

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sandra Urbanija

Kariere žensk iz različnih generacij

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sandra Urbanija

Mentorica: red. prof. dr. Nevenka Černigoj-Sadar

Kariere žensk iz različnih generacij

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

ZAHVALA

Za pomoč in odlično mentorstvo se zahvaljujem red. prof. dr. Nevenki Černigoj-Sadar.

Zahvaljujem se tudi vsem osebam, ki so sodelovale v anketi.

Hvala najbližjim in prijateljem, da so verjeli vame, me spodbujali in nudili pomoč na poti do zaključka študija.

Kariere žensk iz različnih generacij

Danes igrajo vseživljenjsko učenje, fleksibilnost in zaposljivost pomembno vlogo pri izgradnji uspešne delovne kariere. Vse večji poudarek je na ustrezni izobrazbi, ki je večinoma pogoj za kakršnokoli napredovanje, v nekaterih primerih je pomembnejša celo od izkušenj. Poleg tega je pomembno tudi načrtovanje kariere, ki v zadnjem času ne temelji na organizaciji, temveč na posamezniku in je spolno določeno. Za ženske je značilno, da se morajo ukvarjati tudi s problemom izbire med družino in kariero ter ostalimi ovirami, ki jih na poti do uspeha dodatno obremenjujejo. Vedno več je primerov, ko se načrtovanje družine in ustvarjanje skupnega domovanja s partnerjem pomakne v trideseta leta ali kasneje. V diplomski nalogi sem raziskovala, ali obstajajo razlike med karierami žensk iz dveh različnih generacij, ki so na vodstvenih položajih. V anketi, ki je bila opravljena v velikem slovenskem podjetju na področju uslug, je bilo v vsako skupino zajetih devet udeleženk. Ugotovila sem, da je med srednjo generacijo več žensk, ki načrtujejo kariero v primerjavi z ženskami iz mlajše generacije. Toda napredovanje žensk mlajše generacije je v organizaciji hitrejše kot napredovanje žensk srednje generacije. Razloga za hitrejše napredovanje mlajše generacije sta višja stopnja izobrazbe ob začetku karijerne poti in višja motivacija.

Ključne besede: poklicna kariera, ženske, napredovanje.

Women career from different generations

At the present time, lifelong learning, flexibility and employability are all vital factors when it comes to building a successful career. The growing emphasis is on appropriate education, which is mainly a condition for any progress, in some cases is even more important than experience. Also at the forefront is career planning; which is no longer based on organization but on the individual and it is gendered. It is distinctive of women to run into the problem of having to decide between family and career, which is only one of the many obstacles they are faced and burdened with in the course of their paths to success. There are more and more cases, where family planning and creating common home with partner are moved to thirties or later. In my diploma I have researched whether differences exist among careers of women of two different generations who are in executive positions. The survey, which was carried out at a big Slovenian company in the field of services, included nine participants for each group. My findings were that there are more women in the middle generation planning a career, compared to the women from the younger generation. However, the promotion in the organization among the women of the younger generation is rapider than that of the women of the middle generation. The reasons behind this are a higher level of education at the beginning of career path, and higher motivation.

Key words: working career, women, promotion.

KAZALO VSEBINE

1 UVOD.....	8
2 OPREDELITVE POJMA KARIERE.....	10
2.1 Pregled definicij o karieri	10
2.2 Pojmi v pomenski zvezi s kariero.....	14
3 TEORIJE O KARIERI	18
3.1 Teorija Donalda Superja.....	18
3.2 Driverjev model kariernih vzorcev.....	21
3.3 Teorija kariernih sider	23
3.3.1 Tehnično / funkcionalno sidro.....	25
3.3.2 Menedžersko sidro.....	25
3.3.3 Sidro avtonomije / neodvisnosti	25
3.3.4 Sidro varnosti / stabilnosti	25
3.3.5 Sidro kreativnosti in podjetništva.....	26
3.3.6 Temeljna identiteta	26
3.3.7 Raznolikost	26
3.3.8 Službovati za druge	27
3.3.9 Moč, vpliv in kontrola	27
3.3.10 Ali ima oseba lahko več sider hkrati?.....	27
3.3.11 Ali se karierna sidra spreminjajo?	27
3.4 Teorija socialnega učenja	28
3.5 Holistični model poklicne in življenjske izbire	29
3.6 Teorija samoučinkovitosti	30
4 RAZVOJ KARIERE	31
4.1 Razvoj kariere pri posamezniku	31
4.2 Model za razvoj kariere	32
4.3 Vloga organizacije pri upravljanju kariere posameznika in psihološka pogodba	33
4.4 Načrtovanje kariere in vloga izobraževanja	35
5 ŽENSKESKE IN KARIERA.....	39
5.1 Vrednote	40
5.2 Gospodinjstvo.....	41
5.3 Diskriminacija na delovnem mestu	42

5.4 Materinstvo	43
6 RAZISKOVALNA METODOLOGIJA	44
6.1 Predstavitev metodologije	44
6.2 Cilji in hipoteze	45
7 REZULTATI RAZISKAVE	46
7.1 Demografski podatki	46
7.2 Zaposlitev	48
7.3 Poklicna vizija	56
7.4 Gospodinjstvo	59
8 PREVERJANJE HIPOTEZ IN UGOTOVITVE	62
9 SKLEP	66
10 LITERATURA	70
PRILOGA	73
Priloga A: Anketni vprašalnik	73

KAZALO TABEL

TABELA 1.1: SODOBNO IN TRADICIONALNO POJMOVANJE KARIERE	13
TABELA 7.2: OPIS DRUŽINE ANKETIRANE OSEBE	60

KAZALO SLIK

SLIKA 3.1: SEGMENTNI MODEL POKLICNEGA RAZVOJA	21
---	----

KAZALO GRAFOV

GRAF 7.1: IZOBRAZBA ANKETIRANIH OSEB	46
GRAF 7.2: ZAKONSKI STAN ANKETIRANIH OSEB	46
GRAF 7.3: ŠTEVILO OTROK, KI JIH IMAJO ANKETIRANE OSEBE	47
GRAF 7.4: POMEN PODROČIJ ŽIVLJENJA	48
GRAF 7.5: POMEN ZAPOSLOTITVE	48

GRAF 7.6: STOPNJA IZOBRAZBE OB VSTOPU NA TRG DELOVNE SILE.....	49
GRAF 7.7: ŠTEVILO ZAMENJANIH ORGANIZACIJ PRED PRIČETKOM DELA V TRENUTNI ORGANIZACIJI.....	50
GRAF 7.8: ŠT. ZAMENJANIH DELOVNIH MEST V ORGANIZACIJI.....	51
GRAF 7.9: SUBJEKTIVNA OCENA KARIERE OD PRVE ZAPOSLOTVE NAPREJ.....	52
GRAF 7.10: SUBJEKTIVNA OCENA GLEDE HITROSTI NAPREDOVANJA OD PRVE ZAPOSLOTVE NAPREJ	53
GRAF 7.11: DEJAVNIKI ZNOTRAJ ORGANIZACIJE, KI OVIRAJO KARIERO	54
GRAF 7.12: DEJAVNIKI ZUNAJ ORGANIZACIJE, KI OVIRAJO KARIERO	55
GRAF 7.13: ALI STE IMELE ŽE NA ZAČETKU KARIERE IZDELANO POKLICNO VIZIJO?.....	56
GRAF 7.14: OSEBE, KI SO VPLIVALE NA POKLICNO VIZIJO ŽENSK.....	57
GRAF 7.15: PREDSTAVE O KARIERI OB PRIČETKU DELA V PODJETJU, V KATEREM SO OSEBE ZAPOSLENE	58

1 UVOD

Kariera danes ni povezana le z najpomembnejšimi delovnimi mesti, ampak jo enačimo tudi z uspehi, ki jih ljudje dosežejo na istem nivoju, drugih področjih in z delom na poti navzdol. V tesni povezavi je s pojmom planiranje karierne poti, za katerega se je že velikokrat izkazalo, da je prej izjema kot pravilo. Vzrokov je lahko več: dva pomembnejša, ki predstavljata skrajnosti, sta turbulentno in nepredvidljivo okolje, ki onemogoča načrtovanje kariere in prepričanje ljudi, da je njihova zaposlitev varna, tako kot je bila pred dvajsetimi leti. Kariera in načrtovanje le-te je danes pomemben proces, ki se ne začne ob vstopu na trg dela. O tem bi morale osebe premišljevati že v srednješolskih letih, saj je izobrazba pomemben del, ki vpliva na izbor poklica in posledično kariere.

Poleg omenjenih težav se mora ženski spol soočiti še z dodatnimi. Različna literatura navaja, da ženske že od nekdaj nimajo enakopravnega položaja, zlasti zaradi prepričanja, da bi morale ostati doma in se ukvarjati z njihovo »primarno« nalogo: gospodinjiti in vzgajati otroke. Zato popolne enakopravnosti ženske do danes, razen na papirju, še niso dosegle.

Namen diplomske naloge je ugotoviti, ali obstajajo razlike v kariernih vzorcih dveh različnih generacij žensk na položaju nižjega managementa v velikem slovenskem podjetju na področju uslug. V anketo bom vključila dve skupini žensk različnih starosti: mlajšo generacijo, ki je stara med 25 in 35 let, in srednjo generacijo, ki je stara med 40 in 50 let. Primerjala bom, katera skupina je rezultate dosegala hitreje, kakšna je bila njihova izobrazbena struktura ob vstopu na trg dela, motivacija na področju dela in samo načrtovanje kariere. Zastavila sem si tri hipoteze. Izhodiščna hipoteza se glasi:

Hipoteza 1: Napredovanje žensk mlajše generacije je hitrejše kot napredovanje žensk srednje generacije.

Ostali dve hipotezi pa sta:

Hipoteza 1.1: Razloga za hitrejše napredovanje mlajše generacije sta višja stopnja izobrazbe ob začetku karijerne poti in višja motivacija.

Hipoteza 1.2: Več žensk v mlajši generaciji načrtuje kariero v primerjavi z ženskami v srednji generaciji.

Vsebinsko je diplomska naloga razdeljena na več, med seboj povezanih, sklopov.

Drugo poglavje bo namenjeno opredelitvi pojma kariere, ki bo vsebovalo pregled definicij o karieri in kratko predstavitev pojmov, povezanih s kariero.

Tretje poglavje bo vsebovalo kratek pregled teorij kariere, ki upoštevajo in imajo poudarek na življenjskem ciklu in vrednotah.

Četrto poglavje bo namenjeno razvoju kariere. Poglavje bo dalo poudarek na pomembnosti razvoja kariere pri posamezniku, predstavilo bo model za razvoj kariere, opisovalo vlogo organizacije pri upravljanju kariere posameznika, pomen psihološke pogodbe in vlogo izobraževanja pri načrtovanju kariere.

V petem poglavju bom na kratko predstavila pomembne dejavnike, s katerimi se soočajo ženske v življenju in lahko pomembno vplivajo na potek njihove kariere.

V empiričnem delu bo predstavljena primerjava med dvema skupinama žensk, zaposlenih na delovnem mestu nižjega managementa v veliki slovenski organizaciji na področju uslug.

Osmo poglavje bo namenjeno ugotovitvam, narejenih na osnovi empiričnih podatkov, in razlagi le-teh.

Zadnji del naloge bo namenjen sklepnim razmišljanjem.

2 OPREDELITVE POJMA KARIERE

2.1 Pregled definicij o karieri

Prve opredelitve kariere segajo v čas industrijske revolucije zaradi potreb po spremembah v neosebni industrijski sistem. Raziskovalci so se prvič začeli zanimati za razlike med posamezniki in njihovim vedenjem in nastale so prve študije o človekovih sposobnostih in institucije za raziskovanje človekovega vedenja. Do osamosvojitve se je beseda pri nas zelo malo uporabljala, ker je imela negativen prizvok, predvsem zato, ker se je beseda povezovala s hitrim napredovanjem v poklicnem in političnem okolju, kar pa je v tedanjem času pomenilo sinonim za povzpetništvo. To pa ni bilo v skladu z etičnimi načeli (Cvetko 2002, 19, 45).

Pojem kariera (*carriere*) je francoskega izvora. *Leksikon Cankarjeve založbe* (Dolinar in Knop 2003, 466) jo razlaga kot »življenjsko oziroma poklicno pot«, pomeni pa tudi »narediti kariero, naglo napredovati«. *Veliki slovar tujk* (Tavzes 2002, 551) jo med drugim označuje podobno: je »potek življenja, življenjska pot, poklicna pot«.

Na področju strokovne razlage pojma kariera naletimo na številne neenotne opredelitve. Največ so se s pojmom ukvarjali v tuji strokovni literaturi, zadnje čase pa so se s tem področjem začeli ukvarjati tudi slovenski avtorji. Najbolj znane definicije kariere so naslednje.

Van Maanen, Schein in Flipo so mnenja, da »naj bo kariera mobilna ali stabilna, vedno predstavlja organizirano pot, ki jo posameznik prehodi skozi čas in prostor« (Maanen in drugi v Brečko 2006a, 29).

Werther in Davis sta kariero definirala kot »vsa dela, ki jih posameznik opravlja v svojem poklicnem življenju« (Werther in Davis 1986, 258).

V literaturi največkrat zasledimo ti dve teoriji, poudarjata pa predvsem sestavine pojma kariera. Na drugi strani pa imamo teorije, katere pojmujejo pojem kariera predvsem kot proces.

Noe kariero definira kot »vzorec izkustev, povezanih z delom, ki zajema posameznikovo pot v življenju« (Noe v Gedro 2009, 54).

Ena takih je tudi teorija **Tidmarsha**, za katerega je kariera »razvoj skozi življenje in še posebej napredovanje v posameznikovem poklicu« (Tidmarsh v Brečko 2006a, 29).

Starejša definicija opredeljuje kariero kot sklop individualnih izkušenj ter odnosov do dela, ki se oblikujejo in spreminjajo tekom delovne dobe posameznika (Hall v Egan in drugi 2006, 446).

Če je nekoč kariera pomenila visoko raven delovne zavzetosti in napredovanje, pa jo v današnjem času **Greenhaus** razume kot vzorec delovnih izkušenj, ki usmerjajo človekovo življenje. Avtor trdi, da so danes za kariero pomembnejše izkušnje in njihova kronologija, pri čemer ni pomembno le, da gre za vertikalne premike (Greenhaus in Callanan 1993, 12).

Razlike zaradi ogromnih sprememb v pojmovanju kariere med starejšim in novejšim definicijami sta povzela **Feldman in Arnold** (Feldman in Arnold 1985, 68–69):

1. Nekoč je bil pojem povezan s poklici, ki imajo visok status in na katerih je možno hitro napredovanje. Danes pa označuje zaporedje vrst dela, ki jih opravljamo v poklicni zgodovini, ne glede na organizacijsko raven in ne glede na vrsto poklica.
2. Včasih je kariera pomenila vertikalno mobilnost, danes pa kariera ni več le sinonim za zaposlenost v le enem poklicu in organizaciji. Zaradi razmer na trgu dela se vse več posameznikov odloča za različne oblike kariere na različnih področjih in organizacijah.
3. Sprva se je pojem nanašal le na en poklic v organizaciji. V sodobnem času so vse pogostejši premiki v horizontalni smeri, saj ljudje ne želijo prevzemati večje odgovornosti in zahtevnejših nalog. Ker so zadovoljni na delovnem mestu, ki ga opravljajo, se zaposleni rajši odločajo za selitev na drugo delovno področje.

4. Včasih se je kariero povezovalo z organizacijo, ki ima popoln nadzor nad posameznikovo kariero. Danes je značilno, da mora za kariero najprej poskrbeti posameznik sam.

S pojmom so se ukvarjali tudi slovenski strokovnjaki, ki so kariero opredelili na različne načine. **Florjančič in Možina** (v Možina in drugi 1984, 88) menita, da »ko načrtujemo posameznikov razvoj, moramo poudariti celovitost posameznikovega osebnega razvoja, ki je rezultat razvoja osebnosti, strokovnega razvoja in delovnega razvoja, to je doseganja delovnih rezultatov v organizaciji ali delovni skupini«. Teorija je zanimiva zaradi poudarka na treh komponentah razvoja kariere: strokovnem razvoju (izobraževanje, izbira poklica, usposabljanje), osebnostnem razvoju (razvoj vrednost, stališč in interesov, ki s sposobnostmi in znanjem tvorijo celovito osebnost) in delovnem razvoju (uspeh na strokovnem področju, kamor sodi tudi delovna kariera).

Možina in drugi menijo, da je kariera tesno povezana s poklicno vlogo posameznika, predvsem z njegovimi rezultati. Ko govori o delovni karieri, misli predvsem na delovne naloge, ki jih je opravljal, jih opravlja in jih bo opravljal tudi v prihodnje. Tako nam pot pokaže mejnike, napredek, krivulje, vzpone in padce, ki uspešne kariere ločijo od neuspešnih delovnih karier (Možina in drugi 1984, 105).

Lipičnik in Mežnar ugotavljata, da je kariera »načrtovano ali nenačrtovano zaporedje del ali aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja, samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem času« (Lipičnik in Mežnar 1998, 179–180).

Tudi slovenski psiholog **E. Konrad** (Konrad v Brečko 2006a, 31) je razlike strnil v pet postavk (glej Tabelo 1.1).

Tabela 1.1: Sodobno in tradicionalno pojmovanje kariere

Tradicionalno pojmovanje kariere	Sodobno pojmovanje kariere
1. Zagotovljena je polna zaposlenost.	1. Polna zaposlenost izgublja pomen.
2. Stabilna in enosmerna poklicna pot.	2. Poklicne poti so neenakomerne, pretrgane in različno intenzivne.
3. Razvoj kariere pomeni premik navzgor.	3. Razvoj kariere lahko pomeni tudi premik vstran ali navzdol.
4. Razvoj kariere zadeva predvsem poklicno življenje.	4. Na razvoj kariere vplivajo družina, različne življenjske vloge, ki so povezane z zaposlitvijo.
5. Razvoj kariere je usmerjen predvsem na nove in mlajše zaposlene.	5. Učenje in spremembe se pojavljajo v vseh obdobjih in stopnjah kariere.

Vir: Konrad v Brečko (2006a, 31).

Zaradi sprememb, koncept kariere dobiva vse bolj nevtralen pomen pri opredeljevanju poklicne poti, zajema vse širši spekter (poleg delovnih izkušenj še vlogo zasebnega življenja, družine in čas nezaposlenosti), vzorci kariere so vse bolj pestri in večsmerni, vse večji poudarek je na osebnem razvoju posameznika, ki skrbi tudi za razvoj lastne kariere (Možina 2002, 73).

Arthur in Rousseau (Arthur in Rousseau v Baruch 2006, 135) menita, da je prišlo do velike razlike v pojmovanju med tradicionalno kariero, ki je predstavljala zaposlitev posameznika pri enem ali dveh delodajalcih, in mnogovrstnimi karierami, ki predstavljajo različne krajše kariere posameznika. Obstajajo različni trendi, ki so si med seboj nasprotujoči: hitra rast v določenih območjih na eni strani in zmanjševanje trgov in recesija na drugi strani, deregulacija na posameznih trgih nasproti naraščajoči regulaciji na drugih trgih ipd. Trendi se nanašajo tudi na geografska območja, demografske spremembe v delovni sili in razvoj tehnologije. Sistem se seveda ni popolnoma spremenil, saj tradicionalno pojmovanje kariere v praksi še obstaja zaradi določene stopnje stabilnosti in želje posameznikov po varnosti (Peiperl in Baruch v Baruch 2006, 135).

Baruch meni, da se vzorci razvijajo v smeri od stabilnih in linearnih kariernih sistemov k prehodnim in dinamičnim sistemom. Po njegovem mnenju se je potrebno zavedati, da spremembe ne pomenijo vedno izboljšave, saj jih veliko propade zaradi nezaupanja, cinizma in slabe izvedbe programov (Baruch 2006, 135–136).

Tudi vloga organizacije pri oblikovanju kariere ni popolnoma zanemarljiva. Zaradi naglih sprememb v prihodnosti na področju nove tehnologije in vse večjega znanja

posameznikov zaposleni potrebujejo pogostejše razvijanje in urjenje znanja in sposobnosti, kar pa mora organizacija tudi dobro izkoristiti (Baruch 2006, 135).

Spremenil se je tudi pogled na kariero, saj so se razvili novi pristopi za menedžerje pri razvijanju kariere tako na individualni in organizacijski ravni (Peiperl in Baruch v Baruch 2006, 135).

V zadnjem času se pojem kariere širi tudi na področje prostega časa oziroma časa nezaposlenosti (Brečko 2006a, 31). Na odločitve v zvezi s kariero pa močno vplivajo tudi družina in ostala socialna okolja, kar bom podrobneje predstavila tudi v nadaljevanju.

2.2 Pojmi v pomenski zvezi s kariero

Pojem kariere se povezuje tudi z nekaterimi drugimi pojmi. V današnji strokovni literaturi največkrat zasledimo pojme kot so planiranje kariere, upravljanje s kariero, razvoj kariere, sistem za upravljanje s kariero ter nekatere druge, zato jih bom v nadaljevanju predstavila.

Leibowitz in drugi (1986, 4) so pojem **planiranje kariere (Career Planning)** označili kot proces, v katerem posamezniki ugotavljajo lastne spretnosti, vrednote in interese. Pri tem ocenjujejo, katere možnosti jim ustrezajo ter si postavljajo cilje in plane za doseganje le-teh.

Planiranje kariere poteka na učnih delavnicah, kariernih centrih, s pomočjo poklicnega svetovanja in uporabo knjig o delu. Tudi Simonsenova meni, da je »pojem planiranja kariere historično povezan s posameznikovo odgovornostjo za razvoj na delovnem mestu«. (Simonsen v Cvetko 2002, 49). Opredelitve pojma so si danes dokaj enotne, saj se vse nanašajo na proces in cilje.

Pomembno se je zavedati, da planiranje kariere temelji na posamezniku, ki mora sam ugotoviti, kaj hoče doseči v življenju, si zastaviti cilje, narediti načrt in ga nato tudi uresničiti. Razvijati mora predvsem sposobnosti, ki jih bo potreboval za doseg cilja. Vlogo ima tudi organizacija, vendar le kot sredstvo za lažje doseganje zastavljenega cilja. V večini primerov planira kariere za ključne delavce v organizaciji z namenom, da jih pripravi na turbulentno okolje.

Načrtovanje kariere je »proces, ko posameznik ugotavlja lastna prepričanja, vrednote, interese, svoje posebne sposobnosti in tudi omejitve, potrebe v različnih življenjskih obdobjih, si v skladu z njimi postavi realne in merljive cilje ter načrtuje učne in delovne aktivnosti, s katerimi bo v določenem času dosegel želene cilje«. Načrtovanje kariere se lahko nanaša na krajše ali daljše obdobje. Ko enkrat dosežemo cilj, si zastavimo nov izziv, ki ga želimo doseči, lahko pa pride do situacije, ko nas okoliščine prisilijo, da znova opredelimo ali spremenimo cilje v zvezi s kariero. Pomembno je, da se zavedamo, da je načrtovanje kariere vseživljenjski proces (Brečko 2006a, 35).

Pojma načrtovanje in planiranje kariere sta si zelo podobna, saj praktično opisujeta eno in isto stvar. Do razlike prihaja predvsem zaradi prevajanja in drugačnega izbora besed strokovnjakov.

Oblikovanje kariere je Lipič pojasnila kot »proces, v katerem posameznik sam ali s pomočjo organizacije pregleduje dosedanje kariero, svoje motive, znanje, vrednote in spretnosti, ocenjuje priložnosti ter oblikuje karierno vizijo ali si zastavlja cilje v karieri in pot do njih« (Lipič 1992, 11).

V povezavi s pojmom kariera je tudi pojem **upravljanje samega sebe**. V Sloveniji ga je uporabil Mayer, ki meni, da gre za uresničevanje individualne vizije z lastnimi močmi. Individualna vizija je po njegovem mnenju uresničevanje podobe samega sebe v prihodnosti. Nastajanje vizije je ponavadi nezaveden proces oblikovanja vrednot, pri tem pa se ustvarja motivacija, ki je ponavadi trajna. Vključuje vse dimenzije človekovega intelekta: racionalnega, čustvenega, intuitivnega, estetskega, etičnega, moralnega itd. Vizija je obenem začetna faza strateškega razmišljanja o lastnih prednostih, slabostih, priložnostih in tveganjih (Mayer v Brečko 2006a, 35).

Vodenje kariere zajema ocenjevanje, vrednotenje lastne poklicne poti in presojanje, v katere poklicne aktivnosti je smiselno vpeti lastne interese, zmožnosti in motive. Zahteva problemski pristop, katerega ne morejo nadomestiti racionalni nasveti in izkušnje drugih ljudi (Konrad v Brečko 2006a, 36).

Pojem **razvijanje kariere (career development)** »se nanaša na praktično uresničevanje kariernih načrtov« (Werther in Davis 1986, 270). Razvoj kariere se po Wertherju in Davisu nanaša na ves trud, ki ga posameznik vloži v to, da uresniči zastavljene cilje, ki se nanašajo na kariero. Prizadevanja so lahko samo s strani posameznika, lahko pa sodeluje tudi kadrovski oddelek v organizaciji. Najprej je bilo povezano le s posameznikom, zato se je govorilo o posameznikovem uresničevanju kariere. Pri tem so potrebne določene aktivnosti: delovna uspešnost, izstopanje v delovni skupini, lojalnost organizacij, mentorstvo, sponzorstvo in odpoved službe, če so možnosti za doseganje kariernih ciljev drugje večje.

Leta 1994 je Ameriško združenje za usposabljanje in razvoj posodobilo definicijo o razvijanju kariere:

Razvijanje kariere je stalen proces, pri katerem planiramo in vodimo proces proti želenemu osebnemu delu in življenjskim ciljem. Razvijanje pomeni rast, stalno pridobivanje in uporabo sposobnosti. Razvoj kariere je rezultat planiranja posameznikove kariere in organizacijskih predvidevanj, možnosti in pomoči, ki se kaže kot sodelovalni proces, ki je idealen. Namen razvijanja kariere je zagotoviti čim popolnejšo skladnost med interesi posameznika in njegovimi sposobnostmi in potrebami ter potrebami na delovnem mestu in v organizaciji. Tudi organizacije vedno bolj gledajo na razvoj kariere kot sredstvo povezovanja med posameznikovimi cilji in potrebami organizacije (Simonsen v Cvetko 2002, 48).

Uresničevanje kariere je slovenska različica pojma »career development«, ki ga je uvajala Lipič. Pojem zajema dejavnosti, ki izvirajo iz posameznikovih ciljev in mu jih pomagajo doseči. Uresničevanje kariere so torej prizadevanja, ki se jih nekdo loti, da bi dosegel cilje, ki si jih je zastavil glede kariere (Lipič 1992, 12).

V povezavi s pojmom kariera je tudi **sistem za razvijanje kariere (career development system)**. Pojem je danes uporabljen široko, opredeljujejo pa ga kot »organizirano, formalizirano in planirano prizadevanje za doseganje ravnotežja med posameznikovimi kariernimi potrebami in zahtevami organizacije po določeni delovni sili. S tem se povezujejo aktivnosti zaposlenih in managerjev s politiko in postopki organizacije« (Leibowitz in drugi 1986, 4).

Zadnji izmed pojmov, ki ga je potrebno razjasniti je **strateško upravljanje kariere (strategic career management)**, ki poudarja, da morata organizacija in posameznik oblikovati in imeti lastno strategijo glede kariere. Tako kot je za organizacijo značilno, da se pripravlja na tržne spremembe, tako mora tudi posameznik predvideti bodočo smer razvoja delovne sile. Le tako je namreč pripravljen na prihodnost. To je tudi prvi korak pri upravljanju karierne strategije (Simonsen v Brečko 2006a, 37).

3 TEORIJE O KARIERI

Raziskovanje vedenja posameznika na delovnem mestu je posledica industrijske revolucije v 18. stoletju. Prve teorije o karieri in njenem razvoju izhajajo namreč iz začetnih raziskovanj o človekovih zmožnosti, fizičnih in umskih značilnosti, individualnih razlikah itd. Pregled teorij odseva značilnosti dela in določenega časovnega obdobja in se od enostavnih opisov vrst dela ter sposobnosti posameznikov, ki so potrebne za opravljanje dela, pomika na področje samoaktualizacije, v novejšem času pa na področje posameznikovih vrednosti in uresničevanja njegove samopodobe. Omenjeni premik je predvsem posledica spremembe dela, saj teorije odsevajo takratno razumevanje in priznavanje osebnošnega razvoja odraslih (Brečko 2006a, 49).

Na področju teorij o razvijanju kariere še ni enotne tipologije. Avtorji jih različno klasificirajo zato, ker ocenjujejo nekatere teorije za pomembnejše od ostalih teorij o razvoju kariere. Znano je, da so prve teorije povsem statične, ko pa se pomikamo v novejšo zgodovino, se začuti vpliv psihološke, andragoške, kadrovske in pedagoške stroke. Za slednje spoznanje je človek subjekt, ki se osebno spreminja, zori in uči vse življenje. Posledično so tudi teorije postale vse bolj razvojne in dinamične. Novejše teorije se ne naslanjajo več toliko na znanje in sposobnosti, temveč bolj iščejo vzroke odločitev na področju človekovih vrednot. Organizacije se zato bolj soočajo z izzivi, kako zadovoljiti potrebe posameznika in oblikovati delo, ki mu bo ustrezalo (Brečko 2006a, 29–34).

V nadaljevanju bom predstavila teorije, ki so najpomembnejše za karierni razvoj: predstavila bom za diplomsko nalogo pomembne teorije, torej tiste, ki upoštevajo in imajo poudarek na življenjskem ciklu in vrednotah, saj so bolj povezane s hipotezami, ki jih bom predstavila v diplomski nalogi.

3.1 Teorija Donalda Superja

Teorija Donalda Superja je razvojna teorija, ki temelji na predpostavki, da je karierni razvoj dolgotrajen proces, ki se odvija preko celotnega življenjskega obdobja

posameznika. Teorija, ki jo je avtor šestdeset let postopoma razvijal, je za tisti čas prinesla kar nekaj novosti. Nastale so štiri skupine karier, in sicer: stabilna, konvencionalna, nestabilna in mnogovrstna. Obenem je proučeval tudi pojav »zaposlitvene zrelosti« in ugotovil, da so poklicne odločitve bolj povezane z inteligenco kot starostjo posameznika (Zunker v Cvetko 2002, 23).

Razvoj kariere po Superju (Leibowitz in drugi v Cvetko 2002, 23–24) pomeni uresničevanje koncepta o sebi in preizkušanje omenjenega koncepta v realnosti. Poklicne odločitve so pomenile trajen proces poklicnega razvoja in prilagajanja. Oblikoval je pet stopenj poklicnega razvoja v celotnem zaposlitvenem obdobju:

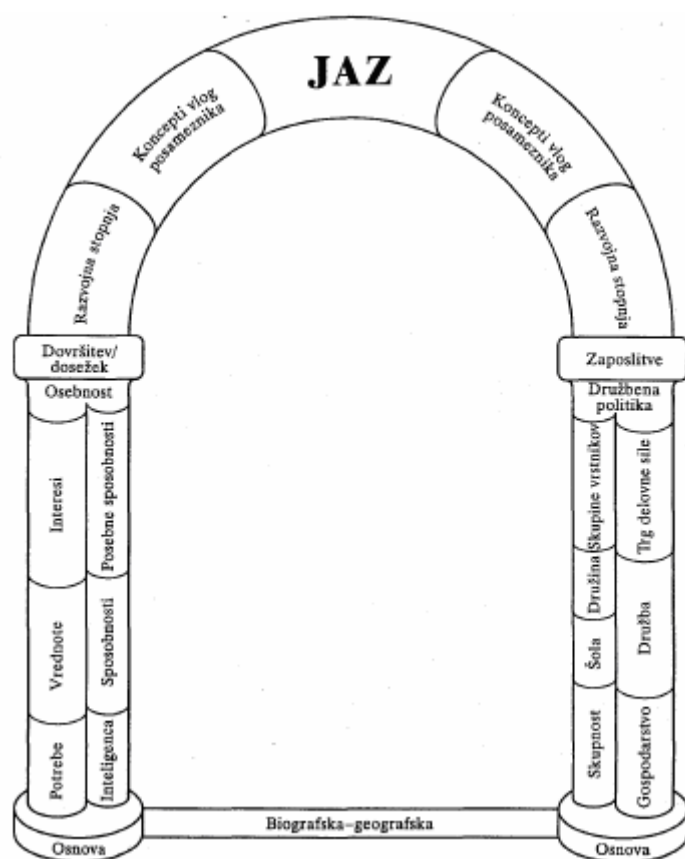
1. Obdobje rasti (od rojstva do 14. leta): posameznik razvija sposobnosti, stališča, interese in potrebe pri uresničevanju koncepta o sebi prek identifikacije s ključnimi osebami v družini in šoli. Interesi in zmožnosti postajajo pomembnejši v stiku z domačimi, sosedi in sošolci.
2. Raziskovalno obdobje (od 15. do 24. leta): to je faza neodločnosti, ko posameznik preizkuša ideale o sebi v okolju in pri tem zadrži tiste vidike podobe o sebi, ki mu prinašajo zadovoljstvo. Tako mladostnik preizkuša različne vloge odraslih in hkrati preizkuša tudi poklicna nagnjenja v šoli in v prostem času. Njegovi interesi, stališča in vrednote se jasniijo. Ločnico v tej fazi predstavlja prehod v delovno sfero tudi skozi delne zaposlitve.
3. Obdobje uveljavljanja (od 25. do 44. leta): posameznik si želi najti primerno življenjsko delo in si zagotoviti stabilnost in napredovanje v službi. V tej fazi si lahko človek še premisli in spremeni poklic.
4. Vzdrževalno obdobje (od 45. do 64. leta): posameznik želi zadržati mesto, ki si ga je pridobil v svetu dela. Redkejši so novi poskusi spremembe poklica, zato pa je pogostejša kontinuiteta v obstoječi smeri.
5. Obdobje upadanja, ko nastopi upokojitev (po 65. letu): v vlogi se bolje znajdejo tisti posamezniki, ki so že prej ob delu razvijali prostočasne aktivnosti.

Stopnje so pomenile okvir zaposlitvenega obnašanja in vedenja posameznika. Obdobje razvoja poklicne zaposlitve je avtor razdelil na pet faz, in sicer (Zunker v Cvetko 2002, 24):

1. Kristalizacija (od 14. do 18. leta): spoznavanje in oblikovanje zaposlitvenih ciljev skozi proces lastnih virov, interesov in vrednot ter načrtovanje želene zaposlitve.
2. Specifikacija (od 18. do 21. leta): obdobje premika od nedoločenih zaposlitvenih želja proti bolj določenim ciljem.
3. Izvrševanje (od 21. do 24. leta): obdobje zaključevanja izobraževanja za poklic in vstop v zaposlitev.
4. Stabilizacija (od 24. do 35. leta): obdobje krepitev izbranega poklica z delovnimi izkušnjami ter uporaba lastnega talenta pri izbranem poklicu.
5. Utrditev (od 35. leta): obdobje napredovanja, pridobitve statusa in senioritete v poklicni zaposlitvi.

Slika 2.1 prikazuje pomemben prispevek avtorja in sicer »model oboka«, ki ga je ustvaril za označevanje spremenljive raznovrstnosti življenjskih vlog, ki so jih subjekti izkusili v življenju. Model razlaga, kako biografske, psihološke in socioekonomske determinante vplivajo na razvoj poklicne poti. Sestavljen je iz dveh osnovnih kamnov. Prvi podpira osebo in njene psihološke karakteristike, drugi pa družbene vidike (družina, šola, skupnost, ekonomski viri itd.). Steber, ki izvira iz biološke osnove, zajema potrebe, vrednote, interese, inteligenco, sposobnosti in nadarjenost – vse, kar vodi k uspehu in tvori osebnost. Drugi steber, ki se širi iz geografskega osnovnega bloka, vključuje skupnost, šolo, družino, vrstnike, trg delovne sile, družbo in gospodarstvo – torej vse faktorje, ki se nanašajo na družbeno politiko in s tem zaposlovanje v praksi. Lok, ki povezuje stebra, je sestavljen iz razvojnih stopenj iz otroštva do odrasle dobe in razvitih konceptov vloge posameznika. Ključni del oboka je t.i. »jaz«, torej posameznik, ki je povezal osebne in družbene sile, ki so ga determinirale. Povezava obeh stebrov prikaže pomen povezave obeh sfer kot nujnost interaktivnega vpliva obeh sfer za stabilno delovanje osebnosti v času razvoja in rasti posameznika (Zunker v Cvetko 2002, 24–26).

Slika 3.1: Segmentni model poklicnega razvoja



Vir: Zunker v Cvetko (2002, 25).

Sporočilo Superjeve teorije je, da je interaktivno učenje temeljni koncept, ki oblikuje ključni kamen oboka, t.i. »jaz«, medtem ko posameznik srečuje ljudi, ideje, dejstva v svojem osebnem razvoju. »Razmerje vseh segmentov modela osvetljuje globoke interaktivne vplive v procesu poklicnega razvoja. Integracija življenjskih dejavnosti in razvojnih stopenj je primarni primer zaznavanja poklicnega razvoja. Programi za usmerjanje poklicnega razvoja morajo uporabljati širok spekter svetovalnih tehnik in intervencijskih strategij« (Zunker v Cvetko 2002, 26). To sporočilo je Super širil več desetletij.

3.2 Driverjev model kariernih vzorcev

V letu 1987 je Driver ugotovil, da kljub veliki raznolikosti karier obstaja nekaj kariernih vzorcev, ki jim vsak posameznik sledi. Vzorci temeljijo na osebnih potrebah in aspiracijah, ki jih posameznik skuša zadovoljiti v zaposlitvenem obdobju. Meni, da je zavedanje posameznika o osebnih kariernih potrebah in aspiracijah pomemben del

njegovega kariernega razvoja. Za osnovo je postavil štiri ključne elemente (čas kariernega izbora, trajnost izbora, smer karierne spremembe, osnovni motiv) in oblikoval štiri tipe kariere (Možina v Cvetko, 37):

1. Navpična ali vertikalna kariera: njen vzorec je plezanje po lestvi na poslovodnem ali strokovnem področju. Področje kariere ostaja enako vse zaposlitveno obdobje oziroma se spreminja le, če je oseba prisiljena v zamenjavo. Razvoj lahko poteka v hierarhiji organizacije ali znotraj poklica. Motivi za ustvarjanje vertikalne kariere so dosežki, status, moč ter materialni uspeh. Grafično je kariera prikazana kot navpična postavljena lestev (Možina v Cvetko 2002, 37).

Ta kariera je ena najstarejših in najbolj znanih, saj zagotavlja možnost napredovanja, ki je odraz tako znanja kot tudi poznanstev. Posamezniki, ki se odločajo za takšno kariero, so bolj mobilni in večkrat pripravljeni prevzemati nove naloge kot posamezniki, ki se odločajo za stabilno kariero (Možina 1991, 33).

2. Prehodna ali horizontalna kariera: za ta tip je značilna pogosta sprememba delovnih mest in dela, vendar se ohranja enak nivo zahtevnosti. Zaposleni si ne želi višjega statusa, ne sprejema trajnega izbora posla, ampak se pomika od posla do posla, brez posebej določene smeri. Poglavitna motivacija za to osebo je neodvisnost, saj je po naravi oseba fleksibilna, rada ima pestrost, boji se odgovornosti in ima težave z oblikovanjem svoje poklicne identitete. Ker sprejema zelo različne vloge, posameznik postaja generalist namesto specialist. Grafično je kariera prikazana kot horizontalna položna lestev (Možina v Cvetko 2002, 37).

Takšen posameznik je dobrodošel v vsaki organizaciji, ker ima širok delovni profil. Zaradi tega je zamenljiv in prilagodljiv pri raznovrstnih delovnih nalogah. Spremembe na trgu dela ga ne prizadenejo močno, zanj so celo dobrodošle (Možina 1991, 33).

3. Stalna ali stabilna kariera: pri tem tipu kariere si posameznik izbere področje dela zgodaj in v njem ostane vse življenje. S svojim delom je zadovoljen in je

mnenja, da ne bi mogel opravljati ničesar drugega. Zelo pomembna je varnost doživljenjske službe, zadovoljstvo pa iščejo bolj v delu kot samem napredovanju, čeprav se lahko zgodi, da se včasih pomaknejo za večjim zaslužkom ali na položaj, ki zahteva več strokovnega znanja. Grafično lahko kariero označimo s poudarjenim kvadratom (Možina v Cvetko 2002, 37).

Delavec je za organizacijo, če vse teče po nespremenjenem vzorcu, zanesljiv delavec. Ob prvih spremembah pa se pojavijo težave tako za posameznika kot za organizacijo, saj se posameznik zelo težko prilagaja. Oseba s stabilno kariero povzroča težave tudi zavodu za zaposlovanje, saj jo je težko prepričati, da bi lahko prav tako uspešno opravljal tudi drugo delo (Možina 1991, 32).

4. Spiralna ali ciklična kariera: grafično ta tip kariere označujemo v obliki cikcakaste krivulje oziroma cikla. Posameznik prevzema od časa do časa povsem nove naloge, delovna mesta, celo poklice in tako spreminja karierna področja. Na področju posameznik ostane nekaj časa, lahko bi rekli za obdobje enega cikla, ki lahko traja od pet do deset let. Posamezniku s to kariero status ne pomeni veliko, cenijo pa raznolikost, kreativnost in osebno rast (Možina v Cvetko 2002, 37).

Možina (1991, 33) meni, da takšnih ljudi ni veliko, vendar jih tržno gospodarstvo in podjetništvo zahtevata vse več.

3.3 Teorija kariernih sider

Teorija kariernih sider predstavlja nov pristop k usmerjanju kariere posameznika v organizaciji. Schein je ustvaril najpomembnejšo organizacijsko teorijo o kariernem razvoju. Služi kot model za načrtovanje osebne kariere, ki je učinkovita podlaga za spoznavanje samega sebe in vrste dela, ki ga posameznik, glede na svoje kompetence, opravlja najboljše. Prvi pogoj je, da posameznik poglobljeno spozna svoje sposobnosti, vrednostni sistem in realnost posameznih delovnih mest, nato pa nastopi faza usklajevanja med posameznikom in potrebami organizacije (Vilman 2008).

Karierno sidro je pojem, ki predstavlja posameznikovo podobo o sebi, njegov lasten pogled na njegove želje, prednosti in vrednote. Podoba izvira iz izkušenj in ostane

razmeroma stabilen vzorec v življenju. Predstavlja osebno usmerjenost, ki se ji posameznik zelo težko odpove (Vilman 2008).

Karierno sidro ponazarjajo individualne razlike med posamezniki in so preizkušen instrument za razvijanje ter usmerjanje kariere, sočasno pa so tudi temelj za oblikovanje psihološke pogodbe med organizacijo in posameznikom (Brečko 2008, 286–287).

Sidra se razvijejo v prvih letih zaposlitve, ko na dan pridejo področja, ki bi jih radi uporabljali pri delu, in bistvene vrednote, ki prevladujejo v našem življenju. Ostajajo relativno trdna značilnost osebnosti skozi daljše obdobje in določajo tudi vrsto dela, pri katerem bi posameznik najbolje izkoristil svoje potencialne. Čeprav nam v karieri uspe zadovoljiti široko paleto potreb, niso vse enako pomembne, zato je pomembno vedeti, katerim od njih bomo dali prednost v primeru, ko ne moremo zadovoljiti čisto vseh (Vilman 2008).

Za jedro proučevanja teorija jemlje posameznika, vendar upošteva, da je le-ta v tesni povezavi z organizacijo. Razvoj kariere je za avtorico dvosmeren proces: na začetku kariere organizacija socializira posameznika, kasneje pa posameznik z vnašanjem sprememb vpliva na organizacijo. Teorija upošteva spoznanje, da ne poznamo le vertikalnega ustvarjanja kariere, ampak tudi horizontalnega, in premike proti centru – sistem tako imenovanega internega ustvarjanja kariere v določeni organizaciji. S pomočjo tridimenzionalnega modela napredovanja se organizacijam ponuja razmišljanje, kaj lahko naredi, da obdrži posameznika in kako ga lahko spodbuja k razvoju. Teorija tudi prva opozori na iskanje smisla na delovnem mestu, saj je učinkovitost posameznika odvisna od zadovoljitve medsebojnih potreb oziroma primernosti menjalnega odnosa med organizacijo in posameznikom. Pri karierni odločitvi gre namreč za nekakšno psihološko zavezo, da bosta obe strani izpolnjevali dane obljube v obojestransko korist (Brečko 2008, 241–287).

Shein je na podlagi longitudinalne raziskave, ki jo je zaključil leta 1973, proučil 44 diplomantov, ki so zaključili študij pred 10–12 leti (Cvetko 2002, 53). S sodelavci je sprva opredelil pet kariernih sider, kasneje je dodal še štiri. Domneval je, da sidra pojasnjujejo odločitve udeležencev. Njegova ugotovitev je bila, da gre pri kariernih sidrih več kot za motivacijo, saj je upošteval še samoznavo talentov in sposobnosti,

motivov in potreb ter samospoznanje stališč in vrednot. V nadaljevanju bom predstavila značilnosti vsakega sidra posebej.

3.3.1 Tehnično/funkcionalno sidro

Sidro je značilno za posameznike, ki imajo velik dar in močno motivacijo za določeno specifično vrsto dela. Istovetijo se s tehničnimi in funkcionalnimi področji svojega dela, na katerih so uspešni. Delo jim mora pomeniti izziv pri katerem se lahko izkažejo, preizkušajo svoje zmožnosti in spretnosti. Za njihovo motivacijo je bistvena vsebina dela, pomembno pa jim je tudi priznanje s strani kolegov iste stroke (Cvetko 2002, 60–62).

3.3.2 Menedžersko sidro

Značilno je za posameznike, ki jih zanima vodenje. Imajo analitične in komunikacijske sposobnosti ter čustveno inteligentnost, kar je osnova za vsakega menedžerja. Posamezniki s tem sidrom menijo, da je nujno poznavanje različnih področij. Želijo imeti veliko odgovornost, sodelovati pri uspehu podjetja, imeti visok dohodek ter delo polno izzivov in možnosti za vodenje. Za njihovo delovno mesto je pomembno, da se lahko preko svojega dela poistovetijo z organizacijo (Cvetko 2002, 62–63).

3.3.3 Sidro avtonomije/neodvisnosti

Posamezniki s sidrom samostojnosti in neodvisnosti imajo potrebo, da bi delali po svoje, v skladu s svojim tempom in merili. Ne prenesejo nenehnega nadzora in omejitev, ki jim jih nalagajo pravila in postopki v organizaciji. Težijo k zaposlitvi izven birokratskih organizacij in iščejo kariere, ki so avtonomne in profesionalne. Najraje imajo jasno opisano, časovno določeno delo na svojem strokovnem področju. Sprejemljive oziroma zaželeno so pogodbene ali projektne oblike dela v obliki svetovanja. Pri delu si želijo jasno določene cilje, hkrati pa proste roke pri izbiri sredstev in način dela (Cvetko 2002, 58–59).

3.3.4 Sidro varnosti/stabilnosti

Značilno je za posameznike, ki so odgovornost za upravljanje svoje kariere pripravljeni prepustiti delodajalcem v zameno za trajanje delovnega razmerja. Čutijo potrebo po mirnosti in varnosti. Želijo, da so dogodki v prihodnosti predvidljivi in občutijo željo po pripadnosti določeni organizaciji. Zanje so pogosto privlačne službe v vladi in državni upravi. V očeh vodstva so takšni ljudje neambiciozni in boječi (Cvetko 2002, 57–58).

Obstajata dva tipa oseb, ki imata sidro varnosti oziroma stabilnosti (Cvetko 2002, 57–58):

1. Prvi tip postaja last organizacije in načrtovanje svoje kariere prepušča delodajalcu. Obstaja velika možnost, da postane nepomemben, ker je vedno pripravljen ugoditi željam delodajalca.
2. Drugi tip se povezuje po geografskem prostoru, zato je pripravljen menjati delo in organizacijo le zato, da prepreči geografsko spremembo.

Oba tipa lahko v praksi sidro varnosti zamenjata za napredovanje v karieri, vendar je pogoj, da je delo še vedno stabilno in predvidljivo. Po drugi strani, pa ljudje z manj talenta težijo k tehničnim ali vodstvenim delom v srednjem menedžmentu.

3.3.5 Sidro kreativnosti in podjetništva

Značilno je za posameznike, ki že v zgodnji mladosti ali v začetku kariere ugotovijo, da v njih prevladuje potreba po lastnih poslih, ki jih usmerja k razvijanju lastnih izdelkov ali storitev, k ustanovitvi manjših podjetij ali k preoblikovanju že uveljavljenih poslov v skladu z lastno vizijo. Od ostalih se razlikuje po izraziti težnji po dokazovanju, da so sposobni ustvariti posle. Motivira jih širjenje posla, merilo uspeha je ustvarjanje in kopičenje bogastva (Cvetko 2002, 59–60).

Kasneje je Schein predlagal še štiri dodatna sidra:

3.3.6 Temeljna identiteta

Oseba je nagnjena k doseganju in vzdrževanju poklicne identitete. Zasedajo dela na nižjem nivoju, kjer je njihova vloga predstavljena vizualno z znaki in uniformami. Posamezniki pogosto iščejo združitev s prestižnim delodajalcem (Cvetko 2002, 54).

3.3.7 Raznolikost

Osebe iščejo raznolikost iz različnih vzrokov. Ponavadi se v tej skupini znajdejo tisti, ki imajo veliko talentov, so fleksibilni ali se kmalu naveličajo določenega dela (Cvetko 2002, 54).

3.3.8 Službovati za druge

Osebe čutijo potrebo po pomoči drugim ljudem, velikokrat skozi interpersonalne sposobnosti ali druge veščine. Primer poklica sta učitelj in zdravnik (Cvetko 2002, 54).

3.3.9 Moč, vpliv in kontrola

Sidro je lahko ločeno od managerskih sposobnosti ali pa lahko predstavlja izraziti del. Osebe s tem sidrom zasledujejo politično, učiteljsko, medicinsko ali duhovniško kariero, saj jih poklici nudijo možnost uveljavljanja vpliva in nadzora nad drugimi (Cvetko 2002, 54).

3.3.10 Ali ima oseba lahko več sider hkrati?

Sidro je definirano kot del predstave osebe, ki se v pogojih, ko izbira med več možnostmi, vedno odloči za isto sidro. Schein trdi, da »opredelitev dopušča eno sidro, torej en sklop darov, vrednot in motivov, ki je na vrhu posameznikove lestvice pomembnosti«. Vendar avtor poudarja, da obstaja večina situacij v karieri, ki omogočajo izpolnitev večih darov, vrednot in motivov hkrati, zato izbira odpade in posledično ne moremo ugotoviti, kaj se nahaja na vrhu naše vrednostne lestvice. V takem primeru se je potrebno postaviti pred hipotetične možnosti, v katerih bi bili prisiljeni izbrati in opredeliti svoje sidro. Če nobeno ni jasno izraženo, je možno, da posameznik še nima dovolj življenjskih izkušenj, da bi vedel, kaj je zanj najpomembnejše. Takrat Schein priporoča, da posameznik razišče svoje odzive na različne situacije s sistematično izbiro delovnega mesta (Schein v Sabadin 2004, 32).

3.3.11 Ali se karierna sidra spreminjajo?

Glede tega Schein meni, da »ko se karierno sidro izoblikuje, je bolj ali manj stalno. Spremembo sidra lahko povzročijo samo nove izkušnje, vendar ponavadi sidro postane le bolj diferencirano in kompleksno« (Schein v Vilman 2008).

Zadnje ugotovitve kažejo drugače: Vilman trdi, da se v današnjem času zaradi hitrih sprememb in prilagajanja situacijam pojavi dvom v trditev, da je sidro le eno. Po njenem so karierne odločitve posameznika v tesni povezavi z biosocialnimi stopnjami v njegovem življenju: različna življenjska obdobja postavljajo različne socialne vloge in s tem tudi identitete človeka, ki zahtevajo različne norme in pričakovanja. V prihodnje se zato pričakuje, da bomo v zgodnejših obdobjih zasledili več sider življenjskega sloga, organizacijske varnosti, lokacijske stabilnosti, med štiridesetim in petdesetim letom pa

več vodstvenih sider, sider čistega izziva in podjetniške ustvarjalnosti. Tudi socialna in družbena okoliščina pomembno vplivata na spreminjanje vrednot in stališč, kar vpliva tudi na menjavo kariernega sidra (Vilman 2008).

Število kariernih sider je v svoji magistrski nalogi raziskovala tudi Sabadin, ki je izvedla raziskavo o vrednotah in kariernih pričakovanjih mladih perspektivnih kadrov v preučevani banki. V ciljno skupino sta bili vključeni dve skupini, in sicer mladi ključni kadri in vodje na nižjem, srednjem in višjem nivoju. S pomočjo analize vprašalnika je ugotovila, da posameznik spreminja svoje sidro glede na socialno vlogo in interese, ki jih ima v svojem življenju. Scheinovi teoriji očita predvsem pomanjkanje celostnega pogleda na družbeno in socialno dogajanje, v katerega je posameznik vključen skozi življenje (Sabadin 2004, 101–102).

Obstajajo tudi novejšje teorije o karieri, katere bom predstavila v nadaljevanju.

3.4 Teorija socialnega učenja

Na splošno teorije učenja temeljijo na predpostavki, da je karierni razvoj odvisen od posameznikovega učenja. V današnjem času se je potrebno stalno učiti in prilagajati spremembam na delovnem mestu in okolici, zato lahko rečemo, da je učenje osrednja aktivnost načrtovanja kariere.

Krumboltz (Krumboltz v Brečko 2006a, 58) je razvil teorijo socialnega učenja in kariernega razvoja, ki temelji na življenjskih dogodkih, ki vplivajo na odločitve v zvezi s kariero. Pomembni so štirje dejavniki:

- genske predispozicije, ki predstavljajo omejitve v zvezi s kariero,
- okolje in posebni življenjski dogodki, na katere posameznik nima vpliva, vendar so odločilni za razvoj posameznikovih sposobnosti, aktivnosti in motivacije in pričakovanja v zvezi s kariero,
- učne izkušnje, ki jih posameznik pridobi z opazovanjem drugih ali z neposrednim učenjem,
- zbir sposobnosti, pod katere sodijo pridobljene delovne navade, sposobnost reševanja konfliktov, čustveno odzivanje itd.

Krumboltz tudi meni, da se vsak posameznik različno uči iz izkušenj, zato se karierne odločitve med seboj razlikujejo. Poudarek daje predvsem socialnemu učenju v okolju in ne formalnemu učenju. Pravi, da se občasno posamezniki ne odločijo za prave karierne odločitve zaradi nerealnih pričakovanj, napačnih prepričanj in nerealnih ocen svojega potenciala. Brečko pa dodaja drugo možnost, ki pravi, da imamo tudi ljudi z zelo različnimi izkušnjami, ki so se odločili za podobne kariere (Brečko 2006a, 58–59).

Prednost teorije je prepričanje, da si morajo posamezniki pri načrtovanju kariere prizadevati, da izpolnijo in razširijo svoje sposobnosti in interese ter da se morajo posamezniki prilagajati prihajajočim se zahtevam dela in spremembam v okolici, ne pa truditi, da bi delo ostalo nespremenjeno in enako (Brečko 2006a, 58–59).

3.5 Holistični model poklicne in življenjske izbire

Eno izmed novejših pojmovanj kariere je Brownov model razvoja. Brownova teorija (Brown v Brečko 2006a, 67–68) temelji na človekovih osebnih vrednotah. Avtor je prepričan, da ima posameznikov interes manj pomembno vlogo pri odločanju v karieri kot vrednote, saj po njegovem zagotavljajo smer kariere in končni rezultat, povezan s kariero. Vrednote so torej ključne pri izbiri ciljev.

Avtor tudi meni, da se vrednote razvijajo v medsebojnem procesu podedovanih karakteristik in pridobljenih življenjskih izkušenj. Svoje domneve je potrdil na podlagi opazovanja otrok, ki so podvrženi številnim vrednostnim sodbam okolice. Otroci asimilirajo vrednostno obarvane informacije in izoblikujejo svoje vrednote, ki so lupina kasnejšega vedenja. Če so vrednote jasno oblikovane, imajo odločilno vlogo v človekovem razvoju. Avtor opozarja tudi na konflikt vrednot, ki lahko povzroči protislovno vedenje posameznika. Na podlagi vrednot je zasnoval teorijo kariernega razvoja, ki jo lahko strnemo v naslednje točke (Brown v Brečko 2006a, 67–68):

- za posameznika so pomembne le nekatere vrednote, ustvariti pa mora hierarhijo vrednot, sicer tvega konflikt notranjih interesov,
- vrednote, ki imajo prioriteto pred ostalimi, so pomembne pri izbiri vlog v življenju,
- vrednote se oblikujejo z učenjem na podlagi vrednostno obarvanih doživetij,
- zadovoljstvo posameznika je neposredno povezano z življenjsko vlogo, ki zadovolji vse glavne vrednote.

Če povzamemo, posameznik pri načrtovanju kariere izhaja predvsem iz lastnega sistema vrednot, ki se oblikujejo že v primarni socializaciji v odnosu do pomembnih posameznikov v okolju. Če je sistem vrednot urejen, se lahko posameznik razvija, če pa so vrednote v konfliktu, prihaja do protislovnega ravnanja. Po mnenju Brečko (Brečko 2006a, 67–68) pa je velika slabost teorije, da ne pove nič o načinih oblikovanja sistema vrednot skozi vse življenje, saj bi bilo s stališča teorije o kariernem razvoju skorajda nujno, da bi se raziskale možnosti izgradnje vrednot v poklicnem okolju.

3.6 Teorija samoučinkovitosti

Še ena izmed novejših teorij je teorija samoučinkovitosti. Ukvarja se predvsem s spolnimi razlikami. Teorija ugotavlja, da ženske nimajo enakih možnosti za razvoj kariere kot moški, saj pogosto naletijo na karierno nemobilnost, nizko samovrednotenje in manj kariernih izbir. Razlog je v stereotipih, v katerih naj bi ženske predvsem igrale vlogo matere in gospodinje, šele nato jima sledi vloga, ki naj bi bila povezana z delom. Teorija je pomembna predvsem z vidika enakopravnosti med spoloma, manj pa z vidika posameznika kot subjekta (Beltz v Brečko 2006a, 68).

4 RAZVOJ KARIERE

Večina držav Evropske unije podaljšuje zaposlitveno obdobje proti 65. letu ali dlje in Slovenija pri tem ni nobena izjema. Kljub temu, da se zaposlitveno obdobje daljša, pa je vse bolj prisoten pojav pomanjkanja dela. Situacijo občutijo zlasti mladi, ki se prvič znajdejo na trgu delovne sile, so brez izkušenj in so iskalci prve zaposlitve. Posledica vsega je, da je obdobje odraslosti postalo za večino posameznikov zelo spremenljivo in negotovo.

Ko posamezniku ni več zagotovljena zaposlitev do upokojitve, se izkaže, da je načrtovanje kariere bistveno pomembnejše kot včasih. Ker nam organizacije tega ne nudijo več, moramo posamezniki poskrbeti sami zase. Pri tem se moramo zavedati, da vrednota, biti zaposlen, spričo vse večje negotovosti izgublja pomen. Nova vrednota je namreč biti zaposljiv, torej biti zanimiv in konkurenčen na trgu delovne sile (Brečko 2005, 23).

4.1 Razvoj kariere pri posamezniku

Obstaja model planiranja razvoja kariere pri posamezniku, ki je sestavljen iz treh korakov (Cvetko 2002, 75):

- **Pogled v notranjost** – gre v okviru samoocene za identifikacijo tistih kritičnih faktorjev, ki so ključni za posameznikov uspeh in zadovoljstvo pri delu.
- **Pogled v zunanost** – gre za razumevanje organizacijskih potreb ter razvijanje »središča« kariere. Takoj ko postane posamezniku jasno, kdo je in kaj lahko ponudi organizaciji, si izbere smer razvoja v organizaciji, ki mu ustreza.
- **Pogled naprej** – gre za izbiro ciljev in plan akcije, s katerim se doseže primeren rezultat za posameznika in organizacijo. Na osnovi pogleda v lastne potrebe in potrebe organizacije pridemo do strateškega planiranja kariere. Nastane povezava med posameznikovimi cilji in usmeritvijo in potrebami organizacije, ki poteka skozi izgradnjo skladnega plana aktivnosti.

4.2 Model za razvoj kariere

Zaradi velikih sprememb na področju dela so bili ustvarjeni programi, ki so omogočili prilagoditev posameznika in organizacije novim zahtevam. Zanimanje za kariero je naraslo predvsem zaradi staranja delovne populacije, kasnejšega upokojevanja, premika v vrednotah zaposlenih od plačila k samopotrjevanju pri delu, tehnološko zahtevnejših delovnih mest in sploščanja hierarhičnih nivojev v organizaciji (Cvetko 2002, 91).

Glavni cilj današnjega sistema za razvoj in upravljanje kariere je spremeniti obstoječo organizacijsko strukturo v novo, ki je primerljiva z »učecho se organizacijo«. To je predlagal Peter Senge, ki je »učecho se organizacijo« opredelil kot organizacijo, ki nenehno povečuje svoje kapacitete z uresničevanjem svoje prihodnosti (Cvetko 2002, 89). Vsak posameznik je odgovoren za vodenje lastne kariere, kar od njega zahteva večjo samoiniciativnost in fleksibilnost. To pa je uresničljivo le tako, da je proces razvoja kariere del poslovne delavnosti in integriran v strateške cilje organizacije.

Leibowitz, Farren in Kaye (Leibowitz in drugi v Cvetko 2002, 107) so prve uporabile izraz sistem za razvoj kariere in z njim opisale organizirano, formalizirano in načrtovano prizadevanje za doseganje ravnotežja med posameznikovimi kariernimi potrebami in zahtevami organizacije. Prikazale so štiri korake za oblikovanje učinkovitih sistemov za upravljanje karier: prvi trije koraki, ki so namenjeni ustvarjanju kariere so potreba, vizija in akcijski plan, zadnji pa je namenjen ohranjanju spremembe. Tako nastane formaliziran, planiran in organiziran koncept, s katerim skušamo doseči ravnovesje med posameznikovimi in organizacijskimi potrebami na ravni človeških virov. V procesu, ki je stalen, so določene odgovornosti (Cvetko 2002, 107–108):

- **Zaposleni** so odgovorni za razvoj lastne kariere, torej mora jo odkriti lastne sposobnosti, vrednote in interese. O njih se morajo pogovoriti z vodjami, poiskati informacije o kariernih možnostih in na podlagi tega določiti karierne cilje.
- **Menedžerji** morajo zagotoviti podporo pri planiranju kariere ter spodbujati zaposlene pri sprejemanju odgovornosti za lastno kariero. Svojim sodelavcem morajo zagotavljati povratne informacije o delu ter jim »odpirati vrata«.

- **Organizacija** je odgovorna za informiranje odgovornih o poslanstvu, politiki in strateških ciljnih razvoja. Zagotavljati jim mora izobraževanje, pomoč pri samooceni in možnosti napredovanja in razvoja.

Model razvoja kariere sestavljajo 4 faze (Leibowitz in drugi v Cvetko 2002, 107–169):

1. **Ocenitev potreb in sedanjega sistema** – pri tem gre za opredelitev specifičnih potreb organizacije, opredelitev ciljnih skupin, ocenjevanje obstoječih kadrovskih sistemov in prilagajanje sistema za upravljanje kariere organizacijski kulturi.
2. **Oblikovanje vizije in plana akcij** – v tej fazi prenesemo teorijo o planiranju in razvoju karier in modela v prakso, izberemo učinkovite ukrepe za razvoj kariere za zaposlene in organizacijo in vključimo nadrejene v razvoj karier zaposlenih.
3. **Izvrševanje akcijski planov** – najprej si je potrebno zagotoviti podporo vodilnih v organizaciji, nato pa oblikujemo svetovalne skupinske projekte, ki zagotovijo potrebno navdušenje in sodelovanje zaposlenih pri projektu. Zatem se izvede pilotski program.
4. **Doseganje rezultatov in ohranjanje sprememb** – v zadnji fazi je potrebno vpeljevanje sistema za razvoj kariere, seznanjanje zaposlenih z rezultati, ocenjevanje rezultatov sistema in zasledovanje trendov v razvijanju kariere. Obenem je potrebno oblikovati evalvacijski program in vrednotiti sistem razvoja kariere.

4.3 Vloga organizacije pri upravljanju kariere posameznika in psihološka pogodba

Upravljanje kariere pomeni povezovanje posameznikove kariere s potrebami organizacije. Za povezovanje poskrbijo kadroviki, ki izpolnijo potrebe organizacije po človeških virih. Pri tem pride do tesne povezave med potrebami posameznika in cilji organizacije.

Glavni premik na področju kariere je bil nedvomno storjen s psihološko pogodbo, ki velja za »skupek posameznikovih prepričanj, oblikovanih s strani organizacije, in upošteva dogovor med organizacijo in njenimi zaposlenimi« (Rousseau v Baruch 2006, 126). Schein poudarja, da je psihološka pogodba temelj zaposlitvenemu razmerju, saj je

kontinuiranost le tega odvisna od stopnje izpolnjevanja medsebojnih pričakovanj, določenih s psihološko pogodbo (Schein v Hall in Moss 1998, 23).

Uspešno usklajevanje potreb mora biti skupna odgovornost posameznika in organizacije, zato mora biti koncept kariernih načrtov zasnovan tako, da omogoča optimalno usklajevanje interesov in potreb posameznika z interesi in željami posameznika. Zato je potrebno vsako kariero načrtovati tako s strani posameznika kot tudi s strani organizacije. Iz zornega kota posameznika pomeni kariera osebni razvoj, s stališča organizacije pa ustvarjanje delovnih mest, s katerimi se bodo zaposleni identificirali. Dogodek ima za obe strani povsem drugačen pomen. Za posameznika pomeni vstop v novo delovno okolje prekinitve učnega procesa in prehod iz socialne vloge učenca v vlogo odgovornega odraslega. Zanj organizacija predstavlja okolje, ki mu lahko pomaga pri razvoju njegove kariere ali pa ga pri tem ovira, torej spodbuja ali zavira učenje. Posameznik se mora zavedati, da se cilji organizacije ne ujemajo vedno z njegovimi cilji. Za organizacijo pa pomeni začetek procesa pridobivanja znanja v praksi, kar predstavlja proces uvajanja in usposabljanja za delo, socializacija s pomembnimi organizacijskimi vrednotami in preizkušanje posameznikovih sposobnosti z namenom izbire ustreznega delovnega mesta (Konrad 1999, 87–90).

V najbolj skrajnem primeru pomeni upravljanje kariere aktivnost, ki je popolnoma v domeni organizacije, kot na primer nasledstveno planiranje, ki se uporablja, ko organizacija izgubi menedžerja in ugotovi, da srednji managerji niso pripravljene na višji položaj zaradi pomanjkanja veščin in izkušenj (DeSimone 1998, 347).

Nujnost povezave kariernega planiranja za posameznika s strateško poslovnimi potrebami v organizaciji, kjer je zaposlen, se je pokazala tudi v praksi. Podjetja so si vse bolj enotna, da morajo skrbeti za nenehen razvoj in izboljševanje zaposlenih, da morajo več pozornosti namenjati oblikovanju stališč in vrednot zaposlenih do dela, da morajo delo prilagoditi posamezniku in pridobiti čim več podatkov o vedenju zaposlenih, njihovih čustvih in vrednotah (Brečko 2005). S tem se je začela ustvarjati nova razvojna organizacijska kultura, ki se je institucionalizirala skozi sisteme za razvijanje kariere in povezala linijske managerje kot nosilce poslovne strategije organizacije s kadrovskim oddelkom (Cvetko 2002, 83).

4.4 Načrtovanje kariere in vloga izobraževanja

Ljudje smo sami ustvarjalci in oblikovalci svojega življenja. V današnji učeči se družbi bi zato zlahka rekli, da je poklicna pot zarisana z možnostmi in pripravljenostjo za vseživljenjsko učenje. Želena kariera je močno povezana z dodatnim izobraževanjem in usposabljanjem, pa naj bo to formalno ali neformalno. S prvim pridobimo javno veljavno izobrazbo, poklicno kvalifikacijo ali javno veljavno listino. Pri neformalnem izobraževanju pa gre za pridobivanje, razširjanje, obnavljanje, posodabljanje in poglobljanje znanja in ni nujno, da se znanje dokazuje. Pomembno je znanje samo in je edino, ki nekaj šteje in predstavlja konkurenčno prednost (Kariera-on.net 2006).

Izobraževanje ne vodi več h karieri, ki je bila še par let nazaj napovedljiva. Danes ostaja le pomembna vstopnica za trg delovne sile, za obdobje odraslosti, pa tudi kot najpomembnejše sredstvo za doseganje uspeha v življenju. Ker iz leta v leto narašča stopnja vpisa v višje izobraževanje, je posledično višja tudi formalna izobrazba mladih. Do podaljšanega izobraževanja prihaja predvsem zaradi odlašanja vstopa na negotov trg dela in zaradi želje po izboljšanju zaposlitvenih možnosti (Ule in Kuhar 2002, 51).

Zaradi spreminjajoče narave dela in vloge izobraževanja kot priprave nanj ustvarjajo pogoje negotovosti, v kateri »poklicni portfolii« prenosljivih veščin zamenjujejo linearne izkušnje, katere so spremljale posamezne poklice v preteklosti. Vse bolj postaja pomembno obvladovanje tujih jezikov in sodobnih informacijskih tehnologij. Najpogostejša pojava na trgu delovne sile sta trenutno fleksibilnost in prestrukturiranje, zato se tudi posameznik, ki velja za strokovnjaka, ne more več zanašati na doživljenjsko službo. Tipične zaposlitve »odraslih« in »mladih« niso več tako striktno ločene, kot so bile včasih. Ker so vse bolj pomešane, vse več študentov dela, medtem ko se vse več odraslih vrača v izobraževalne procese. Tradicionalni stili mladih in odraslih si postajajo zaradi sprememb vse bolj podobni (Ule in Kuhar 2002, 49–50).

Čeprav se mladi največkrat ne zavedajo, je obdobje študija idealna priložnost za pridobivanje delovnih izkušenj. Možnosti pridobivanja je veliko: strokovna praksa, prostovoljno delo, delo na projektih, delo s pomočjo študentskega servisa in drugo. Vse oblike pridobivanja nam nudijo določene izkušnje, ki nam bodo, ob vstopu v

zaposlitveno dobo, koristile. Prednosti pridobivanja delovnih izkušenj so (Kariera-on.net 2006):

- vzpostavitev stikov z novimi ljudmi,
- pridobivanje novih delovnih in drugih izkušenj,
- spoznavanje področja dela, ki je povezano s študijem,
- spoznavanje različnih podjetij,
- lažja povezava teoretično pridobljenega znanja in prakse v podjetjih in
- pridobivanje pomembnih delovnih veščin.

Ko pride do neskladja za prestop na naslednjo stopničko kariernega razvoja, ga lahko premostimo le tako, da pridobimo novo znanje, torej razvijemo spretnost, ki nam primanjkuje. Najpogosteje uporabljeni instrumenti razvoja kariere, ki jih lahko izrabi tako posameznik kot organizacija pri načrtovanju karierne poti, so znani tudi kot »železni repertoar« učnih možnosti za konstruktivno načrtovanje kariere (Brečko 2005, 25). To so:

- **Mentorstvo** navaja mnogo avtorjev kot enega izmed najpomembnejših instrumentov. Linehan in Walsh pravita, da »mentor zagotavlja informacije, izpopolnjevanje, nasvete, usmeritve, razvoj socialne in poklicne integritete v organizacijah ter psihično podporo sodelavcem na nižjih položajih« (Linehan in Walsh v Brečko 2006b, 27).

Podobno definicijo navaja tudi Brečko, ki razlaga mentorja kot »osebo z več izkušnjami, ki namenja posebno pozornost posamezniku in mu pomaga z nasveti ter lastnimi delovnimi in življenjskimi izkušnjami«. Mentorji morajo imeti posebne vrste znanja za izvajanje mentorskega procesa in čas, zato je mentorstvo po njenem prepričanju veliko širše kot le pomoč novincem – je nujen proces, ne le za začetno uvajanje v delo vseh, ki še nimajo delovnih izkušenj, temveč tudi kot nujen prilagoditveni proces za vse, ki zamenjajo delovno mesto v organizaciji ali pa zamenjajo delovno mesto v podjetju ali celo popolnoma menjajo podjetje (Brečko 2005, 23–24).

- **Mreža poznanstev in medsodelavski odnosi** sta alternativni mentorstvu. Obe obliki naj bi zagotavljali organizacijsko podporo managerjem, zlasti ob pomanjkanju mentorjev (Powel in Maineiro v Brečko 2006b, 28). V primerjavi z mentorstvom sta

instrumenta uporabna na vseh stopnjah poklicne poti, medtem ko je mentorstvo uporabno le v začetnih obdobjih. Brečko pravi, da odnosi s sodelavci trajajo dlje, niso hierarhični, vključujejo dvosmerno pomoč in so pogosto edina oblika podpore zaposlenim (Brečko 2006b, 28).

Bartlett in Miller razlikujeta formalne in neformalne vire informacij. Agencije za zaposlovanje so tako formalni vir, prijatelji in družinski člani pa neformalni vir informacij o trgu delovne sile. Nekje vmes so družbeni ali storitveni klubi, ki združujejo ljudi s podobnim socialno-ekonomskim ozadjem, zato pripadnost klubom pomeni veliko mrežo podobno usmerjenih strokovnjakov, ki si izmenjujejo informacije o trgu dela (Bartlett in Miller v Brečko 2006b, 28).

- **Tečaji in seminarji za načrtovanje osebne kariere** so izobraževalni dogodki, pri katerih se uporabljajo različne metode z namenom prepoznavanja lastnih kariernih ambicij. Ponavadi jih organizirajo zavodi za zaposlovanje, različna združenja, študentske organizacije, poslovne šole in podjetja, saj tako lažje umerjajo in načrtujejo karierni razvoj zaposlenih (Brečko 2005, 23).
- »**Coaching**« je proces osebne svetovanja pri razvoju posebnih sposobnosti in reševanju konkretnega problema. »Coaching« se v zadnjem času poudarja kot ključna lastnost dobrih vodij, saj morajo zagotoviti zaposlenim osebno učno pomoč, torej biti v vlogi svetovalca, saj je pri upravljanju osebne kariere velikokrat potrebna pomoč vodje (Brečko 2005, 24).
- **E-učenje** je aktualno predvsem v zadnjem času, saj so se zelo razširili izobraževalni programi, ki so dostopni na internetu. Omenjeno metodo uporablja tudi vse več organizacij. Prednosti učne možnosti so dostopnost, časovna in lokacijska neodvisnost in možnost osebne načrtovanja učnega procesa. Na drugi strani pa lahko med slabosti štejemo okrnjeno socialno interakcijo in pomanjkanje možnosti za neposredno izmenjavo mnenj ter izkušenj. E-učenje zahteva večjo samodisciplino in motivacijo, ki jo ponavadi premorejo višje izobraženi ljudje (Brečko 2005, 24).
- **Borze znanja** so v Sloveniji kar dobro razvite, vsekakor pa so kot učna možnost za načrtovanje kariere še vse premalo izrabljene. Metoda sloni na brezplačni izmenjavi znanja z drugo osebo za znanje, ki ga potrebujemo sami (Brečko 2005, 24).
- **Osebno svetovanje** je metoda, ki se zaradi hitrih sprememb uporablja vse pogostejše. Gre za preprost način pomoči v tistem hipu, ko naletimo na problem ali

novo situacijo. Takrat pokličemo osebnega svetovalca, ki nam razloži, kar nas zanima (Brečko 2005, 24).

- **Ekскурzije in obiski drugih organizacij** – metodo lahko primerjamo z »živim« študijem primera (Brečko 2005, 24).
- **Simulacije in poslovne igre** so metoda, kjer posameznik lahko opazuje posledice, ki bi se lahko dejansko zgodile, zanje pa mu ni treba odgovarjati (Brečko 2005, 25).
- **Preizkušanje različnih organizacijskih vlog (job rotation)** je odlična priložnost, da spoznamo, kakšno delo nam bolj leži, kje doživljamo zadovoljstvo, česa nas je strah in česa ne maramo ter kje so naši izzivi v organizaciji. Nekatere organizacije novincem omogočajo, da krožijo od enega do drugega delovnega mesta, dokler ne spoznajo celotnega delovnega procesa. Način zahteva veliko časa in aktivnosti mentorjev, zato to omogoča vse manj organizacij (Brečko 2005, 25).

Poleg omenjenih metod Brečko navaja še akcijsko učenje, samostojno učenje po načelu učne pogodbe, sledenje drugega, videoteke in knjižnice, študije primerov, kritični dogodki itd. Vse se lahko uporabljajo tako za začetno načrtovanje kariere kot tudi za poznejše kariernе premike. Nekatere oblike so bolj namenjene samoanalizi, druge pa neposredno služijo odpravljanju neskladja in primanjkljaja v zvezi z izbranim kariernim premikom (Brečko 2005, 23–25).

Obstajajo tudi alternativne učne možnosti za načrtovanja kariere (Brečko 2005, 25):

- **Potovanja** so bogat vir za načrtovanje kariere, saj se ponavadi srečamo z drugimi kulturami, vrednotami, kar v nas spodbudi razmišljanje in nam odpira nove horizonte mogočega. Izkušnje, pridobljene na potovanjih, so osnova za razvoj vrednot in s tem tudi trdnega kariernega vzorca.
- **Organizacijske spremembe** so lahko izvrstna priložnost za konstruktivno in odgovorno načrtovanje kariere, saj se od posameznika zahteva visoka stopnja poznavanja lastnih prednosti in pomanjkljivosti, pa tudi veliko sposobnost predvidevanja prihodnosti.
- **Materinstvo kot tranzicijsko obdobje** se lahko izrabi za reflektivni razmislek o karieri. V tem času se lahko posameznice dodatno izobražujejo in pridobijo znanje, ki ga bodo potrebovale pri nadaljnjih željah v zvezi s kariero.

5 ŽENSKÉ IN KARIERA

V Sloveniji je bil leta 2008 delež delovno aktivnega prebivalstva 56,9 % glede na celotno prebivalstvo, od tega ženske predstavljajo 45,9 % aktivnega prebivalstva (Statistični urad Republike Slovenije, 2009).

Če je včasih obveljalo prepričanje, da so ženske manj vredne od moških ter da je edino moralno, da se ženska lahko uveljavi le na »privatnem« področju, torej na področju gospodinjstva in družine, pa danes ženske predstavljajo pomemben delež na trgu delovne sile (Jogan 1986, 9).

V Sloveniji je po besedah Černigoj-Sadar delovna aktivnost zunaj doma že tradicija. V začetku prejšnjega stoletja je znašala le 20 %, po drugi svetovni vojni pa je začela strmo naraščati. Osamosvojitvev in z njo povezane ekonomske spremembe so upočasnile trend naraščanja delovne aktivnosti žensk, ki pa ostaja na 45 % (Černigoj Sadar 2000, 38–39).

Ker je kariera postala pomembna tudi za ženske, je postalo jasno, da so delo, družina in posameznikovo samozavedanje v tesni povezavi in da vsi vplivajo na kariero. Ključne spremembe v sodobnih prehodih se dogajajo na več področjih hkrati (Ule in Kuhar 2002, 50–53):

- Družina: znotraj družine se avtoriteta staršev vse bolj slabša, medtem ko se avtoriteta mlajših veča (zlasti glede prostega časa), vse poznejša odselitev od staršev, prihaja do vse poznejšega starševstva in poroke ali pa do nje sploh ne pride, narašča število ljudi, ki živijo sami.
- Izobraževanje: prihaja do diverzifikacije izobraževalnih karier, izobraževanje se vse bolj podaljšuje, prihaja do demokratizacije izobraževalnih stilov.
- Delo: prihaja do poudarka na individualni samouresnitvi v poklicu, novih povezav med izobrazbo, ne/zaposlenostjo in vseživljenjskim izobraževanjem, vse poznejša prva zaposlitev.
- Politika: opaža se, da mladi vse manj oblikujejo politično voljo.
- Vsakdanje življenje: zaradi medijev se spreminjajo vedenjski vzorci v modi, spolnosti in komuniciranju.

Uspešnost na delovnem področju posameznika je odvisna od psihofizičnega stanja in osebnostnega razvoja, na katerega dodatno vplivajo dogodki v življenju kot so vrednote, izobraževanje, gospodinjstvo, materinstvo ipd.

5.1 Vrednote

»Naše delovanje vodijo vrednote. Po eni strani so standard za presojanje vedenja in stvari, po drugi strani pa usmerjajo, ko si prizadevamo doseči tisto, kar imamo za vrednoto« (Torkar Flajnik 2006, 64).

Po Musku (Musek 2000, 9) vrednote pomenijo »posplošena in relativno trajna pojmovanja o ciljih in pojavih, ki jih visoko cenimo, ki se nanašajo na široke kategorije podrejenih objektov in odnosov, ki usmerjajo interese in vedenje kot življenjska vodila«.

Potemtakem bi lahko rekli, da predstavljajo posplošeno in visoko vrednoteno vrsto motivacijskih ciljev. Pogačnik trdi, da vrednote ne odražajo toliko trenutne motivacijske naravnosti, ampak relativno trajno in dolgoročno naravnost (Pogačnik 2002, 13).

Pri oblikovanju vrednot in vrednotnih prioritet ima velik vpliv socializacija. Pri socialnem učenju dobimo veliko informacij o splošno veljavnih vrednotah kulture, v kateri živimo, ki jih sčasoma ponotranjimo. So razmeroma stabilna in trajna osebna lastnost, a to ne pomeni da so nespremenljive. V okviru relativne stabilnosti se kažejo spremembe in smernice, ki so nastale kot posledica drugačnih življenjskih okoliščin (Torkar Flajnik 2006, 64).

Sodobni trendi kažejo, da so velike zgodbe (»grand narratives«) mrtve, mladi ne gradijo več svojih vrednot okoli njih. Termin pomeni velike ideološke in verovanske sisteme (npr. religija), ki dajejo smisel in cilje življenju ljudi. Erozija teh sistemov se nanaša na upadanje njihove moči za posameznika in za kolektiviteto. Vrednote mladih postajajo vse bolj subjektivne, pomembna je pravica do individualnosti. Mladi cenijo osebne potrebe bolj kot vse drugo. Ne poudarjajo se več kolektivne pravice kot sta enakost in demokracija. Vrednote so danes le še opora za življenjske stile (Ule in Kuhar 2002, 53–54).

5.2 Gospodinjstvo

V zadnjem času se je povečala udeležba žensk na trgu delovne sile, predvsem zaradi širitve storitvenega sektorja in sprememb na strani ponudbe delovne sile kot so povečane aspiracije žensk in povečani finančni pritiski, ki ženske silijo k zaposlitvi. Tako na povpraševanje kot na ponudbo vplivajo tudi povečan dostop do izobraževanja, padanje rodnosti, povečevanje števila enostarševskih družin, povečevanje stopnje razvez, sodobni potrošnji vzorci in visoka inflacija v prvih letih novega tisočletja (Rubery in Fagan v Černigoj Sadar in Verša 2002, 401).

Ženske imajo slabše zaposlitvene pogoje in možnosti v primerjavi z moškimi, ki so povezani z neenako delitvijo neplačanega dela v družbi. Dodatno in veliko večjo obremenitev v primerjavi z moškimi jim predstavlja neplačano delo, ki ga večinoma opravijo ženske. Razna dela ustvarjajo dvojno, včasih pa celo trojno obremenitev (skrb za otroke, gospodinjsko delo, plačano delo in včasih celo skrb za ostarelega člana družine). Zaradi takšne delitve dela so tudi ženske, neobremenjene s plačanim delom, večinoma prikrajšane za možnosti na trgu dela, ker delodajalec predpostavlja, da ženska takšne obremenitve ima oziroma da jih v prihodnosti bo imela. Tako obveznosti neplačanega dela zmanjšujejo njene življenjske zasluge, možnosti poklicnega napredovanja in omejujejo žensko ponudbo delovne sile (Černigoj Sadar in Verša 2002, 401).

Tudi ženske v Sloveniji živijo v podobnih razmerah. Kljub temu, da je vključenost v plačano delo zelo visoka, pa se ni bistveno spremenila delitev dela med spoloma v gospodinjstvu. Rezultati Černigoj-Sadar so pokazali, da tudi pri nas prevladuje tradicionalna delitev družinskega dela, kar za tiste, ki so zaposlene, predstavlja »dvojno obremenitev«. Večino dela opravijo ženske, kljub temu, da so več kot pol stoletja vključene v plačano delo zunaj doma. V raziskavi je bilo tudi ugotovljeno, da v Sloveniji zaposleni moški porabijo za gospodinjska dela 6,3 ure na teden, ženske pa kar 23,3 ure. Slika je nekoliko drugačna, ko sta zaposlena oba partnerja, vendar še vedno prevladujejo stari vzorci. Pogosteje si deli gospodinjska dela tudi mlajša generacija (Černigoj-Sadar 2000, 44).

Večkratno obremenitev zaposlenih žensk v Sloveniji je nekoliko olajšala organizirana in sofinancirana mreža ustanov za varstvo otrok, javna prehrana in prenos nekaterih funkcij iz gospodinjstva v javno sfero (Černigoj Sadar in Verša 2002, 401).

Rezultati analize porabe časa v štirinajstih industrijskih državah, devetih državah v razvoju in osmih državah vzhodne in centralne Evrope so pokazali, da ženske v skoraj vseh državah za delo porabijo več ur kot moški. Slednji v industrijskih državah porabijo dve tretjini celotnega časa za plačano delo, moški v državah v razvoju pa za plačano delo porabijo tri četrtine svojega celotnega časa. Za ženske velja drugače: za dve tretjini oziroma tri četrtine časa ne prejmejo nikakršnega plačila, zato to delo ostaja nepriznано (Hanžek in drugi v Černigoj Sadar in Verša 2002, 402).

5.3 Diskriminacija na delovnem mestu

Diskriminacija na podlagi spola je najpogostejša oblika neenakega obravnavanja na delovnem mestu. Prizadene zlasti ženske, ki so na trgu dela v slabšem položaju glede zaposlovanja, napredovanja, brezposelnosti in plač. Razlogi za diskriminacijo na delovnem mestu izvirajo iz zakoreninjenih spolnih stereotipov o tradicionalnih vlogah žensk in moških. Pogost pojav pri ženskah je, da se pojavlja več diskriminacij hkrati. Ženska je najprej diskriminirana na podlagi ženskega spola, sledijo pa lahko še druge osebne okoliščine kot so rasna ali etnična pripadnost, spolna usmerjenost in starost.

Kljub prevzemu levjega deleža odgovornosti v zasebni sferi, vse več žensk sprejema tudi izzive na vodilnih mestih v službi. Tu se morajo spoprijemati s težavami, ovirami in segregacijo v t.i. ženske poklice, ki so v veliki meri slabše plačani in manj cenjeni. V zadnjem času je aktualna predvsem diskriminacija, imenovana »stekleni strop«. Efekt »steklenega stropa« je vrsta diskriminacije, pri kateri posameznik lahko napreduje le do določene ravni: je kot »prozorna« ovira, ki preprečuje ženskam napredovanje nad določeno ravni v organizaciji (Morrison in drugi v Baruchu 2006, 133).

Raziskavo, ki je preučevala stekleni strop v gospodarstvu je izvedel tudi Drašček (Drašček 2008, 56). Z induktivno metodo sklepanja je prišel do sklepa o obstoju steklenega stropa v različnih slovenskih podjetjih, ki so bila razporejena v tri skupine: ženskam prijazno, neprijazno in nevtravno podjetje. V raziskavo je bilo zajetih 40

slovenskih podjetij. Zaključek je pokazal, da se v pretežno moških podjetjih ženske lažje povzpnejo po hierarhični lestvici kot v pretežno ženskih podjetjih. Podobno velja za panoge, saj v »moških« panogah, kot je predelovalna in tehnološka industrija, ženske lažje pridejo do vrha hierarhične lestvice kot v tipičnih »ženskih« panogah, recimo storitvenih.

5.4 Materinstvo

S spremembo v gospodarstvu je v povezavi tudi sprememba v ravnotežju med poslovnim in zasebnim časom zaposlenih. To pogosteje občutijo ženske kot moški, saj je že materinstvo služba, ki zahteva navzočnost pri otrocih vsak dan. Ker nanjo pade večina skrbi in vzgoje, prihaja do želje po odlašanju starševstva, dokler se ne doseže poklicnih ciljev (Boštjančič 2008, 30).

Če pogledamo problem s sociološko-psihološkega vidika, se cikel ženske precej razlikuje od cikla moškega. Spremembe ob končevanju študija, iskanju zaposlitve, selitvi in ustvarjanju družine doživlja bolj čustveno, ki se lahko spremenijo v breme. V tem obdobju se mora ženska ponavadi tudi odločiti, kateri način življenja si bo izbrala: kariero, skrb za družino, ali kar oboje. Pri slednji odločitvi je ženski potrebna velika sposobnost krmarjenja (Boštjančič 2008, 30–31).

Precep med materinstvom in kariero obstaja že leta. Davis in Austin (Davis in Austin v Boštjančič 2008, 32) sta ugotovila, da ženske vidijo družino kot oviro v storilnosti. Zaradi družine se pogosteje odpovedujejo sodelovanju pri raziskavah, hitremu napredovanju, manj se udeležujejo kongresov v tujini ali se celo odločajo za krajši delovni čas. Zaradi tega je v zadnjem času prišlo do trenda dviga starostne meje, ko ženske rojevajo. Ženske si najprej želijo zagotoviti ustrezno izobrazbo, nato poiskati partnerja in skupno domovanje. V tem času si posameznica nabira izkušnje, prevzame določene navade, zori, si najde hobije ipd. Zato se ob novem bitju, ki je popolnoma odvisno od matere, pogosto teže prilagodi življenjski slog novemu družinskemu članu. Zaradi rojevanja otrok in njihovega vzgajanja so ženske močno obremenjene. Prekinitve kariere običajno ženske ne pripelje do najvišjih položajev, zato se za materinstvo odločajo vse pogosteje, zatem ko si že ustvarijo ime in pridobijo določen poklicni položaj.

6 RAZISKOVALNA METODOLOGIJA

Z empiričnim delom diplomske naloge želim v praksi preveriti in odgovoriti na temeljno raziskovalno vprašanje, ali obstajajo razlike med karierami žensk dveh različnih generacij. Primerjala bom izobrazbo obeh generacij, njihovo napredovanje in motivacijo. S pomočjo analize podatkov, pridobljenih z anketo, bom odgovorila na zastavljene hipoteze.

6.1 Predstavitev metodologije

Anketiranje je potekalo z individualno pisno anketo v obdobju med 7. 9. 2009 in 14. 9. 2009. Zaposlenim se je vročil vprašalnik, ki so ga nato vrnili na zbirno mesto. Anonimnost in prostovoljnost izpolnjevanja ankete sta bila zagotovljena. Od 13 razdeljenih vprašalnikov za vsako skupino je bilo vrnjenih 9 (69,2 %). Zaradi majhnosti vzorca bom podatke predstavljala v absolutnem številu. Pridobljeni podatki so bili obdelani s pomočjo programa Microsoft Office Excell.

Anketni vprašalnik je bil razdeljen ciljni skupini žensk, ki je bila v času izvajanja ankete zaposlena v zasebnem podjetju na področju uslug. Podjetje ima sedež je v Ljubljani, zaposluje pa preko 500 ljudi. Delovno mesto, ki so ga ženske zasedale, je glede na organizacijsko strukturo podjetja spadalo v nižji management, kar pomeni, da je oseba bila zaposlena na mestu vodje službe v posameznem sektorju. Oseba, ki je bila vključena v anketiranje, je morala ustrezati enemu izmed dveh kriterijev: morala je spadati v skupino žensk, starih od 25 do 35 let, ali v skupino, starih od 40 do 50 let.

Anketa je sestavljena iz 33 vprašanj (Priloga 1). Vprašanja so zaprtega in odprtega tipa. Pri prvem so ponujeni možni odgovori, med katerimi lahko anketiranec izbira, hkrati pa je dopuščeno, da anketirani poda tudi svoj odgovor (»Drugo: ____«).

Pri odgovorih, kjer so anketiranke označevale na lestvici od 1 do 5, je vrednost 1 predstavljala najmanj pomembno, vrednost 5 pa najbolj pomembno za osebo. Podatke sem predstavila z izračunom aritmetične sredine.

6.2 Cilji in hipoteze

Temeljno vprašanje diplomske naloge je vprašanje, ali obstajajo razlike v karierah in izobrazbi med skupinama žensk, ki so bile zajete v raziskavo. Da bom lažje odgovorila, sem si zastavila hipoteze, katere bom v nadaljevanju preverila.

Izhodiščna hipoteza se glasi:

Hipoteza 1: Napredovanje žensk mlajše generacije je hitrejše kot napredovanje žensk srednje generacije.

Ostali dve hipotezi pa sta:

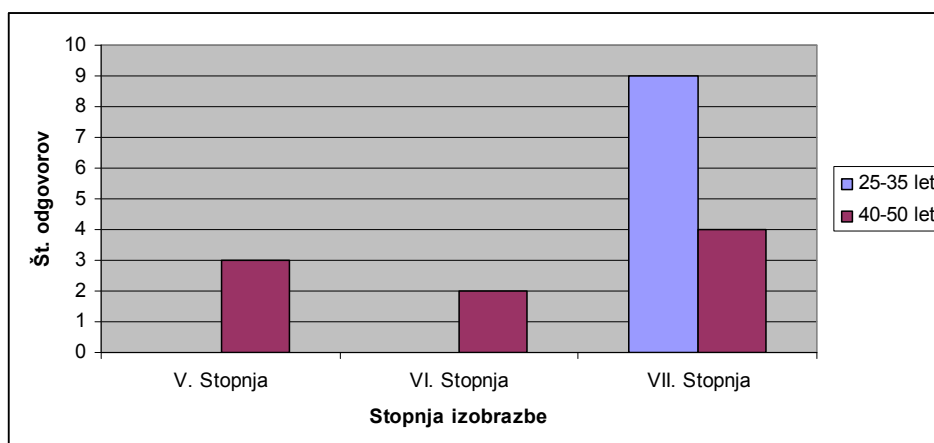
Hipoteza 1.1: Razloga za hitrejše napredovanje mlajše generacije sta višja stopnja izobrazbe ob začetku karijerne poti in višja motivacija.

Hipoteza 1.2: Več žensk v mlajši generaciji načrtuje kariero v primerjavi z ženskami v srednji generaciji.

7 REZULTATI RAZISKAVE

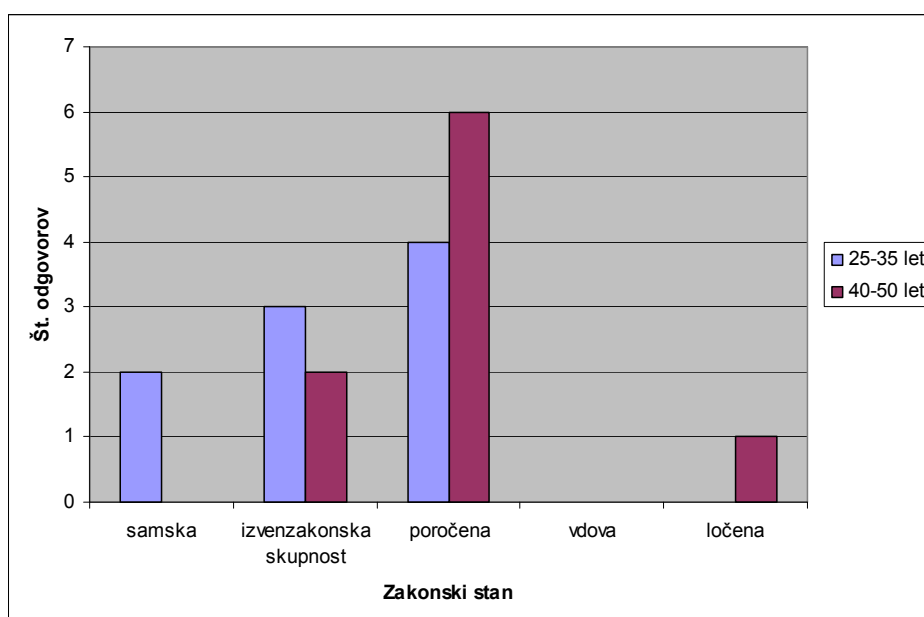
7.1 Demografski podatki

Graf 7.1: Izobrazba anketiranih oseb



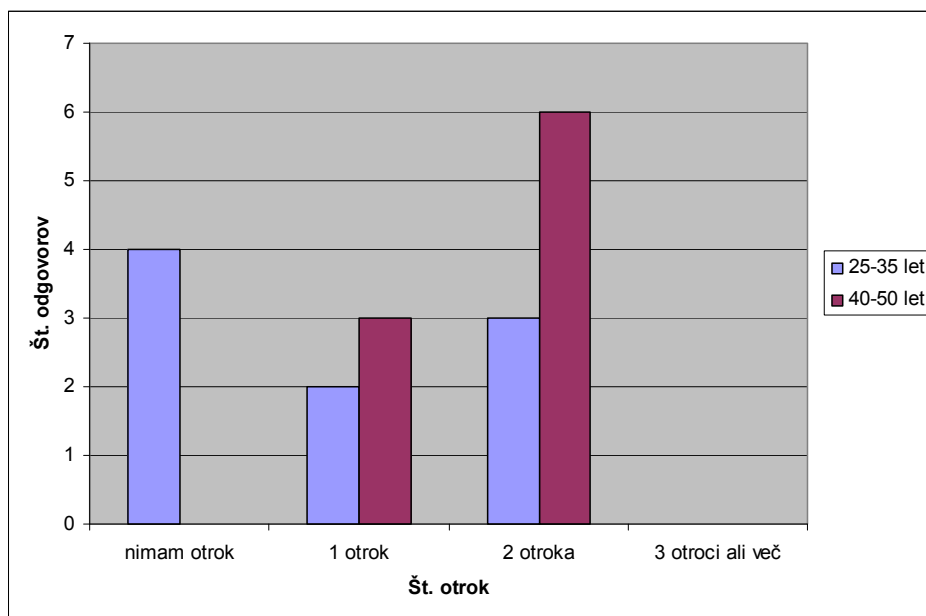
V skupini žensk, starih od 25 do 35 let (v nadaljevanju prva skupina), so imele vse udeleženke VII. stopnjo izobrazbe, v skupini žensk, starih med 40 in 50 let (v nadaljevanju druga skupina), pa ima VII. stopnjo izobrazbe le slaba polovica. Sledita V. in VI. stopnja izobrazbe (glej Graf 7.1).

Graf 7.2: Zakonski stan anketiranih oseb



V prvi skupini je največ anketirank poročenih, sledi izvenzakonska skupnost in samski stan. Nobena izmed anketiranih oseb ni ločena ali vdova. Večina žensk v skupini, starih med 40 in 50 let, je odgovorila, da je poročenih, sledita odgovora izvenzakonska skupnost in status ločena. Nobena oseba iz skupine ni vdova ali samska (glej Graf 7.2).

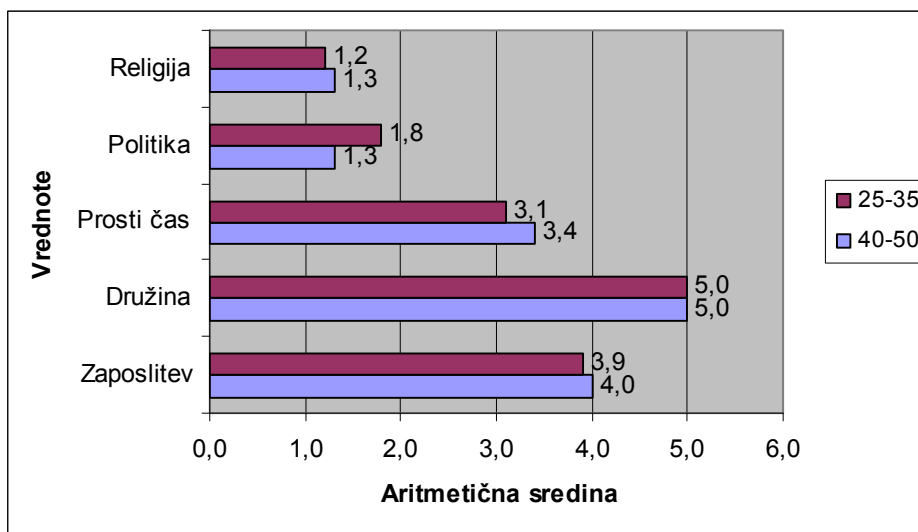
Graf 7.3: Število otrok, ki jih imajo anketirane osebe



Odgovori kažejo, da skoraj polovica žensk mlajše generacije nima otrok, sledita skupina oseb z dvema otrokoma in skupina, ki ima enega otroka. V srednji generaciji žensk ima večina dva otroka, ostale imajo enega (glej Graf 7.3).

7.2 Zaposlitev

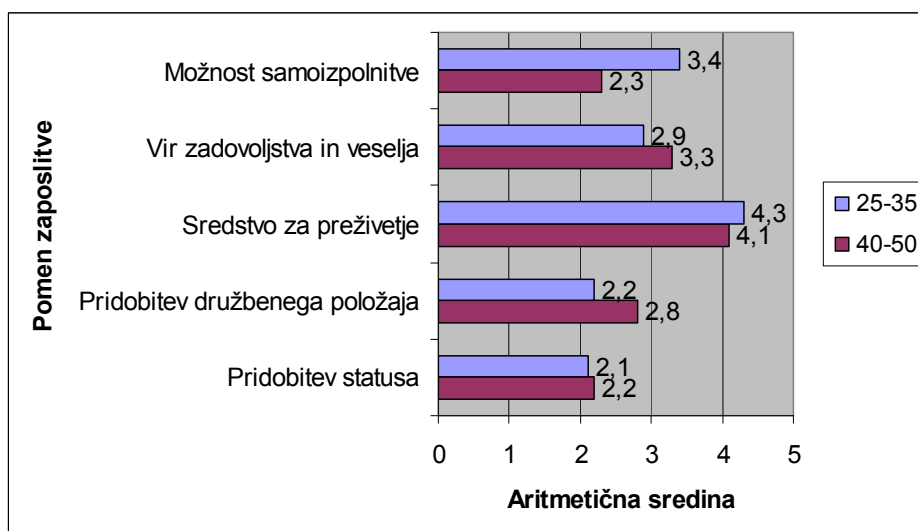
Graf 7.4: Pomen področij življenja



V vprašalniku sem želela izvedeti, koliko anketiranim osebam pomenijo posamezna področja življenja. Anketiranke so označevale na lestvici od 1 do 5.

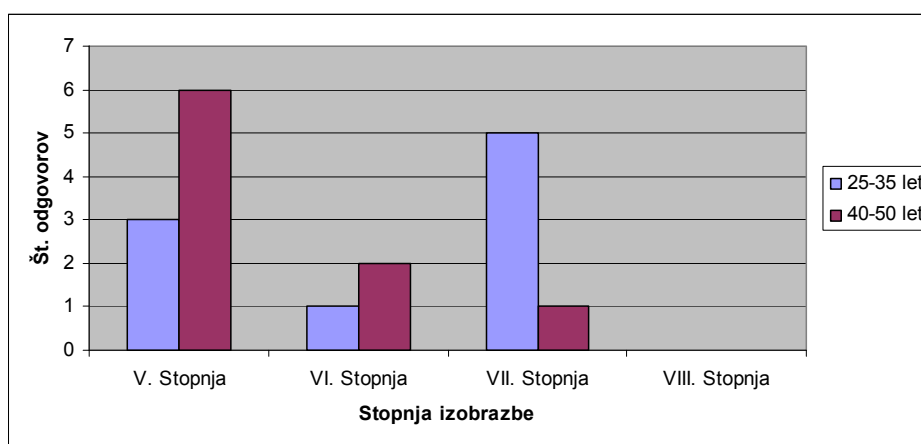
Aritmetična sredina kaže, da je v skupini žensk, starih med 25 in 35 let, najbolj cenjena vrednota družina, sledijo zaposlitev, prosti čas, politika in religija. Podobno velja za skupino žensk srednje generacije: največ jim pomeni družina, sledijo zaposlitev, prosti čas, najnižje ovrednoteni pa sta politika in religija (glej Graf 7.4).

Graf 7.5: Pomen zaposlitve



Zanimal me je tudi pomen zaposlitve, katerega so anketiranke ocenile na lestvici od 1 do 5. Izračun aritmetične sredine je pri mlajši generaciji pokazal, da zaposlitev največkrat pomeni »sredstvo za preživetje«, sledijo odgovori »možnost samoizpolnitve«, »vir zadovoljstva in veselja«, »pridobitev družbenega položaja« in »pridobitev statusa«. Pri srednji generaciji pomen zaposlitve največkrat enačijo s »sredstvom za preživetje«, sledijo »vir zadovoljstva in veselja«, »pridobitev družbenega položaja«, »možnost samoizpolnitve« in »pridobitev statusa« (glej Graf 7.5).

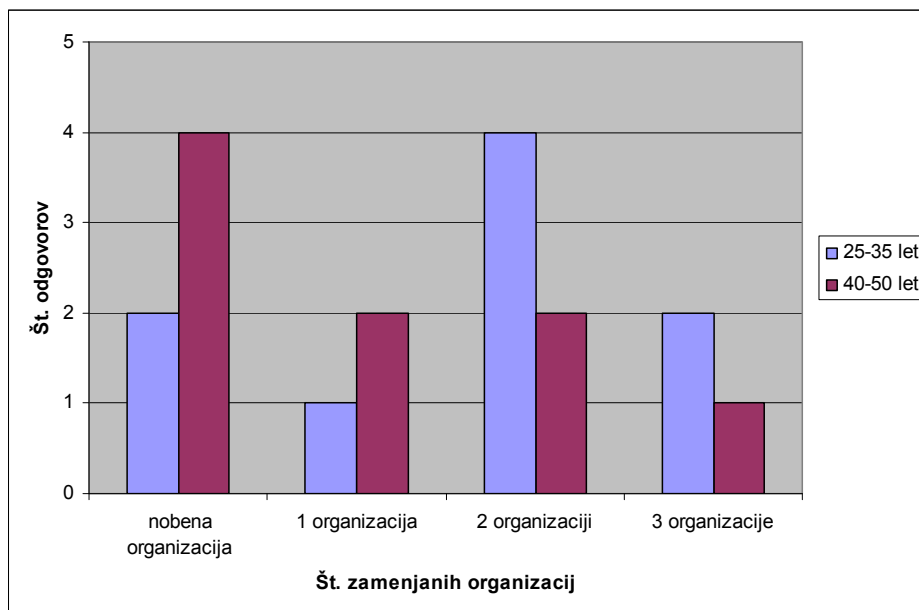
Graf 7.6: Stopnja izobrazbe ob vstopu na trg delovne sile



Zanimalo me je tudi, s katero stopnjo izobrazbe so anketirane ženske vstopile na trg delovne sile. Večina žensk med 25 in 35 letom je ob vstopu na trg delovne sile imela VII. stopnjo izobrazbe, sledita V. in VI. stopnja. V skupini, starih med 40 in 50 let, je ob vstopu na trg delovne sile večina oseb imelo V. stopnjo, sledita VI. in VII. stopnja izobrazbe (glej Graf 7.6).

V prvi skupini se je 8 oseb dodatno formalno izobraževalo ob delu, kar kaže na zanimanje mladih za izpopolnjevanje znanja. V srednji generaciji žensk se jih je dodatno izobraževalo 6. Kljub višji formalni izobrazbi ob vstopu na trg delovne sile se je več anketiranih oseb mlajše generacije izobraževalo dodatno.

Graf 7.7: Število zamenjanih organizacij pred pričetkom dela v trenutni organizaciji



Osebe, stare med 25 in 35 let, so na vprašanje, v koliko organizacijah so bile zaposlene pred vstopom v podjetje, v katerem so trenutno, največkrat odgovorile, da so zamenjale dve organizaciji, enakovredno si sledita odgovora, da niso zamenjale delodajalca in tri organizacije ali več. Srednja generacija je med odgovori največkrat izbrala, da je trenutna organizacija edini delodajalec, enakovredno si sledita odgovora ena organizacija ali dve, najmanj pa so se osebe odločale za odgovore tri organizacije ali več. Mobilnost med organizacijami je večja pri ženskah mlajše generacije (glej Graf 7.7).

Osem oseb, starih med 25 in 35 let, je bilo v času anketiranja zaposlenih redno za nedoločen čas, ena oseba je zaposlena redno za določen čas. V drugi skupini so imele vse anketirane osebe redno pogodbo za nedoločen čas.

Mlajša generacija je bila v povprečju v organizaciji zaposlena skoraj šest let, srednja generacija pa dobrih dvajset let.

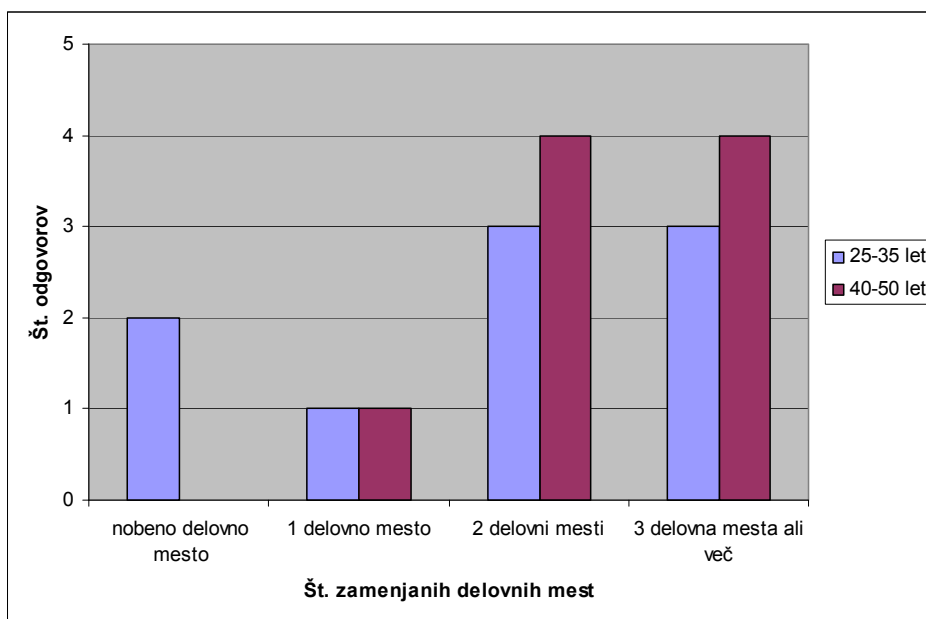
Kar se tiče delovnega mesta, na katerem so anketirane osebe začele svojo poklicno pot v organizaciji, v kateri so bile v času anketiranja zaposlene, nobeno posebej ne izstopa. Osebe so navedle najrazličnejše odgovore: poslovodja na servisu, tajnica, samostojni

pravni svetovalec, analitik, referent, samostojni referent ipd. V prvi skupini sta ob pričetku opravljali delo vodje službe dve osebi, v drugi skupini pa je to delovno mesto opravljala le ena oseba.

V anketi sem spraševala tudi, koliko ur na dan povprečno namenijo službenim obveznostim. Skupina anketiranih oseb, starih med 25 in 35 let, na delovnem mestu v povprečju preživi skoraj 9 ur na dan, za priprave na službene obveznosti porabi skoraj uro. Skupina anketiranih oseb, starih med 40 in 50 let, na delovnem mestu povprečno preživi 8,4 ure, doma pa za priprave na obveznosti porabijo 1/3 ure na dan. Mlajša generacija v povprečju preživi na delovnem mestu več časa kot srednja generacija, več časa nameni tudi pripravam na službene obveznosti.

Vse anketirane osebe obeh generacij se udeležujejo izobraževanj, ki jih nudi njihov delodajalec.

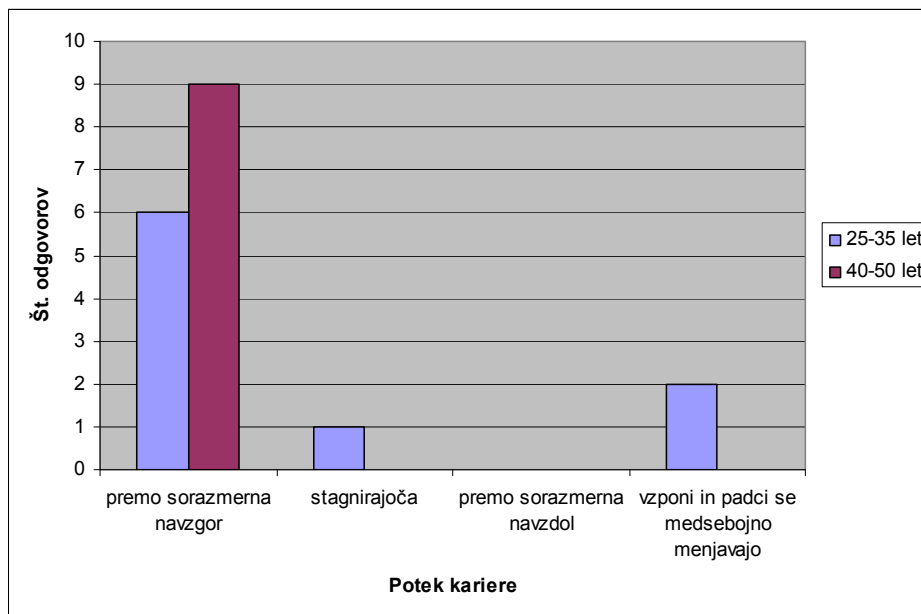
Graf 7.8: Št. zamenjanih delovnih mest v organizaciji



Zanimala me je tudi zamenjava delovnih mest znotraj organizacije, v kateri so bile osebe v času izvajanja ankete zaposlene. Največ anketirank v prvi skupini je zamenjalo dve ali tri in več delovnih mest, sledita odgovora nobeno delovno mesto in menjava enega delovnega mesta. Rezultati v drugi skupini kažejo, da je največ anketiranih oseb

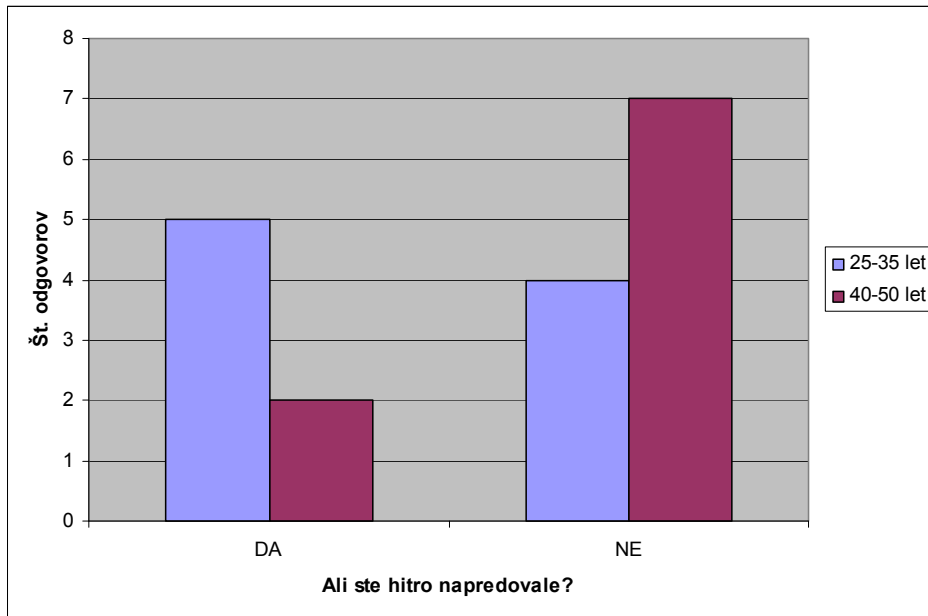
zamenjalo dve ali tri in več delovnih mest. Mobilnost znotraj organizacije je večja pri ženskah srednje generacije (glej Graf 7.8).

Graf 7.9: Subjektivna ocena kariere od prve zaposlitve naprej



Večina udeleženk, starih med 25 in 35 let, je na vprašanje, kakšna se jim zdi kariera od prve zaposlitve naprej, odgovorila, da je premo sorazmerna navzgor, sledita odgovora vzponi in padci se menjavajo in stagnirajoča. V skupini srednje generacije so vse osebe mnenja, da je njihova kariera že od nekaj premo sorazmerna navzgor (glej Graf 7.9).

Graf 7.10: Subjektivna ocena glede hitrosti napredovanja od prve zaposlitve naprej

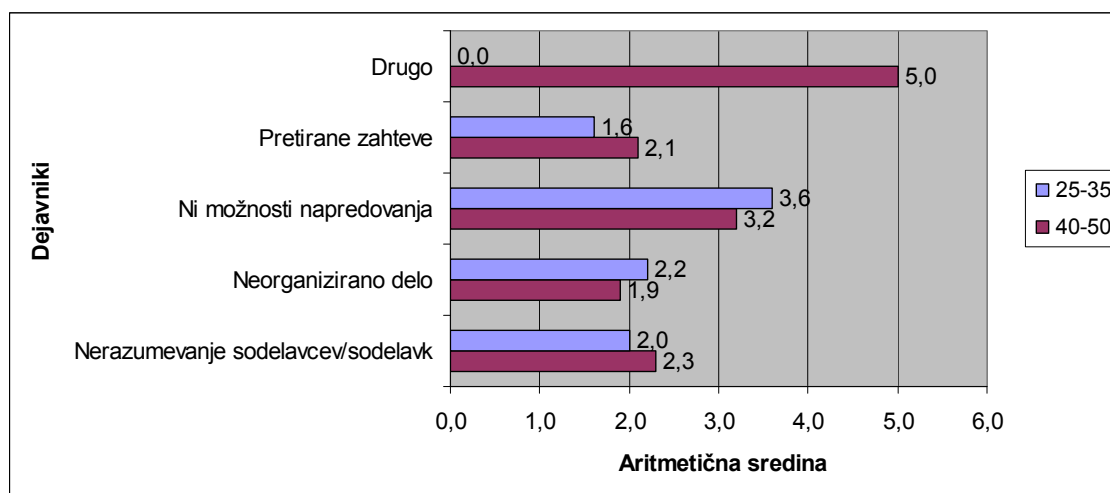


V prvi skupini jih je na vprašanje, ali se osebam zdi, da so napredovale hitro, večina odgovorila, da so, v drugi pa jih večina meni, da niso (glej Graf 7.10).

S svojo kariero je v prvi skupini kar zadovoljnih šest oseb, ostale so zelo zadovoljne. V drugi skupini je s svojo kariero kar zadovoljnih pet anketirank, preostale pa so zelo zadovoljne. Nobena izmed udeleženk ankete ni obkrožila možnosti nisem zadovoljna ali sploh nisem zadovoljna. Ugotovila sem, da je srednja generacija pogosteje zelo zadovoljna s svojo kariero kot mlajša generacija.

Raziskovala sem tudi dejavnike, ki ovirajo kariero, katere so sodelujoče ocenjevale na lestvici od 1 do 5. Rezultate sem prikazala z izračunom aritmetične sredine. Dejavnike sem razdelila na tiste, ki so znotraj organizacije, in tiste, ki so zunaj.

Graf 7.11: Dejavniki znotraj organizacije, ki ovirajo kariero



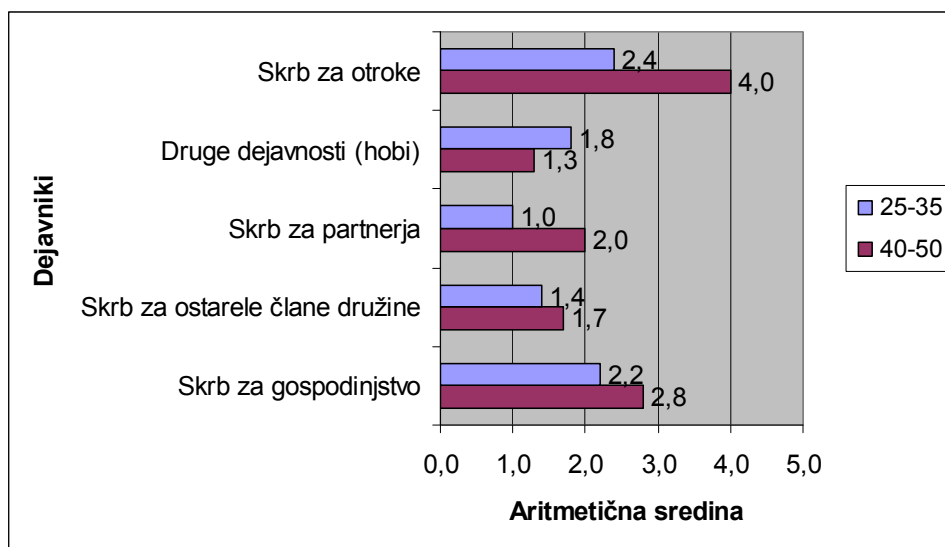
Po mnenju anketirank, starih od 25 do 35 let, jih znotraj organizacije najbolj ovira dejstvo, da »ni možnosti napredovanja«, sledijo »neorganizirano delo«, »nerazumevanje sodelavcev/sodelavk« in »pretirane zahteve«. Pri drugi skupini se je za najbolj motečega prav tako izkazal dejavnik »ni možnosti napredovanja«. Sledijo »nerazumevanje sodelavk/sodelavcev«, »pretirane zahteve« in »neorganizirano delo«. Dve izmed njih sta izpolnili tudi rubriko »drugo«, kjer prva meni, da jo zelo ovira premajhna samozavest, druga pa, da jo ovira prenizka stopnja izobrazbe (glej Graf 7.11).

Kot sem že omenila v teoriji, diskriminacija na delovnem mestu prizadene zlasti ženske, ki so na trgu dela v slabšem položaju glede zaposlovanja, napredovanja in plač. Ena izmed njih je tudi efekt »steklenega stropa«, pri kateri posameznik lahko napreduje le do določene ravni: je kot »prozorna« ovira, ki preprečuje ženskam napredovanje nad določeno ravni v organizaciji (Morrison in drugi v Baruchu 2006, 133).

Obenem sem želela izvedeti, kakšen je modus za vsak dejavnik posebej. Najvišjega pri mlajši generaciji ima dejavnik »ni možnosti napredovanja« z vrednostjo 5, kar kaže na to, da je omenjeni dejavnik za skupino zelo pomemben. Dejavnik »neorganizirano delo« ima modus 2, kar pomeni, da je dejavnik zanje malo pomemben. Modus 1 imata dejavnika »nerazumevanje sodelavcev/sodelavk« in »pretirane zahteve«, kar pomeni, da sta za večino žensk, ki so odgovorile na vprašanja, omenjena dejavnika najmanj pomembna.

V drugi skupini ima dejavnik »ni možnosti napredovanja« ponovno modus 5, modus 1 pa imajo trije dejavniki: »nerazumevanje sodelavcev/sodelavk«, »neorganizirano delo« in »pretirane zahteve«.

Graf 7.12: Dejavniki zunaj organizacije, ki ovirajo kariero



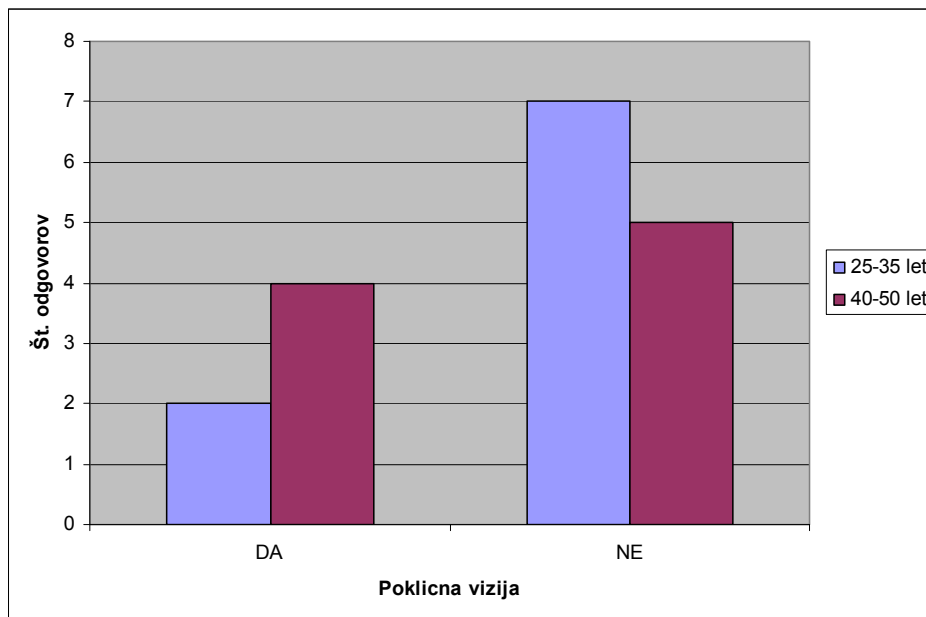
Dejavniki zunaj organizacije, ki lahko ovirajo kariero, so sodelujoče osebe ovrednotile v naslednjem vrstnem redu: v skupini žensk, ki so ustrezale kriteriju starost od 25 do 35 let, je najvišje povprečje dosegel dejavnik »skrb za otroke«, sledijo »skrb za gospodinjstvo«, »druge dejavnosti«, »skrb za ostarele člane družine« in »skrb za partnerja«. V skupini od 40 do 50 let se je za najpomembnejšega znova izkazal dejavnik »skrb za otroke«, sledijo: »skrb za gospodinjstvo«, »skrb za partnerja«, »skrb za ostarele člane družine« in »druge dejavnosti« (glej Graf 7.12).

Tudi pri tem vprašanju me je zanimal modus. Vsi navedeni dejavniki v tabeli imajo za skupino žensk, starih od 25 do 35 let, modus 1, kar pomeni, da navedeni dejavniki skorajda nimajo vpliva na njihovo kariero.

Za zelo pomembnega se je pri srednji generaciji izkazal dejavnik »skrb za otroke«, katerega modus je 5. »Skrb za gospodinjstvo« ima modus 3, kar pomeni, niti je in niti ni pomemben dejavnik. Modus 1 imata dejavnika »skrb za ostarele člane družine« in »druge dejavnosti«. »Skrb za partnerja« ni dobil najpogostejšega odgovora, saj so se le ti enakomerno razporedili skozi dane možnosti.

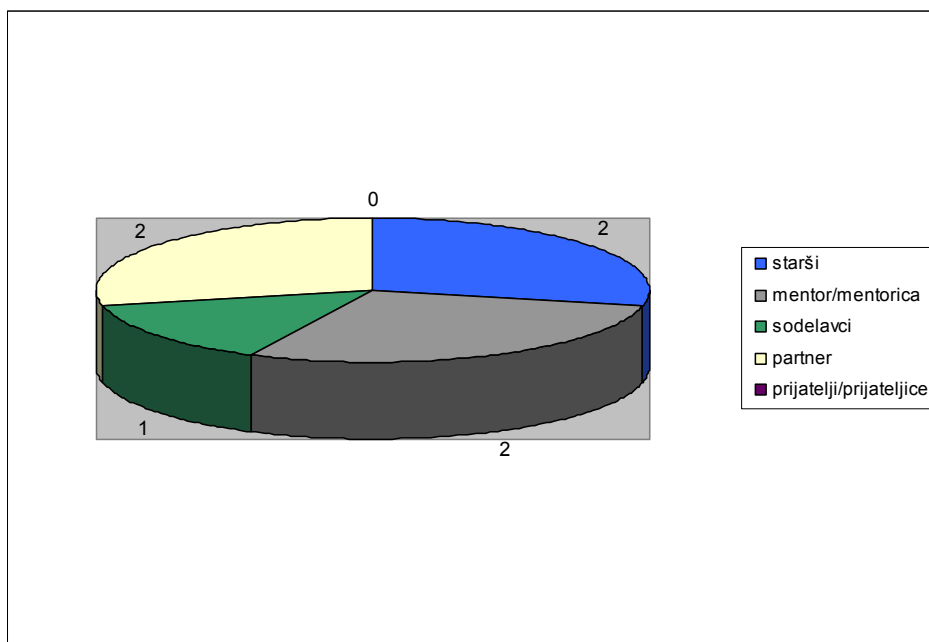
7.3 Poklicna vizija

Graf 7.13: Ali ste imele že na začetku kariere izdelano poklicno vizijo?



Ker se vse bolj poudarja na izdelani poklicni viziji že na začetku kariere, se je sklop vprašanj navezoval tudi na to temo. Najprej sem udeleženke vprašala, ali so imele že na začetku kariere izdelano poklicno vizijo. V prvi skupini je večina odgovorila, da ni imela izdelane nobene poklicne vizije. Tudi v drugi skupini je večina odgovorila, da ob vstopu na trg delovne sile ni imela izdelane poklicne vizije. Podatek kaže, da se mlajša generacija ni zavedala pomena načrtovanja kariere toliko, kot bi pričakovali (glej Graf 7.13).

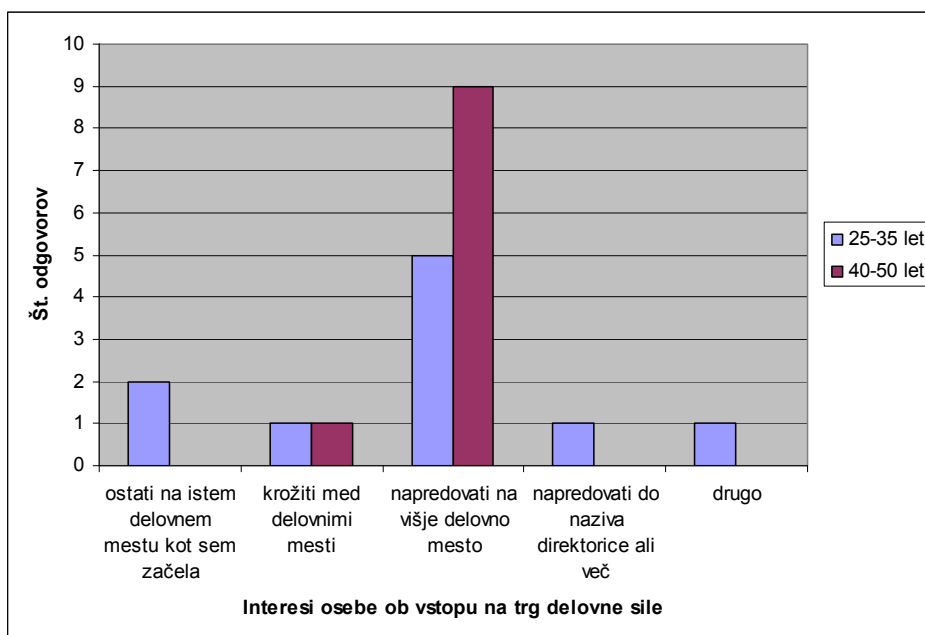
Graf 7.14: Osebe, ki so vplivale na poklicno vizijo žensk



V nadaljevanju me je zanimalo, ali je tekom delovne dobe kdo vplival na njihovo poklicno vizijo. V prvi skupini je šest oseb potrdilo, da obstaja oseba, ki je vplivala nanje, zato sem želela izvedeti, kdo so te osebe. Možno je bilo označiti več odgovorov hkrati. Rezultati kažejo, da so na vizijo anketirank največkrat vplivali starši, partner in mentor/mentorica, sledijo sodelavci.

V drugi skupini so vse udeleženke potrdile, da ne obstaja oseba, ki je vplivala na njihovo poklicno kariero (glej Graf 7.14).

Graf 7.15: Predstave o karieri ob pričetku dela v podjetju, v katerem so osebe zaposlene



Prav tako me je zanimala predstava o karieri ob pričetku dela v organizaciji, v kateri so bile osebe trenutno zaposlene. V skupini žensk, starih med 25 in 35 let, je največ anketirank odgovorilo, da so želele napredovati na višje delovno mesto, sledijo odgovori, da je oseba želela ostati na istem delovnem mestu, kot je začela, da je želela krožiti med delovnimi mesti, napredovati do naziva direktorice ali več in odgovor drugo, kjer je ena izmed anketirank dopisala, da si je želela biti strokovna. Vse ženske srednje generacije so v anketi odgovorile, da so želele napredovati na višje delovno mesto, ena izmed njih pa je istočasno označila tudi, da je želela krožiti na delovnem mestu (glej Graf 7.15).

Od anketiranih oseb sem želela izvedeti tudi, ali so vizijo glede poklicne poti tekom zaposlitve pri trenutnem delodajalcu kaj spreminjale. Odgovori kažejo, da sedem udeleženk, starih med 25 in 35 let, vizije ni spreminjala, ostali, ki sta jo, pa sta želeli biti bolj strokovni. V skupini srednje generacije so osebe svoje vizije niso spreminjale.

Zanimalo me je tudi mnenje anketirank o tem, ali so že dosegle višek kariere. V prvi skupini je sedem od devetih oseb odgovorilo, da viška še ni dosegla, ostali menita, da sta ga. V drugi skupini je pet žensk odgovorilo, da je že dosegla višek kariere, ostale osebe menijo, da ga še niso.

Zanimala me je tudi trenutna vizija udeleženk in sicer, kje se vidijo čez pet let. Možnih odgovorov je bilo več, ugotovitev pa je sledeča: v skupini, ki je bila stara od 25 do 35 let, se pet žensk od devetih vidi v isti organizaciji, kjer so trenutno zaposlene. Od tega se na istem delovnem mestu vidita dve osebi, ostale so mnenja, da se bo v njihovi karieri zgodil premik navzgor. Ena izmed njih je obenem označila, da v prihodnosti dopušča možnost premika navzgor tudi v drugi organizaciji. Štiri osebe se čez pet let vidijo v drugem podjetju, dve od njih se vidita na istem delovnem mestu, ostali pa sta mnenja, da se bo zgodil premik navzgor.

V skupini srednje generacije so vse sodelujoče osebe odgovorile, da se čez pet let vidijo v isti organizaciji, kjer so osebe trenutno zaposlene: sedem jih meni, da bodo ostale na istem delovnem mestu, ostali pa sta mnenja, da se jima obeta premik navzgor.

7.4 Gospodinjstvo

Zadnji sklop vprašanj se je nanašal na tiste anketirane osebe, ki imajo družino.

Tabela 7.2: Opis družine anketirane osebe

	25-35	40-50
Družina, v kateri imata oba partnerja službo, ki ju enako zaposluje in v kateri si gospodinjska dela in skrb za otroke razdelita enakovredno (se menjata)	5	3
Družina, v kateri imata oba partnerja službo, ki ju enako zaposluje in v kateri večino gospodinjskih del in skrb za otroke opravi žena	0	1
Družina, v kateri imata oba partnerja službo, ki ju enako zaposluje in v kateri večino gospodinjskih del in skrb za otroke opravi mož	0	0
Družina, v kateri ima žena manj zahtevno službo kot njen mož in opravlja večji delež gospodinjskih del in skrbi za otroke	0	3
Družina, v kateri ima mož manj zahtevno službo kot njegova žena in opravlja večji delež gospodinjskih del in skrbi za otroke	0	0
Družina, v kateri je zaposlena žena , za dom skrbi mož	0	1
Družina, v kateri je zaposlen mož , za dom skrbi žena	0	0
Družina, v kateri imata oba partnerja službo, ki ju enako zaposluje , večino gospodinjskih del in skrbi za otroke pa opravijo s pomočjo formalnih oblik pomoči (vrtec, plačana gospodinja, varuška)	0	0
Družina, v kateri imata oba partnerja službo, ki ju enako zaposluje , večino gospodinjskih del in skrbi za otroke pa opravijo s pomočjo neformalnih oblik pomoči (sorodniki, prijatelji)	2	1

Najprej so morale sodelujoče označiti, kako vidijo svojo družino. V skupini mlajše generacije ima družino 7 oseb. Večina je svojo družino opisala kot »družino, v kateri imata oba partnerja službo, ki ju enako zaposluje in v kateri si gospodinjska dela in skrb za otroke razdelita enakovredno«. Ostali sta bili mnenja, da njihovo družino najbolje opiše trditev, da so »družina, v kateri imata oba partnerja službo, ki ju enako zaposluje, večino gospodinjskih del in skrbi za otroke pa opravijo s pomočjo neformalnih oblik pomoči (sorodniki, prijatelji)«.

V drugi skupini ima družino 9 anketiranih oseb: najpogostejši obliki družine sta »družina, v kateri imata oba partnerja službo, ki ju enako zaposluje in v kateri si gospodinjska dela in skrb za otroke razdelita enakovredno« in »družina, v kateri ima žena manj zahtevno službo kot njen mož in opravlja večji delež gospodinjskih del in skrbi za otroke«. Najmanj pogosti so odgovori »družina, v kateri imata oba partnerja službo, ki ju enako zaposluje in v kateri večino gospodinjskih del in skrb za otroke opravi žena«, »družina, v kateri je zaposlena žena, za dom skrbi mož« in »družina, v kateri imata oba partnerja službo, ki ju enako zaposluje, večino gospodinjskih del in skrbi za otroke pa opravijo s pomočjo neformalnih oblik pomoči (sorodniki, prijatelji)« (glej Tabela 7.2).

Zanimalo me je tudi, koliko gospodinjskih del opravijo v primerjavi s partnerjem. V prvi skupini 4 anketiranke od 7, ki imajo družino, opravijo polovico del, več kot polovico jih opravita 2 in skoraj vsa dela 1 oseba.

V skupini srednje generacije so 3 udeleženke od 9 mnenja, da opravijo polovico del. Prav tako so 3 udeleženke mnenja, da opravijo več kot polovico del v primerjavi z možem, skoraj vsa dela opravita 2 osebi, 1 pa je bila iskrena, da ne opravi skoraj nič.

Z zadnjim vprašanjem sem želela izvedeti, v kakšnem odnosu sta partnerjeva kariera in kariera anketirane osebe.

V prvi skupini so, tako kot pri opisu družine, anketiranke večinoma odgovarjale, da sta si karieri enakovredni (4 od 7 oseb). Sledita osebi, ki sta mnenja, da je njuna kariera podrejena partnerjevi, 1 pa meni, da je moževa kariera podrejena njeni.

Druga skupina je najpogosteje menila, da sta si karieri enakovredni (6 oseb od 9), 2 priznavata, da je njuna kariera podrejena partnerjevi, 1 izmed oseb pa trdi, da je moževa kariera podrejena njeni.

8 PREVERJANJE HIPOTEZ IN UGOTOVITVE

V nadaljevanju bom preverila hipoteze, ki so bile osnova tako teoretičnega dela kot tudi pridobivanja podatkov v preučevanem podjetju. Ob posameznih hipotezah bodo izpostavljeni posamezni deli ankete, ki so osnova za potrditev ali zavrnitev zastavljenih hipotez.

***Hipoteza 1:** Napredovanje žensk mlajše generacije je hitrejše kot napredovanje žensk srednje generacije.*

Večina udeleženk, starih med 25 in 35 let, je na vprašanje, kakšna se jim zdi kariera od prve zaposlitve naprej, odgovorila, da je premo sorazmerna navzgor, sledita odgovora vzponi in padci se menjavajo in stagnirajoča. V drugi skupini so vse osebe mnenja, da je njihova kariera že od nekdaj premo sorazmerna navzgor. Vzroki pri udeleženkah, ki po njihovem mnenju ne napredujejo premo sorazmerno navzgor, so lahko različni: zaradi narave dela, želja ali nezmožnosti posameznice, nepredvidljive situacije na trgu dela ali daljšanja delovne dobe, ki posledično vpliva na počasnejše odpiranje delovnih mest na višjih položajih. Ker vzrokov v anketi nisem raziskovala, jih ne poznamo.

Na hipotezo lahko odgovorim s pomočjo vprašanja, ki se nanaša na menjavo delovnih mest znotraj organizacije. Največ anketirank v prvi skupini je zamenjalo dve ali tri in več delovnih mest, sledita odgovora nobeno in menjava enega delovnega mesta. Rezultati v drugi skupini kažejo, da je največ anketiranih oseb zamenjalo dve ali tri in več delovnih mest. Najmanj pogosto so osebe menjale eno delovno mesto. Kljub temu, da je mobilnost znotraj organizacije večja pri ženskah srednje generacije, moramo upoštevati, da ima mlajša generacija v povprečju precej krajšo delovno dobo v obravnavanemu podjetju. Ker sta skupini zamenjali podobno število mest, sklepam, da je napredovanje žensk mlajše generacije hitrejše kot napredovanje srednje. K temu so verjetno pripomogla višja stopnja izobrazbe, večja mobilnost in ambicioznost mlajše generacije. Potrebno je vedeti, da je praksa podjetja, v katerem sem izvedla anketiranje, takšna, da je menjava delovnega mesta praviloma povezana z napredovanjem.

Domneve iz prejšnjega odstavka sovpadajo z rezultati pri vprašanju o subjektivni oceni posameznic o tem, ali so napredovale hitro. Rezultati kažejo, da jih večina iz mlajše generacije meni, da so. Obratna slika je v drugi skupini, kjer jih večina meni, da je bilo njihovo napredovanje dolgotrajnejše. Subjektivna ocena udeleženk hipotezo 1 nedvomno potrjuje.

Če dobro pomislimo, je razlogov za prikazano stanje kar nekaj: menim, da je potrebno izpostaviti drugačno razmišljanje med skupinama. Mlajša generacija se bolj zaveda pomena izobrazbe, ki igra pomembno vlogo pri razvijanju kariere in napredovanju. Največkrat je ustrezna stopnja izobrazbe pogoj za kakršnokoli napredovanje, v nekaterih primerih je pomembnejša celo od izkušenj. Hitrejšemu napredovanju botruje tudi poznejše ustvarjanje družine in skupnega domovanja s partnerjem, saj si večina mlajše generacije želi biti najprej samostojna in se dokazati tudi na določenih področjih. Osvobojeni družinskih obveznosti se lažje dokazujejo v službi, saj ji lahko namenijo več časa, ki ga lahko razporejajo po svoji izbiri, ko pa imamo enkrat svojo družino, moramo vse obveznosti prilagajati drugim, največkrat najmlajšim. K hitrejšemu napredovanju seveda pripomore tudi večja ambicioznost in bojevitost mlajše generacije, saj so v to skupino zajete prve generacije, ki so se morale za službo truditi. Osebe so se znašle v turbulentnem okolju, polnim obremenitev, stresa, dokazovanj in usklajevanj.

Hipoteza 1.1: Razloga za hitrejšo napredovanje mlajše generacije sta višja stopnja izobrazbe ob začetku karijerne poti in višja motivacija.

Na osnovi potrjene hipoteze 1, ki je temeljna, lahko preverimo tudi hipotezo 1.1. Že v prejšnjem poglavju sem predstavila podatke o izobrazbi udeleženk ob vstopu na trg delovne sile. Večina žensk med 25 in 35 let je ob vstopu na trg delovne sile imela VII. stopnjo izobrazbe, kar kaže na zavedanje pomena izobrazbe. Sledita V. in VI. stopnja. V skupini, starih med 40 in 50 let, je ob vstopu na trg delovne sile 2/3 oseb imelo V. stopnjo, sledita VI. in VII. stopnja izobrazbe. Kot sem že omenila v teoretičnem delu, je izobrazba danes pomembna vstopnica za trg delovne sile in najpomembnejše sredstvo za doseganje uspeha v življenju (Ule in Kuhar 2002, 51).

Hipoteza 1.1 kaže, da je eden izmed razlogov za hitrejšo napredovanje tudi višja motivacija pri ženskah mlajše generacije. Primerjava podatkov o povprečno preživetem

času na delovnem mestu kaže na večjo motiviranost mlajše generacije, saj na delovnem mestu preživi skoraj 9 ur na dan, skupina žensk, starih med 40 in 50 let, pa dobrih 8 ur. Prav tako porabijo več časa za pripravo na delo izven delovnega časa.

Ob tem se mi postavlja vprašanje, zakaj je tako. Ali se želi mlajša generacija na začetku kariere dokazati? So bolj tekmovalne? Ali jim delovno mesto prinaša takšno zadovoljstvo, da podaljšujejo čas, namenjen službi? Mogoče nanje pritiska šef, imajo preveč dela ali pa jim grozi izguba zaposlitve? Ker vzroka za podaljševanje v vprašalniku nisem izvedela, menim, da je mlajša generacija bolj motivirana.

Po podatkih iz ankete sem ugotovila, da se je mlajša skupina pogosteje dodatno formalno izobraževala ob delu kljub povprečno višji stopnji izobrazbe ob vstopu na trg dela. Rezultat potrjuje hipotezo 1.1, ki med drugim pravi, da je razlog za hitrejšo napredovanje mlajše generacije tudi višja motivacija.

Skupina v starosti med 25 in 35 let je pogosteje spreminjala poklicno vizijo v primerjavi s srednjo generacijo, v kateri vizije ni spreminjala nobena oseba. Menim, da so mlajše generacije vse bolj ambiciozne in motivirane tudi zaradi spodbud s strani staršev, mentorjev, sodelavcev, partnerjev in prijateljev. Vplivanje na cilje posameznika pridobiva na pomenu predvsem zadnja leta zaradi poudarka na pomenu izobraževanja, dobrih pogojev, ki nam jih nudi delovno razmerje ipd. Veliko vlogo igra tudi socializacija, na pomenu pridobiva predvsem vpliv staršev. Starostna razlika med njimi in anketiranimi osebami v mlajši skupini je, v primerjavi s starejšo skupino žensk, manjša. Vsaka generacija, ki daje večji pomen izobraževanju, ima tudi sama višjo stopnjo izobrazbe, zato v dobri veri okolica že v zgodnjem otroštvu vpliva na otroke z različnimi spodbudami in željami po boljših življenjskih pogojih, kot so jih imeli sami.

Hipotezo 1.1 potrjuje tudi rezultat na vprašanje, ali osebe menijo, da so že dosegle višek kariere. V prvi skupini je večina odgovorila, da viška še ni dosegla, v drugi skupini pa večina meni, da ga je že.

Hipoteza 1.2: *Več žensk v mlajši generaciji načrtuje kariero v primerjavi z ženskami v srednji generaciji.*

Hipotezo 1.2 sem v anketnem vprašalniku raziskovala s pomočjo vprašanj o poklicni viziji. Ker se vse bolj poudarja na izdelani poklicni viziji že na začetku kariere, me je zanimalo, ali to velja tudi za osebe, zajete v anketi. Rezultati kažejo, da so anketirane osebe iz srednje generacije pogosteje načrtovale poklicno vizijo ob začetku karierne poti. Mladi se ne zavedajo pomena načrtovanja kariere v tolikšni meri, kot bi bilo pričakovati oziroma kolikor se v zadnjih letih to poudarja. Lahko pa razlog tiči tudi v globalni krizi in recesiji, ki vplivata tako na razmišljanje človeka kot tudi na delovanje podjetij. Oseba ne more načrtovati poteka lastne kariere nemoteno od vplivov okolja, saj se posledice recesije čuti na vsakem koraku. Vse več je pogodb za določen čas, s katerimi se podjetja zavarujejo pred nepredvidljivimi časi, zaposleni pa so zaradi tega ob finančno varnost, onemogočena so jim načrtovanja in pričakovanja.

Na hipotezo se navezuje tudi vprašanje o spreminjanju vizije tekom poklicne poti, saj se tudi ta podatek navezuje na načrtovanje kariere. To sta naredili le dve udeleženci, stari med 25 in 35 let, ki sta želeli večjo strokovnost. Tudi to kaže na dejstvo, da je načrtovanje kariere prej izjema kot pravilo.

Menim, da je tekom poklicne poti potrebno spreminjati vizijo. Sprva si mladi zelo težko predstavljajo, kaj natančno si želimo početi v življenju. Večina jih začne na položaju, ki jim sčasoma ne ustreza več. Z nabiranjem izkušenj ugotovijo, da so sposobni več in da delovno mesto ni več v skladu z njihovimi pričakovanji in sposobnostmi. Kot je v svoji magistrski nalogi že povedala Sabadin (Sabadin 2004, 101–102), ljudje tekom življenjske poti spreminjajo svoje želje glede na trenutne potrebe. Tako jim v nekem obdobju več pomeni, da imajo varno zaposlitev, v drugem delovno mesto, ki jim nudi izziv ipd. Tudi Superjeva teorija temelji na predpostavki, da je karierni razvoj dolgotrajen proces, ki se odvija celotno življenjsko obdobje posameznika (Zunker v Cvetko 2002, 23).

Pogostejša menjava delodajalca lahko nakazuje tudi na večje število pogodb za določen čas, s katerimi se delodajalci zavarujejo, ali pa je to posledica ravnanja osebe, ki išče službo, v kateri bi se bolje počutila, bi jo bolj zanimala, ji nudi večje izzive ipd. Ker pogosteje iščejo, kaj bi radi, ni stabilnosti, zato tudi nimajo vizije.

Zaradi vseh navedenih ugotovitev hipotezo 1.2, ki pravi, da več žensk v mlajši generaciji načrtuje kariero v primerjavi z ženskami v srednji generaciji, zavračam.

9 SKLEP

Vprašanje, s katerim se ukvarja diplomska naloga, je, ali obstajajo razlike med karierama žensk dveh različnih generacij.

V teoretičnem delu diplome so bile zato najprej predstavljene definicije o karieri, pojmi, ki so v pomenski zvezi s kariero, nekaj najbolj znanih teorij o karieri in predstavitev razvoja kariere. V zadnjem poglavju teoretičnega dela pa sem opisala tudi dilemo žensk, s katero se srečuje večina pripadnic ženskega spola, to je izbira med družino in kariero, predstavila pa sem tudi najpogostejše ovire, s katerimi se srečujejo na svoji poti.

V empiričnem delu sem raziskovala, ali obstajajo razlike med karierama žensk iz dveh različnih generacij. Za metodo proučevanja sem uporabila vprašalnik, v katerem sem za enoto izbrala veliko slovensko podjetje, ki deluje na področju uslug. Podatke sem pridobivala s pomočjo ankete pri dveh skupinah žensk, starih med 25 in 35 ter 40 in 50 let. Vse sodelujoče so bile v času anketiranja na delovnem mestu vodje službe. Ugotovila sem, da ni lahko pridobiti oseb, ki so pripravljene sodelovati, zato nisem dobila načrtovanega števila oseb, ki so morale ustrezati mojim zahtevam. Zaradi majhnosti vzorca ne moremo rezultatov posplošiti in ne veljajo za celotno populacijo, zato analiza predstavlja zgolj oris stanja in nima neke napovedne vrednosti. Na začetku empiričnega dela sem si zastavila tri hipoteze.

Hipotezo 1, ki je izhodiščna in pravi, da je napredovanje žensk mlajše generacije hitrejše kot napredovanje žensk srednje generacije, sem potrdila. Na podlagi subjektivne ocene sem ugotovila, da anketirane osebe mlajše generacije pogosteje menijo, da so napredovale hitreje v primerjavi s skupino srednje generacije. Mlajša generacija je do obdobja izvajanja ankete zamenjala podobno število delovnih mest kot osebe v srednji generaciji. Čeprav je po podatkih mobilnost znotraj organizacije večja pri ženskah srednje generacije, moramo upoštevati, da ima mlajša generacija v povprečju precej krajšo delovno dobo znotraj obravnavanega podjetja. Ker sta skupini zamenjali podobno število mest, sklepam, da je napredovanje žensk mlajše generacije hitrejše kot napredovanje žensk srednje. K temu so po vsej verjetnosti pripomogli višja stopnja

izobrazbe, večja mobilnost mlajše generacije, podpora oseb, ki so spodbujale in vplivale na vizijo anketirank tekom delovne dobe in večja ambicioznost.

Prav tako sem potrdila hipotezo 1.2, ki trdi, da sta razloga za hitrejše napredovanje mlajše generacije višja stopnja izobrazbe ob začetku karijerne poti in višja motivacija.

Večina žensk, starih med 25 in 35 let, je ob vstopu na trg delovne sile imela VII. stopnjo izobrazbe, sledita V. in VI. stopnja. V skupini, starih med 40 in 50 let, je ob vstopu na trg delovne sile 2/3 oseb imelo V. stopnjo, sledita VI. in VII. stopnja izobrazbe.

Pri omenjeni hipotezi sem raziskovala tudi, ali je razlog za hitrejše napredovanje mlajše generacije tudi višja motivacija. Po podatkih iz ankete sem ugotovila, da se je mlajša skupina pogosteje dodatno formalno izobraževala ob delu, kljub povprečno višji stopnji izobrazbe ob vstopu na trg dela. Hipotezo potrjuje tudi rezultat na vprašanje, ali osebe menijo, da so že dosegle višek kariere. V prvi skupini je večina odgovorila, da viška še ni dosegla, v drugi skupini pa večina meni, da ga je že, kar kaže na večjo motivacijo mlajše skupine žensk. Mlajše osebe so obenem pogosteje spreminjale vizijo tekom poklicne poti v primerjavi s srednjo generacijo, v kateri vizije ni spreminjala nobena oseba. Med vzroke za spremembo so lahko spodbude s strani staršev, mentorjev, sodelavcev, partnerjev in prijateljev. Vplivanja na cilje posameznika se opažajo predvsem v zadnjih letih, ko se vsi bolj zavedamo pomena izobraževanja, dobrih pogojev, ki nam jih nudi delovno razmerje ipd. Pri tem ima veliko vlogo socializacija, zlasti vpliv staršev je bolj pogost kot pri srednji generaciji. Primerjava podatkov o povprečno preživetem času na delovnem mestu kaže na večjo motiviranost mlajše generacije, saj na delovnem mestu preživi skoraj 9 ur na dan, skupina žensk, starih med 40 in 50 let, pa dobrih 8 ur. Prav tako porabijo več časa za pripravo na delo izven delovnega časa. Prva skupina je več časa namenila zaposlitvi tako na samem delovnem mestu kot tudi za priprave na delo izven delovnega časa, kar kaže na večjo zagretost in motiviranost mlajše generacije. Na podlagi navedenih rezultatov menim, da je hipoteza potrjena.

Hipoteza 1.2, ki pravi, da mlajše ženske večkrat načrtujejo kariero, zato tudi hitreje napredujejo, ni bila potrjena. S pomočjo raziskave sem ugotovila, da so starejše osebe imele pogosteje izdelano vizijo na začetku karijerne poti kot mlajša skupina. Tudi tekom aktivnosti na trgu dela je prišlo do spremembe vizij le v dveh primerih pri mlajši generaciji, vendar še vedno zanemarljivo malo. Rezultati kažejo, da se mlajša skupina

morda ne zaveda pomena načrtovanja kariere v tolikšni meri, kot bi bilo pričakovano oziroma kolikor se v zadnjih letih to poudarja. Če pa slučajno se, pa je veliko možnosti, da oseba ne more načrtovati poteka lastne kariere zaradi vplivov okolja, saj se posledice recesije čuti na vsakem koraku. Globalna kriza in recesija vplivata tako na razmišljanje človeka kot tudi na delovanje podjetij. Vse več je pogodb za določen čas, presežkov delavcev, številnih stečajev, tehnoloških napredkov, ki ljudem ne nudijo varnosti, onemogočajo načrtovanja in pričakovanja ipd.

Ugotovitve so torej naslednje: za anketirani skupini v preučevanem podjetju velja, da je napredovanje žensk mlajše generacije hitrejše kot napredovanje žensk srednje generacije. Razloga za hitrejše napredovanje mlajše generacije sta višja stopnja izobrazbe ob začetku karierni poti in višja motivacija. Vendar za omenjeni skupini velja, da več žensk srednje generacije načrtuje kariero v primerjavi z osebami v mlajši generaciji.

Kariera postaja vse pomembnejši del življenja posameznika. Ključno vlogo pri načrtovanju ima izobraževanje, ki je pomembna investicija v človeški kapital. Je osrednji dejavnik pojasnjevanja razlik pri dostopu do položajev na trgu dela. Njegov pomen na zaposljivost narašča zlasti zaradi vse večje konkurence na trgu delovne sile, vse hitrejših tehnoloških sprememb, vstopa v globalno informacijsko družbo, nestabilnosti zaposlitve in zaradi znanja samega. Človeški dejavnik postaja najpomembnejši in prinaša največjo dodano vrednost podjetju. Vseživljenjsko učenje je zato nujna sestavina sodobnega tehnološkega razvoja. Pri načrtovanju kariere osebe ženskega spola velja, da je zaradi drugačnih vrednot od moških potrebno upoštevati tudi dejavnike kot so materinstvo, gospodinjstvo, trdno zakoreninjena diskriminacija na podlagi spola in izobraževanje, ki vplivajo na posameznikovo samozavedanje, psiho-fizično stanje in osebnostni razvoj. V zadnjem času je zato aktualno odloženo materinstvo, ki omogoča ženskam najprej zgraditi kariero in utrditi položaj, nato pa uresniči željo po materinstvu. V dejanje so ženske velikokrat »prisiljene«, saj jim le to omogoča, da lahko uresniči dve, na videz izključujoči, želji.

Včasih je bila kariera posameznika v rokah organizacije, kjer se zaradi vpetosti v organizacijske programe upravljanja kariere človeku ni bilo potrebno ukvarjati s tem problemom. Danes je za to odgovoren posameznik sam. Simonsen (Simonsen v Cvetko

2002, 48) meni, da je razvijanje kariere stalen proces, ki pomeni rast, stalno pridobivanje in uporabo sposobnosti: namen razvijanja kariere je zagotoviti čim popolnejšo skladnost med interesi posameznika in njegovimi sposobnostmi in potrebami ter potrebami na delovnem mestu in v organizaciji. Da bi bile ženske v prihodnosti uspešnejše in pogosteje posegale po višjih položajih, morajo o tem intenzivnejše razmišljati pred vstopom na trg delovne sile: pridobiti morajo ustrezno izobrazbo, izdelati poklicno vizijo, nato pa te cilje zasledovati. Večji poudarek je potreben na razvoju posameznika skozi celotno življenje, kjer morajo biti zaradi novega trenda zaposlovanja v številnejših podjetjih osebe samoiniciativne, fleksibilne in predvsem zaposljive.

10 LITERATURA

1. Baruch, Yehuda. 2006. Career development in organizations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review* 16 (2). Dostopno prek: <http://ejournals.ebsco.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Direct.asp?AccessToken=4656P6P8KLSUJE29CPB9YCC59C1K85YPBB&Show=Object&msid=943775780> (7. maj 2009).
2. Boštjančič, Eva. 2008. Biti mama ali managerka? Med odločitvijo za starševstvo ali kariero. *HRM* 6 (23): 30–32.
3. Brečko, Daniela. 2005. Načrtovanje kariere in vloga izobraževanja. *HRM* 3 (9): 22–27.
4. --- 2006a. *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: Planet GV.
5. --- 2006b. Mentorstvo in vključevanje žensk v mreže poznanstev kot dejavnika razvoja kariere pri ženskah. *HRM* 4 (11): 26–29.
6. Cvetko, Roman. 2002. *Razvijanje delovne kariere*. Koper: Znanstveno-raziskovalno središče Republike Slovenije in Fakulteta za družbene vede Ljubljana.
7. Černigoj-Sadar, Nevenka 2000: Spolne razlike v formalnem in neformalnem delu. *Družboslovne razprave* 16 (34-35): 31–52.
8. --- in Dorotea Verša. 2002. Zaposlovanje žensk. V *Politika zaposlovanja*, ur. Ivan Svetlik, Jože Glazer, Alenka Kajzer in Martina Trbanc, 397–433. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
9. DeSimone, Randy in David M. Harris. 1998. *Human Resource Development*. Forth Worth: The Dryden Press.
10. Dolinar, Ksenija in Seta Knop, ur. 2003. *Leksikon Cankarjeve založbe*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
11. Drašček, Matej. 2008. Ne stekleni, ampak betonski strop. *HRM* 6 (21): 56–58.
12. Egan, Toby Marshall, Matthew G. Upton in Susan A Lynham. 2006. Career development: load-bearing wall or window dressing? Exploring definitions, theories, and prospects for HRD-related theory building. *Human Resource Development Review* 5 (4): 442–477.

13. Gedro, Julie. 2009. *LGBT Career Development*. *Developing Human Resources* 11 (1). Dostopno prek: <http://adh.sagepub.com/cgi/content/abstract/11/1/54> (29. april 2009).
14. Greenhaus, Jeffrey H. in Gerald A. Callanan. 1993. *Career management*. Fort Worth: Dryden.
15. Hall, Douglas T. in Jonathan E. Moss. 1998. The new protean career contract: helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics* (26) 3: 22–37.
16. Jogan, Maca, Jasna Fischer, Polonca Končar, Maja Bučar in Vida Milošević-Arnold. 1986. *Ženske in diskriminacija*. Ljubljana: Delavska enotnost.
17. *Kadis, kadrovska izobraževalni inženiring d.o.o.* Dostopno prek: <http://sl.kadis.si/> (17. februar 2010).
18. Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 2000. Spolna konstrukcija menedžerskih vlog: stekleni organizacijski stropovi v devetdesetih. *Družboslovne razprave* 16 (34–35). Dostopno prek: <http://dk.fdv.uni-lj.si/druzboslvnerazprave/pdfs/dr34-35mrcela.pdf> (10. junij 2009).
19. *Kariera-on.net*. Dostopno prek: <http://www.kariera-on.net/si/> (2. maj 2009).
20. Konrad, Edvard. 1999. Delovne kariere: izziv za izobraževanje. *Sodobna pedagogika* 50 (2): 80–91.
21. Korabik, Karen, Donna S. Lero in Denise L Whitehead. 2008. *Handbook of work-family integration: research, theory, and best practices*. Amsterdam: Elsevier.
22. Linehan, Margaret in James. S. Walsh. 2000. Work-family conflict and the senior female international manager. *British journal of management* 11 (3). Dostopno prek: <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdf?vid=1&hid=105&sid=bc6aa141-0d7a-45b3-87fe-25d16e3ae325%40sessionmgr107> (20. maj 2009).
23. Lipič, Olga. 1992. *Notranja kariera*. Magistrska naloga. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
24. Lipičnik, Bogdan in Drago Mežnar. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu = Human resources Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
25. Možina, Stane, Jože Florjančič in Janez Gabrijelčič. 1984. *Osebni, skupinski in organizacijski razvoj*. Kranj: Moderna organizacija.
26. Možina, Stane. 1991. Kariera. *Revija za razvoj* 7 (8): 30–33.

27. --- 2002. Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 43–98. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
28. Musek, Janek. 2000. *Nova psihološka teorija vrednot*. Ljubljana: Educy.
29. Pogačnik, Vid. 2002. *Lestvica osebnih vrednot – LOV*. Priročnik. Ljubljana : Center za psihodiagnostična sredstva.
30. Sabadin, Katja. 2004. *Karierna sidra in vrednote mladih perspektivnih kadrov v banki : primerjava mladih in vodstvenih kadrov*. Magistrsko delo. Dostopno prek: http://dk.fdv.uni-lj.si/delamag/mag_Sabadin-Katja.PDF (2. april 2010).
31. *Statistični urad Republike Slovenije*. Dostopno prek: <http://www.stat.si/> (7. junij 2009).
32. Tavzes, Miloš, ur. 2002. *Veliki slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
33. Torkar Flajnik, Simona. 2006. Vpliv vrednot na poklicno uspešnost zaposlenih. *HRM* 4 (12): 64–66.
34. Ule, Mirjana in Kuhar Metka. 2002. Sodobna mladina: Izziv sprememb. V *Mladina 2000: slovenska mladina na prehodu v tretje tisočletje*, ur. Vlado Miheljak, 39–77. Maribor: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad Republike Slovenije za mladino.
35. Vilman, Lea. 2008. *Kako načrtujete kariero svojih zaposlenih (uporaba kariernih sider)*. Dostopno prek: <http://www.socius.si/sl/Zakladnica+znanja/4846/> (26. november 2008).
36. Werther, B. William in Keith Davies. 1986. *Personnel Management and Human Resources*. New York: McGraw-Hill.

PRILOGA

Priloga A: Anketni vprašalnik

ANKETA

Spoštovani,

sem Sandra Urbanija, absolventka kadrovskega menedžmenta na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani. V diplomski nalogi z naslovom Kariere žensk iz različnih generacij želim tudi empirično raziskovati preučevano področje, zato Vas prosim, da odgovorite na spodaj zastavljena vprašanja.

Anketa je popolnoma anonimna. Podatki bodo uporabljeni izključno za namene diplomske naloge. Vprašalnik izpolnite tako, da obkrožite oziroma vpišete ustrezen odgovor. Za sodelovanje in Vaš čas se Vam lepo zahvaljujem.

DEMOGRAFSKI PODATKI

Starost:

- 1 - 25 do 35 let
- 2 - 40 do 50 let

Zakonski stan:

- 1 - samska
- 2 - izvenzakonska skupnost
- 3 - poročena
- 4 - vdova
- 5 - ločena

Število otrok:

- 1 - nimam otrok
- 2 - 1 otrok
- 3 - 2 otroka
- 4 - 3 otroci ali več

Stopnja izobrazbe:

- 1 - I. stopnja – nedokončana osnovna šola
- 2 - II. stopnja – osnovna šola
- 3 - III. stopnja – nižje poklicno izobraževanje
- 4 - IV. stopnja – srednje poklicno izobraževanje
- 5 - V. stopnja – gimnazijsko, srednje poklicno-tehniško izobraževanje, srednje tehniško oz. drugo strokovno izobraževanje
- 6 - VI. stopnja – višje strokovno izobraževanje
- 7 - VII. stopnja – visoko strokovno izobraževanje, univerzitetno dodiplomsko izobraževanje, magisterij
- 8 - VIII. stopnja – doktorat

VPRAŠALNIK:

Koliko vam v življenju pomeni naslednje? Vpišite odgovore glede na pomembnost (1 – najmanj pomembno, 5 – najbolj pomembno)

Zaposlitev	
Družina	
Prosti čas	
Politika	
Religija	

Kaj vam pomeni zaposlitev? Vpišite odgovore glede na pomembnost (1 – najmanj pomembno, 5 – najbolj pomembno)

Pridobitev statusa	
Pridobitev družbenega položaja	
Sredstvo za preživetje	
Vir zadovoljstva in veselja	
Možnost samoizpolnitve	

Označite obliko zaposlitve:

Redno za nedoločen čas	
Redno za določen čas	
Redna zaposlitev za krajši delovni čas	
Honorarno delo	
Drugo (napišite)	

S katero stopnjo izobrazbe ste vstopile na trg delovne sile?

- 1 - I. stopnja
- 2 - II. stopnja
- 3 - III. stopnja
- 4 - IV. stopnja
- 5 - V. stopnja
- 6 - VI. stopnja
- 7 - VII. stopnja
- 8 - VIII. stopnja

Ali ste se formalno izobraževali ob delu?

DA/NE

V koliko organizacijah ste bili zaposleni preden ste prišli v podjetje, v katerem ste trenutno? Obkrožite odgovor.

0/1/2/3 ali več

Koliko let ste zaposleni v podjetju, v katerem ste trenutno?

1 - Manj kot eno leto

2 - Število let: ____

Na katerem položaju ste začeli delati v podjetju, v katerem ste trenutno?

Koliko delovnih mest ste zamenjali v podjetju, v katerem ste trenutno?

1/2/3 ali več

Koliko ur na dan v povprečju preživite na delovnem mestu? ____ ur

Koliko ur na dan v povprečju porabite doma za priprave na službene obveznosti?

____ ur

Kako ste zadovoljni s svojo kariero?

1 - Zelo sem zadovoljna	
2 - Sem kar zadovoljna	
3 - Nisem zadovoljna	
4 - Zelo sem nezadovoljna	

Označite, kakšna je vaša delovna kariera. Upoštevajte vse spremembe od vaše prve zaposlitve naprej.

Premo sorazmerna navzgor	
Stagnirajoča	
Premo sorazmerna navzdol	
Vzponi in padci se medsebojno menjavajo	

Ali se vam zdi, da ste hitro napredovali? DA/NE

Ali menite, da ste že dosegli višek kariere? DA/NE

Ali se udeležujete izobraževanj, ki vam jih nudi organizacija? DA/NE

Če se ne, obkrožite, zakaj ne:

Imam druge obveznosti v družini	
Imam druge obveznosti na delovnem mestu	
Ne zanima me	
Nimam denarja	
Ni sredstev za izobraževanje v organizaciji	
Drugo (napišite)	

Ali ste imele že na začetku kariere izdelano poklicno vizijo? DA/NE

Ali je kdo vplival na vašo poklicno vizijo? DA/NE

Če je kdo vplival, osebo označite (možnih več dogovorov):

Starši	
Mentor/mentorica	
Sodelavci	
Partner	
Prijatelji/prijateljice	

Označite, kakšne predstave ste imeli o svoji karieri, ko ste pričeli z delom v podjetju, v katerem ste trenutno zaposleni?

Ostati na istem delovnem mestu, kot sem začela	
Krožiti med delovnimi mesti	
Napredovati na višje delovno mesto	
Napredovati do naziva direktorice ali več	
Drugo (napišite)	

Ali ste vizijo glede poklicne poti kaj spreminjale? DA/NE

V kakšnem smislu?

Na katerem delovnem mestu se vidite čez 5 let? Označite.

	V trenutni organizaciji	V drugi organizaciji
Isto delovno mesto		
Horizontalna sprememba		
Premik navzgor		
Premik navzdol		

Ali želite v prihodnosti ustanoviti svoj team/skupino? DA/NE

Koliko so spodaj navedeni dejavniki znotraj organizacije ovirali vašo kariero?
(posamezni odgovor označite: 1-najmanj pomembno, 5-najbolj pomembno)

	1	2	3	4	5
Nerazumevanje sodelavcev/sodelavk					
Neorganizirano delo					
Ni možnosti napredovanja					
Pretirane zahteve					
Drugo (napišite)					

Koliko so spodaj navedeni dejavniki zunaj službe ovirali vašo kariero? (posamezni odgovor označite: 1-najmanj pomembno, 5-najbolj pomembno)

	1	2	3	4	5
Skrb za gospodinjstvo					
Skrb za ostarele člane družine					
Skrb za partnerja					
Druge dejavnosti (hobi)					
Skrb za otroke					

Odgovorite v primeru, če imate partnerja ali družino:

Naštete so različne družine. Označite, katera izmed njih najbolj opiše vašo družino:

Družina, v kateri imata oba partnerja službo, ki ju enako zaposluje in v kateri si gospodinjska dela in skrb za otroke razdelita enakovredno (se menjata)	
Družina, v kateri imata oba partnerja službo, ki ju enako zaposluje in v kateri večino gospodinjskih del in skrb za otroke opravi žena	
Družina, v kateri imata oba partnerja službo, ki ju enako zaposluje in v kateri večino gospodinjskih del in skrb za otroke opravi mož	
Družina, v kateri ima žena manj zahtevno službo kot njen mož in opravlja večji delež gospodinjskih del in skrbi za otroke	
Družina, v kateri ima mož manj zahtevno službo kot njegova žena in opravlja večji delež gospodinjskih del in skrbi za otroke	
Družina, v kateri je zaposlena žena , za dom skrbi mož	
Družina, v kateri je zaposlen mož , za dom skrbi žena	
Družina, v kateri imata oba partnerja službo, ki ju enako zaposluje , večino gospodinjskih del in skrbi za otroke pa opravijo s pomočjo formalnih oblik pomoči (vrtec, plačana gospodinja, varuška)	
Družina, v kateri imata oba partnerja službo, ki ju enako zaposluje , večino gospodinjskih del in skrbi za otroke pa opravijo s pomočjo neformalnih oblik pomoči (sorodniki, prijatelji)	
Drugo (napišite)	

V kakšnem odnosu sta vaša in partnerjeva kariera?

Moja in partnerjeva kariera sta si enakovredni	
Moja kariera je podrejena partnerjevi	
Partnerjeva kariera je podrejena moji	
Drugo (napišite)	

Koliko gospodinjskih del opravite v primerjavi s partnerjem?

Skoraj nič	
Manj kot polovico	
Polovico	
Več kot polovico	
Skoraj vsa	