako lahko na podlagi identifikacije kariernega sidra predpostavimo smer napredovanja posameznika v njegovi delovni karieri in iskanje priložnosti zanj. Ena izmed smeri napredovanja je tudi »nenapredovanje«, saj nekateri vidijo svojo delovno razvojno pot brez vertikalnih in horizontalnih premikov, kot »slepo ulico« karierni poti (Brečko 2006, 273), in se raje posvečajo napredovanju v osebnem, družinskem življenju, kljub delovni stagnaciji.

3.3.1 USKLAJEVANJE POTREB POSAMEZNIKA IN ORGANIZACIJE Z VIDIKA KARIERNIH SIDER

Bistvo razvoja delovne kariere je ugotavljanje in usklajevanje potreb posameznika in organizacije, kar je z vidika načrtovanja kariere lahko zapleten proces, če karierno sidro posameznika ni skladno z organizacijskimi cilji. Zato je prva naloga posameznika, da

razišče lastne prioritete in se o tem pogovori s kadrovikom v organizaciji, saj je le tako mogoče konstruktivno usmerjati njegovo kariero.

Vloga organizacije pri vodenju kariere zaposlenih za njihov razvoj je:

1. Ustvariti prožnejše poti kariere, spodbujati potrebe in nagrajevati zaposlene pri dosežkih pri delu (saj takšen sistem lahko zadovolji potrebe najrazličnejših profilov zaposlenih).
2. Spodbujati več vpogledov vase in vodenje samega sebe (po vzoru kariernih sider, da bi bili tudi vodilni sposobnejši prepoznati karierna sidra podrejenih).
3. Jasno razčleniti specifične značilnosti posameznih delovnih mest v organizaciji (kaj organizacija potrebuje od posameznika, ki si ustvarja določeno kariero).
4. Določitev možnih kariernih poti v organizaciji (vsako delovno mesto ima predvideno karierno pot, saj to namreč deluje razvojno na oba akterja – posameznika in organizacijo) (Brečko 2006, 283-284; Brečko 2004, 37).

Takšna vloga organizacije pri razvoju posameznikove kariere je popolna, vendar se v realnosti vse delovne organizacije ne posvečajo graditvi karier vseh svojih zaposlenih. Pravzaprav nekatere organizacije sploh ne vlagajo v sistem razvoja kariere, saj ne morejo in nimajo priložnosti vsi napredovati, kajti nekateri niso motivirani, se ne izobražujejo, želijo ostati na istem delovnem mestu ipd.

3.3.2 KRITIČEN POGLED NA SCHEINOV MODEL KARIERNIH SIDER

Čeprav še ni dovolj dokazov, ali se sidra spreminjajo ali ne, lahko sklepamo, da ostajajo stalna. Če se ne izlušči nobeno sidro, je lahko razlog v nezadostnih življenjskih izkušnjah posameznika, da bi lahko razvil stališča o tem, kaj je zanj zares pomembno. Nekateri 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).

Kot v svojem kritičnem pogledu in sklepnih mislih o teoriji kariernih sider pravi Sabadin (2004, 34), se lahko v današnjem času hitrih in nepričakovanih sprememb zaradi tehnološkega razvoja, demografskih sprememb, globalizacije in aktualne gospodarske krize in nenehnega prilagajanja le-tej, pojavi dvom v teorijo kariernih sider. Pa ne le zaradi tega, ampak tudi zaradi posameznikovega življenjskega razvoja

oz. različnih obdobjih, v katerih se nahaja. Kako je lahko možno, da se posameznik celo svoje življenje nagiba k ali celo spada v eno karierno sidro, ko pa se mu vrednote, različne socialne vloge in pričakovanja skozi različna obdobja življenja spreminjajo? Prav tako se lahko spremeni tudi karierno sidro. Do spremembe kariere oziroma kariernega sidra lahko pride zaradi (Greenhaus 2000, 227): dosežka platoja (več v nadaljevanju), zastarelosti znanja, zdolgočasenosti, neizkoriščenosti potenciala, nepravilne izbire poklica in nekvalificiranosti.

Aktualno gospodarsko dogajanje oz. recesija je verjetno pomembno spremenila vrednote zaposlenih, ki imajo v takšnem stanju gospodarstva težišče v kariernem sidru varnosti in stabilnosti, kar je posledica zmanjševanja oz. odpuščanja delovne sile. Posamezniki niso statični v nazorih o življenju in svoje nazore prilagajajo socialni vlogi in situacijam, na podlagi česar izberejo v danem trenutku najprimernejšo karierno odločitev. Do spremembe kariernega sidra lahko pride tudi zaradi naveličanosti ali neizpolnitve potreb pri delu, lahko tudi zaradi zunanje prisile, ko posameznik iz različnih razlogov več ne more opravljati trenutnega dela ter prestopi na drugo delovno mesto, kjer sčasoma ponotranji nove vrednote in razvije nove sposobnosti, ki jih prej ni imel, ter jih še bolj ustrezno izkorišča pri novem delu, za katerega prej ni vedel, da je nadarjen.

4 RAZVOJ KARIERE KOT DIALOG MED POSAMEZNIKOM IN ORGANIZACIJO

Vodenje razvoja kariere poteka v dialogu med delovno organizacijo in posameznikom, saj se organizacija zaveda, da je njena potreba po človeških resursih tako pomembna, da pri tem ne more biti odvisna izključno od subjektivnih odločitev posameznikov, in prav tako se tudi posamezniki zavedajo, da je kariera prav tako pomembna za kvaliteto njihovega delovnega življenja⁸, da skrbi zanjo ne morejo v celoti prenesti na organizacijo. Zato je potreben dialog med obema akterjema v razvoju kariere (Konrad 1996, 47).

Dialog je pomemben prav zaradi razhajanj in napetosti med posamezniki in organizacijo, saj imata oba akterja svoje interese, kar ponazarja prikazana Tabela 4.1.

Tabela 4.1: Neskladja in napetosti med posamezniki in organizacijo

	INDIVIDUALNI INTERES	INTERES ORGANIZACIJE
DOLGI ROK	osebni razvoj;	strateško planiranje;
	izboljšati znanja;	planiranje kadrov;
	razvoj lastne kariere;	priprava kadrov za zahteve prihodnosti;
KRATKI ROK	reševati trenutne osebne probleme;	zadovoljiti partnerje;
	razvijati svojo lastno strategijo izobraževanja;	objava trenutnih potreb po kadrih;
	biti podprt pri svojih prizadevanjih za pridobitev izobrazbe;	z odličnim osebjem podprto spreminjanje organizacije;
		zadovoljno in motivirano osebje.

Vir: Ferjan (1999, 172).

⁸ Pojem kakovost delovnega življenja je opredeljena kot zmožnost, da delavci s svojim delom ali pri samem delu zadovoljujejo svoje temeljne materialne potrebe (mesečna plača, materialne ugodnosti in dodatki k plači in dnevna razporeditev delovnega časa), potrebe po fizični varnosti (čim manj nesreč in obolenj pri delu, čim boljši fizični delovni pogoji in čim manj naporov pri delu), potrebe po pripadnosti (kakšna je individualizacija dela, kako tesna je kontrola vodij in kontrola tehnologije, koliko sporov je na delovnem mestu in kako psihično naporno je delo) in osebne potrebe (samostojnost med delovnim časom in pri delu, vključenost zaposlenih v odločanje in možnost pridobivanja ter uporabe znanja pri delu) (Svetlik 1995, 333).

Tako se postavlja vprašanje, kako premostiti ovire med obema poloma. Skozi časovno perspektivo se spreminjajo interesi posameznika in organizacije, ki jih je potrebno vedno znova usklajevati, da delujejo čim bolj sinhrono. To pa najlažje zagotovimo preko mehanizma oziroma sistema izobraževanja, za katerega največkrat drži, da je v interesu delodajalca in se mu mora zaposleni prilagajati ter preko tega sistema zadovoljevati svoje potrebe.

Ker je razvijanje kariere stalni proces proti zelenemu delu in življenjskim ciljem v organizacijskem okviru, le-to pomeni rast, stalno pridobivanje in uporabo sposobnosti, katere namen je "zagotoviti čim popolnejšo skladnost med interesi posameznika, njegovimi sposobnostmi, vrednotami in potrebami ter potrebami in zahtevami na delovnem mestu, v delovni enoti in organizaciji" (Simonsen 1997, 6).

Selekcija in razvoj kariere sta ključni metodi, s katerima si organizacija lahko zagotovi konkurenčnost v prihodnosti, saj predvsem z vlaganji v zaposlene neposredno vpliva na organizacijsko fleksibilnost in adaptibilnost njenemu okolju. Razvoj kariere je zatorej ključna strategija preživetja in rasti (Beer in drugi 1984, 85).

4.1 INDIVIDUALNI PRISTOP K VODENJU RAZVOJA KARIERE

Posameznik se ne more izogniti odgovornosti za vodenje svoje kariere (analizira svoje potrebe, planira razvoj svoje kariere, ugotavlja svoje potrebe po izobraževanju, uresničuje svoje karierne načrte), saj ni človeka, ki ni bil v položaju, ko je imel dileme v zvezi s svojo kariero, ko je moral sprejemati karierne odločitve in pri tem iskati nasvete ali pomoč. V kolikšni meri se posamezniki poglobljajo v vodenje svoje kariere, je odvisno od njihovih potreb in situacije.

Obstajajo pa tudi posamezniki, katerim je vodenje kariere odveč, saj naj bi bila večina dogodkov, ki determinira njihovo kariero, slučajnih (iz česar sklepam, da nimajo postavljenega konkretnega cilja pri svoji karieri, kje se vidijo čez določeno časovno obdobje). Pomena naključja pa ne gre zanikati (zaradi odhoda osebe se lahko sprosti novo delovno mesto, zaradi novih poslov se lahko odprejo nove karierne možnosti itd.). "Vodenje svoje kariere pomeni evalvirati svojo dosedanjo poklicno pot in eksplorirati, v katere poklicne aktivnosti je smiselno investirati svoje interese, motive in zmožnosti. Pri

tem nekateri ljudje večkrat pozabijo, da vodenje kariere ne temelji le na podlagi tega, kar racionalno hočejo, temveč tudi na podlagi tega, kar zmorejo" (Konrad 1996, 58).

4.2 ORGANIZACIJSKI PRISTOP K VODENJU RAZVOJA KARIERE

V organizaciji je odgovornost za vodenje razvoja kariere zaposlenih porazdeljena med različne subjekte oz. ravni (Konrad 1996, 62-63).

Strateška raven oblikuje poslovno filozofijo ter takšno organizacijsko strukturo in strategijo, s katero bo razvijala lastno filozofijo, znotraj katere se nahaja tudi politika upravljanja s človeškimi viri. Za karierni sistem ima namreč organizacija artikulirano poslovno filozofijo, poslanstvo in vizijo, ki jih opredeljujejo vrednote in načela, katera imajo pomemben vpliv za razvoj karier zaposlenih.

Strokovno raven sestavljajo različni strokovnjaki (ekonomisti, pravniki, psihologi, sociologi, socialni delavci itd.), ki vsak s svojim znanjem in v interdisciplinarnem sodelovanju pomagajo pri strokovni formulaciji in izvedbi različnih projektov, povezanih s kariero.

Vodstvena raven skrbi za realizacijo poslovne strategije in filozofije. "V zvezi s kariero je posebno pomembna vloga neposrednega nadrejenega, ki mora biti sposoben spremljati in usmerjati kariere svojih podrejenih in jim pri tem nuditi pomoč in nasvete".

4.3 SISTEM RAZVOJA KADROV

Prvotno je bil pojem razvoj kadrov uporabljen predvsem kot sinonim za izobraževalno dejavnost v organizacijah, temeljni cilj razvoja kadrov pa usmerjen na dopolnjevanje in izpopolnjevanje znanja in sposobnosti zaposlenih v skladu s trenutnimi in prihodnjimi potrebami delovnega procesa. "Nadaljnji cilj razvoja kadrov izhaja iz spoznanja, da je pri načrtovanju razvoja zaposlenih nujno treba poleg zahtev delovnega procesa upoštevati tudi motive, interese in potrebe zaposlenih po izobraževanju in izpopolnjevanju" (Možina 2002, 56).

Organizacija si s sistematičnim razvojem kadrov zagotavlja svoj prihodnji razvoj in perspektivo. Sistem razvoja kadrov prispeva k uspešnosti in učinkovitosti organizacije tako, da zagotavlja optimalno usposobljenost zaposlenih za delo in da prispeva k motivaciji zaposlenih za delo. Podsystem razvoja kadrov je podsystem napredovanja, ki vključuje soodvisnost med napredovanjem, delovno uspešnostjo in razvojnimi zmožnostmi posameznika ter strokovnim izpopolnjevanjem ali izobraževanjem na višji stopnji zahtevnosti. "Delovna uspešnost in učinkovitost posameznika, njegov odnos do dela ter njegove razvojne zmožnosti na določenem področju so najbolj pomembna merila tako pri izbiri in usmerjanju zaposlenih v izobraževanje in izpopolnjevanje kot za napredovanje" (Možina 2002, 66).

Jereb (1989, 149) je opredelil tri področja, na katera delimo celoten proces razvoja kadrov, ki so:

1. *Zbiranje informacij za potrebe razvoja kadrov*, kjer gre za opredelitev del in nalog, ki opredeljujejo sedanjo in prihodnjo zahtevnost dela na podlagi česar opredelimo tudi razvojni potencial in interese zaposlenih, ki temeljijo na podatkih o dosednji uspešnosti pri delu, razvojnih možnosti in potreb, interesov in želja delavcev.
2. *Priprave na izvajanje kadrovske-razvojnih ukrepov* na podlagi kadrovske razvojnih razgovorov, ki so lahko informativni, kjer so delavci seznanjeni s kadrovske potrebe, lahko so svetovalni, kjer je delavec seznanjen z možnostmi njegovega razvoja ter se mu svetuje in ga usmerja, lahko pa so to odločitveni razgovori s skupino kandidatov, ki bodo vključeni v določen razvojni program (Jereb 1989, 154). Temu sledi načrtovanje napredovanja z različnimi pristopi: planiranje zamenjav ali nadomeščanja (upokojitve, porodniške), individualno planiranje napredovanja, ki vključuje poleg vertikalnih tudi horizontalne poti, ter standardizacija poti napredovanj kot ponudba vseh možnih poti in kriterijev za napredovanje za vse zaposlene v delovni organizaciji (Jereb 1989, 158).
3. *Izobraževalna dejavnost* ima ključno mesto v sistemu razvoja kadrov, katerega temeljni pogoji so: normativna urejenost, organiziranost izobraževalne dejavnosti, načrtovanje izobraževalne dejavnosti ter opredeljene naloge in cilje v sistemu izobraževanja. Tako je razvoj kadrov kot načrtna kadrovska dejavnost neposredno

povezan z izobraževanjem. "Njegova vloga je z izobraževanjem, delom in različnimi kadrovskimi postopki (razporejanje, napredovanje, motiviranje) neprenehno pospeševati rast in razvijanje zaposlenih kadrov" (Jereb 1989, 159).

5 POTEK RAZVOJA KARIERE POSAMEZNIKA

Posamezniki gredo skozi relativno predvidljive faze v svojem kariernem razvoju; vsako fazo označujejo različne značilnosti, s katerimi se morajo soočiti. Karierni razvoj je tako definiran kot "razvojni proces, v katerem posamezniki napredujejo preko različnih faz z različnimi značilnostmi, motivi in nalogami" (Greenhaus in drugi 2000, 12-13).

Prva faza delovne kariere se začne z **izbiro poklica**, ki ji pravimo tudi *predkariera*, na kar vpliva družbeno okolje s svojimi eksternimi pojavi (predstava o poklicu, nasveti staršev in učiteljev, mediji) in osebnost oziroma interni procesi, ki obsegajo ambicije, samoocenitev. "Poklicni interesi so izraz posameznikove osebnosti /.../. Od skladnosti med osebnostnim tipom in poklicnim področjem je odvisna tudi stopnja zadovoljstva z delom" (Čibron 1991, 1075). "Ker se poklicne izbire lahko pojavijo tudi v drugih fazah, se tudi odločitve, povezane s tem, ponavljajo skozi življenje" (Greenhaus in drugi 2000, 118).

Druga pomembna faza je **izbor prve zaposlitve**, kjer na odločitev posameznika o tem, ali bo sprejel določen posel ali ne, vplivajo naslednji dejavniki:

- zmožnost samopredstavljanja v novi vlogi;
- vrednotenje ponujenih ugodnosti in
- pričakovanje, ali bo delo dobil in ga uspešno opravljal (Feldman in Arnold 1985).

Menim, da je trditev, ki temelji na izboru dela posameznika, preveč optimistična, saj je trg delovne sile s strani iskalcev dela nasičen in prav zato so v realnosti večinoma podjetja tisti faktor, ki izbira in selekcionira svoje zaposlene.

Gottfredsonova (Cvetko 2002, 66) je v karierni selekciji kot ključni faktor izpostavila samopodobo, saj si ljudje želijo delo, ki se sklada s podobo o njih samih. Vendar pri izboru zaposlitve ne odloča le posameznik sam, temveč je odvisen od organizacije in ponudnika zaposlitve.

Zaposlovanje v zasebnem sektorju obvladuje Zakon o delovnih razmerjih (Ur. l. RS, št. 42/2002), v katerem 6. člen prepoveduje diskriminacijo in neenakopraven položaj zaradi spola, rase, barve kože, starosti, zdravstvenega stanja oziroma invalidnosti, verskega,

političnega in drugega prepričanja, članstva v sindikatu, nacionalnega in socialnega porekla, družinskega statusa, premoženjskega stanja, spolne usmerjenosti ali zaradi drugih osebnih okoliščin.

Eno od temeljnih etičnih načel kodeksa kadrovskih strokovnjakov⁹ pri zaposlovanju za delo je: enakopravna obravnava, kjer bi izpostavila, da mora kadrovik ravnati po načelih pravičnosti in enakih možnosti pri zaposlovanju za vse zaposlene in kandidate za zaposlitev, ne glede na spol, raso, nacionalnost, barvo kože, starost, zdravstveno stanje oziroma invalidnost, versko, politično in drugo prepričanje, članstvo v sindikatu, nacionalni in socialni status, družinski status, premoženjsko stanje, spolno usmerjenost in druge osebne okoliščine.

V **zgodnji karieri** na posameznika pomembno vpliva organizacijska socializacija. Uvod v zgodnjo kariero je t.i. *preizkusno obdobje*, ko se novozaposleni prvič vključi v organizacijo, čemur sledi faza *osnovanja kariere*, ki po mnenju Halla in Supra traja od 25. do 40. leta starosti (Čibron 1991, 1078).

Organizacijska socializacija kot proces spreminjanja popolnih tujcev v enakovredne člane organizacije ima naslednje značilnosti (Feldman in Arnold 1985, 79-81):

- sprememba stališč, vrednot in obnašanja,
- kontinuiteta socializacije v času (se začne pred vstopom v organizacijo, sledi ji faza *srečanja*, ko novozaposleni spoznava in se poskuša vključiti v organizacijo, in faza *spremembe*, ko se oseba ustali in prilagodi),
- prilagajanje novim poslom, delovnim skupinam in organizacijskim praksam, razvijanje delovnih sposobnosti, znanj in učenje novih vrednot,
- medsebojni vpliv med novozaposlenimi in nadrejenimi ter
- pomembnost obdobja zgodnje socializacije (začetni uspehi odpirajo nadaljnje priložnosti in obratno).

Organizacijske strategije uvajanja novozaposlenih lahko razdelimo v več skupin (Čibron 1991, 1079; Cvetko 2002, 67):

⁹ Kodeks velja za vse člane ZDKDS, za vse ostale, ki se ukvarjajo s kadrovsko dejavnostjo in niso člani ZDKDS, pa kot priporočilo in pripomoček pri upravljanju s kadrovskimi viri. S Kodeksom se kadrovski strokovnjaki zavezujejo, da bodo dosledno spoštovali ustavo, mednarodne konvencije, zakonodajo ter kolektivne pogodbe, ki zadevajo delo na kadrovskem področju, in bodo pri svojem delu ravnali v skladu z najvišjimi standardi etičnega in profesionalnega vedenja (Kodeks etike kadrovskih strokovnjakov Slovenije 2007).

- strategija »potoni ali splavaj«: posamezniku se že prvi dan dodeli samostojna in odgovorna naloga, s čimer mora ta pokazati svoje sposobnosti;
- strategija »obratna izkušnja«: s spremembo pričakovanj o organizaciji in svoji vlogi z dodajanjem zahtevnih nalog se želi posameznika soočiti z organizacijsko realnostjo, stran od akademskih in idealističnih pristopov;
- strategija »usposabljanja med delom« se nanaša na pripravništvo pod vodstvom mentorja;
- strategija »delo med usposabljanjem«: posamezniku se med usposabljanjem dodeli manjši projekt;
- strategija »samousposabljanje« ima namen seznaniti novozaposlene z vsemi funkcijami in oddelki v organizaciji;
- »kombiniran pristop« pa združuje več omenjenih strategij, saj predstavlja različne potrebe in sposobnosti ljudi.

Srednja kariera je obdobje, katere tipične zunanje značilnosti te faze so: dodelitev ključnih nalog, seznanjenje s poklicnimi in poslovnimi skrivnostmi, vzpenjanje po vertikali in s tem prevzemanje vedno večjih odgovornosti, dodeljevanje obsežnejšega števila podrejenih in mentorstvo ter premik v upravni management (Cvetko 2002, 68).

Srednja kariera je za nekatere lahko tudi obdobje velikih problemov, kot so (Feldman in Arnold 1985, 89-92): počasnejše premestitve in napredovanja (ki se po letih zaposlitve lahko upočasni, na to pa vpliva tudi število organizacijskih ravni), nova pravila za premeščanje in napredovanje (ki se razlikujejo od tistih za sprejem v organizacijo, odločilni so namreč dobri odnosi z nadrejenimi, sreča ipd.), ogrožajoče delovno okolje (strah pred konkurenco novozaposlenih z najnovejšim znanjem), stres in frustracija (kot posledica dokazovanja pred mlajšimi itd.), različne delovne aktivnosti in zahteve.

Eden izmed perečih problemov v srednji karieri je problem doseganja platoja. Plato je "točka v karieri posameznika, kjer je verjetnost hierarhičnega napredovanja nizka" (Greenhaus in drugi 2000, 221). Čeprav do te točke lahko pride v vsaki fazi kariere, je posebej nevarna za zaposlene nad 40 let, zato je obravnavana v srednji karieri. Vzroki doseganja platoja so lahko različni: reorganizacija, sprememba tehnologij, prepočasno

povečevanje števila delovnih mest, nizka fluktuacija, zastarelo in pomanjkljivo znanje in neustrezne sposobnosti zaposlenih.

Delovno obdobje zaključimo z obdobjem **pozne delovne kariere**, ki je obdobje upadanja: zaposleni se pripravljajo na upokožitev ter se posvečajo v preteklosti zanemarjenim interesom in aktivnostim. Po Scheinovem mnenju (Čibron 1991, 1082) je značilnost pozne kariere, da se posamezniku dodeljujejo predvsem dela, ki ustrezajo njegovi izkušeni in rabsodnosti. Tako naj bi bila ta bolj družbeno usmerjena ali pa naj bi vključevala usposabljanje drugih.

Vse opisane faze kariernega razvoja so razvidne iz spodnje tabele 5.1, kjer so navedene njihove temeljne značilnosti in starostni razponi, ki mu pripadajo.

Tabela 5.1: Pet faz kariernega razvoja

<p>1. IZBIRA POKLICA: priprava na delo STAROSTNI RAZPON: ~ 0-25 let TEMELJNE ZNAČILNOSTI: razvoj poklicne identitete, spoznavanje alternativnih poklicev, izbira poklica, izobraževanje na izbranem področju.</p>
<p>2. ZAPOSILITEV STAROSTNI RAZPON: ~ 18-25 let TEMELJNE ZNAČILNOSTI: sprejetje ponujenega dela v organizaciji, izbira primernege dela na podlagi pravilnih informacij.</p>
<p>3. ZGODNJA KARIERA: postavitev temeljev in ciljev STAROSTNI RAZPON: ~ 25-40 let TEMELJNE ZNAČILNOSTI: priučitev, sprejetje organizacijskih vrednot in pravil, ustrežati izbranemu poklicu in organizaciji, razvoj kompetenc, uresničitev sanj/ciljev.</p>
<p>4. SREDNJA KARIERA STAROSTNI RAZPON: ~ 40-55 let TEMELJNE ZNAČILNOSTI: ponovno ovrednotenje zgodnje kariere in odraslosti, preoblikovanje in prilagoditev sanjam/ciljem, delovati primerno letom, ohranitev iste produktivnosti.</p>

5. POZNA KARIERA

STAROSTNI RAZPON: ~ 55-upokojitev

TEMELJNE ZNAČILNOSTI: ohranitev iste produktivnosti, ohranitev samospoštovanja, priprava na upokojitev.

Vir: Greenhaus in drugi (2000, 119).

Težave perspektive kariernih faz

Predstavljen potek kariere ni nujno najboljši vidik na karierni razvoj, vendar lahko oblikuje naš vpogled o karieri na primeren način.

Približen razpon starostnih vrednosti posameznih razvojnih obdobj je bil izbran namensko, obdobja kariere lahko namreč temeljijo tudi na drugačnem principu (delovna aktivnost, psihološki dejavniki ipd.) kot na osnovi starosti. Kljub temu avtorji (Greenhaus in drugi 2000, 121) trdijo, da starost oziroma življenjske izkušnje pomembno oblikujejo naše težnje, izkušnje, zanimanja ter igrajo ključno vlogo v identifikaciji posameznih faz.

Vendar obstaja kar nekaj faktorjev, ki otežujejo relacijo kariernih faz s starostjo oziroma leti posameznika: prvič, vsi starostni razponi so približne vrednosti in začetek ter konec posameznega starostnega razpona lahko variira, saj na primer oseba s srednješolsko izobrazbo prej vstopi na trg dela kot nekdo z univerzitetno izobrazbo. Še bolj zapletena je domneva, da karijerne faze upodabljajo »normalen« potek kariere, saj lahko nekateri posamezniki v svojem življenju zamenjajo poklic ali delovno organizacijo (Greenhaus in drugi 2000, 121-122). Takšne in podobne težave so prisotne v vseh starostno opredeljenih fazah kariernega razvoja. Cilj te perspektive namreč ni uvrstitve posameznika v določeno fazo, ampak pomagati razumeti potek kariere in odnos do dela skozi delovni razvoj posameznika.

6 UČEČA SE ORGANIZACIJA

Ključni dejavnik, ki omogoča doseganje učinkovitosti in uspešnosti organizacije, je ravnanje s kadrovskimi viri, saj so zaposleni in njihove sposobnosti, znanje in motivacija glavna sestavina vsake dejavnosti organizacije in njena konkurenčna prednost, kajti značilnost današnje družbe so nenehne in nepričakovane spremembe, ki so tako hitre, da znanje čez noč zastara ali pa nas celo ovira pri odzivu na novo situacijo. Če hoče organizacija slediti takšnim spremembam, mora nenehno obnavljati in dopolnjevati znanje zaposlenih, da ga bodo ti lahko kreativno uporabili in da bo tako organizacija konkurenčna, saj skozi učenje spoznava procese in stanja v okolju ter se jim prilagaja (Svetlik in drugi 2002, 218-219).

Tipična karakteristika učeče se organizacije je učenje drug od drugega na podlagi medsebojnega sodelovanja med osebjem. Učeča se organizacija ni končno stanje, ampak način dela in razvoja tako posameznikov kot organizacije. Učenje postaja potreba in del organizacijske strukture. Ljudje so se zaradi zavedanja potreb po znanju pripravljani izobraževati, saj je to bistveno za uspeh v sodobnem svetu in tako učenje postaja sestavina delovnih procesov, kajti uspešna je le organizacija, ki se (hitreje) uči, je odprta za okolje in ima željo po povečevanju sposobnosti učenja. Ti trije dejavniki so namreč ključnega pomena za izboljšanje kakovosti, poglobljanje odnosov s kupci in dobavitelji, uspešnejše uresničevanje strategij, zadovoljstvo kupcev in za doseganje dobičkonosnosti (Ferjan 1999; Dimovski in Colnar 1999). Izobraževanje je "dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznega znanja, sposobnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbo in delo" (Svetlik in drugi 2002, 407).

Razlike med modeloma starega koncepta izobraževanja in učečo se organizacijo so v številu udeležencev, kjer pri učeči se organizaciji sodelujejo vsi zaposleni v multidisciplinarnem izobraževanju, katerega postavitev poteka v organizaciji in ne učilnici, ki poteka vseživljenjsko in ni omejeno na obdobje začetka zaposlitve z namenom zagotovitve kreativnosti kot primerjalne prednosti, kar prikazuje naslednja tabela 6.1.

Tabela 6.1: Razlike med starim konceptom izobraževanja in učečo se organizacijo

	STAR MODEL	NOV MODEL
UDELEŽENCI	izbrani uslužbenci	celotno osebje
VSEBINA	tehniška znanja, znanja o managementu	multidisciplinarna znanja
POSTAVITEV	učilnica, razred	učeča se organizacija
ČAS IZVEDBE	začetek zaposlitve	vseživljenjsko
RAZLOG	zagotoviti možnosti za uspešno delo	zagotoviti kreativnost kot primerjalno prednost

Vir: Ferjan (1999, 175).

7 MOTIVACIJA ZA DELO IN IZOBRAŽEVANJE

Splošna primarna socialna težnja ljudi je potreba po napredovanju in osebnem razvoju, kar ni niti pod silo razmer mogoče povsem zadušiti. Eden od načinov za vzpon na družbeni lestvici je višanje osebne izobrazbe. Na podlagi Maslowove teorije se tako ljudje izobražujejo in usposablajo za delo oziroma naziv, ki je višjega ranga. Prevladujoči motivi pa niso odvisni le od človeka samega, ampak od celotne družbenoekonomske situacije in se lahko prekrivajo ali medsebojno izrinejo.

Motivacija je za delovno življenje ena najpomembnejših psihičnih funkcij in proces, ki sproži človekovo aktivnost, jo usmerja proti določenim ciljem in uravnava obnašanje v prizadevanju za njihovo doseg. Če motivacijo preučujemo v povezavi z organizacijo, sta zanjo značilna najmanj dva pomena. Po prvem jo lahko označimo kot eno izmed strategij managementa, s katero managerji skušajo prepričati zaposlene k doseganju rezultatov, pomembnih za organizacijo, drugi pomen pa se nanaša na notranje mentalno stanje posameznika. Motivacija se pojavlja v obliki potreb, nagnjenj, želja, teženj, interesov, kar običajno vse skupaj imenujemo motivi (Treven 1998, 108 – 111).

Tako je motivacija tesno povezana z motivi (želenimi cilji) in zahtevo po njihovi uresničitvi. Poznamo dve vrsti motivov:

- primarni (omogočajo preživetje): lakota, žeja, spanje, počitek, materinstvo in drugi in se nanašajo na vse ljudi;
- sekundarni (naučimo se jih v življenju in so značilni za gospodarsko razvito družbo): moč, uveljavitev, pripadnost, varnost in status.

Vsaka motivacijska teorija si prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki to vedenje usmerjajo. Tudi managerji naj bi, da bi čim bolje razumeli vedenje zaposlenih v organizaciji, prepoznali te motive in jim posvetili pozornost.

Motivacijska teorija Abrahama Maslowa

Je najbolj znana teorija, temelječa na hierarhiji in pomembnosti potreb. Potrebe je hierarhično razdelil na pet stopenj: 1. fiziološke potrebe, 2. potrebe po varnosti in zaščiti, 3. socialne potrebe, 4. potrebe po spoštovanju, samospoštovanju, ugledu, in 5.

potrebe po samouresničevanju, samopotrjevanju. Najprej moramo zadovoljiti potrebe na nižji in šele potem potrebe na višji ravni (Maslow 1982, 92-103).

Po Maslowu "človekove potrebe nastajajo v naštetem zaporedju. Potreba, ki je zadovoljena, ne motivira več, pač pa se ob tem pojavi naslednja potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik" (Uhan 1998, 524). Nemotiviranost za uresničitev neke potrebe lahko interpretiramo na dva načina: potreba je že zadovoljena ali pa še ni aktivirana. Ta teorija je močno vplivala na sodobne, managerske pristope k motivaciji, ki jo lahko priredimo v vsebinski model delovne motivacije. Iz tabele je lepo razvidna hierarhičnost in pomembnost potreb, kjer hierarhično zadovoljujemo potrebe od dna do vrha (Tabela 7.1).

Tabela 7.1: Hierarhija delovne motivacije

potrebe po samouresničevanju

osebni razvoj, uporaba vseh sposobnosti

potrebe po spoštovanju

nazivi, statusni simboli, promocije

socialne potrebe

formalne in neformalne delovne skupine

potrebe po varnosti

načrti za napredovanje, sindikat, zdravstveno zavarovanje,
pokojninsko zavarovanje, načrti pomoči zaposlenim

temeljne potrebe

plača

Vir: Treven (1998, 116).

Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija

Herzberg (Uhan 1998, 525) je s posebno teorijo o delovni uspešnosti preučeval, kako zadovoljstvo pri delu vpliva na učinkovitost in motiviranost človeka. Ugotovil je, da je mogoče vse motivacijske faktorje razdeliti v dve veliki skupini:

1. *higienike* ali vzdrževalne dejavnike dela (dejavnike okolja oz. ekstrinzične/zunanje faktorje), katerih odsotnost povzroča nezadovoljstvo in ne večjo motiviranost;

2. *motivatorje* ali (prave) motivatorje (dejavnike iz dela oz. intrinzične/notranje faktorje), katerih prisotnost vpliva na zadovoljstvo in večjo motiviranost za delo, odsotnost teh faktorjev pa ne povzroča nezadovoljstva (glej tabelo 7.2).

Tabela 7.2: Temeljni elementi dvofaktorske teorije

Higieniki	Motivatorji
1. nadzor	1. odgovornost
2. odnos do vodje	2. uspeh
3. plača	3. napredovanje
4. delovne razmere	4. samostojnost
5. status	5. pozornost
6. politika podjetja	6. razvoj
7. varnost pri delu	
8. odnos do sodelavcev	

Vir: Treven (1998, 117).

Teorija je utemeljena in ustrezna pri zanimivih strokovnih in vodilnih delih ter v primerih, ko so osnovne potrebe delavcev zadovoljene, ker spodbuja delavce za boljše delovne rezultate in večjo delovno učinkovitost (Uhan 1998, 525-526).

Vroomova motivacijska teorija

Izhodišče teorije je teza o nasprotujočih si ciljih organizacije in delavcev. Cilji organizacije so institucionalizirani (npr. visoka produktivnost, nizki stroški poslovanja in podobno) in prek njih lahko delavci dosežajo svoje individualne cilje (visok zaslužek, napredovanje, ugodne delovne razmere ipd.), vendar bodo na ta način dosegli cilje le, če niso na voljo kakšne druge, enostavnejše možnosti za uresničitev njihovih posameznih ciljev (Uhan 1998, 526).

Teorija ekonomske motivacije

Temeljno izhodišče te teorije je trditev, "da človek dela zato, da bi zaslužil. Denar ali materialne dobrine so po tej teoriji energija oziroma spodbude, ki motivirajo človeka, da opravi tisto aktivnost, ki se zahteva kot pogoj za plačilo in zaslužek" (Uhan 1998, 524). Posamezna oblika nagrajevanja je spodbudna le, dokler je dinamična in uveljavlja

razlikovanje pri obračunu zaslužka, ko pa postane ustaljena, motivacijska vrednost izostane.

Ekonomska oblika motivacije ne vpliva enako na vse zaposlene: delavci z nižjimi dohodki so veliko bolj občutljivi glede materialne motivacije od delavcev, katerih obstoj ni ogrožen. Zato ta teorija ustreza predvsem za skupine delavcev z nizkimi zaslužki, mladim delavcem, ki si ustvarjajo družino in dom ter imajo zato veliko potreb, in ljudem, ki so jim materialne dobrine smisel življenja, to so t.i. materialisti v potrošniški družbi (Uhan 1998, 524).

Motivi pri ljudeh, ki se izobražujejo, kažejo na pisano množico najrazličnejših spodbud, želja, interesov in potreb; od najbolj praktičnih do najbolj dolgoročnih ciljev, ki že težijo k samouresničevanju in vsestranskemu razvoju osebnosti (Kranjc 1982, 207).

Ločimo nekaj osnovnih motivov za izobraževanje in nekaj od njih bom izpostavila. Ti so lahko pozitivni ali negativni (Kranjc 1982, 223-298). Prvi pospešujejo izobraževanje, drugi pa ga zavirajo.

POZITIVNI MOTIVI/MOTIVATORJI so naslednji:

- materialni položaj (višji osebni dohodek, ekonomska varnost),
- družbeni status (napredovanje na delovnem mestu in v službi, boljši socialni položaj, povečanje ugleda, tekmovanje s prijatelji),
- osebni razvoj (želja po kulturni rasti, vedoželjnost in pridobivanje novega znanja, razvedrilo, pomoč drugim ljudem, iskanje socialnih stikov, večja samostojnost in neodvisnost),
- ostalo (slučajni dogodek, ki sproži izobraževanje, direktiva delovne organizacije, družbeni konformizem, umik iz družbe in od težav, »lov za diplomami in spričevali«, izrabljanje prostega časa, pritisk in zgled drugih, preizkus lastnih sposobnosti).

NEGATIVNI MOTIVI/OVIRE/DEMOTIVATORJI so sledeči:

- subjektivni (premalo časa, strah pred neuspehom, pomanjkljivo predznanje, prenizka samozavest, starost, predolga prekinitvev v izobraževanju, pomanjkanje učnih navad in tehnik, slabe izkušnje iz

prejšnjega šolanja, premajhne sposobnosti, bojazen pred ugovori drugih ljudi, ozki interesi, samozadovoljstvo z obstoječim stanjem, neobveščенost o izobraževalnih programih, nejasni cilji),

- objektivni (pretežki pogoji za izobraževanje zaradi drugih obveznosti, plačevanje šolnine, oddaljenost od izobraževalnih ustanov, podcenjevanje znanja v družbi, nasprotovanje v delovni organizaciji in družini, delo ne zahteva novega znanja, neustrezne šole).

Na podlagi motivov lahko vidimo, da na izobraževanje posameznikov vplivajo (pozitivno ali negativno) različni dejavniki in mnenja posameznikov.

8 DEJAVNIKI, KI POMEMBNO VPLIVAJO NA RAZVOJ KARIERE POSAMEZNIKA

Definicija pojma kariera se nanaša na pozicijo posameznika na delovnem mestu in je lahko statična ali dinamična, saj posameznik lahko nazaduje, napreduje ali ostane tam, kjer je. V praksi srečujemo različne pojavne oblike napredovanja (Ferjan 2003, 470):

- višja plača za enako delo,
- nov naziv brez spremembe vsebine dela,
- nova vsebina dela – horizontalno napredovanje,
- napredovanje po hierarhiji organizacije,
- drugo (dodeljevanje točk na letnih razgovorih ipd.).

Poznamo več vplivnih dejavnikov, povezanih s posameznikom in organizacijo, kjer je zaposlen, na razvoj kariere, kot so: trg delovne sile, dejavniki dejavnosti, organizacijska struktura, gospodarjenje, poslovna uspešnost in razvojne strategije organizacije, obstoječa kadrovska struktura, motivacija, usposobljenost in osebnostne lastnosti zaposlenih, delovne okoliščine, delovna uspešnost posameznika ter sistem ocenjevanja delovne uspešnosti in zadovoljstvo z delom (Ferjan 2003, 470).

Konrad (1996, 14) po Driverju (1988) navaja različne determinante določenega kariernega dogajanja: znotraj, v osebnosti človeka ali zunaj njega, v neki situaciji; "psihološke teorije se nagibajo k temu, da pri obravnavanju kariere poudarjajo pomen osebnosti, medtem ko sociološke teorije poudarjajo bolj pomen okolja" (Konrad 1996, 14). Tako psihološke teorije kot faktor napredovanja poudarjajo poklicni interes, sposobnosti/kompetence, znanja, spretnosti, dinamiko, povezano z življenjskim razvojem, motivacijo itd., medtem ko sociološki zorni kot pogojuje kariero posameznika na osnovi njegovega položaja v družbi (socioekonomski status, poklic staršev, vpliv šole).

Na podlagi prispevka o raziskavi, katere namen je bil ugotoviti, kako na napredovanje zaposlenih vplivajo nekateri dejavniki (Ferjan 2003), bom poudarila nekatere dejavnike, ki vplivajo na razvoj kariere posameznika. Te ločimo na:

- 1) dejavnike na **nivoju okolja**: npr. normativna ureditev v Sloveniji;

- 2) dejavnike na **nivoju posameznika**: spol, starost, stopnja pridobljene formalne izobrazbe, delovne izkušnje, izobraževanje, delovna doba, in
- 3) dejavnike na **nivoju organizacije**: izobraževanje, ocenjevanje delovne uspešnosti.

Vidimo lahko, da sta samo želja in volja posameznika za razvoj kariere premalo, kajti na karierno pot vpliva več med seboj povezanih in odvisnih elementov, od okolja organizacije (politični, demografski in socialni trendi) in okoliščin (tržne in gospodarske razmere), v katerih se organizacija nahaja, do nje same (filozofija, strategija in dejavnost organizacije, tehnološka opremljenost, ponudba kadrov).

8.1 NORMATIVNA UREDITEV RAZVOJA KARIERE

Na razvoj kariere vpliva tudi normativna ureditev v Sloveniji, ki jo ureja Zakon o delovnih razmerjih (ZDR). 6. člen (Kresal in drugi 2002, 53), ki se nanaša na prepoved diskriminacije, določa:

- (1) Delodajalec ne sme iskalca zaposlitve pri zaposlovanju ali delavca v času trajanja delovnega razmerja postavljati v neenakopraven položaj.
- (2) "Ženskam in moškim morajo biti zagotovljene enake možnosti in enaka obravnava pri zaposlovanju, napredovanju, usposabljanju, izobraževanju, prekvalifikaciji, plačah in drugih prejemkih iz delovnega razmerja, odsotnostih z dela, delovnih razmerah, delovnem času in odpovedi pogodbe o zaposlitvi" (Kresal in drugi 2002, 54).
- (3) Prav tako je prepovedana neposredna kot tudi posredna diskriminacija, ki obstaja, če navidezno nevtralne določbe, kriteriji in praksa učinkujejo tako, da postavljajo določene osebe, iz razlogov 6. člena, v slabši položaj, razen če so te določbe, kriteriji in praksa objektivno določeni ter ustrezni in potrebni.

Področje izobraževanja ureja tudi določba 26. člena Splošne deklaracije o človekovih pravicah (1948), ki razglasa, da ima vsakdo pravico do izobraževanja, saj je ta pravica ena od temeljnih človekovih pravic, ki jo delavec v okviru delovnega razmerja uresničuje v skladu "s pravico in dolžnostjo do stalnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja v skladu s potrebami delovnega procesa z namenom ohranitve oziroma širitve sposobnosti za delo na delovnem mestu ter ohranitve zaposlitve, kot to urejata 172. in 173. člen zakona" (Kresal in drugi 2002, 629).

172. člen (izobraževanje delavcev) pravi, da je delodajalec dolžan zagotoviti izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje delavcev, če tako zahtevajo potrebe delovnega procesa ali če se je s tem možno izogniti odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz razloga nesposobnosti ali poslovnega razloga. "V skladu s potrebami izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja delavcev ima delodajalec pravico delavca napotiti na izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje, delavec pa ima pravico, da sam kandidira" (Kresal in drugi 2002, 633 – 634).

Tudi kolektivna pogodba gradbenih dejavnosti (Kolektivna pogodba gradbenih dejavnosti 2005), ki zavezuje preučevano podjetje, v 40. členu določa, da se merila za napredovanje delavca lahko oblikujejo v podjetniški kolektivni pogodbi ali aktu delodajalca. Podjetniška kolektivna pogodba, ki je sprejeta v podjetju, glede napredovanja določa, da delavec lahko na delovnem mestu napreduje v višje plačilne razrede, če z "izpopolnjevanjem znanja, doseženo višjo stopnjo izobrazbe, delovnimi izkušnjami, nadpovprečno delovno uspešnostjo, s prizadevnostjo, z inovativnostjo pri delu dosega veliko uspešnost pri delu, zaradi katere izpolnjuje pogoje za napredovanje" (Podjetniška kolektivna pogodba podjetja X 2005). O napredovanju oziroma uvrstitvi v višji plačilni razred delavca na podlagi predloga, ki mora biti podan v pisni obliki in obrazložen, odloča direktor na podlagi ocene neposrednega vodje organizacijske enote in kadrovske službe. Ta člen sicer omogoča napredovanje zaposlenih v višje plačilne razrede, vendar zgolj na podlagi subjektivne ocene vodje, ki nima podlage v nekih jasnih kriterijih, ki bi bili vnaprej znani tudi zaposlenim. Zato menim, da takšen način napredovanja ni korekten, pravičen in motivirajoč za zaposlene in so zaposleni s tem nedorečenim sistemom nagrajevanja izredno nezadovoljni.

8.2 IZOBRAZBA KOT TEMELJNI DEJAVNIK RAZVOJA KARIERE

K razvoju človeških virov najbolj vpliva izobraževanje, ki je temelj vseh razvojnih sprememb. Izobrazba lahko daje določen prispevek učinkovitosti zaposlenih. "Pri tem gre za širok sklop med seboj tesno povezanih dimenzij – od tega, kako odkriti vse talente in jim omogočiti šolanje, do motiviranja vseh ljudi, da bi svoje znanje uporabili in ga tudi na novo ustvarjali (Jerovšek 1980, 8).

Karierna pot je močno zaznamovana z izobraževanjem, njegovim obsegom in njegovo razpršenostjo. V Sloveniji se kar 73% odraslih izobraževancev odloči za izobraževanje zaradi poklicne kariere ali dela, le 27% pa zaradi osebnega zanimanja ali drugih razlogov (Mirčeva in drugi 2001, 65).

Izobraževanje je tesno povezano s pojmom kariera in je eden temeljnih dejavnikov razvoja kariere posameznika, saj je "ključni dejavnik, ki povečuje kakovost človeškega faktorja¹⁰ prek povečevanja znanja, strokovnosti in proizvodnih sposobnosti prebivalstva oziroma (ožje) delovne sile" (Bevc 1991, 21).

8.3 SPOL

Kljub velikim spremembam, ki so se v zadnjih desetletjih zgodile na trgu delovne sile, še vedno velja, da so ženske v slabšem položaju kakor moški. "Trg delovne sile ni homogen, ampak je segmentiran na podtrge, ki jih sestavljajo različne kategorije prebivalstva. Najbolj izrazita in empirično potrjena je segmentacija trga delovne sile na »ženskega« in »moškega«" (Gorše 1992, 123). Diskriminacija se odraža v višjih stopnjah brezposelnosti žensk, poklicni segregaciji, zaposlitvah za skrajšani in določen čas, slabših zaslužkih in prevzemanju službenih obveznosti hkrati z večino družinskih. Ženske glede na moški spol zaostajajo tudi na področju napredovanja, statusa in avtoritete.

Obstaja pomembna distinkcija med horizontalno in vertikalno poklicno segregacijo (Grabrijan 2002, 51). Horizontalna segregacija se pojavi, kadar se ženske in moški zaposlujejo v različnih vrstah poklicev, vertikalna segregacija pa predstavlja različna dela na različnih stopnjah hierarhije znotraj delovnih mest. Gre za pojav, ko so moški večinoma zaposleni na višjih položajih, ženske pa na nižjih. Horizontalna segregacija marginalno upada, medtem ko vertikalna, kjer je značilna hierarhična porazdelitev moči in moški zasedajo najvišje, ženske pa najnižje položaje, narašča. Za horizontalno je značilno, da so poklici razdeljeni na tipično ženske (prodajalka na drobno, uradnica v računovodstvu, knjigovodstvu ter banki ali pošti, čistilka, strežnica, tajnica, šivilja,

¹⁰ Kakovost človeškega faktorja zajemajo značilnosti prebivalstva, zaposlenih in vsakega posameznika, kot so: zdravstveno stanje, prirojene sposobnosti, znanja in nagnjenja, delovne izkušnje, sposobnosti in znanja, pridobljena s formalnim in neformalnim izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem (Bevc 1991, 20).

kuharica, medicinska sestra in tudi proizvodna delavka) in moške poklice (voznik, upravljalca orodnih strojev, mehanik, skladiščnik, direktor, član uprave družbe ipd.) (Evetts 1994, 5-6). Lahko rečem, da gre za pojav *steklene stene*, nevidno oviro, ki onemogoča ženskam vstop v določen poklic in je značilna za horizontalno segregacijo, tj. medpoklicno (Kanjuo-Mrčela 2005). Vertikalna segregacija pa ponazarja, da ženske zasedajo predvsem tista delovna mesta, ki so slabše plačana in imajo nižji družbeni položaj. Tako se morajo pri napredovanju soočiti z različnimi ovirami, kot so t.i. *stekleni stropovi oz. nevidne pregrade* (gre za pojav »lepljivih tal«) za napredovanje zaradi zapletenih sklopov struktur v organizacijah, na podlagi katerih moški onemogočajo ženskam zasesti odgovorne položaje. Nasprotno temu pojavu pa obstaja tudi pojav *steklenih/nevidnih dvigal*, ki so spodbujevalec napredovanja moških. Ravno položaj žensk, katerih nezaposlenost je večja kot pri moških, se kaže kot velika omejenost ženske delovne sile na sekundarni trg, v nezanimive in slabo plačane rutinske, sezonske, začasne in part-time zaposlitve (Kanjuo-Mrčela 2005).

Spol kot individualno značilnost posameznika tako lahko obravnavamo kot pomemben dejavnik za mobilnost na trgu dela, kajti ta kaže na pomembno razliko med moškimi in ženskimi delovnimi karierami, kjer ženske redkeje napredujejo na delovnem mestu in imajo manj stabilne zaposlitve (Ivančič 1999, 125).

Ženske težje pridobijo prvo zaposlitev, prav tako jih delodajalci raje nadomestijo z moško delovno silo, saj naj bi bile nezanesljive in drage, kar pripisujejo krajši delovni dobi, krajšemu delovnemu času in nepredvidnim odsotnostim (na primer porodniškemu dopustu), kar otežuje njihov karierni razvoj. "Za ženske velja, da imajo nižjo izobrazbeno strukturo kot moški. /.../ "Med visoko izobraženimi pa jih je precej manj – le 35'8%" (Gorše 1992, 110). Ravno zato in tudi nekaterih socialnih in kulturnih razlogov težje pridobijo želeno zaposlitev, počasnejše pa je tudi njihovo napredovanje proti vodilnim položajem. Kljub temu da ženske postajajo vse bolj izobražene, jih na karierni poti ovirajo spolni stereotipi.

Ženske kariere so glede na moške nepopolne. Seksistična sklepanja (Acker v Evetts 1994, 8) o ženskih karierah so, ne le da so različne, temveč tudi pomanjkljive v primerjavi z moškimi. A ženske, uspešne v karieri in napredovanju, so posebna skupina

žensk¹¹ (samske, brez otrok), ki prelagajo ali se izogibajo nosečnosti, da bi gradile kariero.

Spol zaposlenega pomembno vpliva na kariero, saj marsikje matere izgubijo zaposlitev. Zanimivost v Sloveniji je daljše pričakovano število let šolanja za ženske (13 let) kot za moške (12 let). Tudi v Sloveniji se pogosto srečujemo s pojavom, ko ženske po rojstvu otroka izgube zaposlitev, vendar je potrebno posebej poudariti, da tako ravnanje ni pravilo, niti ni tipično samo za Slovenijo (Ferjan 2003, 470).

8.4 STAROST

Starost tudi lahko obravnavamo kot kazalec učinka poteka delovnega življenja. Mladi so namreč bolj nagnjeni k menjavanju zaposlitev, ki naj bi bile usklajene z njihovimi pričakovanji, ko pa najdejo zase najboljši položaj, se ustalijo. Kljub temu, kot kažejo raziskave (Trbanc 1992, 125), da je trg delovne sile mladih zelo fleksibilen, so mladi pogosto v slabšem položaju od starejših. Mlade namreč delodajalci najraje zaposlijo na področjih sekundarnega segmenta (opravljanje začasnih, občasnih, delnih oziroma part-time del, dela za določen čas) kot manj zahtevno delovno silo, kjer so pogosti prehodi iz stanja zaposlenosti v brezposelnost, kar jih ovira pri razvoju kariere, saj ravno zaradi teh prehodov težje dobijo redno zaposlitev. Za mlade, ki takšna sekundarna dela od vstopa na trg delovne sile opravljajo dalj časa, pravimo, da je njihov karierni vzorec postal stalen.

Poznamo teorije zgodnje, srednje in pozne poklicne kariere, ki povezujejo potek življenjskih ciklov z razvojem individualnih poklicnih karier (Ivančič 1999, 125), kjer individualno značilnost starost kot kazalec učinka poteka življenja, poleg spola, rase in zakonskega stanu, obravnavamo kot pomembno za mobilnost na trgu dela.

8.5 DELOVNA DOBA

Napredovanje je odvisno tudi od delovne dobe v organizaciji. "Možnost napredovanja na podlagi senioritete naj bi starejšim zagotovila stabilnost zaposlitve in lojalnost

¹¹ Označene so kot možače, neženstvene, agresivne ženske. Obstajajo pa tudi izjeme, ki uspešno krmilijo delovno in družinsko življenje (Kanjuo-Mrčela 2005).

podjetju" (Ivančič 1999, 116). Tako imajo starejši, ki so že dalj časa zaposleni v podjetju, večjo možnost napredovanja.

Delovna doba je poleg ustrezne izobrazbe pogoj za napredovanje na bolj zahtevna delovna mesta, kjer se zahtevajo večletne delovne izkušnje – zlasti je to pomembno pri vodstvenih delovnih mestih, kjer mora oseba, ki naj bi napredovala, »imeti za seboj določeno kilometrino«, sicer ne more postati vodja. Večje število let delovne dobe pa hkrati pomeni tudi višji dodatek na delovno dobo, ki ga posameznik prejme dodatno k osnovni plači, kar pomeni, da imajo kadri z večletno delovno dobo tudi višje plače. Kolektivna pogodba, ki zavezuje preučevano podjetje, določa 0'5% dodatek za vsako leto delovne dobe, ki ga doseže zaposleni, kar pomeni, da imajo zaposleni z večletno delovno dobo praviloma tudi višjo plačo zaradi omenjenega dodatka, določenega v pogodbi o zaposlitvi (Podjetniška kolektivna pogodba podjetja X 2005).

8.6 DELOVNE IZKUŠNJE

Značilnost mladih je ravno pomanjkanje delovnih izkušenj in delovne usposobljenosti (Trbanc 1992, 125), kar za delodajalce pomeni večje tveganje še posebej, ker jim pogosto pripisujejo neželene osebnostne značilnosti, kot so manjša odgovornost, nestabilnost, večji absentizem ipd. Izkušnje je namreč mogoče pridobiti samo s praktičnim delom, zahtevnejše delo pa običajno zahteva več izkušenj.

Pri ugotavljanju in opredeljevanju delovnih izkušenj v sistemizaciji delovnih mest določimo, koliko in kakšne izkušnje mora imeti delavec, da se bo lahko vključil v delovni proces pri izvajanju pomembnih nalog. Pomembno je, da ne enačimo delovne izkušnje z delovno dobo oz. stažem, kajti sodobno poslovno okolje je zelo spremenljivo, kar povzroča, da isti človek v svoji delovni karieri večkrat zamenja vsebino svojega dela oziroma svoj poklic. V sistemizaciji se namreč upoštevajo le tiste izkušnje¹², ki zaposlenemu neposredno koristijo pri opravljanju določenega dela (Majcen 2009, 49).

¹² Kot delovne izkušnje štejemo: uporabo teoretičnih in praktičnih znanj pri delu, dopolnjevanje praktičnih znanj, preverjanje teoretičnih dognanj na praktičnih problemih, odkrivanje in ustvarjanje vzročnih zvez med prakso in teorijo, spoznavanje vzrokov in učinkov nekega dela, pridobivanje funkcionalnih (dodatnih) znanj, neposredno na poskusih in napakah, prevzemanju odgovornosti, sprejemanje odločitev, oblikovanje samostojnosti, samoiniciativnosti in kreativnosti, urjenje spretnosti, okretnosti, ročnosti, oblikovanje osebnosti pri delu, oblikovanje stališč in interesov itd. (Majcen 2009, 48)

Tudi delovne izkušnje pripomorejo k mobilnosti kadrov. Nekateri avtorji (Kerckhoff v Ivančič, 1999) so mnenja, da glavni vir v priložnostih tvorijo usposabljanje na delu in delovne izkušnje. Pravijo, da izobrazbeni dosežki pred vstopom na trg dela ne odražajo dejanskih izobrazbenih dosežkov. Šele upoštevanje izobrazbe, pridobljene kvalifikacije v času zaposlitve in delovne izkušnje dajejo pravo sliko o sposobnostih in znanju posameznika. Po navedbah Beer-a in drugih (1984, 86) so namreč ravno delovne izkušnje in naloge, ki jih delavec opravlja, tiste, ki močno spodbudijo karierni razvoj, saj ravno te motivirajo k dodatnemu izobraževanju.

8.7 DELOVNA USPEŠNOST

Kot pravi Možina (2002, 66), je delovna uspešnost eno najpomembnejših meril za napredovanje.

Za dejavnik delovna uspešnost je značilno, da delavec "/.../ pri svojem delu dosega nadpovprečne delovne rezultate oziroma je nadpovprečno delovno obremenjen" (Klinar 2007, 459).

Nagrajevanje delovne uspešnosti ima v slovenskih podjetjih pomembno vlogo tudi zaradi ideologije prejšnjega sistema, v katerem je bilo "nagrajevanje po »rezultatih dela« eno izmed temeljnih načel delitve osebnih dohodkov" (Zupan 2002, 309), kjer uspešnost obračunamo kot dodatek k osnovni plači; lahko gre za enkratno denarno nagrado k plači ali pa povišanje osnovne plače.

Za proizvodna delovna mesta je značilno postavljanje norm ali delo na akord, ko je predpisana zahtevana količina dela v določeni časovni enoti, za druga delovna mesta pa pride v poštev ocenjevanje delovne uspešnosti na podlagi vnaprej določenih meril, na primer količine, kakovosti, gospodarnosti, inovativnosti, odnosa do strank ali odnosa do dela. "Povezovanje plač in nagrad z uspešnostjo postaja čedalje pomembnejša sestavina sistemov plač in nagrajevanja /.../" (Zupan 2002, 321), kar se povezuje z vertikalnim napredovanjem, izraženim z višino plač.

8.8 NEPOTIZEM TER ZVEZE IN POZNANSTVA

Poti, po katerih ljudje poskušajo priti do zaposlitve, imenujemo kanali, in tudi nepotizem ter zveze in poznanstva so eden izmed njih. V letu 1990 je na primer 83% žensk poskušalo zaposlitev najti s pomočjo sorodnikov, prijateljev in znancev (Gorše 1992, 117). Gre za tako imenovana socialna omrežja, ki vplivajo na nepotizem oziroma na neformalen dostop do zaposlitve in napredovanja. Pomemben dejavnik nepotizma je tudi majhnost naše države, saj je zelo veliko sorodstvenih vezi in se jim težko izognemo.

Razprava o nepotizmu je lahka, ko gre za nepotizem v javni sferi ali na presečišču javne in zasebne sfere. V primerjavi javnega z zasebnim sektorjem je ta problem teoretično bolj nadzorovan v javnem, saj je le-ta podvržen večjim omejitvam s strani zakonodaje, ki posebej opredeljuje sistem zaposlovanja in napredovanja javnih uslužbencev (Vehovar 2004, 46).

9 EMPIRIČNI DEL

Za analizo bom uporabila študijo primera, katere ugotovitev ni mogoče posplošiti, saj je veljavna le za izbrano podjetje. V kvantitativno analizo bo zajetih 206 oseb, 176 moških in 30 žensk, ki predstavljajo celotno populacijo podjetja. Z analizo bom preverila devet hipotez, katerih rezultate bom prikazala grafično in jih kvalitativno ovrednotila na podlagi prebrane literature ter intervjuja.

9.1 OPIS PODJETJA

Podjetje se ukvarja z gradbeništvom, trgovino in inženiringom, ki je skupaj s svojimi hčerinskimi družbami predano cilju, da postane eno vodilnih in največjih gradbenih podjetij v slovenskem in hrvaškem prostoru na področju visokih gradenj. Njihova največja vrednota je kakovost, njihov kapital je njihovo znanje, sposobnost in zadovoljstvo zaposlenih z visoko pripadnostjo podjetju, pri čemer je njihovo vodilo zadovoljiti želje, pričakovanja in zahteve kupcev. Z vlaganjem sredstev v raziskave in razvoj, z načrtnim kadrovanjem, dodatnim izpopolnjevanjem in izobraževanjem pa podjetje zagotavlja inovativnost, odličnost, strokovnost in usposobljenost zaposlenih, ki delujejo v okvirih zakonskih določil in etičnih vrednot.

V podjetju se zavedajo, da so vsi zaposleni nosilci poslovnega uspeha, zato ustvarjajo pogoje za sodelovanje zaposlenih pri skupnih ciljeh. Dobro poslovanje gradijo s pomočjo dobrih delovnih razmer, zanesljivosti zaposlitve in dodatnega izobraževanja zaposlenih, saj naj bi le-ti imeli ustrezno znanje, sposobnosti in izkušnje. Vse to povečujejo z organizacijo dodatnega izobraževanja za zaposlene – delavnice, seminarji in tečaji na področjih tujih jezikov, računalništva in informatike, uspešnega vodenja, projektnega vodenja in zakonskih sprememb ter tudi pridobivanja različnih znanj za operativne naloge na gradbiščih (Zloženska podjetja X 1979).

Ker trenutni trendi zaposlovanja kažejo na veliko pomanjkanje ustreznega kadra na trgu delovne sile, skuša podjetje samostojno nadomestiti to vrzel z aktivnim sodelovanjem v sistemu dualnega izobraževanja in kadrovskega štipendiranja in tako torej gradi na oblikovanju lastnega kadra za prihodnost (Kadrovica obravnavanega podjetja 2010).

9.2 PROCES RAZVOJA KARIERE V PODJETJU X

Kadrovska služba za vsakega izmed zaposlenih arhivira vse dokumente, vezane na delavca v personalni mapi, poleg tega se v elektronsko bazo vnašajo vsi podatki delavcev, ki so pomembni pri sklenitvi delovnega razmerja in posledično za obračun plač.

Podjetje že z načrtnim štipendiranjem določa kadre, ki bodo v bodoče zaposleni v podjetju. Kadrovska služba spremlja zaposlene pri opravljanju del in nalog na posameznih delovnih mestih in nadrejeni delavci ocenijo razvojni potencial posameznikov, hkrati jih pa tudi povprašajo o njihovih interesih, postavljenih ciljeh ter o viziji svoje kariere. Kandidata za napredovanje izberejo na podlagi potreb delovnega procesa s strani neposrednega nadrejenega, ki v njem prepozna primerne delavca. Predlog poda vodstvu in na razvojno-informativnem razgovoru direktor delavcu predstavi prosto delovno mesto, kadrovske potrebe družbe in ponudbo delodajalca za sklenitev nove pogodbe o zaposlitvi na drugem ustreznem delovnem mestu. Delavcu se predstavi, zakaj je prišlo do ponudbe sklenitve nove pogodbe, kjer so glavni kriteriji napredovanja pridobljena višja stopnja izobrazbe, večletne delovne izkušnje in ustrezne psihofizične sposobnosti. Delavca na takšnem razgovoru seznanijo tudi z novimi znanji, ki jih bo moral v nekem določenem času osvojiti, da bo lahko kvalitetno opravljal dela na ponujenem delovnem mestu in, če je potrebno, ga vključijo v dodatna izobraževanja. Tako delodajalec glede na načrtovani razvoj družbe predvidi potrebo po kadrih in jih skladno s tem načrtno izobražuje. Pri študiju jim podjetje pomaga tako, da izredno študirajočim delavcem plača šolnino za študij, polovico potnih stroškov in jim odobri študijski dopust za namen opravljanja izpitov.

Zaposleni najpogosteje napredujejo zaradi upokojitev kadra, odpiranja oziroma ustvarjanja novih delovnih mest, povečanja obsega dela, odpovedi zaposlenih, odhoda sodelavk na porodniški dopust in dopust za nego in varstvo otroka, odhoda sodelavcev na dalj časa trajajoči bolniški stalež, redkokdaj pa tudi zaradi smrti zaposlenih (Kadrovica obravnavanega podjetja 2010).

9.3 REZULTATI IN ANALIZA VPLIVA DEJAVNIKOV NA RAZVOJ KARIERE

Preverjala sem naslednje hipoteze.

Prvi sklop hipotez se nanaša na posamezno karierno sidro in njegovo vzročno posledično povezanost z vrsto napredovanja (vertikalno, horizontalno):

H1: Za sidro temeljna identiteta je značilno horizontalno napredovanje.

H2: Za tehnično-funkcionalno sidro je značilno horizontalno napredovanje.

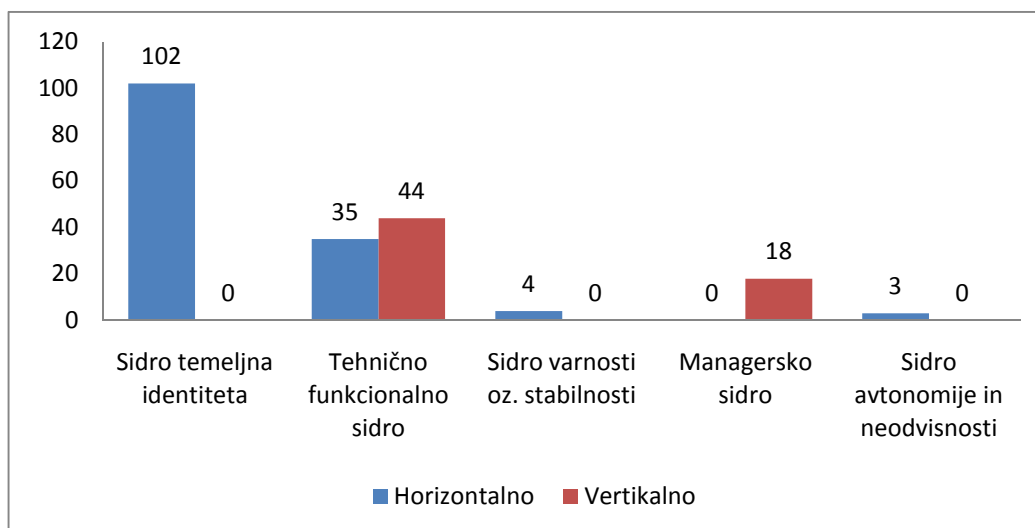
H3: Za sidro varnosti in stabilnosti je značilno horizontalno napredovanje.

H4: Za managersko sidro je značilno vertikalno napredovanje.

H5: Za sidro avtonomije in neodvisnosti je značilno horizontalno napredovanje.

Spodnji graf 9.1 prikazuje frekvenco napredovanj po posameznih sidrih, kjer razlikujem med horizontalnim in vertikalnim napredovanjem.

Graf 9.1: Frekvenca horizontalnih in vertikalnih napredovanj po posameznih kariernih sidrih



Hipotezo 1 potrdim, saj graf kaže, da vsi, ki spadajo v karierno sidro temeljna identiteta (102 osebi), napredujejo horizontalno, prav tako potrdim hipoteze H3 (4 osebe), H4 (18 oseb) in H5 (3 osebe), medtem ko je za hipotezo H2 oziroma tehnično-funkcionalno karierno sidro (79 oseb) bolj značilno vertikalno napredovanje (44 oseb).

Ker je za sidro temeljna identiteta značilno, da gre za dela na nižjem nivoju, je bilo pričakovati, da bodo osebe, ki mu pripadajo, napredovale večinoma horizontalno, saj jih vodi le potreba po doseganju in vzdrževanju poklicne identitete, kjer je njihova vloga navzven predstavljena z znaki in uniformo. Predstavniki tega sidra pogostokrat niti nimajo želje po doseganju večje izobrazbe in posledično tudi večje odgovornosti in bi želeli napredovati zgolj horizontalno (Schein v Cvetko 2002, 54).

Posamezniki tehnično-funkcionalnega sidra se v svoji karieri posvečajo ozko specializiranemu strokovnemu delu, ki večinoma pomeni napredovanje v horizontalni smeri (Brečko 2006, 273), vendar v primeru analiziranega podjetja prednjači vertikalno napredovanje, kar pripisujem njihovem cilju postati odličen na nekem segmentu. Velik pomen pripisujejo formalni izobrazbi, ki jim jo zagotavlja formalni (javnoveljavni) certifikat, višja izobrazba pa pogosto rezultira v vertikalnem napredovanju, čeprav zaposleni v tem sidru nimajo vidnejših ambicij glede vertikalnega napredovanja v delovni karieri, saj so premagali ta tip potreb in interesov (Schein 1990, 20-23). V tej sferi se pričenjajo mnoge kariere v organizaciji, kajti ta vrsta sidra je za nekatere le sredstvo, da postanejo člani organizacije, le prva stopnička pri napredovanju v organizaciji ali le priložnost za pridobitev izkušenj. Za mnoge gre le za neke vrste izhodiščno točko za zaposlitev, kar rezultira v vertikalnem napredovanju zaposlenih (Cvetko 2002, 60).

Nekateri imajo potrebo po organizaciji lastne kariere, tako da zadovoljijo potrebo po varnosti oziroma stabilnosti, ki je ključna pri njihovih kariernih odločitvah, s čimer se odpovejo vertikalnemu napredovanju, saj dajo prednost ekonomski varnosti in iščejo službe, ki ne slovijo po odpuščanjih, imajo dobre upokojevalne načrte in svojo karierno pot prepuščajo organizaciji, saj imajo redno, varno in predvidljivo zaposlitev raje kot napredovanje. Tako takšen tip oseb odgovornost za usmerjanje kariere raje prepušča delodajalcu (Schein 1990, 28). Ko namreč najdejo varnost in stabilnost, se zadovoljijo na doseženem nivoju, saj si ne želijo napredovanja in svoj neuporabljen potencial raje izkoristijo v prosto časovnih aktivnostih ali v družinskem življenju (Cvetko 2002, 58). Največje prelomnice teh zaposlenih so dogodki, ki posredno ali neposredno ogrožajo varnost njihove zaposlitve in zato niso pripravljeni veliko tvegati tudi na račun vertikalnega napredovanja (Schein 1990, 28-29).

Ker si osebe z managerskim sidrom želijo biti voditelji in radi prevzemajo vedno večjo odgovornost, je zanje najpomembnejše napredovanje po hierarhični lestvici (Schein 1990, 23). Imeli naj bi analitične sposobnosti, sposobnosti medosebne in medskupinskega komuniciranja in emocionalne sposobnosti, saj opravljajo različne naloge in imajo veliko moč, ki jo izražajo pri svojem delu. Razpršeno izobraževanje je njihovo glavno sredstvo za poklicni in osebni razvoj (Cvetko 2002, 62-63).

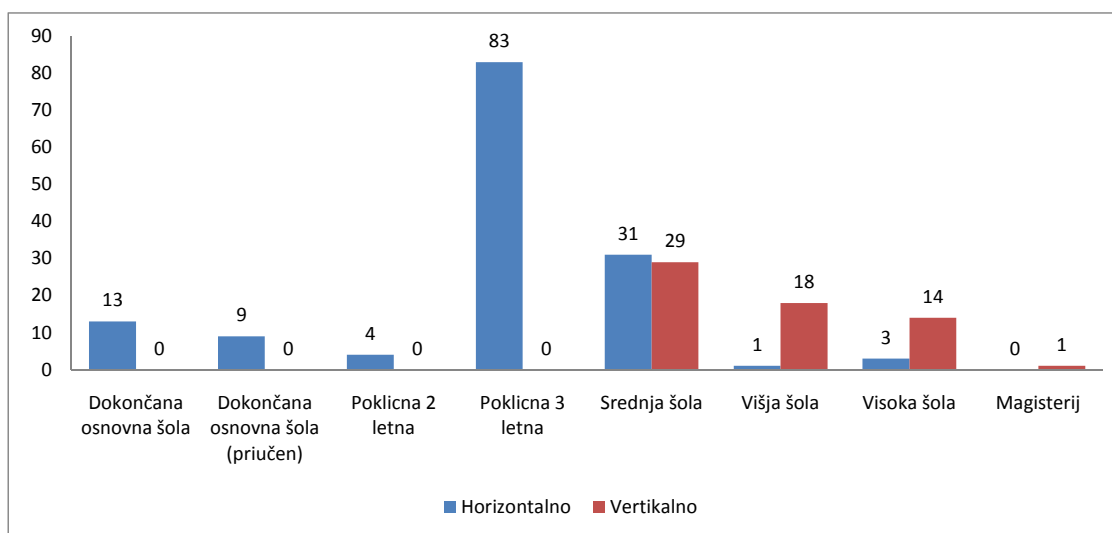
Osebe s sidrom avtonomije in neodvisnosti želijo delati s svojim ritmom in lastnimi standardi, kjer iščejo avtonomna dela in karijerne niše, kjer jim je ključna potreba zadovoljitev po avtonomiji, tudi na račun vertikalnega napredovanja. Njihova vizija kariere je zelo statična, saj želijo, da ostane razmeroma nespremenjena in takšna, da jim omogoča samostojno delo. Napredovanje pojmujejo kot premik na delovno mesto, ki jim omogoča več svobode, kjer samostojno odločajo in si lahko sami razporejajo delovni čas, zato zavračajo vodilne in vodstvene funkcije (Schein 1990, 26-27).

Drugi sklop hipotez se nanaša na posamezne demografske dejavnike, ki vplivajo na napredovanje.

H6: Izobrazba pomembno vpliva na razvoj kariere

Graf 9.2 prikazuje frekvenco horizontalnih in vertikalnih napredovanj po izobrazbi od dokončane osnovnošolske izobrazbe do pridobljenega magisterija.

Graf 9.2: Frekvenca horizontalnih in vertikalnih napredovanj po izobrazbi



Graf prikazuje, da je za vse osebe, ki spadajo v skupino do dokončane srednje šole, značilno le horizontalno napredovanje, pri osebah z dokončano srednjo šolo se frekvenci horizontalnega (31 oseb) in vertikalnega napredovanja (29 oseb) skorajda izenačita, pri osebah z izobrazbo od srednje šole naprej pa je večinoma značilno vertikalno napredovanje, le za 4 osebe pa je značilno horizontalno napredovanje. Hipotezo potrdim.

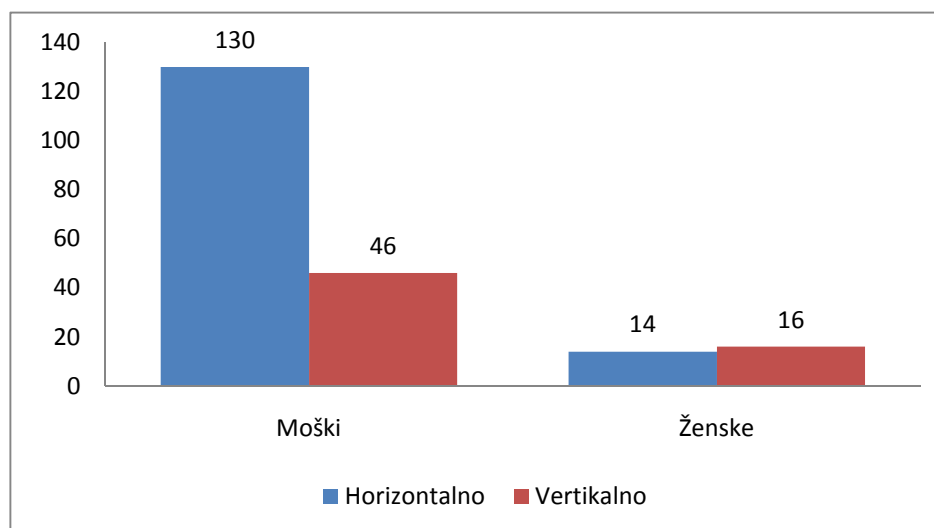
Karierna pot je močno zaznamovana z izobraževanjem, njegovim obsegom in razpršenostjo, saj je izobraževanje eden temeljnih dejavnikov razvoja kariere posameznika. Je namreč ključni dejavnik povečevanja kakovosti človeškega faktorja oziroma delovne sile (Bevc 1991, 21). Večina izobraževancev se za izobraževanje odloči prav zaradi poklicne kariere ali dela in le manjšina zaradi osebnih ali drugih razlogov. Bolj izobraženi, ko že obvladajo dela na nižjem nivoju, si namreč z vse višjo izobrazbo želijo vzpon karierne poti. Nekateri delavci pa si kljub ustrezni visoki izobrazbi in sposobnostim ne želijo vertikalnega napredovanja (na primer napredovati z delovnega mesta kadrovske službe), pač pa želijo

ostati na delovnem mestu, na katerem trenutno delajo in se specializirajo za poklic, ki so ga pridobili v teku šolanja. Vertikalno napredovanje je pogostokrat povezano z odrekaji, kar pomeni, da bolj kot oseba napreduje po lestvici navzgor na zahtevnejše in odgovornejše delovno mesto, bolj se od nje pričakuje, da bo delala v podaljšanem delovnem času in po potrebi tudi ob sobotah in praznikih, kar pomeni, da se na račun napredovanja odreče svojemu prostemu času in posvečanju družini. Napredovanje je torej odvisno tudi od tega, kaj si zaposleni, ki naj bi napredoval, želi: ali mu je večja vrednota blesteči naziv delovnega mesta in visoka plača, posledica česar so tudi večji stres, psihofizične obremenitve in pogostokrat tudi izgorevanje na delovnem mestu, ali pa mu je večja vrednota več prostega časa zase, za hobije in za svojo družino, posledično pa tudi nižje plačilo za nevodstveno delovno mesto (Kadrovica obravnavanega podjetja 2010).

H7: Moški in ženske imajo različne možnosti razvoja kariere oziroma napredovanja

Graf 9.3 prikazuje frekvenco horizontalnih in vertikalnih napredovanj glede na moški in ženski spol.

Graf 9.3: Frekvenca horizontalnih in vertikalnih napredovanj glede na spol



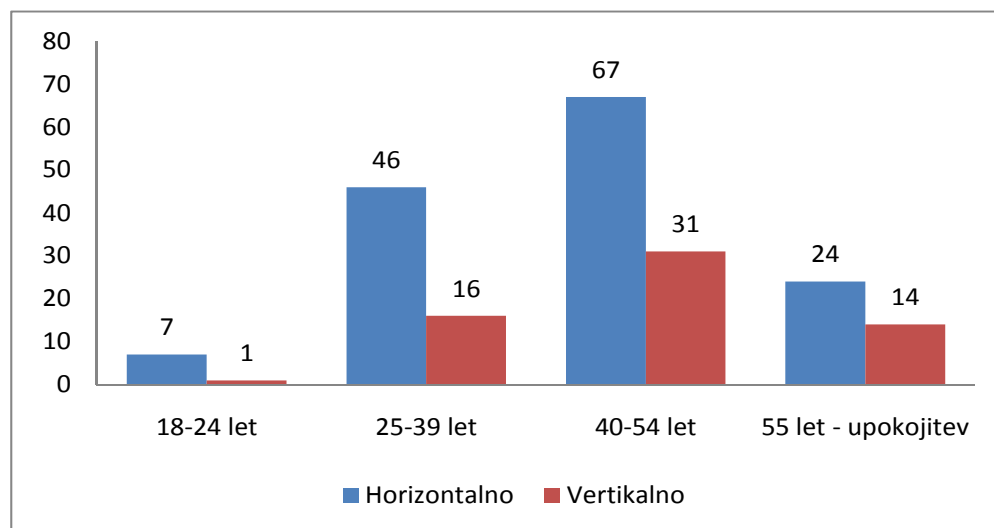
Večina moških (130 oseb) napreduje horizontalno, medtem ko jih vertikalno napreduje le 46, za ženske velja pa ravno obratno, in sicer, 14 žensk napreduje horizontalno in 16 vertikalno. Hipoteze ne potrdim.

V obravnavani študiji primera ženske niso v slabšem položaju kakor moški in v primerjavi z njimi ne zaostajajo na področju napredovanja. K takemu razmerju pripomore narava dela moških in žensk, saj moški zasedajo večinoma delovna mesta, za katera je značilnejše horizontalno napredovanje. Gre namreč za profil gradbene stroke, saj se podjetje ukvarja z gradbeno dejavnostjo, medtem ko ženske zasedajo pisarniška delovna mesta, kjer je, poleg horizontalnega, omogočeno tudi vertikalno napredovanje. Za ta primer je tako značilna horizontalna segregacija poklicev oziroma steklena stena, saj se ženske in moški zaposlujejo v različnih vrstah poklicev, prav tako pa tudi vertikalna segregacija, za katero je značilen stekleni strop, ki predstavlja različna dela na različnih stopnjah hierarhije znotraj delovnih mest, saj podatki kažejo, da na primer vodstvene funkcije prevzemajo večinoma moški (Kadrovica obravnavanega podjetja 2010).

H8: Najpogosteje napredujejo osebe v starostnem razponu 40-55 let

Graf 9.4 prikazuje frekvenco horizontalnih in vertikalnih napredovanj, ki so razdeljena v različna starostna obdobja.

Graf 9.4: Frekvenco horizontalnih in vertikalnih napredovanj glede na starostna obdobja



Največ napredovanj, tako horizontalnih (67 oseb) kot vertikalnih (31 oseb), je v starostnem razponu 40-54 let, zato hipotezo potrdim. Za osebe v starostnem razponu 25-39 let je bolj od vertikalnega (16 oseb) značilno horizontalno napredovanje (46 oseb),

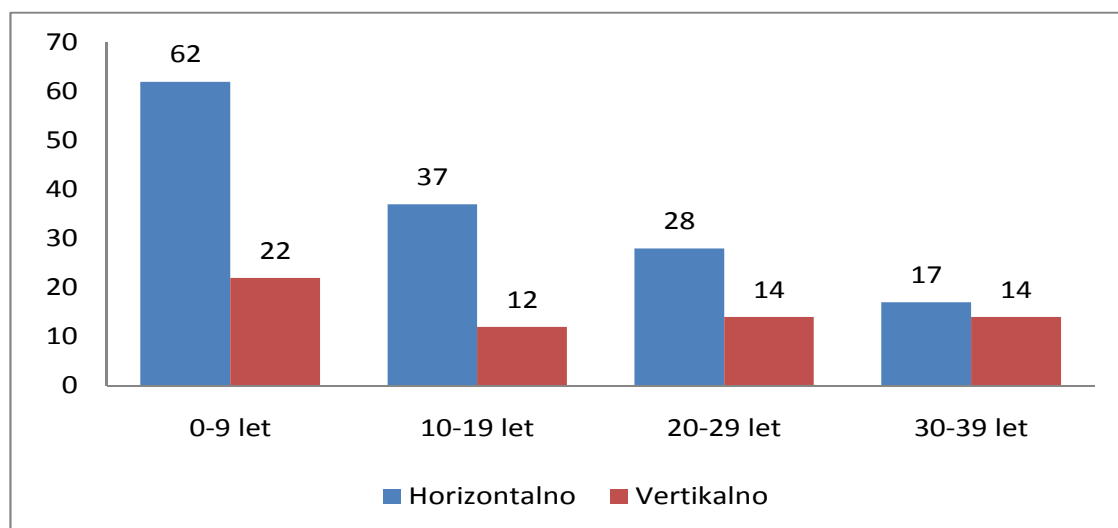
medtem ko jih manj napreduje, horizontalno (7 oseb) in vertikalno (1 oseba), v starostnem razponu 18-25 let, ter horizontalno (24 oseb) in vertikalno (14 oseb) v starostnem razponu od 55 let do upokojitve.

Mladi so bolj nagnjeni k menjavanju zaposlitev, ki naj bi bile usklajene z njihovimi pričakovanji in jih delodajalci najraje zaposlujejo na področjih sekundarnega segmenta na manj zahtevna delovna mesta kot manj zahtevno delovno silo. Poleg tega imajo mladi pomanjkljive delovne izkušnje, nimajo delovnih navad, so neresni in rabijo mentorje, ki jih usmerjajo in vodijo v delovnih procesih (Trbanc 1992, 125). Temeljne značilnosti te faze so še razvoj poklicne identitete s sprejetjem v organizacijo, spoznavanje alternativnih poklicev in izobraževanje, zato jih vse te značilnosti ovirajo pri razvoju kariere (Greenhaus in drugi 2000, 119). Tej fazi sledi faza zgodnje kariere ali faza osnovanja kariere (25-40 let), kjer si zaposleni postavijo temelje in cilje v lastni karieri, sprejmejo organizacijske vrednote in pravila, razvijajo kompetence ter se socializirajo. Naslednja faza se imenuje srednja kariera (40-55 let), v kateri se posamezniku dodeljujejo ključne naloge, seznanja se s poklicnimi in poslovnimi skrivnostmi, vzpenja se po vertikali in prevzema vedno večje odgovornosti, dodeljuje se mu obsežnejše število podrejenih in mentorstvo ter značilni so tudi premiki v upravni management. Za pozno delovno kariero (55 let-upokojitev) je značilno obdobje upadanja, saj se zaposleni pripravljajo na upokojitev in dodeljujejo se jim predvsem dela, ki ustrezajo njihovi izkušnosti in rabsodnosti (Greenhaus in drugi 2000, 119).

H9: Z naraščajočo delovno dobo se višajo možnosti napredovanja

Graf 9.5 prikazuje frekvenco horizontalnih in vertikalnih napredovanj glede na delovno dobo, ki je razdeljena na obdobja desetih let.

Graf 9.5: Frekvenca horizontalnih in vertikalnih napredovanj glede na delovno dobo



Največ napredovanj, tako horizontalnih (62 oseb) kot vertikalnih (22 oseb), je v obdobju delovne dobe 0-9 let. Z naraščajočo delovno dobo sorazmerno upada horizontalno napredovanje, upada pa tudi vertikalno napredovanje, ki z naraščajočo delovno dobo ostaja približno enakomerno. Hipotezo zavrnem.

Izstopajoče napredovanje oseb z delovno dobo 0-9 let pripisujem predvsem dejstvu, da so osebe, ki so manj časa zaposlene v nekem podjetju, bolj zagnane in imajo večjo motivacijo za delo ter se še izobražujejo. V zgodnjem obdobju zaposlitve jih veliko že doseže tudi vrh v kariernem razvoju, ker dosežejo vse ravni delovnega mesta, ki jih je bilo mogoče, in cilj jim je le, da poskušajo obdržati dosežen položaj. Zaradi tega se z naraščanjem delovne dobe manjšajo možnosti napredovanja. Za osebe 30-39 let delovne dobe je značilno znatno pomanjšanje napredovanja, saj se pripravljajo na upokojitvev (Kadrovica obravnavanega podjetja 2010).

10 SKLEP

Teoretiki opredeljujejo številne dejavnike, ki vplivajo na napredovanje. V diplomski nalogi sem obravnavala teorijo o kariernih sidrih in različnih vplivnih dejavnikih razvoja kariere. Tako razvoj kariere ne določajo le karierna sidra, temveč tudi organizacijsko okolje s svojim sistemom za razvoj kariere, ki temelji na odgovornosti vodenja kariere na treh ravneh: strateški ravni, ki preko organizacijske strukture realizira poslovno filozofijo, strokovni ravni, ki pomaga pri formulaciji in izvedbi projektov, povezanih s kariero, ter vodstveni ravni, ki podpira oziroma skrbi za izvedbo zamisli strateške ravni. Na tej podlagi organizacija izvaja sistematičen plan razvoja kadrov, ki temelji na procesih zbiranja informacij za potrebe razvoja kadrov, na pripravah na izvajanje kadrovske-razvojnih ukrepov in na izobraževalni dejavnosti.

Pomemben je tudi koncept učeče se organizacije, katere tipična karakteristika je učenje drug od drugega, saj naj bi organizacija nenehno obnavljala in dopolnjevala znanje zaposlenih, da ostaja konkurenčna. S tem pa skrbi tudi za delovni razvoj zaposlenih in tako se oba akterja v soodvisnosti drug od drugega razvijata.

Na razvoj kariere vplivajo tudi posamezniki s svojimi psihološkimi pozitivnimi in negativnimi motivi. Med pozitivne prištevamo materialni položaj, družbeni status in osebni razvoj, negativni pa se nanašajo predvsem na notranje (subjektivne) dejavnike in zunanje (objektivne) dejavnike. Poznamo tudi različne motivacijske teorije, ki preko delovnih aktivnosti in izobraževanja sprožajo človekovo aktivnost v osebnem razvoju in napredovanju. Dejavniki na nivoju okolja in organizacije z normativno ureditvijo napredovanja vse zaposlene pri razvoju kariere postavljajo v enakopraven položaj, napredovanje pa temelji predvsem na podlagi dosežene stopnje formalne izobrazbe, ki je na njeni osnovi temeljni dejavnik razvoja kariere.

Sprejela sem hipoteze, da je za karierna sidra temeljna identiteta, varnosti oziroma stabilnosti ter avtonomije in neodvisnosti značilno horizontalno napredovanje, za managersko karierno sidro pa vertikalno napredovanje, medtem ko sem ovrгла hipotezo, da je za tehnično-funkcionalno karierno sidro značilno horizontalno napredovanje, saj se je z majhno razliko izkazalo ravno nasprotno.

Sprejela sem hipotezo, da izobrazba pomembno vpliva na napredovanje, predvsem vertikalno, saj osebe z višjo stopnjo izobrazbe bolj vertikalno napredujejo, medtem ko nižja izobrazba pomeni predvsem le horizontalne premike med delovnimi mesti.

Hipotezo zaključim s pozitivno ugotovitvijo, da podjetje vse zaposlene dojema kot nosilce poslovnega uspeha ter jih stalno dodatno izobražuje, kar prispeva k njihovemu razvoju.

Hipotezo o različnih možnostih napredovanj moških in žensk sem zavrnila. Dejstvo, da moški napredujejo večinoma horizontalno, ženske pa v malo večji meri vertikalno, pripisujem predvsem naravi dela v gradbeni dejavnosti, ki je stereotipno moška domena, saj so na gradbiščih večinoma moški, v pisarnah pa ženske. Podjetje tudi pohvalim, ker enakopravno obravnava oba spola, saj imajo tudi ženske omogočeno vertikalno in ne le horizontalno napredovanje.

Hipotezo, da najpogosteje napredujejo osebe v starostnem razponu 40-55 let, sprejemem, saj se temu profilu oseb dodeljujejo ključne naloge in ta profil prevzema vedno večje odgovornosti ter se mu dodeljuje obsežnejše število podrejenih in mentorstvo. Pozitivno sem sprejela tudi ta rezultat, saj imajo osebe v tem starostnem razponu več let delovnih izkušenj in bolje poznajo poslovanje podjetja in lahko delo načeloma odgovorneje in kvalitetneje opravljajo.

Hipotezo, da se z naraščajočo delovno dobo višajo možnosti napredovanja, pa sem zavrnila, saj graf kaže ravno nasprotno, in sicer, da najbolj napredujejo osebe od 0 do 9 let delovne dobe, najmanj pa tisti z delovno dobo od 30 do 39 let, saj se pripravljajo na upokojitev.

Iz vseh opisanih grafov so razvidne razlike med horizontalnim in vertikalnim napredovanjem v odvisnosti od različnih spremenljivk. Še dandanes mnogi kariero pojmujejo kot vertikalne premike po hierarhični lestvi navzgor, kar najpogosteje rezultira v višjem osebnem dohodku, vendar je takšen pogled na karierno pot zastarel, saj vse pomembnejšo veljavo pridobiva pojem horizontalna kariera oziroma menjavanje poklicev ali delovnih mest brez spremembe plačila, kajti iz tega je razvidno, da je delavec bolj prilagodljiv in se bo lažje, hitreje in uspešneje vključil v delovni proces ter postal lažje zaposljiv, saj bo konkurenčnejši na trgu delovne sile. Kljub temu menim, da pojem horizontalna kariera dandanes ni cenjen.

Moje priporočilo za podjetje je, da bi morale pri razvoju kariere bolj upoštevati želje in interese zaposlenih, saj bi bil le tako vzpostavljen pravi dialog med posamezniki in organizacijo.

11 LITERATURA

1. Beer, Michael, Bert Spector, Paul R. Lawrence, Quinn D. Mills in Richard E. Walton. 1984. *Managing Human Assets*. New York: The Free Press.
2. Bevc, Milena. 1991. *Ekonomski pomen izobraževanja*. Radovljica: Didakta
3. Brečko, Daniela. 2004. Karierna sidra kot model za usmerjanje kariere. *HRM* 2 (3): 32 – 37.
4. --- 2006. *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: Planet GV.
5. Cvetko, Roman. 2002. *Razvijanje delovne kariere*. Koper: Znanstveno-raziskovalno središče Republike Slovenije, Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
6. Čibron, Andreja. 1991. Tipologija in potek delovne kariere v organizaciji. *Teorija in praksa* 28 (8-9): 1073-1086.
7. Dessler, Gary. 2003. *Human Resource Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
8. Dimovski, Vlado in Tadeja Colnar. 1999. Organizacijsko učenje. *Teorija in praksa* 36 (5): 701-722.
9. Evetts, Julia. 1994. *Women and career: themes and issues in advanced industrial societies*. New York: Longman.
10. Feldman, Daniel C. in Hugh J. Arnold. 1985. *Managing Individual and Group Behaviour in Organization*. Singapore: McGraw-Hill Book Company.
11. Ferjan, Marko. 1999. *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
12. --- 2003. Vplivni dejavniki napredovanja zaposlenih v Sloveniji. *Organizacija* 36 (7): 469-476.
13. Grabrijan, Borut. 2002. *Neenakost med spoloma na trgu delovne sile*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
14. Greenhaus, Jeffrey H., Gerard A. Callanan in Veronica M. Godshalk, ur. 2000. *Career management*. Dryden: The Dryden Press series in management.
15. Gorše, Alenka. 1992. Položaj žensk. V *Zaposlovanje*, ur. Branka Preželj in Ivan Svetlik, 102-124. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
16. Ivančič, Angelca. 1999. *Izobraževanje in priložnosti na trgu dela*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica FDV.
17. Jereb, Janez. 1989. *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.

18. Jerovšek, Janez. 1980. *Izobrazba in ekonomska uspešnost*. Ljubljana: Center za samoupravno normativno dejavnost pri DDU Univerzum.
19. Kadroviča obravnavanega podjetja. 2010. Intervju z avtorico. Novo mesto, 29. junij.
20. Kanjuo-Mrčela, Aleksandra. 2005. *Predavanje pri predmetu Sociologija dela*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
21. Klinar, Igor. 2007. Novi plačni sistem v javnem sektorju. V *Ekonomske vidiki javnega sektorja*, ur. Bogomil Ferfila, 421-557. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
22. *Kodeks etike kadrovskih strokovnjakov Slovenije (KEKSS)*. Dostopno prek: <http://www.zdkds-zveza.si/3/?pID=2> (9. december 2007).
23. *Kolektivna pogodba gradbenih dejavnosti*. Ur. l. RS 1/2005. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=20051&stevilka=2> (25. junij 2010).
24. Konrad, Edvard. 1996. *Delovne kariere*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
25. Kranjc, Ana. 1982. *Motivacija za izobraževanje*. Ljubljana: Delavska enotnost.
26. Kresal, Barbara, Katarina Kresal-Šoltes in Darja Senčur-Peček. 2002. *Zakon o delovnih razmerjih s komentarjem in stvarnim kazalom*. Ljubljana: Založniška hiša Primath.
27. Likar, Borut, Dejan Križaj in Peter Fatur. 2006. *Management inoviranja*. Koper: Fakulteta za management.
28. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
29. Majcen, Milena. 2009. *Management kompetenc: Izdelava modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev*. Ljubljana: GV Založba.
30. Maslow, Abraham H. 1982. *Motivacija i ličnost*. Beograd: Nolit.
31. Mirčeva, Jasmina, Zvonka Pangerc Pahernik in Marko Radovan. 2001. Vsebina, vrste, namen izobraževanja in uporabnost znanja. V *Udeležba prebivalcev Slovenije v izobraževanju odraslih*, ur. Vida A. Mohorčič Špolar, 48-77. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
32. Možina, Stane. 1991. Kariera. *Revija za razvoj* VII (8): 30-33.
33. ---, ur. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
34. *Podjetniška kolektivna pogodba podjetja X*. 2005. Interno gradivo.

35. Sabadin, Katja. 2004. *Karierna sidra in vrednote mladih perspektivnih kadrov v banki: primerjava mladih in vodstvenih kadrov*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
36. Simonsen, Peggy. 1997. *Promoting a Development Culture in Your Organization: Using Career Development as a Change Agent*. Palo Alto California: Davies-Black Publishing.
37. Schein, Edgar H., Ph. D. 1990. *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. San Francisco, California: Jossey-Bass/Pfeiffer.
38. *Splošna deklaracija človekovih pravic*. 1948. Dostopno prek: <http://www.varuh-rs.si/pravni-okvir-in-pristojnosti/mednarodni-pravni-akti-s-podrocja-clovekovih-pravic/organizacija-zdruzenih-narodov/splosna-deklaracija-clovekovih-pravic/> (13. marec 2009)
39. Svetlik, Ivan. 1995. Kakovost delovnega življenja. V *Statistika dela, delovnih in življenjskih pogojev*, ur. Irena Tršinar in Irena Ograjenšek, 333. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
40. ---, Jože Glazer, Alenka Kajzer in Martina Trbanc, ur. 2002. *Politika zaposlovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
41. Trbanc, Martina. 1992. Mladi na trgu delovne sile. V *Zaposlovanje*, ur. Branka Preželj in Ivan Svetlik, 125-144. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
42. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
43. Uhan, Stane. 1998. Motivacija za delo. *Organizacija* 31 (9): 518-527.
44. Vehovar, Urban. 2004. Nepotizem v Sloveniji. *Manager* 4 (11): 44-48.
45. Werner, Jon M. in Randy L. DeSimone. 2009. *Human Resource Development*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
46. Werther, William B. in Keith Davies. 1986. *Personnel Management and Human Resources*, 2nd Edition. Singapore: McGraw-Hill Book Company.
47. *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR)*. Ur. l. RS 42/2002 Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r00/predpis_ZAKO1420.html (26. februar 2009).
48. *Zloženka podjetja X*. 1979. Interno gradivo.
49. Zupan, Nada. 2002. Plače in nagrajevanje zaposlenih. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 291-324. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.