

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Teuta Alija

Karijerne poti in karierni razvoj  
(primer Podjetja X)

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Teuta Alija

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

Karijerne poti in karierni razvoj  
(primer Podjetja X)

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

Rada bi se zahvalila svojemu mentorju, doc. dr. Branku Iliču, za strokovne nasvete, potrpežljivost in pomoč pri nastajanju diplomskega dela. Hvala za Vaš čas in trud, vložen v prebiranje naloge.

Velika zahvala gre kontaktni osebi iz Podjetja X, ki mi je veliko pomagala pri izvajanju in reševanju anket.

Zahvala gre seveda tudi anketirancem, ki so bili pripravljeni deliti svoje mnenje in izkušnje ter rešiti ankete.

Hvala Podjetju X za sodelovanje.

Posebna zahvala gre moji družini, ki me je vselej podpirala, mi nudila pomoč in mi svetovala, ko je bilo to potrebno. Brez vas to ne bi bilo mogoče.

In hvala Tebi, ker me sprejemaš tako kot sem. Hvala, ker verjameš vame in mi nesebično nudiš svojo podporo ter ljubezen.

## **Karierne poti in karierni razvoj (primer Podjetja X)**

Mladi na trg delovne sile vstopajo pesimistično, saj menijo, da v današnjem gospodarstvu skoraj ni prostora za karierni razvoj, poleg tega pa delodajalci ne želijo zaposliti neizkušenega študenta. V takem delovnem okolju na odločitve o tipu karierne poti in njenem razvoju vpliva veliko dejavnikov. V večini primerov na karierni razvoj posameznika ne vpliva samo en in edini dejavnik, ti se med seboj namreč prepletajo. Na nekatere dejavnike posameznik ne more vplivati, spet na druge lahko. Diplomski naloga se osredotoča predvsem na karierna sidra in dejanski karierni razvoj v Podjetju X. Diplomski naloga je razdeljena na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu obravnavam prva pojmovanja o karieri in tipe kariernih poti, razlagam, kaj vpliva pri odločanju o pravi karierni poti, kaj pomeni karierni razvoj in kateri dejavniki zavirajo ali spodbujajo karierno napredovanje. V empiričnem delu sem opravila primerjalno analizo in primerjala odgovore tako vodij kot njihovih podrejenih. Skušala sem ugotoviti, ali karierna sidra resnično vplivajo na izbiro poklica in ali vodje ter njihovi zaposleni enako gledajo na karierni razvoj v Podjetju X. V zaključnem delu sem podala ključne ugotovitve in priporočila za Podjetje X.

### **Ključne besede:**

Kariera, tipi karier, karierna sidra, karierni razvoj, karierno napredovanje.

## **Career paths and career development (case of Company X)**

Young people are entering the labor market pessimistically as they believe that in today's economy there is almost no space for career development and future employers do not want an inexperienced student. In such a working environment, the decision about the type of career and its development is influenced by many factors some of which are not influenced by the individual. In most cases the individual's career development is not affected by only one factor, it is affected by many and they are intertwined. The thesis focuses primarily on career anchors and real career development in Company X. The thesis is divided into theoretical and empirical part. In the theoretical part; I present the first mentions of career, types of career paths, what impacts us when deciding on the right career path, what does career development mean, and which factors inhibit or promote career development. In the empirical part, I have done a comparative analysis and compared the answers between leaders and their employees. I tried to determine whether career anchors have a real impact on the choice of profession, and if leaders and their employees equally look at career development in Company X. In closing, I made the key findings and recommendations to Company X.

### **Key words:**

Career, types of careers, career anchors, career development, career promotion.

## KAZALO

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | UVOD .....   | 9  |
| 2     | OPREDELITEV POJMA KARIERA.....                               | 12 |
| 2.1   | POJMOVANJA KARIER SKOZI ČAS.....                             | 12 |
| 2.1.1 | OBDOBJE OD LETA 1850 DO LETA 1940.....                       | 12 |
| 2.1.2 | PO LETU 1940.....  | 13 |
| 2.1.3 | SODOBNO POJMOVANJE.....                                      | 13 |
| 2.1.4 | RAZLIKE V TRADICIONALNEM IN SODOBNEM POJMOVANJU KARIERE..... | 14 |
| 2.2   | TIPI KARIER.....   | 15 |
| 2.2.1 | OSNOVNI VZORCI KARIERE (KANTER).....                         | 15 |
| 2.2.2 | NOTRANJA IN ZUNANJA KARIERA (SCHEIN).....                    | 16 |
| 2.2.3 | SUBJEKTIVNA IN OBJEKTIVNA KARIERA (WEICK IN BERLINGER) .     | 16 |
| 2.2.4 | DRIVERJEV MODEL KARIERNIH VZORCEV .....                      | 16 |
| 2.3   | POJMI POVEZANI S KARIERO.....                                | 18 |
| 2.3.1 | POKLIC .....   | 18 |
| 2.3.2 | NAČRTOVANJE KARIERE .....                                    | 18 |
| 2.3.3 | RAZVIJANJE KARIERE .....                                     | 18 |
| 2.3.4 | UPRAVLJANJE KARIERE .....                                    | 19 |
| 3     | KARIERNA SIDRA .....   | 19 |
| 3.1   | NASTANEK MODELA KARIERNIH SIDER.....                         | 19 |
| 3.2   | VRSTE KARIERNIH SIDER.....                                   | 20 |
| 3.2.1 | SIDRO VARNOSTI OZIROMA STABILNOSTI .....                     | 20 |
| 3.2.2 | SIDRO AVTONOMIJE IN NEODVISNOSTI.....                        | 21 |
| 3.2.3 | SIDRO KREATIVNOSTI IN PODJETNIŠTVA .....                     | 21 |
| 3.2.4 | SIDRO TEHNIČNO-FUNKCIONALNE KOMPETENTNOSTI.....              | 22 |
| 3.2.5 | SIDRO MENEDŽERSKE KOMPETENCE.....                            | 22 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 3.2.6 | ŠTIRI DODATNA SIDRA .....                                   | 23 |
| 3.3   | VEČ SIDER ZNOTRAJ ENE OSEBE IN NJIHOVO SPREMINJANJE .....   | 23 |
| 4     | KA RIERNI RAZVOJ .....                                      | 24 |
| 4.1   | NAČRTOVANJE/PLANIRANJE KARIERE .....                        | 24 |
| 4.1.1 | TRISTOPENJSKI MODEL NAČRTOVANJA KARIERE .....               | 24 |
| 4.1.2 | ŠTIRISTOPENJSKI MODEL NAČRTOVANJA KARIERE.....              | 25 |
| 4.2   | UPRAVLJANJE KARIERE.....                                    | 26 |
| 4.2.1 | AKTIVNOSTI ZA UPRAVLJANJE KARIERE.....                      | 26 |
| 4.3   | FAZE V KARIERNEM RAZVOJU POSAMEZNIKA.....                   | 27 |
| 4.3.1 | ZGODNJA DELOVNA KARIERA .....                               | 27 |
| 4.3.2 | SREDNJA DELOVNA KARIERA .....                               | 27 |
| 4.3.3 | POZNA DELOVNA KARIERA .....                                 | 28 |
| 4.4   | SISTEM ZA RAZVOJ KARIERE .....                              | 28 |
| 4.5   | UČEČA SE ORGANIZACIJA.....                                  | 29 |
| 5     | KARIERNO NAPREDOVANJE.....                                  | 30 |
| 5.1   | DEJAVNIKI, KI POSPEŠUJEJO/ZAVIRAJO KARIERNO NAPREDOVANJE .. | 31 |
| 5.1.1 | SPOL .....  | 31 |
| 5.1.2 | STAROST .....   | 31 |
| 5.1.3 | NEPOTIZEM .....   | 32 |
| 5.1.4 | DELOVNE IZKUŠNJE IN DELOVNA DOBA .....                      | 32 |
| 5.1.5 | IZOBRAZBA .....   | 33 |
| 5.1.6 | DELOVNA USPEŠNOST .....                                     | 33 |
| 6     | EMPIRIČNI DEL.....  | 34 |
| 6.1   | OPIS PODJETJA.....  | 34 |
| 6.1.1 | ZGODOVINA PODJETJA .....                                    | 34 |
| 6.1.2 | KADROVSKA FUNKCIJA .....                                    | 35 |
| 6.1.3 | IZOBRAŽEVANJE IN MENTORSTVO .....                           | 36 |

|         |                                    |    |
|---------|------------------------------------|----|
| 6.2     | OPIS ANKETE.....                   | 36 |
| 6.3     | REZULTATI ANALIZE.....             | 37 |
| 6.3.1   | OPISNE SPREMENLJIVKE.....          | 37 |
| 6.3.2   | DELOVANJE V PODJETJU X.....        | 42 |
| 6.3.3   | DEJANSKO STANJE V PODJETJU X:..... | 48 |
| 6.3.4   | KARIERNA SIDRA.....                | 56 |
| 6.3.4.1 | VODJE.....                         | 56 |
| 6.3.4.2 | PODREJENI.....                     | 61 |
| 7       | ZAKLJUČEK.....                     | 70 |
| 8       | LITERATURA.....                    | 72 |

## **KAZALO GRAFOV**

|             |   |    |
|-------------|---|----|
| Graf 6. 1:  | Spol vodij.....                             | 38 |
| Graf 6. 2:  | Spol podrejenih.....                        | 38 |
| Graf 6. 3:  | Starost vodij.....                          | 39 |
| Graf 6. 4:  | Starost podrejenih.....                     | 39 |
| Graf 6. 5:  | Stopnja izobrazbe vodij.....                | 40 |
| Graf 6. 6:  | Stopnja izobrazbe podrejenih.....           | 41 |
| Graf 6. 7:  | Delovna doba vodij.....                     | 43 |
| Graf 6. 8:  | Delovna doba podrejenih.....                | 43 |
| Graf 6. 9:  | Napredovanje vodij.....                     | 44 |
| Graf 6. 10: | Napredovanje podrejenih.....                | 44 |
| Graf 6. 11: | Vrsta napredovanja vodij.....               | 45 |
| Graf 6. 12: | Vrsta napredovanja podrejenih.....          | 45 |
| Graf 6. 13: | Pojem kariera vodje.....                    | 46 |
| Graf 6. 14: | Pojem kariera podrejeni.....                | 47 |
| Graf 6. 15: | Motivacija in izobraževanje vodij.....      | 48 |
| Graf 6. 16: | Motivacija in izobraževanje podrejenih..... | 49 |
| Graf 6. 17: | Karierni razvoj vodij.....                  | 50 |
| Graf 6. 18: | Karierni razvoj podrejenih.....             | 51 |
| Graf 6. 19: | Odnos vodij do podrejenih (vodje).....      | 52 |

|   |    |
|---|----|
| Graf 6. 20: Odnos vodij do podrejenih (podrejeni) .....                                     | 53 |
| Graf 6. 21: Dejavniki napredovanja (vodje).....   | 54 |
| Graf 6. 22: Dejavniki napredovanja (podrejeni) .....  | 55 |
| Graf 6. 23: Sidro varnosti in stabilnosti vodij .....                                       | 56 |
| Graf 6. 24: Sidro avtonomije in neodvisnosti vodij .....                                    | 57 |
| Graf 6. 25: Sidro podjetništva in kreativnosti vodij .....                                  | 58 |
| Graf 6. 26: Sidro tehnično-funkcionalne kompetentnosti vodij .....                          | 59 |
| Graf 6. 27: Sidro menedžerske kompetentnosti vodij .....                                    | 60 |
| Graf 6. 28: Sidro varnosti in stabilnosti podrejenih .....                                  | 62 |
| Graf 6. 29: Podrejeni ločeni na oddelke za sidro varnosti in stabilnosti .....              | 62 |
| Graf 6. 30: Sidro avtonomije in neodvisnosti podrejenih .....                               | 63 |
| Graf 6. 31: Podrejeni ločeni na oddelke za sidro avtonomije in neodvisnosti .....           | 64 |
| Graf 6. 32: Sidro podjetništva in kreativnosti podrejenih .....                             | 64 |
| Graf 6. 33: Podrejeni ločeni na oddelke za sidro podjetništva in kreativnosti .....         | 65 |
| Graf 6. 34: Sidro tehnično-funkcionalne kompetentnosti podrejenih .....                     | 66 |
| Graf 6. 35: Podrejeni ločeni na oddelke za sidro tehnično-funkcionalne kompetentnosti ..... | 67 |
| Graf 6. 36: Sidro menedžerske kompetentnosti podrejenih .....                               | 68 |
| Graf 6. 37: Podrejeni ločeni na oddelke za sidro menedžerske kompetentnosti .....           | 69 |

## **KAZALO TABEL**

|  |    |
|--|----|
| Tabela 6. 1: Oddelki v Podjetju X.....   | 42 |
| Tabela 6. 2: Legenda trditev o motivaciji in izobraževanju .....                 | 48 |
| Tabela 6. 3: Legenda trditev o kariernem razvoju (vodje).....                    | 50 |
| Tabela 6. 4: Legenda trditev o kariernem razvoju (podrejeni).....                | 51 |
| Tabela 6. 5: Legenda trditev o odnosu vodij do podrejenih (vodje) .....          | 52 |
| Tabela 6. 6: Legenda trditev o odnosu vodij do podrejenih (podrejeni) .....      | 53 |
| Tabela 6. 7: Legenda trditev o dejavniki napredovanja .....                      | 54 |
| Tabela 6. 8: Legenda trditev za sidro varnosti in stabilnosti.....               | 56 |
| Tabela 6. 9: Legenda trditev za sidro avtonomije in neodvisnosti.....            | 57 |
| Tabela 6. 10: Legenda trditev za sidro podjetništva in kreativnosti.....         | 58 |
| Tabela 6. 11: Legenda trditev za sidro tehnično-funkcionalne kompetentnosti..... | 59 |
| Tabela 6. 12: Legenda trditev za sidro menedžerske kompetentnosti.....           | 60 |
| Tabela 6. 13: Ločitev oddelkov glede na sidra.....                               | 61 |



# 1 UVOD

Izobraževalni sistem nas že od začetka šolanja pripravlja na končni cilj, to je zaposlitev z možnostjo razvoja. Skozi proces izobraževanja se naše želje o bodoči karieri izoblikujejo. Počasi ustvarjamo vizijo sebe kot zaposlenega in si zastavimo cilje, ki jih želimo doseči v svojem kariernem razvoju. Vzgoja staršev, življenjske izkušnje, idoli, vrednote, prepričanja in talenti nas izoblikujejo v osebo, ki jo "vleče" neko sidro. To je nek vrste vodič skozi trg dela, ki nas vodi k zaposlitvi, katera nas bo veselila. Žal se v življenju ne ukvarjamo vedno s tistim delom, ki bi zadovoljilo naše želje, cilje in karierna sidra. Današnje gospodarsko stanje nam ne dovoljuje pretiranega izbiranja zaposlitve, še posebej si tega ne morejo privoščiti osebe, ki so odgovorne za druge in jim zaposlitev prinaša edini vir prihodka.

Zaposleni na svoji karierni poti zamenjajo kar nekaj organizacij. Malo je posameznikov, ki bi ostali zvesti samo eni organizaciji. Zunanji dejavniki, kot so globalizacija, novosti v tehnologiji, spremembe na področju zaposlovanja, nove kadrovske potrebe itd, vplivajo na našo izbiro zaposlitve. Organizacije se, če želijo na trgu ostati konkurenčne, prilagajajo zunanjim dejavnikom in nudijo dodatna usposabljanja, izobraževanja ter s tem možnost kariernega razvoja zaposlenim, za katere menijo, da imajo potencial, ki ga lahko kar se da uspešno izkoristijo.

Diplomska naloga obravnava kariere, karierne poti oziroma tipe karier in karierni razvoj. Razdeljena je na teoretični del, v katerem sem z analizo sekundarnih virov skušala razčleniti pojem kariera, in empirični del z raziskavo, ki sem jo opravila v Podjetju X, ki želi ostati anonimno.

Teoretični del je razdeljen na štiri večja poglavja. Prvo poglavje se ukvarja z zgodovino pojma kariera in njenim današnjim pojmovanjem, s tipi karier, pri čemer je referiranih več raziskovalcev, in pojmi, povezanimi s kariero, ki se v literaturi velikokrat pojavijo. Naslednje poglavje je namenjeno kariernim sidrom, katerim bom veliko pozornosti namenila tudi v empiričnem delu. Nadaljujem s poglavjem o kariernem razvoju in kariernem planiranju ter upravljanju, ki sta glavni sestavini za uspešen karierni razvoj. Opisala bom nastanek sistema o razvoju karier in pomen učeče se organizacije. Zadnje teoretično poglavje se bo nanašalo na karierno napredovanje oziroma na dejavnike, ki pripomorejo h kariernemu napredovanju oziroma ga ovirajo.

V empiričnem delu bom najprej opisala Podjetje X in nato predstavila izsledke analize. Uporabila sem spletno anketo, ki jo je kontaktna oseba v Podjetju X razposlala po elektronski pošti. Anketo mi je v celoti rešilo 90 zaposlenih, od tega 20 vodij in 70 podrejenih. Opravila bom primerjalno analizo, saj me zanima, ali se sidra, tako vodij kot njihovih podrejenih, ujemajo z oddelki, v katerih delajo. Izdelala sem dve anketi, in sicer eno za vodje in eno za njihove podrejene. Anketi se med seboj ne razlikujeta, le naslavljata različno ciljno skupino. Vprašalnik je bil razdeljen na štiri sklope in temu primerno so postavljene tudi hipoteze.

- Prvi sklop se nanaša na opisne spremenljivke oziroma osnovne podatke, pri katerih nisem postavljala hipotez.
- Drugi sklop se nanaša na delo oziroma delovanje v Podjetju X, kjer so bile postavljene naslednje hipoteze:
  - H1: Vodje delajo dlje časa kot podrejeni, saj je za napredovanje do vodilnih položajev potrebnega več časa.
  - H2: Vodje so napredovali večkrat kot podrejeni.
  - H3: Vodje so večkrat napredovali vertikalno, podrejeni pa horizontalno ali "cik-cak".
  - H4: Vodje vidijo kariero predvsem kot osebno zadovoljstvo. Podrejeni vidijo kariero predvsem kot ekonomsko varnost in stabilnost.
- Tretji sklop se ukvarja z dejanskim stanjem v Podjetju X, ki je razdeljen na štiri sklope:
  - MOTIVACIJA, IZOBRAŽEVANJE: Hipoteza H1: Vodje menijo, da Podjetje X nudi dovolj motivacije in možnosti za dodatna izobraževanja, podrejeni pa menijo, da tega ni dovolj.
  - KARIERNI RAZVOJ: Hipoteza H2: Tako vodje kot podrejeni menijo, da je karierno napredovanje oziroma karierni razvoj pravičen in enak za vse zaposlene v Podjetju X.
  - ODNOS VODIJ DO PODREJENIH: Hipoteza H3: Vodje menijo, da pomagajo podrejenim pri kariernem razvoju in napredovanju, da so dober zgled kariernega napredovanja ter, da nimajo superiornega odnosa do svojih podrejenih, le-ti se pa s tem ne strinjajo.
  - DEJAVNIKI NAPREDOVANJA: Hipoteza H4: Tako vodje kot podrejeni menijo, da nekateri dejavniki na napredovanje vplivajo bolj kot drugi. Dejavniki, ki naj bi vplivali so delovna doba, veze in poznanstva, delovne izkušnje in izobrazba. Dejavnika, ki naj ne bi vplivala na karierno napredovanje, sta spol in starost zaposlenega.

- Zadnji in najboljšežnejši sklop se ukvarja s kariernimi sidri. Hipotezi pa sta:
  - H1: Vodje vodi sidro menedžerske kompetentnosti
  - H2: Karierna sidra se ujemajo z oddelki, v katerih podrejeni delajo.

Cilj diplomske naloge je prek sekundarnih virov, analize literature in analize anket, rešenih v Podjetju X, ugotoviti, kaj pojem kariera in karierni razvoj predstavljata v literaturi ter kako na to gledajo ljudje, ki so zaposleni v realnem delovnem okolju. S primerjalno analizo bom poskusila ugotoviti, ali obstajajo razlike v mnenjih glede kariernega razvoja in ali organizacija nudi svojim zaposlenim dovolj možnosti za usposabljanja ter pridobivanja novih znanj.

## **2 OPREDELITEV POJMA KARIERA**

### **2.1 POJMOVANJA KARIER SKOZI ČAS**

#### **2.1.1 OBDOBJE OD LETA 1850 DO LETA 1940**

Prve opredelitve kariere segajo v leto 1850 z vzponom industrijske revolucije, ki je dramatično spremenila življenjske pogoje in delovno okolje. Raziskovalci so se začeli zanimati za vedenje posameznika, njegove delovne pogoje in razlike med posamezniki. V ospredju je bilo predvsem zanimanje za posameznikove sposobnosti in takrat so nastale tudi številne institucije za raziskovanje človeškega vedenja. V Evropi so nastale razne študije o človekovih sposobnostih – v Angliji leta 1874 in 1883, v Franciji leta 1896, v Nemčiji pa je leta 1879 Wilhelm Wundt ustanovil eksperimentalni laboratorij za študij človekovega obnašanja (Cvetko 2002).

F. Parsons (1909) je bil prvi, ki je ustvaril sistematični načrt za vodenje poklicnega razvoja. Leta 1908 je prevzel vodenje Urada za poučevanje imigrantov v Bostonu, kjer je spremljal 80 posameznikov pri izbiri svojega poklica. Leto kasneje je tako nastal eden najpomembnejših prispevkov pri pojmovanju kariernega razvoja, njegov konceptualni okvir<sup>1</sup> za selekcioniranje in nudenje pomoči pri poklicnem razvoju posameznika. V njem je opredelil in pojasnil tri temeljne elemente (Parsons v Zunker 1998, 8–9):

- poznavanje samega sebe, svojih interesov, sposobnosti, prednosti, slabosti in drugih značilnosti;
- poznavanje zahtev in pogojev za uspeh, prednosti in slabosti ter nevarnosti v različnih vrstah dela, razumevanj različnih perspektiv pri različnih vrstah dela;
- realno ocenjevanje razmerja med sposobnostmi posameznika in zahtevami različnih delovnih mest.

Prva nacionalna konferenca o zaposlovanju je bila leta 1910 v Bostonu, druga leta 1912 v New Yorku in tretja, najpomembnejša, leta 1914 v Michiganu, kjer je bila ustanovljena predhodnica današnje organizacije NCDA<sup>2</sup> (National Career Development Associations, Mednarodna zveza za razvijanje karier) (Zunker 1998, 11–12).

---

<sup>1</sup>Parsonsova teorija, znana kot "Trait and Factor Theory", je dolgo časa prevladovala na področju kariernega razvoja in pojmovanja karier (Zunker 1998, 8–9).

<sup>2</sup> NCDA je profesionalno strokovno združenje, ki tudi v današnjem času močno vpliva na gibanje o razvijanju karier (Zunker 1998, 11–12).

Od leta 1900 do 1940 je zelo napredovalo merjenje posameznikovih sposobnosti s pomočjo psiholoških testov. Prvi inteligenčni test je bil izdelan leta 1905, dopolnjen pa leta 1912<sup>3</sup> na Stanfordovi univerzi. Izdelal ga je A. Binet in se imenuje Stanford-Binet test (Zunker 1998, 11–12).

### **2.1.2 PO LETU 1940**

Obdobje po letu 1940 pa vse do danes so zaznamovale predvsem razne teorije o kariernem razvoju, izidi publikacij o kariernem svetovanju, druga svetovna vojna, tehnološki napredek, globalizacija in profesionalno svetovanje o kariernem razvoju. Leta 1940 je Williamson razširil Parsonovo formulacijo na šest stopenj in s tem ustvaril USMERJENO SVETOVANJE. Stopnje so: analiza, sinteza, diagnoza, prognoza, svetovanje in sledenje.

Leta 1942 je Rogers izdal knjigo Svetovanje in psihoterapija, ki se ukvarja z NEUSMERJENIM SVETOVANJEM. Tu je poudarek na posamezniku, saj naj bi svetovalec svojo orientacijo prilagajal različnim posameznikom (Zunker 1998, 13–15).

### **2.1.3 SODOBNO POJMOVANJE**

Med tujimi avtorji sta eno enostavnejših in razumljivih definicij, leta 1986, podala William Werther jr. in Keith Davis, ki pravita, da je kariera skupek vseh del, ki jih posameznik opravi v svojem poklicnem življenju (Werther in Davis 1986, 258).

Leta 1989 sta Feldman in Arnold definirala kariero obširnejše. Pravita, da se izraz kariera danes ne nanaša več samo na tiste, ki so na visokih položajih in ki jim je omogočeno napredovanje navzgor. Kariera je zaporedje del, ki jih posamezniki opravijo v svoji delovni zgodovini ne glede na organizacijsko raven. Kariera danes pomeni "multi" kariero, kar pomeni več karier v različnih organizacijah in ne samo v eni (Feldman in Arnold 1985, 68–69).

Greenhausova definicija pravi, da je kariera vzorec vseh izkušenj, ki so bila pridobljena v posameznikovem življenju in so v povezavi z delom (Greenhaus in Callanan 1993, 12). Meni, da je pri karieri zelo pomembna posameznikova delovna dovezetnost in njegov razvojni napredek v delovni nalogi. V njegovi definiciji se prepleta subjektivni pogled (posameznikova stališča, vrednote in pričakovanja) in objektivna sestavina (delo).

Med slovenskimi avtorji zasledimo definicijo kariere Možine in Florjančiča, ki sta jo oblikovala leta 1984. Pravita, da je kariera celovitost posameznikovega razvoja. Tu poudarjata

---

<sup>3</sup> Začetek psiholoških testov najdemo leta 1912 v knjigi *Psychology and Industrial Efficiency* psihologa Huga Musterberga (Zunker 1998, 11–12).

tri komponente razvoja: strokovni, osebnostni in delovni razvoj. Pri **strokovnem** vidiku mislita predvsem na posameznikovo izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje. **Osebnostna** komponenta so posameznikova stališča, interesi, sposobnosti, delovni dosežki in znanje. **Delovni razvoj** je mišljen kot uspeh posameznika na določenem strokovnem področju, kar oblikuje posameznikovo delovno kariero. Ta komponenta je neposredno povezana z delovnim okoljem (Možina in drugi 1984, 89).

Lipičnik je leta 1998 kariero definiral kot načrtovano ali nenačrtovano aktivnost/zaporedje del, ki vključuje napredovanje, samouresničevanje in osebnostni razvoj v nekem določen oziroma definiranim času. Kariera je neka posebna vrsta motivacijskega sredstva, ki človeka sili v razne aktivnosti, med katerimi je doživljanje kariere (Lipičnik in Mežnar 1998, 180).

Brečko meni, da je kariera dokaj širok pojem. Pod ta pojem uvršča tako življenjsko kot poklicno pot, saj zajema številne aktivnosti, ki izvirajo iz družinskega, delovnega in biosocialnega cikla (Brečko 2006, 33).

#### 2.1.4 RAZLIKE V TRADICIONALNEM IN SODOBNEM POJMOVANJU KARIERE

Slovenski psiholog E. Konrad je leta 1991 razlike med tradicionalnim in sodobnim pojmovanjem karier strnil v pet postavk (glej tabelo 2.1).

**Tabela 2.1: Razlike med tradicionalnim in sodobnim pojmovanjem kariere (Konrad)**

| TRADICIONALNO POJMOVANJE KARIERE                      | SODOBNO POJMOVANJE KARIERE  |
|---|---|
| Zagotovljena polna zaposlenost.                       | Polna zaposlenost je redka in izgublja svoj pomen.  |
| Stabilna in enosmerna poklicna pot.                   | Poklicne poti so neenakomerne, pretrgane, nestabilne.   |
| Razvoj kariere pomeni vertikalno napredovanje.        | Razvoj kariere pomeni vertikalno napredovanje, horizontalno napredovanje in premik navzdol po lestvici. |
| Razvoj kariere pomeni poklicno življenje.             | Na razvoj kariere vplivajo družinske in druge življenjske vloge.  |
| Razvoj kariere je usmerjen v mlade in nove zaposlene. | Razvoj kariere je pomemben v vseh obdobjih in stopnjah kariere.   |

Vir: Konrad v Brečko (2006, 31)

Konrad je te razlike opisal leta 1991, od takrat pa se je ekonomsko stanje celotne družbe spremenilo, saj so možnosti za karierni razvoj še manjše in težje. Njegovo sodobno pojmovanje kariere vseeno zelo dobro opisuje današnje stanje, kjer je polna zaposlenost že skoraj pozabljena in ko varnost zaposlitve ni več ponujena posameznikom. Dinamično okolje, polno sprememb, pomeni nestabilno karierno pot in nenehno prilagajanje zunanjim dejavnikom.

## 2.2 TIPI KARIER

### 2.2.1 OSNOVNI VZORCI KARIERE (KANTER)

Kanter (1989) je opredelil tri osnovne vzorce kariere, in sicer: birokratsko, profesionalno in podjetniško kariero. Kanterjevi osnovni vzorci se nanašajo na različne oblike delovne kariere v zvezi, s katerimi se razvije delovna logika kariere.

**Birokratska kariera** je ena izmed najosnovnejših vzorcev kariere. Pri tem vzorcu gre predvsem za napredovanje navzgor po hierarhični lestvici. Gre za formalne premike od ene delovne naloge k drugi, pri čemer posameznik pridobi več ugodnosti, večji ugled, večjo plačo in spremembo naziva, s čimer mu pripada tudi večja odgovornost. Če ne napreduje naprej, teh ugodnosti ne dobi. Gre za hierarhično urejene položaje, ki jih najdemo predvsem v državni in javni upravi, kjer je napredovanje zakonsko določeno. Tak vzorec najdemo tudi v velikih korporacijah, predvsem pri upravljavski oziroma menedžerski komponenti podjetja. Velika slabost takega vzorca kariere je ta, da dobi posameznik možnost izobraževanja in izpopolnjevanja šele ob napredovanju po hierarhični lestvici navzgor (Kanter v Brečko 2006, 40).

**Profesionalno kariero** zaznamujeta predvsem znanje in sposobnosti posameznika. Tisti, ki se odločijo za tako kariero, so v družbi cenjeni predvsem zaradi količine znanja, ki ga imajo, in načeloma ne napredujejo po hierarhični lestvici navzgor. Ostajajo na isti poziciji, le da se ukvarjajo z zahtevnejšimi problemi, ki pa zahtevajo še več znanja (zdravniki, profesorji, raziskovalci) (Rus in Arzenšek 1984, 34). Kapital posameznika, s profesionalno kariero, je torej znanje, ki ga je potrebno nadgrajevati, če želi karierno napredovati. Profesionalne kariere najdemo v raznih izobraževalnih in raziskovalnih institucijah (Kanter v Brečko 2006, 41).

Ključni dejavnik pri napredovanju v **podjetniški karieri** je ustvarjanje nove vrednosti, pa naj bodo to novi izdelki ali nove storitve. Pri podjetniški karieri je pomembna predvsem večja odgovornost in s tem večanje moči. Nagrada je nadzor nad lastnim delom, denarnimi nagradami, ki so povezane z dosežki, in nad možnostjo fleksibilnega delovnega tempa. Novo

znanje pridobivajo predvsem takrat, ko menijo, da ga potrebujejo za obvladovanje konkurence. Znanje pridobivajo predvsem iz praktičnih primerov in pogovorov s kolegi, z opazovanjem konkurence, uporabo interneta in raznimi analizami (Kanter v Brečko 2006, 41–42).

### **2.2.2 NOTRANJA IN ZUNANJA KARIERA (SCHEIN)**

Dva tipa karier, ki ju najdemo v mnogih literaturah, sta notranja in zunanja kariera, ki ju je uvedel Schein (1987).

**Notranja kariera** obsega sklop posameznikovih predstav o njegovem kariernem napredovanju, to je nek lastni koncept o karieri. Te predstave so lahko nejasne, lahko si posameznik preprosto želi napredovanja pri delu zaradi nagrad ali pa ima zelo jasno predstavo (npr. do 35 leta biti na nekem določenem položaju) (Schein 1987, 10–11).

**Zunanja kariera** se nanaša na objektivne dejavnike/kategorije, ki jih družba in organizacija uporabljata pri določanju kariernega napredovanja po lestvici navzgor v nekem danem poklicu (Schein 1987, 10–11).

### **2.2.3 SUBJEKTIVNA IN OBJEKTIVNA KARIERA (WEICK IN BERLINGER)**

Razlikovanje med notranjo in zunanjo kariero izhaja iz tradicionalnega pojmovanja kulture, prav tako razlikovanje pa najdemo tudi pri pojmovanju subjektivne in objektivne kariere, ki sta jo opredelila Weick in Berlinger leta 1984.

**Objektivna kariera** je po njenem mnenju niz formalnih statusov in nazivov, sprememb v plači ter sprememb v nizu službenih položajev. Je nekaj, kar ni odvisno od posameznika in se tudi vidi navzven (Flippo 1984).

**Subjektivna kariera**, kot že ime nakazuje, je določena subjektivno in psihološko, saj poudarja neko samousmerjanje posameznika, ki ima večjo vlogo pri svojem kariernem napredovanju. Kariero opredeljujejo izkušnje posameznika, ki odsevajo aspiracije, zadovoljstva in stališča do dela (Flippo 1984).

### **2.2.4 DRIVERJEV MODEL KARIERNIH VZORCEV**

Leta 1987 je Michael Driver ugotovil, da kljub veliki raznovrstnosti karier obstajajo neki osnovni vzorci, ki jim vsi posamezniki sledimo. Postavil je štiri modele kariernih vzorcev, ki temeljijo na osebnih aspiracijah in potrebah posameznikov v svojem zaposlitvenem obdobju.

Prvi model, ki ga je opisal, je **navpična ali vertikalna kariera**, pri kateri je želja posameznika predvsem napredovanje po hierarhični lestvici navzgor, in sicer na strokovnem ali poslovnem področju. Napredovanje tako lahko poteka po hierarhiji navzgor ali pa



znotraj profesije. Področje kariere je, pri osebi s takim kariernim vzorcem, izbrano že zgodaj in se ne spreminja (razen, če je prisiljen) (Cvetko 2002). Motivi, ki ženejo posameznika pri tem kariernem vzorcu, so moč, status, materialni položaj in dosežki. Napredovanje pa ni vedno odsev novega dosežka ali znanja, lahko je tudi odsev "vez" in poznanstev. Posamezniki, ki spadajo v ta karierni vzorec, so pripravljene prevzeti večjo odgovornost in več nalog ter so bolj mobilni (Možina 1991, 33).

Za **prehodno ali horizontalno kariero** je značilna pogosta sprememba delovnih mest, ki pa so načeloma na enakem nivoju odgovornosti. Taka oseba nima nekega točno določenega cilja kaj bi delala, je brez trajnega izbora posla in tako namesto specialista postane generalist, saj je fleksibilna, neodvisna oseba, ki ima znanje o različnih nalogah. V organizaciji je dobrodošla, ker ima širok delovni profil in je zato prilagodljiva (Možina 1991, 33).

Posamezniki si pri **stalni ali stabilni karieri** že navsezgodaj izberejo področje dela in tam ostanejo skoraj celo svoje življenje. Svoje delo obvladajo, a so nefleksibilni, saj menijo, da ne bi mogli opravljati nič drugega. Visoko cenijo stabilnost in varnost doživljenjske službe. To je zanesljiv delavec v podjetju, vse dokler ne pride do sprememb (tehnoloških, organizacijskih, delovnih itd), takrat se cel "sistem" poruši in nastanejo težave, tako za posameznika kot organizacijo (Cvetko 2002).

Za **spiralno ali ciklično kariero** je značilno, da posameznik menja delovna mesta in področja kariere. Lahko je štiri leta na določenem položaju v nekem podjetju, nato pa čez štiri leta prestopi na čisto drugo področje in drug položaj. Ciklični vzorec take kariere je sestavljen iz različnih faz, ki načeloma trajajo od pet do deset let. Takim posameznikom moč in status ne pomenita veliko, bolj cenijo dinamičnost, raznolikost, kreativnost in osebno rast. So zelo pogumni, gibljivi, polni idej in bi se radi preizkusili v vsem. Današnje gospodarstvo išče prav take ljudi (Možina 1991, 33).

## **2.3 POJMI POVEZANI S KARIERO**

S pojmom kariera je povezano veliko drugih pojmov, ki so si med seboj podobni in se prepletajo tako v literaturi kot praksi.

### **2.3.1 POKLIC**

Leta 1999 so z vladno odredbo o standardni klasifikaciji poklicev normirali uporabo pojma poklic. Včasih se je pojem poklic enačil s smerjo in stopnjo izobrazbe, z vladno odredbo pa so to odpravili. S pojmom poklic se označuje delo, ki ga posameznik opravlja, in ne njegova izobrazba. Na podlagi te vladne odredbe je bila potrebna sprememba celotnega slovenskega zakona o poklicnem in strokovnem izobraževanju. Sodobna raba pojma poklic je bolj dinamična in primernejša za razumevanje sodobnih karier (Muršak 1999, 41).

### **2.3.2 NAČRTOVANJE KARIERE**

Tudi pojem načrtovanje kariere se je s sodobnejšim pojmovanjem kariere spremenil. Ne pomeni le delovnega kariernega cikla, temveč tudi življenjski in družinski cikel. To je proces, ko posameznik ugotavlja, v čem je dober, kaj so njegove slabosti, aspiracije, kaj si želi od svoje kariere, kaj so njegova prepričanja, vrednote in potrebe v različnih življenjskih ciklih. V skladu z življenjskim ciklom, v katerem se nahaja, si postavi realne cilje in načrtuje tako učne kot delovne aktivnosti, s katerimi bi dosegel zelene cilje. To je vseživljenjski proces, saj se načrtovanje kariere nanaša na 10-letno ali daljše časovno obdobje (Brečko 2006, 35).

### **2.3.3 RAZVIJANJE KARIERE**

Pojem se nanaša na uresničevanje posameznikovega lastnega načrta, povezanega s kariero. Gre za praktično implementiranje načrta v zvezi s kariero. Vsaka oseba sprejme odgovornost za lastno razvijanje kariere in je pripravljena vanjo vložiti trud ter napor. Potrebno pa je posvetiti pozornost tudi drugim elementom, kot so delovna uspešnost, lojalnost organizaciji, mentorstvo, dodatno usposabljanje in ne nazadnje tudi odpoved službe, če menimo, da bomo v kakšni drugi organizaciji bolje razvijali svojo kariero (Werther in Davis 1986, 270).

Razvijanje kariere je stalen proces, saj stremimo h kariernim in drugim življenjskim ciljem. Razvoj kariere je rezultat načrtovanja posameznikove kariere in organizacijskih možnosti, predvidevanj ter medsebojnega sodelovanja. Razvijanje kariere usklajuje interese posameznika in njegove sposobnosti, z zahtevami delovnega mesta. Organizacije gledajo na razvijanje kariere kot na neko sredstvo povezovanja med posameznikovimi cilji in potrebami dela (Simonsen 1997, 6).

### **2.3.4 UPRAVLJANJE KARIERE**

Upravljanje kariere je proces, ki pomaga pri njenem razvijanju in se nanaša na aktivnosti organizacije, ki si prizadeva uskladiti karierne cilje svojih zaposlenih s kadrovskimi potrebami v organizaciji. Te pomagajo zaposlenim pri načrtovanju in razvijanju karier, tako da imajo realne opcije znotraj organizacije. Gre torej za dialog med zaposlenim in organizacijo, v kateri dela, saj skupaj usklajujejo želje ter vizije zaposlenih glede na njihov karierni razvoj in potrebe organizacije (Schein 1987, 14).

## **3 KARIERNA SIDRA**

Karierno sidro je eden izmed pojmov, ki je povezan s kariero. Zadovoljen delavec je tisti, ki dela nekaj, kar ga veseli, tisti, ki je zase izbral pravi poklic, v katerem lahko pokaže svoje ambicije, sposobnosti in znanje. Schein je karierna sidra pojasnil, kot najbolj zaželeno razvojno pot, ki jo posameznik v svojem kariernem razvoju izbere (Cvetko 2002, 53).

### **3.1 NASTANEK MODELA KARIERNIH SIDER**

Schein je leta 1973 opravil longitudinalno študijo, v kateri je spremljal 44 diplomantov, ki so zaključili študij pred 10–12 leti. Med opazovanjem je identificiral pet sider, ki jih je na začetku obravnaval le kot motivacijo. Po letu 1978 je pojem karierno sidro razširil, saj je v njem videl celostno predstavitev osebnosti. Menil je, da percepcija o nas samih prihaja iz delovnih izkušenj, s katerimi smo pridobili neke povratne informacije in uspehov, iz katerih lahko postavimo "samodiagnozo". Karierno sidro je zaznamovalo pretekle odločitve in bo zaznamovalo tudi prihodnje (Torrington in Hall 1995, 442). Karierno sidro je po Scheinu nek "sindrom" talentov, motivov, vrednot, ki dajejo posamezniku stabilnost in vizijo karierne poti ter kariernega razvoja. Različna sidra vodijo posameznike v različne karierne poti s svoji posledicami (Schein 1990).

Schein je uporabil individualne razlike kot neko osnovo za model kariernega sidra. Iskal je sovpadanja med individualnimi razlikami in individualnimi potrebami posameznika ter zahtevami organizacije. Odgovornost posameznika je lastno vodenje kariere, ki se pa prične z upravljanjem kariere. Zelo hitro lahko pride do neustreznega vodenja kariere, zato je potrebno, da posameznik razvije pravilno predstavo o sebi. To doseže s tem, da skozi svoje sposobnosti in talente ugotovi v čem je dober ter nato s pravo motivacijo in individualnimi življenjskimi potrebami zastavi cilje, ki jih želi doseči v karieri. Te cilje prenese v realno

delovno okolje, tako, da si izbere pravo organizacijo, ki bi mu pomagala pri doseganju teh ciljev (Schein 1990).

Pri mladih velikokrat pride do t. i. "šoka realnosti". V času izobraževanja, preden stopijo na trg delovne sile, imajo oblikovano neko vizijo sebe in kariere oziroma karierne poti, ki jo želijo uresničiti. Postopoma prek dela pridobivajo izkušnje, spoznavajo lastne talente, mogoče identificirajo kak nov talent in s tem, ali ugotovijo, da delajo to, kar si želijo in da so bile njihove predstave o delu pravilne, ali pa doživijo šok in ugotovijo, da se dejansko ne vidijo v tem delu. Spoznavanje samega sebe je najpomembnejši proces, saj oseba, ob šoku realnosti, opravi evalvacijo svojih talentov, novih izkušenj, ki si jih je pridobil, in skuša ugotoviti, katero karierno pot sedaj izbrati (Cvetko 2002).

Nekaterim posameznikom se lahko zgodi, da v svoji srednji karieri odkrijejo, da so se njihove vrednote in stališča spremenila. Tako nastopi identifikacija s kariernim sidrom. Tak posameznik razvije samopercepcijo, da ugotovi, katero karierno sidro ga sedaj vodi. S pomočjo "novega" kariernega sidra lahko zamenja svoje področje dela oziroma strateško spremeni svoj razvoj kariere (Torrington in drugi 1995, 442).

Več spoznanj imamo, racionalnejše odločitve lahko sprejemamo. Nekateri posamezniki, ki po desetih letih dela dobijo nove delovne naloge in delajo v nekem novem okolju, pravijo, da jih "vleče" nazaj k tistemu, kar so prej delali, od tod tudi metafora "sidro". V takih primerih so ti posamezniki prej delali nekaj, kar je bolj ustrezalo njihovemu kariernemu sidru, a so mogli spremeniti del kariernega razvoja. Ni nujno, da sidro odseva tisto, kar si posameznik želi oziroma kar je bilo po njegovem izboru. Lahko, da je preprosto moral spremeniti sidro zaradi preživetja, gospodarskih razmer, družinskih razmer itd. Sidro ne odseva vedno tistega, kar oseba dela v nekem danem trenutku, temveč odseva podobo o sebi (Brečko 2006).

## **3.2 VRSTE KARIERNIH SIDER**

Schein (1978) je identificiral pet osnovnih kariernih sider, kasneje je dodal še štiri.

### **3.2.1 SIDRO VARNOSTI OZIROMA STABILNOSTI**

Nekateri posamezniki<sup>4</sup> imajo potrebo po varnosti in stabilnosti, da se lahko počutijo mirno ter varno. V današnjih gospodarskih razmerah je to predvsem ekonomska varnost. Osebe s takim sidrom iščejo delo v organizacijah, ki so znane kot organizacije, ki ne odpuščajo, ki nudijo svojim zaposlenim veliko ugodnosti in ki ugodno poskrbijo za upokojeve. Delajo predvsem v

---

<sup>4</sup> Poklici, kjer največkrat najdemo osebe z izrazitim sidrom varnosti in stabilnosti, so: upravni delavec, delavec v državni in vladni upravi, kadrovski delavec, organizator dela itd (Brečko 2004, 35).

državnih organizacijah, ki so vabljuje za osebe, ki se radi identificirajo z organizacijo. Obstajata dva tipa oseb, ki jih vodi sidro varnosti in stabilnosti (Schein 1990).

Tip, ki je **last organizacije**, prepušča celotno vodenje kariere organizaciji, delodajalec je namreč tisti, ki usmerja njegov karierni razvoj. Velika možnost je, da tak tip osebe postane nepomemben v organizaciji, ker je vedno pripravljen narediti karkoli jim delodajalec naroči.

Tip, ki je **geografsko vezan**, zamenja delo ali pa kar celo organizacijo, samo da ostane na istem geografskem prostoru, na katerega ga vežejo korenine, v katerem je zgradil svoj dom in kjer ima nek določen stil življenja.

Oba tipa sicer lahko napredujeta s sidrom varnosti/stabilnosti in dosežeta menedžerske ter funkcionalne položaje (to velja za tiste, ki so zelo nadarjeni), ampak si vseeno prizadevata, da je delo stabilno in predvidljivo (Schein 1990).

### **3.2.2 SIDRO AVTONOMIJE IN NEODVISNOSTI**

Nekateri posamezniki zelo hitro spoznajo, da se na delovnem mestu zelo težko prilagajajo pravilom in normam v organizaciji. Čutijo potrebo, da delajo po nekem svojem ritmu, svojih pravilih in so birokratska pravila preveč restriktivna za njih, zato se počutijo utesnjeno (Brečko 2004). Številne osebe<sup>5</sup>, ki imajo poudarjeno to sidro iščejo poklice, kjer imajo visoko stopnjo avtonomije in neodvisnosti, nekateri posamezniki pa menijo, da lahko tudi v velikih korporacijah delajo, s tem, da najdejo neko karierno nišo, kjer so kot profesionalci cenjeni za svoje delo in s tem posledično pridobijo s strani organizacije neko določeno mejo avtonomije. Za osebo, ki jo vodi sidro avtonomije in neodvisnosti, je delovanje na vodilnih položajih slaba ideja. Nekdo, ki je odgovoren za neko določeno število ljudi, ne more delovati po nekih svojih pravilih in s svojimi sredstvi (Schein 1990).

### **3.2.3 SIDRO KREATIVNOSTI IN PODJETNIŠTVA**

Osebe<sup>6</sup> z izrazitim sidrom kreativnosti in podjetništva se vidijo kot uspešni lastniki svojih podjetjih, katero ustvari svoj izdelek, idejo ali storitev. Taka želja se prebudi zelo zgodaj, predvsem v času šolanja. Tisti, ki imajo dovolj motivacije in talent, ostanejo v tradicionalni organizaciji samo nekaj let, nato odidejo in ustvarijo nekaj svojega. Tisti posamezniki, ki ostanejo v organizaciji pa svoj potencial izražajo v svojem prostem času. Organizacija lahko

---

<sup>5</sup> Poklici, kjer se osebe s sidrom avtonomije in neodvisnosti najbolj počutijo in kjer lahko izrazijo svoj potencial, so: komercialist, svetovalec, učitelj, prodajalec na terenu, pravnik, vodja oddaljenih geografskih podružnic itd (Brečko 2004, 35).

<sup>6</sup> Poklici, kjer najdemo osebe s sidrom kreativnosti in podjetništva, so: oddelke za raziskave in razvoj, inovator, samostojni podjetnik itd (Brečko 2004, 35).

tako osebo zadrži samo v primeru, če mu prepusti večinski delež v neki novi aktivnosti, ampak načeloma želijo take osebe pokazati svetu nekaj svojega (Schein 1990).

### 3.2.4 SIDRO TEHNIČNO-FUNKCIONALNE KOMPETENTNOSTI

Osebe s sidrom tehnično-funkcionalne kompetentnosti gradijo svojo identiteto na področju točno določenega dela. Takšne osebe po nekajkratni menjavi organizacije ugotovijo svoj talent in tako postanejo moderni obrtniki na področju tehnične ter funkcionalne sposobnosti. Taka oseba se ne odpove svojemu segmentu dela, odpove se pa delno varnosti ali avtonomiji, saj je potrebno nenehno iskanje novih izzivov, novih usposabljanj, novega znanja, četudi to pomeni prehod v drugo organizacijo (Brečko 2004).

Od novo zaposlenega se pričakuje, da bo neko delo, na določenem področju, hitro obvladal, zato lahko rečemo, da se skoraj vsaka kariera prične z neko tehnično-funkcionalno kompetenco. V prvih letih zaposlitve se pokaže ali je tako delo nekaj, kar bi novo zaposleni opravljal ves čas. Posamezniki<sup>7</sup>, ki postanejo specialisti na nekem področju dela, ki je tehnično-funkcionalne narave, svojo kariero upravljajo sami, saj so v večini primerov, organizacije bolj nagnjene k generalistom, ki zasedajo menedžerske položaje in povezujejo znanja s številnih področjih. (Schein 1990).

### 3.2.5 SIDRO MENEDŽERSKE KOMPETENCE

Osebe<sup>8</sup> s sidrom menedžerske kompetence želijo biti odgovorne, se ukvarjati z nalogami, ki zadevajo celotno organizacijo, prispevati k njenemu uspehu, predvsem pa biti voditelji. Za uspešno delovanje menedžerja so pomembna tri področja, ki določajo uspešnost vodenja. Prve so predvsem **analitične sposobnosti**, ki osebi pomagajo pri identificiranju problema, ga analizirati in sintetizirati tudi v primeru nepopolnih informacij. Rešitev vsebuje elemente skoraj vseh oddelkov v organizaciji, vse od marketinga, tehnologije, financ itd. Oni so izvršitelji rešitev in tudi vodijo sam proces odločanja.

Drugo področje je **sposobnost medosebnega in medskupinskega komuniciranja**. Menedžer vodi ljudi, jih kontrolira in skuša iz njih "izvleči" rešitve. Na zaposlene gleda s ptičje perspektive, čeprav je del skupine. Veliko informacij je shranjenih v glavah zaposlenih, zato je naloga vodij ustvariti tako organizacijsko klimo, kjer si bodo zaposleni izmenjavali te

---

<sup>7</sup> Poklici, kjer najdemo osebe s sidrom tehnično-funkcionalno kompetentnostjo, so: inženir, finančni analitik, vodja oddelka, direktor proizvodnje itd (Brečko 2004, 34).

<sup>8</sup> Poklici, kjer najdemo osebe z menedžerskim sidrom, so: generalni direktorji, direktorji in vodje oddelkov (Brečko 2004, 34).

informacije, znanja in skupaj prišli do rešitve. Pomembna je stimulacija prizadevnosti svojih sodelavcev. Tretje področje so **emocionalne sposobnosti**. Vodja mora biti sposoben čutiti elemente pri krizi medosebnih odnosov, se postaviti v vlogo svojega zaposlenega, a pri tem paziti, da njegova lastna čustva ne ovirajo odločitev oziroma, da ga ne ohromijo. Velikokrat morajo opraviti težke odločitve kot so odpuščanja, ukiniti kakšen program, zmanjšati sredstva itd (Schein 1990).

### 3.2.6 ŠTIRI DODATNA SIDRA

Schein (1978) je predlagal še štiri dodatna sidra.

Oseba s sidrom **temeljne identitete** gradi identiteto na podlagi poklica, zato išče dela, kjer so to vidi navzven. Taka dela najdemo na nižjih položajih in so navzven predstavljena z uniformo in simbolnimi znaki.

Osebe, ki cenijo **raznolikost** so zelo fleksibilne, delajo različna dela in se hitro naveličajo določenega dela.

Posamezniki, ki nudijo pomoč drugim in tako čutijo neko izpopolnjenost, vodi sidro **službovanja za druge**. S svojimi sposobnostmi in znanjem pomagajo tistim, ki to pomoč rabijo.

**Moč, vpliv in kontrola**, je karierno sidro, ki ga najdemo tudi delno v sidru menedžerske kompetence. Če se to sidro zelo izrazito kaže, pa take osebe zasledujejo poklice, kjer uveljavljajo vpliv in moč nad drugimi (npr.: duhovniki in politiki) (Schein v Brečko 2006, 54).

### 3.3 VEČ SIDER ZNOTRAJ ENE OSEBE IN NJIHOVO SPREMINJANJE

Schein (1978) je sidro definiral kot del predstave osebe, ki se bo v primeru več možnosti, vedno odločila za isto možnost. Po tej definiciji sodeč lahko rečemo, da ima vsaka oseba po eno sidro. Nekdo, ki ima zelo izrazito sidro tehnične-funkcionalne kompetentnosti, se bo premikala navzgor po hierarhični lestvici samo, če ostane na svojem področju. Malo verjetno je, da bi oseba s sidrom varnosti in stabilnosti po letih delovanja na istem področju, kar naenkrat želela biti avtonomna in neodvisna od organizacije. Skozi leta kariere ima posameznik že veliko boljše izdelano predstavo o sebi in s tem posledično tudi predstavo o svojem kariernem sidru, skupaj s potrebami, vrednotami in talentom. Velikokrat se zgodi, da oseba opravlja neko delo, ki ni v skladu z njenim sidrom, ampak bo vztrajala pri tem delu bodisi zaradi ekonomskih razmer, bodisi zaradi geografske navezanosti ali družinskih obveznosti. Če taka oseba sčasoma dobi delo, kjer lahko končno uresniči svoj talent oziroma

dela v skladu s svojim sidrom, bo le-ta dobila občutek olajšanja. Torej sidro se ni spremenilo, le področje dela (Schein v Brečko 2006, 63–64).

## **4 KA RIERNI RAZVOJ**

Zadnjih štirideset let so se teoretiki in raziskovalci na področju karier ukvarjali z vprašanjem, kako se karierna pot skozi življenjska obdobja razvija. Raziskovalci se strinjajo, da se v večini primerov kariere razvijajo po nekih predvidljivih fazah. V različnih življenjskih obdobjih se ljudje načeloma soočamo s podobnimi življenjskimi vprašanji in problemi. Karierne aktivnosti in odločitve, ki jih posamezniki sprejememo, vplivajo na faze kariernega razvoja.

Karierni razvoj je stalen proces, v katerem se posamezniki razvijajo skozi več stopenj. Vsaka izmed stopenj ima edinstven nabor problemov, izzivov, tem in nalog. Karierni razvoj je vsota kariernega načrtovanja/planiranja in kariernega upravljanja (Greenhaus in Callanan 1993).

### **4.1 NAČRTOVANJE/PLANIRANJE KARIERE**

Werther in Davis (1989) sta planiranje kariere definirala kot proces, v katerem posameznik izbere neke cilje, ki jih želi doseči v svojem kariernem razvoju, in pot, ki je potrebna za njihovo uresničenje. Nekateri posamezniki ne načrtujejo svoje kariere in jo prepustijo naključju, drugi jo in potem tudi ustrezno ukrepajo; taki ljudje so uspešnejši.

Načrtovanje kariere je proces, v katerem posamezniki ugotavljajo, kakšne interese, cilje in stališča imajo ter primerno z njimi načrtujejo plan za doseganje ciljev. Posameznik lahko ta proces opravi sam ali pa s pomočjo organizacije, ki analizira posameznikove spretnosti in znanja. Točka fokusa je predvsem na razvoju sposobnosti, ki jih bo posameznik potreboval v prihodnosti, in izboljšanju delovnih aktivnostih, pri čemer sta izobraževanje ter učenje ključna instrumenta (Leibowitz in drugi 1986, 4).

#### **4.1.1 TRISTOPENJSKI MODEL NAČRTOVANJA KARIERE**

Tristopenjski model je eden izmed modelov načrtovanje kariere, ki je sestavljen iz treh korakov. Ti se morajo vršiti v pravilnem zaporedju, da zagotovijo dolgoročno uspešnost (Cvetko 2002).

Prvi izmed korakov je **pogled v notranjost**. Pri tem koraku, oseba razvije sposobnosti samoocene in samokritičnosti, da lahko identificira tiste elemente ter dejavnike, ki ji bodo pomagali pri uspehu in doseganju ciljev.



Sledi mu **pogled v zunanost**, pri čemer je potrebno, da posameznik razume organizacijske potrebe in želje. Ko oseba izoblikuje predstavo o tem, kdo je in kaj želi od svojega kariernega razvoja, ima neko vizijo. Takrat je zmožna izbrati smer razvoja, ki ji bo najbolj ustrezala.

Zadnji korak, ki je skupek prvega in drugega koraka, je **pogled naprej**. Po pogledu nase, v lastne potrebe, in pogledu na organizacijo, lahko izberemo določene načine za doseg ciljev. Naredimo načrt akcije, ki bi bil primeren rezultat tako za posameznika kot organizacijo. To imenujemo strateško načrtovanje kariere, saj poteka skozi ustvarjanje skladnega plana aktivnosti (v skladu s posameznikovimi cilji in potrebami organizacije) (Simonsen 1997, 204).

#### **4.1.2 ŠTIRISTOPENJSKI MODEL NAČRTOVANJA KARIERE**

Model je sestavljen iz štirih stopenj, ki pravi, da je konstruktivno načrtovanje osebnega kariernega razvoja, stalen proces in ne enkratni dogodek. V življenju se velikokrat znajdemo na razpotju in takrat se sistematično ter načrtno lotimo reševanja problema oziroma v tem primeru, načrtovanja kariere.

Prva stopnja je **izboljšanje lastnega razumevanja situacije**. Treba je ugotoviti, kje je vir problema, kakšna je stopnja težavnosti in kako se odzvati na tak problem.

Naslednja stopnja je **doseganje globljega samouvida** oziroma boljšega spoznavanja sebe. Prepoznavanje in zavedanje lastnih občutkov je najzahtevnejši del učenja o sebi. Samouvid je zaveden proces, pri katerem se sistematično samoopazujemo in skušamo razumeti, zakaj se odzovemo na nek določen način, ko se pojavi problem.

Tretja stopnja je **izbiranje pravilne odločitve**. Da nekdo izbere pravilno odločitev, je potreben globok samouvid, a tudi interakcija z drugimi ljudi, ki se med seboj pogovarjajo in izmenjavajo izkušnje. Socialna interakcija je v tem primeru vir motivacije, nekakšna opora, ki omogoča drugačen pogled na določen problem.

Zadnja stopnja je **presojanje učinkovitosti rešitve**. Problem je dokončno rešen, ko naredimo evalvacijo in ugotovimo, ali smo problem dejansko rešili ali pa smo ga le preložili na kasnejše reševanje (Brečko 2006, 127–128).

## 4.2 UPRAVLJANJE KARIERE

Upravljanje kariere je stalen proces pripravljanja, izvajanja in spremljanja kariernega razvoja, ki ga izvaja posameznik sam ali v odnosu z organizacijo. Upravljanje kariere je proces, pri katerem se izvajajo aktivnosti, ki pomagajo posamezniku pri kariernem razvoju in doseganju ciljev, ki si jih je postavil za svojo karierno pot. Toda vseeno morajo te aktivnosti zadovoljiti kadrovske potrebe organizacije (Karaevli in Hall 2003, 62–79).

### 4.2.1 AKTIVNOSTI ZA UPRAVLJANJE KARIERE

Za upravljanje kariere je potrebno sestaviti načrt z aktivnostmi, ki v določenem časovnem obdobju pripomorejo k upravljanju kariere in s tem k uspešnem kariernem razvoju. Greenhaus (1993) je določil osem aktivnosti.

Prva je **karierno iskanje**, ki označuje iskanje informacij o okolju in spoznavanje samega sebe. Oseba se zaveda, kaj je njena dodana vrednost, kaj lahko ponudi podjetju in kakšne sposobnosti ima. Vzporedno s tem, išče najprimernejšo zaposlitev oziroma najprimernejšo organizacijo.

**Samozavedanje in zavedanje okolja** je uspešnejše, če je karierno iskanje uspešno opravljeno. Taka oseba se zaveda priložnosti in tveganja v poslovnem okolju ter tudi spremeni svoje karierne cilje, če meni, da ji bo to pomagalo za boljše priložnosti.

**Karierni cilji** so lahko zelo specifični ali splošno določeni. Realistični karierni cilji temeljijo na samozavedanju in zavedanju okolja.

Temu sledi **strategija razvoja**, ki je načrt akcije za doseganje kariernih ciljev. Za uspešno doseganje kariernih ciljev, posameznik oblikuje časovni načrt, kdaj in kako bo izvedel razne dejavnosti, ki ga bodo pripeljale do uresničitve ciljev.

**Izvajanje strategije** je časovni načrt z različnimi dejavnostmi, ki jih posameznik uspešno opravi. Nekdo, ki nima točno določenega načrta, bo svoj karierni cilj težje dosegel kot nekdo, ki bo točno vedel, kaj je potrebno opraviti in kdaj to opraviti.

**Napredek proti cilju** je pot, ki jo posameznik opravi na poti do izpopolnitve svojega kariernega cilja.

**Povratno informacijo** dobimo tako iz službenih krogov kot od prijateljev. Je zelo pomemben dejavnik in tudi motivacija za vlaganje še večjega truda.

Predvsem je potrebno **ceniti karierno pot**. Povratna informacija, ki jo dobimo iz več virov, omogoči posamezniku, da ceni svoj trud, svojo karierno pot, razvoj in karierne cilje ter svojo kariero kot celoto (Greenhaus in Callanan 1993).

## 4.3 FAZE V KARIERNEM RAZVOJU POSAMEZNIKA

### 4.3.1 ZGODNJA DELOVNA KARIERA

V zgodnji delovni karieri ima na posameznika velik vpliv organizacijska socializacija. V organizaciji nastopajo kot mladi, novo zaposleni, ki se privajajo na organizacijsko klimo in delo v njej. Organizacija uporablja različne strategije za uvajanje novo zaposlenih.

Pri strategiji **potoni ali splavaj**, organizacija posamezniku zaupa odgovorno delo ali delovno področje že prvi dan in od njega pričakuje rezultate, pri katerih mu vodja ne sme pomagati.

Strategija **usposabljanja med delom** poteka prek pripravništva, v času katerega novo zaposleni sodeluje z mentorjem. V primeru uspešnosti mu dodelijo nove, zahtevnejše naloge, v primeru neuspešnosti pa mu mentor ponudi pomoč, da napake odpravi.

Pri strategiji **delo med usposabljanjem**, je posameznik vključen v usposabljanje, ampak hkrati izvaja še manjši projekt. Če je uspešen pri projektu, novo znanje uporabi v praksi.

Pri strategiji **obratne izkušnje**, je cilj pokazati novo zaposlenemu realno delovanje podjetja. Organizacije želijo, da posameznik opusti neke idealistične poglede.

Strategija **samousposabljanja** je povezana z oddelkom za izobraževanje, ki posameznika pošilja po raznih oddelkih v organizaciji, kjer posameznik opazuje njihove delo ali pa jim pomaga pri kakšnem projektu.

**Kombiniran pristop** je mešanica vseh zgoraj naštetih strategij, ki se prilagodijo glede na sposobnosti ljudi (Feldman in Arnold 1985, 82–86).

Organizacijska socializacija je uspešna samo v primeru, če je prvo delo dovolj privlačno za posameznika, ne preveč zahtevno, a vseeno polno izzivov. Organizacije s svojimi praviimi programi izobraževanja in usposabljanji posameznikov, zagotovijo znanja in spretnosti, ki jih potrebujejo pri delu. Poleg formalnih programov se organizacije poslužujejo tudi bolj sproščenih programov, na katerih se novo zaposleni nauči pravilnega obnašanja in visoke delovne morale (Dessler 2011).

### 4.3.2 SREDNJA DELOVNA KARIERA

Na tej stopnji posameznik ohranja to, kar je do sedaj ustvaril. V organizaciji mu je dodeljeno veliko več možnosti za napredovanje, pridobiva pomembnejše vloge, izve poslovne skrivnosti, ima dodeljeno večje število podrejenih itd. Za nekatere pa je srednja kariera obdobje, ko se pojavita negotovost in strah, saj le-ti menijo, da stagnirajo na svojem položaju, bojijo se odpuščanj, mladih z novim znanjem, zaradi česar se jim tudi zmanjša motiviranost.

V organizaciji, ki nima veliko nivojev, se napredovanja upočasnijo oziroma jih sploh več ni. Tudi kriteriji za napredovanje so velikokrat odvisni od odnosov z nadrejenimi (Brečko 2006). Eden izmed problemov je t.i. (ne) doseganje platoja<sup>9</sup>. To je stanje, ko je zelo malo možnosti oziroma jih sploh ni, da posameznik napreduje (Feldman in Arnold 1985, 87–91).

### **4.3.3 POZNA DELOVNA KARIERA**

To je obdobje, v katerem se posamezniki pripravljajo na upokožitev in na aktivnosti, katerim so se, v zgodnji in srednji karieri, odpovedali. Pri pozni karieri, organizacija takim posameznikom dodeli delo, za katerega imajo izkušnje in znanje. To delo opravijo uspešno in samozavestno (Brečko 2002). Rotiranje po oddelkih je ukrep, pri katerem zaposleni, ki je v obdobju pozne delovne kariere, pridobi nova znanja, ki jih nima, lahko pa različnim oddelkom deli znanja in izkušnje, katera je pridobil z leti. Posameznik se lahko poslužuje tudi raznih delavnic, gre na študijski dopust, ga geografsko premestijo itd (Feldman in Arnold 1985, 92–94).

### **4.4 SISTEM ZA RAZVOJ KARIERE**

Sistem za razvoj kariere se je začel razvijati v poznih sedemdesetih letih in se je prvotno uporabljal za vzgojo študentov, kasneje pa za razvoj ter usposabljanje zaposlenih v organizaciji. Razvoj zaposlenih sta v osemdesetih letih predstavljala predvsem hierarhično napredovanje in individualna kariera, zato so v organizacijah ustvarjali programe, ki so bili ciljno usmerjeni na posameznika. V poznih osemdesetih letih je prišlo do tehnoloških sprememb in posledično do organizacijskih sprememb, ki so povzročile korenite spremembe v procesu razvijanja karier. V tem obdobju so se oblikovali karierni centri, v katerih so strokovnjaki pomagali brezposelnim. V organizacijah se je pojavila dilema, ali naj načrtujejo karierni razvoj znotraj organizacije ali zunaj nje, npr. v kariernih centrih.

V devetdesetih letih so organizacije začele uporabljati proces razvoja karier kot neke vrste agenta pri spreminjanju in ustvarjanju organizacijske kulture, ki so jo želeli preurediti v bolj razvojno. Proces razvoja kariere je tako postal del poslovne dejavnosti, ki je s pomočjo ostalih procesov spreminjal organizacijo (Cvetko 2002).

Leta 1986 so strokovnjakinje Leibowitz, Farren in Kaye prvič uporabile izraz sistem za razvoj kariere, ki je sinonim za izraz upravljanje kariere, le da so ga bolj razdelale in podale definicijo, ki pravi, da je sistem razvoja kariere formalizirano, načrtovano ter organizirano

---

<sup>9</sup> Vzroke za to najdemo tako v zunanjih kot notranjih dejavnikih. Najpogostejši vzroki so: reorganizacija, fluktuacija, odpuščanja, neustrezna sposobnost, neustrezno znanje, spremembe v tehnologiji in manjšanje število delovnih mest na vodilnih položajih (Feldman in Arnold 1985, 87–91).

prizadevanje za doseg ravnotežja med posameznikovimi kariernimi cilji in potrebami ter zahtevami organizacije (Leibowitz in drugi 1986).

Organizacije, menedžerji in zaposleni se soočajo s pospešenim kariernim prehodom. Večina zaposlenih naredi v svojem življenju od tri do pet kariernih prehodov, vzroki za to so premiki v tehnologiji, podaljšanje delovnega obdobja, želja po boljši kvaliteti delovnega življenja itd. Če želi organizacija zadržati svoje zaposlene, je potreben dodelan sistem za razvoj kadrov, na katerega se lahko zaposleni vedno zanesejo. Nagrade, tako denarne kot nenedarne, so velik motivator pri doseganju kariernih planov. V sistemu vodenja karier in kariernih sprememb so vključena tri področja, za uspešno delovanje: karierno planiranje, organizacijski razvoj in usposabljanje ter treniranje kadrov (Cvetko 2002).

#### **4.5 UČEČA SE ORGANIZACIJA**

Cilj današnjega sistema razvoja kariere je ustvariti čim bolj razvojno organizacijsko klimo. Taki razvojni kulturi pravimo tudi učeča se organizacija, saj učenje povečuje sposobnosti. Učeča se organizacija je organizacija, ki z učenjem nenehno povečuje svoje kapacitete. Učenje gradi sposobnosti za izgradnjo nečesa, česar brez učenja ne bi mogli zgraditi. S tem učeča organizacija uresničuje svojo prihodnost (Simonsen 1997, 4).

Učna sposobnost zaposlenih je zelo pomemben dejavnik pri načrtovanju in razvijanju kariere. Koncept delovne kariere se v sodobnem času umika pojmu izobraževalne poti. Človek se na delovnem mestu počuti izpopolnjeno, tako s stališča razvoja kariere kot osebnostnega razvoja, če se pri delu uči in je nagrajen za to znanje ter izpopolnjuje svoje sposobnosti in s tem posledično pridobi kompetence. Znanje, ki ga pridobimo v šoli, že zdavnaj ne izpolnjuje več pogojev za uspešno delovanje v neki organizaciji, kot tudi za doseganje kariernih ciljev (Brečko 2006, 217).

## 5 KARIERNO NAPREDOVANJE

Napredovanje v kariernem razvoju posameznika je pomemben dogodek, ki za večino pomeni korak bližje izpolnitvi kariernih ciljev. Napredovanje je stimulatívno za zaposlenega, saj dobi večji zagon za delo, ker meni, da so bili njegovi naporí prepoznani. Florjančič, Ferjan in Bernik pravijo, da je napredovanje notranji premik delavcev oziroma premestitev. Napredovanja se odvijajo znotraj podjetja, zato lahko temu rečemo notranja fluktuacija (Florjančič in drugi 1999, 150).

V Republiki Sloveniji je napredovanje določeno s kolektivno pogodbo, Zakonom o delovnih razmerjih in Zakonom o javnih uslužbencih. Kriteriji, ki jih organizacija upošteva pri napredovanju, so tako zunanji kot notranji. Upošteva trg delovne sile, kadrovske potrebe, tehnološki napredek, razvoj in strategijo podjetja, organizacijsko strukturo, uspešnost zaposlenih, motivacijo, usposobljenost zaposlenih itd (Fejan 2003, 470).

Florjančič, Ferjan in Bernik (1999) so določili več vrst napredovanj. Prvo je **vertikalno napredovanje**, ki pomeni višji nivo v organizaciji. Drugo je **horizontalno napredovanje**, kjer oseba ostane na istem nivoju v organizaciji, ampak zaseda drugo delovno mesto. Organizacije delajo veliko napako, ko nekega zaposlenega, za katerega so ocenili, da je delovno uspešen, takoj premestijo na višji nivo. To je napaka, sicer zaposleni je uspešen v delu, ki ga je trenutno opravil, a nima izkušenj in večjega znanja za novo, zahtevnejše delo. Tu nastopi horizontalno napredovanje, za katerega avtorji menijo, da je nujno potrebno, preden zaposleni napreduje vertikalno. S horizontalnim napredovanjem zaposleni razširi obseg znanja in je bolj delovno uspešen, kar je popolna kombinacija za vertikalno napredovanje. Velikokrat v praksi najdemo "cik-cak" napredovanje, ko posameznik enkrat napreduje horizontalno, nato vertikalno in spet horizontalno itd.

Tretja vrsta napredovanja je **perspektívno napredovanje**. To napredovanje se zgodi v primeru, ko organizacija razmišlja vnaprej, ko predvidi spremembe v okolju in kadrovske potrebe. Zadnje napredovanje je **statično napredovanje**, pri katerem organizacija upošteva trenutne kadrovske potrebe (Florjančič in drugi 1999).

## 5.1 DEJAVNIKI, KI POSPEŠUJEJO/ZAVIRAJO KARIERNO NAPREDOVANJE

### 5.1.1 SPOL

Ko govorimo o spolu kot dejavniku pri napredovanju, imamo v mislih predvsem neenakost med moškimi in ženskami oziroma diskriminacija slednjih. V poslovnem svetu so moški veliko bolj uveljavljeni, zato imajo večjo družbeno moč. Ženske so v poslovnem svetu manj zastopane, čeprav se to z leti spreminja, vseeno razdelitev družbene moči še zdaleč ni enaka. V ospredje silijo stereotipi, kot so, da ženska težko vzdržuje družinsko in karierno življenje, da je njena primarna naloga skrb za družino, da niso tako sposobne kot moški, da so preveč emocionalne itd (Kanjuo Mrčela 1996, 41).

Potencial žensk je ,prav zaradi teh stereotipov, spregledan in podcenjen, zato ženske na svoji karierni poti spremlja več ovir, zaradi česar je potrebno veliko volje in motivacije, da uspejo na svoji poti. Poleg klasične izobrazbe, veliko žensk pridobiva tudi dodatna usposabljanja in znanja, da so lahko še bolj konkurenčne nasprotnemu spolu (Marn in Dedić 2005, 6). Posledice stereotipnega razmišljanja o ženskah na delovnem mestu, predvsem pri napredovanju, so: diskriminacija plač, saj veliko žensk dela enako delo kot moški, a so za to delo manj plačane in spolno nadlegovanje, kar lahko predstavljajo tako "nedolžni" komplimenti kot dejansko fizično dotikanje (Kim in Kleiner 1999, 20). V Republiki Sloveniji imamo v Zakonu o delovnih razmerjih opisano prepoved spolnega in drugega nadlegovanja ter trpinčenja na delovnem mestu, ki ga najdemo v 7. členu Zakona o delovnih razmerjih (ZDR-1).

K stereotipnem razmišljanju prispeva tudi poklicna segregacija, kjer zaposlujejo moške in ženske ločeno po poklicih. Nekateri poklici so bolj "moški", drugi spet bolj "ženski" (Blackburn in drugi 1995). Horizontalna poklicna segregacija se pojavi, ko ženska opravlja pretežno ženske poklice (vzgojiteljica, učiteljica itd.) in ne more napredovati v poklicih, ki so bolj moške narave, od tod tudi fenomen steklene stene (Wilson 2003, 15). Vertikalna poklicna segregacija se pojavi, ko ženska in moški delata na istem področju dela, a moški opravlja zahtevnejša dela (moški – zdravnik, ženska – medicinska sestra); tu se pojavi fenomen steklenega stropa (Blackburn in Jarman 1997, 3).

### 5.1.2 STAROST

Za mlade velja, da so fleksibilni, polni znanja, a imajo premalo izkušenj. V današnjem času so mladi v slabšem položaju kot starejši. Delodajalci mlade postavljajo na nižja delovna mesta ali jim naložijo naloge, ki so sekundarne narave in kratkotrajne, zato velikokrat prehajajo iz

stanja zaposlenosti v brezposelnost. O starostni diskriminaciji tako govorimo že od dvajsetega leta. Najbolj idealno je imeti zaposlitev med 30 in 35 letom, ko ima posameznik že kar nekaj znanja in usposabljanja, predvsem pa izkušenj, a je vseeno še dovolj mlad, vitalen ter fleksibilen (Dimovski in Žnidaršič 2008).

Veliko stereotipov, ki zavirajo karierno napredovanje, najdemo pri starejši populaciji. Družba meni, da so starejši le strošek in kasneje kot upokojenci breme za državno blagajno. Starejši sicer imajo dovolj izkušenj, ampak niso dovolj fleksibilni in nimajo novega znanja, ki ga v organizacijo prinašajo mladi. V organizaciji je zelo težko dokazati, da vodilni, ki sprejemajo odločitve o zaposlenih, diskriminirajo zaposlene glede na starost, saj imajo že vnaprej določene mehanizme, s katerimi lahko diskriminirajo, a jim tega ne morejo dokazati (Dimovski in Žnidaršič 2008).

### **5.1.3 NEPOTIZEM**

Beseda nepotizem izhaja iz časa renesanse, natančneje iz papeške države, kjer so papeži korupcijsko zaposlovali svoje sorodnike v javnih službah. Zanimivo je, da se je prav tu, toliko let kasneje, začela ideja, da je zaposlovanje sorodnikov, prijateljev oziroma pridobitev delovnega mest prek "vez" in poznanstev napačna in etično vprašljiva (Bellow 2003, 190–191). Nepotizem je korupcijske narave, le da nima značilne neposredne izmenjave materialnih dobrin oziroma koristi. Pojavlja se na vseh ravneh organizacije, od visokih položajih do nizkih. Nepotizem se ne pojavlja samo pri zaposlitvi, temveč tudi kasneje med kariero, ko želi posameznik napredovati in doseči svoje karierne cilje. Posamezniki, ki so deležni nepotizma, so favorizirani na podlagi poznanstev in ne njihove uspešnosti ter sposobnosti (Padgett in Morris 2005, 34).

### **5.1.4 DELOVNE IZKUŠNJE IN DELOVNA DOBA**

Wholey (1990) pravi, da so delovne izkušnje pomemben dejavnik pri napredovanju, saj tako posameznik pokaže organizaciji, da "ve, kaj dela". Več delovnih izkušenj ima zaposleni, pogosteje mu organizacija zaupa odgovornejše naloge. Delovne izkušnje so nekakšen indikator, koliko človeškega kapitala je posameznik pridobil po vstopu na trg dela. Toda veliko delovnih izkušenj še ne pomeni, da je oseba dinamična in fleksibilna, saj nima vedno novega znanja, ki ga prinesejo mlajši zaposleni. Delovna doba se nekako poistoveti z delovnimi izkušnjami, saj naj bi oseba, ki ima dolgo delovno dobo, imela tudi več izkušenj (Wholey v Ivančič 1993, 125).



### **5.1.5 IZOBRAZBA**

Naša družba je hitro spreminjajoča, vsakodnevno se odvijajo spremembe na vseh področjih in organizacije od svojih zaposlenih zahtevajo, da vso to znanje tudi imajo. Organizacije s posamezniki, ki "polnijo" svoj človeški kapital z nenehnim znanjem, na trgu konkurirajo in dominirajo. Klasičen izobraževalni sistem ni več dovolj, saj ne sledi hitrosti sprememb. Ko posameznik vstopi v organizacijo kot novo zaposleni, je potrebna zagotovitev, s strani organizacije, da bo le-ta nudila primerna usposabljanja in nadgrajevanja pridobljenega znanja (Stukalina 2008, 199).

Velja neko splošno spoznanje, ki pravi, da ima tisti posameznik z višjo izobrazbo tudi višjo plačo in več možnosti za napredovanje. Višja izobrazba naj bi tudi posamezniku dala višjo samozavest in občutek, da zmore opraviti delo, ki mu ga določijo drugi ter ima bolj jasne cilje in vizijo, glede kariernega razvoja (Milič 2006, 46). Buchel in Mertens (2004, 803) sta ugotovila, da posamezniki<sup>10</sup>, ki so preveč kvalificirani za neko delovno mesto (kar se tiče izobrazbe) in so zanj premalo usposobljeni oziroma nimajo praktičnih izkušenj, vseeno prej dobijo delo in hitreje napredujejo, kot pa ustrezno izobraženi zaposleni. Na drugi strani imamo Barry Harper (1995, 361), ki pravi, da zaposleni z visoko stopnjo izobrazbe ne bodo opravljali dela, za katera so prekvalificirani in niso dovolj "dobra" za njih. Niso pripravljeni delati za manj denarja, kot so pričakovali, saj menijo, da veljajo več, če imajo višjo izobrazbo.

### **5.1.6 DELOVNA USPEŠNOST**

Delovna uspešnost je rezultat, ki ga zaposleni ali skupina zaposlenih uspešno doseže. Uspešen rezultat je skupek motivacije, izobrazbe, usposobljenosti in sposobnosti za reševanje določenih delovnih nalog (Jurančič 1995, 62).

Ocenjevanje delovne uspešnosti pokaže organizaciji, če zaposleni izkorišča vse potencialne in pogoje za nadgrajevanje svojih sposobnosti. Cilj ocenjevanja delovne uspešnosti je boljše in uspešnejše vodenje, razporejanje pravega kadra na ustrezna delovna mesta in projekte, dodatna izobraževanja ter napredovanja (Galetić 1998, 661).

Praktičnost ocenjevanja delovne uspešnosti se pokaže predvsem pri napredovanju. Če je oseba uspešna pri svojem delu, jo organizacija nagradi. V večini primerov je to z zvišanjem plače ali napredovanjem (Dessler 2011, 308).

---

<sup>10</sup> Teorija o karierni mobilnosti pravi, da posamezniki, ki so "preveč" izobraženi, vseeno sprejmejo delo, za katerega so prekvalificirani, ker se skušajo naučiti čim več praktičnega znanja, ki ga nato uporabijo na višjih delovnih mestih, saj vedo, da bodo sčasoma napredovali (Buchel in Mertens 2004, 803).

## **6 EMPIRIČNI DEL**

### **6.1 OPIS PODJETJA**

Podjetje X, s sedežem v Ljubljani, je obvladujoča družba Skupine X, ki deluje v sedmih državah (Slovenija, Hrvaška, Srbija, Bosna in Hercegovina, Makedonija, Črna Gora in Republika Češka). Skupaj zaposluje več kot 5.500 ljudi, od tega jih je največ v Sloveniji, in sicer kar 2.230. Podjetje X ima vodilni tržni delež na področju premoženjskih in življenjskih zavarovanj ter se na slovenskem trgu nahaja na 12 lokacijah. Sedež Podjetja X se nahaja v Ljubljani, kjer je tudi Skupščina delničarjev, nadzorni svet in uprava, ki delujejo z dvotirnim sistemom upravljanja. Skupno število zaposlenih na centrali je 237, dve izmed območnih enot se tudi nahajata v Ljubljani in skupaj zaposlujeta 691 oseb. Druge območne enote po Sloveniji, so: Kranj, Postojna, Nova Gorica, Koper, Trbovlje, Celje, Novo mesto, Krško, Slovenj Gradec, Maribor in Murska Sobota.

Ključni steber delovanja Skupine X, in s tem Podjetja X, je zavarovalništvo, na katerem deluje njihova celotna strategija, upravlja pa tudi investicijske sklade, finančna premoženja in bančništvo. Podjetje X izvaja življenjska, premoženjska, zdravstvena in prostovoljna dodatna pokojninska zavarovanja (Zloženka Podjetja X in njihova uradna spletna stran 2015).

#### **6.1.1 ZGODOVINA PODJETJA**

Po drugi svetovni vojni je oblast uvedla centralizacijo zavarovalništva. S tem je država postala nosilka zavarovalništva, in sicer je v Jugoslaviji to bil DOZ-Državni osiguravajučí zavod, s sedežem v Beogradu. Leta 1962 je država čez noč zamenjala monopol z navidezno konkurenco, iz podružnic DOZ-a so tako nastale manjše samostojne zavarovalnice, ki so se sčasoma pričele združevati. Na Slovenskem sta iz manjših zavarovalnic nastali dve večji, Predhodnica Podjetja X in Pozavarovalna skupnost Sava. Predhodnica Podjetja X je imela razne območne enote, ki so se izločile in začele svojo samostojno pot. Tako je bilo leta 1990 ustanovljeno Podjetje X kot zavarovalniška delniška družba. Prelomno je bilo leto 1994, ko sta bila sprejeta Zakon o obveznih zavarovanjih v prometu in Zakon o zavarovalnicah. Zavarovalna dejavnost se je pričela usklajevati z evropsko zavarovalno prakso (Zloženka Podjetja X in njihova uradna spletna stran 2015).

### 6.1.2 KADROVSKA FUNKCIJA

Kadrovska funkcija v Podjetju X je eno izmed organizacijskih področij, ki je namenjeno upravljanju podporne poslovne funkcije. Na področju ukvarjanja s človeškimi viri izvajajo različne poslovne funkcije, in sicer, kadrovsko-zaposlovalno, izobraževalno, razvojno, delovnopravno-splošno ter tehnično funkcijo. Kadrovska funkcija je dandanes centralizirana, vse ostale funkcije pa se izvajajo v vseh dvanajstih območnih enotah.

Na področju UČV je zaposlenih približno 40 ljudi. Zasedba kadrovske službe je pestra; med zaposlenimi je največ žensk, ki prihajajo z različnih smeri – sociologija, ekonomija, psihologija, pravo itd. Ta pestrost vsekakor pozitivno vpliva na delo (Uradna spletna stran Podjetja X 2015).

Podjetje X ima svoj zaposlitveni protokol, ki mu strogo sledi, ko rabi novega sodelavca. Prvi korak je **razpis**. Podjetje X objavi prosto delovno mesto, na katerega se prijavijo posamezniki ali že njihovi zaposleni, če le-ti menijo, da ustrezajo kriterijem za novo delovno mesto. Kadrovska služba pregleda **prijave** in ustrezne kandidate povabi na razgovor. **Zaposlitveni razgovor** obsega dva kroga in po koncu drugega, opravijo psihometrično testiranje (sposobnosti, osebnostne lastnosti, karierna sidra itd). Na podlagi razgovora in **psihometričnega testiranja** izberejo primerne kandidata ter ga **zaposlijo** (Zloženska Podjetja X in njihova uradna spletna stran 2015).

Ciljno vodenje je tip vodenja, pri katerem si zaposleni postavi svoje cilje, a neke določene cilje mu postavi tudi delodajalec. Ta tip vodenja se je v Podjetju X uveljavil leta 2012, do konca leta 2015 pa želijo v povezavi z nagrajevanjem, uveljaviti ciljno vodenje za vse zaposlene (trenutno so namreč brez nagrajevanja). Ciljno vodenje je obvezno za vse zaposlene, razen za zavarovalne zastopnike in delavce v klicnem centru. Izvaja se vsako četrletje, ko se vodja oziroma nadrejeni pogovori z zaposlenim o tem, ali je izpolnil svoje cilje, kje je prišlo do izboljšanja, kje so morebitne napake, s čimer tudi posledično pomaga posamezniku pri uresničevanju njegovih kariernih ciljev. Izzivi, s katerimi se sooča Podjetje X pri uveljavljanju ciljnega vodenja, so predvsem porazdelitev delovne uspešnosti med zaposlene glede na dejansko doseganje ciljev, ustrezna povratna informacija na obdobjih razgovorih in postavljanje kakovostnih in "pametnih" ciljev (Zloženska Podjetja X in njihova uradna spletna stran 2015).

### 6.1.3 IZOBRAŽEVANJE IN MENTORSTVO

Podjetje X ima tri oblike izobraževanja, ki so primerna ob določenem času kariernega razvoja posameznika. Na začetku je **pridobivanje strokovne izobrazbe**, v katero štejemo štipendiranje in izobraževanje ob delu. Nato sledi **usposabljanje z delom**, kjer novo zaposleni oziroma potencialno novo zaposleni, pridobi ustrezno praktično znanje (pripravnštvo in delovna praksa). Ko posameznika zaposlijo v Podjetju X, mu ta ponudi tako **interno kot eksterno izobraževanje**.

Podatki kažejo, da se je leta 2013 izobraževanja udeležilo 10.355 posameznikov, skoraj 92 % udeležencev pa se je udeležilo internega izobraževanja. Interno izobraževanje izvajajo interni predavatelji, mentorji/trenerji in zunanji izvajalci. Nekateri programi, ki so jih ustvarili, so šola vodenja, šola za zavarovalne zastopnike, izobraževanje za nove zaposlene, poslovna akademija za perspektivne sodelavce (TIBA), strateška konferenca za vodje in E-izobraževanje. Vsebine, tako internega kot eksternega izobraževanja, so v večini povezane z zavarovalništvom, poslovnim komuniciranjem, prodajo in informatiko.

Pri ugotavljanju izobraževalnih potreb se Podjetje X osredotoča predvsem na interne teste znanja, letne razvojne razgovore, novosti na strokovnih področjih dela, sistematizacijo dela, individualne želje in potrebe, cilje ter zakonodajo (Zloženka Podjetja X in njihova uradna spletna stran 2015).

## 6.2 OPIS ANKETE

Za izdelavo ankete sem uporabila aplikacijo Google dokumenti, kjer sem ob koncu izdelave ankete dobila povezavi, ki sem ju nato po spletni pošti poslala kontaktni osebi v Podjetju X. Ta ju je nato posredovala vodjam in njihovim zaposlenim. Izdelala sem dve anketi, katerih sestava vprašanj je enaka, le malo prilagojena glede na ciljno skupino. Anketiranim je bila zagotovljena anonimnost.

Anketi sta bili poslani 100 podrejenim in 30 vodjem. Na anketo se je odzvalo 78 podrejenih; ker je bilo 8 anket nepopolno rešenih sem upoštevala le 70 anket. Na anketo je odgovorilo 23 vodij, 3 ankete so bile nepopolno rešene, zato sem pri analizi odgovorov upoštevala le 20 anket. Ker sem želela opraviti kvantitativno analizo in s tem pridobiti čim večji vzorec anketirancev, sem se odločila za anketo in ne intervju. Anketa je sestavljena iz petnajstih vprašanj – osnovnih vprašanj (opisne spremenljivke), vprašanj, ki se ukvarjajo z delovanjem anketirancev v Podjetju X, iz vprašanj, ki obravnavajo dejansko stanje v Podjetju X na

področju kariernega razvoja oziroma napredovanja in vprašanj, ki določajo posamezna karierna sidra.

Vprašanja in odgovore sem razdelila v štiri sklope. Pri vsakem sklopu posebej sem opravila primerjalno analizo med zaposlenimi iz različnih oddelkov podjetja in njihovimi vodji.

Prvi sklop se ukvarja z **opisnimi spremenljivkami**. V tem sklopu sem primerjala spol, starost in izobrazbo vodij ter njihovih podrejenih.

Drugi sklop opisuje **delovanje v Podjetju X**. Naštela sem njihove oddelke in primerjala delovno dobo, vrsto napredovanj in njihovo število. Zanimalo me je tudi, kaj anketiranci dojemajo pod pojem kariera, predvsem ali obstaja razlika v dojetju pojma kariera med vodji in podrejenimi.

V tretjem sklopu analiziram **dejansko stanje v Podjetju X** na področju kariernega razvoja in možnosti napredovanja. Primerjala sem mnenja oziroma odgovore podrejenih in vodij glede motivacije ter izobraževanja, ki jo nudi Podjetje X za karierni razvoj. Zanimalo me je, kakšno je dejansko stanje za karierno napredovanje, kakšen je odnos vodij do zaposlenih in kako razni dejavniki vplivajo na karierno napredovanje v Podjetju X.

Zadnji in najpomembnejši sklop se ukvarja s **kariernimi sidri**. Postavila sem pet vprašanj z ustreznimi trditvami, ki se nanašajo na posamezno karierno sidro. Primerjala sem odgovore med podrejenimi in vodji. Razčlenila sem tudi podrejene glede na oddelke, v katerih so zaposleni, saj vsakemu oddelku pripada določeno karierno sidro.

## **6.3 REZULTATI ANALIZE**

S primerjalno analizo sem analizirala tako odgovore vodij kot njihovih podrejenih v Podjetju X. Vprašanja so razdeljena v štiri sklope, pri čemer so odgovori prikazani grafično, tako za vodje kot njihove podrejene. Pod vsakim odgovorom je podana analiza grafov.

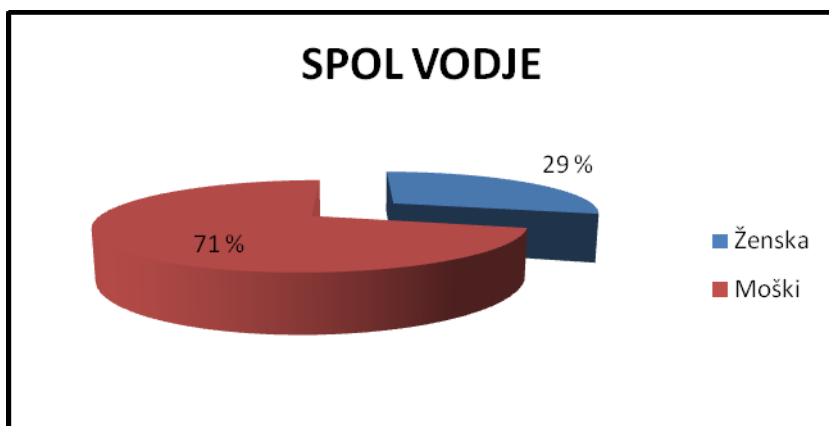
### **6.3.1 OPISNE SPREMENLJIVKE**

V tem sklopu obravnavam spol, starost in stopnjo izobrazbe anketirancev. Tu nisem postavila nobenih ključnih hipotez, kvečjemu le neka razmišljanja, saj se gre le za osnovne podatke o anketirancih.

Prva spremenljivka je **SPOL ANKETIRANCEV**. Veliko podjetjih, predvsem tako velikih kot je Podjetje X, še vedno deluje pod vtisom, da so moški bolj sposobni za vodilne položaje. Ali je temu res tako, sem razdelala v spodnji analizi.

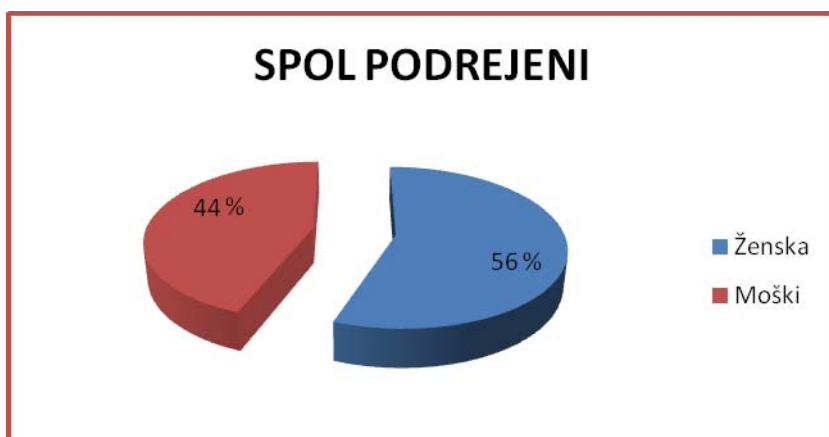
Prvi tortni diagram prikazuje podatke o spolu vodij:

Graf 6. 1: Spol vodij



Drugi tortni diagram prikazuje podatke o spolu podrejenih:

Graf 6. 2: Spol podrejenih



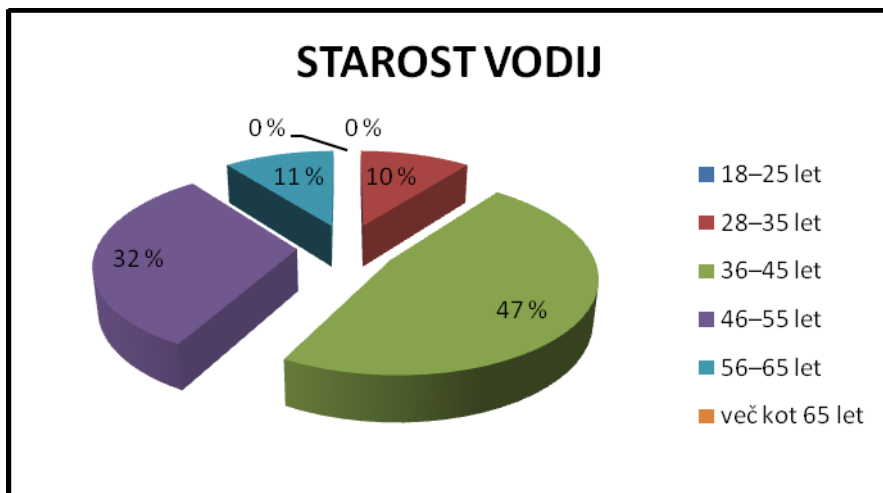
Pri spolu lahko že takoj opazimo veliko razliko. Žensk, ki so vodje oddelkov, je manj kot ena tretjina, medtem ko je moških veliko več, kar 71 %.

Pri podrejenih pa je razporeditev drugačna. Vidimo, da je več žensk (56 %) kot moških (44 %), ampak razlika v spolu ni tako očitna kot pri vodjih. Tu lahko izpostavimo dejavnik, predstavljen v petem poglavju teoretičnega dela. Glede na literaturo in analizo odgovorov lahko rečem, da se razlika v zastopanju spolov opazi na vodilnih položajih. Razlogi za to so morebiti v fenomenu steklenega stropa, v stereotipih o nezmožnosti vodenja žensk itd.

Druga spremenljivka je **STAROST ANKETIRANCEV.** Glede na literaturo, opisano v petem poglavju teoretičnega dela, naj bi delovna doba posledično pomenila tudi več delovnih izkušenj. Potemtakem so vodje starejši kot njihovi podrejeni, saj nekdo z več delovnimi izkušnjami, postane vodja.

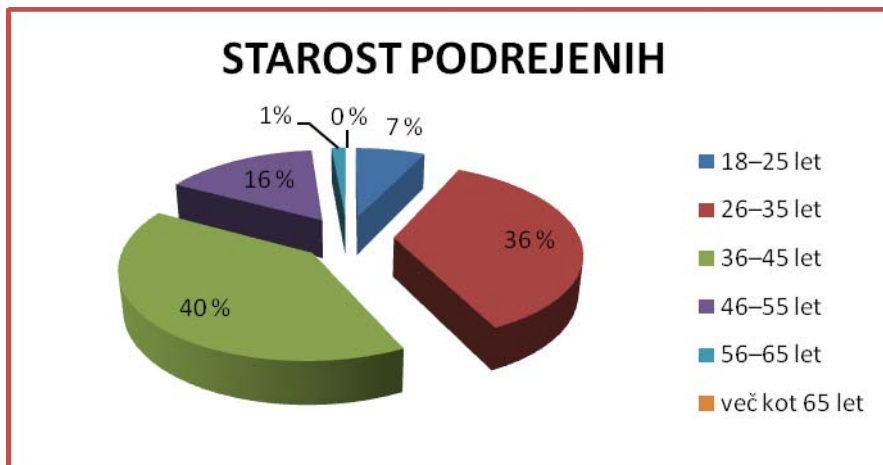
Grafični prikaz podatkov o starosti vodij:

Graf 6. 3: Starost vodij



Grafični prikaz podatkov o starosti podrejenih:

Graf 6. 4: Starost podrejenih

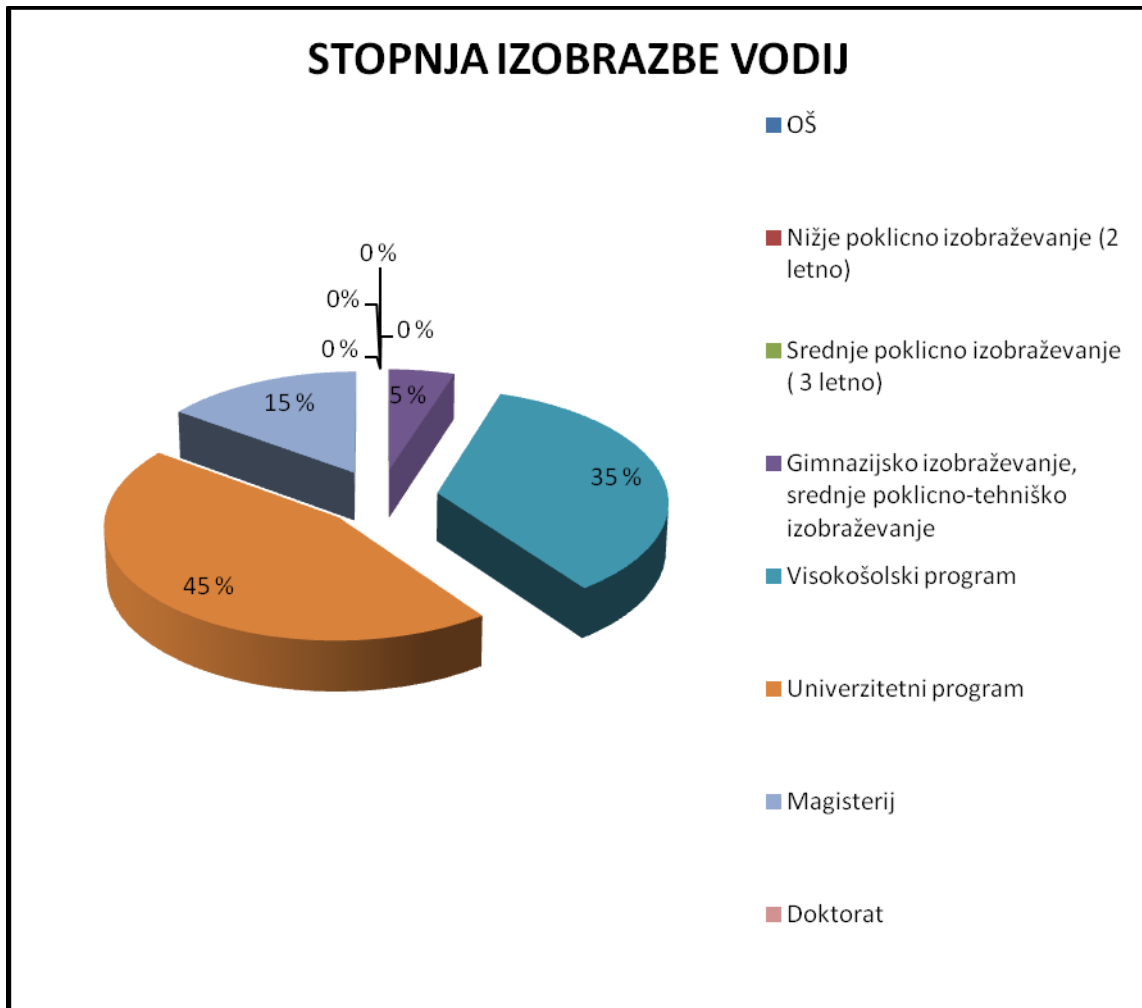


Pri vodjah je najvišji odstotek starih med 36 in 45 letom, nekaj jih je tudi takih, ki so stari med 46 in 55 let. Pri podrejenih je tudi najvišji odstotek starih med 36 in 45 let, le da pri njih vidimo, da je tudi kar nekaj mladih starih med 26 in 35 letom. Razlog temu je lahko dejstvo, da ima Podjetje X kar nekaj perspektivnega kadra, ki ga v večini predstavljajo mlajše osebe.

Tretja in zadnja spremenljivka v tem sklopu je **IZOBRAZBA ANKETIRANCEV**. Izobrazba je eden izmed najpomembnejših dejavnikov pri napredovanju. Velja neko splošno prepričanje, ki pravi, da nekdo z višjo izobrazbo, zaseda višje položaje v organizaciji.

Prikaz podatkov o stopnji izobrazbe vodij:

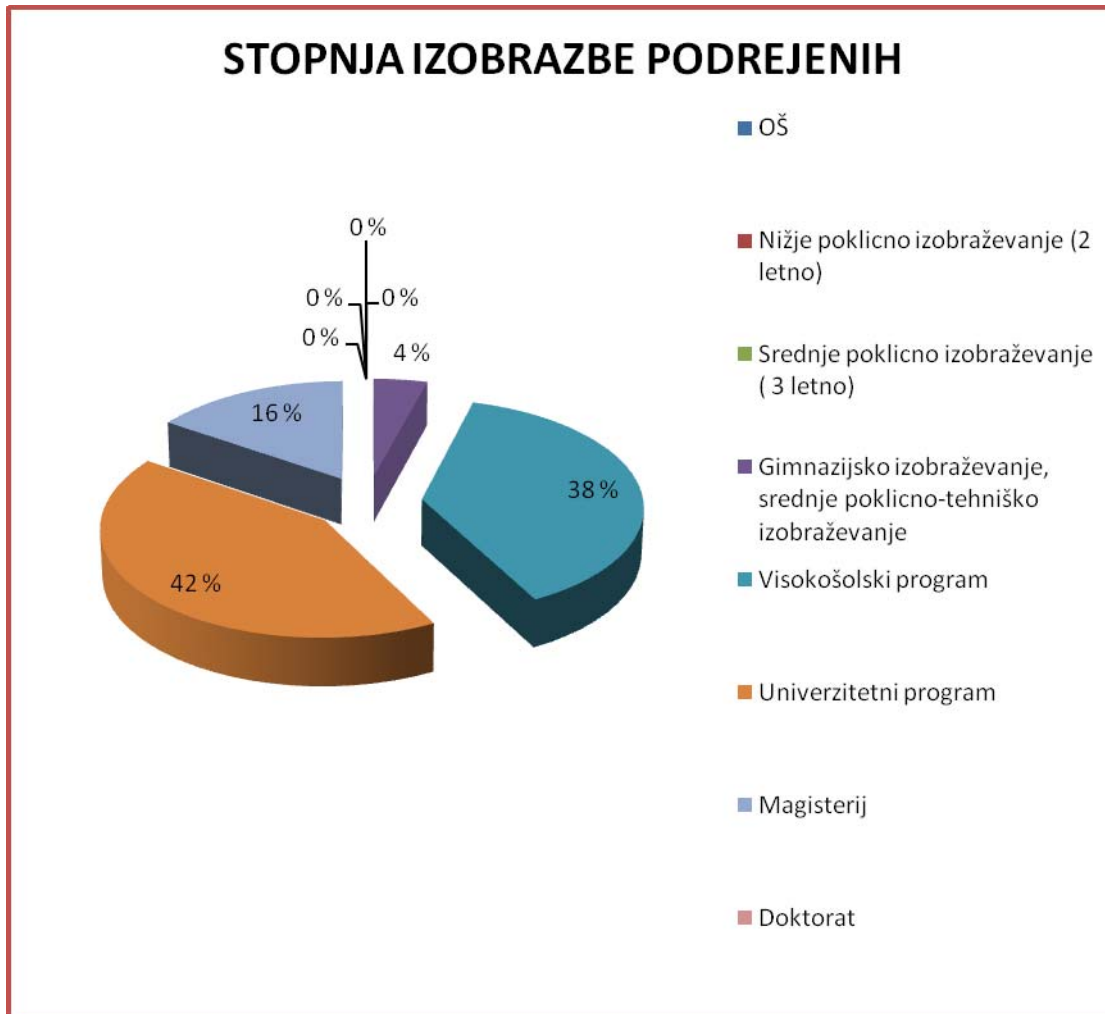
Graf 6. 5: Stopnja izobrazbe vodij





Prikaz podatkov o stopnji izobrazbe podrejenih:

Graf 6. 6: Stopnja izobrazbe podrejenih



Večina vodij kot podrejenih je diplomiralo in si tako pridobilo univerzitetno izobrazbo. Kar nekaj anketirancev ima visokošolsko izobrazbo, nekaj manj jih je z magisterijem. Očitnih razlik v izobrazbi ni, kar lahko pomeni, da izobrazba v praksi (vsaj kar se tiče Podjetja X), ni tako pomemben dejavnik pri napredovanju. Je pa res, da zdaj večina nadaljuje izobraževanje v obliki študija in je diplomantov veliko več kot je potrebnih na trgu delovne sile.

### 6.3.2 DELOVANJE V PODJETJU X

V tem sklopu sem se ukvarjala predvsem z vprašanji o delovanju anketirancev v Podjetju X. Zanimalo me je, v katerih oddelkih delajo, koliko časa delajo in ali so že napredovali oziroma kolikokrat so napredovali. V tem sklopu sem postavila hipoteze.

Prvo vprašanje v tem sklopu je bilo, v katerem **ODDELKU** delujejo oziroma so zaposleni. Po analizi podatkov, ki sem jih pridobila pri tem vprašanju, sem ugotovila, da so anketiranci razporejeni v 17 oddelkov. Seveda je oddelkov v Podjetju X veliko več, a anketa je bila poslana samo tem oddelkom. Vodje, ki so mi odgovorile, so direktorji, izvršni direktorji, namestniki direktorjev itd, spodaj omenjenim oddelkom. Drugi zaposleni, ki so mi odgovorili na anketo, pa so njihovi podrejeni na različnih položajih.

Razdelitev oddelkov v Podjetju X:

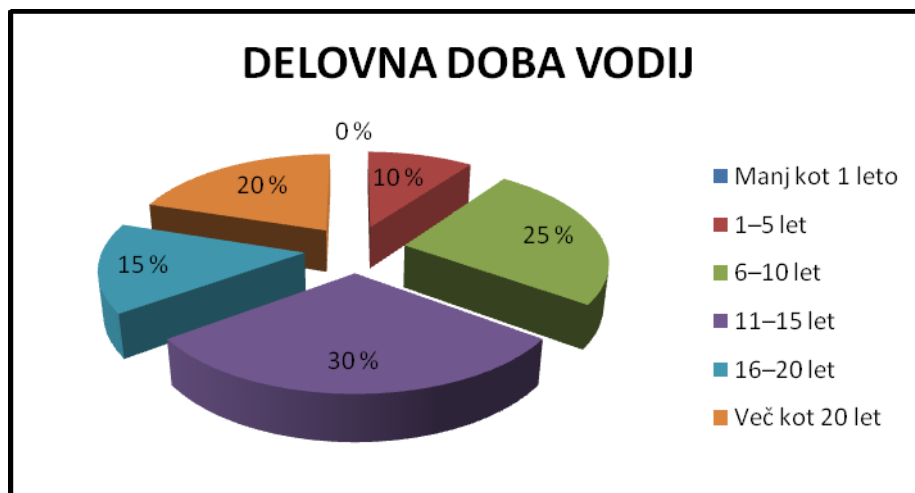
Tabela 6. 1: Oddelki v Podjetju X

|   |
|---|
| <b>ODDELEK</b>                                |
| Škodni center                                 |
| Korporacijski zavarovanci                     |
| Upravljanje s človeškimi viri                 |
| Služba za upravljanje z zaposlenimi           |
| Služba za delovne in splošne zadeve           |
| Premoženjsko zavarovanje                      |
| Škode premoženjskih zavarovanj                |
| Razvoj in aktuariat premoženjskih zavarovanj  |
| Osebna zavarovanja                            |
| Trženje in distribucija zavarovanj            |
| Prodaja zavarovanj                            |
| Marketing                                     |
| Zaledna podpora poslovanja                    |
| Finance                                       |
| Računovodstvo                                 |
| Informatika                                   |
| Organizacija, poslovni procesi in tehnologije |

Naslednja spremenljivka je **DELOVNA DOBA** anketirancev, katera je, sodeč po literaturi, zelo povezana z delovnimi izkušnjami zaposlenega.

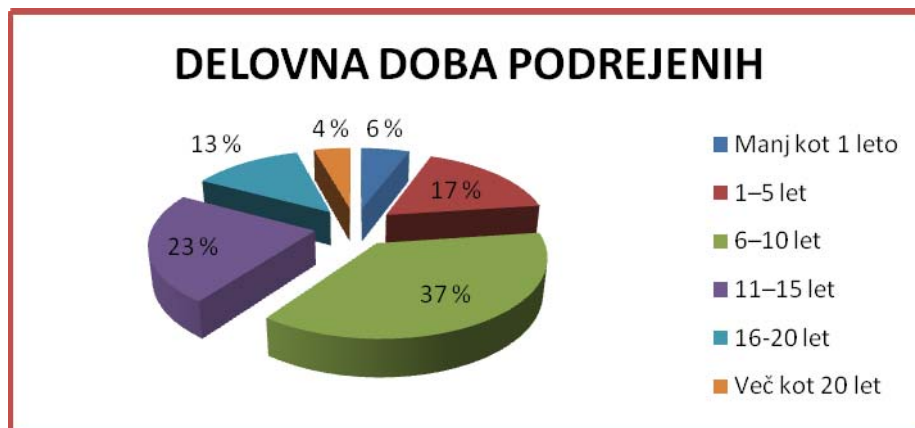
Tortni diagram podatkov o delovni dobi vodij:

Graf 6. 7: Delovna doba vodij



Tortni diagram podatkov o delovni dobi podrejenih:

Graf 6. 8: Delovna doba podrejenih



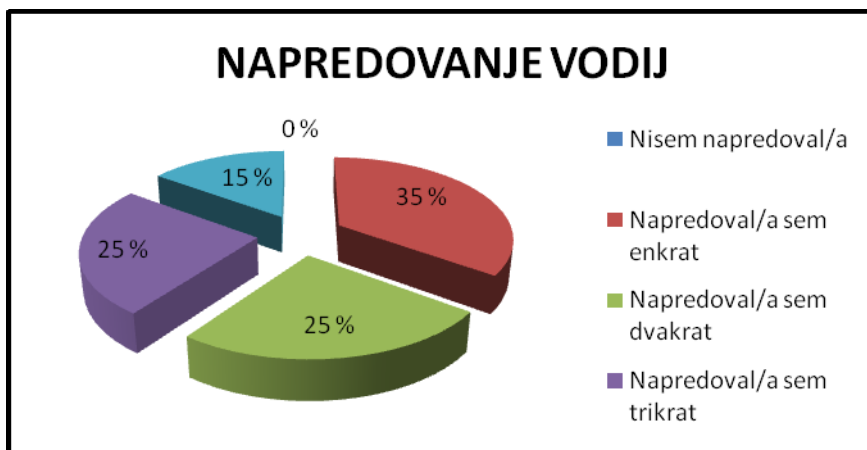
H1: Vodje delajo dlje časa kot podrejeni, saj je za napredovanje do vodilnih položajev potrebno več časa.

Hipotezo lahko **potrdim**, saj vidimo, da večina vodij (30 %) dela v Podjetju X od 11 do 15 let. Pri podrejenih pa večina dela od 6 do 10 let. Potemtakem lahko sklepam, da je v Podjetju X, resnično potrebno več časa, da posameznik napreduje na vodilne položaje. Delovna doba bi torej lahko bila pomemben dejavnik pri napredovanju.

Naslednji, zelo pomemben vidik uspešne analize Podjetja X je bila analiza **NAPREDOVANJA** anketirancev.

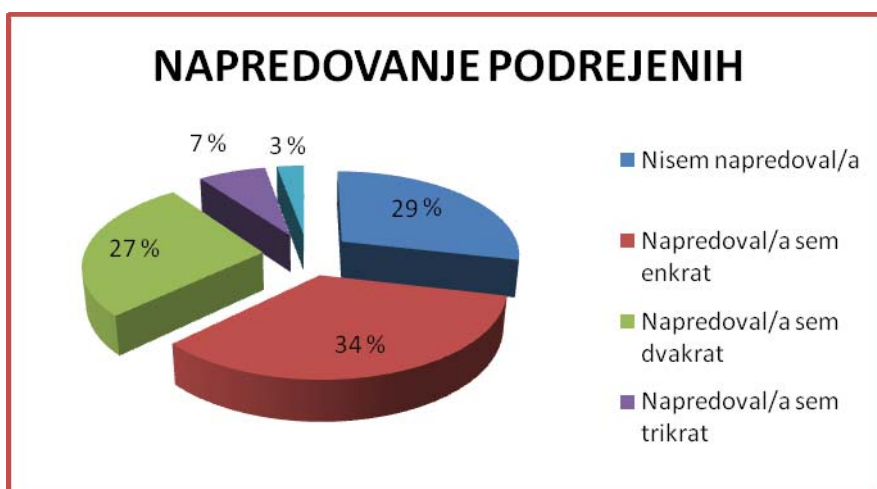
Prikaz rezultatov o napredovanju vodij:

Graf 6. 9: Napredovanje vodij



Prikaz rezultatov o napredovanju podrejenih:

Graf 6. 10: Napredovanje podrejenih



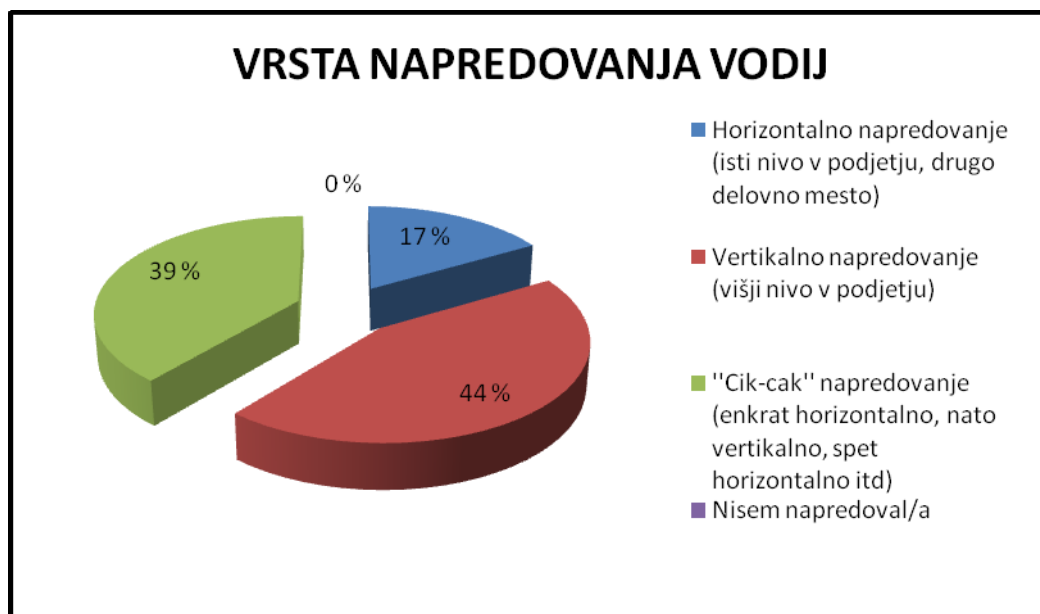
H2: Vodje so napredovali večkrat kot podrejeni.

To hipotezo lahko **potrdim**, saj kar 29 % podrejenih ni napredovalo v Podjetju X, medtem ko so pri vodjah vsi vsaj enkrat napredovali. Nihče izmed njih ni takoj, z vstopom v Podjetje X, postal vodja, ampak si je postavil točno določene karijerne cilje, katere je, z ustreznim načrtom aktivnosti dosegel.

Pomembna je tudi analiza **VRSTE NAPREDOVANJA**, saj je kar nekaj anketirancev vsaj enkrat napredovalo v Podjetju X.

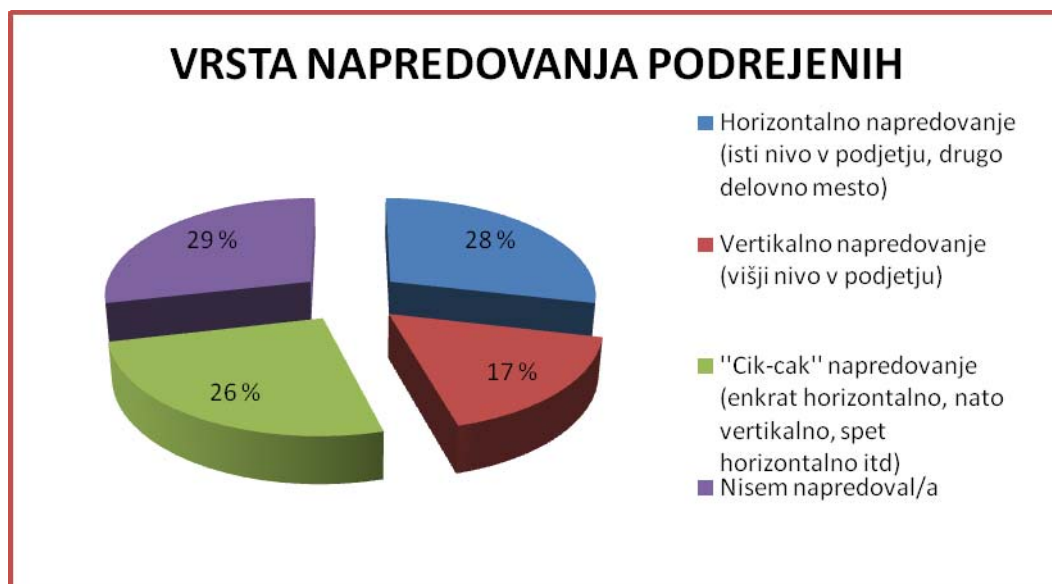
Grafični prikaz podatkov o vrstah napredovanja vodij:

Graf 6. 11: Vrsta napredovanja vodij



Grafični prikaz podatkov o vrstah napredovanja podrejenih:

Graf 6. 12: Vrsta napredovanja podrejenih



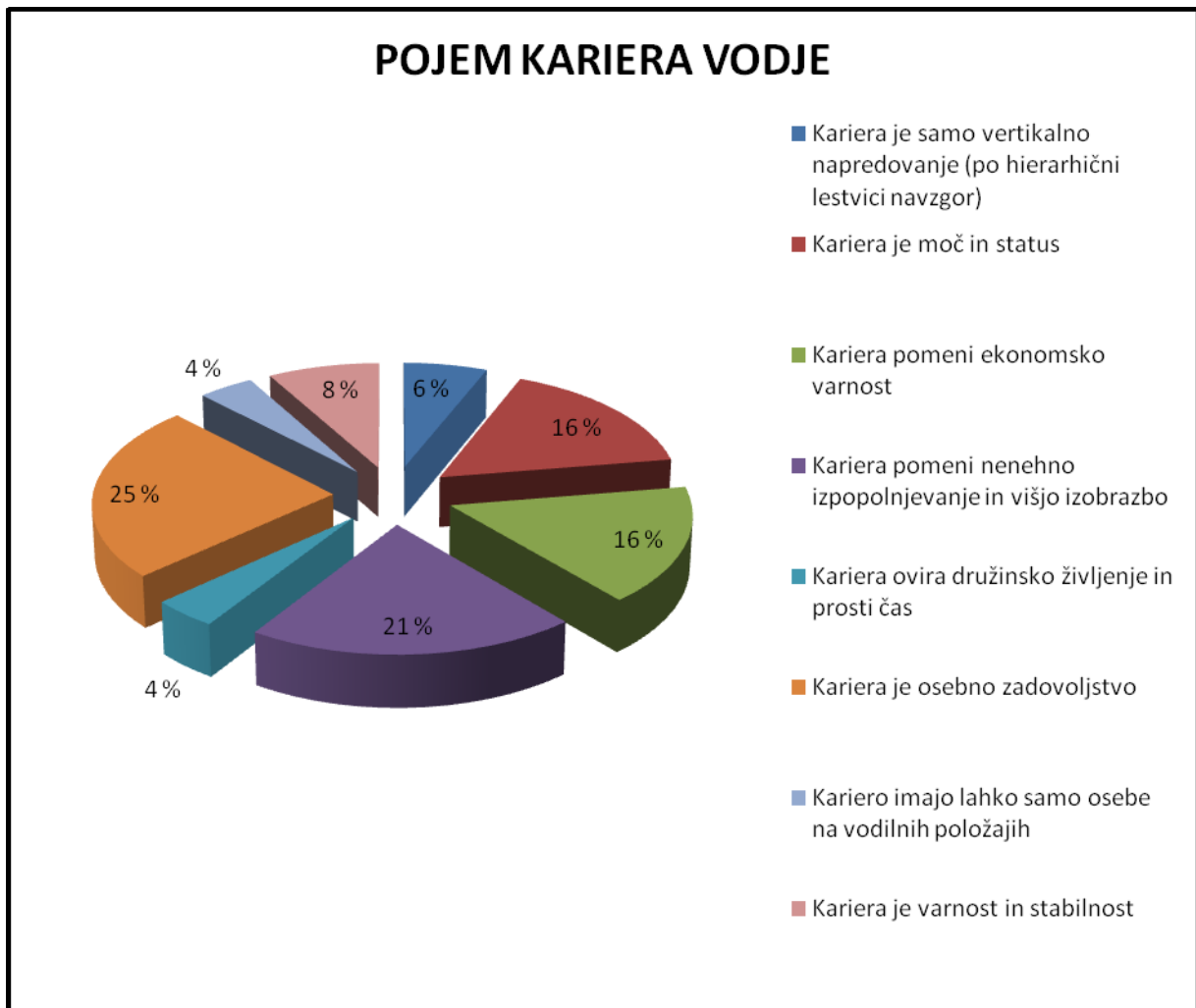
### H3: Vodje so večkrat napredovali vertikalno, podrejeni pa horizontalno ali "cik-cak".

To hipotezo lahko **potrdim**, saj je 44 % vodij napredovalo vertikalno, pri podrejenih pa je takih le 17 %. Podrejeni večinoma sicer niso napredovali, če pa so, je to bilo horizontalno (28 %) in "cik-cak" napredovanje (26 %).

Pri postavljanju kariernih ciljev je zelo pomembno prvo opredeliti **POJEM KARIERA**. Kaj za nas pojem kariera pomeni? Točno določeni karierni cilji pripomorejo k uspešnejšem kariernem razvoju.

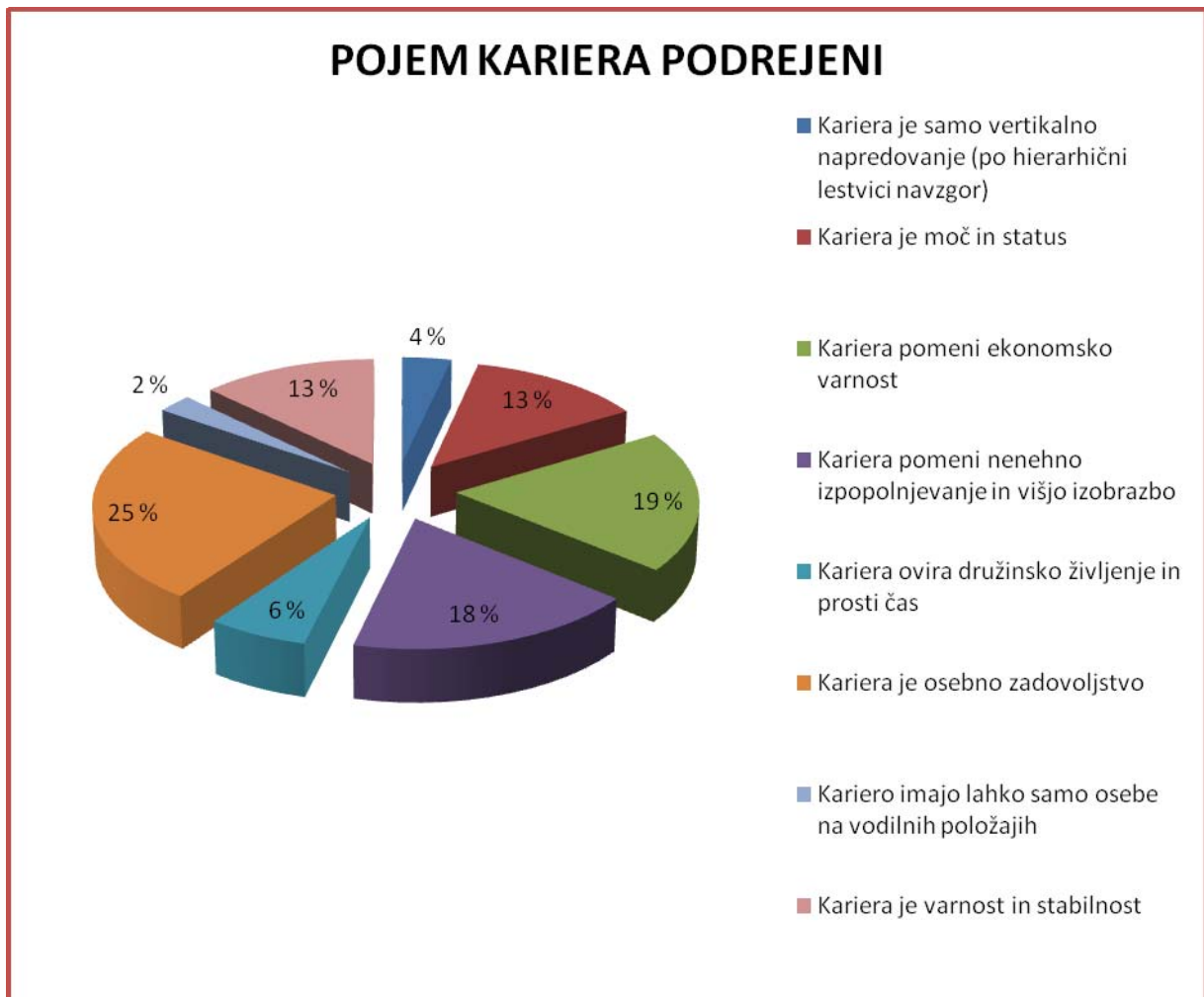
Grafični prikaz podatkov prikazuje mnenja vodij, o njihovem dojemanju pojma kariere:

Graf 6. 13: Pojem kariera vodje



Grafični prikaz podatkov prikazuje mnenja podrejenih, o njihovem dojetanju pojma kariere:

Graf 6. 14: Pojem kariera podrejeni



H4: Vodje vidijo kariero predvsem kot osebno zadovoljstvo. Podrejeni vidijo kariero predvsem kot ekonomsko varnost in stabilnost.

To hipotezo lahko **delno potrdim**. Del o vodjah je pravilen, saj so le-ti večinoma (25 %) izbrali odgovor, da kariero vidijo kot osebno zadovoljstvo. Zavračam pa del hipoteze, ki pravi, da podrejeni vidijo kariero predvsem kot ekonomsko varnost in stabilnost. Tudi oni namreč vidijo kariero kot osebno zadovoljstvo, saj jih je večina (25 %) izbrala ta odgovor.

### 6.3.3 DEJANSKO STANJE V PODJETJU X:

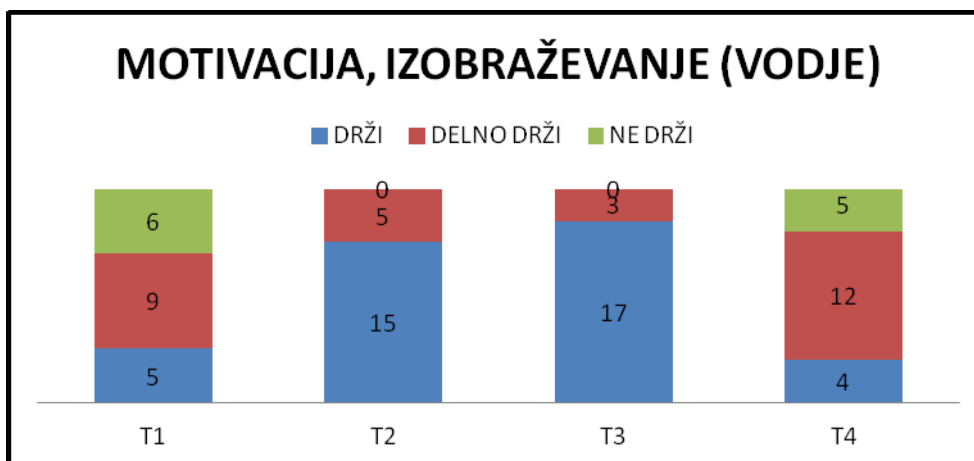
V tem sklopu vprašanj sem se ukvarjala predvsem z dejanskimi možnostmi kariernega razvoja, kot so nudenje motivacije, izobraževanja, kvaliteta odnosa vodij do podrejenih, enakovrednost kriterijev za napredovanje in vpliv raznih dejavnikov na napredovanje.

Zaposleni in organizacija na začetku kariere oziroma ob vstopu novo zaposlenega v organizacijo, ustvarita neformalno psihološko pogodbo. Zaposleni nudi organizaciji svoj človeški kapital, a organizacija se zaveže k temu, da bo posamezniku nudila dovolj možnosti za karierni razvoj.

**MOTIVACIJA IN IZOBRAŽEVANJE** pripomoreta k hitrejšem ter uspešnejšem kariernem razvoju. S spodnjo analizo sem skušala ugotoviti, ali Podjetje X to tudi dejansko nudi zaposlenim.

Stolpčni diagram, ki prikazuje mnenja vodij o motivaciji in izobraževanju v Podjetju X:

Graf 6. 15: Motivacija in izobraževanje vodij



Opis trditev:

Tabela 6. 2: Legenda trditev o motivaciji in izobraževanju

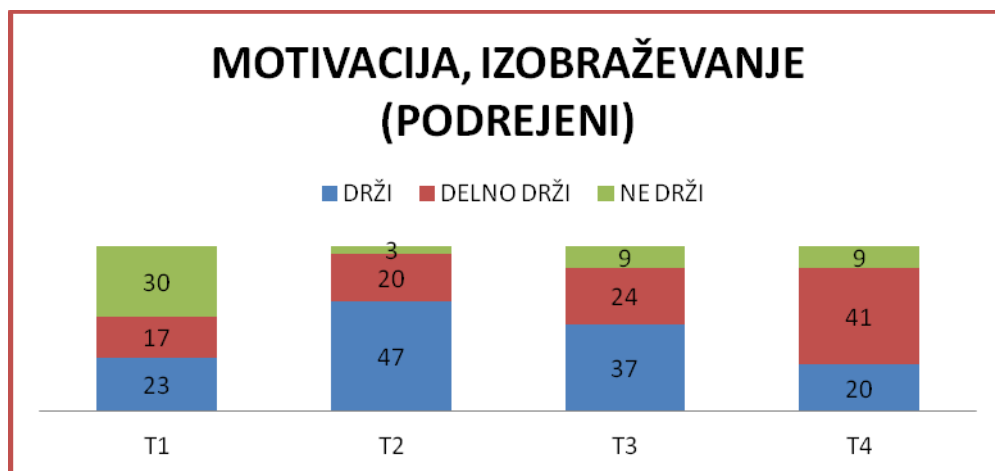
|                  |   |
|------------------|---|
| <b>TRDITEV 1</b> | Podjetje X nudi svetovanja o kariernih poteh in kariernem napredovanju vsem zaposlenim. |
| <b>TRDITEV 2</b> | Podjetje X nudi razne tečaje, seminarje, izobraževanja itd.                             |
| <b>TRDITEV 3</b> | Podjetje X vsem zaposlenim nudi dovolj motivacije za delo in izobraževanje.             |
| <b>TRDITEV 4</b> | Podjetje X objavlja interne razpise za razna  |



|  |   |
|--|---|
|  | delovna mesta (tako za vertikalna kot horizontalna napredovanja). |
|--|---|

Stolpčni diagram, ki prikazuje mnenja podrejenih o motivaciji in izobraževanju v Podjetju X:

Graf 6. 16: Motivacija in izobraževanje podrejenih



Glej tabelo 6.2 za legendo trditvev.

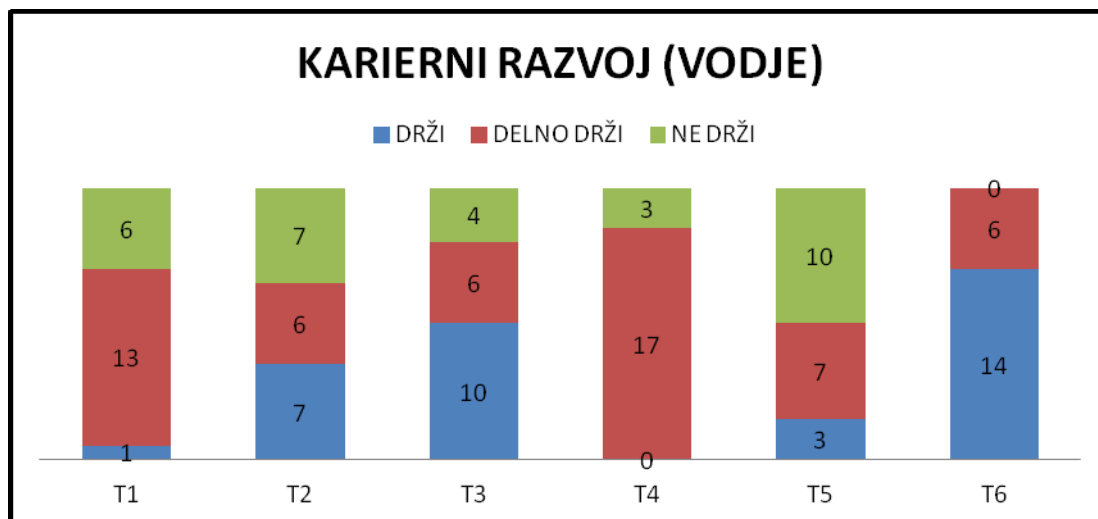
H1: Vodje menijo, da Podjetje X nudi dovolj motivacije in možnosti za dodatna izobraževanja, podrejeni pa menijo, da tega ni dovolj.

Po podatkih sodeč je več kot polovica vodij pri štirih trditvah izbrala odgovor drži, pri podrejenih pa je bil ta odstotek 45 %. Vodje torej menijo, da Podjetje X nudi vsem zaposlenim dovolj motivacije in dodatna izobraževanja. Sicer tudi podrejeni, v kar velikem številu, menijo, da Podjetje X skrbi za motivacijo in izobraževanja zaposlenih, a vseeno se ne strinjajo v tolikšnem obsegu kot vodje. Hipotezo **potrjujem**.

Organizacije s psihološko pogodbo svojim zaposlenim nudijo tako pravičen **KARIERNI RAZVOJ** kot tudi enake možnosti za vse zaposlene.

Grafični prikaz podatkov o kariernem razvoju v Podjetju X, s stališča vodij:

Graf 6. 17: Karierni razvoj vodij



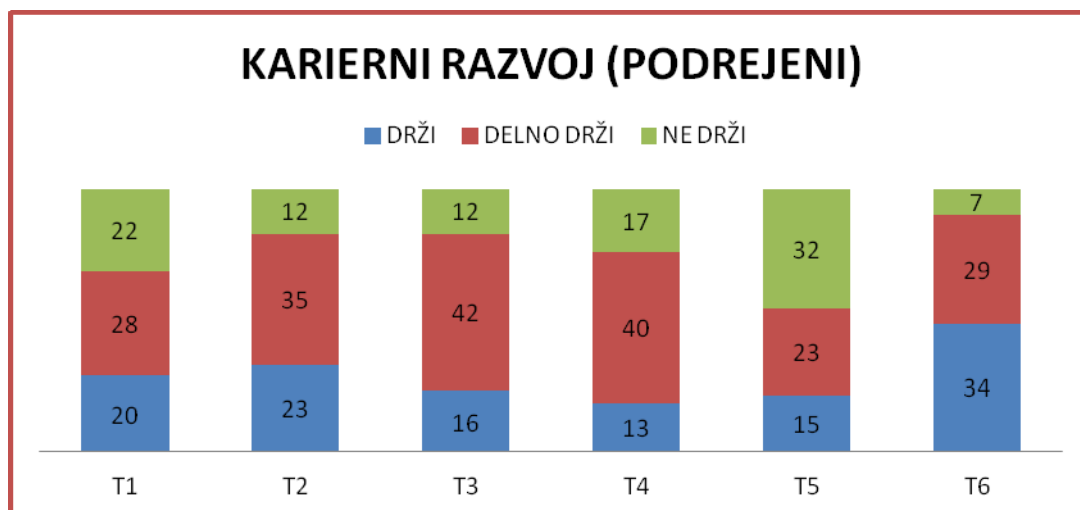
Opis trditev:

Tabela 6. 3: Legenda trditev o kariernem razvoju (vodje)

|                  |  |
|------------------|--|
| <b>TRDITEV 1</b> | Tako ob prihodu v organizacijo, kot pri napredovanju na naslednji nivo je zaposlenemu dodeljen mentor za uvajanje. |
| <b>TRDITEV 2</b> | Karierni razvoj v Podjetju X je pravičen.  |
| <b>TRDITEV 3</b> | Kriteriji za napredovanje so jasni vsem.   |
| <b>TRDITEV 4</b> | Vsi zaposleni na vseh nivojih imajo enake in realne možnosti za napredovanje.                                      |
| <b>TRDITEV 5</b> | Podrejeni točno ve, na koga se obrniti, če želi pogovor, nasvet ali pomoč glede svoje kariere.                     |
| <b>TRDITEV 6</b> | Za karierno napredovanje podrejenemu ni treba žrtvovati svojega družinskega, osebnega življenja.                   |

Grafični prikaz podatkov o kariernem razvoju v Podjetju X, s stališča podrejenih:

Graf 6. 18: Karierni razvoj podrejenih



Opis trditev:

Tabela 6. 4: Legenda trditev o kariernem razvoju (podrejeni)

|                  |  |
|------------------|--|
| <b>TRDITEV 1</b> | Tako ob prihodu v organizacijo, kot pri napredovanju na naslednji nivo je zaposlenemu dodeljen mentor za uvajanje. |
| <b>TRDITEV 2</b> | Karierni razvoj v Podjetju X je pravičen.  |
| <b>TRDITEV 3</b> | Kriteriji za napredovanje so jasni vsem.   |
| <b>TRDITEV 4</b> | Vsi zaposleni na vseh nivojih imajo enake in realne možnosti za napredovanje.                                      |
| <b>TRDITEV 5</b> | Točno vem, na koga se obrniti, če želim pogovor, nasvet ali pomoč glede svoje kariere.                             |
| <b>TRDITEV 6</b> | Za karierno napredovanje mi ni treba žrtvovati svojega družinskega oz. osebnega življenja                          |

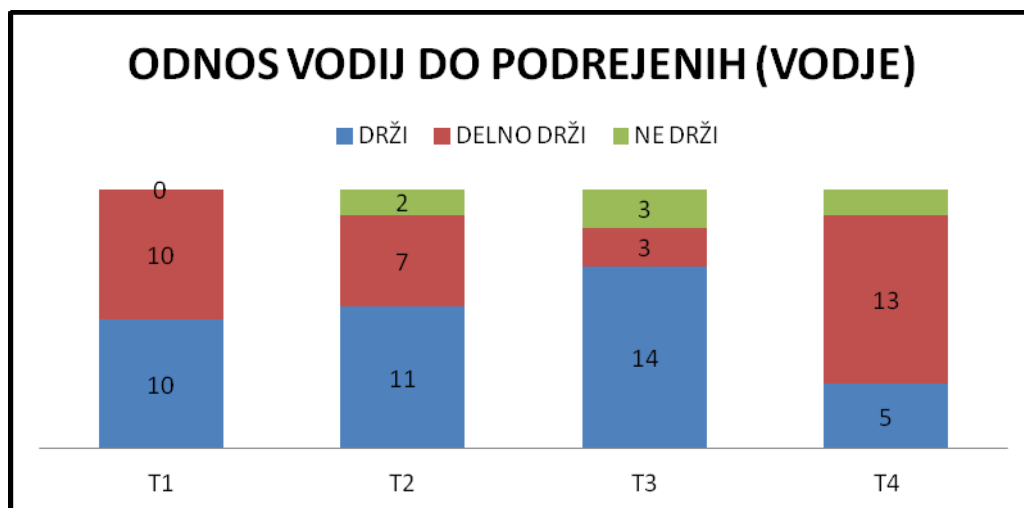
H2: Tako vodje kot podrejeni menijo, da je karierno napredovanje oziroma karierni razvoj pravičen in enak za vse zaposlene v Podjetju X.

Odstotek vodij, ki so se strinjali s trditvami, je 30 %, pri zaposlenih je le-ta 29 %. Velik delež odgovorov na obeh straneh je bil delno drži, zato lahko rečem, da je karierno napredovanje v Podjetju X zapleteno in vedno odvisno od številnih dejavnikov. Hipotezo **delno potrjujem**.

Pri kariernem razvoju je zelo pomemben **ODNOS VODIJ DO PODREJENIH**. Če vodja pomaga in svetuje svojemu podrejenemu, lahko le-ta prej doseže svoje karierne cilje, saj si pridobi zelo pomembno pomoč.

Stolpčni diagram podatkov o odnosu vodij do podrejenih:

Graf 6. 19: Odnos vodij do podrejenih (vodje)



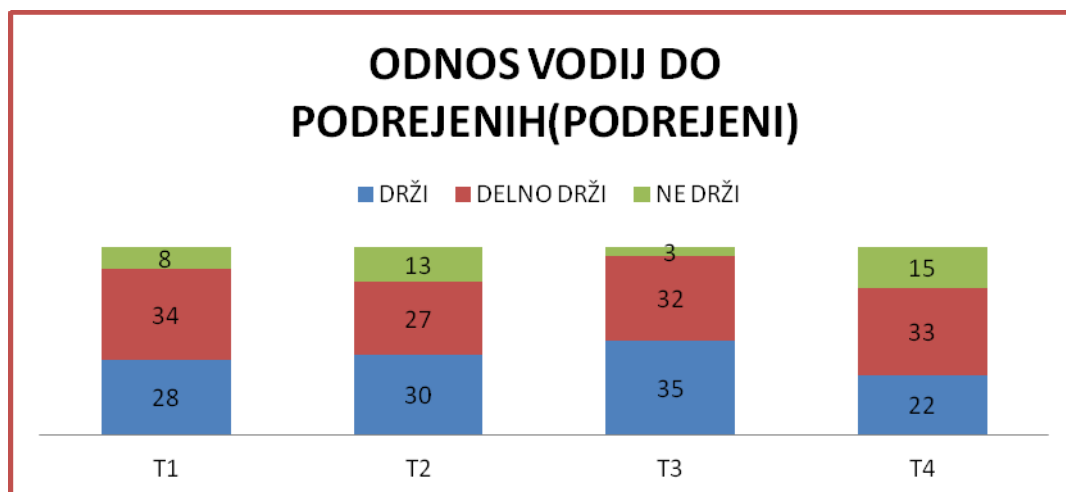
Opis trditev:

Tabela 6. 5: Legenda trditev o odnosu vodij do podrejenih (vodje)

|                  |   |
|------------------|---|
| <b>TRDITEV 1</b> | Podrejene pohvalim za dobro opravljeno nalogo.            |
| <b>TRDITEV 2</b> | Menim, da sem zgled kariernega napredovanja.              |
| <b>TRDITEV 3</b> | Moj odnos do podrejenih ni superioren.                    |
| <b>TRDITEV 4</b> | Kot vodja pomagam podrejenemu pri kariernem napredovanju. |

Stolpčni diagram podatkov o odnosu vodij do podrejenih:

Graf 6. 20: Odnos vodij do podrejenih (podrejeni)



Opis trditev:

Tabela 6. 6: Legenda trditev o odnosu vodij do podrejenih (podrejeni)

|                  |  |
|------------------|--|
| <b>TRDITEV 1</b> | Vodja me pohvali za dobro opravljeno nalogo. |
| <b>TRDITEV 2</b> | Vodje so zgled kariernega napredovanja.      |
| <b>TRDITEV 3</b> | Odnos vodij do podrejenih ni superioren.     |
| <b>TRDITEV 4</b> | Vodja mi pomaga pri kariernem napredovanju.  |

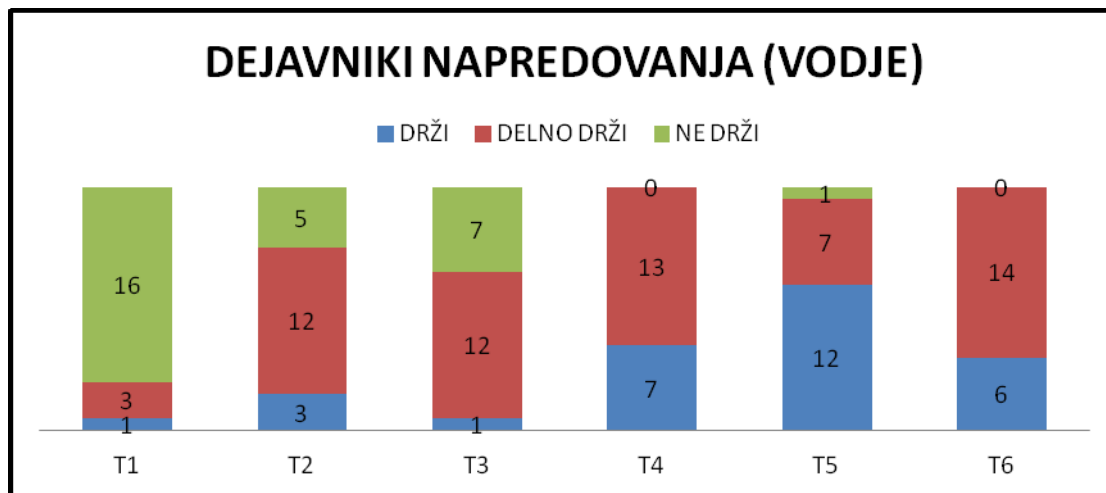
H3: Vodje menijo, da pomagajo podrejenim pri kariernem razvoju in napredovanju, da so dober zgled kariernega napredovanja ter, da nimajo superiornega odnosa do svojih podrejenih, le-ti se pa s tem ne strinjajo.

Pri prvem delu hipoteze, ki pravi, da vodja pomaga podrejenemu pri kariernem napredovanju, je večina anketirancev izbrala odgovor delno drži. Pri drugem delu hipoteze, ki pravi, da so vodje dober zgled kariernega napredovanja in, da nimajo superiornega odnosa do svojih podrejenih, je pa večina, tako podrejeni kot vodje, izbralo odgovor drži. To hipotezo **delno potrjujem**.

V teoretičnem delu sem predstavila **DEJAVNIKE NAPREDOVANJA**, ki lahko pospešijo ali zavirajo karierno napredovanje. Večina izmed njih izhaja iz nekaterih stereotipnih predstav. Pri tem vprašanju sem želela ugotoviti, ali v Podjetju X vlada prepričanje, da nekateri dejavniki bolj pomagajo pri kariernem napredovanju kot drugi.

Grafični prikaz mnenj vodij o dejavnikih napredovanja:

Graf 6. 21: Dejavniki napredovanja (vodje)



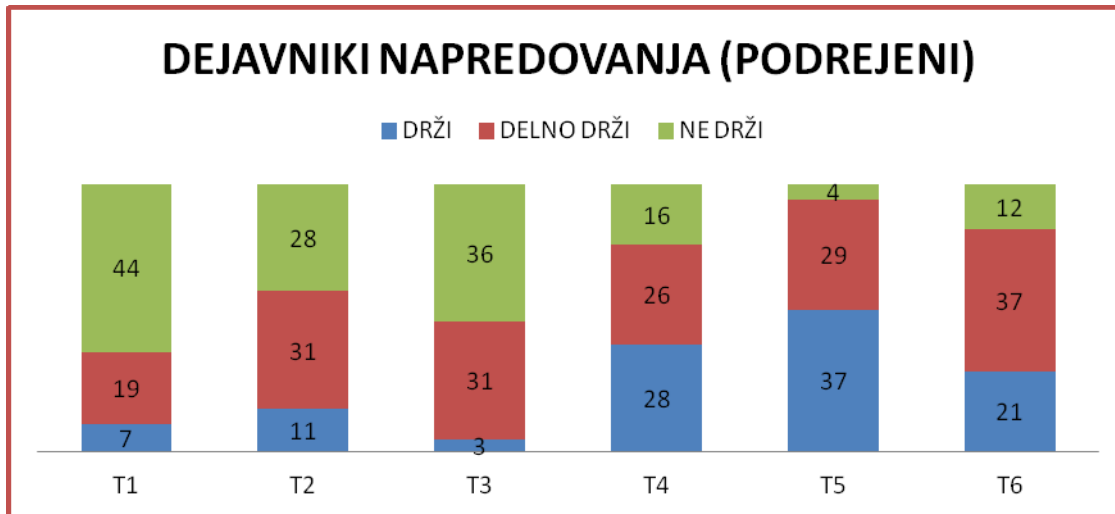
Opis trditev:

Tabela 6. 7: Legenda trditev o dejavnikih napredovanja

|                  |  |
|------------------|--|
| <b>TRDITEV 1</b> | Napredovanje je odvisno od spola zaposlenega.        |
| <b>TRDITEV 2</b> | Napredovanje je odvisno od delovne dobe zaposlenega. |
| <b>TRDITEV 3</b> | Napredovanje je odvisno od starosti zaposlenega.     |
| <b>TRDITEV 4</b> | Napredovanje je odvisno od poznanstev in "vez".      |
| <b>TRDITEV 5</b> | Napredovanje je odvisno od delovnih izkušenj.        |
| <b>TRDITEV 6</b> | Napredovanje je odvisno od izobrazbe zaposlenega.    |

Grafični prikaz mnenj podrejenih o dejavniki napredovanja:

Graf 6. 22: Dejavniki napredovanja (podrejeni)



Glej tabelo 6.7 za legendo trditev.

H4: Tako vodje kot podrejeni menijo, da nekateri dejavniki na napredovanje vplivajo bolj kot drugi. Dejavniki, ki naj bi vplivali, so delovna doba, "veze" in poznanstva, delovne izkušnje ter izobrazba. Dejavnika, ki naj ne bi vplivala na karierno napredovanje, sta spol in starost zaposlenega.

Trditev 1, SPOL: 16 od 20 vodij se ne strinja s trditvijo, da spol vpliva na karierno napredovanje. 44 od 70 podrejenih je enakega mnenja. Ta del hipoteze **potrjujem**.

Trditev 2, DELOVNA DOBA: Tako vodje kot podrejeni se v večini niso mogli opredeliti, ali je delovna doba pomemben kriterij pri kariernem napredovanju. Zaradi večinske ne opredelitve, ta del hipoteze **delno potrjujem**.

Trditev 3, STAROST: Vodje se tudi pri starosti niso mogli odločiti in so večinoma izbrali odgovor delno drži. Podrejeni pa v večini menijo, da starost ne vpliva na napredovanje. Ta del hipoteze **potrjujem**.

Trditev 4, POZNANSTVA IN "VEZE": Vodje so v večini izbrali odgovor delno drži, podrejeni pa menijo, da so poznanstva in "veze" pomemben dejavnik pri napredovanju. Nepotizem **potrjujem**.

Trditev 5, DELOVNE IZKUŠNJE: Tako vodje kot podrejeni menijo, da so delovne izkušnje zelo pomembne pri kariernem napredovanju, zato **potrjujem** ta del hipoteze.

Trditev 6, IZOBRAZBA: Tako vodje kot podrejeni so se odločili, da je izobrazba do neke mere pomemben dejavnik pri kariernem napredovanju. Ker je večina izbrala odgovor delno drži, ta del hipoteze **delno potrjujem**.

### 6.3.4 KARIERNA SIDRA

Zadnji sklop vprašanj je zelo pomemben, saj odgovarja na najpomembnejše raziskovalno vprašanje v diplomski nalogi – Ali karierna sidra resnično določajo karierno pot posameznika? Ker sem opravljala primerjalno analizo in je sklop o kariernih sidrih najboljšejši, sem ta sklop razdelila na dva dela. Prvi del analizira odgovore vodij, pri čemer sem skušala potrditi oziroma zavrniti postavljeno hipotezo. Drugi del pa analizira odgovore podrejenih, ki sem jih razčlenila še glede na oddelke v podjetju.

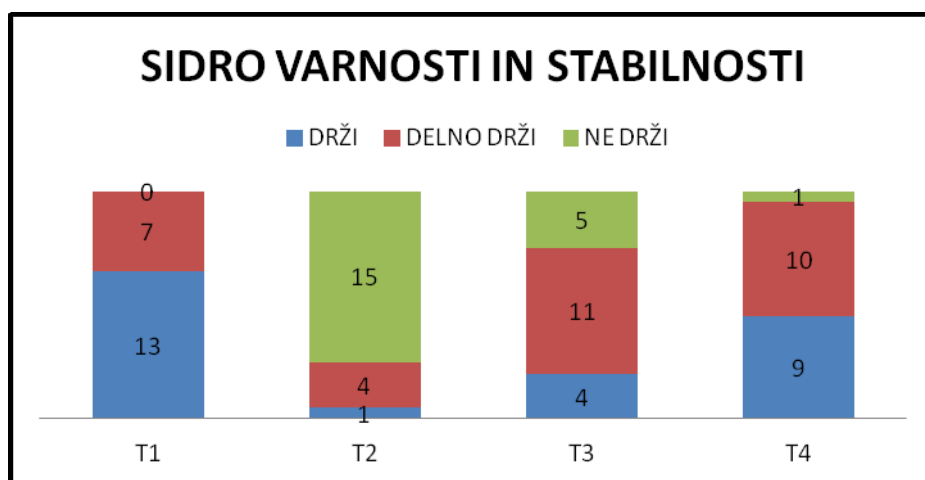
#### 6.3.4.1 VODJE

V prvem delu obravnavam odgovore vodij. Postavljena hipoteza je:

H1: Vodje vodi sidro menedžerske kompetentnosti.

Stolpčni prikaz podatkov vodij za **sidro varnosti in stabilnosti**:

Graf 6. 23: Sidro varnosti in stabilnosti vodij



Opis trditev:

Tabela 6. 8: Legenda trditev za sidro varnosti in stabilnosti

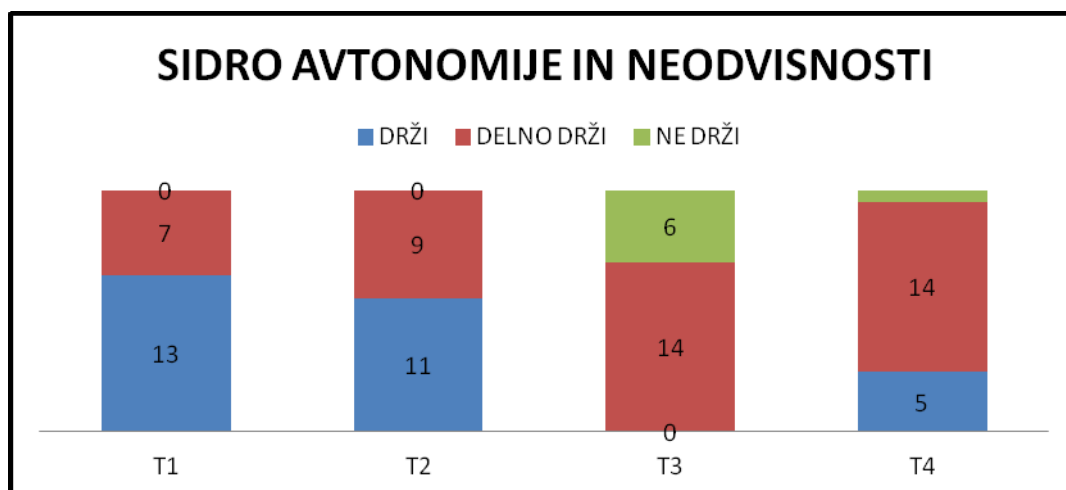
|                  |   |
|------------------|---|
| <b>TRDITEV 1</b> | Na delovnem mestu mi je pomembna varnost in stabilnost.   |
| <b>TRDITEV 2</b> | Ne želim karierno napredovati, če to pomeni več odgovornosti, dela in žrtvovanja svojega prostega časa. |



|                  |  |
|------------------|--|
| <b>TRDITEV 3</b> | Rad/-a imam vnaprej predvideno delo.                     |
| <b>TRDITEV 4</b> | Prilagajam se organizaciji in vedno upoštevam nadrejene. |

Stolpčni prikaz podatkov vodij za **sidro avtonomije in neodvisnosti**:

Graf 6. 24: Sidro avtonomije in neodvisnosti vodij



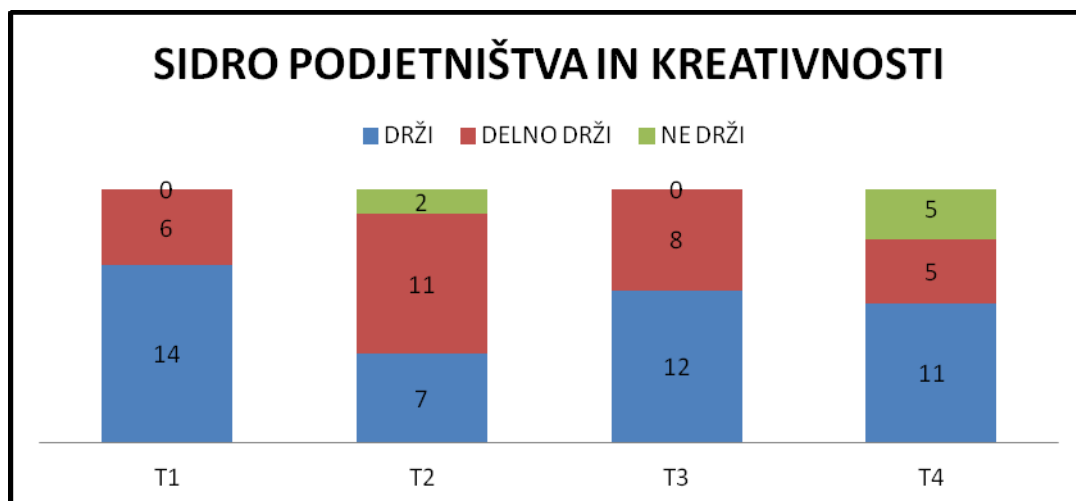
Opis trditev:

Tabela 6. 9: Legenda trditev za sidro avtonomije in neodvisnosti

|                  |  |
|------------------|--|
| <b>TRDITEV 1</b> | Birokratska organizacijska pravila me omejujejo. |
| <b>TRDITEV 2</b> | Karierno napredovanje mi pomeni več svobode.     |
| <b>TRDITEV 3</b> | Težko prenašam avtoriteto.                       |
| <b>TRDITEV 4</b> | Cilje želim doseči na svoj način.                |

Stolpčni prikaz podatkov vodij za **sidro podjetništva in kreativnosti**:

Graf 6. 25: Sidro podjetništva in kreativnosti vodij



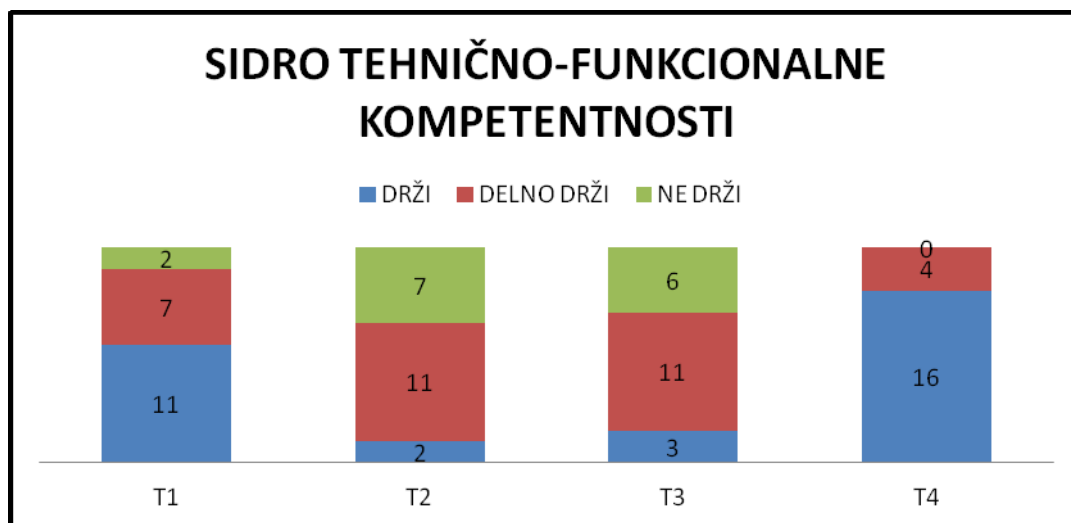
Opis trditev:

Tabela 6. 10: Legenda trditev za sidro podjetništva in kreativnosti

|                  |   |
|------------------|---|
| <b>TRDITEV 1</b> | Menim, da sem kreativna oseba.  |
| <b>TRDITEV 2</b> | Raziskave in razvoj je področje, na katerem lahko izrazim svoj potencial.   |
| <b>TRDITEV 3</b> | Vedno iščem nove ideje, in sicer tako kreativne kot podjetniške.  |
| <b>TRDITEV 4</b> | V svoji karieri se bom počutil/-a uspešen/-na šele takrat, ko bom ustvaril/-a nekaj novega (izdelek, ideja itd.). |

Stolpčni prikaz podatkov vodij za **sidro tehnično-funkcionalne kompetentnosti**:

Graf 6. 26: Sidro tehnično-funkcionalne kompetentnosti vodij



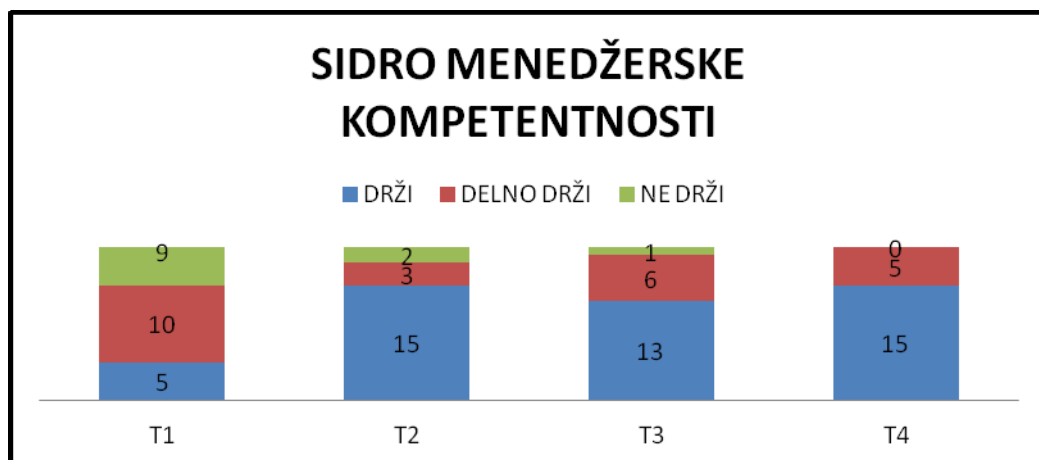
Opis trditev:

Tabela 6. 11: Legenda trditev za sidro tehnično-funkcionalne kompetentnosti

|                  |   |
|------------------|---|
| <b>TRDITEV 1</b> | Izpopolnjeno se počutim na tistem delovnem mestu, na katerem lahko razvijam svoje tehnično-funkcionalne sposobnosti.                  |
| <b>TRDITEV 2</b> | Menim, da sem talentiran/-a za točno določen segment dela.  |
| <b>TRDITEV 3</b> | Vertikalno karierno napredovanje (po lestvici navzgor) mi ne pomeni toliko kot večja odgovornost pri točno določenem strokovnem delu. |
| <b>TRDITEV 4</b> | Biti priznan s strani kolegov za uspešno delo na nekem strokovnem področju, mi pomeni veliko.   |

Stolpčni prikaz podatkov vodij za sidro menedžerske kompetentnosti:

Graf 6. 27: Sidro menedžerske kompetentnosti vodij



Opis trditev:

Tabela 6. 12: Legenda trditev za sidro menedžerske kompetentnosti

|                  |   |
|------------------|---|
| <b>TRDITEV 1</b> | Moja velika želja je, da postanem "glavni/-a" , saj je eden izmed mojih glavnih motivov napredovanje po hierarhični lestvici organizacije.                              |
| <b>TRDITEV 2</b> | Želim delovati na področju, ki zajema visoko raven odgovornosti, raznovrstno in ne točno specifičnega dela, saj bom imel tako možnost prispevati k uspehu organizacije. |
| <b>TRDITEV 3</b> | Napreduje se na podlagi dosežkov in rezultatov.   |
| <b>TRDITEV 4</b> | Menim, da imam emocionalne, analitične in komunikacijske sposobnosti.   |

Vodij nisem razdelila na posamezne oddelke, saj ne glede na to, v katerem oddelku delajo kot vodje, za njih velja, da jih vodi sidro menedžerske kompetentnosti. Njihova primarna želja je biti "glaven". Pri vsakem sidru sem seštela kolikšno je bilo število odgovorov DRŽI.

- Sidro varnosti in stabilnosti: 27 odgovorov drži.
- Sidro avtonomije in neodvisnosti: 29 odgovorov drži.
- Sidro podjetništva in kreativnosti: 44 odgovorov drži.
- Sidro tehnično-funkcionalne kompetentnosti: 32 odgovorov drži.
- Sidro menedžerske kompetentnosti: 48 odgovorov drži.

S tem lahko **potrdim** svojo hipotezo, ki pravi, da vodje, ne glede na to, v katerem oddelku delajo, vodi sidro menedžerske kompetentnosti.

### 6.3.4.2 PODREJENI

Preden sem postavila hipotezo in razdelila podrejene v oddelke, v katerih delajo, sem se odločila, da oddelke v Podjetju X razdelim na njihovo prevladujoče sidro glede na pridobljene podatke v Podjetju X. Dodala sem še število podrejenih, ki so odgovorili na mojo anketo (seveda jih po oddelkih dejansko dela več).

Razdelitev ODDELKOV:

Tabela 6. 13: Ločitev oddelkov glede na sidra

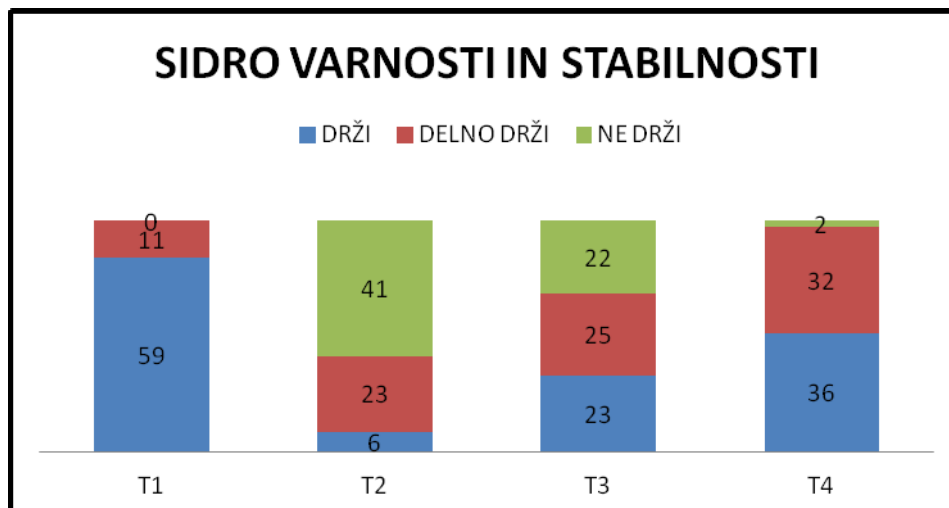
|   |
|---|
| <b>Škodni center</b> → SIDRO KREATIVNOSTI IN PODJETNIŠTVA (4 podrejeni)                                 |
| <b>Korporacijski zavarovanci</b> → SIDRO TEHNIČNO-FUNKCIONALNE KOMPETENTNOSTI (5 podrejenih)            |
| <b>Upravljanje s človeškimi viri</b> → SIDRO VARNOSTI OZ. STABILNOSTI (7 podrejenih)                    |
| <b>Služba za upravljanje z zaposlenimi</b> → SIDRO VARNOSTI OZ STABILNOSTI (3 podrejeni)                |
| <b>Služba za delopravne in splošne zadeve</b> → SIDRO VARNOSTI OZ STABILNOSTI (3 podrejeni)             |
| <b>Premoženjsko zavarovanje</b> → SIDRO TEHNIČNO-FUNKCIONALNE KOMPETENTNOSTI (4 podrejeni)              |
| <b>Škode premoženjskih zavarovanj</b> → SIDRO KREATIVNOSTI IN PODJETNIŠTVA (3 podrejeni)                |
| <b>Razvoj in aktuariat premoženjskih zavarovanj</b> → SIDRO KREATIVNOSTI IN PODJETNIŠTVA (6 podrejenih) |
| <b>Osebna zavarovanja</b> → SIDRO TEHNIČNO-FUNKCIONALNE KOMPETENTNOSTI (4 podrejeni)                    |
| <b>Trženje in distribucija zavarovanj</b> → SIDRO KREATIVNOSTI IN PODJETNIŠTVA (7 podrejenih)           |
| <b>Prodaja zavarovanj</b> → SIDRO AVTONOMIJE IN NEODVISNOSTI (3 podrejeni)                              |
| <b>Marketing</b> → SIDRO KREATIVNOSTI IN PODJETNIŠTVA (3 podrejeni)                                     |
| <b>Zaledna podpora poslovanja</b> → SIDRO AVTONOMIJE IN NEODVISNOST (4 podrejeni)                       |
| <b>Finance</b> → SIDRO TEHNIČNO-FUNKCIONALNE KOMPETENTNOSTI (3 podrejeni)                               |
| <b>Računovodstvo</b> → SIDRO VARNOSTI OZ STABILNOSTI (3 podrejeni)                                      |
| <b>Informatika</b> → SIDRO TEHNIČNO-FUNKCIONALNE KOMPETENTNOSTI (4 podrejeni)                           |
| <b>Organizacija, poslovni procesi in tehnologije</b> → SIDRO AVTONOMIJE IN NEODVISNOSTI (4 podrejeni)   |

\*V vsakem oddelku lahko najdemo VSA sidra, tabela je narejena le na podlagi PREVLADUJOČIH sider.

Postavljena hipoteza H2: Karierna sidra se ujemajo z oddelki, v katerih podrejeni delajo.

Stolpčni prikaz podatkov podrejenih za **sidro varnosti in stabilnosti**:

Graf 6. 28: Sidro varnosti in stabilnosti podrejenih

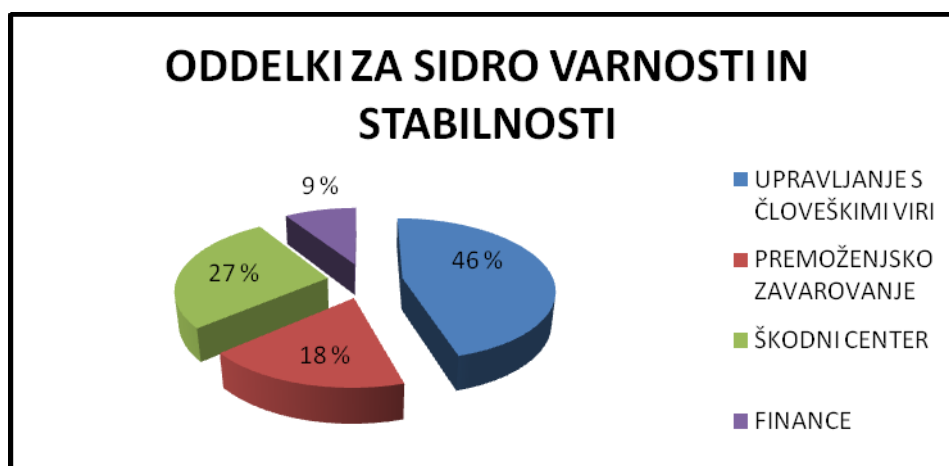


Glej tabelo 6.8 za legendo trditvev.

Izmed 70 anketirancev je bilo 11 takih, ki so se strinjali skoraj z vsemi štirimi trditvami, ki spadajo pod sidro varnosti in stabilnosti. Z drugimi trditvami, ki spadajo pod druga sidra, se niso strinjali v tolikšni meri. Teh 11 anketirancev, ki se še v največji meri strinjajo z zgornjimi trditvami, sem analizirala, razdelila glede na oddelke (vsakemu oddelku pripada eno sidro, glej tabelo 6.13) in si zastavila vprašanje, ali moja hipoteza v tem primeru velja.

Grafični prikaz razdelitve podrejenih na oddelke za **sidro varnosti in stabilnosti**:

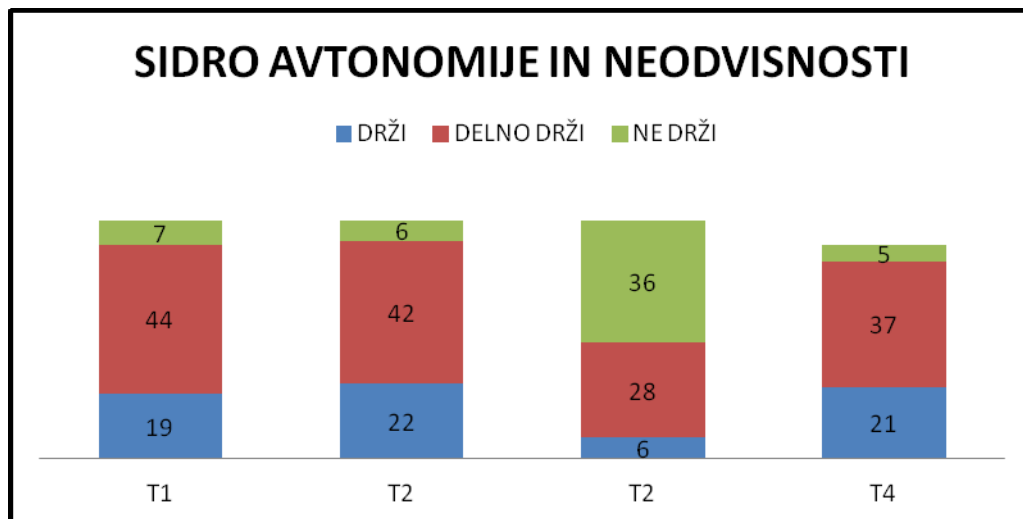
Graf 6. 29: Podrejeni ločeni na oddelke za sidro varnosti in stabilnosti



Največ so se s trditvami, ki sodijo pod sidro varnosti in stabilnosti, strinjali podrejeni z oddelka UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI. Podrejene, ki delajo v tem oddelku, naj bi vodilo prav sidro varnosti in stabilnosti, zato tu **POTRJUJEM** svojo hipotezo (H2).

Stolpčni prikaz podatkov podrejenih za **sidro avtonomije in neodvisnosti**:

Graf 6. 30: Sidro avtonomije in neodvisnosti podrejenih

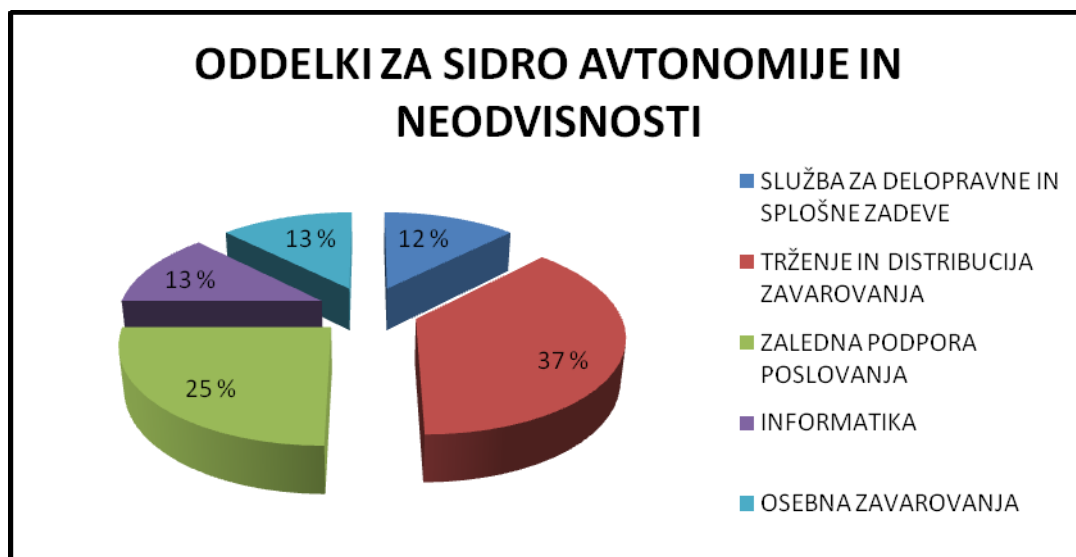


Glej tabelo 6.9 za legendo trditev.

Izmed 70 anketirancev je bilo 8 takih, ki so se strinjali skoraj z vsemi štirimi trditvami, ki spadajo pod sidro avtonomije in neodvisnosti. Z drugimi trditvami, ki spadajo pod druga sidra, se niso strinjali v tolikšni meri. Teh 8 anketirancev, ki se še v največji meri strinjajo z zgornjimi trditvami, sem analizirala, razdelila glede na oddelke (vsakemu oddelku pripada eno sidro, glej tabelo 6.13) in si zastavila vprašanje, ali moja hipoteza v tem primeru velja.

Grafični prikaz razdelitve podrejenih na oddelke za sidro avtonomije in neodvisnosti:

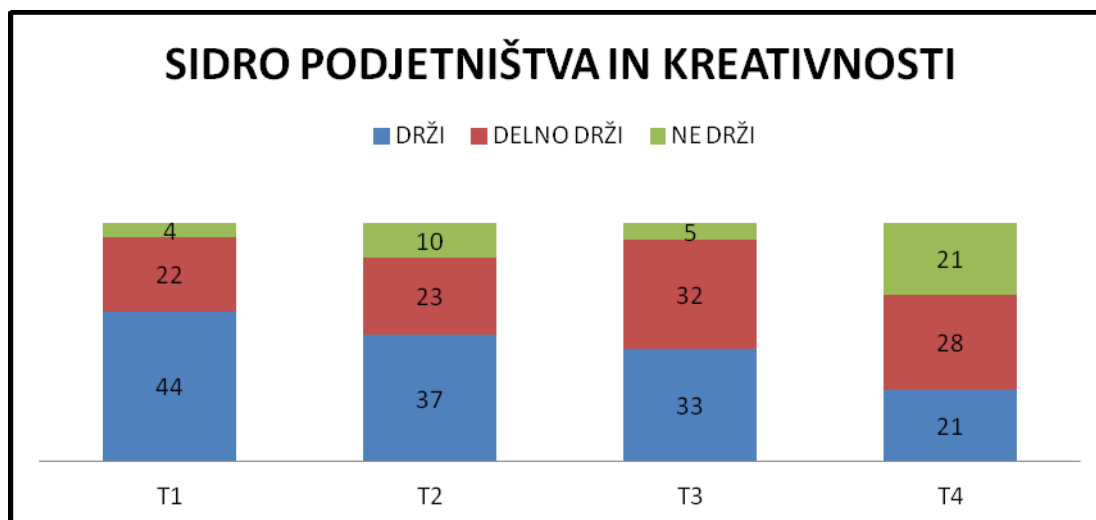
Graf 6. 31: Podrejeni ločeni na oddelke za sidro avtonomije in neodvisnosti



Največ so se s trditvami, ki sodijo pod sidro avtonomije in neodvisnosti, strinjali podrejeni z oddelka TRŽENJE IN DISTRIBUCIJA ZAVAROVANJA. Podrejene, ki delajo v tem oddelku, naj bi vodilo sidro kreativnosti in podjetništva, zato **ZAVRAČAM** svojo hipotezo (H2).

Stolpčni prikaz podatkov podrejenih za sidro podjetništva in kreativnosti:

Graf 6. 32: Sidro podjetništva in kreativnosti podrejenih



Glej tabelo 6.10 za legendo trditev.



Izmed 70 anketirancev je bilo 20 takih, ki so se strinjali skoraj z vsemi štirimi trditvami, ki spadajo pod sidro podjetništva in kreativnosti. Z drugimi trditvami, ki spadajo pod druga sidra, se niso strinjali v tolikšni meri. Teh 20 anketirancev, ki se še v največji meri strinjajo z zgornjimi trditvami, sem analizirala, razdelila glede na oddelke (vsakemu oddelku pripada eno sidro, glej tabelo 6.13) in si zastavila vprašanje, ali moja hipoteza v tem primeru velja.

Grafični prikaz razdelitve podrejenih na oddelke za **sidro podjetništva in kreativnosti**:

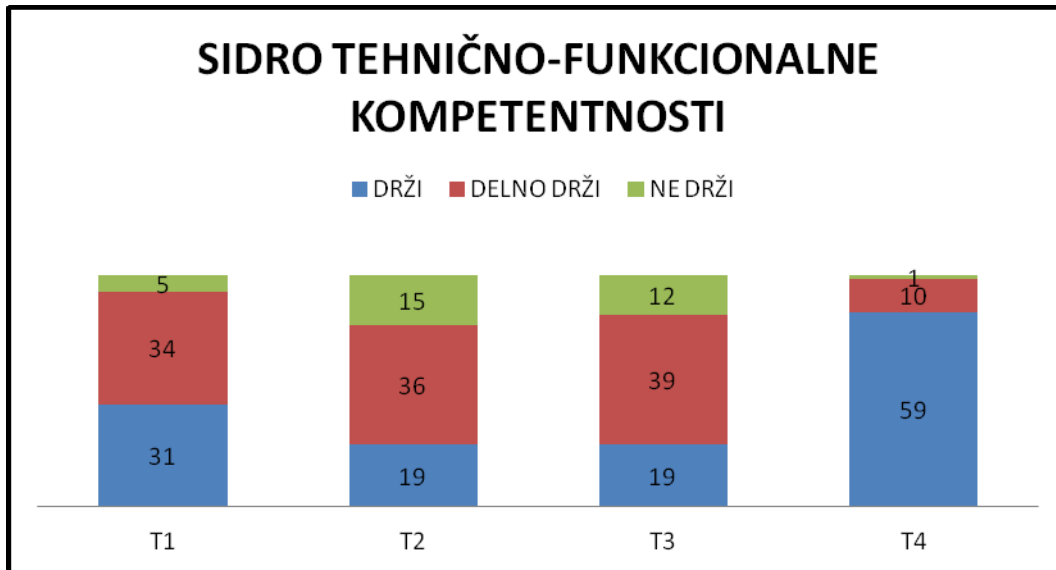
Graf 6. 33: Podrejeni ločeni na oddelke za sidro podjetništva in kreativnosti



Največ so se s trditvami, ki sodijo pod sidro podjetništva in kreativnosti, strinjali podrejeni z oddelka RAZVOJ IN AKTUARIAT PREMOŽENJSKIH ZAVAROVANJ. Podrejene, ki delajo v tem oddelku, naj bi vodilo sidro podjetništva in kreativnosti, zato **POTRJUJEM** svojo hipotezo (H2).

Stolpčni prikaz podatkov podrejenih za sidro tehnično-funkcionalne kompetentnosti:

Graf 6. 34: Sidro tehnično-funkcionalne kompetentnosti podrejenih



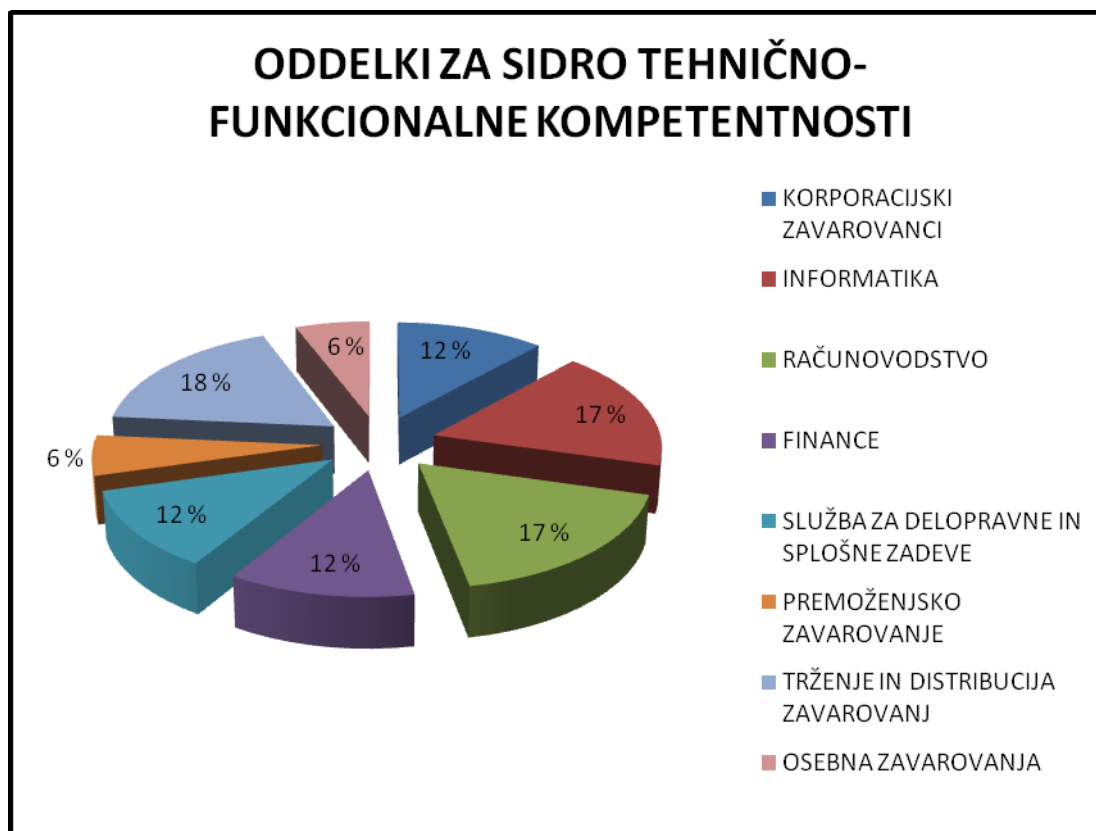
Glej tabelo 6.11 za legendo trditev.

Izmed 70 anketirancev je bilo 17 takih, ki so se strinjali skoraj z vsemi štirimi trditvami, ki spadajo pod sidro tehnično-funkcionalne kompetentnosti. Z drugimi trditvami, ki spadajo pod druga sidra, se niso strinjali v tolikšni meri.

Teh 17 anketirancev, ki se še v največji meri strinjajo z zgornjimi trditvami, sem analizirala, razdelila glede na oddelke (vsakemu oddelku pripada eno sidro, glej tabelo 6.13) in si zastavila vprašanje, ali moja hipoteza v tem primeru velja.

Grafični prikaz razdelitve podrejenih na oddelke za sidro tehnično-funkcionalne kompetentnosti:

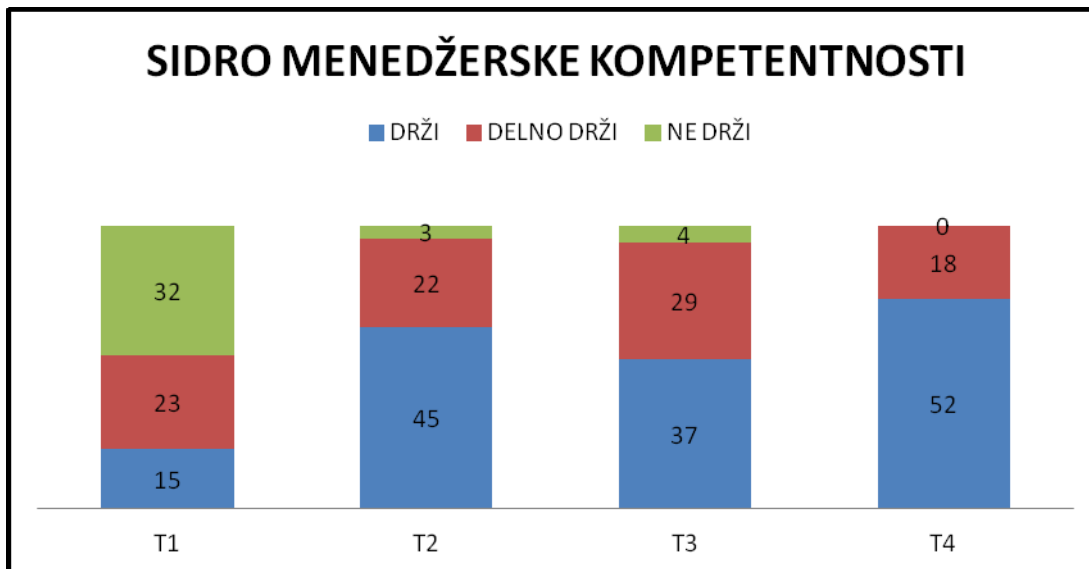
Graf 6. 35: Podrejeni ločeni na oddelke za sidro tehnično-funkcionalne kompetentnosti



Največ so se s trditvami, ki sodijo pod sidro tehnično-funkcionalne kompetentnosti, strinjali podrejeni z oddelka TRŽENJE IN DISTRIBUCIJA ZAVAROVANJ. Podrejeni, ki delajo v tem oddelku, naj bi vodilo sidro podjetništva in kreativnosti, a ker jim tesno sledijo podrejeni iz oddelka INFORMATIKA, ki spada pod sidro tehnično-funkcionalne kompetentnosti, to hipotezo (H2) **DELNO POTRJUJEM**.

Stolpčni prikaz podatkov podrejenih za sidro menedžerske kompetentnosti:

Graf 6. 36: Sidro menedžerske kompetentnosti podrejenih

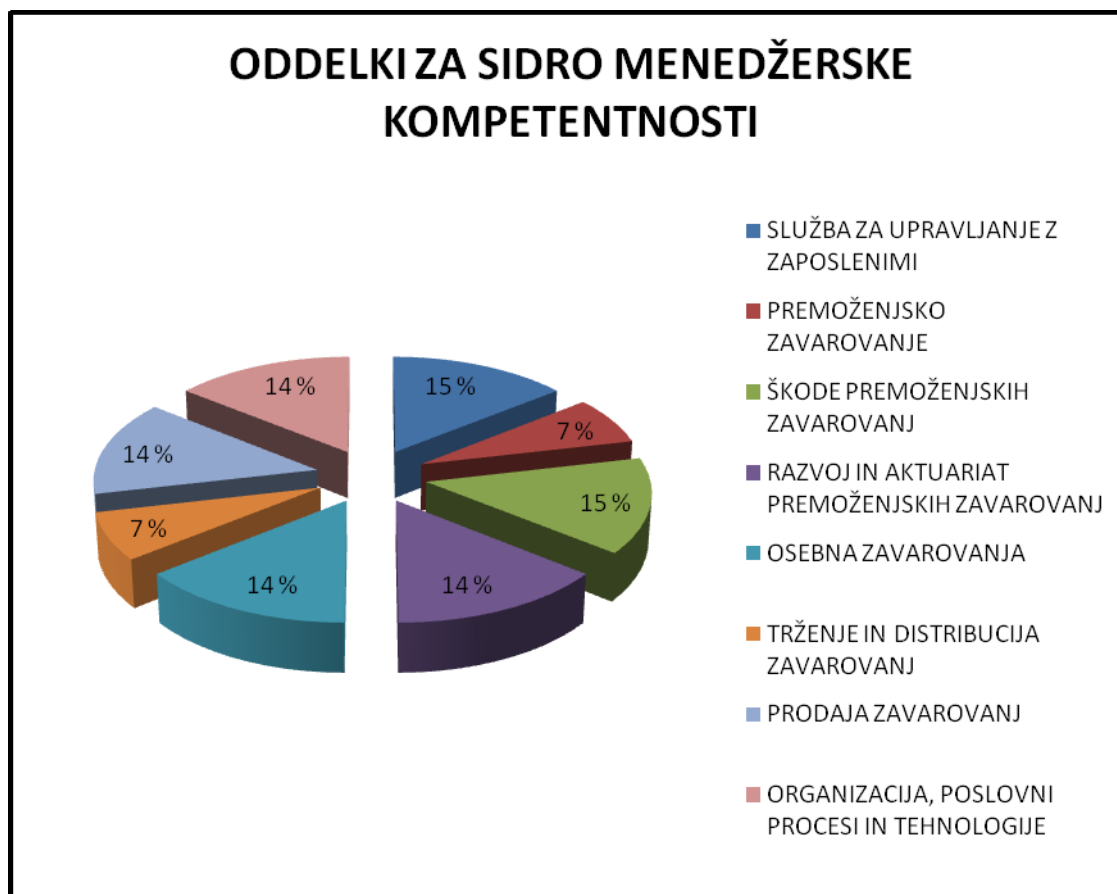


Glej tabelo 6.12 za legendo trditev.

Izmed 70 anketirancev je bilo 14 takih, ki so se skoraj z vsemi štirimi trditvami, ki spadajo pod sidro menedžerske kompetentnosti, še najbolj strinjali. Z drugimi trditvami, ki spadajo pod druga sidra, se niso strinjali v tolikšni meri.

Grafični prikaz razdelitve podrejenih na oddelke za sidro tehnično-funkcionalne kompetentnosti:

Graf 6. 37: Podrejeni ločeni na oddelke za sidro menedžerske kompetentnosti



Za sidro menedžerske kompetentnosti, pri podrejenih, nisem postavila hipoteze. Po literaturi sodeč, naj bi sidro menedžerske kompetentnosti vodilo le vodje in ne njihovih podrejenih. Ker sem s sidrom menedžerske kompetentnosti že potrdila hipotezo ena (H1), to sidro ne bom uporabila pri hipotezi dve (H2). A kot vidimo, ima kar nekaj podrejenih željo po višjem delovnem mestu, kjer bi se uveljavili kot vodje.

Zgoraj postavljeno hipotezo (H2), ki velja za zaposlene, **potrjujem**, saj sem jo le pri sidru avtonomije in neodvisnosti zavrnila.

## 7 ZAKLJUČEK

V družbi, v kateri je znanje zelo cenjeno, je naloga posameznikov postati bolj fleksibilen in dinamičen, da se lahko prilagodijo ter sledijo kompleksnim in hitrim spremembam na področju dela ter življenja. Stalno učenje, stalno dodajanje nove vrednosti in odgovornost so le nekatere izmed sprememb, ki jih je treba uvesti v vsakodnevno delovanje ter s tem posledično v svoj karierni razvoj. Kariera in karierni razvoj posameznika sta v današnjem času še posebej pomembna, saj si ljudje želijo čim boljše pogoje v času krize. Potrebno je vlaganje vase, v svoje izobraževanje in usposabljanje ter spoznavati sebe, svoje zmožnosti, cilje, talente, vrednote in razviti samokritičnost.

Vse to vlaganje vase pa ni uspešno, če organizacija svojim zaposlenim ne ponudi dovolj možnosti za karierni razvoj. To omogoča z dodatnimi usposabljanji, izobraževanjem, s tečaji, z napredovanji, nagradami itd.

V diplomski nalogi sem skozi analizo sekundarnih virov obravnavala kariero, z njo povezane pojme, tipe karier, karierna sidra, karierni razvoj in karierno napredovanje. V empiričnem delu sem s pomočjo primerjalne analize poskušala ugotoviti, kako se karierni razvoj izvaja v dejanskem delovnem okolju in kako se razlikujejo pogledi vodij ter njihovih podrejenih na vse vidike kariere.

Pojem kariera se je začel uporabljati leta 1850 in do danes se je njena definicija spremenila ter oblikovala vzporedno s spremembami v družbi. Veliko raziskovalcev na področju karier je pri proučevanju izoblikovalo svoje tipe karier. V nalogi sem našela le štiri raziskovalce, ki so s svojimi definicijami vplivali na kasnejše generacije. Njihovi tipi karier so pripomogli k jasnejši sliki in obrazložitvi pojmov, povezanih s kariero, ki so zelo pomembni pri razumevanju kariere kot celote. Eden izmed pojmov, ki sem mu posvetila veliko pozornosti, so karierna sidra. Ta naj bi, po mnenju Scheina, pomenila najbolj zaželeno karierno pot posameznika. V empiričnem delu je bil prav na kariernih sidrih največji poudarek. Z analizo odgovorov vodji sem lahko potrdila prvo hipotezo, saj sem ugotovila, da se jih večina ravna po sidru menedžerske kompetentnosti. Pri ugotavljanju pravilnosti hipoteze za podrejene je nastala težava, saj brez klasifikacije podrejenih v oddelke, katerim sem dodelila sidra, ne bi mogla analizirati odgovorov. Po klasifikaciji in analizi za vsako sidro posebej sem ugotovila, da tudi moja druga hipoteza drži (le za sidro avtonomije in neodvisnosti sem jo zavrnila).

Ključna ugotovitev je bila, da anketirance v Podjetju X pri izbiranju področja dela, resnično vodi določeno karierno sidro.

V poglavju o kariernem razvoju sem se osredotočila na planiranje in upravljanje kariere, ki sta ključna elementa za uspešen karierni razvoj. V empiričnem delu sem na to temo analizirala odstopanja med odgovori vodij in njihovih podrejenih. Ugotovila sem, da Podjetje X, glede na odgovore podrejenih, ne nudi dovolj motivacije in dodatnega izobraževanja. Podjetju X bi svetovala, da se čim bolj osredotoči na ciljno vodenje. V opisu podjetja sicer vidimo, da se s tem že ukvarjajo, a pozabljajo na zelo pomemben vidik, in to je motivacija, tako denarna kot nedenarna. Na rednih sestankih med vodjo in podrejenim sicer pride do izmenjave mnenj ter predlogov, a vodja ne nagradi zaposlenega za dobro delo. Kvečjemu mu nameni nekaj lepih besed, a to ni dovolj v tako velikem podjetju, kot je Podjetje X.

Naslednji predlog za Podjetje X bo pomagal predvsem pri pravičnejšem sistemu razvoja kariere. Večina anketirancev, tako vodij kot podrejenih, se strinja s trditvami, ki pravijo, da so kriteriji za napredovanje nejasni, da zaposleni ne ve, na koga se obrniti, če želi pomoč glede svoje kariere, menijo pa tudi, da je karierni razvoj v Podjetju X nepravičen. Za odpravljanje teh težav predlagam polletne sestanke vseh zaposlenih iz vseh oddelkov in organizacijskih ravni. Na neformalen način bi se pogovarjali o željah zaposlenih, ti bi vodjam delili svoje skrbi o krivici, ki ga povzroči neprimeren karierni razvoj, pokazali vodjem, zakaj mislijo, da so primeren kandidat za napredovanje, vodje pa bi jim lahko kaj svetovale, pomagale, delile svoje izkušnje glede kariernega razvoja itd. To bi bile nekakšne delavnice/"druženje", namenjene izključno karieram, ki bi vse stereotipe in zunanje dejavnike, ki vplivajo na karierni razvoj, ignorirale.

Po analizi sekundarnih virov na temo karierne poti in karierni razvoj, ki sem jo nato implementirala v empirični del, lahko rečem, da je Podjetje X dober zgled primerne kariernega razvoja zaposlenih. Čeprav jim manjka določenih elementov za še uspešnejši sistem razvoja kariere, menim, da jim bo z manjšimi spremembami, kot so izboljšanje ciljnega vodenja in uvedba neformalnih delavnic, uspelo iz svojih zaposlenih ustvariti še konkurenčnejše posameznike, polne znanja in veščin (ne glede na fazo kariernega razvoja posameznika), ki bodo tako izkoristili svoj polni potencial ter razvili, ne samo svoj karierni, temveč tudi življenjski razvoj.

## 8 LITERATURA

1. Bellow, Adam. 2003. *In praise of nepotism: a natural history*. New York: Doubleday.
2. Blackburn, M. Robert, Jennifer Jarman in Janet Siltanen. 1995. *Gender inequality in the labour market: occupational Gender Segregation*. Geneva: International Labour office.
3. Brečko, Daniela. 2002. Andragogika in razvoj človeških virov v (navideznem) nasprotju: kdo nadzoruje učenje odraslih? *Andragoška spoznanja* 6 (2): 56–63.
4. --- 2004. Karierna sidra kot model za usmerjanje kariere. *HRM* 2 (3): 32–37.
5. --- 2006. *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: Planet GV.
6. --- 2009. Ali znamo izmeriti dodano vrednost in učinke izobraževanja. *HRM* 7 (32): 10–14.
7. Buchel, Felix in Antje Mertens. 2004. Overeducation, undereducation and the theory of career mobility. *Applied Economics* 36 (8): 803–816.
8. Cvetko, Roman. 2002. *Razvijanje delovne kariere*. Koper: Znanstveno-raziskovalno središče RS in Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
9. Dessler, Gary. 2011. *Human resource management*. Boston: Prentice Hall.
10. Dimovski, Vlado in Jana Žnidaršič. 2008. *Staranje delovne sile: nov izziv za slovenska podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
11. Feldman, C. Daniel in Arnold J. Hugh. 1985. *Managing individual and group Behaviour in organization*. New York: McGraw-Hill.
12. Fejan, Marko. 2003. Vplivni dejavniki napredovanj zaposlenih v Sloveniji. *Organizacija* 36 (7): 469–476.
13. Flippo, B. Edwin. 1984. *Personnel management*. New York: McGraw-Hill.
14. Florjančič, Jože, Marko Ferjan in Mojca Bernik. 1999. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
15. Galetič, Lovorka. 1998. Ocenjevanje delovne uspešnosti v funkciji stimulativnega nagrajevanja. *Naše gospodarstvo* 44 (5): 661–672.
16. Greenhaus, H. Jeffrey in Gerald A. Callanan. 1993. *Carrer management*. Texas: Deyden Press.
17. Harper, Barry. 1995. Male occupational mobility in Britain. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics* 57 (3): 349–369.



18. Ivančič, Angela. 1999. *Izobraževanje in priložnosti na trgu dela*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
19. Jurančič, Ilja. 1995. *Plače v gospodarstvu: sistematizacija delovnih mest, metode za vrednotenje dela in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Uradni list RS.
20. Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 1996. *Ženske v managementu*. Ljubljana: Enotnost.
21. Karaevli, Ayse in Douglas T. Hall. 2003. Growing leaders for turbulent times: Is succession planning up to the challenge? *Organizational Dynamics* 32 (1): 62–79.
22. Kim, Steve in Brian H. Kleiner. 1999. Sexual Harassment in the Workplace. *Equal Opportunities International* 18 (2): 20–23.
23. Leibowitz, Zandy, Caela Farren in Beverly Kaye. 1986. *Designing career development systems*. San Francisco: Jossey Bass Inc. Publishers.
24. Lipičnik, Bogdan in Drago Mežnar. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
25. Marn, Neva in Vahida Dedić. 2005. *Položaj žensk na področju dela. Položaj žensk na vodilnih delovnih mestih in težave pri napredovanju*. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve RS.
26. Milič, Marja. 2006. S pogovorom ob kavici do službe. *Manager* 5: 46–47.
27. Možina, Stane, Jože Florjančič in Janez Gabrijelčič. 1984. *Osebni, skupinski in organizacijski razvoj*. Kranj: Moderna organizacija.
28. Možina, Stane. 1991. Kariera. *Revija za razvoj* 7 (8): 33.
29. Muršak, Janko. 1999. Kvalifikacije, kompetence, poklici: poskus sinteze. *Sodobna pedagogika* 50 (2): 41.
30. Padgett, Margaret in Kathryn Morris. 2005. Keeping it all in the family: does nepotism in the hiring process really benefit the beneficiary? *Journal of leadership and organizationl studies* 11 (2): 34–45.
31. Podjetje X. 2015. *Zloženka Podjetja X*. Ljubljana: interno gradivo.
32. Rus, Veljko in Vladimir Arzenšek. 1984. *Rad kao sudbina in kaos loboda: podjela i alijenacija rada*. Zagreb: Liber.
33. Schein, H. Edgar. 1987. *Organizational culture and leadership: a dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass Publishment.
34. --- 1990. Career anchors and job/role planning: The links between career pathing and career development. *MIT Sloan school of management*, maj 1990. Dostopno prek:

- <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2315/SWP-3192-22603401.pdf?sequence=1> (15. avgust 2015).
35. Simonsen, Povl. 1997. *Promoting a development culture in your organisation*. California: Davies-Block Publishing.
  36. Stukalina, Yulina. 2008. How to prepare students for productive and satisfying careers in the knowledge-based economy: creating a more efficient educational environment. *Baltic Journal of sustainability* 14(2): 197–207.
  37. Torrington, Derek in Laura Hall. 1995. *Personnel management: HRM in action*. London: Prence Hall International.
  38. *Uradna spletna stran Podjetja X*. 2015.
  39. *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1)*. Ur. I. RS. 21/2013. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=112301> (14. avgust 2015).
  40. Zunker, G. Vernon. 1998. *Career counseling: applied concepts of life planning*. California: Brooks/Cole Publishing Company.
  41. Werther, B. William in Keith Davis. 1986. *Personnel management and human resources*. New York: McGraw-Hill.
  42. Wilson, Fiona. 2003. *Organizational Behaviour and gender*. Hampshire: Ashgate Publishing Ltd.

# PRILOGE

## PRILOGA A: Anketa za podrejene

Pozdravljeni,

moje ime je Teuta Alija in sem študentka 4. letnika na Fakulteti za družbene vede, smer Sociologija-kadrovski menedžment. Za svojo diplomsko nalogo sem si izbrala temo Karijerne poti in karierni razvoj v podjetju. Za svoj empirični del sem se odločila, da sestavim anketo, s katero bi potrdila oz. zavrgla svoje hipoteze in domneve. Vsi pridobljeni podatki so anonimni in bodo uporabljeni zgolj v študijske namene. Prosim vas za iskrene in točne odgovore predvsem pa prosim za vaš odziv, saj bo več izpolnjenih vprašalnikov pokazalo realnejšo sliko raziskovane teme.

Hvala za vaš čas in pomoč!

### **Spol:**

- Ženska
- Moški

### **Starost:**

- 18–25 let
- 26–35 let
- 36–45 let
- 46–55 let
- 56–65 let
- Več kot 65 let

### **Stopnja izobrazbe :**

- OŠ
- Nižje poklicno izobraževanje (2-letno)
- Srednje poklicno izobraževanje ( 3-letno)
- Gimnazijsko izobraževanje, srednje poklicno-tehniško izobraževanje
- Visokošolski program
- Univerzitetni program
- Magisterij
- Doktorat

### **Oddelek, v katerem delate:**

**Naziv delovnega mesta:**

**Delovna doba v Podjetju X?**

- Manj kot 1 leto
- 1–5 let
- 6–10 let
- 11–15 let
- 16–20 let
- Več kot 20 let

**Kolikokrat ste v svoji delovni dobi napredovali v Podjetju X?**

- Nisem napredoval/-a.
- Napredoval/-a sem enkrat.
- Napredoval/-a sem dvakrat.
- Napredoval/-a sem trikrat.
- Napredoval/-a sem štirikrat in več.

**Vrsta napredovanja**

- Horizontalno napredovanje (isti nivo v podjetju, drugo delovno mesto).
- Vertikalno napredovanje (višji nivo v podjetju).
- "Cik-cak" napredovanje (enkrat horizontalno, nato vertikalno, spet horizontalno itd.) .
- Nisem napredoval/-a-
- Drugo:

**Kaj vam pomeni pojem kariera? (več možnih odgovorov)**

- Kariera je samo vertikalno napredovanje (po hierarhični lestvici navzgor).
- Kariera je moč in status.
- Kariera pomeni ekonomsko varnost.
- Kariera pomeni nenehno izpopolnjevanje in višjo izobrazbo.
- Kariera ovira družinsko življenje in prosti čas.
- Kariera je osebno zadovoljstvo.
- Kariero imajo lahko samo osebe na vodilnih položajih.
- Kariera je varnost in stabilnost.
- Drugo:

**Označite tisti odgovor, ki najbolj ponazarja vaše stališče do spodnjih trditev (trditve se nanašajo na DEJANSKO stanje v Podjetju X, v nadaljevanju PX):**

Označite samo en okenček na vrstico.

|  | DRŽI | DELNO DRŽI | NE DRŽI |
|--|------|------------|---------|
| PX nam nudi svetovanja o kariernih poteh in kariernem napredovanju.                                    |      |            |         |
| PX nam nudi razne tečaje, seminarje, izobraževanja itd.  |      |            |         |
| PX mi nudi dovolj motivacije za delo in izobraževanje.   |      |            |         |
| PX objavlja interne razpise za razna delovna mesta (tako za vertikalna kot horizontalna napredovanja). |      |            |         |
| Tako ob prihodu v organizacijo, kot pri napredovanju na naslednji nivo je dodeljen mentor za uvajanje. |      |            |         |
| Karierni razvoj v PX je pravičen.  |      |            |         |
| Kriteriji za napredovanje so jasni vsem.   |      |            |         |
| Vsi zaposleni na vseh nivojih imajo enake in realne možnosti za napredovanje.                          |      |            |         |

|   | DRŽI | DELNO DRŽI | NE DRŽI |
|---|------|------------|---------|
| Točno vem, na koga se obrniti, če želim pogovor, nasvet ali pomoč glede svoje kariere.  |      |            |         |
| Za karierno napredovanje mi ni treba žrtvovati svojega družinskega, osebnega življenja. |      |            |         |
| Vodja me pohvali za dobro opravljeno nalogo.  |      |            |         |
| Vodje so zgled kariernega napredovanja.   |      |            |         |
| Odnos vodij do zaposlenih ni superioren.  |      |            |         |
| Vodja mi pomaga pri kariernem napredovanju.   |      |            |         |
| Napredovanje je odvisno od spola zaposlenega.   |      |            |         |
| Napredovanje je odvisno od delovne dobe zaposlenega.                                    |      |            |         |
| Napredovanje je odvisno od starosti zaposlenega.  |      |            |         |
| Napredovanje je odvisno od poznanstev in "vez".   |      |            |         |
| Napredovanje je odvisno od delovnih izkušenj.   |      |            |         |
| Napredovanje je odvisno   |      |            |         |

|                           | DRŽI | DELNO DRŽI | NE DRŽI |
|---------------------------|------|------------|---------|
| od izobrazbe zaposlenega. |      |            |         |

**Označite tisti odgovor, ki najbolj ponazarja vaše stališče do spodnjih trditev:**

Označite samo en okenček na vrstico.

|   | DRŽI | DELNO DRŽI | NE DRŽI |
|---|------|------------|---------|
| Na delovnem mestu mi je pomembna varnost in stabilnost.   |      |            |         |
| Ne želim karierno napredovati, če to pomeni več odgovornosti, dela in žrtvovanja svojega prostega časa. |      |            |         |
| Rad/-a imam vnaprej predvideno delo-  |      |            |         |
| Prilagajam se organizaciji in vedno upoštevam nadrejene.  |      |            |         |

**Označite tisti odgovor, ki najbolj ponazarja vaše stališče do spodnjih trditev:**

Označite samo en okenček na vrstico.

|  | DRŽI | DELNO DRŽI | NE DRŽI |
|--|------|------------|---------|
| Birokratska organizacijska pravila me omejujejo. |      |            |         |
| Karierno napredovanje mi pomeni več svobode.     |      |            |         |

|                                   | DRŽI | DELNO DRŽI | NE DRŽI |
|-----------------------------------|------|------------|---------|
| Težko prenašam avtoriteto.        |      |            |         |
| Cilje želim doseči na svoj način. |      |            |         |

**Označite tisti odgovor, ki najbolj ponazarja vaše stališče do spodnjih trditev:**

Označite samo en okenček na vrstico.

|  | DRŽI | DELNO DRŽI | NE DRŽI |
|--|------|------------|---------|
| Menim, da sem kreativna oseba.   |      |            |         |
| Raziskave in razvoj sta področji, na katerih lahko izrazim svoj potencial.                                       |      |            |         |
| Vedno iščem nove ideje, tako kreativne kot podjetniške.  |      |            |         |
| V svoji karieri se bom počutil/-a uspešen/-na šele takrat, ko bom ustvaril/-a nekaj novega (izdelek, ideja itd). |      |            |         |

**Označite tisti odgovor, ki najbolj ponazarja vaše stališče do spodnjih trditev:**

Označite samo en okenček na vrstico.

|   | DRŽI | DELNO DRŽI | NE DRŽI |
|---|------|------------|---------|
| Počutim se izpopolnjeno na tistem delovnem mestu, kjer lahko razvijam svoje tehnično- |      |            |         |



|  | DRŽI | DELNO DRŽI | NE DRŽI |
|--|------|------------|---------|
| funkcionalne sposobnosti.  |      |            |         |
| Menim, da sem talentiran/-a za točno določen segment dela.   |      |            |         |
| Vertikalno karierno napredovanje (po lestvici navzgor) mi ne pomeni toliko kot pa večja odgovornost pri točno določenem strokovnem delu. |      |            |         |
| Biti priznan s strani kolegov za uspešno delo na nekem strokovnem področju, mi pomeni veliko.  |      |            |         |

**Označite tisti odgovor, ki najbolj ponazarja vaše stališče do spodnjih trditev:**

Označite samo en okenček na vrstico.

|   | DRŽI | DELNO DRŽI | NE DRŽI |
|---|------|------------|---------|
| Moja velika želja je, da postanem "glavni/a", saj je eden izmed mojih glavnih motivov, napredovanje po hierarhični lestvici organizacije. |      |            |         |

|  | DRŽI | DELNO DRŽI | NE DRŽI |
|--|------|------------|---------|
| Želim delovati na področju, ki zajema visoko raven odgovornosti, raznovrstno in ne točno specifično delo ter možnost prispevati k uspehu organizacije. |      |            |         |
| Napreduje se na podlagi dosežkov in rezultatov.  |      |            |         |
| Menim, da imam emocionalne, analitične in komunikacijske sposobnosti.  |      |            |         |

### **PRILOGA B: Anketa za vodje**

Pozdravljeni,

moje ime je Teuta Alija in sem študentka 4. letnika na Fakulteti za družbene vede, smer Sociologija-kadrovski menedžment. Za svojo diplomsko nalogo sem si izbrala temo Karierne poti in karierni razvoj v Podjetju. Za svoj empirični del sem se odločila, da sestavim anketo, s katero bi potrdila oz zavrgla svoje hipoteze in domneve. Vsi pridobljeni podatki so anonimni in bodo uporabljeni zgolj v študijske namene. Prosim vas za iskrene in točne odgovore predvsem pa prosim za vaš odziv, saj bo več izpolnjenih vprašalnikov pokazalo realnejšo sliko raziskovane teme.

Hvala za vaš čas in pomoč!

**Spol:**

- Ženska
- Moški

**Starost:**

- 18–25 let
- 26–35 let
- 36–45 let
- 46–55 let
- 56–65 let
- Več kot 65 let

**Stopnja izobrazbe:**

- OŠ
- Nižje poklicno izobraževanje (2 letno)
- Srednje poklicno izobraževanje (3 letno)
- Gimnazijsko izobraževanje, srednje poklicno-tehniško izobraževanje
- Visokošolski program
- Univerzitetni program
- Magisterij
- Doktorat

**Oddelek, v katerem delate:**

**Naziv delovnega mesta:**

**Delovna doba v Podjetju X?**

- Manj kot 1 leto
- 1–5 let
- 6–10 let
- 11–15 let
- 16–20 let
- Več kot 20 let

**Kolikokrat ste v svoji delovni dobi napredovali v Podjetju X?**

- Nisem napredoval/-a.
- Napredoval/-a sem enkrat.

- Napređoval/-a sem dvakrat.
- Napređoval/-a sem trikrat.
- Napređoval/-a sem štirikrat in več.

### Vrsta napredovanja

- Horizontalno napredovanje (isti nivo v podjetju, drugo delovno mesto).
- Vertikalno napredovanje (višji nivo v podjetju).
- "Cik-cak" napredovanje (enkrat horizontalno, nato vertikalno, spet horizontalno itd.).
- Nisem napređoval/-a.
- Drugo:

### Kaj vam pomeni pojem kariera? (več možnih odgovorov)

- Kariera je samo vertikalno napredovanje (po hierarhični lestvici navzgor).
- Kariera je moč in status.
- Kariera pomeni ekonomsko varnost.
- Kariera pomeni nenehno izpopolnjevanje in višjo izobrazbo.
- Kariera ovira družinsko življenje in prosti čas.
- Kariera je osebno zadovoljstvo.
- Kariero imajo lahko samo osebe na vodilnih položajih.
- Kariera je varnost in stabilnost.
- Drugo:

### Označite tisti odgovor, ki najbolj ponazarja vaše stališče do spodnjih trditve (trditve se nanašajo na DEJANSKO stanje v Podjetju X, v nadaljevanju PX):

Označite samo en okenček na vrstico.

|   | DRŽI | DELNO DRŽI | NE DRŽI |
|---|------|------------|---------|
| PX nudi svetovanja o kariernih poteh in kariernem napredovanju      |      |            |         |
| PX nudi razne tečaje, seminarje, izobraževanja itd.                 |      |            |         |
| PX nudi vsem zaposlenim dovolj motivacije za delo in izobraževanje. |      |            |         |
| PX objavlja interne   |      |            |         |

|  | DRŽI | DELNO DRŽI | NE DRŽI |
|--|------|------------|---------|
| razpise za razna delovna mesta (tako za vertikalna kot horizontalna napredovanja).                     |      |            |         |
| Tako ob prihodu v organizacijo, kot pri napredovanju na naslednji nivo je dodeljen mentor za uvajanje. |      |            |         |
| Karierni razvoj v PX je pravičen.  |      |            |         |
| Kriteriji za napredovanje so jasni vsem.   |      |            |         |
| Vsi zaposleni na vseh nivojih imajo enake in realne možnosti za napredovanje.                          |      |            |         |
| Podrejeni točno ve, na koga se obrniti, če želi pogovor, nasvet ali pomoč glede svoje kariere.         |      |            |         |
| Za karierno napredovanje podrejenemu ni treba žrtvovati svojega družinskega, osebnega življenja.       |      |            |         |
| Podrejene pohvalim za dobro opravljeno nalogo.   |      |            |         |
| Menim, da sem zgled kariernega napredovanja.   |      |            |         |

|  | DRŽI | DELNO DRŽI | NE DRŽI |
|--|------|------------|---------|
| Moj odnos do podrejenih ni superioren.               |      |            |         |
| Kot vodja pomagam pri kariernem napredovanju.        |      |            |         |
| Napredovanje je odvisno od spola zaposlenega.        |      |            |         |
| Napredovanje je odvisno od delovne dobe zaposlenega. |      |            |         |
| Napredovanje je odvisno od starosti zaposlenega.     |      |            |         |
| Napredovanje je odvisno od poznanstev in "vez".      |      |            |         |
| Napredovanje je odvisno od delovnih izkušenj.        |      |            |         |
| Napredovanje je odvisno od izobrazbe zaposlenega.    |      |            |         |

**Označite tisti odgovor, ki najbolj ponazarja vaše stališče do spodnjih trditev:**

Označite samo en okenček na vrstico.

|   | DRŽI | DELNO DRŽI | NE DRŽI |
|---|------|------------|---------|
| Na delovnem mestu mi je pomembna varnost in stabilnost.               |      |            |         |
| Ne želim karierno napredovati, če to pomeni več odgovornosti, dela in |      |            |         |

|  | DRŽI | DELNO DRŽI | NE DRŽI |
|--|------|------------|---------|
| žrtvovanja svojega prostega časa.                        |      |            |         |
| Rad/-a imam vnaprej predvideno delo.                     |      |            |         |
| Prilagajam se organizaciji in vedno upoštevam nadrejene. |      |            |         |

**Označite tisti odgovor, ki najbolj ponazarja vaše stališče do spodnjih trditev:**

Označite samo en okenček na vrstico.

|  | DRŽI | DELNO DRŽI | NE DRŽI |
|--|------|------------|---------|
| Birokratska organizacijska pravila me omejujejo. |      |            |         |
| Karierno napredovanje mi pomeni več svobode.     |      |            |         |
| Težko prenašam avtoriteto.                       |      |            |         |
| Cilje želim doseči na svoj način.                |      |            |         |

**Označite tisti odgovor, ki najbolj ponazarja vaše stališče do spodnjih trditev:**

Označite samo en okenček na vrstico.

|                                | DRŽI | DELNO DRŽI | NE DRŽI |
|--------------------------------|------|------------|---------|
| Menim, da sem kreativna oseba. |      |            |         |

|   | DRŽI | DELNO DRŽI | NE DRŽI |
|---|------|------------|---------|
| Raziskave in razvoj je področje, na katerem lahko izrazim svoj potencial.   |      |            |         |
| Vedno iščem nove ideje, tako kreativne kot podjetniške.   |      |            |         |
| V svoji karieri se bom počutil/-a uspešen/-na šele takrat, ko bom ustvaril/-a nekaj novega (izdelek, ideja itd.). |      |            |         |

**Označite tisti odgovor, ki najbolj ponazarja vaše stališče do spodnjih trditev:**

Označite samo en okenček na vrstico.

|  | DRŽI | DELNO DRŽI | NE DRŽI |
|--|------|------------|---------|
| Počutim se izpopolnjeno na tistem delovnem mestu, kjer lahko razvijam svoje tehnično-funkcionalne sposobnosti.                     |      |            |         |
| Menim, da sem talentiran/-a za točno določen segment dela.   |      |            |         |
| Vertikalno karierno napredovanje (po lestvici navzgor) mi ne pomeni toliko kot pa večja odgovornost pri točno določenem strokovnem |      |            |         |



|   | DRŽI | DELNO DRŽI | NE DRŽI |
|---|------|------------|---------|
| delu.   |      |            |         |
| Biti priznan s strani kolegov za uspešno delo na nekem strokovnem področju, mi pomeni veliko. |      |            |         |

**Označite tisti odgovor, ki najbolj ponazarja vaše stališče do spodnjih trditev:**

Označite samo en okenček na vrstico.

|  | DRŽI | DELNO DRŽI | NE DRŽI |
|--|------|------------|---------|
| Moja velika želja je, da postanem "glavni/-a", saj je eden izmed mojih glavnih motivov napredovanje po hierarhični lestvici organizacije.              |      |            |         |
| Želim delovati na področju, ki zajema visoko raven odgovornosti, raznovrstno in ne točno specifično delo ter možnost prispevati k uspehu organizacije. |      |            |         |
| Napreduje se na podlagi dosežkov in rezultatov.  |      |            |         |