

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Katja Sabadin

Karierna sidra in vrednote mladih perspektivnih kadrov v banki
Primerjava mladih in vodstvenih kadrov

magistrsko delo

Ljubljana, 2004

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Katja Sabadin

Karierna sidra in vrednote mladih perspektivnih kadrov v banki

Primerjava mladih in vodstvenih kadrov

magistrsko delo

mentorica: redna prof.dr.Nevenka Černigoj Sadar

Ljubljana, 2004

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici prof.dr.Nevenki Černigoj Sadar za odlično mentorstvo in strokovno pomoč.

Izbrani banki se zahvaljujem za odobritev raziskave, predvsem pa vsem anketirancem za sodelovanje.

Hvala domačim za vzpodbudne besede in pomoč na poti do tega cilja.

KAZALO

1. UVOD	3
1.1 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI V DANAŠNJI ORGANIZACIJI	3
2. STRATEŠKO RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI	3
2.1 INVESTICIJSKI POGLED NA RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI	3
2.2 TRENDI, KI VPLIVAJO NA RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI	5
2.3 SPREMNENA VLOGA KADROVSKE FUNKCIJE – STRATEŠKA VLOGA RAVNANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI	6
2.4 OVIRE ZA STRATEŠKO RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI	8
3. RAZLIČNE OPREDELITVE POJMA KARIERE	9
3.1 PREGLED DEFINICIJ O KARIERI	10
4. PREGLED STAREJŠIH IN NOVEJŠIH TEORETIČNIH KONCEPTOV POJMOVANJA KARIERE	13
4.1 UVOD	13
4.2 STATIČNE TEORIJE KARIERE	14
4.3 RAZVOJNE TEORIJE	16
4.4 TEORIJE UČENJA	18
4.5 TIPOLOŠKE TEORIJE	20
4.6 SPREMEMBE PRI DELU SPREMINJAJO TEORIJE O KARIERNEM RAZVOJU – NOVEJŠA POJMOVANJA KARIERE	23
4.7 PRIBLIŽEVANJE ALI KONEC TEORIJ O KARIERNEM RAZVOJU	25
4.8 SKLEPNE MISLI	25
5. SCHEINOV MODEL KARIERNIH SIDER	26
5.1 KARIERNO SIDRO KOT PREDSTAVA O SEBI	26
5.2 NASTANEK POJMA KARIERO SIDRO	26
5.3 TIPI KARIERNIH SIDER	27
5.4 ALI OBSTAJAJO ŠE DRUGA KARIERA SIDRA?	31
5.5 ALI IMA LAHKO POSAMEZNIK VEČ KARIERNIH SIDER?	32
5.6 ALI SE SIDRA SPREMINJAJO?	32
5.7 USKLAJEVANJE POTREB POSAMEZNIKA IN ORGANIZACIJE – PSIHOLOŠKA POGODBA	32
5.8 KRITIČNI POGLED NA TEORIJO KARIERNIH SIDER S SKLEPNIMI MISLI	34
6. VREDNOTE	35
6.1 VREDNOTE KOT IZRAZ MOTIVACIJE	35
6.2 OPREDELITVE VREDNOT	36
6.3 KLASIFIKACIJE IN MERSKE LESTVICE VREDNOT	38
6.3.1 <i>Muskova klasifikacija in merska lestvica vrednot</i>	38
6.3.2 <i>Pogačnikov strukturni model vrednot in njegova lestvica merjenja vrednot</i>	40
6.4 VREDNOTE V ODNOSU DO SPOLA, STAROSTI IN IZBIRE ŠOLANJA TER POKLICA	41
7. USKLAJEVANJE KARIERE Z OSTALIMI PODROČJI ŽIVLJENJA	43
8. POMEN OBLIKOVANJA UČINKOVITEGA SISTEMA ZA RAZVOJ IN UPRAVLJANJE KARIER KLJUČNIH KADROV V ORGANIZACIJI	46
8.1 MODEL ZA RAZVOJ IN UPRAVLJANJE KARIERE	46
8.1.1 <i>Ocenitev potreb in sedanjega sistema</i>	47
8.1.2 <i>Oblikovanje vizije in plana akcij</i>	49
8.1.3 <i>Izvrševanje akcijskih planov</i>	51
8.1.4 <i>Doseganje rezultatov in ohranjanje sprememb</i>	52
9. PREDSTAVITEV BANKE X D.D.	55
9.1 DOSEDANJI RAZVOJ	55

9.2	POSLANSTVO BANKE X D.D.....	55
9.3	ORGANIZIRANOST IN STRUKTURA ZAPOSLENIH.....	55
9.4	POSLOVNI REZULTATI ZA LETO 2003 IN POSLOVNI NAČRTI ZA LETO 2004.....	57
9.5	KADROVSKA FUNKCIJA	58
9.5.1	<i>Redefinicija kadrovske funkcije s poudarkom na razvoju kadrov</i>	58
9.6	RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KLIME V OKVIRU GZS.....	60
9.6.1	<i>Prikaz rezultatov na kritično ocenjenih vsebinskih sklopih.....</i>	61
10.	PROBLEM IN HIPOTEZE	62
10.1	PROBLEM IN CILJ RAZISKAVE	62
10.2	HIPOTEZE.....	63
11.	METODA	63
11.1	VZOREC.....	63
11.2	DEMOGRAFSKE ZNAČILNOSTI VKLJUČENIH V RAZISKAVO	64
11.3	MERSKI INSTRUMENTI.....	65
11.3.1	<i>Vprašalnika za ključne kadre in vodje.....</i>	65
11.4	POSTOPEK	67
11.5	STATISTIČNA OBDELAVA PODATKOV	68
12.	REZULTATI IN INTERPRETACIJA	69
12.1	KARIERNA SIDRA.....	69
12.1.1	<i>Osnovni parametri kariernih sider</i>	69
12.1.2	<i>Frekvenčna razporeditev ključnih kadrov glede na prevladujoče karierno sidro</i>	69
12.1.3	<i>Število izraženih sider pri ključnih kadrih.....</i>	70
12.1.4	<i>Primerjava kariernih sider med ključnimi kadri in vodji</i>	71
12.1.5	<i>Karierna sidra ključnih kadrov ločenih po spolu</i>	72
12.1.6	<i>Karierna sidra ključnih kadrov ločenih po starostnih skupinah.....</i>	74
12.1.7	<i>Karierna sidra ključnih kadrov ločenih po organizacijskih enotah.....</i>	75
12.1.8	<i>Karierna sidra ključnih kadrov ločenih po starševski vlogi</i>	77
12.1.9	<i>Karierna sidra ključnih kadrov ločenih po zakonskem stanu</i>	78
12.2	OSEBNE VREDNOTE.....	80
12.2.1	<i>Primerjava osebnih vrednot ključnih kadrov in vodij.....</i>	80
12.2.2	<i>Osebne vrednote ključnih kadrov ločenih po spolu</i>	83
12.2.3	<i>Osebne vrednote ključnih kadrov ločenih po starostnih skupinah.....</i>	87
12.2.4	<i>Osebne vrednote ključnih kadrov ločenih po organizacijskih enotah.....</i>	91
12.2.5	<i>Osebne vrednote ključnih kadrov ločenih po starševski vlogi</i>	95
12.2.6	<i>Osebne vrednote ključnih kadrov ločenih po zakonskem stanu</i>	96
12.3	KARIERNA SIDRA – OSEBNE VREDNOTE	98
13.	ZAKLJUČKI IN PREDLOGI	101
13.1	GLAVNE UGOTOVITVE RAZISKAVE.....	101
13.2	PREDLOGI VODSTVU BANKE X D.D. ZA UČINKOVITEJŠE UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI.....	106
14.	SEZNAM LITERATURE	110
15.	VIRI	112
16.	PRILOGE.....	113

"Vse organizacije, podjetja in ustanove danes rutinsko zatrjujejo, da so ljudje njihovo največje bogastvo. Le malo jih v resnici tako misli, še manj pa jih deluje v tej smeri!" (Peter Drucker)

1. UVOD

1.1 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI V DANAŠNJI ORGANIZACIJI

Razlog za nenaden interes za »človeški dejavnik« v organizacijah ni naključen. V ospredje končno prihaja spoznanje, da konkurenčno prednost sodobnih podjetij v odnosu do njihovih tekmecev ne predstavlja le nov izdelek, izpopolnjen tehnološki proces, vrhunska oglaševalska akcija ali razvojna inovacija. Vse zgoraj naštetu je mogoče razmeroma hitro posnemati, zato ni dovolj, da si dober, boljši. Biti moraš drugačen, težko ali sploh neposnemljiv! Takšno konkurenčno usposobljenost ponuja le en organizacijski vir. To so zaposleni - človeški kapital. Ljudje in procesi povezani z njimi so zagotovilo dolgoročne konkurenčne sposobnosti, saj organizacijo naredijo posebno, drugačno.

Od tega, kako ravnamo z njimi oziroma, kako jih izbiramo in motiviramo ter omogočimo njihov osebni in strokovni razvoj, je vse bolj odvisna tudi usoda organizacij in ravnanje zaposlenih s strankami. Zato ne preseneča, da postajajo vse pomembnejša merila poslovne uspešnosti povezana tudi z zaposlenimi.

Področje upravljanja človeških virov je tako postalo v podjetjih ključni dejavnik za doseganje učinkovitosti in s tem konkurenčnosti poslovanja na domačem in tujih trgih. Za uspešno poslovanje bo treba ustvariti dinamično organizacijo, ki omogoča odziv na spremembe in priložnosti takoj, ko se pojavijo. Zaposlovanje najboljših, ki bodo poleg obvladovanja svoje stroke sposobni slediti tudi dinamiki različnih vplivov okolja, bo ena ključnih konkurenčnih prednosti podjetij in zato tudi prednostna naloga menedžerjev, ki se bodo morali pri načrtovanju strategije podjetja opreti tudi na strokovnjake s kadrovskega področja. Vse aktivnosti upravljanja s človeškimi viri neposredno vplivajo na motivacijo zaposlenih in na njihovo sposobnost, da odlično opravijo svoje delo.

Sodobno upravljanje s človeškimi viri se mora zato danes kreirati na najvišji ravni podjetja ter realizirati ob sodelovanju in upoštevanju vseh značilnosti zaposlenih.

2. STRATEŠKO RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

2.1 INVESTICIJSKI POGLED NA RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

Uspešne organizacije vse bolj spoznavajo, da je od vseh dejavnikov, ki prispevajo k njihovem uspehu, človeški dejavnik najpomembnejši. To velja ne glede na njihovo velikost, strukturo ali panogo, v kateri se nahajajo. Njihov uspeh je odvisen od odločitev, ki jih sprejemajo njihovi zaposleni in njihovega odnosa oziroma vedenja.

Strokovnjaki so ravnanje s človeškimi viri razvili dalje v strateško ravnanje s človeškimi viri, da bi poudarili pomembnost koncepta za učinkovito delovanje organizacije (Harris in Ogbonna, 2001: 157 – 166), ki se nanaša na smer, ki ji organizacija želi slediti, da preko ljudi doseže svoje cilje. Strateška obravnava človeških virov pomeni obravnavanje zaposlenih kot sredstev podjetja (sredstev, ki imajo vrednost), v katera je potrebno vlagati za povečevanje njihove vrednosti za podjetje in trg. Obravnavanje zaposlenih kot človeških sredstev ima pomemben vpliv na strateško ravnanje (Strategic Management) s človeškimi viri, ker omogoča njihovo obravnavo z vidika investicij. Upoštevanje tveganja in povračila stroškov, povezanih s pridobivanjem ali razvojem človeških sredstev, omogoča organizaciji optimalno razporeditev trenutnih izdatkov za doseganje dolgoročnih ciljev.

Ta pogled je še posebej pomemben, ker ostala fizična sredstva kot so proizvodi in storitve, tehnologije ipd., tekmeči zlahka posnamejo. Človeških virov se ne da kopirati in so tako konkurenčna prednost, ki jo ima organizacija na trgu. Spretnosti, potrebne za večino današnjih delovnih mest, postajajo vse manj ročne in vse bolj miselne in temelječe na znanju. Sposobnosti sprejemanja odločitev in analiziranja kompleksnih podatkov niso last organizacije, temveč posameznega zaposlenega.

Ravnanje z zaposlenimi kot z investicijami narekuje razvoj ustreznega pristopa, ki je skladen s strategijo organizacije. Vendar je vlaganje v zaposlene dvorezen meč. Organizacija, ki ne vlaga v svoje zaposlene, je manj zanimiva za potencialne nove zaposlene in ima težave z zadrževanjem trenutno zaposlenih, kar povzroča neučinkovitost in zmanjšanje konkurenčne prednosti na trgu. Na drugi strani pa mora organizacija, ki vlaga v zaposlene, paziti, da te investicije niso izgubljene. Visoko usposobljeni kadri postanejo zanimivi na trgu, še posebej pri konkurentih. Posledično mora organizacija razviti strategijo, ki zagotavlja zadržanje zaposlenih, dokler se vlaganja v njih ustrezno ne povrnejo. To zahteva od organizacije, da določi pravo "vrednost" vsakega zaposlenega, kar vpliva na kompenzacijo, možnosti napredovanja, taktike zadrževanja (Retention Strategies) in koliko naj se vlaga v posamezno področje za vsakega zaposlenega (Mello, 2002: 4 – 6).

Za uspešno uresničevanje poslovne strategije potrebujemo motivirane in zadovoljne zaposlene. Le zadovoljni posamezniki lahko v celoti uporabljajo svoje znanje in sposobnosti. Za organizacijo je še posebej pomembno, da so ključni kadri motivirani in zadovoljni z delom. Organizacije se zato ne srečujejo samo s problemom pridobitve najboljših kadrov, ampak predvsem z iskanjem najboljših načinov njihovega razvoja oziroma iskanja modela učinkovitega in uspešnega razvoja njihovih karier, saj se zavedajo, da ima to vpliv na njihovo zadovoljstvo z delom. Strokovno vodenje karier posameznikov predstavlja danes enega najpomembnejših delov upravljanja s človeškim kapitalom v organizacijah.

De Simone in Harris (1998: 3) definirata razvoj človeških virov kot splet premišljenih, sistematičnih in planiranih aktivnosti v organizaciji, ki zagotavljajo, da se zaposleni seznanijo in opremijo z nujnimi znanji, veščinami in spretnostmi za opravljanje sedanjih in prihodnjih zahtev na delovnem mestu. To se prične že ob vstopu posameznika v podjetje in se nadaljuje skozi njegovo celotno kariero, ne glede na delovno mesto. Razvoj človeških virov je vse pomembnejše področje upravljanja, saj na tej osnovi gradimo na interni bazi ključnih zaposlenih, motiviramo zaposlene in tako krepimo organizacijsko kulturo.

Vendar se pri tem srečamo s problematiko, ki je ključna za obojestransko zadovoljstvo. Koncept kariernih načrtov mora biti zasnovan na način, ki omogoča optimalno usklajevanje razvojnih interesov, potreb in želja podjetja z individualnimi oziroma osebnimi razvojnimi potrebami, interesi in željami posameznika.

2.2 TRENDI, KI VPLIVAJO NA RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

Poleg vseh izzivov, s katerimi se organizacije soočajo pri opuščanju tradicionalnih pristopov ravnanja z ljudmi, obstaja nekaj kritičnih trendov, ki kažejo, kako morajo organizacije ravnati z zaposlenimi. Organizacije 21. stoletja ne morejo biti uspešne brez razumevanja in odziva na te spremembe (Mello, 2002: 38 – 45).

a) Vpliv tehnologije

Ena od stvari, ki najbolj vpliva na kadrovanje in ljudi v organizacijah, je tehnologija. Tehnologijo lahko razložimo kot procese in tehnike, ki jih uporabljamo za pridobivanje dobrin in storitev (Milkovich in Boudreau, 1997: 63). S hitrim napredkom tehnologije in delovnih procesov so organizacije pod stalnim pritiskom uvajanja in celo razvijanja bolj učinkovitih načinov poslovanja. Izzivi, ki jih tehnologija predstavlja za ravnanje s človeškimi viri, so:

- sprememba spretnosti in delovnih navad,
- ukinjanje nižjih pozicij in ravni menedžmenta,
- manj hierarhije in več sodelovanja,
- možnost teledela,
- možnosti, ki jih predstavlja Internet,
- elektronsko preverjanje in zasebnost zaposlenih.

b) Demografske spremembe in raznolikost delovne sile

Demografske spremembe in sestava delovne sile predstavljajo številne spremembe za ravnanje s človeškimi viri. Z napredkom v zdravstvu se podaljšuje življenjska doba ljudi, ki tako ostajajo dlje del delovne sile. Starejši zaposleni težje sprejemajo spremembe in ker ostajajo dlje delovno aktivni, je manj možnosti za napredovanje mlajših delavcev. Po drugi strani lahko mlajši zaradi svojih znanj in spretnosti zaslužijo enako kot zaposleni z mnogo več let delovne dobe. Nenazadnje najmlajši, ki vstopajo v delovno silo, prinašajo s seboj drugačne nazore in odnose do dela. Varnost in dolgoročna zaposlitev jim ne pomenita toliko kot kreativnost in možnost osebnostne rasti. Zaposleni danes čutijo tudi večjo pripadnost svoji karierni poti kot sami organizaciji. Vse več ljudi se odloča za netradicionalna delovna razmerja: krajši delavnik (part-time), samostojno svetovanje, začasna zaposlitev itd.

c) Globalizacija

Preko telekomunikacij, razpoložljivosti informacij, enostavnega potovanja in partnerstev, postaja svet vse manjši. Strateške odločitve, ki jih danes sprejemajo organizacije, vedno pogosteje vključujejo smernice za poslovanje v tujini. Obstajajo velike priložnosti za izvoz proizvodov in storitev na tuje, za sodelovanje s tujimi organizacijami, za oddajanje v najem dela obratovanja kot načina zniževanja stroškov. Posledično vedno več podjetij pošilja svoje delavce na tuje, da vzpostavijo, upravljajo ali razvijajo njihovo mednarodno poslovanje.

Osnovna načela strateškega ravnanja s človeškimi viri veljajo tudi v mednarodnem okviru, čeprav so mnogo bolj kompleksna in raznolika.

2.3 SPREMENJENA VLOGA KADROVSKE FUNKCIJE – STRATEŠKA VLOGA RAVNANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI

Vloga ravnanja s človeškimi viri v organizacijah se je v zadnjih letih dramatično spremenila.

Možina (1998: 13) pravi, da je čas pokazal, da klasično zasnovana kadrovska funkcija, ne more več zadovoljiti potreb, ki jih pred vodstvo in kadrovske strokovnjake v organizaciji postavljajo nenehne spremembe v okolju. Predvsem se je pokazalo to, da zaposlenih ne moremo obravnavati izolirano v kadrovski službi, brez povezav z globalnimi poslovnimi cilji organizacije. Namen klasične kadrovske funkcije je bil, da zagotavlja določene storitve v podporo poslovanju kot so: kadrovanje, izobraževanje, nagrajevanje ipd. Nova funkcija v smislu ravnanja s človeškimi viri pa mora dejansko prinašati korist poslovnemu odločanju in ne le zastopati svoje funkcije. Prispevati mora k dobičku pri poslovanju organizacije, kar se navadno doseže posredno. Glavno razliko med klasično in novo kadrovsko funkcijo bi lahko po Možini (1996: 437 – 448) povzeli z naslednjo opredelitvijo: po klasičnem pristopu se je kadrovska dejavnost obravnavala statično in izolirano, namenjena je bila sama sebi; novejši pristop pa jo povezuje s celotnim procesom v organizaciji in njenim okoljem, saj lahko le tako prispeva k organizacijski uspešnosti.

Ulrich, Losey in Lake (1997: 8) tudi pravijo, da so mimo časi kadrovskega oddelka, ki je skrbel predvsem za vzdrževanje kartotek in ostalih administrativnih postopkov. Organizacija, ki uporablja kadrovsko funkcijo izključno v te namene, ne razume prispevka, ki ga ima lahko kadrovanje k njenemu poslovanju. V najuspešnejših organizacijah ima kadrovski oddelk vlogo kritičnega dolgoročnega strateškega partnerja. Strateško ravnanje s človeškimi viri postavlja funkcijo ravnanja z ljudmi za najvišjo prioriteto v organizaciji in vključuje razvoj med seboj usklajenih praks, programov in politik, ki omogočajo doseganje strateških ciljev organizacije. Glavna naloga ravnanja s človeškimi viri v podjetju mora tako biti razvoj človeškega kapitala, ki zagotavlja večjo konkurenčnost poslovanja, deluje z največjo možno učinkovitostjo in uspešno izvršuje poslovne strategije.

S strateškim pristopom se spreminja tudi vloga korporacijske kadrovske službe. S tem, ko linijski vodje prevzemajo več dnevni obveznosti ravnanja z ljudmi, kadroviki prevzemajo vlogo notranjih svetovalcev.

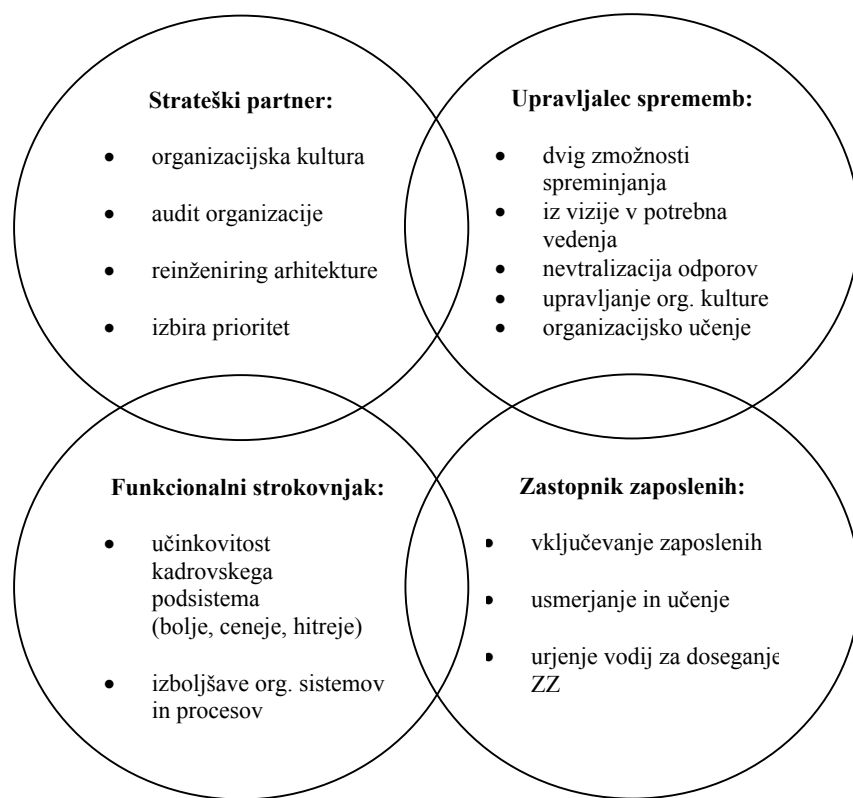
Kadrovska funkcija korporacije postaja decentralizirana in zajeta v poslovne enote ter tako zagotavlja, da so sistemi ravnanja z ljudmi v skladu s potrebami in strategijami posamezne enote. Kadroviki niso več administratorji, temveč partnerji poslovnih enot na eni in najvišjega menedžmenta na drugi strani. Znati morajo prevesti trenutne in prihodnje poslovne potrebe v kompetence in obveščati višje ravni menedžmenta, kaj je potrebno storiti za razvoj teh kompetenc, nenazadnje pa mora biti strateška vrednost njihovega dela ovrednotena glede na prispevek k finančnim in poslovnim rezultatom podjetja (Ulrich, Losey in Lake, 1997: 62, 81). Posledično strateški pristop h kadrovanju ne narekuje samo sprememb v ravnanju z ljudmi, temveč tudi v načinih, kako kadrovski oddelek opravlja svoje delo.

Novе strateške vloge kadrovske funkcije

Lawler v knjigi *Strateško upravljanje s človeškimi viri* pravi, da se lahko na prihodnost pripravimo z ustrežno kadrovsko funkcijo, ki lahko bistveno prispeva k višjemu razvoju podjetja. Zaposleni v kadrovskem oddelku morajo imeti veliko znanja, močan vpliv in poznati morajo delovanje vseh organizacijskih enot v organizaciji. Kadrovska funkcija mora postati pravi poslovni partner, ki pomaga razviti nove pristope selekcije, izobraževanja, kariernih poti, nagrajevanja in informacijskega sistema, z namenom oblikovanja strateških sposobnosti in zmožnosti. S tem bo prispevala k učinkovitejši poslovni strategiji. Kadrovski strokovnjaki morajo biti svetovalci, ki sodelujejo pri oblikovanju in spreminjanju organizacije. Kadrovska funkcija naj sodeluje z menedžmentom pri usklajevanju vodenja v organizaciji s poslovno strategijo, ostalimi enotami in naravo dela (Lawler, 1995: 245 – 248)

Ulrich omenja naslednje bodoče vloge kadrovskih delavcev (Ulrich, 1997 po Gruban, 2003):

- strateški partner menedžmentu (svetovalska vloga)
- agent, menedžer in upravljalec sprememb
- zastopnik zaposlenih
- funkcionalni strokovnjak



Slika 1: Ulrich-ov model vloge kadrovske funkcije
Vir: Ulrich, 1997 po Gruban, 2003

Klasična kadrovska opravila prevzemajo linijski vodje, kadrovske delavci pa morajo postati povsem drugačni upravitelji intelektualnega potenciala podjetij. Osrednje naloge postajajo motiviranje delavcev znanja, sprememba anahronega sloga vodenja, odprava vrzeli med obstoječimi in potrebnimi znanji in veščinami (koncept kompetenc), upravljanje zadovoljstva zaposlenih. Ena najpomembnejših nalog je nedvomno vpeljava in upravljanje sistema razvoja karier ključnih kadrov.

2.4 OVIRE ZA STRATEŠKO RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

Kljub temu, da se koncept strateškega ravnanja s človeškimi viri zdi logičen in intuitiven, imajo mnoge organizacije težave pri prehodu k strateškemu pristopu. Na to vpliva veliko dejavnikov, ki izvirajo iz kulture organizacije (Mello, 2002: 104 – 106):

1. Veliko organizacij gleda kratkoročno in se osredotoča na trenutne rezultate.
2. Mnogo kadrovikov ne razmišlja strateško, ker imajo omejeno razumevanje celotnega poslovanja.
3. Veliko starejših menedžerjev podcenjuje vrednost kadrovske službe in njene sposobnosti prispevanja k organizaciji iz strateškega vidika.
4. Le malo linijskih vodij se vidi tudi kot kadrovice in se veliko bolj posvečajo tehničnemu vidiku svojega dela kot človeškemu.

5. Največkrat je rezultate in prednosti kadrovskih programov težko kvantificirati.
6. Človeški viri niso last organizacije in je torej vlaganje vanje bolj tvegano kot v fizična sredstva.
7. Nenazadnje se lahko pojavi odpor do strateškega pristopa v kadrovanju, ker neizbežno prinaša spremembe.

Zakaj v Sloveniji kadrovska funkcija še ni strateška

Ložar pravi, da je kadrovska funkcija v slovenskih podjetjih precej nižje pozicionirana kot v multinacionalkah; kadrovsko področje pa ni dovolj povezano s strateškimi usmeritvami organizacije ter ni dovolj sistematizirano. Omenjeni avtor navaja šest razlogov za nižjo pozicioniranost kadrovske funkcije v slovenskih podjetjih kot v multinacionalkah (Ložar, 2003: 2 – 4):

1. Vodilni menedžerji ne dojemajo kadrovske funkcije kot ključni vzvod udejanjanja poslovne strategije.
2. Zaposleni v kadrovski službi so predvsem operativci, saj jim primanjkuje strokovnega znanja, časa in orodij za strateško podporo vodstvu. Kadrovska funkcija mora imeti ključno vlogo pri postavitvi sistemov za udejanjanje poslovne strategije, za kar mora imeti ustrezno znanje, kredibilnost in sposobnost prikaza pozitivnega finančnega vpliva strateško usmerjene kadrovske funkcije na poslovni rezultat podjetja.
3. V Sloveniji ni na voljo kakovostne svetovalne podpore za strateško vlogo kadrovske funkcije. Teme izobraževanj in konferenc s kadrovskega področja so usmerjene predvsem na posamezna področja, kot so kompetence, nagrajevanje, izobraževanje, vodenje ipd., ne pa v celovite sisteme obvladovanja kadrovskega področja in vključitev kadrovske funkcije v delovanje vodstva podjetij.
4. Kadrovski sistemi so premalo povezani z ostalimi sistemi v podjetju in ne izhajajo iz krovnega procesa vsakega podjetja, procesa strateškega vodenja.
5. Predvsem srednji nivo menedžmenta premalo pozna in uporablja sodobna orodja na kadrovskem področju, kot so kompetence, vrednote, letni razgovori, planiranje karier ipd.
6. Kadrovska funkcija ni jasno ločena na strateški in operativno-administrativni nivo.

Brez strateškega znanja na kadrovskem področju in poznavanja strateškega menedžmenta si kadrovska funkcija ne bo izborila položaja, ki ji v ekonomiji znanja pripada.

3. RAZLIČNE OPREDELITVE POJMA KARIERE

Beseda kariera ima v ameriški in angleški strokovni literaturi dolgo zgodovino. Beseda »career« je v ZDA zelo uporabljena. V angleških slovarjih zasledimo tri različne pomene besede kariera (Hornby, 1976 po Cvetko, 2002):

1. razvoj skozi življenje;
2. način življenja, tudi poklicnega dela;
3. hitro in nasilno gibanje navzgor.

Angleška razlaga pojma »careerist« nima negativnega pomena, ker opisuje: »osebo, ki ji je najpomembnejši interes osebno napredovanje v poklicu« (Hornby, 1976 po Cvetko, 2002).

V slovenski literaturi se je beseda »kariera« začela uporabljati šele v zadnjem desetletju. V slovenskem jeziku je omenjena beseda tujka, ki izvira iz latinske besede »carrus« in pomeni voz; v italijanskem jeziku pa pomeni beseda »carriera« dirkališče za vozove. V slovenskem slovarju tujk je zapisan dvojni pomen te besede, in sicer:

»1. dir, galop konja in 2. tok, potek življenja, življenjsko pot (glede služb, napredovanja itd.). V figurativnem pomenu pomeni naglo napredovanje v službi, pri znanstvenem delu.« (Verbinc, 1979: 335).

Do osamosvojitve se je beseda kariera pri nas zelo malo uporabljala, saj je imela negativen prizvok. To je bilo v skladu s tedanjim socialističnim režimom, ki je na kariero gledal kot na povzpetništvo, kar ni bilo v skladu z načelom enakosti. Negativni pomen je imela, ker se je omenjena beseda povezovala s hitrim napredovanjem v poklicnem in političnem okolju. Ti stereotipi so večkrat omejevali posameznika in organizacije pri kreativnem razmišljanju in delovanju v zvezi s kariero.

Vidimo, da obstajajo razlike v pojmovanju kariere v razvitih zahodnih in nekdanjih vzhodnoevropskih državah. To pa pomeni, da je potrebno pojem kariera redefinirati s pozitivnim pomenom – delanja kariere (Cvetko, 2002: 45).

3.1 PREGLED DEFINICIJ O KARIERI

Največ opredelitev pojma kariera najdemo v tuji literaturi, čeprav lahko nekaj privzetih definicij v zadnjem času zasledimo tudi pri domačih avtorjih, ki so se pričeli ukvarjati s področjem razvoja kariere.

Tako bo na začetku najprej opredeljen pojem kariere s pomočjo tujih strokovnjakov, na koncu pa bodo dodane še nekatere definicije slovenskih strokovnjakov.

Enotne definicije kariere ni. Nekateri avtorji bolj poudarjajo sestavine kariere, drugi pa njen proces.

Eno najbolj razumljivih in enostavnih definicij kariere sta podala avtorja **Werther in Davis** – kariera so vsa dela, ki jih posameznik opravlja v svojem poklicnem življenju (Werther in Davis, 1986: 258).

Podrobnejšo definicijo pojma kariera sta podala **Feldman in Arnold**. Opozorila sta na razlike med starejšimi in novejšimi pojmovanji kariere (Feldman in Arnold, 1985: 68 – 69):

Starejša pojmovanja	Novejša pojmovanja
Kariera je povezana s poklici, ki imajo visok status in na katerih je mogoče hitro napredovanje.	Kariera pomeni zaporedje del v delovni zgodovini posameznika, ne glede na poklic oziroma organizacijsko raven.
Kariera pomeni vertikalno mobilnost, premik navzgor po hierarhični lestvici.	Kariera pomeni tudi horizontalno mobilnost v okviru istega položaja; včasih pa tudi premik navzdol po lestvici.
Kariera se nanaša le na en poklic v eni organizaciji – stabilna enosmerna poklicna pot.	Vedno več ljudi ima več kariernih poti, v smislu dveh ali treh različnih področij ali organizacij (multikulture).
Organizacija ima edina kontrolo nad posameznikovo kariero.	Vsak posameznik je odgovoren za svojo kariero.

Z razlikami med tradicionalnimi in novejšimi pojmovanji kariere se je pri nas ukvarjal **Konrad** v knjigi *Delovne kariere* (1996). Poleg zgoraj naštetih je dodal še naslednje razlike (Konrad, 1996: 9):

Tradicionalna pojmovanja	Novejša pojmovanja
Zagotovljena je polna zaposlenost.	Polna zaposlenost je manj verjetna.
Načrtovanje kariere je smiselno za nove in mlade delavce.	Učenje in spremembe se pojavljajo v vseh obdobjih in stopnjah kariere.
Razvoj kariere je usmerjen na poklicno življenje.	Na razvoj kariere vplivajo družina in življenjske vloge izven službe.

Harvey in Bowin sta kariero opredelila kot zaznavno zaporedje posameznikovih pozicij v času njegovega življenjskega cikla. Kariera vključuje tudi stališča in vedenje povezano z dejavnostmi in izkušnjami v zvezi z delom. Kariera tako ne predstavlja vnaprej uspeha ali neuspeha, razen po sodbi posameznika. Pojem kariere označuje dožemanje posameznika o svoji delovni poti in dožemanje organizacije o posameznikovi seriji delovnih mest, ki jih je zavzemal.

Razvoj kariere je način sprejemanja odločitev o kariernih vprašanjih, tako s strani posameznika, kot s strani organizacije. Planiranje kariere vključuje napore posameznika, da spozna svoje sposobnosti, znanja, interese, vrednote ter priložnosti. Del planiranja je tudi identifikacija kariernih ciljev, izdelava načrtov in doseganje ciljev. Menedžment kariere sta avtorja označila kot uravnavanje kariere posameznika s strani organizacije (Harvey in Bowin, 1996: 197 - 199).

Veliko sodobnih teoretikov se naslanja na **Greenhausovo** (2000: 23 – 25) opredelitev kariere. Kariero je definiral kot z delom povezan sklop izkušenj, ki jih posameznik doživi tekom svojega življenja. Kariera zato vključuje:

- objektivne elemente kariere; kot so delovna mesta, ki jih je posameznik zasedel, delovne naloge in dejavnosti ter odločitve v zvezi z delom;

- subjektivne interpretacije z delom povezanih elementov; kot so aspiracije, pričakovanja, vrednote, potrebe in zaznave o delovnih izkušnjah

Tako definirana kariera ne zahteva, da za posameznikovo delo štejemo le profesionalne delovne vloge. Posameznik doživlja kariero ne glede na poklic, nivo napredovanja in stabilnost delovnega mesta.

Razvoj kariere je kontinuiran proces, v katerem posameznik potuje skozi različne faze kariere, vsaka faza pa je opredeljena s svojo lastno problematiko in nalogami. S pojmom menedžmenta kariere se označuje proces posameznika, kjer le-ta razvija, uresničuje ter nadzoruje svoje karierne cilje in strategije. Menedžment kariere je zato v pristojnosti človeka in ne organizacije.

Beseda kariera in z njo povezani pojmi imajo za različne raziskovalce različen pomen.

Zadnja dva vira (**Harvey, Bowin in Greenhaus**) sta dokaz, kako prihaja do različnega razumevanja pojmov povezanih s kariero. Problem nastane pri opredelitvi pojma razvoja kariere. Harvey in Bowin razvoj kariere postavita nad ostale pojme ter tako zajameta kariero z vidika posameznika in z vidika organizacije. Za Greenhauza pa je razvoj kariere kontinuiran proces, v katerem posameznik potuje skozi različne faze kariere in vsaka faza ima svojo problematiko in naloge. V njegovem primeru je razvoj kariere nekakšna splošna karierna pot vsakega posameznika. Pojem planiranje kariere Harvey dodeli posamezniku. Aktivnosti, ki jih zajema v pojmu planiranja kariere, Bowin zajame v pojmu menedžment kariere, planiranje pa obravnava kot del procesa menedžmenta kariere. Harvey pod pojmom menedžment kariere razume dejavnosti organizacije za podporo pri razvoju svojih ljudi v okviru poslovne funkcije ravnanja z ljudmi.

S proučevanjem delovnih karier se pri nas veliko ukvarja psiholog **Konrad**, ki je na omenjeno temo izdal publikacijo z istoimenskim naslovom. Kariero definira (podobno kot Greenhaus) z objektivnega in subjektivnega vidika. Z objektivnega vidika pomeni kariera delovne pozicije, ki jih posameznik opravlja v času svoje zaposlitve in so več ali manj napovedljive. Subjektivni vidik pa poudarja, da kariera ni samo tehnični pojem in da je potrebno upoštevati tudi posameznikove osebne aspiracije, vrednote, čustva in koncept samega sebe (Konrad, 1996: 5 – 6).

V omenjenem delu avtor opozarja, da moramo pri obravnavi kariere zavzeti multidisciplinaren pristop. Tako v delu obravnava poleg psihološkega dispozicijskega in razvojnega zornega kota tudi sociološki in organizacijski vidik kariere (Konrad, 1996: 15 – 36):

- psihološki dispozicijski zorni kot predpostavlja, da osebne lastnosti (poklicni interesi, sposobnosti in spretnosti) pogojujejo kariero posameznika;
- psihološki razvojni zorni kot pravi, da kariera ni statična entiteta, kar pomeni, da jo je potrebno povezati in obravnavati z življenjskim razvojem;
- s sociološkega zornega kota je kariera posameznika pogojena predvsem z njegovim položajem v družbi, kot so socioekonomski status, poklic staršev, vpliv šole itd.
- organizacijsko psihološki zorni kot poudarja vpliv variabilnih in situacijskih faktorjev, ki so povezani s potrebami in možnostmi organizacije, da vpliva na razvoj posameznikove kariere – gre za integracijo kariere posameznika z organizacijskimi cilji.

Lipičnik (1998: 179 – 180) opredeli kariero kot »načrtovano ali nenačrtovano zaporedje del ali aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja (po subjektivnem občutku), samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem definiranem času.«

Definicija kariere se je skozi čas pod različnimi vplivi spreminjala. Ta proces poteka še danes. Vzroke za različno razumevanje tega pojma je potrebno iskati v širini problematike pojma kariera. Na različno obravnavo kariere skozi čas vplivajo nenehne spremembe na družbenem, političnem, demografskem in gospodarskem področju. To pa pomeni, da je potrebno pri načrtovanju kariere upoštevati vse naštetu, z drugimi besedami – iti moramo v korak s časom.

4. PREGLED STAREJŠIH IN NOVEJŠIH TEORETIČNIH KONCEPTOV POJMOVANJA KARIERE

4.1 UVOD

Na področju teorij o razvijanju kariere še ni izdelane enotne tipologije. Različni avtorji klasificirajo teorije o karieri različno, ker ocenjujejo, da so nekatere teorije pomembnejše pri oblikovanju sistemov za razvoj kariere.

Cvetko (2002: 21 – 38) v svoji knjigi podaja pregled zgodovinsko pomembnejših teorij o karieri po dveh avtorjih, in sicer Zunkerju in Leibowitzove s soavtoricami.

Zunker (Zunker, 1998 po Cvetko, 2002) med zgodovinsko najpomembnejše uvršča naslednje teorije:

1. Parsonsova teorija (Teorija potez in faktorjev)
2. Teorije medsebojne prilagoditve oseb in delovnega okolja
3. Razvojne teorije
4. Teorija Ann Roe
5. Teorija Johna Hollanda
6. Teorija učenja (Krumboltz)
7. Sociološka teorija o delu in razvijanju kariere

Isti avtor (po Cvetko, 2002) navaja, da je po letu 1990 nastalo še pet teorij, ki so pozornost usmerile zlasti na ženske in etnične manjšine:

1. Karierna teorija, ki temelji na spoznavno-informacijskem postopku
2. Karierna teorija, ki izhaja iz družbeno-spoznavne perspektive
3. Brownov holistični model poklicne in življenjske izbire ter zadovoljstva, ki temelji na vrednotah
4. Teorije, ki miselno razlagajo kariero
5. Teorija samoučinkovitosti

Znane ameriške strokovnjakinje za razvoj kariere (**Leibowitz, Farren in Kaye**, 1986) navajajo naslednje temeljne skupine teorij o karieri (po Cvetko, 2002: 29 - 39):

1. Teorije razvoja odraslih (Levinson, Neugarten, Gilligan)
2. Teorije poklicne izbire in razvoja (Holland, Super ter Dalton, Thompson in Price)
3. Teorije učenja (Krumboltz, Kolb in Plovnick)
4. Organizacijske teorije (Schein)
5. Model kariernih vzorcev (Driver).

S proučevanjem teoretičnih konceptov o razvoju kariere se je pri nas ukvarjala **Brečkova**. Naslanja se na teoretične modele Zunkerja in Leibowitzove, ki jih je razdelila v skupine. Ker še ni izdelane enotne tipologije teorij o karieri, bo njena klasifikacija služila kot okvir magistrske naloge (Zunker, 1998; Leibowitz, 1986 po Brečko, 2002).

Sama je zgoraj naštetih teorij o karieri klasificirala še v naslednje skupine:

1. Statične teorije o karieri
2. Razvojne teorije
3. Teorije učenja
4. Tipološke teorije
5. Novejše teorije o karieri

4.2 STATIČNE TEORIJE KARIERE

Industrijska revolucija je v 18.stoletju z masovno proizvodnjo in povečevanjem produktivnosti v ospredje svojega zanimanja postavila človeka, njegove fizične in umske zmožnosti. Posledično so se razvile prve teorije karier, ki so bile izrazito statične, v skladu s takratnim poznavanjem osebnostnega razvoja odraslih (Brečko, 2002: 19 – 21). Danes na karierne teorije močno vplivajo andragoške in psihološke stroke z dinamičnim pogledom na človeka.

Teorija potez in faktorjev

Vodiči za izbiro poklica, ki so jih pripravljali zavodi za zaposlovanje, predstavljajo prve zametke sistematičnega načrtovanja in razvoja kariere. Leta 1909 je Parsons pripravil prvi sistematični načrt za vodenje poklicnega razvoja, s katerim je pomagal posameznikom pri poklicnem odločanju in razvoju. Parsons pravi, da so pri izbiri poklica in kariernih odločitvah ključni trije elementi (po Brečko, 2002):

- poznavanje sebe - na eni strani poznavanje svojih prednosti in na drugi strani svojih šibkosti;
- poznavanje zahtev delovnega mesta – vrsta dela, pogoji za uspeh, prednosti in slabosti, nadomestila, kompenzacije in priložnosti za razvoj
- interakcija posameznik in delovno mesto – odnos med sposobnostmi posameznika in zahtevami delovnega mesta.

Iz teh treh dejavnikov se je oblikovala Teorija potez in faktorjev, ki velja za prvo teorijo načrtovanja kariere (Zunker, 1998: 8). Vplivala je na vse kasnejše dokumente, kot so opis dela (job description) in zahteve dela (job requirements). Najpomembnejši prispevek omenjene teorije je samodiagnoza, ki v zadnjih letih dobiva nove dimenzije z merjenjem posameznikovih sposobnosti in osebnostnih lastnosti (metoda 3600). Vzporedno s tem se intenzivneje proučuje zahteve delovnih mest ter njihova interakcija s sposobnostmi posameznika (model kompetenc). Pomanjkljivost teorije je statičnost, saj je zanemarila osebnostno rast in spreminjanje.

Teorija prilagoditve delu

Teorija prilagoditve delu predvideva, da morata biti posameznik in njegovo delovno okolje skladna. Skladnost dosežemo s prilagoditvijo delu. Predpostavka teorije je, da delo ni zgolj mehansko izvrševanje nalog, temveč vključuje tudi psihološke reakcije, ki lahko rezultirajo v zadovoljstvu oziroma nezadovoljstvu izvrševanja nalog. Najpomembnejši prispevek, še danes aktualne teorije, je poudarjen pomen zadovoljstva pri delu, ki močno vpliva na uspešnost izvrševanja nalog in s tem uspešnost posameznika. Pomanjkljivost te teorije je statičnost, tako kot pri prejšnji teoriji. Ta teorija vključuje medosebno sodelovanje in komunikacijo, toda ne predvideva, da je lahko pozitivna komunikacija (vpliv okolja) vir razvoja posameznika.

Teorija potreb

Teorija potreb se razvije iz kombinacije dejavnikov: odnos otrok-starš, vpliv okolja in genetske značilnosti. Osnova je Maslowa motivacijska teorija. Ann Roe (po Brečko, 2002), kot njena predstavnica, poudarja pomen zgodnjega otroštva in družinskih odnosov. Postavila je hipotezo, da je izbira poklica odvisna od načina zadovoljevanja posameznikovih potreb. Če posameznik zadovoljuje svoje potrebe skozi osebni odnos, si bo izbral delo, kjer bo veliko komuniciral z ljudmi. Nasprotno, posameznik, ki zadovoljuje svoje potrebe skozi neosebni odnos, si bo izbral tehnične poklice. Izhajajoč iz tega je Ann Roe klasificirala poklice, ki so osebno orientirani in tiste, ki to niso.

Glavna slabost omenjene teorije je statičnost, saj poklic ni obravnavan kot proces. Predvideva, da se zgodaj v otroštvu oblikuje usmeritev k ljudem ali k stvarim. Problematičen je tudi pogled na izbiro poklica kot na enkratni dogodek. Pomemben prispevek teorije je upoštevanje posameznikovih interesov in vrednot, ki vplivajo na izbiro poklica.

Maslow je gradil potrebe hierarhično. Če bi bila pri tem dosledna tudi Ann Roe, bi posameznik v svojem poklicu zadovoljil najprej potrebe nižjega razreda, nato bi se pojavila želja po kariernem razvoju. Najvišje po Maslowu je samoaktualizacija in posameznik, ki teži k njej, bi si želel takšne kariere, kjer bi lahko pokazal vse svoje sposobnosti in zmožnosti.

4.3 RAZVOJNE TEORIJE

Okoli leta 1950 se pojavijo razvojne teorije kariere, ki predpostavljajo karierni razvoj kot kontinuiran in vseživljenjski proces (Brečko, 2002: 22 – 24).

Teorija zaposlitvenih zmožnosti

Ginzberg je s sodelavci proučeval zaposlitvene možnosti ljudi, ki so iskali delo. Tako se je razvila teorija zaposlitvenih zmožnosti. Ginzberg je ugotovil, da gre posameznik skozi tri obdobja, preden se odloči za poklic (Ginzberg, 1951 po Brečko, 2002):

- domišljijско obdobje (do 11. leta starosti), ko se igra počasi usmerja k delu;
- poskusno obdobje (od 11. do 17. leta starosti), ko mladostnik odkriva svoje interese in sposobnosti; ko se oblikujejo prve vrednote in stališča ter prve delovne navade;
- dejansko obdobje (od 17. leta pa do dejanske zaposlitve), ko se integrirajo sposobnosti, možnosti in interesi; ko se nadalje razvijajo vrednote in ožijo interesi.

Teorijo zaposlitvenih možnosti klasificiramo kot dinamično, ker izbiro poklica določa etapno. Ginzbergova teorija je živa še danes na področju svetovanja za izbiro poklica. Poleg tega se posredno dotika tudi vrednot, ki vplivajo na poklicno izbiro posameznika. Teorija zaposlitvenih možnosti je tudi prva, ki nakazuje povezavo med posameznikovimi vrednotami in uspešnostjo oziroma neuspešnostjo karierne poti.

Teorija razvojno obravnava predvsem predkarierni razvoj, ki vodi do prve odločitve za izbiro poklica. Očitamo ji lahko predvsem, da ni posebej izpostavila vplivov učenja in izobraževanja na poklicno odločitev.

Teorija kariernega razvoja kot uresničevanje koncepta o sebi

Teorijo kariernega razvoja kot uresničevanje koncepta o sebi je razvil Super. Poklicne odločitve je obravnaval kot kontinuiran proces usklajevanja posameznika in njegovega koncepta o sebi z zahtevami dela. Predpostavljal je, da vsak človek spontano teži k rasti. Ločil je pet obdobji kariernega razvoja (Super, 1951 po Brečko, 2002):

- Obdobje rasti (do 14. leta). V tem obdobju se oblikujejo in razvijajo stališča, sposobnosti, interesi in potrebe pri uresničevanju koncepta o sebi; ključen je vpliv oseb, s katerimi se posameznik identificira.
- Raziskovalno obdobje (od 15. do 24. leta). Obdobje zbežnosti, ko posameznik nenehno preizkuša ideale o sebi v okolju. Preizkuša različne vloge odraslih in s tem tudi različna poklicna nagnjenja. Obdobje se konča s prvo redno zaposlitvijo.
- Obdobje uveljavljanja (od 25. do 44. leta). Obdobje, ko se posameznik skuša uveljaviti na delovnem mestu. Želi si zaposlitve, kjer bo lahko tudi napredoval. To je tudi obdobje menjavanja poklicev.

- Vzdrževalno obdobje (od 45. do 65. leta). Obdobje, ko posameznik želi zadržati mesto, ki si ga je priboril. Iskanje novih zaposlitev je prej izjema kot pravilo.
- Obdobje upadanja (po 65. letu). To je upokojitveno obdobje, ki ga bolje prenašajo posamezniki, ki so ob delu razvijali še prostočasne aktivnosti.

Super pravi, da pri razvoju kariere posameznika nastopata v interakciji družbeno okolje (ekonomski viri, šola, skupnost, družina ipd.) in biološke ter psihološke značilnosti človeka. Koncept o sebi po njegovem določajo tako osebne kot družbene silnice, ki določajo tudi posameznikovo vlogo v družbi. Lahko bi rekli, da je za karierni razvoj zelo pomembno učenje, s katerim povezujemo informacije iz okolja v novo celoto. Poleg tega je Super prvi opozoril na problematiko starejših odraslih, ki se aktivno odzivajo na svet tudi potem, ko so se upokojili.

Levinsonova teorija

Temelj Levinsonove teorije je kronološka starost. Loči glavna in prehodna obdobja. V glavnih obdobjih si posameznik utrjuje in izboljšuje življenje, v prehodnih pa ocenjuje svoj položaj in raziskuje možnosti za spremembe pri sebi in v okolju. Levinsonova teorija kariernega razvoja poteka po naslednji shemi:

- Zgodnja odrasla prehodna doba (17. do 22. leta) predstavlja prehod iz otroštva v odraslost.
- Vstop v svet odraslosti (22. do 28. leta), ko se posameznik prvič zaposli in vzpostavlja prvi model poklicnega življenja.
- ZGODNJE OBDOBJE KARIERNEGA RAZVOJA: posameznik utrjuje svoj položaj.
- Prehodna doba sredi tridesetih (28. do 33. leta), ko posameznik razmišlja o dosedanjih dosežkih in o morebitni spremembi začetnega kariernega modela.
- Faza ustalitve (33. do 40. leta), ko so mladostne sanje uresničene.
- Prehodna faza v sredini življenja (40. do 45. leta), ko se zaključi zgodnje obdobje kariernega razvoja in pričanja srednje obdobje.
- Vstop v srednje karierno obdobje (45. do 50. leta), ko postavimo nove temelje.
- SREDNJE OBDOBJE KARIERNEGA RAZVOJA: predstavlja utrditev novih temeljev.
- Prehodna doba v petdesetih letih (50. do 55. leta) je priložnost za spremembe in izboljšanje položaja.
- Vrhunec srednje odrasle dobe (55. do 60. leta) predstavlja zaključevanje obdobja srednje odrasle dobe.
- Pozna odrasla prehodna doba predstavlja obdobje kariernega razvoja, ko si posameznik postavlja temelje za življenje po upokojitvi.
- POZNO KARIERNO OBDOBJE: pomeni utrjevanje predhodno postavljenih temeljev.

Največjo vrednost Levinsonove teorije predstavljajo prehodna (kritična) obdobja v poklicnem življenju, ki predstavljajo prehod v naslednje obdobje, kar je povezano z reševanjem krize v predhodnem obdobju. Po Levinsonovi teoriji lahko posameznik doživi vrhunec svoje kariere med 50. in 60. letom starosti, kar je pomembno spoznanje za kadrovske strokovnjake. Pomanjkljivost teorije je, da Levinson kariere ni

povezoval z osebnostnim zorenjem in izkušnjami. Navkljub temu obravnava posameznika dinamično, torej razvijajoče se skozi življenje. Slabost teorije je tudi, da ne upošteva osebnostnih razlike med posamezniki.

Teorija življenjskih dogodkov

S teorijo življenjskih dogodkov je Neugarten (po Brečko, 2002) opozorila na razlike med posamezniki, kar pomeni razlike med Levinsonovimi fazami kariernega razvoja. Avtorica trdi, da kronološka starost zelo malo pove o dejanski socialni zrelosti posameznika. Ljudje se v različnih fazah razvijajo različno. Na to vplivajo ključni življenjski dogodki: pričakovani (normativni) in nepričakovani (nenormativni). Njeno glavno spoznanje je, da med ljudmi obstajajo velike razlike in da zato ni mogoče deliti karierni razvoj na kronološka obdobja. Starost nam pove zelo malo, pravi mejniki pa so življenjski dogodki.

Teoriji življenjskih dogodkov lahko očitamo premalo poudarka na vrednotah posameznika, ki lahko zelo vplivajo na odzive na različne življenjske dogodke. Povedano drugače – isti dogodek si lahko dva posameznika razlagata popolnoma drugače, ker imata različni vrednostni sistem, samopodobo in samokoncept.

Prispevek teorije življenjskih dogodkov je predvsem v poudarku na različno razvijanje in zorenje posameznikov, kar vpliva na karierno pot. Avtorica pravi, da posameznik napreduje le, če je uspešno rešil predhodno krizo. Po tej plati se naslanja na Eriksonovo razvojno teorijo osebnosti. Pomemben prispevek je tudi dejstvo, da je dodala nepredvidljive dogodke, ki pomembno vplivajo na našo življenjsko pot.

Teorija spolnih razlik

Gilingan (po Brečko, 2002) je prva avtorica, ki je opozorila na razlike v percepciji kariernega razvoja med spoloma. Razlike izhajajo predvsem iz psihosocialnega razvoja in drugačnih socialnih vlog. Pravi, da se ženske soočajo z drugačnimi izzivi kot moški. Pogosto razvijajo celo dve vzporedni karieri (poklicno in družinsko). Zato bi bilo smiselno posebej za ženske razviti sistem poklicnega in kariernega razvoja.

Glavni prispevek teorije spolnih razlik je omenjanje vzporednih karier. V tistem obdobju je veljalo, da za otroke skrbi ženska.

4.4 TEORIJE UČENJA

V današnjem hitro se spreminjajočem okolju se je potrebno permanentno učiti in prilagajati spremembam na delovnem mestu in širšem okolju. Lahko bi rekli, da je učenje osrednja aktivnost načrtovanja kariere. Teorije učenja temeljijo na predpostavki, da je karierni razvoj odvisen predvsem od posameznikovega učenja (Brečko, 2002: 25 – 27).

Teorija socialnega učenja

Krumboltz (po Brečko, 2002) je razvil teorijo socialnega učenja in kariernega razvoja, ki preko življenjskih dogodkov vpliva na odločitve v zvezi s kariero. Pomembni so zlasti štiri faktorji:

- Genske predispozicije, ki predstavljajo meje kariernih priložnosti.
- Vplivi okolja in posebnih življenjskih dogodkov, ki so izven vpliva posameznika; vendar vplivajo na razvoj sposobnosti, aktivnosti in motivacijo ter na pričakovanja v zvezi s kariero.
- Učne izkušnje, ki jih posameznik pridobi z neposrednim učenjem ali opazovanjem drugih.
- Zbir sposobnosti: delovne navade, reševanje konfliktov, čustveno odzivanje na situacije, itd.

Krumboltz pravi, da so karierne odločitve tako zelo različne, ker se posamezniki različno odzivajo (učijo) na življenjske izkušnje. Posebej poudari pomen okolja in z njim povezano socialno učenje. Učenje iz šolskih knjig je drugotnega pomena. Pravi, da se včasih posamezniki ne odločijo za prave karierne odločitve zaradi nerealnih pričakovanj, napačnih prepričanj ter nerealnih ocen svojega potenciala.

Prednost teorije socialnega učenja je avtorjevo opozorilo na dejstvo, da si morajo pri načrtovanju kariere posamezniki prizadevati nadgraditi in razširiti svoje sposobnosti in interese. Nesmiselno je graditi kariero zgolj na obstoječih karakteristikah človeka. Glavni prispevek teorije je, da se je za razvoj kariere (oziroma ohranitev delovnega mesta) potrebno permanentno prilagajati in učiti. Okolje se spreminja in posameznik se mora na to pripraviti.

Avtor pravi, da na izbor kariere vplivajo življenjske izkušnje, vendar to ni zadostna razlaga za glavni motiv za karierni razvoj. Nedvomno so izkušnje zelo pomembne, vendar imamo primere ljudi z zelo različnimi izkušnjami, ki so se odločili za podobne kariere.

Kolbova teorija učnih stilov

Kolb (po Brečko, 2002) je definiral učenje kot osrednjo človekovo aktivnost. Odvija se v štirih stopnjah. Vsaka izkušnja vodi v opazovanje in presojanje modelov, kar posledično vodi k ustvarjanju novega koncepta o praktičnem delovanju. Po dejanski izvedbi pridemo do novih konkretnih izkušenj in učni krog se nato spet ponovi.

Posameznik v odvisnosti od izkušenj, socializacije in dednih predispozicij razvije enega od stilov učenja:

- konvergentni stil učenja; prevladujeta abstraktna konceptualizacija in aktivno eksperimentiranje;
- divergentni stil učenja; prevladuje konkretno opazovanje;
- asimilativni učni stil; prevladujeta abstraktna konceptualizacija in reflektivno opazovanje;
- akomodacijski učni stil; prevladujejo konkretne izkušnje in aktivno eksperimentiranje.

Kadar posameznik dela stvari, ki so mu všeč, se največ nauči in je najuspešnejši. Nasprotno, če se ukvarja z dejavnostjo, ki mu ne ustreza, ima veliko manj možnosti, da bo uspešen. Učni stil je po Kolbu tisti dejavnik, ki odloča o kariernem razvoju in kariernih odločitvah.

Prednost teorije je predvsem v tem, da je Kolb izdelal prvo tipologijo. Ljudi deli na praktike, mislece, teoretike in aktiviste. Posameznik se bo v skladu s to tipologijo odločil za tisto smer kariere, kjer bo njegov način mišljenja in učenja skladen z opravljanjem določenega dela. Danes organizacije na podlagi Kolbovih učnih stilov dejavnost in učenje prilagodijo človeku in s tem poskrbijo za njegovo in posledično svojo uspešnost.

Zato kompleksnost okolja zahteva timski pristop, kjer so razlike zelo zaželeni. Torej razlike med posamezniki, njihovimi učnimi stili in načini razmišljanja. Tako pridemo do enkratnih in inovativnih rešitev. Morda je res, da se posameznik odloča za smer svoje kariere glede na prevladujoči stil učenja, toda danes smo priča razmahu različnih načinov učenja in tudi delo je možno opraviti na mnogo različnih načinov. Organizacije zanima zgolj to, da je delo opravljeno. Ne zanima jih, kako je posameznik prišel do rezultata. Zdi se, da prav to ovrže Kolbovo teorijo učnih stilov, kot edinega merila za karierni izbor in načrtovanje. Poleg tega je slabost Kolbove teorije tudi dejstvo, da teorija ne pojasnjuje, kako se gradi kariero, temveč za katere vrste poklicev se posameznik odloča.

4.5 TIPOLOŠKE TEORIJE

Tipološke teorije skušajo najprej posameznika prepoznati po njegovih osebnostnih lastnostih (uvrstiti v določen tip osebnosti) in nato proučevati kaj vpliva na njegove odločitve o izboru kariere (Brečko, 2002: 27 – 30 in Cvetko, 2002: 37 – 38).

Teorija Johna Hollanda

Holland (po Brečko, 2002) v svoji teoriji predvideva, da je za posameznika določena kariera privlačna, ker je skladna z njegovimi osebnostnimi lastnostmi. Posameznik si bo torej izbral takšno zaposlitev, ki bo zadovoljevala njegovo osebno usmeritev. Trdi, da lahko večino ljudi razvrstiš v enega izmed šestih osebnostnih tipov: realističnega, raziskovalnega, umetniškega, socialnega, podjetniškega in konvencionalnega. Osebnostni tipi so kategorizirani glede na različna nagnjenja, interese, sposobnosti, vrednote in stališča. Ljudje v življenju prevzamejo tiste poklicne vloge, ki izražajo njihovo osebnost, sposobnosti in interese ter so skladne z njihovim vrednostnim sistemom. Posledično je stopnja zadovoljstva odvisna od skladnosti med osebnostnim tipom in delom, ki ga posameznik opravlja. Zato je omenjeno teorijo možno uporabljati tudi pri poklicnem usmerjanju.

Holland je izdelal matriko poklicno osebnostnih tipov, v kateri je vsakemu tipu osebnosti določil prevladujoče delovno okolje in vrsto dela. Uspešnost kariere je determiniral z osebnostnimi značilnostmi in ne z inteligenčnim kvocientom. Pravi, da socialno okolje pomembno vpliva na oblikovanje posameznika,

kar vpliva na njegovo osebno usmerjenost in posledično izbor kariere. Podpira uporabo psihodiagnostičnih testov in zgodnjega odkrivanja interesov glede poklicne izbire. Slabost pa je, da manj dopušča možnost večjih sprememb življenjskih usmeritev in s tem vrsto kariere. Pomanjkljivost teorije je tudi enosmernost procesa, kjer kariero posameznika določata osebnostne značilnosti in socialno okolje. Toda poklicno okolje je tudi eno izmed socialnih okolij, ki ima prav tako povratni vpliv na posameznika in njegove karierne odločitve. Posameznik je subjekt, ki vnaša v svoje delovno okolje vplive, le-ti pa posledično vplivajo na spremembe delovnega okolja in njega samega.

Driverjev model kariernih vzorcev

Driver govori o kariernih vzorcih oziroma tipih kariere, ki temeljijo na osebnih potrebah in aspiracijah, ki jih zaposleni zadovoljujejo v svojem zaposlitvenem obdobju. Na podlagi raziskovanja je postavil štiri ključne elemente in na njihovi osnovi odkril štiri osnovne vzorce (tipe) kariere. Ključni elementi za tipologijo kariere so: čas kariernega izbora, trajnost izbora, smer karierne spremembe in osnovni motiv. Driver tako govori o naslednjih štirih tipih (vzorcih) kariere (Driver, 1987 po Cvetko, 2002):

1. Navpična oziroma vertikalna kariera: Bistvo tega vzorca je plezanje po lestvici navzgor na vodstvenem ali strokovnem področju. Vertikalni razvoj lahko poteka v hierarhiji organizacije ali pa znotraj poklica. Za ta vzorec so značilni naslednji motivi: dosežek, moč, status in materialni uspeh. Problemi lahko nastanejo, če se pojavijo ovire za prehod na višja delovna mesta.
2. Prehodna ali horizontalna kariera: Značilna je pogosta menjava delovnih mest in dela, vendar na približno enakem nivoju zahtevnosti. Te osebe se zato razvijajo v generaliste in so dobrodošle v vsaki organizaciji. Ti posamezniki si ne želijo višjega statusa, temveč je njihova osnovna motivacija neodvisnost. Prav zaradi tega si želijo pestrosti in raznolikosti pri delu, bojijo pa se odgovornosti. Spremembe jih ne prizadenejo oziroma so celo dobrodošle. Osebe s tem kariernim vzorcem imajo večkrat težave pri oblikovanju poklicne identitete.
3. Stalna ali stabilna kariera: Za ta vzorec kariere je značilno, da si oseba izbere poklic ali področje dela in ostane v njem do upokojitve. Ti posamezniki cenijo varnost doživljenjske službe in jim napredovanje ne predstavlja izziva. Zadovoljstvo iščejo v samem delu. Težko pa se prilagajajo spremembam.
4. Spiralna ali ciklična kariera: Posamezniki prevzemajo od časa do časa povsem nove naloge, delovna mesta oziroma celo poklice. Za določen čas (npr. štiri do šest let) se vključijo v posamezno karierno področje in ga nato zapustijo, ker prestopijo v drugo področje. Ciklični vzorec kariere je sestavljen iz serije faz, ki trajajo od pet do deset let. Ti posamezniki visoko cenijo raznolikost, kreativnost in osebno rast, manj pa status. Želijo se preizkusiti v različnih sposobnostih in okoliščinah. Ta tip kariere je zelo primeren za današnje tržno gospodarstvo.

Teorija kariernih sider

Shein je s svojo teorijo kariernih sider dopolnil Hollandovo teorijo osebnostnih tipov. Na razvoj kariere je gledal kot na dvosmeren proces. Na eni strani organizacija socializira posameznika, na drugi strani pa

posameznik, z vnašanjem sprememb, spreminja organizacijo. V zgodnjem kariernem obdobju ima organizacija večji vpliv na posameznika, z leti pa vse bolj raste vpliv posameznika na organizacijo (Shein, 1978 po Brečko, 2002). Shein si predstavlja delovno mesto kot tridimenzionalni prostor, znotraj katerega posamezniki delajo karierne premike:

- hierarhične (napredovanje),
- horizontalne ali funkcionalne (pridobitev višje strokovnosti),
- premike v smeri večje pripadnosti in lojalnosti organizaciji.

Sheinova teorija prva dvosmerno povezuje posameznikove potrebe s potrebami organizacije. Učinkovitost posameznika je odvisna od zadovoljitve medsebojnih potreb oziroma od (ne)primernosti menjalnega odnosa med organizacijo in posameznikom. Posameznikove potrebe izvirajo iz njegovih vrednot in sposobnosti, ki se kažejo kot karierna sidra. Karierna sidra predstavljajo osebno usmerjenost, ki se ji posameznik zelo težko odpove. Karierno sidro je posameznikova podoba o sebi, njegov lasten pogled na njegove želje in prednosti. Zato uresničevanje določenega kariernega sidra predstavlja uresničevanje njegove samopodobe. Avtor prvi opozori na iskanje smisla na delovnem mestu in ne le v zasebnem življenju.

Schein je s sodelavci izvedel 12-letno longitudinalno raziskavo na Sloan School of Management, na podlagi katere je identificiral osem oziroma devet različnih kariernih sider (usmeritev). Sidra se pri posamezniku razvijajo v prvih letih zaposlitve in ostajajo relativno trdna značilnost človekove osebnosti skozi daljše obdobje. Poleg tega sidra določajo vrsto dela, ki ga bo posameznik opravljal najbolje, kjer bo izrabil vse potencialne. Karierna sidra po Sheinu:

- tehnično-funkcionalno sidro (predanost strokovnemu delu),
- menedžersko sidro (nagnjenje do vodenja),
- sidro samostojnosti in neodvisnosti (samostojnost in neodvisnost pri delu),
- sidro varnosti in stabilnosti (želja po varni zaposlitvi),
- sidro podjetniške ustvarjalnosti (izziv je iskanje novih priložnosti),
- sidro predanosti (predanost določeni vrednoti znotraj poklica),
- sidro izziva (iskanje vedno večjih izzivov pri delu),
- sidro življenjskega stila (uravnoteženost delovnega in družinskega življenja).

Karierna sidra predstavljajo individualne razlike med ljudmi in služijo kot instrument za razvijanje ter usmerjanje karier zaposlenih. Poleg tega so odlični temelj za oblikovanje psihološke pogodbe med posameznikom in organizacijo. Oblikujejo se v prvih desetih letih delovnih izkušenj, ko posameznik spozna realnost posameznih delovnih vlog in mest. S Scheinom smo dobili nov model usmerjanja kariere posameznikov v organizacijah. Scheinova teorija prinaša v proces načrtovanja kariere nove pristope, in sicer posameznik najprej poglobljeno spozna svoje sposobnosti in svoj vrednotni sistem, kasneje pa nastopi faza usklajevanja med njim in potrebami organizacije. Pri karierni odločitvi gre za nekakšno psihološko zavezo, da bosta obe strani izpolnjevali dane obljube v obojestransko korist. Schein zastavi

karierni razvoj kot vseživljenjski proces. Kljub temu pravi, da se karierno sidro ne spreminja skozi življenje, vendar se po njegovem oblikovanju (po 10-ih letih zaposlitve) posameznik odloča le za tiste karierne izbore, ki mu omogočajo uresničevanje njegovega kariernega sidra in s tem svoje samopodobe. Z razmeroma dolgo dobo oblikovanja kariernega sidra je Schein opozoril organizacije, da ni nobene garancije, da bodo posamezniki z odličnim šolskim uspehom in kratko delovno dobo, uspešni na vodstvenih delovnih mestih. Po drugi strani pa opozori, da morajo uspešne organizacije svoje zaposlene spoznati, jih spremljati in jim omogočiti takšno delovno mesto, kjer se bodo uresničevali. Odgovornost organizacije je torej, da prepozna posameznika, njegov vrednostni sistem, želje in potrebe, kar posledično pomeni oblikovanje in spreminjanje delovnih mest ter s tem izdelkov in storitev.

Schein je prvi javno omenil, da poznamo poleg vertikalnega grajenja karier tudi horizontalne in premike proti centru, kar tvori celoten sistem interne kariere. Večina posameznikov ima potrebo po rasti in grajenju kariere. S tridimenzionalnim modelom je ponudil organizacijam možnost, kako obdržijo posameznika in ga spodbujajo k nadaljnji rasti.

4.6 SPREMEMBE PRI DELU SPREMINJAJO TEORIJE O KARIERNEM RAZVOJU – NOVEJŠA POJMOVANJA KARIERE

Informacijska revolucija je v zadnjih 15-ih letih povzročila velike spremembe pri delu. Fizično delo je zamenjal človeški um. Danes podjetja ne najemajo več delavcev, ampak njihovo znanje, zato se trudijo razviti načine, kako le-to izvabiti iz njih v čim večji meri. Posledično se danes oblikujejo novejši pogledi na karierni razvoj, ki pa niso tako celostni kot pri Scheinu. Opozarjajo zgolj na posamezne elemente kariernega razvoja (Brečko, 2002: 31 – 33).

Karierna teorija spoznavno-informacijskega postopka

Peterson, Sampson in Reardon (po Brečko, 2002) so leta 1991 razvili karierno teorijo spoznavno-informacijskega postopka. Posameznik pri lastnem kariernem razvoju uporablja informacije za reševanje problemov pri gradnji kariere. V prvi fazi je razreševanje kariernega problema spoznavni proces, ki ga je mogoče izpopolniti skozi postopek KASOI. Vključuje naslednje zaporedne faze:

- komunikacija - spoznavanje potrebe,
- analiza - umestitev v konceptualni okvir,
- sinteza - oblikovanje alternativ reševanja,
- ocenjevanje - izbiranje rešitve,
- izvršitev - uresničevanje izbrane rešitve.

Kasneje so teorijo nadgradili še s fazami, ki naj bi nastopile po fazi oblikovanja karierne rešitve oziroma cilja:

- priprava individualnega načrta učenja,
- izvršitev individualnega načrta učenja,
- pregled uresničenega v načrtu.

Novost, ki jo prinaša ta teorija je, da si posameznik prizadeva uresničevati karierni načrt (karierni cilj) s pomočjo sistematičnega učnega načrta. Najprej določimo karierni cilj, nato oblikujemo učni načrt za razvoj kariere. Povedano z drugimi besedami, ko ugotovimo primanjkljaj med našimi sposobnostmi in zahtevami določenega dela, si naredimo osebni izobraževalni načrt za njegovo premostitev. Slabost teorije je, da zanemari vrednote posameznika, brez katerih si ne moremo predstavljati osebnostne rasti in motivacije za učenje.

Holistični model poklicne in življenjske izbire

Holistični model poklicne in življenjske izbire je razvil Brown (po Brečko, 2002). Temelj kariernega razvoja so človekove osebne vrednote. Prepričan je, da igra pri odločanju o karieri interes posameznika manj pomembno vlogo kot vrednote, ki določajo smer kariere in cilje. Pravi, da se vrednote razvijajo na podlagi medsebojne interakcije podedovanih karakteristik in pridobljenih življenjskih izkušenj. Teorijo je razvil na podlagi opazovanja otrok, ki so podvrženi vplivom vrednostnih sodb staršev, vrstnikov, medijev itd. Na podlagi tega otrok razvije svoje vrednote, ki predstavljajo temelj kasnejšega obnašanja. Vrednote so pri človekovem razvoju odločilnega pomena, vendar le, če so jasno izoblikovane. Avtor dopušča možnost konflikta vrednot. Na podlagi vrednot je zasnoval teorijo kariernega razvoja, ki jo lahko strnemo v naslednji vrednostni model:

- Za posameznika so pomembne le nekatere vrednote, ne vse.
- Vrednote, ki imajo visoko prioriteto, so odločujoče pri izbiri vlog v življenju.
- Vrednote se oblikujejo skozi procese učenja na podlagi vrednostno obarvanih informacij.
- Zadovoljstvo v življenju je neposredno povezano z življenjsko vlogo, ki zadovolji vse glavne vrednote.

Pomemben prispevek omenjene teorije je konflikt vrednot. Posameznik ne more uspešno graditi svojih kariernih odločitev, če je v konfliktu s samim seboj. Iz te teorije je razvidna tudi povezanost med osebnostnim zorenjem in kariernim razvojem. Posameznik pri svojem načrtovanju kariere izhaja predvsem iz lastnega vrednostnega sistema, ki se oblikuje že v otroštvu. Če je vrednostni sistem urejen, lahko posameznik zori in raste, če pa so v sistemu vrednote v medsebojnem konfliktu, prihaja do protislovnega ravnanja. Pomanjkljivost teorije je, da ne pove nič o načinih izgradnje vrednostnega sistema skozi življenje. Iz stališča teorije o kariernem razvoju bi bilo skorajda nujno, da bi se raziskalo možnosti izgradnje vrednot v poklicnem okolju.

Teorija samoučinkovitosti

Nekatere novejšje teorije so se začele ukvarjati tudi s spolnimi razlikami. Primer je teorija samoučinkovitosti (Beltz, 1981 po Brečko, 2002). Vse te teorije ugotavljajo, da ženske nimajo enakih možnosti za razvoj kariere kot moški. Pogosto naletijo na karierno nemobilnost, nizko samovrednotenje in manj kariernih izbir. Razlog leži v stereotipih, po katerih naj bi ženske igrale predvsem vlogo matere in gospodinje, šele tretja

vloga naj bi bila povezana z delom. Te teorije so pomembne z vidika opozarjanja na enakopravnost med spoloma, toda z vidika posameznika kot subjekta niso prispevale pomembnejših spoznanj.

4.7 PRIBLIŽEVANJE ALI KONEC TEORIJ O KARIERNEM RAZVOJU

Vsaka izmed 16-ih predstavljenih teorij o kariernem razvoju govori o določenem dejavniku, ki naj bi bil odločilen za razvoj kariere posameznika. Prve teorije so bile bolj statične in so poudarjale poznavanje potreb dela ter posameznikove sposobnosti in znanja. Sledile so razvojne teorije, ki na posameznika gledajo kot na razvijajočo se osebnost, ki oblikuje svoje karierne odločitve. Kariera postane torej nekaj spremenljivega, tudi pod vplivom posameznika in ne le oblika dela. Razvojne teorije vsaka na svoj način povezujejo posameznikov osebnostni razvoj z razvojem kariere. Bolj ko se približujemo današnjemu času, pomembnejši postaja človek. Osnovni koncept pravi, da želi posameznik izgrajevati podobo o sebi skozi poklicno vlogo, ki postaja vse pomembnejša, saj ne moremo več natančno ločiti poklicnega in zasebnega življenja. To pomeni, da mora posameznik svoje osebne potrebe zadovoljevati tudi v poklicu, sicer ne bo motiviran.

Novejše teorije se ne naslanjajo več na znanje in sposobnosti kot je bilo to značilno za teorije do polovice 20. stoletja. Teorije iščejo vzroke kariernih odločitev na področju človekovih vrednot. Organizacije se soočajo z novimi izzivi, kako zadovoljiti potrebe posameznika in oblikovati delo po njegovi meri.

Vsaka izmed teorij je prinesla nekaj novega, kar je dalo kariernim odločitvam in načrtovanju kariere nove dimenzije. To nedvomno bogati in razvija stroko načrtovanja karier.

Collin je leta 1994 izrazil dvom o prihodnosti razvoja kariere (Collin, 1994 po Brečko, 2002). Danes je namreč okolje tako turbulentno, da se morajo organizacije zelo hitro prilagajati in v takih razmerah koncept kariere nima prihodnosti (Zunker, 1998 po Brečko, 2002). Lahko živi več konceptov, zagotovo pa ne en sam.

4.8 SKLEPNE MISLI

Namen predstavitve teorij o razvoju kariere je, da iz vsake izluščimo tisto, kar je pomembno pri graditvi kariere. Kaj je tisto, kar žene posameznika k določeni karierni odločitvi in od česa je odvisna uspešnost? Pomembno je tudi vprašanje, kaj lahko na podlagi teoretičnih spoznanj priporočimo ali svetujemo posamezniku pri lastnem kariernem razvoju? Ali so za načrtovanje kariere ključne sposobnosti ali celo stil učenja? V hitro spreminjajočem se okolju se je potrebno permanentno učiti, toda od kod izvira motivacija? Starejša generacija je morda motivirana zaradi strahu pred izgubo materialne varnosti. Pripadniki generacije x in y (od 25 do 35 let) se želijo z delom poistovetiti, v njem uživati, biti samostojni in avtonomni. Tako želi imeti na eni strani organizacija učinkovito opravljeno delo, na drugi strani pa zadovoljnega posameznika, ki to delo opravi. To je povezano s samokonceptom posameznika in vrednotami, ki jih je razvil v predkariernem in zgodnjem kariernem obdobju. Danes je vrednota delo, s katerim se lahko identificiramo in ne delo, ki je redno. Če je delo skladno z našimi osebnimi vrednotami, bomo potrebna

znanja za njegovo opravljanje pridobili hitro in brez večjih težav. Ker znanje zelo hitro zastari, bo potrebno elemente kariernega razvoja iskati na področju sistema vrednot in samopodobe posameznika.

5. SCHEINOV MODEL KARIERNIH SIDER

5.1 KARIERNO SIDRO KOT PREDSTAVA O SEBI

Prva leta, ki jih prebijemo v poklicu so pogosto boleča in polna presenečenj, saj je značilno, da začnemo prvo službo z napačnimi predstavami in iluzijami. Predstave o tem, kakšni smo in kakšno bo naše delo, so velikokrat čisto drugačne od izkušenj, ki jih dobimo pri delu; doživimo tako imenovani šok realnosti (Brečko, 2001a: 42).

Ko si nabiramo delovne izkušnje, začnemo preverjati, kaj se nam zdi pomembno. Na površje pridejo prevladujoča področja - spretnosti ali zmožnosti, ki bi jih radi uporabljali, ali pa bistvene vrednote, ki prevladujejo v našem odnosu do življenja. S kopičenjem delovnih izkušenj in povratnih informacij se marsikaj pojasni, posameznik si pridobi vpogled, ki je podlaga za tehtnejše odločitve v zvezi s kariero. Predstava o sebi čedalje bolj funkcionira kot sistem, ki nas vodi in sidro, ki omejuje izbire v zvezi s kariero. Kadar ljudje pripovedujejo o svoji izbiri v karieri, se velikokrat spominjajo, kako so se vrnili k zadevam, od katerih so se že oddaljili, ali pa so ugotovili, kaj v resnici želijo početi, oziroma so se preprosto našli.

Karierno sidro je tisti dejavnik v posameznikovi predstavi o sebi, ki se mu ne bo odrekel niti, ko bodo pred njim težavne odločitve. Značilno je, da nam uspe v karieri zadovoljiti široko paleto potreb, toda vse niso enako pomembne. Če ne moremo zadovoljiti vseh, je pomembno vedeti, katerim od njih bomo dali prednost.

Za mlajše ljudi je pojem življenjskega sidra bolj pomemben, starejši pa lahko na novo ocenijo zavezanost karieri ali zmanjšajo pomen svojega kariernega sidra.

5.2 NASTANEK POJMA KARIERO SIDRO

Pojem karierno sidro izhaja iz Scheinove longitudinalne študije, izvedene z namenom boljšega razumevanja razvoja karier ljudi na vodilnih mestih in njihove prilagoditve organizaciji (Brečko, 2001a: 43).

Leta 1961 je začel raziskavo, s katero je zajel štiriinštirideset absolventov magistrskega študija na Sloan School of Management. Raziskava je trajala 12 let. Udeleženci so izpolnili vprašalnike pet let po končanem študiju in imeli pogovore ponovno 7 let kasneje, ko so imeli za seboj že deset do dvajset let službe. Pokazalo se je, da so dejanski dogodki v zgodovini kariere vsakega posameznika zelo različni, toda razlogi za njihove odločitve so bili presenetljivo podobni. Kadar so se ti posamezniki preizkusili na delovnih mestih, ki jim niso ustrezala, so navajali, kako jih je nekaj potegnilo nazaj k delu, ob katerem so se bolje počutili. Od tod prisproda sidra.

5.3 TIPI KARIERNIH SIDER

Pojem karierno sidro označuje področje, ki ima za posameznika tak pomen, da se mu ne bi nikakor odrekel. Schein, 1978 (po Brečko, 2001a) je z modelom kariernih sider pojasnjeval, da kadri izbirajo v svojem razvoju najbolj zaželeno razvojno pot, imenovano karierno sidro. Karierna sidra niso zgolj motivacija, vendar je v tem opisu upošteval tudi naslednje dejavnike: samozaznavo talentov in sposobnosti, motivov in potreb ter samospoznavo stališč in vrednot. Součinkovanje vseh teh dimenzij pripelje do notranje zasidranosti – usidranja.

Koncept, ki ga Schein ponuja v svoji raziskavi, lahko resnično služi kot model za načrtovanje osebne kariere, še posebej zato, ker se je izkazalo, da se dejansko ne spreminja radikalno. Torej bi lahko takrat, ko se odločamo za prvi poklic, preverili svoje karierno sidro in se na tej podlagi bolje odločili.

Na podlagi longitudinalne študije in pogovorov o zgodovini kariere več sto ljudi na različnih stopnjah kariere je Schein razvrstil sidra v osem oziroma devet kategorij: tehnično-funkcionalna sposobnost, menedžerska sposobnost, samostojnost/neodvisnost, varnost/stabilnost, podjetniška ustvarjalnost, poslanstvo/predanost, čisti izziv in življenjski slog.

Opisi posameznih sider se začnejo s splošnimi značilnostmi sidra, nadaljujejo pa se z vprašanji, kako usmerjamo posamezne tipe, in predstavitevijo vrst dela, ki so zaželena za posamezen tip kariernega sidra (Brečko, 2001a: 44 – 50).

1. Tehnično-funkcionalno sidro

Nekateri posamezniki ugotovijo, da imajo velik dar, obenem pa tudi močno motivacijo za določeno specifično vrsto dela. Tisto, kar jim da pravi zagon, je udejanjanje tega daru in zadovoljstvo ob zavesti, da so izvedenci. To se lahko zgodi na kateremkoli delovnem področju. Istovetijo se z vsebino svojega dela, tehničnimi in funkcionalnimi področji, na katerih so uspešni in razvijajo svoje spretnosti.

Posamezniki, ki so tehnično-funkcionalno zasidrani, se posvetijo specializaciji in podcenjujejo funkcijo generalnega menedžerja, čeprav so pripravljeni biti funkcionalni menedžerji, če jim to omogoča, da ostanejo v stiku s svojim strokovnim področjem.

Vrsta dela. Najpomembnejša značilnost dela, ki si ga želijo pripadniki te skupine je, da jim pomeni izziv. Če pri njem ne preskušajo svojih zmožnosti in spretnosti, se jim kmalu zazdi dolgočasno in poniževalno, zato se začnejo ozirati po drugih nalogah. Njihov občutek lastne vrednosti je odvisen od tega, ali izkazujejo svoj talent, zato potrebujejo naloge, ki jim to omogočajo. Druge morda zanima kontekst dela, za to skupino pa je najbolj bistvena vsebina dela. Na njihovo motivacijo pomembno vpliva priznanje s strani kolegov iste stroke.

2. Menedžersko (vodstveno) sidro

Nekateri posamezniki med napredovanjem svoje kariere ugotovijo, da jih zanima vodenje kot tako in da imajo sposobnosti, ki jih mora imeti menedžer. Želijo se dvigniti tako visoko v organizaciji, da bodo odgovorni za odločitve v zvezi s politiko organizacije in strateškimi odločitvami.

Nasprotno kot tehnično-funkcionalno zasidranim tem posameznikom specializacija predstavlja past, saj menijo, da je nujno poznavanje različnih področij. Ko pridejo v organizacijo, si večina želi napredovati. Z izkušnjami postane jasno, da potrebujejo poleg visoke motivacije, tudi analitične sposobnosti, sposobnost medosebnega in medskupinskega sporazumevanja ter čustveno inteligentnost.

Vrsta dela. Želijo imeti veliko odgovornosti, pestro, dopolnjujoče se delo, polno izzivov in možnosti za vodenje. Za njihovo delovno mesto je pomembno, da jim omogoča, da se preko svojega dela lahko istovetijo z organizacijo. Želijo si napredovanja do višjih ravni odgovornosti, možnosti za vodenje, sodelovanja pri uspehu podjetja in visok dohodek.

3. Sidro samostojnosti/neodvisnosti

Posamezniki s kariernim sidrom samostojnosti in neodvisnosti imajo potrebo, da bi delali po svoje, v skladu s svojim tempom in merili. Ne prenesejo omejitev, ki jim jih nalagajo pravila, postopki, delovni čas, predpisana oblačila in druge norme v organizaciji. Če morajo izbirati med trenutnim delom, ki dopušča samostojnost, in boljšim, pri katerem bi se morali tej samostojnosti odpovedati, raje obdržijo prvo.

Nagibajo se k neodvisnim poklicem, kot je svetovanje, ali pa se usmerijo na področja s sorazmerno visoko stopnjo samostojnosti, kot so na primer raziskave in razvoj, prodaja na terenu, obdelava podatkov ipd.

Vrsta dela. Najraje imajo jasno opisano, časovno določeno delo na svojem strokovnem področju. Sprejemljive in pogosto tudi zaželene so pogodbene ali projektne oblike dela; lahko za polovični ali polni delovni ali celo občasno. Pri delu si želijo jasno določene cilje, hkrati pa proste roke pri izbiri sredstev in poti dela. Ne prenesejo, da mu nadrejeni »diha za ovratnik«; lahko se strinja s cilji organizacije, vendar hoče potem imeti mir.

4. Sidro varnosti/stabilnosti

Vsakdo potrebuje določeno stopnjo varnosti in stalnosti; za nekatere pa je to v njihovi karieri tako pomembno, da je dominantno pri vseh kariernih odločitvah.

Taki posamezniki velikokrat iščejo službo v organizacijah, ki zagotavljajo trajanje delovnega razmerja, imajo ugled, se izogibajo odpuščanju ljudi, imajo dobre pokojninske sheme in programe ugodnosti ter slovijo po tem, da so močne in zanesljive. Tako so zanje pogosto privlačne službe v vladi in državni upravi. Odgovornost za upravljanje svoje kariere so posamezniki s tem kariernim sidrom pripravljene prepustiti delodajalcem. V zameno za trajanje delovnega razmerja so pripravljene, da jim drugi določajo, kaj naj delajo, koliko naj potujejo, kje naj živijo in kako pogosto naj zamenjajo delovno mesto. V očeh ambicioznih posameznikov so ljudje s sidrom varnosti in stabilnosti neambiciozni in boječi.

Vrsta dela. Najraje imajo stabilno, predvidljivo delo. Delovne razmere so jim v primerjavi z bistvom dela veliko pomembnejše. Elementi notranje motivacije jim ne pomenijo toliko kot povišanje plače, izboljšanje delovnih razmer in podobne ugodnosti. Veliko jim pomeni priznanje za njihovo lojalnost in stalni delovni učinek. Vsaka organizacija potrebuje posameznike, ki so zasidrani v varnosti in tehnično-funkcionalni sposobnostih.

De Long (Custodio, 2000 po Balažek, 2002) je v svojih raziskavah ugotovil, da lahko karierno sidro varnosti/stabilnosti razčlenimo na dve neodvisni sidri: na sidro organizacijske varnosti in sidro lokacijske stabilnosti.

Sidro organizacijske varnosti

Karierno sidro organizacijske varnosti je značilno za posameznike, ki sprejemajo tako poklicno kariero, kot jim jo določi organizacija.

Sidro lokacijske stabilnosti

V skupino ljudi s kariernim sidrom lokacijske stabilnosti uvrščamo tiste posameznike, ki so pripravljene prehajati iz ene organizacije v drugo, da bi tako ostali na določenem lokacijskem področju.

5. Sidro podjetniške ustvarjalnosti

Posamezniki s sidrom podjetniške ustvarjalnosti že v začetnih obdobjih ugotovijo, da v njih prevladuje potreba po lastnih poslih, ki jih usmerja k razvijanju lastnih izdelkov ali storitev, k odpiranju novih organizacij s finančnimi transakcijami ali k preoblikovanju že uveljavljenih poslov v skladu s svojo vizijo. Merilo uspeha je ustvarjanje denarja.

Veliko posameznikov sanja o lastnem poslu, vendar je za podjetniško zasidrane ljudi značilno, da začnejo že kmalu uresničevati te sanje, saj pogosto začnejo ustanavljati manjša podjetja, ki jim prinašajo denar, že v zgodnji mladosti. Ta zagnanost največkrat izhaja iz zgledov, ki so jih pridobivali v podjetniški družini.

Pomembno je, da razlikujemo to karierno sidro od sidra, ki temelji na neodvisnosti in samostojnosti. Skupina s sidrom podjetniške ustvarjalnosti se od skupine s sidrom samostojnosti in neodvisnosti razlikuje po izraziti težnji po dokazovanju, da zmorejo ustvariti posle. Motivira jih širjenje posla in s tem kopičenje bogastva.

6. Sidro poslanstva/predanosti

Nekateri ljudje se odločijo za poklic zaradi vrednot, ki jih želijo uresničiti pri svojem delu. Njihove odločitve v zvezi s kariero temeljijo na želji, da bi tako ali drugače izboljšali svet. Vrednote, kot so delo z ljudmi, služenje človeštvu ali pomoč lastnemu narodu, so lahko močna karierna sidra. Posameznike s tem sidrom ponavadi najdemo v poklicih, ki pomagajo drugim, in sicer poklic zdravnika, medicinske sestre, socialne delavke, učitelja in duhovnika.

Seveda pa ni nujno, da navedeni poklici temeljijo na sidru poslanstva in predanosti, kot tudi ni izključeno, da se to sidro pojavi na kateremkoli drugem poklicu, saj je predanost značilna tudi za posameznike v poslovnem menedžmentu in na organizacijskem področju.

Vrsta dela. Posamezniki s to vrsto kariernega sidra si želijo delo, ki jim omogoča vplivanje na organizacijo ali družbo v smislu njihovih vrednot. Želijo si priznanja tako s strani strokovnih krogov kot tudi s strani nadrejenih. Pomembno jim je, da so njihove vrednote sprejete v širšem krogu ljudi.

7. Sidro čistega izziva

Večina ljudi išče v času kariere določeno raven izzivov; vendar je za posameznike s kariernim sidrom čisti izziv to najpomembnejše. Uspeh pomeni za njih premagovanje nemogočih ovir, reševanje nerešljivih problemov, zmaga nad močnimi nasprotniki. Imajo predstavo, da lahko osvojijo karkoli in kogarkoli. Ko napredujejo, iščejo čedalje večje izzive, pri čemer ni pomembno, iz katerega področja izhaja. Ne smemo jih zamenjati s tehnično-funkcionalnimi tipi, saj jim ni pomembno, na katerem področju se pojavi problem.

Vrsta dela. Pri njih so področje dela, vrsta podjetja, plačilni sistem, napredovanje in priznanja drugotnega pomena. Bistveno je vprašanje, ali bodo na delovnem mestu imeli priložnost preizkušati svoje zmogljivosti. Če takih nenehnih izzivov ni, se pričnejo dolgočasiti in postanejo nejevoljni. Glavni motiv jim zato predstavlja raznolikost dela.

8. Sidro življenjskega sloga

Na prvi pogled se zdi pojem življenjskega sidra nelogičen. Ljudem, ki jim je življenjski slog bistvenega pomena, naj bi bila kariera nepomembna, zato naj ne bi imeli kariernega sidra. Toda tudi te posameznike lahko uvrstimo v okvir kariernih sider. Vse več ljudi, motiviranih za oblikovanje uspešne kariere, obenem dodaja pogoj, da mora biti ta kariera v skladu z njihovim življenjskim slogom. Pri tem ne gre le za uravnoteženje osebnega in poklicnega dela življenja, temveč za širše vprašanje povezanosti zadovoljevanja potreb posameznika, družine in kariere.

Posamezniki z omenjenim sidrom pri svojem delu na prvo mesto postavljajo prožnost, saj so pripravljeni delati v organizaciji, vendar pod pogojem, da imajo ob pravem času na voljo prave možnosti. Potovanja ali selitve pridejo v poštev samo takrat, ko to ustreza njihovi družini, polovični delovni čas, če to zahtevajo življenjske razmere, študijski dopust, porodniški dopust za mater in očeta, možnost dnevnega varstva za otroke (ki postaja nujno za vse več družin, v katerih sta zaposlena oba starša) in za otroke, ki živijo samo z enim od staršev, gibljiv delovni čas, delo doma med običajnim delovnim časom ipd. Na posameznike s sidrom življenjskega sloga lahko organizacija pozitivno vpliva z odnosom, ki odraža spoštovanje do osebnih in družinskih zadev in ki omogoča pristno pogajanje o psihološki pogodbi.

Kot eno specifičnih področij tega kariernega sidra avtor omenja vse manjšo pripravljenost na selitev. Na začetku se je zdelo, da je to vidik sidra varnosti, vendar je postajalo vse očitnejše da posameznikom, ki se ne marajo seliti, ni toliko do varnosti in zanesljivosti, temveč je pri njih v ospredju povezovanje osebnih, družinskih in delovnih zadev.

5.4 ALI OBSTAJAJO ŠE DRUGA KARIERA SIDRA?

Dosedanje raziskave kažejo, da lahko večino ljudi opišemo z značilnostmi osmih opisanih sider (Schein, 1990: 29 – 30). Ta sidra je moč prepoznati v različnih poklicih. Vprašanje, ali obstajajo še druga karierna sidra, se nanaša na sidra, ki so orientirana na moč, raznolikost, ustvarjalnost ali organizacijsko identiteto.

Avtor predpostavlja, da sta moč in ustvarjalnost univerzalni potrebi in se v različnih sidrnih skupinah izražata različno. Tako na primer tehnično-funkcionalen posameznik izraža moč z velikim znanjem in spretnostmi, podjetnik z ustvarjanjem organizacije, generalni direktor s položajem, posameznik, usmerjen v poslanstvo, z moralnim prepričevanjem in tako naprej. Podobno se lahko v posamezni kategoriji posebej izrazi tudi ustvarjalnost.

Podobno velja tudi za raznolikost, za katero avtor meni, da ne more biti posebno sidro, saj jo lahko posameznik pridobi na različne načine; in sicer s samostojnostjo, menedžerskimi izzivi, podjetniško dejavnostjo ali življenjskim slogom.

5.5 ALI IMA LAHKO POSAMEZNIK VEČ KARIERNIH SIDER?

Karierno sidro je opisano kot nekaj, čemur se posameznik ne bi odrekel niti v primeru težke odločitve. Schein (1990: 33) pravi: »Ta opredelitev dopušča eno sidro - en sklop darov, vrednot in motivov, ki je na vrhu posameznikove lestvice pomembnosti«. Vendar avtor poudarja, da mnoge situacije v karieri omogočajo, da izpolnimo več sklopov darov, motivov in vrednot. Izbira tako odpade in ne moremo ugotoviti, kaj je v resnici na vrhu naše vrednostne lestvice. Da bi v taki situaciji določili svoje sidro, se moramo postaviti pred hipotetične možnosti, v katerih bi bili prisiljeni izbirati. Večina posameznikov na tak način opredeli svoje sidro. V primeru, da ni jasno izraženo nobeno od sider, je možno, da posameznik še nima dovolj življenjskih izkušenj, da bi razvil stališča o tem, kaj je zanj zares pomembno. Avtor priporoča posameznikom, ki se znajdejo v takšni situaciji, da raziščejo svoje odzive na različne situacije s sistematično izbiro delovnega mesta.

5.6 ALI SE SIDRA SPREMINJAJO?

Raziskave še niso podale dovolj dokazov o spreminjanju kariernih sider. Na podlagi petnajstletne raziskave Schein (1990: 35) sklepa, da so sidra stalna. Posameznik lahko zamenja službo, podjetje ali celo kariero, toda karierno sidro ostane isto. Schien (2001) pravi, da spremembo sidra lahko povzročijo samo nove izkušnje, vendar ponavadi z izkušnjami sidro postane še bolj diferencirano in kompleksno. Redko se zgodi, da posameznik zamenja kategorijo kariernega sidra. Karierna sidra so del posameznikove podobe o sebi, zato je stalnost kariernih sider pričakovana. Ko posameznik spozna, v čem je dober, kaj želi in ceni, običajno ostane zvest tej podobi. Posamezniki, ki v srednjih letih dramatično spremenijo kariero, skušajo uresničiti tisto, kar je bilo že ves čas njihovo sidro; preprosto nikoli niso imeli priložnosti, da bi naredili, kar so si resnično želeli. Z velikimi spremembami skušajo uresničiti tisto, kar je bilo že ves čas njihovo pravo karierno sidro.

5.7 USKLAJEVANJE POTREB POSAMEZNIKA IN ORGANIZACIJE – PSIHOLOŠKA POGODBA

Usklajevanje potreb mora biti skupna odgovornost posameznikov in organizacij.

Koncept kariernih načrtov mora biti zasnovan tako, da omogoča optimalno usklajevanje razvojnih interesov, potreb in želja podjetja z individualnimi oziroma osebnimi razvojnimi potrebami, interesi in željami posameznika. Tako moramo vsako karierno pot proučevati iz dveh zornih kotov, in sicer iz zornega kota posameznika in zornega kota vodstva oziroma organizacije. Iz zornega kota posameznika pomeni kariera osebni in profesionalni razvoj, s stališča organizacije pa pomeni ustvarjanje delovnih mest, s katerimi se bodo posamezniki identificirali. Isti dogodek ima za posameznika na eni in organizacijo na drugi strani povsem drugačen pomen. Vstop v novo delovno okolje predstavlja za posameznika prekinitve učnega procesa in prehod iz socialne vloge učenca v vlogo odraslega, ki je postal na eni strani odgovoren za

svoje materialno stanje, na drugi pa pomeni začetek procesa pridobivanja znanja v praksi. Za organizacijo je to proces uvajanja in usposabljanja za delo, socializacija s pomembnimi organizacijskimi vrednotami in preizkušanje posameznikovih sposobnosti in spretnosti z namenom izbire ustreznega delovnega mesta. Z vidika posameznika je organizacija okolje, ki mu lahko pomaga pri razvoju njegove kariere, ali pa ga pri tem ovira. Drugače povedano, organizacija predstavlja učno okolje, ki lahko spodbuja ali zavira učenje. To učno okolje ni tako zaščiteno kot šolsko okolje. Posameznik se mora zavedati, da se cilji organizacije ne ujemajo vedno z njegovimi kariernimi cilji. Simbioza individualnih in organizacijskih ciljev je večkrat precej zapletena in tudi konfliktna (Konrad, 1999: 87 – 90).

Omenjeni proces lahko vidimo kot proces pogajanj med posameznikom in organizacijo, ki vodi k sklenitvi (formalne ali neformalne) psihološke pogodbe, v kateri se definira, kaj lahko posameznik prispeva k organizaciji, kaj organizacija od njega pričakuje in kaj mu organizacija nudi v zameno. Gre za proces usklajevanja samouresničevanja in osebnega razvoja v lastno korist in v skupno korist organizacije. Ugotoviti moramo, kakšna je povezava oziroma razkorak med željami, interesi, vrednotami posameznika na eni in organizacije na drugi strani. Razkorak med tema dvema stranema vodi v nezadovoljstvo, neučinkovitost in v končni fazi do odhajanja najboljših kadrov iz podjetja. Zato je zelo pomembno, da karierno planiranje povežemo s strateško poslovnimi potrebami organizacije in s tem skušamo doseči čim večjo usklajenost med potrebami posameznika in podjetja.

Kaj lahko stori posameznik? Posameznikova osnovna odgovornost je, da razišče svoje prioritete in se o tem pogovori z delodajalcem. Posameznik mora jasno komunicirati z organizacijo in se razumno odločiti. Nerealno je pričakovati od organizacije, da bi v njihovem imenu sprejemala dobre odločitve v zvezi s posameznikovo kariero. Vsakdo se mora zavedati, da je sam odgovoren za razvoj svoje kariere.

Kaj pa je naloga organizacij? Organizacije bi morale pri razvoju zaposlenih ustvariti prožnejše oblike kariere, sisteme nagrajevanja in motiviranja. Takšni prožni sistemi lahko zadovoljijo raznolike potrebe zaposlenih na enakem delovnem mestu. Tudi nadrejeni bi morali spoznati svoje karierno sidro oziroma svoje vrednote, motive, interese, saj bi bili tako zgled za podrejene.

Jasno je treba določiti, kaj organizacija pričakuje od posameznika, ki dela kariero. Organizacije bi morale bolje razčleniti specifične značilnosti posameznih delovnih mest in jih jasno predstaviti tistim, ki želijo narediti kariero oziroma zasesti določeno delovno mesto. Če se posameznik dobro pozna, nima pa dovolj informacij o tem, kakšne naloge bo moral opravljati na določenem delovnem mestu, se ne more pametno odločiti. Če želi organizacija postaviti posameznike na ustrezno mesto, mora jasneje opredeliti, kaj potrebuje in bolje načrtovati delovna mesta ali vloge.

Z drugimi besedami: osrednja tema pri razvoju kariere je, kako se potrebe posameznika ujemajo s potrebami organizacije. To je zapleteno področje, saj se posamezniki med seboj zelo razlikujejo. To kaže tudi raziskava o kariernih sidrih. Obenem pa se med seboj razlikujejo tudi organizacije. Njihove potrebe se spreminjajo, ker se spreminja okolje delovanja. Usklajevanje dveh tako dinamičnih procesov je dokaj težavno.

5.8 KRITIČNI POGLED NA TEORIJU KARIERNIH SIDER S SKLEPNIMI MISLI

Organizacija bo uspešna le, če bodo v njej delali uspešni in zadovoljni posamezniki. Veliko ljudi spozna, da delo, ki ga opravljajo, ne zadovoljuje njihovih potreb. S tem izgubita oba, organizacija in posameznik. Pri vsem tem je pomembno spoznanje, da postaja posameznik vse bolj odgovoren za razvoj lastne kariere. To ga zavezuje k temu, da ugotovi in ozavešči svoje prednosti, pomanjkljivosti, sposobnosti, darove in navsezadnje tudi vrednote ter osebna prepričanja, ki ga vodijo v življenju.

Schein nam ponuja sistematičen model kariernih sider kot podlago za spoznavanje samega sebe in vrste dela, ki bi ga glede na svoje kompetence lahko opravljali najbolje. Pravi, da je to najboljše izhodišče za doseg zadovoljstva posameznika pri delu in s tem uspešnosti organizacije. Koncept kariernih sider ima še posebno težo pri načrtovanju kariere posameznika zato, ker se dejansko ne spreminja radikalno.

V današnjem času hitrih sprememb in nenehnega prilagajanja se pojavi tudi dvom v teorijo kariernih sider. Smiselno je spoznanje, v čem je posameznik dober, kaj ga veseli in temu primerno zasede delovno mesto. Problem predstavlja predvsem možnost uresničevanja kariernega sidra skozi celotno delovno kariero. Kako je mogoče, da bo imel posameznik skozi celotno kariero takšno delovno mesto, ki ustreza njegovemu kariernemu sidru, če pa se na drugi strani poudarja, da bomo morali v karieri zamenjati ne samo organizacijo, temveč tudi poklic? Permanentne spremembe, ki jih povzročajo tehnološki razvoj, demografske spremembe in globalizacija, zahtevajo nenehno prilagajanje posameznika tudi na poklicnem področju. Zamenjava poklica ne pomeni nujno, da bo posameznik ostal zasidran v svojem sidru, kar po teoriji povzroča nezadovoljstvo.

Vprašljiva je tudi Scheinova ugotovitev o stalnosti oziroma nespreminjanju kariernih sider. Avtor pravi, da posameznik spozna, v čem je dober, kaj si želi oziroma ceni in v tej smeri deluje celo poklicno kariero. Kako si lahko razlagamo to trditev z usklajevanjem kariere z različnimi življenjskimi obdobji, socialnimi vlogami oziroma socialnim okoljem posameznika? Karierne odločitve posameznika so v tesni povezavi z biosocialnimi stopnjami v njegovem življenju. V vsakem življenjskem obdobju se pred posameznika postavljajo različne socialne vloge in s tem identitete v vlogah, ki od njega zahtevajo različna pričakovanja in mu postavljajo določene norme delovanja (Ule, 2004: 335 – 340). Na primer v obdobju tridesetih let je v ospredju poroka, urejanje bivališča, ustvarjanje družine in vzgoja otrok. Predpostavljamo, da ima posameznik v tem obdobju drugačna pričakovanja in interese glede delovne kariere kot jih bo imel v obdobju med štiridesetim in petdesetim letom, ko bodo te obveznosti že mimo in se bo lahko posvetil karieri oziroma odločil za nove delovne izzive. Predvidevamo, da je posameznikom v obdobju tridesetih let pomembno usklajevanje med družinskimi obveznostmi in kariero, stalnost in varnost zaposlitve. Zaradi omenjenih socialnih vlog in interesov pričakujemo, da bomo v omenjenem obdobju zasledili več sider življenjskega sloga, organizacijske varnosti in lokacijske stabilnosti; med štiridesetimi in petdesetimi leti pa več vodstvenih sider, sider čistega izziva in podjetniške ustvarjalnosti.

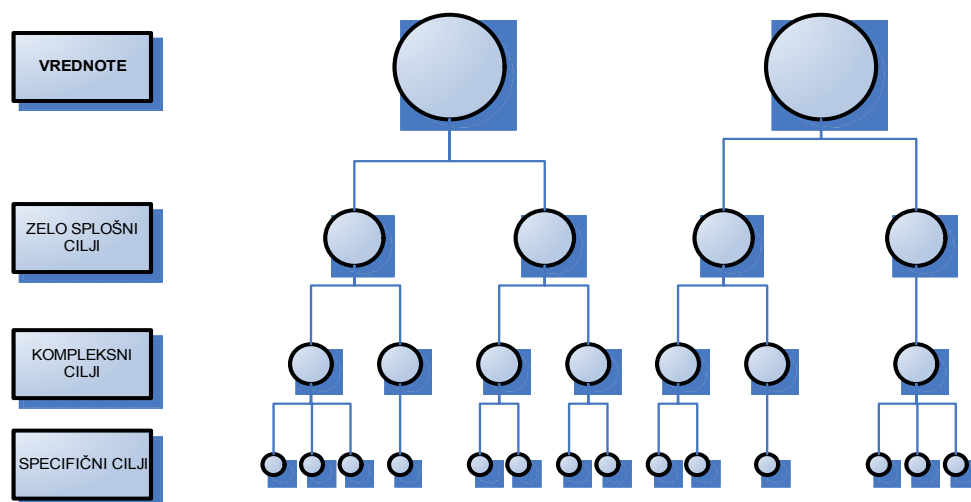
Poleg tega lahko določena socialna ali družbena okoliščina odločilno vpliva na spremembo vrednostnega sistema, interesov, stališč, kar ima za posledico tudi spremembo kariernega sidra. V podjetju, ki se nahaja izven intenzivnega trga delovne sile in v katerem izvajajo racionalizacijo stroškov, ki ima za posledico zmanjševanje delovne sile, bomo zagotovo srečali več posameznikov z izraženim sidrom varnosti in stabilnosti, kot v organizaciji, ki mora znati obdržati ključne kadre in jim zato ponuja možnost razvoja in različne bonitete.

Za zaključek kritike še sledeča misel: Če izhajamo iz predpostavke, da posameznik nima samo enega interesnega področja in s tem kariernega sidra, na katerem želi delovati celo življenje, lahko rečemo, da bo odločitve prilagodil socialni vlogi oziroma situaciji in na podlagi tega izbral v danem trenutku najbolj primerno karierno odločitev.

6. VREDNOTE

6.1 VREDNOTE KOT IZRAZ MOTIVACIJE

Vrednote si lahko predstavljamo kot generalna pojmovanja in prepričanja o pojavih, h katerim si prizadevamo oziroma nam predstavljajo neke vrste cilje, ideale. Musek opredeli vrednote kot: »posplošena in relativno trajna pojmovanja o ciljih in pojavih, ki jih visoko cenimo, ki se nanašajo na široke kategorije podrejenih objektov in odnosov in ki usmerjajo naše interese in naše vedenje kot življenjska vodila« (Musek, 2000: 9). Tako vrednote predstavljajo posebno vrsto motivacijskih ciljev, ki so zelo splošeni in hkrati visoko cenjeni. Motivacijskih ciljev je cela vrsta, od zelo konkretnih, specifičnih do najbolj splošnih. Konkretni motivacijski cilji niso vrednote. Vrednote so motivacijski cilji najvišjega hierarhičnega reda. Vrednote ne odražajo toliko trenutne motivacijske naravnosti, ampak relativno trajno, dolgoročno naravnost (Pogačnik, 2002: 13).



Slika 2: Vrednote kot motivacijski cilji

Vir: Musek, 2000: 10

Podobno, vendar daljšo opredelitev vrednot podajata tudi Schwartz in Blisky, ki pojmujeta vrednote kot: »(a) pojmovanja ali prepričanja o (b) zaželenih končnih stanjih ali vedenjih, ki (c) presegajo specifične situacije, (d) usmerjajo in vodijo izbiro ali pa oceno ravnanj in pojavov in (e) so urejena glede na relativno pomembnost« (Schwartz in Blisk, 1987 po Musek, 2000). Avtorja opozarjata na motivacijski vidik vrednot in menita, da so vrednote kot posebne vrste ciljev povezane z različnimi interesi (individualni in/ali kolektivni) in z različnimi motivacijskimi področji (uživanje, varnost, storilnost, samousmerjanje, socialna prilagojenost, prosocialno obnašanje, socialna moč in zrelost).

Karierna sidra v prvi vrsti določajo posameznikove vrednote. Zato sodi poznavanje le-teh med najpomembnejše informacije o posameznikovi motivaciji. Karierna sidra tako temeljijo na motivaciji za opravljanje določene vrste dela oziroma nam kažejo motivacijsko naravnost posameznika.

Pojem motiviranja pogosto razumemo kot nekaj koristnega, podobnega čarobnemu prahu, ki ga potresemo po ljudeh, da nenadoma pridobijo moč in postanejo pripravljeni za delovanje v naši zeleni smeri (Keenan, 1996: 67). V resnici pa je motivacija nenavadno preprost pojem, saj zadeva vprašanja, kako ravnati z ljudmi in kako doseči, da bi bili zadovoljni s svojim delom. Mnogo težje je odgovoriti na vprašanje, kako doseči, da bo njihovo delovanje usklajeno s potrebami podjetja.

Odgovor lahko najdemo v poznavanju kariernih sider, ki omogočajo usklajevanje potreb posameznika in organizacije. To je lahko za delodajalca ključ pri ohranjanju visoke motivacije in pripadnosti pri zaposlenih, ki ima za posledico dolgoročno uspešnost podjetja.

V empiričnem delu se bodo poleg kariernih sider pri mladih ključnih kadrih ugotovljale tudi njihove osebne vrednote. Ugotovljalo se bo tudi, ali obstaja med določenimi kariernimi sidri in osebnimi vrednotami statistično pomembna povezava.

6.2 OPREDELITVE VREDNOT

Z vrednotami se srečujemo vsak dan in povsod. Z njimi se ukvarjajo skoraj vse družbene vede, od političnih ved, ekonomije, antropologije, zgodovine, filozofije, psihologije do sociologije. Posledično imamo najrazličnejša pojmovanja in definicije tega pojma. Že znotraj ene same družboslovne vede zasledimo različne opredelitve.

Naloga se bo naslanjala predvsem na psihološka pojmovanja, saj gre za opredelitev vrednot kot izraz človekove motivacije ter vpliv individualnih vrednot na posameznikovo spoznavno in čustveno vedenje.

Ena najbolj preprostih in starejših definicij (**Krech, Crutchfield in Ballachey** 1962, po Musek, 2000) opredeljuje vrednote kot verovanja o tem, kaj je zaželeno in dobro in kaj je nezaželeno in slabo.

Klockhohn (Musek, 1993: 72) vrednote označuje: »kot pojmovanje zaželenega, ki vplivajo na to, kako se ljudje odločajo za akcije in ocenjujejo pojave«.

Pri nas se s proučevanjem vrednot ukvarjata psihologa Musek in Pogačnik. Oba sta podala svojo definicijo, v kateri poudarjata motivacijsko vlogo vrednot.

Pogačnik pravi, da so "vrednote pojmi o temeljnih kategorijah zaželenega za: posameznika, družbeno skupino, celotno družbo oziroma v splošnem za živa bitja, ki so edina motivirana."

V svojem bistvu so vrednote kognitivne reprezentacije človekovih motivov. To niso neposredne zaznave potreb niti ne drugi občutki, ampak gre za pojme, z razumom predelane predstave o tem, kaj je za posameznika dobro in zaželeno. Vrednote so brezpogojno zaželeno in to vsem ljudem. Pomembnost vrednot lahko presojamo samo relativno - v odnosu do drugih vrednot. Vrednot ni zelo veliko, saj so to najširše motivacijske kategorije. Osebnih vrednot je toliko, kolikor je temeljnih motivov človeka (Pogačnik, 2002a: 9 – 11).

Musek pravi, da si vrednote lahko zamišljamo kot vrednostne kategorije, ki predstavljajo cilje oziroma ideale in si zato zanje močno prizadevamo. Vrednote pojmuje kot posplošena in relativno trajna pojmovanja o ciljih in pojavih, ki

- jih visoko cenimo;
- se nanašajo na široke kategorije podrejenih objektov in odnosov in
- usmerjajo naše vedenje (Musek, 1993: 72 – 73).

Musek je leta 2000 izdal publikacijo z naslovom Nova psihološka teorija vrednot, v kateri je opozoril, da še vedno ni ustreznega celovitega teoretskega modela vrednot. Njegov teoretski model zato zajema strukturni vidik vrednot, razvojni vidik vrednot, vidik univerzalnosti in medkulturne veljavnosti vrednot, vidik povezanosti vrednot z drugimi pomembnimi psihološkimi, osebnostnimi in demografskimi spremenljivkami, vidik vloge vrednot v življenju (doživljanju, obnašanju in odločanju) posameznika, vidik spreminjanja in oblikovanja vrednot v odnosu do pomembnih sprememb in prehodov v družbeni sferi (družbenopolitične, ekonomske, socialne spremembe in tranzicije), vidik vloge vrednot v integralnem delovanju osebnosti (v delovanju strukture jaza, identitete in samopodobe) in kavzalni, etimološki in sistemsko determinacijski vidik vrednot.

Vsi avtorji (Musek, 1993 in 2000) vrednote povezujejo s pojmovanjem zaželenega, pomembnega in opozarjajo na njihovo kompleksno strukturo. Vrednote imajo motivacijsko, spoznavno in čustveno komponento.

Posamezne vrednote se med seboj združujejo in povezujejo, kar vodi do hierarhičnega reda vrednot. Vrednote so urejene s pravili in strukturo. Tako moramo definicijam vrednot dodati tudi različne klasifikacije vrednot.

6.3 KLASIFIKACIJE IN MERSKE LESTVICE VREDNOT

Že v antiki je **Aristotel** (Musek, 1993: 81 – 85) ločeval razumske (um, modrost ipd.) in značajske (pogum, prijateljstvo ipd.) vrednote. V **starem Rimu** so navajali tri osnovne vrednote: lepo, dobro in resnično; **zgodnje krščanstvo** je prineslo še drugo trojico vrednot: vera, upanje in ljubezen. Vse te vrednote so imele duhovni značaj.

Šele **Nietzsche** je postavil nekakšno kontrapozicijo tem klasičnim antičnim in krščanskim vrednotam, ki bi jih v njegovi terminologiji označili kot apolonske vrednote (vrednote kulture, omike, ravnovesja, reda, harmonije ipd.) in spregovoril tudi o »barbarskih« - dionizičnih vrednotah (moč, svoboda, oblast ipd), ki onim stojijo nasproti.

Za starejše klasifikacije velja, da so teoretične narave in izhajajo iz filozofske in teološke paradigme, saj so se empirične raziskave vrednot pojavile dokaj pozno. Nekateri avtorji so v novejšem času iz njih izpeljali večje število empirično podprtih klasifikacij (Musek, Lešnik, 2002: 13).

V strokovni literaturi najdemo veliko različnih klasifikacij vrednot. Posamezne klasifikacije se med seboj zelo razlikujejo, predvsem glede na kriterij, ki ga je posamezni avtor uporabil za razlikovanje. Kluckhohn našteva osem vidikov klasifikacije vrednot, ki so v psihologiji najpogostejši (Musek, 1993: 90 – 92):

- modalnost vrednot (pozitivne – negativne),
- vsebina vrednot (estetske, moralne, spoznavne ipd),
- intencionalni značaj vrednot (terminalne – instrumentalne),
- posplošenost vrednot (generalne – specifične),
- intenziteta vrednot (centralne – periferne),
- eksplicitnost vrednot (eksplicitne – implicitne),
- obseg vrednot (idiosinkratične, skupinske, kulturne) in
- organiziranost vrednot (izolirane, integrirane, hierarhizirane).

Tako kot pri definiciji bo v nadaljevanju podana Muskova in Pogačnikova klasifikacija vrednot ter njuni merski lestvici.

6.3.1 Muskova klasifikacija in merska lestvica vrednot

Musek (1991: 233 – 256) je na podlagi lastnih raziskav podal klasifikacijo, v kateri loči tri glavne kategorije vrednot in njihove podkategorije:

Osebne vrednote:

- vrednote osebne harmonije (dobrota, notranje zadovoljstvo)
- hedonske vrednote (zabava, prosti čas, užitki, avanturizem)

- duhovne vrednote (spoznavanje, lepota)
- individualne vrednote (ugled, moč, uveljavljanje)
- socialne vrednote (ljubezen, zvestoba, prijateljstvo)
- samoaktualizacijske vrednote (osebna rast, ustvarjanje)

Medosebne vrednote

- vrednote miru in harmonije (sreča, blagostanje, mir)
- vrednote družinskega življenja (družinska sreča, razumevanje)
- vrednote avtoritete in socialnega reda (red, zakoni, morala)
- demokratske vrednote (pravičnost, napredek, enakopravnost)
- vrednote nacionalne vezanosti (patriotizem, narodni ponos)

Nadosebne vrednote

- religiozne vrednote (vera, svetost, odrešenje)
- vrednote transcendence (harmonija z naravo, mistične vrednote)

Avtor je v letu 2000 predstavil novo, še izčrpnjšo klasifikacijo vrednot, v katero je zajel nekatere nove vrednotne kategorije. Ta klasifikacija nam pomaga razumeti, kako vrednote razvrščajo in grupirajo ljudje v vsakdanjem življenju. Na najvišjem nivoju se vrednote delijo na dve vrednotni makrokategoriji (dionizične in apolonske); ti se delita naprej na dva vrednotna tipa in slednji še naprej na vrednotne kategorije srednjega obsega. Raziskave so pokazale na veliko enotnost glede vrednotnih kategorij največjega in večjega obsega. Pri kategorij srednjega obsega pa je število nihalo med osem in trinajst, zato so najbolj pogosto ugotovljene kategorije srednjega obsega podčrtane (Musek, 2000: 28 – 29).

Največji obseg (velekategorijska)	DIONIZIČNE VREDNOTE		APOLONSKE VREDNOTE	
	VEDONSKE	POTENČNE	MORALNE	IZPOLNITVENE
Vrednotne kategorije srednjega obsega	<u>čutne</u> zdravstvene varnostne	<u>statusne</u> <u>patriotske</u> <u>legalistične</u>	<u>tradicionalne</u> <u>družinske</u> <u>societalne</u>	<u>kulturne</u> estetske aktualizacijske <u>spoznavne</u> <u>verske</u>
Posamezne vrednote	zabava, udobje, spolnost, zdravje, varnost,...	ugled, denar, uspeh, domovina, zakoni,...	poštenost, dobrota, ljubezen, partner, enakost,...	ustvarjanje, lepota, samouresničitev, znanje, modrost,...

Slika 3: Nova klasifikacija vrednot

Vir: Musek, 2000: 29

Muskova konstrukcija lestvice vrednot (MLV) je nastala na podlagi najpomembnejših psiholoških in filozofskih psiholoških teorij in modelov vrednot različnih avtorjev. Pomemben vir je bilo avtorjevo raziskovanje (klasifikacija vrednot). V obširnejši obliki obsega lestvica 54, v reducirani pa 31 vrednot.

V empiričnem delu bo uporabljena Pogačnikova lestvica osebnih vrednot (LOV). Muskova klasifikacija in merska lestvica je bila opisana, ker se Pogačnik v mnogih zadevah navezuje nanjo.

6.3.2 Pogačnikov strukturni model vrednot in njegova lestvica merjenja vrednot

Pogačnik (2002a: 17), ki se v osnovi naslanja na Muskovo teorijo, je predlagal novo strukturo vrednotnega prostora osebnih vrednot, ki je podlaga njegovi Lestvici osebnih vrednot (LOV).

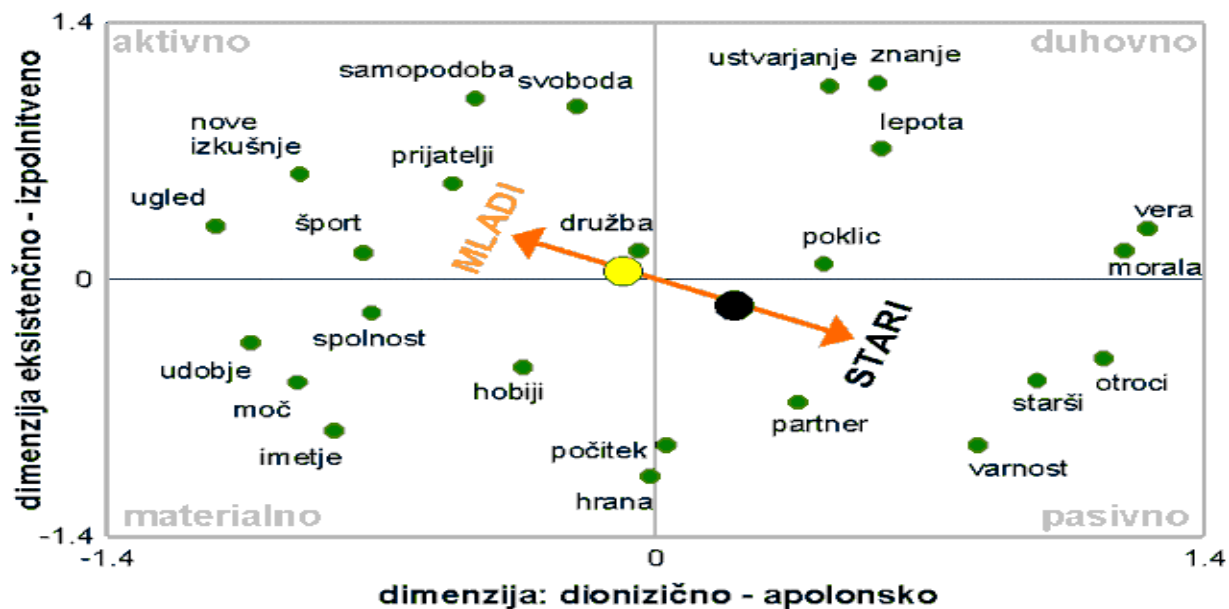
Muskova lestvica vrednot (MLV) obsega tako osebne kot tudi nekatere družbene vrednote. Pogačnikov model pa se nanaša samo na osebne vrednote. Pri Muskovem modelu se na posamezen motiv nanaša več vrednot, Pogačnik pa meni (2002b: 40), da znotraj enega motiva ne smemo postavljati več vrednot. Pravi tudi, da pri Muskovem modelu ni najbolj jasno, kakšna je morebitna polarizacija širših in ožjih vrednotnih kategorij. Vprašanje je pomembno, ker govoriti o dveh makro kategorijah pomeni, da v ozadju ležita dva sklopa zakonitosti; govoriti o eni bipolarni dimenziji pa, da je v ozadju samo en proces ali zakonitost, ki vpliva na pozicioniranje vrednot. Pogačnik opozarja še na eno nevarnost, in sicer na pojem hierarhija vrednot. Hierarhija vrednot ne pomeni, da so ene vrednote višje, druge nižje oziroma nekatere bolj pomembne za človeštvo, kot druge. Pri vrednotah velja načelo pluralizma.

Pogačnikovi raziskovalni rezultati kažejo (2002a: 17), da je na najvišjem nivoju vrednotni prostor strukturiran okrog dveh bipolarnih makrodimenzij; in sicer eksistenčno – izpolnitveno (E – I) in dionizično – apolonično (D – A). Na nižjem nivoju obstajajo skupki vrednot ožjega obsega. Če 24 vrednot, ki jih vsebuje LOV združujemo glede na podobnost dobimo skupke vrednot kot so: potenčne vrednote (ugled, udobje, moč, imetje), čutne vrednote (počitek, hrana), družinske (partner, varnost, starši, otroci), versko – moralne vrednote (vera, morala), duhovne (ustvarjanje, znanje, lepota), izpolnitvene (samopodoba, svoboda) itd.

Pogačnik govori o veliki ločnici človekove motivacije na eni strani na osebno korist in zadovoljstvo; na drugi strani pa na altruizem, občečloveško skupnost in kulturo (D – A). To dimenzijo bi lahko poimenovali tudi individualizem – kolektivizem. Obstaja še druga makrodimenzija, ki jo na eni skrajnosti opredeljujejo bazične, eksistenčne vrednote, na drugi pa vrednote izpolnitve (E – I).

Omenjeni model vrednotnih makrodimenzij omogoča, da združimo spoznanja o človekovi motivaciji. »Formula« se glasi: »vsi temeljni motivi in s tem vrednote so pomembni za eksistenco (E) in izpolnitev (I) posameznika (D) in njegov odnos do človeške skupnosti (A)« (Pogačnik, 2002a: 17)

Model nakazuje, kako si nasproti stojita materialistična in duhovna orientacija. Materialistične vrednote so dionizično – eksistenčne; duhovne pa apolonično – izpolnitvene. Druga diagonala pa razlikuje starejše ljudi od mlajših. Pri starejših prevladujejo tradicionalne in družinske vrednote, pri mlajših pa vrednote aktivnosti in avtonomije.



Slika 4: Strukturni model vrednot

Vir: Pogačnik, 2002a: 17

Pogačnik je leta 1987 na podlagi raziskav izdelal lestvico vrednot poimenovano **Lestvica individualnih vrednot (LIV)**. Leta 2002 je predstavil nekoliko razširjeno in izpopolnjeno verzijo – **Lestvica osebnih vrednot (LOV)**, za katero velja, da so vrednote na njej medsebojno odvisne.

Lestvica osebnih vrednot je psihodiagnostični pripomoček, ki omogoča hiter vpogled v motivacijsko strukturo mladostnikov in odraslih. Posamezniki vrednote na lestvici presojujejo kot življenjska vodila, kot tiste idealizirane cilje, h katerim je v življenju vredno težiti (več pri metodah dela).

6.4 VREDNOTE V ODNOSU DO SPOLA, STAROSTI IN IZBIRE ŠOLANJA TER POKLICA

Musek je v svoji raziskavi (2000) ugotavljal vpliv vrednot na pomembne življenjske odločitve, kot so odločitve v zvezi s šolanjem in izbiro poklica. To hipotezo je s svojimi raziskavami tudi potrdil – vrednote je označil kot življenjska vodila.

Vrednotne usmeritve imajo pomembno vlogo v našem življenju, zato ne preseneča, da so povezane z vsemi pomembnimi demografskimi spremenljivkami (kot so spol, starost, izobrazba, zakonski stan, število otrok itd.) in tudi z odločitvami o šolanju in poklicni usmeritvi.

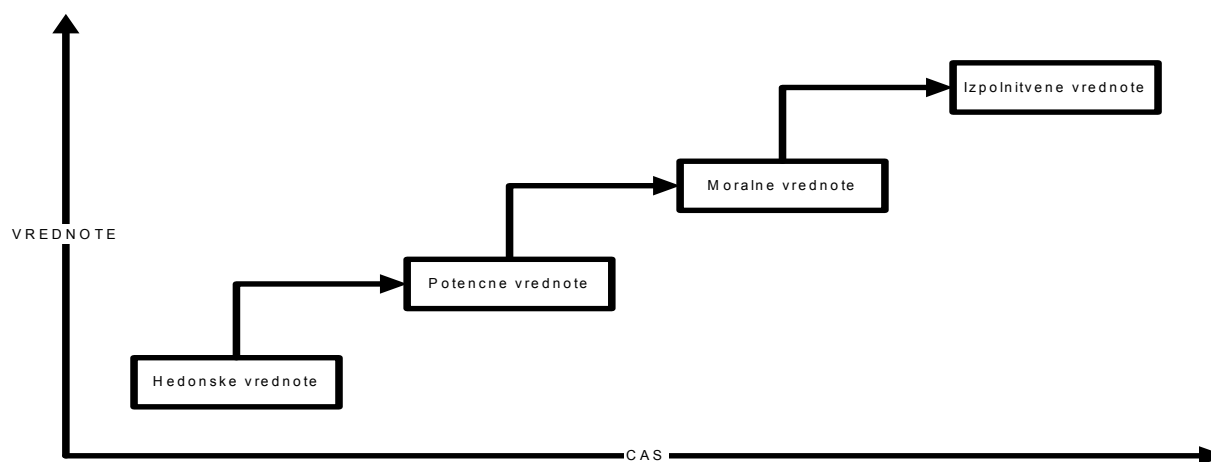
Vrednote in spol

Muskove raziskave (2000: 149) so pokazale, da ženske v primerjavi z moškimi bolj cenijo apolonske vrednote, na bolj specifičnem nivoju pa moralne in nato socialne, družinske, societalne in varnostne vrednote. To so vrednote, ki so povezane s čustvenim in duhovnim življenjem, altruizmom in medsebojnim

razumevanjem. Moški v primerjavi z ženskami bolj cenijo nekatere dionizične oziroma hedonske, potenčne, čutne, statusne in patriotske vrednote. Gre za vrednote, ki so povezane z dosežki, ustvarjalnostjo, spolnostjo, čutnim uživanjem, nacionalno vezanostjo in mogoče tudi z družbenim redom in zakoni.

Vrednote in starost

Musek navaja (2000: 83 – 89), da se vrednotna usmerjenost spreminja v razvojnih obdobjih odraslega človeka. Tako ugotavlja, da mlajši višje postavljajo hedonske in potenčne vrednote, starejši pa se usmerjajo bolj k apolonskim vrednotam. Med slednjimi s starostjo predvsem narašča pomen izpolnitvenih vrednot, medtem ko za moralne vrednote avtor ugotavlja, da ostajajo nespremenjene. Na splošno meni, da se v posameznikovem vrednotnem razvoju kaže prehajanje od dionizične proti apolonski usmeritvi. Isti avtor govori o obstoju razvojne hierarhije vrednot, v kateri naj bi posameznik skozi življenjska obdobja prehajal iz nižjih vrednotnih usmeritev k višjim. To hierarhijo prikazuje s spodnjo shemo:



Slika 5: Razvojna hierarhija vrednot,

Vir: Musek, 2000: 88

Vrednote, izbira šolanja in poklica

Ker se v vrednotah zrcali in integrira interesna in motivacijska usmerjenost posameznika, ni dvoma, da bodo vrednote udeležene tudi pri odločitvah za šolanje, študij in poklic.

Rezultati Muskovke raziskave (2000: 235 – 237) so prepričljivo potrdili močno prepletenost vrednot z izbiro študijske usmeritve. V raziskavo je bilo vključenih 611 študentov obeh spolov iz enajstih fakultet Univerze v Ljubljani, in sicer iz Filozofske fakultete, Teološke fakultete, Akademije za glasbo, Fakultete za strojništvo, Akademije za gledališče, režijo, film in televizijo, Biotehniške fakultete, Fakultete za družbene vede, Fakultete za matematiko in fiziko, Pedagoške fakultete, Pravne fakultete in Medicinske fakultete.

Apolonska usmeritev prevladuje pri študentih Akademije za glasbo in teološke fakultete; najmanjša pa je pri študentih Biotehniške fakultete, Fakultete za družbene vede in Fakultete za matematiko in fiziko.

Nasprotno je pri študentih Teološke in Pedagoške fakultete najmanjša dionizična usmeritev, ki pa je največja pri študentih iz Fakultete za strojništvo, Fakultete za družbene vede in Pravne fakultete. Bolj natančno: moralna orientacija se najbolj odraža pri študentih Teološke fakultete, Akademije za glasbo in Akademije za gledališče, režijo, film in televizijo; najmanj pa pri študentih Biotehniške fakultete, Fakultete za družbene vede in Fakultete za matematiko in fiziko. Izpolnitvena usmeritev je najmočnejša pri študentih Akademije za glasbo in Akademije za gledališče, režijo, film in televizijo, najmanj pa je izražena pri študentih Biotehniške fakultete, Fakultete za družbene vede in Fakultete za matematiko in fiziko. Potenčna in statusna usmeritev je močna pri študentih Fakultete za družbene vede, Fakultete za strojništvo in Pravne fakultete; šibka pa pri študentih Teološke in Biotehniške fakultete. Rezultati se tako okvirno ujemajo z delitvijo študijskih smeri na družboslovne, humanistične, naravoslovne, medicinske in tehnične; nikakor pa ne gre za popolno prekrivanje. Predvsem odražajo stopnjo enotnosti vrednotnega konteksta strok, ki jih študirajo na posameznih fakultetah.

Vrednote so po Muskovih rezultatih lahko pomemben napovedovalec smeri študija in posledično poklica. Na izbiro študija oziroma poklica poleg vrednotne usmeritve vplivajo še drugi dejavniki, kot so sposobnosti, specifični interesi, pobude staršev, vrstnikov, družinska tradicija, modnost poklica itd. Vendar je zelo malo verjetno, da bi nekdo izbral poklic, ki je v popolnem nasprotju z njegovo vrednotno hierarhijo. To bi pomenilo, da je za svoj življenjski cilj izbral nekaj, kar mu na vrednotni lestvici pravzaprav malo pomeni. Psihološko gledano pa je to praktično nemogoče. Ko se odločamo za poklic, je zelo verjetno, da bomo to odločitev uskladili z našimi vrednotnimi orientacijami. Pri poklicni izbiri tako primerjamo vrednotni okvir potencialnih poklicev z našim vrednotnim sistemom in rezultat te primerjave je eden izmed dejavnikov poklicne izbire.

Če so vrednote življenjska vodila, potem je razumljivo, da jih bomo povezovali z našimi življenjskimi izbirami. Izbiri študija in poklica pa nedvomno uvrščamo med najpomembnejše odločitve v našem življenju.

7. USKLAJEVANJE KARIERE Z OSTALIMI PODROČJI ŽIVLJENJA

Pri načrtovanju osebne kariere moramo poleg usklajevanja potreb, vrednot med posameznikom in organizacijo, upoštevati tudi ostala področja, ki so pomembna v njegovem življenju - družino, skupnost, hobije, učenje ipd.

Omenjena problematika vzpostavljanja uravnoveženosti je prisotna tako pri moških kot pri ženskah, ne glede na to ali imajo otroke ali ne. Ti problemi so bili v preteklosti bolj na ramenih moških, toda danes postajajo ravno tako ali še pomembnejši za ženske. Predvsem ženske so tiste, ki morajo znati uravnovati razmerje med družino, delom in socialnim okoljem. Uravnoveženost delo – življenje pomeni vzpostavljanje ravnovežja med delom in med drugimi pomembnimi stvarmi v življenju (Černigoj Sadar in Lewis, 2001).

Organizacije bodo lahko dolgoročno učinkovite samo, če bodo svojim zaposlenim omogočale uravnoveženost dela z ostalimi področji življenja. To bodo dosegle z (Černigoj Sadar in Lewis, 2001):

- upoštevanjem potreb ljudi v različnih življenjskih obdobjih,
- ustvarjanjem enakovrednih možnosti,

- upoštevanjem različnosti,
- obojestranskim priznanjem pravic in dolžnosti (delodajalec – delojemalec),
- zaupanjem med zaposlenimi na vseh nivojih,
- omogočanjem fleksibilnega dela ter
- doseganjem poslovnih in družbenih koristi.

Uspešnost strategij usklajevanja je odvisna od vključitve le-teh v organizacijsko strategijo, podpore vodstva, dobrih zgledov, pripravljenosti na spremembe, socialne odgovornosti organizacije oziroma od organizacijske kulture.

Prakse usklajevanja dela in ostalih področij življenja lahko razvrstimo v štiri skupine (Černigoj Sadar in Lewis, 2001):

1. različne oblike dela (fleksibilni delovni čas, delo na domu, delo na daljavo ipd.);
2. ugodnosti za zaposlene, ki skrbijo za druge (informacije o pomočeh, finančne pomoči ipd.)
3. dodatni dopusti (dopust za nego, študijski dopust ipd.) in
4. neposredne vzpodbude (družini prijazna politika, politika enakih možnosti, osebni razvojni načrti, usposabljanje ipd.).

Černigoj Sadar in Lewis (2001) pravita, da lahko iščemo najbolj pogoste ovire za usklajevanje dela z ostalimi področji življenja v pripisovanju obrobne pomena tej problematiki, nerešljivosti problema in v stališču, da to zadeva ženske in mlade družine ter v povezovanju dolgega delovnika s produktivnostjo.

Problematika usklajevanja dela z ostalimi področji življenja je še izrazitejša pri družinah, kjer imata oba partnerja zahtevno kariero (Černigoj Sadar, 1993: 173 – 179). V takih primerih je pomembno, da sta partnerja fleksibilna pri delitvi dela v družini in da se ne ozirata na stereotipna mnenja o družinskih vlogah.

Uravnoveženost med delom in ostalimi področji življenja se razlikuje v različnih življenjskih obdobjih. Brečko (2001b: 60 – 61) pravi, da je načrtovanje življenjske poti v tesni povezavi z njegovim biosocialnim stanjem in vpliva na njegove odločitve v zvezi s kariero. Starejši sistemi načrtovanja karier, ki so jih snovali v organizacijah, so imeli veliko slabost, saj so temeljili na predpostavki, da lahko posameznika iztrgamo iz zasebnega življenja, od njegove družine in mu moramo omogočiti le poklicni razvoj. Takrat se je kariera obravnavala izključno za moški del populacije. Ko so raziskave o osebostnem razvoju odraslih napredovale in je kariera postala pomembna tudi za ženske, je kazalo vse jasneje na to, da so delo, družina in posameznikovo samozavedanje v tesni povezavi in da vsi ti dejavniki močno vplivajo tudi na karierno pot. Te povezave preprosto ne moremo več ignorirati, saj na delo ne prihaja le del posameznika, ampak je njegova uspešnost odvisna od psihofizičnega stanja, na katerega vplivajo vsi dogodki v njegovem življenju. Vsako življenjsko obdobje ima svoje posebnosti oziroma zahteva soočanje z določenimi problemi, ki vplivajo na odločitve v zvezi s kariero. Karierni cikel je tako tesno povezan z biosocialnimi stopnjami v posameznikovem življenju. Za teoretično podlago koncepta biosocialnega cikla je Brečkova vzela Eriksonovo teorijo stopenjskega razvoja osebnosti (Erikson, 1959, 1963 po Brečko, 2001). Izhajal je iz psihoanalize in svojo teorijo osebostnega razvoja utemeljil na podlagi individualnih študij primerov, pri čemer je opazoval načine, kako so posamezniki reševali krizo v določenih življenjskih obdobjih. Ko govorimo o kariernih odločitvah, ne moremo mimo osebostnega razvoja posameznika, ki ga določajo

genetski in sociopsihološki dejavniki. Karierni cikel je tako v tesni povezanosti z biosocialnimi stopnjami v posameznikovem življenju. Eriksonovi teoriji stopenjskega razvoja osebnosti so sledili številni raziskovalci, ki so poskušali na podlagi njegove teorije določiti specifične življenjske naloge v posameznih obdobjih. Vsi ugotavljajo, da je večina življenjskih nalog v tesni povezavi s starostjo oziroma biološkimi spremembami in družbenimi oziroma kulturnimi normami. V vsaki starosti družba pričakuje od posameznika nekaj drugega. Brečkova (2001b: 63 – 66) je tako skušala podati kronološki pregled življenjskih nalog, od obdobja adolescence do posameznikove biološke smrti.

1. Obdobje med 20 in 30 letom: Prva velika prelomnica je za posameznika prehod iz adolescence v svet odraslosti, ko se iztrga iz vezi družine in stopi v svet odraslih. Ustvari si družino in hkrati gradi kariero. Kljub temu, da je pred njim veliko zahtevnih nalog, je to tudi čas velikega entuziazma, idealizma z veliko notranje energije, kar mu olajšuje premagovanje težav.
2. Prehod v 30. leta: Obdobje samoocenjevanja: kje sem, kaj sem dosegel, ali se moje delo sklada z mojimi vrednotami, pričakovanji ipd. Delo, poroka, skrb za vzgojo otrok, finančne in druge obveznosti zmanjšujejo idealizem dvajsetih let in potiskajo posameznika v različne odločitve. Posameznik postaja vse stabilnejši ali pa se popolnoma preusmeri. Zato je to pogosto tudi obdobje večjih in pomembnejših kariernih odločitev, saj prav v obdobju tridesetih let največ posameznikov menja ne le službo, ampak tudi poklic. Ob sprejemu teh odločitev se začne obdobje razmeroma stalnih obveznosti.
3. Pozna trideseta oziroma zgodnja štirideseta leta: V tem obdobju veliko posameznikov doživlja krizo srednjih let. Obveznosti, ki izhajajo iz prejšnjega obdobja so večinoma izpolnjene, vendar so posledice teh obveznosti pogosto v nasprotju z mladostniškimi sanjami in ambicijami. V tem času je tudi največ ločitev. Naučiti se morajo živeti s posledicami preteklih odločitev. Otroci odraščajo, več je prostega časa. Ponovno postanejo bolj odprti do družbe in novih izzivov.
4. Pozna štirideseta in zgodnja petdeseta leta: To je čas, ko se veliko posameznikov (staršev) sooča z odhodom otrok od doma. Še posebej je to težavno za nezaposlene matere (gospodinje), ki se ob odhodu otrok spoprijemajo s spremenjenimi odnosi s partnerji. Razviti morajo nov vzorec komuniciranja, saj imajo le še drug drugega. Po odhodu otrok od doma posamezniki spoznajo, da so sami odgovorni za svoje življenje. V tem obdobju se sprejemajo tudi zadnje odločitve glede kariere (napredovanje, popolna zamenjava ali nazadovanje). V obdobju poznih štiridesetih let obnovijo stare socialne mreže, kar jim omogoča ponovno zadovoljstvo. Obenem je to prvo srečanje s procesom staranja, ki je posledica upada telesne energije in motoričnih sposobnosti. Srečujejo se tudi s konkurenco iz vrst mlajših generacij. To je čas, ko se je potrebno pričeti pripravljati na obdobje upokojitve in spremembo življenjskega sloga, ki izhaja iz drugačnega finančnega, socialnega in zdravstvenega statusa.
5. Obdobje po 60. letu: To je obdobje velikega prehoda, povezanega z upokojitvenim statusom. Lažje je za tiste, ki so finančno priskrbljeni in dobrega zdravja. Hujše je za tiste, ki se jim standard življenja bistveno spremeni. Na splošno se v tem obdobju večajo zdravstvene težave, kar vodi v večjo odvisnost od drugih. Srečujejo se z doživljanjem smrti bližnjih prijateljev ali življenjskega partnerja. Če se posameznik uspešno prebije skozi različne naloge v starosti, se nauči ceniti modrost in izkušnje ter kljub upadu fizičnih sposobnosti vidi svoje življenje kot plodno oziroma koristno preživet čas.

Posledice neuravnoteženega življenja so za družbo in organizacijo skrb zbujaajoče. Za družbo to pomeni razpad družin, večja obolevnost, zasvojenost ipd. Za organizacijo pa slabo vzdušje, absentizem, fluktuacijo, nesreče pri delu. Prav zato je smiselno omenjeni problematiki posvečati več pozornosti. Z uspešnim usklajevanjem pridobita tako posameznik kot organizacija.

8. POMEN OBLIKOVANJA UČINKOVITEGA SISTEMA ZA RAZVOJ IN UPRAVLJANJE KARIER KLJUČNIH KADROV V ORGANIZACIJI

Velike spremembe na področju dela in življenja so narekovale potrebo po ustreznih programih, ki bi omogočili prilagoditev posameznika in organizacije novim zahtevam. Zanimanje za kariero je naraslo predvsem zaradi nekaterih demografskih, tehnoloških, družbenih in ekonomskih značilnosti, kot so (Cvetko, 2002: 91): staranje delovne populacije, vedno kasnejše upokojevanje, večanje potrebe po samopotrjevanju pri delu, tehnološko zahtevnejša delovna mesta, ploščata organizacijska shema.

S pojmom sistem za razvoj in upravljanje kariere poudarimo skrb za osebni razvoj posameznika in usmerjanje s strani organizacije ter koordinacijo prizadevanj posameznika in organizacije glede kariere. S pojmom razvoj kadrov imamo v mislih izobraževanje in različne kadrovske postopke kot so razporejanje, napredovanje, motiviranje ipd., s katerimi skušamo pospeševati rast in razvoj zaposlenih.

Glavni cilj današnjega sistema za razvoj in upravljanje karier kadrov je spremeniti obstoječo organizacijsko kulturo, v novo razvojno kulturo, ki je primerljiva z 'učecho se organizacijo', s katero se je ukvarjal Peter Senge. Slednji je učecho se organizacijo opredelil z 'organizacijo, ki nenehno povečuje svoje kapacitete z uresničevanjem svoje prihodnosti' (Cvetko, 2002: 89). Prisotna je zahteva po spremembi organizacijske kulture tako v organizaciji kot pri posamezniku. **Vsak posameznik je sam odgovoren za vodenje lastne kariere**, kar zahteva od zaposlenih večjo fleksibilnost in samoiniciativnost. Da bi to lahko dosegli, mora biti proces razvoja kariere del poslovne dejavnosti oziroma integriran v strateške cilje organizacije.

8.1 MODEL ZA RAZVOJ IN UPRAVLJANJE KARIERE

V nadaljevanju bo opisan celovit model sistema za razvoj in upravljanje kariere, ki so ga definirale tri ameriške strokovnjakinje za karierni razvoj. Leibowitz, Farren in Kaye so prikazale štiri korake za oblikovanje učinkovitih sistemov za upravljanje karier: pri tem so prvi trije namenjeni ustvarjanju spremembe (potreba, vizija in akcijski plan), četrti pa ohranjanju spremembe (Leibowitz, Farren in Kaye, 1986 po Cvetko, 2002). To je organiziran, formaliziran in planiran koncept, s katerim poskušamo doseči ravnovesje med individualnimi in organizacijskimi potrebami na ravni človeških virov. Gre za stalen proces, v katerem so jasno določene odgovornosti zaposlenih, menedžerjev in organizacije:

- **Zaposleni** so odgovorni za razvoj lastne kariere, kar pomeni, da morajo ugotoviti svoje sposobnosti, vrednote in interese. Z vodji se morajo pogovoriti o svojih pričakovanjih ter poiskati informacije o kariernih možnostih in na podlagi tega določiti karierne cilje.

- **Menedžerji** so zelo pomemben člen pri razvijanju karier zaposlenih, saj morajo zagotoviti podporo pri planiranju kariere ter jih spodbujati za sprejemanje odgovornosti za lastno kariero. Svojim sodelavcem morajo zagotavljati dovolj povratnih informacij o delu ter jim »odpirati vrata«.
- **Organizacija** je odgovorna za informiranje zaposlenih o poslanstvu, politiki in strateških ciljnih razvoja. Nuditi jim mora pomoč pri izobraževanju, samooceni ter z učinkovitim sistemom razvoja kadrov zagotavljati številne možnosti razvoja in napredovanja.

S sistemom za razvoj kariere uvajamo spremembo v organizacijo, to pa je težavno delo, ker imajo ljudje odpor do sprememb. Zato je potrebna postopnost pri uvajanju. V nadaljevanju so podane 4 faze modela za razvoj in upravljanje kariere (Cvetko, 2002: 107 - 169).

8.1.1 Ocenitev potreb in sedanjega sistema

Za opredelitev obstoječega stanja je potrebno najprej narediti analizo potreb v organizaciji.

Opredelitev specifičnih potreb organizacije in opredelitev ciljnih skupin

Za opredelitev specifičnih organizacijskih potreb, ki se navezujejo na ciljne skupine lahko uporabimo različne tehnike za zbiranje podatkov. Avtorice predlagajo različne metode, kot so analiza poročil, intervjuji, vprašalniki, ker je to najbolj učinkovito. Pri ugotavljanju specifičnih potreb se:

- pregleda obstoječe podatke zaposlenih;
- zbere informacije o kariernem razvoju posameznika (intervjuji sodelavcev);
- pridobi kompleksne informacije o organizacijskih potrebah in ciljnih skupinah pri različnih skupinah zaposlenih (vodstvu organizacije, linijskih vodjih, kadrovskih strokovnjakih).

S tem želimo opredeliti, kateri problemi, vprašanja oziroma ciljne skupine so najbolj pomembne za organizacijo, da se z njimi začnemo ukvarjati. Identificira se več ciljnih skupin, vendar se izbere tiste, ki so za organizacijo oziroma posameznika najbolj pomembne oziroma ključne. Identifikacija ciljnih skupin kot tudi specifičnih problemov usmerja in vpliva na vodenje programa za upravljanje karier.

Uspešna identifikacija potreb, problemov, ciljne skupine je ključni korak za uspešnost sistema za razvoj in upravljanje kariere.

Ocenjevanje obstoječih kadrovskih sistemov

Izhodišče postavitve modela za upravljanje karier so obstoječe kadrovske strukture (kadrovska politika, postopki, formalni sistemi), ki jih je potrebno opredeliti in vgraditi v nov sistem razvoja kadrov, ki mora podpirati vizijo organizacije.

Avtorice so te strukture človeških virov zelo sistematično opredelile in povezale v proces razvijanja kariere. Strukture človeških virov so temeljne sestavine v procesu razvoja kariere. Proces razvoja kariere se preko štirih pojavnih aspektov (organizacijsko in individualno informiranje in planiranje, pridobivanje dela ter

razvoj in nagrajevanje) in njim pripadajočih struktur človeških virov povezuje v celoto in tako povezuje posamezne sestavine v medsebojno odvisnost, kjer ima vsaka svoj vpliv.

Strukture človeških virov po Leibowitz, Farren in Kaye (Cvetko, 2002: 113 – 115):

- Strateško planiranje nam daje smernice za razvoj kariere in organizacije. Z njim skušamo uskladiti bodoče potrebe organizacije po kadrih in po razvoju ključnih kadrov. Pri uskladitvi kariernega plana posameznika in organizacije je zelo pomembna odprta komunikacija med vodstvom in zaposlenimi.
- Napovedovanje: pomaga zaposlenim, da svoje karierne cilje planirajo v skladu z organizacijskimi potrebami in da razumejo, katere sposobnosti bodo za organizacijo v prihodnjih letih ključne.
- Nasledstveno planiranje: je formalni ali neformalni proces določitve možnih kandidatov za potrebe na ključnih delovnih mestih. Posamezni vodja določi in potem uvaja namestnika za prevzem njegove funkcije.
- Inventura sposobnosti: je v primerjavi z bodočimi organizacijskimi potrebami tesno povezana s kariernim razvojem.
- Ocenjevanje uspešnosti: je medsebojni razgovor med vodji in zaposlenimi, s katerim se na podlagi predhodno dogovorjenih ciljev ocenjuje pretekla uspešnost na delu ter določijo novi cilji in naloge. To je za posameznika in vodje priložnost za pridobitev koristnih povratnih informacij.
- Karierne poti: vsebujejo podatke o zaposlitvenih priložnostih znotraj organizacije, iz katerih lahko ugotovimo možnosti za vertikalno ali horizontalno napredovanje, prerazporeditve v druge oddelke, nazadovanja ipd. Na podlagi analize kariernih poti lahko zaposleni ugotovijo realne možnosti za razvoj.
- Opis dela: vsebuje opise nalog, dolžnosti in pristojnosti, ki se nanašajo na posamezno delo. Na podlagi opisov del lahko posameznik ugotovi, ali mu določeno delo ustreza.
- Notranja objava prostih delovnih mest: omogoča mobilnost kadrov znotraj organizacije in s tem onemogoča izgubo sposobnih kadrov, ki si želijo zamenjavo področja dela.
- Politika zaposlovanja: vsebuje rekrutiranje, premeščanje in napredovanje zaposlenih. Navezuje se na dodeljevanje dela in premike zaposlenih v organizaciji. Zaposleni lahko planirajo svojo kariero le, če poznajo organizacijsko politiko.
- Trening in izobraževanje: omogočata, da zaposleni pridobijo nove sposobnosti in znanja, ki jim omogočajo doseganje večjih uspehov na delovnem mestu in s tem uspešno nadaljevanje kariere.
- Nagrajevanje in beneficije: so tesno povezani z razvojem kadrov. Poleg denarnih nagrad (osnovna plača, stimulacije, skupinske nagrade, izobraževanje) in drugih posebnih ugodnosti (dodaten dopust, zavarovanje, udeležba pri dobičku) poznamo tudi nematerialne ugodnosti, kot so večja avtonomija na delu, večanje avtoritete, delovni izzivi, statusni simboli (večja pisarna, parkirni prostor, titule).

Najboljše organizacije so sposobne podrobneje opredeliti procese razvoja kariere, postaviti sistem za delovanje tega procesa in zagotoviti dober servis. Samo na tak način lahko zagotavljamo dolgoročno zadovoljstvo zaposlenih in posledično povečevanje uspešnosti in konkurenčnosti podjetja.

Prilagajanje sistema za upravljanje kariere organizacijski kulturi

Programi za razvoj kariere morajo ustrezati organizacijski kulturi. Schein pravi (Schein, 1983 po Cvetko, 2002), da organizacijska kultura predstavlja vzorec predpostavk (norme, poslovno obnašanje, politika, obleka), ki so se v organizaciji oblikovale z namenom spopadanja z zunanjimi problemi in zagotavljanjem notranje integracije.

Za uvajanje sistema za razvoj kariere so pomembne naslednje značilnosti organizacijske kulture: poslovni plani morajo biti javni; omogočen mora biti lahek dostop do informacij; komunikacija mora biti dvosmerna in grajena na zaupanju; podpirati se mora razvoj; mobilnost, obogatitev dela.

S spoznanjem obstoječe organizacijske kulture in strukture naredimo prvi korak k uspešnemu uresničevanju sistema razvoja kadrov, ki predstavlja organizacijsko in kulturno spremembo.

8.1.2 Oblikovanje vizije in plana akcij

Ko ugotovimo potrebe na področju razvoja zaposlenih sledi faza oblikovanja vizije, s katero določimo smer in možnosti razvoja organizacije in njenih zaposlenih. Oblikovati jo moramo realno, saj nam to zagotavlja večjo možnost uspeha.

Prenos teorije o planiranju in razvoju karier iz modela v prakso

Vizijo oblikujemo na teoretičnih osnovah. Največ teorij o karieri izhaja iz psihologije in sociologije. Najnovejše teorije upravljanje kariere proučujejo interdisciplinarno. V četrtem poglavju je podan pregled starejših in novejših teoretičnih konceptov o kariernem razvoju. Ker na področju teorij o razvijanju kariere še ni izdelane enotne tipologije, ne moremo reči, katera izmed opisanih teorij je najbolj uporabna. Uporaba ustrezne teoretične podlage je odvisna od specifičnih potreb in ciljne skupine, strukture človeških virov, organizacijske kulture ipd.

Pri proučevanju različnih teorij je ocenjena kot najbolj primerna Scheinova teorija, ki je podrobno opisana v petem poglavju. Prednost omenjene teorije je v dvosmernem povezovanju posameznikovih potreb s potrebami organizacije, kar je ključ za obojestransko zadovoljstvo in uspešnost.

Ukrepi, ki povezujejo individualne in organizacijske potrebe so analiza dela, izbiranje, uvajanje, ocenjevanje dela in razvojnega potenciala, napredovanje, svetovanje, izobraževanje ipd.

Izbor učinkovitih ukrepov za zaposlene in organizacijo

Avtorice Leibowitz, Farren in Kaye pravijo, da je izbor ustreznih ukrepov za razvoj kariere odvisen od cilja posameznika ali skupine, doseženega razvoja in organizacijske kulture. Postavile so model s štirimi vprašanji, ki vključujejo vsa potrebna znanja in spretnosti za upravljanje kariere posameznika:

Prvo vprašanje »*Kdo sem?*« opozarja na pomen samoocentive, ki je osnova pri planiranju kariere. To so ukrepi, s katerimi posameznik identificira svoje vrednote, stališča, prednosti, znanja ipd. Drugo vprašanje

»**Kakšnega me vidijo drugi**« nakazuje na pridobitev povratnih informacij o delu in razvojnih potencialih od svojih nadrejenih. S tretjim vprašanjem »**Kateri so moji cilji**« poskuša posameznik proučiti možnosti in si postaviti realne cilje razvoja. Za to pa potrebuje dovolj informacij o možnostih razvoja v organizaciji. Četrto vprašanje »**Kako lahko dosežem svoje cilje**« vodi k oblikovanju kariernega razvojnega plana, ki mora biti sestavljen po fazah.

Za uspešno planiranje kariere je potrebno odgovoriti na vsa vprašanja. Pri tem so posamezniku lahko v pomoč različni svetovalni centri, projektni timi ipd. Proces planiranja kariere ponavadi poteka v treh oblikah aktivnosti (Cvetko, 2002: 125 – 127):

1. Skupinske aktivnosti, v katerih se posamezniki učijo planirati svojo kariero. Najpogostejši obliki sta *seminar ali delavnica* in *video*. Najbolj uporabljena skupinska oblika je seminar ali delavnica, ki ponavadi vsebuje naslednje dele: samoanalizo, analizo organizacije ter planiranje ukrepov.
2. Med aktivnosti s podporo uvrščamo *individualno svetovanje* in *mentorstvo*. Individualno svetovanje o karieri vsebuje razpravljanje o posameznikovih interesih, ciljih, pri čemer se kadrovske strokovnjak poslužuje različnih metodoloških pripomočkov (testi). To je formalno svetovanje. Poznamo pa tudi neformalno svetovanje, kot so neformalni pogovori s poklicnimi kolegi, prijatelji, družino ali nadrejenimi. Mentorstvo nudi pomoč pri povezavi plana in uresničitvi le-tega.
3. S samostojnimi aktivnostmi, kot so razni priročniki za samostojno planiranje kariere in računalniški programi si posameznik sam pomaga pri razvoju lastne kariere. Z njimi lahko sam opravi samoanalizo in razmišlja o svojih prednostih in slabostih.

Najbolje je uporabiti kombinacijo različnih metod, ki so usklajene s potrebami ciljne skupine. Učinkovitost programov za planiranje kariere je poleg ustreznosti uporabljenih metod odvisna tudi od podpore vodstva, pripravljenosti nadrejenih za sodelovanje pri planiranju karier zaposlenih, povezanosti kadrovske funkcije z ugotavljanjem razvojnih potreb organizacije.

Vključevanje nadrejenih v razvoj karier zaposlenih

Nadrejeni imajo danes vedno bolj pomembno vlogo pri razvoju karier zaposlenih. Avtorice pravijo, da organizacije, v katerih nadrejeni pomagajo svojim zaposlenim pri kariernih problemih, dosegajo večjo usklajenost med sposobnostmi zaposlenih in potrebami organizacije, večjo privlačnost organizacije za potencialne kadre, izboljšavo kadrovskega sistema ter možnost dolgoročnega planiranja kadrov. Vodje morajo biti osveščeni, usposobljeni in motivirani.

Nadrejeni postanejo učinkoviti »razvijalci karier«, če razvijejo pri sebi štiri vloge, in sicer mentorja, ocenjevalca, svetovalca in priporočitelja (Cvetko, 2002: 129):

Vloga nadrejenega kot mentorja je, da zaposlenim pomaga pri ocenitvi njihovih prednosti, interesov, vrednot, kar ustreza odgovoru na vprašanje »Kakšen sem?«. Tu je zelo pomembna komunikacija, ki se kaže v aktivnem poslušanju in dvosmernem dialogu. Vloga nadrejenega kot ocenjevalca je v tem, da oceni delo zaposlenih, kar omogoča zaposlenim pridobitev ustreznih povratnih informacij o opravljenem delu. To je odgovor na vprašanje »Kakšnega me vidijo drugi?«. Vloga menedžerja kot svetovalca je, da informira zaposlene o načrtih v organizaciji in s tem omogoči, da si zaposleni postavijo realne cilje v karieri, kar

omogoča odgovoriti na vprašanje »Kakšne so moje alternative in cilji?«. Nadrejeni kot priporočitelji pomagajo zaposlenim pri razvoju plana akcij za doseganje zastavljenih ciljev v karieri z nasveti, usmerjanjem na ustrezna izobraževanja ipd. To je odgovor na vprašanje »Kako lahko dosežem cilj?«.

8.1.3 Izvrševanje akcijskih planov

Po opredelitvi potreb in ciljne skupine ter določitvi vizije razvoja je potrebno postaviti akcijski plan, s katerim bomo določili ukrepe za realizacijo načrtane vizije.

Zagotovitev podpore najvišjih vodilnih v organizaciji

Najvišji vodilni morajo skozi vse faze postavitve sistema za razvoj kariere določene ciljne skupine v organizaciji izkazovati podporo (Cvetko, 2002: 132 – 133):

1. V začetni fazi, pri definiranju problema si mora vodstvo organizacije zgraditi lastno razumevanje problematike in biti prepričan v potrebo po rešitvi problema oziroma izkazati željo po spremembi.
2. V drugi fazi, ko gre za graditev koalicije je zelo pomembno, da vodstvo med ostalimi vodji poišče v organizaciji somišljenike, ki bodo podprli program. Oblikuje se svetovalna skupina, ki je sestavljena iz vplivnih posameznikov.
3. V tretji fazi, pri graditvi vizije in modela razvoja kadrov je ključna odgovornost prav na vodstvu. Kadrovske strokovnjake nastopajo tu kot pospeševalci pri oblikovanju vizije, saj zaposlene seznanjajo z vizijo in jih motivirajo za vključevanje v program.
4. Pri uresničevanju modela razvoja kadrov je potrebna visoka stopnja vključenosti oziroma podpore vodilnega menedžmenta, saj s tem dosežemo večjo uspešnost programa. Tudi oni morajo planirati svojo kariero in kariero svojih podrejenih. Če nimajo o tem dovolj znanja, jim moramo organizirati ustrezne delavnice na temo planiranja kariere.
5. V peti fazi, ko ocenjujemo uspešnost novega sistema za razvoj kariere ima vodilni menedžment nalogo, da zasleduje rezultate, analizira stanje pred in po vpeljavi programa, se pogovarja z udeleženci. Vse skozi mora vodilni menedžment nuditi moralno podporo tako ostalim vodjem, kot tudi kadrovske strokovnjake.

Pri vsem tem je potrebno poudariti, da se ne pričakuje vsakodnevna neposredna vključenost najvišjih vodilnih v aktivnosti, ampak sodelovanje pri ključnih odločitvah, kot so določanje novih smernic razvoja, ciljnih skupin in sodelovanje pri kritičnih odločitvah. Predvsem morajo s svojim ravnanjem dajati dober zgled vsem zaposlenim.

Oblikovanje svetovalne projektne skupine

Najboljši način za izgradnjo široke podpore projektu za razvoj kadrov je oblikovanje svetovalne projektne skupine, ki zagotovi potrebno navdušenje in sodelovanje zaposlenih pri uvedbi projekta. Poleg ugotavljanja potreb in določanja vizije razvoja je njena najpomembnejša vloga pomoč pri oblikovanju akcijskega plana

in njegove implementacije. Ponavadi šteje šest do dvanajst članov iz različnih organizacijskih enot in ravni. Zaradi dobrega poznavanja organizacije, lahko zelo natančno ugotavljajo potrebe, določajo ciljne skupine, svetujejo glede programov za razvoj kariere in opozarjajo na ovire. Svetovalna skupina ima različne naloge od zbiranja podatkov, izvajanja raziskav, intervjujev, obdelave podatkov do sodelovanja s konzultanti in navezovanja stikov s ključnimi ljudmi v organizaciji.

Izvedba pilotskega programa v organizaciji

Zadnja naloga pri izvrševanju akcijskega plana je izvedba pilotskega programa. Za uspešno izvedbo le-tega ameriške strokovnjakinje navajajo določena pravila, ki jih je potrebno upoštevati (Cvetko, 2002: 134).

1. Določiti moramo pravila, ki bodo veljala pri praktični izvedbi pilotskega programa. Avtorice so navedle naslednja pravila: a) najprej si moramo izbrati ustrezno ciljno skupino za izvedbo projekta in si zagotoviti sodelovanje najvišjega vodstva ter motiviranost vključenih zaposlenih; b) postaviti si moramo jasno vizijo in cilje ter določiti pravila igre, vloge in odgovornosti; c) predvideti moramo morebitne ovire in oblikovati plan ocenjevanja z določitvijo meril uspešnosti programa; d) zagotoviti je potrebno dovolj časa in možnosti za odpravljanje nastalih problemov in upoštevati povratne informacije; e) uspeh pilotskega programa moramo izkoristiti za promocijo razširitve programa.
2. Kadrovsko področje za razvoj kariere moramo primerno organizirati. Avtorice navajajo tri prevladujoče oblike. Prva oblika je samostojni oddelek v okviru kadrovskega področja, ki je enakovreden ostalim oddelkom v kadrovski službi (na primer oddelek za upravljanje s kadri ali oddelek za razvoj kadrov ipd.). Drugič, področje razvoja karier mora biti neposredno odgovorno menedžerju, ki pokriva celotno kadrovsko področje v organizaciji. Tretjič, odgovornost za razvoj karier mora biti decentralizirano.
3. Osebe, ki bo vključeno v projekt, je potrebno primerno usposobiti. Pridobiti si morajo ustrezna znanja in spretnosti ter način razmišljanja in razumevanja projekta razvoja kariere v povezavi s cilji organizacije. Najpogosteje gre tu za menedžerske sposobnosti pri pripravi in izvedbi projekta ter sposobnosti usposabljanja in vodenja.

8.1.4 Doseganje rezultatov in ohranjanje sprememb

Po uspešni izvedbi pilotskega programa moramo proučiti možnosti za nadaljevanje načrtanega programa. Za nadaljevanje začete spremembe je potrebno upoštevati nekatere strategije.

Vpeljevanje sistema za razvoj karier

S sistemom za razvoj kariere želimo doseči usklajenost med posameznikovo kariero in organizacijskimi potrebami. Z dolgoročnimi pristopi mora sistem za razvoj kariere postati sestavni del organizacijske kulture. To pomeni, da to ni enkratni dogodek, ampak permanenten proces z naslednjimi značilnostmi (Cvetko, 2002: 156): poudarja dolgoročne cilje in razvoj; gradi na teorijah sprememb kot konceptualnem okviru, na katerem temeljijo aktivnosti; uporablja različne aktivnosti in pristope; trudi se za vpeljavo

sprememb v organizacijsko kulturo; vzpodbuja individualno odgovornost za razvoj kariere ter v organizacijo prinaša nove formalne strukture.

Program je potrebno oblikovati tako, da ohrani dolgoročni pristop. To je stalni proces, kjer udeleženci ne zaključijo z razvojnimi aktivnostmi. Aktivnosti za razvijanje kariere so širokega spektra, izvajajo se posebej za posamezne ciljne skupine zaposlenih, vendar morajo biti povezane z ostalimi kadrovskimi dejavnostmi. Pri razvoju celotnega modela je zelo pomembna samoocenitev, postavljanje ciljev, planiranje aktivnosti in izvajanje razvojnih aktivnosti. Za uspeh je ključnega pomena podpora vodstva organizacije, ki mora začititi povezavo med programi za razvoj karier zaposlenih in dolgoročnimi cilji organizacije.

Zelo pomembno je, da v program kariernega razvoja vgradimo nekatera načela sprememb (Cvetko, 2002: 158 – 159).

- Spremembe je potrebno pričeti v okolju, kjer obstaja stres, napetost, saj tako stanje dviguje nezadovoljstvo z obstoječim stanjem in dviguje motivacijo za spremembe.
- Pri planiranju sprememb je potrebno proučiti formalno in neformalno organizacijsko kulturo.
- Spremembe je potrebno pričeti na tistem nivoju organizacije, kjer se sprejemajo strateške odločitve, to pa je vodilni menedžment.
- Spremembe je potrebno uvajati postopoma, ker so posledice vidne na daljši rok.

Seznanjanje zaposlenih z rezultati pri razvijanju kariere

Program za upravljanje kariere mora biti ustrezno predstavljen vsem zaposlenim v organizaciji. Strategija dobre publicitete ima pozitivne učinke, s katero ustvarjamo dobro podlago za uveljavitev programa. Zaposlenim moramo razložiti, kakšen prispevek ima delovna kariera k uspehu organizacije in posameznika. Za informiranje lahko uporabimo različne vire, kot so pisna sporočila zaposlenim, ustne predstavitve ali tiskano gradivo.

Pri informiranju je potrebno veliko pozornosti posvetiti naslednjim aktivnostim (Cvetko, 2002: 160):

- S publiciranjem je potrebno začeti dovolj zgodaj, da se pridobi pozornost in zanimanje.
- Proces informiranja je potrebno formalizirati in mu dati identifikacijsko ime.
- Predstaviti je potrebno tako koncept kot aktivnosti, ki so povezane s kariernim razvojem, saj nekateri nimajo jasne predstave o tem.
- Udeležencem je potrebno omogočiti sodelovanje v diskusijah, ustnih prezentacijah, pisanju člankov za interni časopis. Oni so najboljše tržišnike programa.
- Za publikacijo moramo izbrati pravo ciljno publiko, da z njo dosežemo pravi smisel.
- Uspeh je potrebno uspešno tržiti naprej, saj dosežek povzroča nov dosežek.

Reklamiranje programa kariernega razvoja mora postati kontinuiran proces, zato da se od enkratnega dogodka spremeni v dolgoročni proces.

Ocenjevanje rezultatov sistema in zasledovanje trendov v razvijanju kariere

Ocenjevanje učinkovitosti programov za upravljanje s človeškimi viri je bilo v preteklosti večkrat zanemarjeno. Razlog za to je bil predvsem v pomanjkanju znanja pri kadrovskih delavcih iz kvantitativnih

metod in nerazumevanja pomembnosti evalvacije. Če bomo želeli najvišji menedžment prepričati o pomembnosti in prednostih programov, bomo morali opraviti tudi evalvacijo oziroma ocenjevanje učinkovitosti programa razvoja kadrov.

Oblikovanje evalvacijskega plana

Evalvacija mora biti stalen proces, ki se ne začne na koncu programa, ampak mora biti povezana z oceno potreb, vizijo, planiranjem in izvedbo programa. Oblikovanje evalvacijskega plana na začetku programa ima naslednje prednosti (Cvetko, 2002: 161): osredotočenje na prioritete v programu pritegne potrebno pozornost; sistem merjenja nam pojasni pričakovanja, ker se opira na rezultate; merljivi rezultati motivirajo, pospešujejo kreativnost in poročanje o rezultatih v poslovni obliki dviguje pomembnost kadrovske funkcije. Pri oblikovanju evalvacijskega plana moramo premisliti o naslednjih vprašanjih:

1. Kakšne podatke in za kakšen namen jih kdo potrebuje? Za vodilni menedžment, linijske vodje in ostale zaposlene imamo različne indikatorje uspeha.
2. V kakšnem odnosu je evalvacijski plan glede na programsko vizijo in cilje? Ta relacijski odnos nam pomaga opredeliti, kaj lahko v tej relaciji zapostavimo, ker je manj pomembno z vidika razvoja.
3. Katere podatke zbirati in kako? To vprašanje nam pomaga določiti pomembne podatke in način zbiranja le-teh. Razlikujemo med postopkom in rezultatom ali pa med direktnimi in indirektnimi merili. Pri postopku je težišče na dogodkih in aktivnostih programa, pri izhodnih podatkih pa na rezultatih. Direktna merila so stroški, indirektna pa porabljen čas, količina in kvaliteta.
4. Kako izsledke iz programa razvoja karier sporočiti vodilnemu menedžerju na učinkovit in razumljiv način? Edina rešitev je v prikazu finančnih učinkov ter podkrepitev s študijo primerov.

Vrednotenje/ocenjevanje sistema razvoja kariere

Vrednotenje je način merjenja in sporočanja rezultatov, "opravičilo" za stroške in napore, osnova za določitev potreb in proslavljanje uspehov. Vsi zaposleni potrebujejo vidne rezultate, saj bomo le tako dosegli stalno podporo in vključenost vseh. Prav zaradi tega moramo v proces vrednotenja vključiti vsako osebo in skupino, ki sodeluje v procesu razvijanja kariere. Za ugotovitev (izmero) spremembe v obnašanju, stališčih, sposobnostih moramo najprej določiti merila ter neko izhodiščno stanje. To moramo opraviti pred pričetkom evalvacije. Opredelitev izhodnih rezultatov je odvisna od organizacijske kulture, pričakovanj in vnaprejšnje uporabe zbranih podatkov. Avtorice Leibowitz, Farren in Kaye (Cvetko, 2002: 164) pravijo, da je za doseglo podpore pri vodstvu bistvena opredelitev učinkovitosti razvijanja kariere v poslovnem jeziku. Meriti moramo namenjeni končni rezultat. Včasih so nekatere aktivnostičasne narave in dolgoročno prispevajo k rezultatu. Vidimo, da mora biti že plan dobro zasnovan. Vanj moramo vgraditi metode merjenja, pokazatelje uspeha, želene rezultate ter opredeliti čas za uresničitev zastavljenih ciljev.

9. PREDSTAVITEV BANKE X d.d.

9.1 DOSEDANJI RAZVOJ

Poslovna in družbena podoba Banke X d.d. odseva prepletanje številnih dogodkov in odločitev, ki so v preteklosti zaznamovali njen sedanji prepoznavni značaj. Podoba univerzalnosti in odprtosti za vse pozitivne spremembe, s katerimi se je banka soočala v svoji skoraj pol stoletja trajajoči zgodovini, se je trajno zasedla v zavest domačega in širšega mednarodnega okolja.

Najpomembnejši dogodki od njene ustanovitve dalje so enkratne in trajne narave. Med njimi velja omeniti predvsem bančno širitev prek regionalnih meja, sodelovanje v nekdanjem združenem slovenskem bančnem sistemu, vodilni položaj med bankami v razvoju sodobnih storitev in distribucijskih poti, licenco univerzalne banke, novo bančno podobo in v zadnjih letih začete procese strateškega združevanja in povezovanja.

Skoraj pol stoletja mineva odkar je Banka X d.d. vzpostavila prvo vez z regionalnim gospodarstvom. Organizirano bančništvo v tej regiji se začne konec devetnajstega stoletja z ustanovitvijo prve posojilnice in hranilnice (Poslovno poročilo Banke X d.d. za leto 2002 in 2003).

9.2 POSLANSTVO BANKE X d.d.

V poslanstvu Banke X d.d. je zapisano, da sodelovanje med Banko X d.d. in njenimi komitenti temelji na celovitih rešitvah, ki jih nadgrajuje elektronsko bančništvo in kartično poslovanje. Z novimi načini poslovanja je banka sprejela izziv nove ekonomije, ki jo na eni strani označujeta povezovanje in sodobne poti poslovanja ter skrb za okolje in sočloveka na drugi. V tem duhu je sprožila vrsto dolgoročnih projektov, zasnovanih na podlagi znanja in izkušenj svojih zaposlenih. Razkorak z razvitim svetovnim bančništvom je tako vse manjši in manjši (Internetna stran Banke X d.d.).

Iz zapisanega je razvidno, da se banka na načelni ravni zaveda, da je lahko uspešna samo, če bo poskrbela tudi za svoje zaposlene.

9.3 ORGANIZIRANOST IN STRUKTURA ZAPOSLENIH

Banka X d.d. je v začetku veljala za regionalno banko. Bogate izkušnje in prilagodljivost spremembam, ki smo jim priča vsak dan, so banki omogočile, da svojo prisotnost povečuje na območju večjega dela Slovenije. Je banka s prevladujočo vlogo in tržnim deležem na obširnem domicilnem področju, in vendar tudi banka z izrazitim vseslovenskim značajem. S svojimi poslovalnicami je prisotna po vsej Sloveniji. To ji omogoča, da je s svojimi komitenti v vsakodnevem osebnem stiku, prav tako pa ima neposredni vpogled v življenje in poslovni utrip okolja, ki jo nenehno seznanja s svojimi specifičnimi potrebami. Odlikuje jo sodobna notranja organizacijska struktura, prilagojena aktivnim in fleksibilnim komercialnim aktivnostim.

Banko vodi tričlanska uprava, bančni strokovnjaki in delničarji iz različnih vej gospodarstva pa aktivno sodelujejo pri razvoju banke kot celote. Poslovne poteze vodstva banke, ob tesnem sodelovanju in podpori predstavnikov nadzornega sveta in ostalih delničarjev, dajejo banki pogloblitve strateške usmeritve.

Organizacijska shema

Uprava Banke X d.d. je ob koncu leta 2002 sprejela odločitev o spremembi notranje organizacije. Slednja pomeni pomemben odziv na spremembe bančnega poslovnega okolja in njene lastniške strukture. Najpomembnejše spremembe na tem področju se nanašajo na uvedbo novih poslovnih funkcij in reorganizacijo ali razširitev obstoječih. S tem postaja celotna organizacijska struktura enostavnejša in transparentnejša za celotno poslovanje.

Nova organizacijska struktura se iz vidika upravljanja oblikuje po naslednjih funkcijah in področjih:

- upravljalne funkcije
- področje komerciale
- področje finančnih storitev
- področje podpore poslovanju

Posamezne organizacijske enote upravljalnih funkcij in posamična področja so podrejena direktno enemu od članov uprave.

Novi pozitivni učinki se pričakujejo zlasti pri obvladovanju tveganj, učinkovitosti poslovanja, spremljanju donosnosti produktov in komitentov, spremljanju poslovanja skladno z novimi standardi bančnega poslovanja, uvajanju novih storitev ter spremljanju in izkoriščanju novih tržnih priložnosti.

Prenovljena notranja organizacijska struktura se ujema z organizacijsko prakso sodobne evropske banke. Posebej je prilagojena specifičnim potrebam domačega trga, ki je po drugi strani globoko vpet v zunanjetrgovinske in druge mednarodne tokove.

Poslovna mreža

S posodobitvijo zunanje organiziranosti je banka v poslovno mrežo prenesla komercialne posle za pravne osebe, predvsem male, in deloma tudi srednje velike gospodarske družbe, s čimer je dosegla večjo dostopnost poslovanja s komitenti ter okrepila vlogo poslovnih enot. V zadnjih letih je poslovno mrežo razširila v vsa pomembnejša slovenska središča. Čeprav je bila s poslovnimi povezavami prisotna že prej po vsej Sloveniji, je zaradi intenzivnejših stikov s komitenti potrebovala tudi neposredno prisotnost. Osnove za širitev poslovne mreže je našla v dolgoročni razvojni strategiji v okviru sprejetega razvojnega programa do leta 2005, uspešnih preteklih poslovnih letih in zaključku procesa izbire novega strateškega lastnika banke.

Struktura zaposlenih

Od leta 1998 do 2003 je število zaposlenih naraščalo, največji porast je bil v letu 1999. Porast števila zaposlenih je v letu 1999 povezan s prevzemom manjše banke. Število zaposlenih se je v letu 2001 in 2002 povečalo predvsem na račun prenosa plačilnega prometa iz Agencije za plačilni promet v banko. Konec leta 2003 je znašalo število zaposlenih približno 800.

Povprečna starost zaposlenega v Banki X je 40 let. Skupna povprečna delovna doba znaša 17 let, od tega v banki 11 let.

Dejanska izobrazbena struktura zaposlenih v Banki X d.d. se je v zadnjem letu izboljšala, saj se je povečalo število zaposlenih z visoko strokovno oziroma univerzitetno izobrazbo in z magisterijem. Omenjeno je rezultat ustreznega kadrovanja novih zaposlenih in podpiranja izobraževanja zaposlenih za pridobitev višje stopnje izobrazbe. Banka X d.d. ima s 37 zaposlenimi sklenjeno pogodbo o izobraževanju.

Izobrazbo zaposlenih banka izboljšuje tudi z notranjim izobraževanjem, tako da so izobraževalni programi organizirani znotraj same organizacije in prirejeni specifičnim potrebam in področju dela.

Zaposleni so se tako v letu 2003 udeležili 206 različnih oblik izobraževanj doma in v tujini. Skupno število udeležencev izobraževanja v letu 2003 je znašalo 2.450, oziroma 3 udeležbi na zaposlenega, kar je dvakrat več kot v letu 2002.

9.4 POSLOVNI REZULTATI ZA LETO 2003 IN POSLOVNI NAČRTI ZA LETO 2004

Banka X je v letu 2003 ponovno utrdila svoj tržni položaj. Njen tržni delež je z vidika bilančne vsote ob koncu leta znašal okrog 6%. Bilančna vsota je bila večja za približno 9% glede na predhodno leto. Na naložbeni strani so k rasti bilančne vsote banke največ prispevale naložbe v vrednostne papirje ter krediti nebančnemu sektorju. Glavni vir financiranja tovrstnih naložb so bile vloge nebančnega sektorja, v okviru le-teh pa največji delež odpade na prihranke prebivalstva. V letu 2003 je banka izvedla več pomembnih projektov, nekateri med njimi se nadaljujejo tudi v letu 2004. (Internetna stran Banke X d.d.).

Za Banko X je značilna visoka stopnja vpetosti v regionalno področje, primeren donos na vloženi kapital ter razširjena mreža poslovnih enot po celotnem slovenskem ozemlju. Zaveda se, da je te prednosti težko obdržati. Zato se čedalje večji konkurenci upira tako, da nenehno prilagaja poslovanje, uvaja ponudbo novih produktov in razvija informacijsko podporo ter skrbi za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.

Osnovni strateški cilj banke je doseči zeleni dobiček s krepitvijo tržnega deleža banke in s pospešenim uveljavljanjem na trgih novih produktov.

Kratkoročni načrt za leto 2004 je sestavljen na podlagi doseganja zelenega donosa na dolgi rok, prilagajanja bančnega poslovanja standardom Evropske unije ter novim poostrenim varnostnim standardom

bančnega poslovanja ter usposobitvi tehnoloških in kadrovskih resursov za trženje novih produktov, ki naj bi v prihodnje prispevali večji delež v ustvarjenih prihodkih (Poslovno poročilo Banke X d.d. za leto 2003).

9.5 KADROVSKA FUNKCIJA

Strokovna kadrovska funkcija je v Banki X d.d. organizirana v Oddelku kadrovskih zadev v okviru Sektorja splošnih poslov, ki sodi pod področje podpore poslovanju. Oddelek ima štiri zaposlene, in sicer dva z visoko izobrazbo (vodja oddelka in samostojni kadrovik), enega z višjo (višji kadrovik) in enega s poklicno izobrazbo (referent).

V Pravilniku o notranji organizaciji banke so zapisane naslednje naloge Oddelka kadrovskih zadev (Pravilnik o notranji organizaciji Banke X d.d., 2003)

- oblikovanje, pripravljane in izvajanje predloga kadrovske strategije
- analiziranje kadrovskih potencialov ter predlaganje in izvajanje kadrovske politike
- vodenje politike nagrajevanja zaposlenih
- sodelovanje pri pripravi in opravljanje aktivnosti v zvezi z izvajanjem kolektivne pogodbe
- spremljanje in evidentiranje delovne obveznosti in delovnega časa zaposlenih
- organiziranje usposabljanja in izobraževanja delavcev banke, pripravništva, štipendiranja in delovne prakse
- spremljanje socialnega stanja zaposlenih in izvajanje socialnega varstva
- organiziranje reševanja stanovanjske problematike zaposlenih
- upravljanje s počitniškimi kapacitetami in stanovanji v lasti banke
- vodenje bančne strokovne knjižnice

Opisane naloge Oddelka kadrovskih zadev ne vsebujejo posebej zapisane naloge sistematičnega ukvarjanja z razvojem kadrov oziroma planiranjem karier. Glede na to, da sodi bančništvo med storitvene dejavnosti, kjer so ljudje tisti, ki ustvarjajo dodano vrednost, je kadrovska funkcija premalo razvojno usmerjena. Poleg tega pravilnik ne govori o delitvi dela in odgovornosti med vodji in kadrovsko službo. Posledično se pojavi potreba po novi opredelitvi kadrovske funkcije in odgovornosti pri delu z ljudmi.

9.5.1 Redefinicija kadrovske funkcije s poudarkom na razvoju kadrov

Velike razlike obstajajo o tem, kdo naj bi v organizacijah opravljal in bil odgovoren za aktivnosti s kadrovskega področja. Tradicionalni pogledi so poudarjali skoncentriranost kadrovskih poslov na enem mestu, to je v kadrovski službi, na katero so vezali odgovornost za delo z ljudmi oziroma za stanje kadrov v organizaciji. Z vse večjim zavedanjem, da so človeški resursi v organizaciji preveč odločujoč faktor uspešnosti in konkurenčnosti je postalo jasno, da so kadri preveč pomembni, da bi se z njimi ukvarjala samo kadrovska služba in da mora imeti odločilen vpliv in odgovornost menedžment na vseh nivojih. VLOGA KADROVSKE SLUŽBE zato NI MANJ POMEMBNA, JE PA SPREMENJENA, saj mora vodjem zagotoviti

strokovne podlage, načine, pripomočke in jih usposablja ter jim nuditi strokovno pomoč tako, da bodo uspešni in učinkoviti pri delu z ljudmi.

Ta pristop, ki je uveljavljen v svetu, poznamo pod pojmom HRM (Human Resource Management) oziroma v prevodu upravljanje s človeškimi viri. Pri upravljanju človeških virov gre za nov pogled na vlogo ljudi v podjetju, ki ni omejena samo na kadrovske službe, ampak se širi na vse ravni vodenja. Ker vodja v celoti odgovarja tudi za rezultate dela skupine, se mora zavedati, da lahko pričakovane rezultate doseže le ob ustreznih, usposobljenih in motiviranih kadrih, zato mora imeti polne pristojnosti in odgovornosti, da lahko izvaja kadrovske funkcije za svoj organizacijski del. Funkcija kadrovske službe je, da v poslovni proces kot svojo dodano vrednost vnaša strokovna znanja o delu s kadri, da razvija tehnike in metode za uspešno vodenje ljudi ter svetuje vodjem, kako le-te uporabiti.

V okviru kadrovske funkcije se naloge, ki so v njeni pristojnosti delijo na izvedbeni in razvojni del:

Izvedbeni del:

- eksterno in interno kadrovanje,
- vodenje procesa prestrukturiranja kadrov,
- organiziranje izobraževanja,
- izvajanje zdravstvenega in socialnega varstva,
- priprava in izdaja vseh vrst dokumentov s področja delovnih razmerij,
- izvajanje vseh postopkov z zunanjimi institucijami v zvezi z delovnimi razmerji,
- upravljanje kadrovske informacijskega sistema z vodenjem vseh informacij o zaposlenih.
- organizacija interne mobilnosti kadrov

Razvojni del:

- *identifikacija in razvoj ključnih strokovnih kadrov,*
- *vpeljava sistema sistematičnega razvoja vodij in njihovih naslednikov,*
- spremljanje in razvoj organizacijske klime,
- načrtovanje izobraževalnih programov v skladu s potrebami in razvojem banke,
- razvoj kadrovskega sistema kot orodij vodenja (sistem kompetenc, sistem letnih pogovorov, sistem nagrajevanja in napredovanja, razvoj timskega dela),
- svetovanje direktorjem v konkretnih posamičnih primerih pri razvoju njihovih zaposlenih

Opravljanje nalog izvedbenega dela je nujen, vendar ne zadosten pogoj, ki bi zagotavljal dodano vrednost kadrovskega področju. O dodani vrednosti govorimo takrat, ko s svojim delom vnašamo načine in znanja, ki temeljijo na posebnih strokovnih znanjih in so različna od bančnih znanj in jih ni mogoče pridobiti samo skozi prakso vodenja, to je pri nalogah razvojnega dela.

Na prvih mestih sta pri razvojnem delu postavljena sistema razvoja ključnih skupin kadrov (strokovni in vodstveni kadri), ki bi zagotavljal stalen strokovni in osebnostni razvoj ter optimalno izrabo kadrovskega virov v skladu z razvojnimi načrti in potrebami banke za danes in za jutri.

Najprej je potrebno ugotoviti, kakšne so vrednote in karierna pričakovanja mladih perspektivnih kadrov; ali so njihova pričakovanja skladna s pričakovanji vodstva banke. To je osnova za načrtovanje strategije upravljanja s človeškimi viri in načrtovanje kariernih poti perspektivnih posameznikov, z namenom dolgoročnega usklajevanja potreb posameznika in organizacije za doseg poslovnih in osebnih ciljev.

Sedanje stanje in primerjava s trendi

Kadrovska funkcija je organizirana v Oddelku kadrovskih zadev v okviru Sektorja splošnih poslov, ki sodi v področje podpore poslovanju. V oddelku se opravljajo večinoma naloge, ki sodijo pod izvedbeni del kadrovskih funkcij. Glede na strateško usmerjenost in cilje Banke X d.d. bi bilo potrebno redefinirati oziroma dodati kadrovske funkciji še razvojni del. Gre za preoblikovanje vloge kadrovske službe v razvojno strateškega partnerja vodstvu. V skladu z navedenim konceptom bi morala biti kadrovska funkcija neposredno podrejena upravi banke. Vodja kadrovske funkcije mora biti enakopraven sogovornik vodjem drugih poslovnih funkcij in upravi, predvsem, ko gre za strateške odločitve glede razvoja kadrov, saj le kot partner, ki dodaja svoje znanje in skrbi za to, da so najboljše prakse in spoznanja stroke pri delu z ljudmi na razpolago najvišjemu vodstvu in tudi ostalim vodjem, lahko bistveno doprinese k poslovni uspešnosti banke. V skladu z omenjenimi smernicami bi bilo potrebno zaposliti (interno) dodaten kader za administrativno podporo, da bi se lahko zaposlena z visoko izobrazbo posvetila razvojnim nalogam. V bodoče bo potrebno zaposliti še enega strokovnega delavca za področje razvoja.

V najuspešnejših organizacijah ima kadrovski oddelek vlogo kritičnega dolgoročnega strateškega partnerja. Da je kadrovski oddelek lahko strateški partner, morata biti v osnovi izpolnjena dva pogoja: strokovno znanje, motiviranost in vrednost zaupanja na strani strokovne kadrovske službe; na strani uprave pa pripravljenost, da se to funkcijo sprejme kot partnerja, ki lahko s svojim znanjem doprinese bistveno več, kot doprinesejo samo izkušnje pri vodenju ljudi. Strateško ravnanje s človeškimi viri postavlja funkcijo ravnanja z ljudmi za najvišjo prioriteto v organizaciji in vključuje razvoj med seboj usklajenih praks, programov in politik, ki omogočajo doseganje strateških ciljev organizacije. Glavna naloga ravnanja s človeškimi viri v podjetju mora tako biti razvoj človeškega kapitala, ki zagotavlja večjo konkurenčnost poslovanja, deluje z največjo možno učinkovitostjo in uspešno izvršuje poslovne strategije.

9.6 RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KLIME V OKVIRU GZS

V začetku leta 2001 je na predlog nekaterih uspešnih slovenskih podjetij skupina svetovalnih podjetij v Sloveniji pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije pripravila projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, imenovan SiOK (Slovenska organizacijska klima), v katerega se je vključila tudi Banka X d.d..

Termin organizacijska klima zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo. Klima predstavlja ozračje v organizaciji, ki je posledica

različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti. Predstavlja niz predpostavk, verovanj, vrednot in norm, ki jih imajo zaposleni v organizaciji (Poročilo projekta primerjalnega raziskovanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah za Banko X d.d., 2002).

Meritev organizacijske klime poteka skupinsko in anonimno, kar pomeni, da nas ne zanimajo podatki na nivoju posameznika, ampak na nivoju celote oziroma posameznih organizacijskih enot. Znotraj banke je bil s pomočjo enostavnega slučajnega vzorčenja zagotovljen reprezentativen vzorec – organizacija v malem glede na parametre raziskovanja (spol, starost, staž, nivo v organizaciji, stopnja izobrazbe).

Vprašalnik SiOk je namenjen merjenju organizacijske klime in zadovoljstva. Sestavlja ga 64 trditev, ki opisujejo različne vidike organizacije in njenega delovanja. Zaposleni vse trditve ocenjujejo na 5-stopenjski ocenjevalni lestvici. Rezultati so izraženi kot povprečne vrednosti.

Organizacijske klime ne opredeljuje vseh 64 trditev, temveč 13 vsebinskih sklopov: organiziranost, strokovna usposobljenost in učenje, odnos do kakovosti, nagrajevanje, notranje komuniciranje in informiranje, notranji odnosi, vodenje, pripadnost organizaciji, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, motivacija in zavzetost, razvoj kariere, inovativnost in iniciativnost ter primerjalna vprašanja.

Primerjalna vprašanja se nanašajo na globalno oceno uspešnosti organizacije in njenega posloводства v relativnem (primerjava v slovenskih razmerah) in absolutnem smislu.

Poleg trditev, ki merijo organizacijsko klimo, je v vprašalniku dodanih še 11 trditev, ki se nanašajo na zadovoljstvo pri delu. Zaposleni vse vidike zadovoljstva ocenijo na 5-stopenjski ocenjevalni lestvici.

Na koncu vprašalnika so vprašanja, ki se nanašajo na demografske značilnosti anketirancev: spol, nivo v organizaciji, staž v organizaciji, starost in stopnjo izobrazbe.

9.6.1 Prikaz rezultatov na kritično ocenjenih vsebinskih sklopih

Zaposleni v Banki X d.d. so v letu 2002 v primerjavi z letom prej vse kategorije ocenili zelo podobno – večino kategorij so ocenili nekoliko višje kot v letu 2001, pri nekaterih kategorijah je ocena ostala skoraj nespremenjena. Zaposleni še vedno najbolj pozitivno ocenjujejo kategorije primerjalna vprašanja, inovativnost in iniciativnost, odnos do kakovosti ter pripadnost organizaciji.

Tudi v letu 2002 je bil sklop razvoj kariere enako kot v prejšnjem letu med najbolj kritično ocenjenimi kategorijami (poleg nagrajevanja, notranjega komuniciranja in informiranja ter vodenja). To ne velja samo za primer Banke X d.d., vendar tudi za vsa ostala vključena slovenska podjetja.

Sklop razvoj kariere so zaposleni v Banki X d.d. v povprečju ocenili najnižje med vsemi kategorijami. Znotraj kategorije so zaposleni najboljše ocenili trditve, da vodilni vzgajajo svoje naslednike ter da so zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem, vendar sta obe oceni pod srednjo oceno in ne bi mogli reči, da so zaposleni zadovoljni. Zaposleni zelo nizko ocenjujejo jasnost kriterijev za napredovanje ter menijo, da na različnih nivojih nimajo povsem realnih možnosti za napredovanje. Ocenjujejo, da sistem napredovanja ne omogoča, da bi najboljši zasedli najboljše položaje.

Tudi kategorijo nagrajevanje so zaposleni v Banki X d.d. ocenili kritično, saj so vse ocene trditev pod srednjo oceno. Trditev, da opravljenemu delu sledi graja so zaposleni ocenili s srednjo oceno. Menijo, da se uspešnost ne vrednoti vedno po dogovorjenih ciljnih in standardih.

Skrb vzbujajoča je ocena kategorije notranje komuniciranje in informiranje, ki je bila ocenjena pod slovenskim in bančnim povprečjem. Zaposleni so omenjeno kategorijo ocenili zelo kritično, predvsem pa na to vpliva mnenje, da ne dobijo dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v drugih enotah ter da sestanki niso dovolj redni. Menijo tudi, da vodje zaposlenim ne posredujejo informacije na razumljiv način. Tudi količina informacij, ki jo nadrejeni dajejo zaposlenim za dobro opravljanje dela, je premajhna.

Pri kategoriji vodenje so zaposleni opozorili na to, da se vodje le občasno pogovarjajo s svojimi podrejenimi o rezultatih dela, da ne sprejemajo vedno utemeljenih pripomb na svoje delo ter da še niso povsem odpravili ukazovalnega vodenja.

Raziskava bo poskušala ugotoviti, ali se ti rezultati povezujejo tudi z neusklajenostjo pričakovanj in vrednot med ključnimi kadri ter vodilnimi v banki?

10. PROBLEM IN HIPOTEZE

10.1 PROBLEM IN CILJ RAZISKAVE

V Sloveniji nimamo veliko znanstvenih raziskav s področja proučevanja delovnih karier, kljub temu, da je to področje ključnega pomena za uspeh organizacije. Večina organizacij ima v kadrovske politiki zapisano, kako pomembne so kariere za njihov dolgoročni obstoj, vendar praksa kaže drugače.

Rezultati merjenja organizacijske klime v okviru projekta primerjalnega raziskovanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah so to samo potrdili. Zaposleni so v večini vključenih slovenskih podjetjih sklop razvoj kariere v povprečju ocenili najnižje med vsemi kategorijami. Raziskava bo poskušala odgovoriti, ali se ti rezultati povezujejo oziroma potrjujejo tudi z neusklajenostjo pričakovanj in vrednot med ključnimi kadri in vodilnimi v banki.

Cilj naloge je ugotoviti, kakšne so vrednote in karierna pričakovanja mladih perspektivnih kadrov; ali so njihova pričakovanja skladna s pričakovanji vodstva banke. Vrednote so stvar posameznika, ki presoja, kaj je pomembno in kaj ne in tako se tudi Lestvica osebnih vrednot (LOV) nanaša na to, kar je človeku pomembno v življenju. Ker se tudi karierna sidra nanašajo na samozaznavo motivacije, potreb, stališč in vrednot, se predpostavlja, da obstaja med določenimi kariernimi sidri in osebnimi vrednotami statistično pomembna povezava.

To bo osnova za načrtovanje strategije upravljanja s človeškimi viri in načrtovanje kariernih poti perspektivnih posameznikov, z namenom dolgoročnega usklajevanja potreb posameznika in organizacije za dosego poslovnih in osebnih ciljev.

Ključno je zaposlenim omogočati uresničevanje za njih pomembnih kariernih sider, saj bo to v obojestransko korist. Podatki o razkoraku med kariernimi sidri in vrednotami ključnih kadrov in vodstvom banke so lahko v končni fazi »ogledalo« stanja zadovoljstva v banki.

10.2 HIPOTEZE

1. Med kariernimi sidri mladih ključnih kadrov in pogledi vodilnih na različnih nivojih v banki glede pomena, ki ga karierni poti pripisujejo mladi ključni kadri, obstajajo statistično pomembne razlike.
2. Obstajajo statistično pomembne spolne razlike v kariernih sidrih med mladimi ključnimi kadri.
3. Obstajajo statistično pomembne razlike v kariernih sidrih med mladimi ključnimi kadri v različnih življenjskih obdobjih.
4. Mladi ključni kadri iz različnih organizacijskih enot se ne razlikujejo glede kariernih sider.
5. Obstajajo statistično značilne razlike med osebnimi vrednotami mladih ključnih kadrov in vodilnimi v banki.
6. Obstajajo statistično pomembne spolne razlike v osebnih vrednotah med mladimi ključnimi kadri.
7. Obstajajo statistično pomembne razlike v osebnih vrednotah med mladimi ključnimi kadri v različnih življenjskih obdobjih.
8. Mladi ključni kadri iz različnih organizacijskih enot se ne razlikujejo glede osebnih vrednot.
9. Med določenimi kariernimi sidri in osebnimi vrednotami, ki so za posameznika pomembne, obstajajo statistično pomembne povezave.

11.METODA

11.1 VZOREC

Ciljni skupini vključeni v raziskavo sta:

Mladi ključni kadri

K sodelovanju v raziskavi so bili povabljeni mladi kadri po naslednjih dveh kriterijih:

- delovno mesto, za katerega se zahteva najmanj visoka strokovna izobrazba
- do 40 let starosti.

To sta namreč kriterija po katerih je uprava banke določila ključne kadre v podjetju.

Vodje na nižjem, srednjem in višjem nivoju

Poleg mladih ključnih kadrov so v raziskavo vključeni še vodje oddelkov in poslovnih enot (nižji menedžment), direktorji sektorjev in služb (srednji menedžment) in najvišji vodilni (višji menedžment).

Vprašalnik je bil poslan 98 ključnim kadrom in 51 vodjem na vseh treh nivojih; skupaj 149 zaposlenim.

Vprašalnik je izpolnilo 71 ključnih kadrov (72% odzivnost) in 30 vodij (59% odzivnost); skupaj 101 zaposlen. Skupno se je odzvalo 68% anketirancev.

Tabela 1: Število udeležencev po ciljnih skupinah

CILJNA SKUPINA	število	odstotek
vodje	30	30
ključni kadri	71	70
skupaj	101	100

11.2 DEMOGRAFSKE ZNAČILNOSTI VKLJUČENIH V RAZISKAVO

Tabela 2: Ključni kadri in vodje glede na demografske značilnosti

SPOL	ključni kadri		vodje	
	število	odstotek	število	odstotek
Moški	24	34	17	57
ženski	47	66	13	43
skupaj	71	100	30	100
SMER IZOBRAZBE				
ekonomska	61	86	27	90
družboslovna	3	4	3	10
naravoslovna	7	10	0	0
skupaj	71	100	30	100
ORGANIZACIJSKA ENOTA				
uprava	11	15	8	27
komerciala	32	45	9	30
finance	8	11	3	10
podpora	20	28	10	33
skupaj	71	100	30	100
ŠTEVILO OTROK				
nima otrok	48	68	1	3
1 otrok	14	20	12	40
2 otroka	8	11	17	57
3 otroci	1	1	0	0
skupaj	71	100	30	100
STAROST NAJMLJAŠEGA OTROKA				
nima otrok	48	68	1	3
do 3	12	17	2	7
od 3 do 6	7	10	3	10
od 6 do 10	3	4	4	13
od 10 do 15	1	1	2	7
od 15 do 18	0	0	5	17
nad 18	0	0	13	43
skupaj	71	100	30	100
ZAKONSKI STAN				
poročen	25	35	22	73
izvenzakonska skupnost	18	25	2	7
samski	28	39	6	20
skupaj	71	100	30	100

STAROST KLJUČNIH KADROV	število	odstotek	STAROST VODJE	število	odstotek
do 25	7	10	od 26 do 35	4	13
od 26 do 30	34	48	od 36 do 45	9	30
od 31 do 35	20	28	od 46 do 55	15	50
36 in več	10	14	nad 55	2	7
skupaj	71	100	skupaj	30	100

Iz tabele 2 je razvidno, da je med ključnimi kadri dve tretjini žensk (66%). Po izobrazbi prevladujejo ključni kadri z ekonomsko izobrazbo (86%), večina anketiranih je zaposlenih v komerciali. Po starosti jih je največ v skupini od 26 do 30 let; po zakonskem stanu je največ neporočenih in brez otrok.

Pri vodjih prevladujejo moški (57%), z ekonomsko izobrazbo (90%), stari od 46 do 55 let. Največ anketiranih vodij izhaja iz podpornih funkcij (33%) in komerciale (30%). Po zakonskem stanu je največ poročenih (73%), z dvema otrokoma (57%), pri čemer je najmlajši otrok star nad 18 let.

11.3 MERSKI INSTRUMENTI

11.3.1 Vprašalnika za ključne kadre in vodje

Vprašalnika za ključne kadre in vodje (glej Prilogo 1 in 2) sta sestavljena iz 4 delov:

Prvi del sestavljajo vprašanja o demografskih podatkih: spol, starost, zakonski stan, število otrok, starost najmlajšega otroka, smer izobrazbe in organizacijska enota.

V **drugem delu** je bil uporabljen preveden Vprašalnik karierne orientacije – COI Career Orientation Inventory (Custodio, 2000 po Balažek, 2002), ki temelji na Scheinovi teoriji kariernih sider. Vprašalnik je sestavljen iz 41 postavk, ki merijo devet kariernih sider: tehnično – funkcionalno sidro, vodstveno sidro, sidro samostojnosti/neodvisnosti, sidro ekonomske varnosti, sidro stabilnosti, sidro podjetniške ustvarjalnosti, sidro poslanstva in predanosti, sidro čistega izziva ter sidro življenjskega stila. Balažek (2002: 51 – 52) je zanesljivost ocen pomembnosti in pričakovanj za vsako karierno sidro ocenjevala na osnovi izračunanih Cronbachovih koeficientov.

KARIERNO SIDRO	α KOEFICIENT (pomembnost)	α KOEFICIENT (pričakovanja)
TEHNIČNO-FUNKCIONALNE SPRETNOSTI	0,70	0,61
VODSTVENE SPRETNOSTI	0,86	0,84
SAMOSTOJNOST IN NEODVISNOST	0,77	0,88
ORGANIZACIJSKA VARNOST	0,80	0,87
LOKACIJSKA STABILNOST	0,89	0,86
PODJETNIŠKA USTVARJALNOST	0,55	0,53
POSLANSTVO IN PREDANOST	0,77	0,76
ČISTI IZZIV	0,68	0,83
ŽIVLJENJSKI SLOG	0,77	0,80
SKUPAJ	0,82	0,92

Slika 6: Zanesljivost ocen pomembnosti in pričakovanj

Vir: Balažek, 2002: 51

Koeficienti nakazujejo, da je zanesljivost ocen skoraj na vseh področjih kariernih sider visoka. Nekoliko nižji, vendar še zadovoljivi sta zanesljivosti ocen pomembnosti kariernega sidra čistega izziva ter ocen pričakovanj na področju tehnično-funkcionalnih spretnosti. Avtorica je dobila manj zadovoljive ocene pomembnosti in pričakovanj na področju kariernega sidra podjetniške ustvarjalnosti. Meni, da so vzroki za to lahko različni. Morda je bila skupina udeležencev na tem področju heterogena ali pa je pojem podjetniške ustvarjalnosti v postavkah premalo natančno opredeljen in si ga udeleženci niso enotno razlagali. Obstaja torej verjetnost, da so na nižjo stopnjo zanesljivosti ocen pri omenjenem kariernem sidru vplivale razlike v pojmovanjih in interpretaciji postavk, ki se nanašajo na karierno sidro podjetniške ustvarjalnosti.

Za vodje je bil Vprašalnik karierne orientacije prirejen tako, da je ugotavljal njihovo mnenje o stopnji pomembnosti posameznih trditev za ključne kadre v njihovi organizacijski enoti z visoko izobrazbo.

Tretji del je obsegal Vprašalnik za ugotavljanje osebnih vrednot oziroma Lestvico osebnih vrednot – LOV, katere avtor je Vid Pogačnik. LOV je izšla pri Centru za psihodiagnostična sredstva leta 2002 in omogoča hiter vpogled v motivacijsko strukturo mladostnikov in odraslih. Ko ljudje izpolnjujejo lestvico, vrednote presojujejo kot življenjska vodila oziroma cilje. Avtor psihološko opredeli vrednote kot pojme o temeljnih kategorijah zaželenega. Lestvica osebnih vrednot je psihološki instrument, katerega namen je izmeriti pomembnost, ki jo ima 24 vrednot za posameznika. Vsaka se nanaša na enega od temeljnih motivov človeka. Naloga posameznika je, da vrednote razvrsti v 7 kategorij glede na pomembnost v njegovem življenju (Pogačnik, 2002: 25 – 27).

Računalnik opravi vrednotenje rezultatov s pomočjo Excelove datoteke. Omogoča vpogled v dva diagrama, in sicer stolpični diagram vrednot na percentilni oziroma z-lestvici ter diagram, ki kaže položaj posameznika oziroma skupine v dvodimenzionalnem vrednostnem prostoru. Avtor je izdelal percentilne norme za odrasle (skupina 737 Slovencev in Slovenk), ki služijo za interpretiranje morebitnih odklonov.

Lestvica osebnih vrednot je bila v postopku revizije proučevana na 737 Slovincih in Slovenkah. Izpolnile so jo naslednje skupine ljudi: gimnazijci (N=138), študenti (N=152), odrasli – splošni vzorec (N=231), udeleženci seminarjev (N=74), udeleženci v kadrovske postopku (N=142). Lestvica osebnih vrednot je instrument, ki ne omogoča ocene zanesljivosti s pomočjo metode notranje konsistentnosti, ker nimamo več postavk, ki bi prispevale k enemu ali več končnim rezultatom. Vsaka vrednota je enovit predmet merjenja zase. Pri takih instrumentih ocenjujemo zanesljivost z metodo »test – retest«, vendar za novo Lestvico osebnih vrednot še ni zbranih dovolj podatkov za omenjeni izračun. Vendar avtor pravi, da lahko na podlagi podobnosti s prejšnjo verzijo lestvice iz leta 1987 sklepamo, da se njene merske značilnosti ne morejo bistveno razlikovati. Zanesljivost Lestvice osebnih vrednot je bila v eni od raziskav ocenjena na 0,90 (Pogačnik, 1987 po Pogačnik, 2002: 31). Lestvica osebnih vrednot je razmeroma kratek instrument, ki v 15 minutah ne more dati zelo zanesljive slike posameznikove motivacije. Kljub temu je za instrument, ki nam v tako kratkem času posreduje 24 rezultatov, lestvica dovolj zanesljiva. Vrednot, ki jih je posameznik dal v prvo, drugo ali tretjo kategorijo, v drugih okoliščinah nikakor ne bi dal na konec razvrstitve in obratno.

Nekoliko manj zanesljiv je položaj srednjih 10 vrednot, ki jih ni razvrščal. Lestvico lahko tako uporabljamo kot dopolnilo in v kombinaciji z drugimi psihodiagnostičnimi sredstvi.

Ustrezna veljavnost je bila nakazana s korelacijami s testoma osebnosti (Velikih pet in Cattell 16PF) (Pogačnik, 2002: 31).

Vse dosedanje študije so pokazale nizke korelacije med osebnostnimi dimenzijami in vrednotami. Od vseh osebnostnih dimenzij v vprašalniku BFQ (model »velikih pet«) je dimenzija *odprtost* (poddimenziji odprtost za kulturo in odprtost za izkušnje) z vrednotami najvišje povezana. Multipla korelacija je kar 0,60. Vendar si Pogačnik ob taki korelaciji zastavlja pomembno vprašanje, ali je odprtost res prava osebnostna dimenzija ali je to po svoji naravi trajna motivacijska usmerjenost. K tej multipli korelaciji pomembno prispevajo posamične korelacije z desetimi vrednotami: otroci (-0,32), počitek (-0,21), svoboda/neodvisnost (+0,32), vera/bog (-0,21), znanje/modrost (+0,34), osebna varnost/zdravje (-0,33), partner/ka/ljubezen (+0,15), športno udejstvovanje (-0,20), imetje/denar (-) in moralna načela (-0,24).

Med vrednotami in Cattellovim vprašalnikom PF16 bomo izpostavili povezavo vrednot z ekstravertnostjo (tvorijo jo poteze: A = odrt, družaben; E = gospodovalen; F = živahen; H = socialno smel in Q = pripada skupini). Omenjene osebnostne poteze korelirajo z naslednjimi vrednotami: nove izkušnje/doživetja (+), osebna varnost/zdravje (-), otroci (-), počitek (-), športno udejstvovanje (+) in ustvarjanje (+). Multipla korelacija je 0,56. Naštete osebnostne lastnosti so tudi tiste, ki jih banka upošteva pri iskanju novih kadrov (Pogačnik, 2002: 19 – 21).

Na koncu, v **4 delu** so bila anketirancem postavljena tri vprašanja odprtega tipa, ki so se nanašala na njihove karijerne cilje za obdobje petih let.

11.4 POSTOPEK

Strokovni kolegij Banke X d.d. je izrazil podporo za sodelovanje pri anketiranju. V skladu z dogovorom na strokovnem kolegiju so vodje ključne kadre spodbujali k izpolnjevanju vprašalnikov. Izpolnjevanje je bilo popolnoma avtomatizirano in je potekalo preko intraneta banke, kar se je izkazalo kot zelo učinkovito in anketirancem prijazno.

V uvodnem nagovoru anketirancem je bilo posebej poudarjeno, da je vprašalnik anonimen. Rok za izpolnjevanje je bil štiri dni. Vmes so bili še enkrat pozvani k sodelovanju.

Prvi del vprašalnika je bil namenjen demografskim spremenljivkam. Sledila je poklicna orientacija, kjer so ključni kadri ocenjevali pomembnost trditev na lestvici od 1 (povsem nepomembno) do 5 (izredno pomembno). Vprašalnik za vodje je bil prirejen tako, da so ocenjevali, kaj mislijo o tem, kako so trditve pomembne za ključne kadre v njihovi OE. Lestvica je bila enaka kot pri ključnih kadrih (od 1 do 5).

V tretjem delu so tako ključni kadri kot vodje izpolnjevali Vprašalnik za ugotavljanje osebnih vrednot oziroma Lestvico osebnih vrednot – LOV. Anketirancem so bile v tabeli predstavljene vse vrednote, ki služijo posameznikom kot življenjska vodila. Sledilo je navodilo za razvrščanje vrednot. V prvem predalu

(označenem s + + +) so anketiranci izbrali vrednoto, ki je za njih najbolj pomembna. V naslednja dva predala (označena s + +) so postavili dve vrednoti, ki sta po pomembnosti naslednji na vrsti. Nadalje so izbrali 4 vrednote (predali označeni s +), ki so za njih še vedno pomembne, vendar manj kot že predhodno izbrane. Nato je sledilo še navodilo za spodnji del lestvice. Najprej so v spodnjem predalu (označenem z - - -) izbrali vrednoto, ki je za njih najmanj pomembna, nato v predalih (- -) dve malo manj pomembni vrednoti in še štiri (-) vrednote, ki za njih niso pomembne, a vseeno bolj kot vrednote vpisane nižje. Skupaj so tako izbrali 14 vrednot, in sicer 7 najbolj pomembnih in 7 najmanj pomembnih.

Na koncu so anketiranci odgovarjali še na tri odprta vprašanja glede njihovih kariernih načrtov za obdobje petih let (vsebinsko področje, na katerem nivoju ter na kakšen način jih nameravajo doseči).

11.5 STATISTIČNA OBDELAVA PODATKOV

Podatki so bili obdelani s pomočjo računalniških programov Microsoft Excel 2003 in SPSS 11,0.

Za preverjanje hipotez so bile uporabljene naslednje statistične mere:

- Za preizkus domneve o razliki med aritmetičnima sredinama za neodvisna vzorca smo uporabili T-preizkus (Kanji, 1999: 28):

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{SD_1}{n_1 - 1} + \frac{SD_2}{n_2 - 1}}}$$

- Za preizkus domneve o razlikah med več aritmetičnimi sredinami iz neodvisnih vzorcev smo uporabili F-preizkus (Ferguson, 1966: 283 – 293):

$$N = \sum n \quad Q_{ik} = \sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^{n_j} x_{ij}^2$$

$$T = \sum x \quad Q_k = \sum_{j=1}^k \frac{T_j^2}{n_j}$$

$$Q = \frac{T^2}{N}$$

Vir variiranja	Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Ocena variance	F-preizkus
Med skupinami	$k_k = Q_k - Q$	$k - 1$	$SD_k^2 = \frac{k_k}{k - 1}$	$F = \frac{SD_k^2}{SD_e^2}$
Znotraj skupin	$k_e = Q_{ik} - Q_k$	$n - k$	$SD_e^2 = \frac{k_e}{n - k}$	

- Koeficiente korelacije osebnih vrednot in kariernih sider pri ključnih kadrih smo izračunali s formulo za Pearsonov korelacijski koeficient (Sagadin, 1987: 136 – 143):

$$r_{xy} = \frac{N \sum \bar{x}_i \bar{y}_i - (\sum \bar{x}_i)(\sum \bar{y}_i)}{\sqrt{(N \sum \bar{x}_i^2 - (\sum \bar{x}_i)^2) * (N \sum \bar{y}_i^2 - (\sum \bar{y}_i)^2)}}$$

12. REZULTATI IN INTERPRETACIJA

12.1 KARIERNA SIDRA

12.1.1 Osnovni parametri kariernih sider

Tabela 3: Osnovni parametri za karierna sidra pri ključnih kadrih

SIDRO	M	SD	MIN	MAX
S1 - tehnično	2,63	0,59	1,60	4,00
S2 - vodstveno	3,19	0,93	1,20	5,00
S3 - samostojnost	3,78	0,68	1,80	5,00
S4 - varnost	4,06	1,02	1,33	5,00
S5 - stabilnost	2,96	1,09	1,00	5,00
S6 - podjetništvo	3,27	0,76	1,60	5,00
S7 - poslanstvo	3,66	0,65	1,60	5,00
S8 - čisti izziv	2,90	0,90	1,00	5,00
S9 - življenjski slog	3,86	0,67	2,00	5,00

Iz tabele 3 je razvidno, da so ključni kadri v povprečju najvišje ocenili četrto karierno sidro - varnost (4,06); sledi karierno sidro življenjski slog (3,86) in sidro samostojnosti (3,78).

12.1.2 Frekvenčna razporeditev ključnih kadrov glede na prevladujoče karierno sidro

Tabela 4: Frekvenčna razporeditev ključnih kadrov glede na prevladujoče karierno sidro

SIDRO	število	odstotek
Sidro 2	5	7
Sidro 3	6	8
Sidro 4	33	46
Sidro 5	5	7
Sidro 6	3	4
Sidro 7	6	8
Sidro 8	2	3
Sidro 9	11	15
Skupaj	71	100

Najbolj izraženo sidro je tisto, pri katerem je imel posameznik najvišje povprečje. Skoraj polovica ključnih kadrov (46%) ima kot najbolj izraženo četrto sidro; to je sidro varnosti; nato sledi sidro življenjski slog (15%).

Jerneić in Šverko (2001: 41 – 48) ugotavljata, da je v obdobju tranzicije prišlo do sprememb vrednot, kar je zelo verjetno vplivalo na spremembo kariernih sider. Prebivalci srednje in vzhodne Evrope so s padcem komunizma pričakovali razmeroma kratkotrajno obdobje ekonomskega prilagajanja ter prehod v hitro rast. Pričakovanjem navkljub sta se tranzicija in prehod na tržno gospodarstvo izkazala kot težavna. Prišlo je do manjše proizvodnje, manjšega števila delovnih mest, težavnega iskanja zaposlitve ter slabšega socialnega skrbstva, kar se je odrazilo na povečanem pomenu utilitarnih vrednot (materialni cilji in socialna varnost), ki so hierarhično umeščene na nižjo raven. Zaradi omenjenih težav v tranziciji so zaposleni zaskrbljeni za svojo prihodnost (predvsem iz ekonomskega vidika), kar je lahko vzrok za veliko število izraženih sider varnosti.

Navedena ugotovitev nasprotuje Scheinovi trditvi glede stalnosti in nespreminjanju kariernih sider in se ujema z že podano kritiko kariernih sider. Očitno je, da bo potrebno karierna sidra interpretirati v kontekstu socialnih in družbenih okoliščin, v katerih se nahajajo posamezniki, saj to vpliva na njihov vrednostni sistem, stališča, samopodobo in posledično karierna pričakovanja.

12.1.3 Število izraženih sider pri ključnih kadrih

Tabela 5: Število izraženih sider pri ključnih kadrih

ŠT.SIDER	število	odstotek
0	1	1
1	12	17
2	22	31
3	12	17
4	10	14
5	7	10
6 in več	7	10
skupaj	71	100

V tabeli 5 je prikazano, koliko kariernih sider je izraženih pri ključnih kadrih. Kot izražena karierna sidra so opredeljena tista sidra, ki so za posameznika izredno pomembna in je bila njihova povprečna ocena 5. Pri posameznikih, ki takega sidra niso imeli, so opredeljena kot izražena sidra tista, ki so imela povprečno oceno nad 4.

Iz tabele 5 je razvidno, da ima največ ključnih kadrov izraženi dve karierni sidri (31%). Ključnih kadrov, ki imajo izraženo samo eno sidro je 17%; enak je delež kadrov s tremi izraženimi sidri.

Scheinova teorija kariernih sider pravi, da o izoblikovanih kariernih sidrih govorimo pri tistih posameznikih, pri katerih je v ospredju le eno samo sidro. V skladu s teorijo ima jasno izoblikovano karierno sidro le 17% ključnih kadrov. Ali to pomeni, da ostali še nimajo izoblikovanega kariernega sidra?

Aziz (Aziz, 1999 po Balážek, 2002) je ugotovil, da ima 25% zaposlenih vključenih v njegovo raziskavo, izraženi dve ali tri karierna sidra. V takih primerih avtor govori o mešanem kariernem sidru. Tak tip kariernega sidra ima v naši raziskavi skoraj polovica ključnih kadrov (48%). Ker so to mlajši kadri, ki šele izoblikujejo poklicno pot, lahko v skladu s teorijo sklepamo, da se bo v primeru pomembnih kariernih odločitev pokazalo, katero karierno sidro postavljajo na vrh hierarhije. Manjši delež ključnih kadrov ni mogoče uvrstiti niti v skupino posameznikov z jasno izoblikovanim kariernim sidrom, niti v skupino z

mešanim sidrom. Enemu ključnemu kadru ni pomembno nobeno sidro, drugim so pomembna skoraj vsa. Ti udeleženci verjetno še niso premišljevali o tem, čemu bi v svoji karieri dali prednost.

Ponovno lahko kritiziramo stalnost enega kariernega sidra. Če izhajamo iz dejstva, da imamo v življenju več interesov, potem je omenjeni rezultat pričakovan. Glede na življenjske okoliščine bodo lahko ključni kadri z več izraženimi kariernimi sidri sprejemali različne karierne odločitve. Kar pomeni, da imajo v življenju več možnosti, da bodo našli delo, ki jih bo zadovoljevalo, kot tisti s samo enim stalnim sidrom.

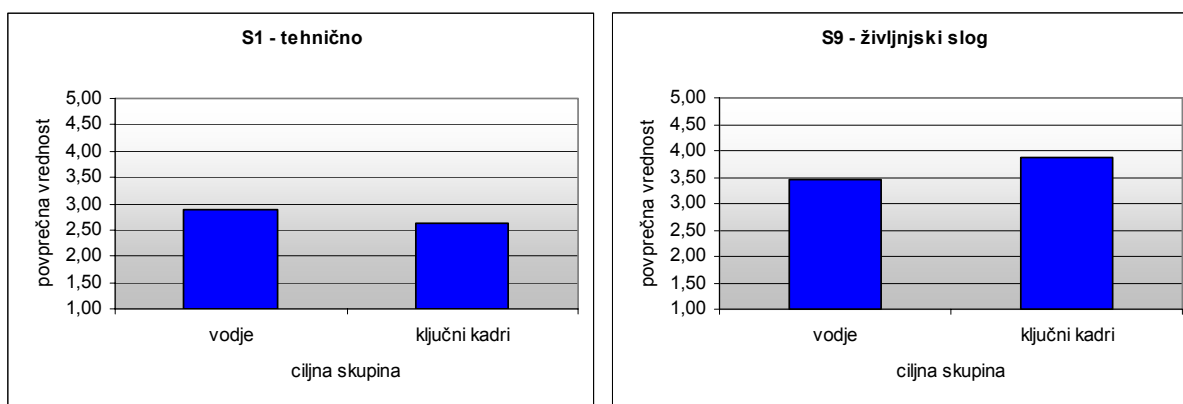
12.1.4 Primerjava kariernih sider med ključnimi kadri in vodji

Tabela 6: Osnovni statistični parametri in razlike pri kariernih sidrih med ključnimi kadri in vodji

	ciljna skupina	N	M	SD	t	df	P
S1 - tehnično	vodje	30	2,89	0,48	2,127	99	0,036
	ključni kadri	71	2,63	0,59			
S2 - vodstveno	vodje	30	3,32	0,63	0,807	79	0,422
	ključni kadri	71	3,19	0,93			
S3 - samostojnost	vodje	30	3,50	0,62	-1,916	99	0,058
	ključni kadri	71	3,78	0,68			
S4 - varnost	vodje	30	3,87	0,80	-0,907	99	0,366
	ključni kadri	71	4,06	1,02			
S5 - stabilnost	vodje	30	3,08	0,79	0,544	99	0,587
	ključni kadri	71	2,96	1,09			
S6 - podjetništvo	vodje	30	3,21	0,58	-0,414	99	0,680
	ključni kadri	71	3,27	0,76			
S7 - poslanstvo	vodje	30	3,47	0,67	-1,351	99	0,180
	ključni kadri	71	3,66	0,65			
S8 - čisti izziv	vodje	30	2,93	0,56	0,189	85	0,850
	ključni kadri	71	2,90	0,90			
S9 - življenjski slog	vodje	30	3,44	0,63	-2,955	99	0,004
	ključni kadri	71	3,86	0,67			

Opombe: **t** – vrednost t razmerja; **df** – stopnje prostosti; **P** – nivo rizika pri testiranju pomembnosti razlik

Diagram 1: Primerjava povprečnih vrednosti vodij in ključnih kadrov za tehnično sidro in sidro življenjski slog



Vodje so v Vprašalniku karierni orientacije odgovarjali, kaj menijo, koliko so navedene trditve pomembne za ključne kadre v njihovi organizacijski enoti z visoko izobrazbo. Iz tabele 6 in diagrama 1 je razvidno, da obstajajo statistično pomembne razlike pri tehnično funkcionalnem sidru in sidru življenjski slog. *Na področjih teh dveh kariernih sider lahko potrdimo hipotezo 1.*

Vodje menijo, da dajejo ključni kadri v njihovi organizacijski enoti večji pomen tehnično – funkcionalnemu sidru, ki je značilno za posameznike z močno motivacijo na specifičnem poklicnem področju. Rezultati so pokazali, da se ključni kadri v povprečju ne želijo razvijati v smeri specialistov, kot jih ocenjujejo njihovi vodje. Sklepamo lahko, da jih motivira vsebinsko raznoliko delo in da želijo v svoji poklicni karieri spoznati različna področja dela.

Med ciljnim skupinama prihaja do statistično pomembnih razlik tudi pri sidru življenjski slog. V povprečju je za ključne kadre to sidro veliko pomembnejše, kot to menijo njihovi vodje.

Starostno obdobje ciljnih skupin je nedvomno eden od dejavnikov, ki vpliva na takšno razliko. Največ ključnih kadrov je starih od 26 do 35 let in nima otrok oziroma ima enega otroka. Mladi, ki si šele ustvarjajo družino, želijo, da bi bila njihova kariera v skladu z njihovim življenjskim stilom. V tem obdobju si večinoma želijo uravnoteženo življenje med družino in kariero (Brečko, 2001b: 63 – 64). Poleg tega se veliko posameznikov odloča za študij ob delu (dodiplomski ali podiplomski) in tako dobimo še tretjo dimenzijo – osebne potrebe. Ni dovolj ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem, temveč gre za vprašanje povezanosti zadovoljevanja potreb posameznika, družine in kariere. To je tudi nekaj anketirancev nakazalo v odgovorih na odprta vprašanja. Želijo si bolj prožen odnos organizacije pri usklajevanju njihovih potreb (več študijskega dopusta, prožen urnik). V enem primeru je bilo omenjeno delo na domu. Organizacije pa pogosto ne pripisujejo velikega pomena tem problemom in s tem izgubljajo na zadovoljstvu zaposlenih.

Kot drugi dejavnik lahko opredelimo položaj ciljnih skupin v podjetju. Vodje menijo (in si to tudi želijo), da so ključni kadri tako kot oni predani delu in organizaciji. To pomeni, da so pripravljene delati preko delovnega časa in se odreči kakšni drugi potrebi.

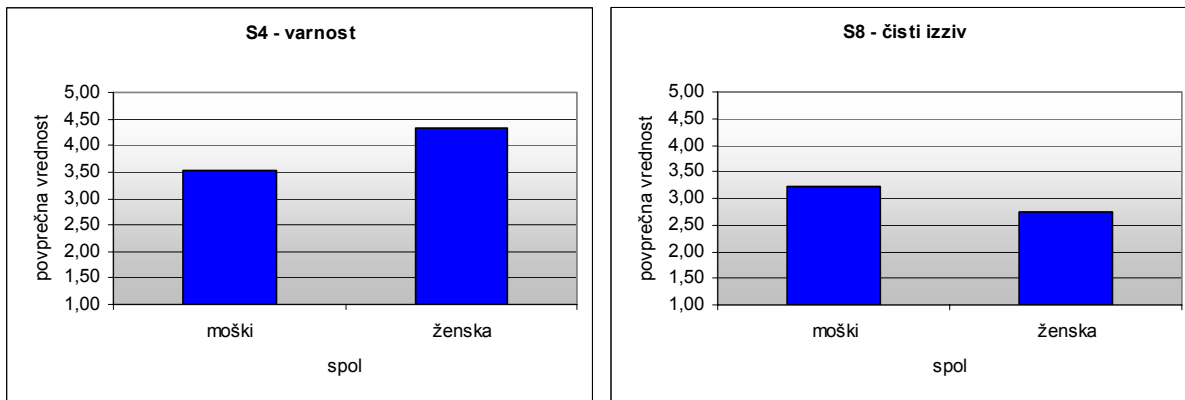
12.1.5 Karierna sidra ključnih kadrov ločenih po spolu

Tabela 7: Osnovni statistični parametri in razlike pri kariernih sidrih za ključne kadre ločene po spolu

	SPOL	N	M	SD	T	df	p
S1 - tehnično	Moški	24	2,55	0,65	-0,852	69	0,397
	Ženska	47	2,68	0,56			
S2 - vodstveno	Moški	24	3,46	0,78	1,756	69	0,084
	Ženska	47	3,06	0,98			
S3 - samostojnost	Moški	24	3,93	0,58	1,382	69	0,171
	Ženska	47	3,70	0,72			
S4 - varnost	Moški	24	3,51	1,11	-3,440	69	0,001
	ženska	47	4,33	0,86			
S5 - stabilnost	moški	24	2,64	0,95	-1,785	69	0,079
	ženska	47	3,12	1,13			
S6 - podjetništvo	moški	24	3,38	0,79	0,899	69	0,372
	ženska	47	3,21	0,74			
S7 - poslanstvo	moški	24	3,57	0,79	-0,858	69	0,394
	ženska	47	3,71	0,57			
S8 - čisti izziv	moški	24	3,22	0,93	2,181	69	0,033
	ženska	47	2,74	0,85			
S9 - življenjski slog	moški	24	3,92	0,55	0,461	69	0,646
	ženska	47	3,84	0,73			

Opombe: **t** – vrednost t razmerja; **df** – stopnje prostosti, **p** – verjetnost, da je t vrednost dobljena slučajno

Diagram 2: Primerjava povprečnih vrednosti ključnih kadrov ločenih po spolu za sidro varnost in čisti izziv



V tabeli 7 in diagramu 2 vidimo, da obstajajo statistično pomembne razlike za ključne kadre moškega in ženskega spola pri sidru varnost in čisti izziv. **Na področju omenjenih sider lahko potrdimo hipotezo 2.** Ženske imajo pri sidru varnost veliko višji povprečni rezultat kot moški; obratno pa velja za sidro čisti izziv.

Karierno sidro čistega izziva je v povprečju bolj pomembno moškim, kar pomeni, da raje kot ženske preizkušajo lastne zmogljivosti. V svojem delu iščejo izzive, spoprijemajo se s težje rešljivimi problemi in težijo k tekmovalnosti.

Karierno sidro varnosti je značilno za osebe, ki iščejo službo v stabilnih organizacijah, kjer so dobre plače, delovne razmere, ugodnosti, kar je v nasprotju z značilnostmi sidra čistega izziva.

Musek (2000: 149) ugotavlja, da se moški in ženske razlikujejo pri vseh temeljnih dimenzijah osebnosti. Vzroki so biološki in predvsem kulturno socializacijski. Medtem, ko se pri dečkih spodbuja tekmovalno, drzno in dominantno vedenje, se od deklic pričakuje več poslušnosti, zadržanosti in skrbi za druge. Tako je tudi ta raziskava pokazala eno izmed temeljnih razlik med spoloma, ki je pogojena z vzgojo.

Organizacija s svojimi pričakovanji do posameznikov različnih spolov lahko še dodatno prispeva k spodbujanju z vzgojo pogojenih razlik med spoloma.

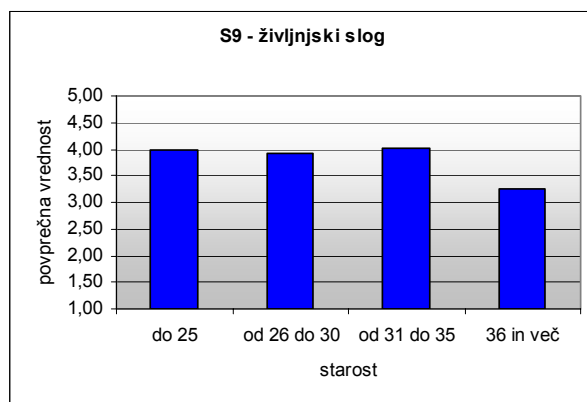
12.1.6 Karierna sidra ključnih kadrov ločenih po starostnih skupinah

Tabela 8: Osnovni statistični parametri in razlike pri kariernih sidrih za ključne kadre ločene po starostnih skupinah

	STAROST	N	M	SD	F	df	P
S1 - tehnično	do 25	7	2,29	0,51	1,482	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,227
	od 26 do 30	34	2,58	0,59			
	od 31 do 35	20	2,77	0,63			
	36 in več	10	2,78	0,52			
	skupaj	71	2,63	0,59			
S2 - vodstveno	do 25	7	3,60	0,57	2,263	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,089
	od 26 do 30	34	3,39	0,91			
	od 31 do 35	20	2,85	1,04			
	36 in več	10	2,92	0,76			
	skupaj	71	3,19	0,93			
S3 - samostojnost	do 25	7	4,00	0,37	1,971	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,127
	od 26 do 30	34	3,81	0,78			
	od 31 do 35	20	3,87	0,62			
	36 in več	10	3,32	0,49			
	skupaj	71	3,78	0,68			
S4 - varnost	do 25	7	4,76	0,32	2,081	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,111
	od 26 do 30	34	3,80	1,05			
	od 31 do 35	20	4,13	1,07			
	36 in več	10	4,27	0,93			
	skupaj	71	4,06	1,02			
S5 - stabilnost	do 25	7	2,71	0,62	0,353	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,787
	od 26 do 30	34	2,89	1,21			
	od 31 do 35	20	3,15	0,99			
	36 in več	10	2,97	1,18			
	skupaj	71	2,96	1,09			
S6 - podjetništvo	do 25	7	2,91	0,73	0,822	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,487
	od 26 do 30	34	3,35	0,73			
	od 31 do 35	20	3,33	0,68			
	36 in več	10	3,12	1,00			
	skupaj	71	3,27	0,76			
S7 - poslanstvo	do 25	7	3,60	0,37	0,086	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,967
	od 26 do 30	34	3,64	0,60			
	od 31 do 35	20	3,72	0,70			
	36 in več	10	3,64	0,89			
	skupaj	71	3,66	0,65			
S8 - čisti izziv	do 25	7	3,37	0,37	1,226	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,307
	od 26 do 30	34	2,98	0,95			
	od 31 do 35	20	2,71	0,97			
	36 in več	10	2,68	0,76			
	skupaj	71	2,90	0,90			
S9 - življenjski slog	do 25	7	3,97	0,65	3,854	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,013
	od 26 do 30	34	3,93	0,65			
	od 31 do 35	20	4,03	0,56			
	36 in več	10	3,24	0,72			
	skupaj	71	3,86	0,67			

Opombe: **F** – vrednost F razmerja; **df** – stopnje prostosti, **P** – nivo rizika pri testiranju pomembnosti razlik

Diagram 3: Primerjava povprečnih vrednosti ključnih kadrov ločenih po starostnih skupinah za sidro življenjski slog



V tabeli 8 je razvidno, da med ključnimi kadri različnih starostnih skupin ni razlik v izraženosti posameznih sider. **Statistično pomembna razlika je le pri sidru življenjski slog in za to sidro lahko potrdimo hipotezo 3, za ostala karierna sidra pa hipotezo 3 zavrnamo.**

Že pri razlikah med ključnimi kadri in vodji smo ugotovili, da je sidro življenjski slog pomembnejše za mlajše zaposlene. To nakazuje tudi primerjava povprečnih odgovorov ključnih kadrov ločenih po starostnih skupinah. Najpomembnejše je to sidro za starostno skupino od 31 do 35 let, potem pa strmo pada. To je obdobje, ko si največ ključnih kadrov ustvari družino in je zato usklajevanje potreb najpomembnejše.

12.1.7 Karierna sidra ključnih kadrov ločenih po organizacijskih enotah

Tabela 9: Osnovni statistični parametri in razlike pri kariernih sidrih za ključne kadre ločene po organizacijskih enotah

	OE	N	M	SD	F	df	P
S1 - tehnično	uprava	11	2,45	0,49	0,842	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,475
	komerciala	32	2,66	0,59			
	finance	8	2,48	0,70			
	podpora	20	2,76	0,60			
	skupaj	71	2,63	0,59			
S2 - vodstveno	uprava	11	3,49	1,08	2,997	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,037
	komerciala	32	3,07	0,90			
	finance	8	3,93	0,52			
	podpora	20	2,93	0,88			
	skupaj	71	3,19	0,93			
S3 - samostojnost	uprava	11	3,84	0,54	0,114	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,951
	komerciala	32	3,73	0,65			
	finance	8	3,80	0,89			
	podpora	20	3,82	0,76			
	skupaj	71	3,78	0,68			
S4 - varnost	uprava	11	3,64	0,96	1,310	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,278
	komerciala	32	4,26	0,85			
	finance	8	3,75	1,15			
	podpora	20	4,08	1,21			
	skupaj	71	4,06	1,02			

	OE	N	M	SD	F	df	P
S5 - stabilnost	uprava	11	2,67	0,99	0,874	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,459
	komerciala	32	3,09	1,21			
	finance	8	2,54	0,97			
	podpora	20	3,07	0,98			
	skupaj	71	2,96	1,09			
S6 - podjetništvo	uprava	11	3,36	0,86	0,388	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,762
	komerciala	32	3,16	0,74			
	finance	8	3,38	0,77			
	podpora	20	3,35	0,75			
	skupaj	71	3,27	0,76			
S7 - poslanstvo	uprava	11	3,93	0,62	1,209	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,313
	komerciala	32	3,52	0,69			
	finance	8	3,70	0,56			
	podpora	20	3,72	0,62			
	skupaj	71	3,66	0,65			
S8 - čisti izziv	uprava	11	3,35	0,98	1,813	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,153
	komerciala	32	2,79	0,91			
	finance	8	3,23	0,88			
	podpora	20	2,69	0,79			
	skupaj	71	2,90	0,90			
S9 - življenjski slog	uprava	11	4,00	0,57	0,862	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,465
	komerciala	32	3,91	0,68			
	finance	8	3,53	0,68			
	podpora	20	3,86	0,71			
	skupaj	71	3,86	0,67			

Opombe: **F** – vrednost F razmerja; **df** – stopnje prostosti, **P** – nivo rizika pri testiranju pomembnosti razlik

Diagram 4: Primerjava povprečnih vrednosti ključnih kadrov ločenih po organizacijskih enotah za vodstveno sidro

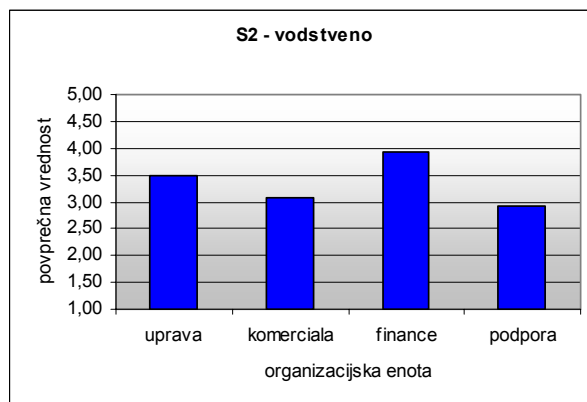


Tabela 9 in diagram 4 prikazujeta, da prihaja do statistično pomembnih razlik pri ključnih kadrih ločenih po organizacijskih enotah le *pri vodstvenem sidru in na področju tega sidra lahko zavrnilo hipotezo 4. Za vsa ostala karierna sidra pa lahko hipotezo 4 potrdimo*. Najvišji povprečni rezultat so pri omenjenem sidru dosegli ključni kadri na področju financ, najmanjši pa zaposleni v podpornih funkcijah banke. Posameznike s tem sidrom zanima vodenje, zato jim je pomembno napredovanje, prevzemanje odgovornosti, izzivajoče delo ter visoka plača. Omenjeni rezultati so koristen kadrovski podatek pri iskanju potencialnih naslednikov vodij. V primeru, da bi imeli ključni kadri na področju financ višjo izobrazbo kot njihovi vodje in bi pri merjenju organizacijske klime po posameznih organizacijskih enotah ugotovili, da izražajo zaposleni na

omenjenem področju manjše zadovoljstvo glede vodenja, potem bi nam ti rezultati še dodatno pojasnili, da so ključni kadri s finančnega področja manj zadovoljni s svojimi vodji in menijo, da bi njihovo delo bolje opravljali sami. Vendar v tem trenutku tega ne moremo potrditi, saj med omenjenima skupinama ni razlik v stopnji izobrazbe in tudi organizacijska klima ni bila merjena po posameznih organizacijskih enotah.

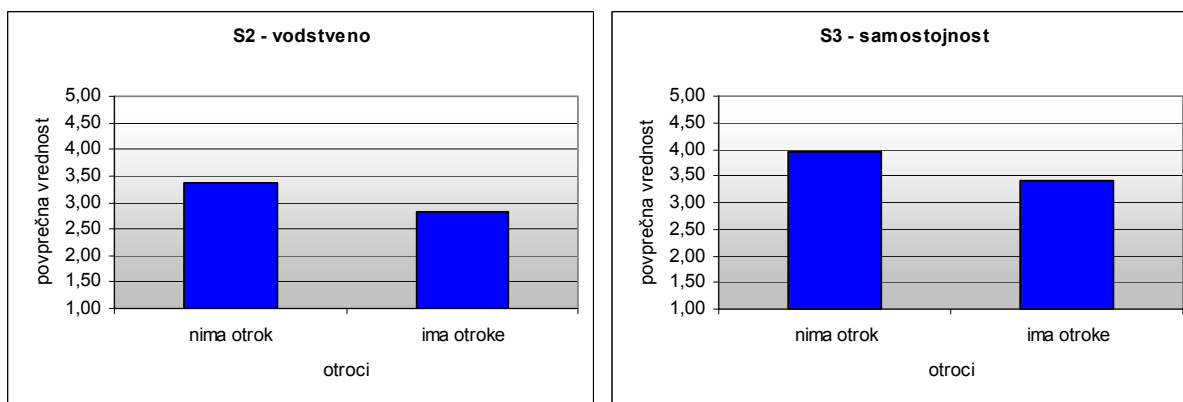
12.1.8 Karierna sidra ključnih kadrov ločenih po starševski vlogi

Tabela 10: Osnovni statistični parametri in razlike pri kariernih sidrih za ključne kadre ločene po starševski vlogi

	OTROCI	N	M	SD	t	df	P
S1 - tehnično	nima otrok	48	2,58	0,59	-1,127	69	0,264
	ima otroke	23	2,75	0,60			
S2 - vodstveno	nima otrok	48	3,38	0,92	2,493	69	0,015
	ima otroke	23	2,81	0,85			
S3 - samostojnost	nima otrok	48	3,95	0,63	3,281	69	0,002
	ima otroke	23	3,42	0,67			
S4 - varnost	nima otrok	48	4,05	1,04	-0,092	69	0,927
	ima otroke	23	4,07	1,01			
S5 - stabilnost	nima otrok	48	2,87	1,08	-0,999	69	0,321
	ima otroke	23	3,14	1,11			
S6 - podjetništvo	nima otrok	48	3,35	0,77	1,289	69	0,202
	ima otroke	23	3,10	0,72			
S7 - poslanstvo	nima otrok	48	3,70	0,68	0,686	69	0,495
	ima otroke	23	3,58	0,57			
S8 - čisti izziv	nima otrok	48	3,00	0,88	1,378	69	0,173
	ima otroke	23	2,69	0,93			
S9 - življenjski slog	nima otrok	48	3,92	0,63	1,013	69	0,314
	ima otroke	23	3,75	0,75			

Opombe: **t** – vrednost t razmerja; **df** – stopnje prostosti, **P** – nivo rizika pri testiranju pomembnosti razlik

Diagram 5: Primerjava povprečnih vrednosti ključnih kadrov ločenih po starševski vlogi (ima/nima otrok) za vodstveno in sidro samostojnosti



Iz tabele 10 in diagrama 5 je razvidno, da prihaja med ključnimi kadri ločenih po starševski vlogi (ima/nima otrok) do statistično pomembnih razlik pri vodstvenem sidru in sidru samostojnosti. Tako vodstveno kot tudi sidro samostojnosti sta pomembno višje izražena pri ključnih kadrih, ki nimajo otrok. To se zdi povsem logična povezava. Posamezniki, ki (še) nimajo družinskih obveznosti, bolj cenijo samostojnost (tako pri

delu kot nasploh v življenju) in predvidevamo, da se lahko bolj posvetijo karieri. V službi lahko preživijo dalj časa kot ostali zaposleni, zastavljajo si visoke cilje.

12.1.9 Karierna sidra ključnih kadrov ločenih po zakonskem stanu

Tabela 11: Osnovni statistični parametri in razlike pri kariernih sidrih za ključne kadre ločene po zakonskem stanu

	ZAKONSKI STAN	N	M	SD	T	df	P
S1 – tehnično	Poročen/partner	43	2,73	0,59	1,814	69	0,074
	Samski	28	2,48	0,57			
S2 - vodstveno	Poročen/partner	43	2,96	0,95	-2,684	69	0,009
	Samski	28	3,54	0,79			
S3 - samostojnost	Poročen/partner	43	3,61	0,75	-2,843	69	0,006
	Samski	28	4,03	0,48			
S4 - varnost	Poročen/partner	43	4,14	0,98	0,850	69	0,398
	samski	28	3,93	1,08			
S5 - stabilnost	poročen/partner	43	3,13	1,16	1,685	69	0,096
	samski	28	2,69	0,93			
S6 - podjetništvo	poročen/partner	43	3,07	0,74	-2,844	69	0,006
	samski	28	3,57	0,69			
S7 - poslanstvo	poročen/partner	43	3,62	0,66	-0,576	69	0,567
	samski	28	3,71	0,63			
S8 - čisti izziv	poročen/partner	43	2,74	0,95	-1,875	69	0,065
	samski	28	3,14	0,77			
S9 - življenjski slog	poročen/partner	43	3,84	0,72	-0,353	69	0,725
	samski	28	3,90	0,61			

Opombe: **t** – vrednost t razmerja; **df** – stopnje prostosti, **P** – nivo rizika pri testiranju pomembnosti razlik

Diagram 6: Primerjava povprečnih vrednosti ključnih kadrov ločenih po zakonskem stanu za vodstveno sidro in sidro samostojnosti ter podjetniške ustvarjalnosti

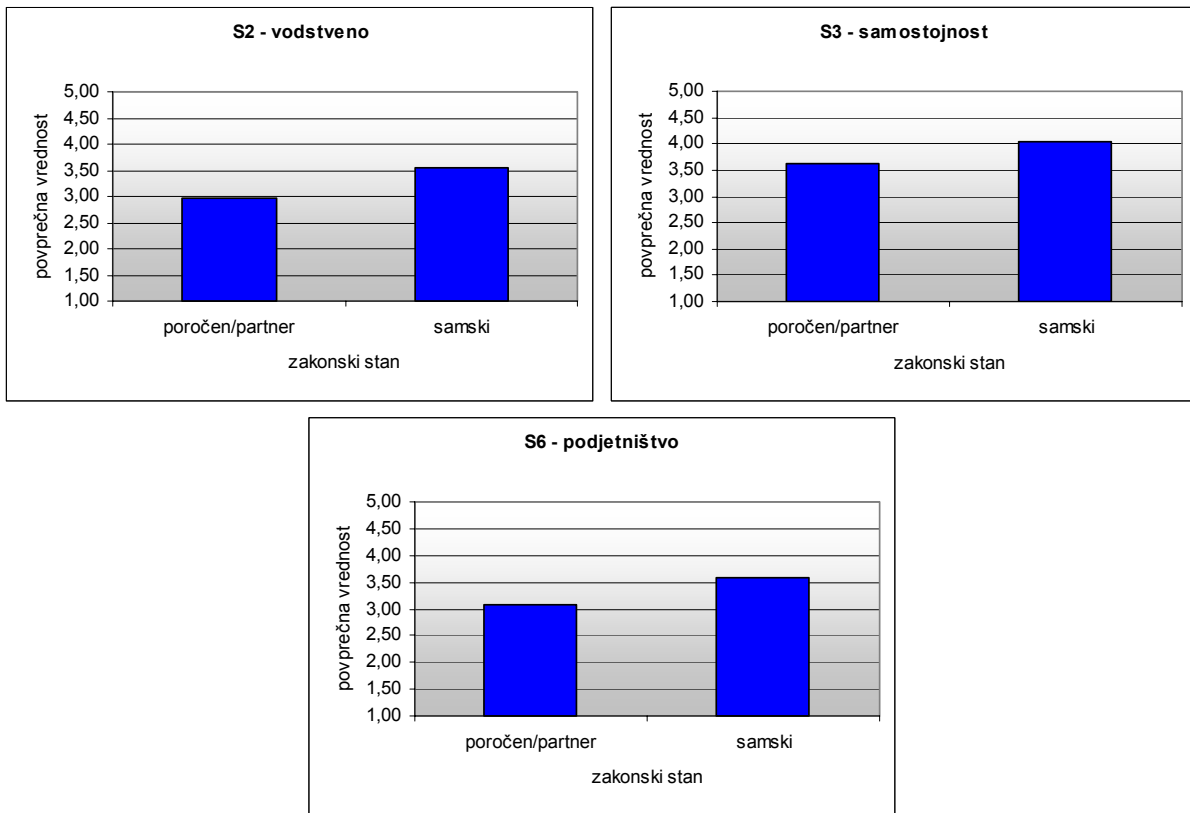


Tabela 11 in diagram 6 nakazujeta, da prihaja do statistično pomembnih razlik pri vodstvenem sidru, sidru samostojnosti in podjetniške ustvarjalnosti pri ključnih kadrih, ki so poročeni oziroma živijo v izvenzakonski skupnosti in med tistimi, ki so samski. Pri vseh treh sidrih so samski ključni kadri dosegli višji povprečni rezultat.

Pri istih kariernih sidrih kot pri ključnih kadrih, ki imajo/nimajo otrok prihaja do statistično pomembnih razlik tudi pri ključnih kadrih ločenih po zakonskem stanu. Če vzamemo, da so samski kadri tudi brez otrok, potem se rezultat samo še potrdi. Poleg tega se je pokazalo, da je pri samskih še pomembno izraženo sidro podjetništvo. Pri posameznikih s tem sidrom prevladuje potreba po lastnih poslih in razvijanju lastnih izdelkov in s tem posledično kopičenju denarja. Tudi to sidro zahteva veliko odrekanja in predanosti, kar je prednost pri samskem stanu.

12.2 OSEBNE VREDNOTE

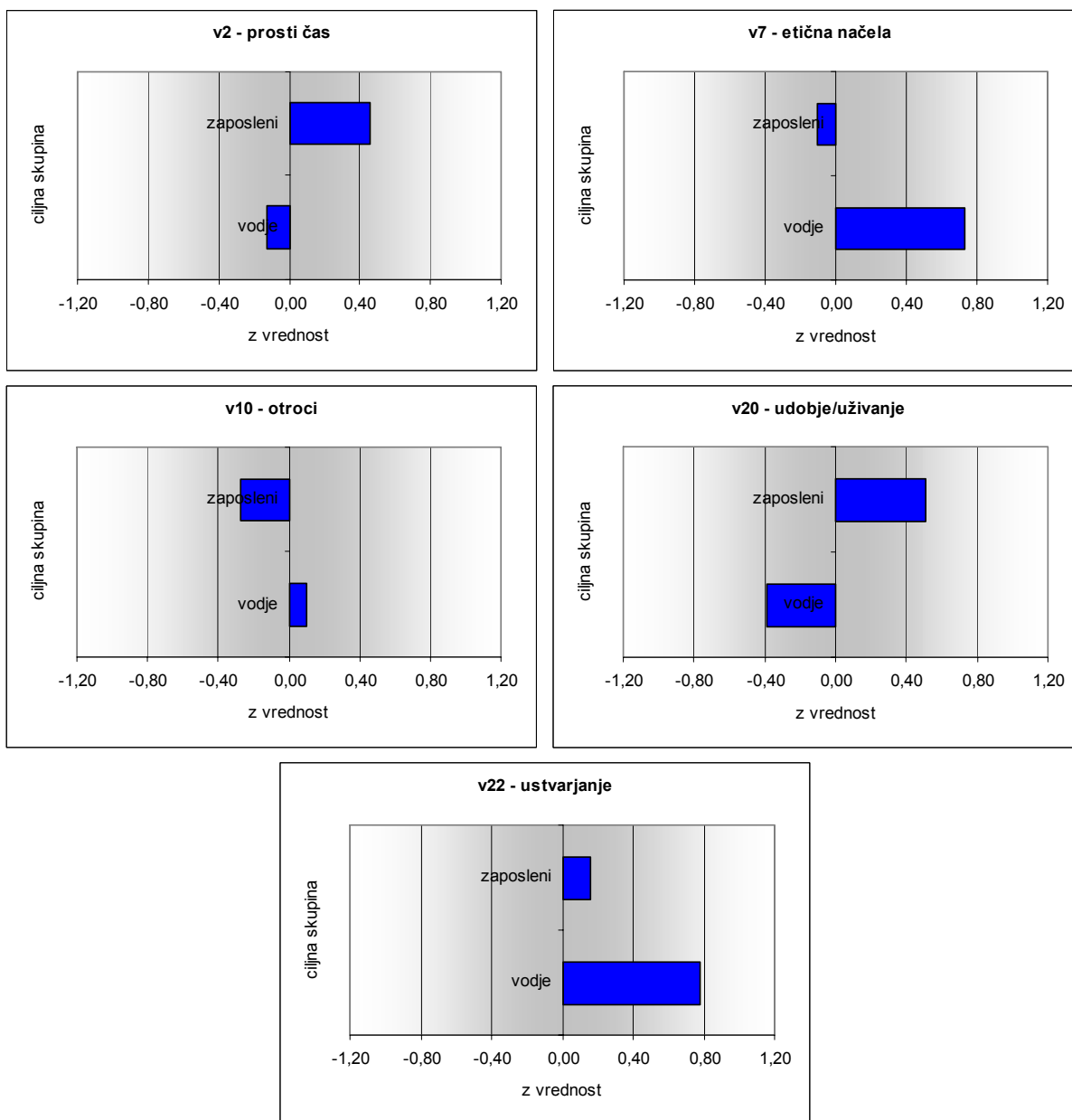
12.2.1 Primerjava osebnih vrednot ključnih kadrov in vodij

Tabela 12: Osnovni statistični parametri in razlike pri osebnih vrednotah za ključne kadre in vodje

	ciljna skupina	N	z	SD	t	df	P
v1 - družba	vodje	30	0,45	0,91	0,898	99,000	0,372
	ključni kadri	71	0,22	1,29			
v2 - prosti čas	vodje	30	-0,12	0,96	-2,642	99,000	0,010
	ključni kadri	71	0,46	1,03			
v3 - hrana/pijača	vodje	30	-0,29	0,98	-0,937	99,000	0,351
	ključni kadri	71	-0,09	0,97			
v4 - imetje/denar	vodje	30	-0,01	0,68	-0,059	99,000	0,953
	ključni kadri	71	0,00	0,90			
v5 - lepota/umetnost	vodje	30	-0,18	0,95	-0,053	99,000	0,958
	ključni kadri	71	-0,17	1,03			
v6 - moč/vpliv	vodje	30	0,22	1,05	0,504	99,000	0,615
	ključni kadri	71	0,09	1,18			
v7 - etična načela	vodje	30	0,73	0,87	4,421	99,000	0,000
	ključni kadri	71	-0,11	0,86			
v8 – nove izkušnje	vodje	30	-0,22	1,42	-1,963	41,783	0,056
	ključni kadri	71	0,34	1,01			
v9 - varnost/zdravje	vodje	30	0,01	0,80	0,056	99,000	0,956
	ključni kadri	71	-0,01	1,00			
v10 - otroci	vodje	30	0,10	0,61	2,261	86,284	0,026
	ključni kadri	71	-0,27	1,01			
v11 - partner/ljubezen	vodje	30	-0,35	1,02	-1,837	99,000	0,069
	ključni kadri	71	0,04	0,93			
v12 - počitek	vodje	30	-0,41	0,97	-1,399	99,000	0,165
	ključni kadri	71	-0,08	1,12			
v13 - poklic/delo	vodje	30	0,59	1,08	1,189	99,000	0,237
	ključni kadri	71	0,31	1,08			
v14 - prijatelji	vodje	30	-0,56	0,83	-1,378	99,000	0,171
	ključni kadri	71	-0,29	0,91			
v15 - samopodoba	vodje	30	0,04	1,24	-0,175	41,063	0,862
	ključni kadri	71	0,09	0,86			
v16 - spolnost	vodje	30	-0,04	0,83	-0,775	99,000	0,440
	ključni kadri	71	0,11	0,98			
v17 - starši/dom	vodje	30	-0,39	0,90	-0,868	43,114	0,390
	ključni kadri	71	-0,24	0,67			
v18 - svoboda	vodje	30	0,23	1,06	1,465	41,550	0,150
	ključni kadri	71	-0,08	0,74			
v19 - šport	vodje	30	-0,15	0,95	-0,736	99,000	0,464
	ključni kadri	71	0,02	1,09			
v20 - udobje/uživanje	vodje	30	-0,39	0,86	-4,683	99,000	0,000
	ključni kadri	71	0,51	0,89			
v21 - ugled/slava	vodje	30	0,53	0,96	1,489	99,000	0,140
	ključni kadri	71	0,21	0,97			
v22 - ustvarjanje	vodje	30	0,78	0,89	3,133	99,000	0,002
	ključni kadri	71	0,16	0,92			
v23 - vera/bog	vodje	30	-0,14	0,52	-0,863	99,000	0,390
	ključni kadri	71	-0,03	0,63			
v24 - znanje/modrost	vodje	30	-0,08	0,93	0,549	99,000	0,584
	ključni kadri	71	-0,19	1,01			

Opombe: **t** – vrednost t razmerja; **df** – stopnje prostosti, **P** – nivo rizika pri testiranju pomembnosti razlik

Diagram 7: Primerjava z – vrednosti vodij in ključnih kadrov za vrednote, pri katerih prihaja do statistično pomembnih razlik



Iz tabele 12 in diagrama 7 je razvidno, da obstajajo statistično pomembne razlike med ključnimi kadri in vodji pri naslednjih osebnih vrednotah: **prosti čas, etična načela, otroci, udobje/uživanje in ustvarjanje. Za te vrednote lahko potrdimo hipotezo 5.**

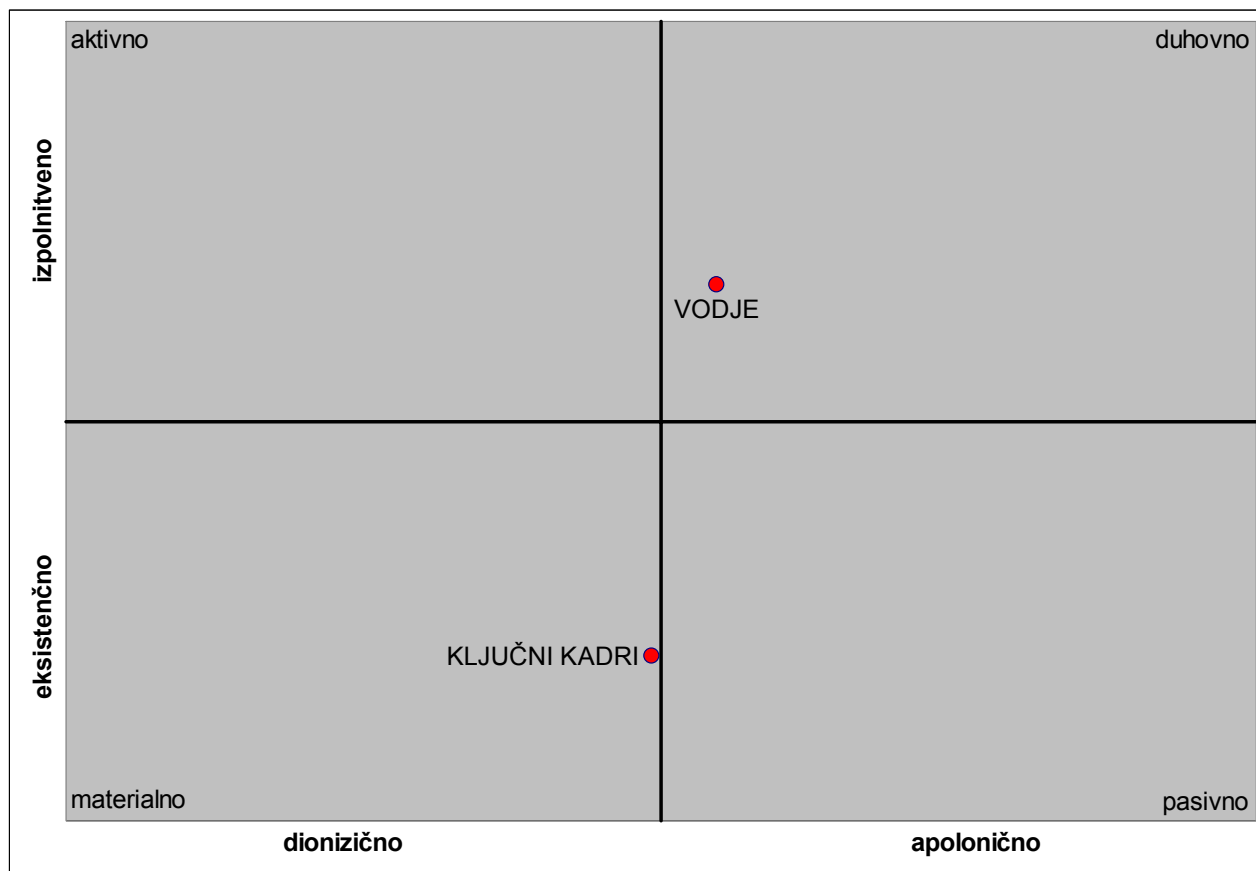
Vrednoti prosti čas in udobje/uživanje veliko več pomenita ključnim kadrom kot vodjem, kar je povezano tudi z ugotovitvijo pri prvi hipotezi, da je ključnim kadrom sidro življenjski slog pomembnejše kot to ocenjujejo vodje. Obe vrednoti sta tudi po Pogačnikovih raziskavah tipični vrednoti mladih ljudi (Pogačnik, 2002: 46). Pri vrednoti prosti čas gre za aktivnosti, ki jih ljudje izvajamo iz osebnega užitka, zato je ta vrednota uvrščena v dionizični pol. Prav tako je v dionizični pol uvrščena vrednota

udobje/uživanje. Slednja po Pogačnikovih raziskavah rahlo korelira s številnimi materialnimi, potenčnimi in eksistenčnimi vrednotami; najvišje negativno pa z vrednotami vera/bog, morala, etična načela in ustvarjanje. Omenjeno se povezuje tudi z ugotovitvijo, da so vodje v primerjavi s ključnim kadri ocenili kot bolj pomembne vrednote: etična načela, otroci in ustvarjanje. Tem vrednotam pravi Pogačnik vrednote starejših in spadajo med tipične predstavnike apoloničnih vrednot. Pomen vrednote etična načela s starostjo tudi v odrasli dobi pomembno raste.

Diagram 7 prikazuje položaj vodij in ključnih kadrov na z-lestvici, kar omogoča interpretacijo odklonov od slovenskega povprečja (Pogačnik, 2002: 40 – 42). Ključni kadri uvrščajo vrednoti prosti čas in udobje/uživanje visoko nad povprečjem; vodje pa vrednoto etična načela in ustvarjanje. Vrednota otroci je pri ključnih kadrih pod povprečjem; pri vodjih pa udobje/uživanje.

Vrednote v dvodimenzionalnem prostoru

	Skupina	N	M	SD	t	df	P
X	Vodje	30	0,12	0,21	2,926	99	0,004
	Ključni kadri	71	-0,02	0,23			
Y	Vodje	30	0,03	0,17	2,277	99	0,025
	Ključni kadri	71	-0,06	0,19			



Pogačnikove raziskave (2002: 46) so prišle do podobnih ugotovitev kot v zgornjem primeru. Ključni kadri (mladi) se uvrščajo v dionizični pol (dionizično – eksistenčni); medtem, ko se vodje (starejši) uvrščajo v apolonični pol (apolonično – izpolnitveni). Ključni kadri so tako višje uvrščali materialistične vrednote; medtem ko so za vodje pomembnejše duhovne vrednote.

Musek (2000) ugotavlja, da so razlike v vrednostnih usmeritvah med različno starimi udeleženci rezultat zakonitosti razvojne hierarhije vrednot. Teorija razvoja vrednot pravi, da se v mlajšem obdobju bolj usmerjamo k hedonskim vrednotam, nato se usmerimo k statusnim vrednotam (vrednote doseganja, moči, uspešnosti). Kasneje v razvoju se pojavijo moralne in etične vrednote (vrednote dolžnosti in odgovornosti) ter kasneje vrednote osebne rasti in izpolnitve. Omenjena razvojna lestvica se ujema z zakonitostmi osebnostnega razvoja. V svojem osebnostnem razvoju smo najprej usmerjeni k hedonskim ciljem, k čutnemu uživanju, igri in zabavi. Nato si vse bolj prizadevamo za materialistične dobrine, dosežke in ugled. V naslednji fazi postanejo ti cilji manj pomembni in jih nadomestijo cilji dolžnosti in odgovornosti. Nazadnje postane pomembna življenjska izpolnitev in znotraj tega: samooblikovanje, uresničevanje potencialov, osebni razvoj, iskanje višjega smisla, duhovna rast ipd.

Menimo, da se rezultati raziskave ujemajo z zakonitostmi razvoja vrednostne hierarhije.

12.2.2 Osebnostne vrednote ključnih kadrov ločenih po spolu

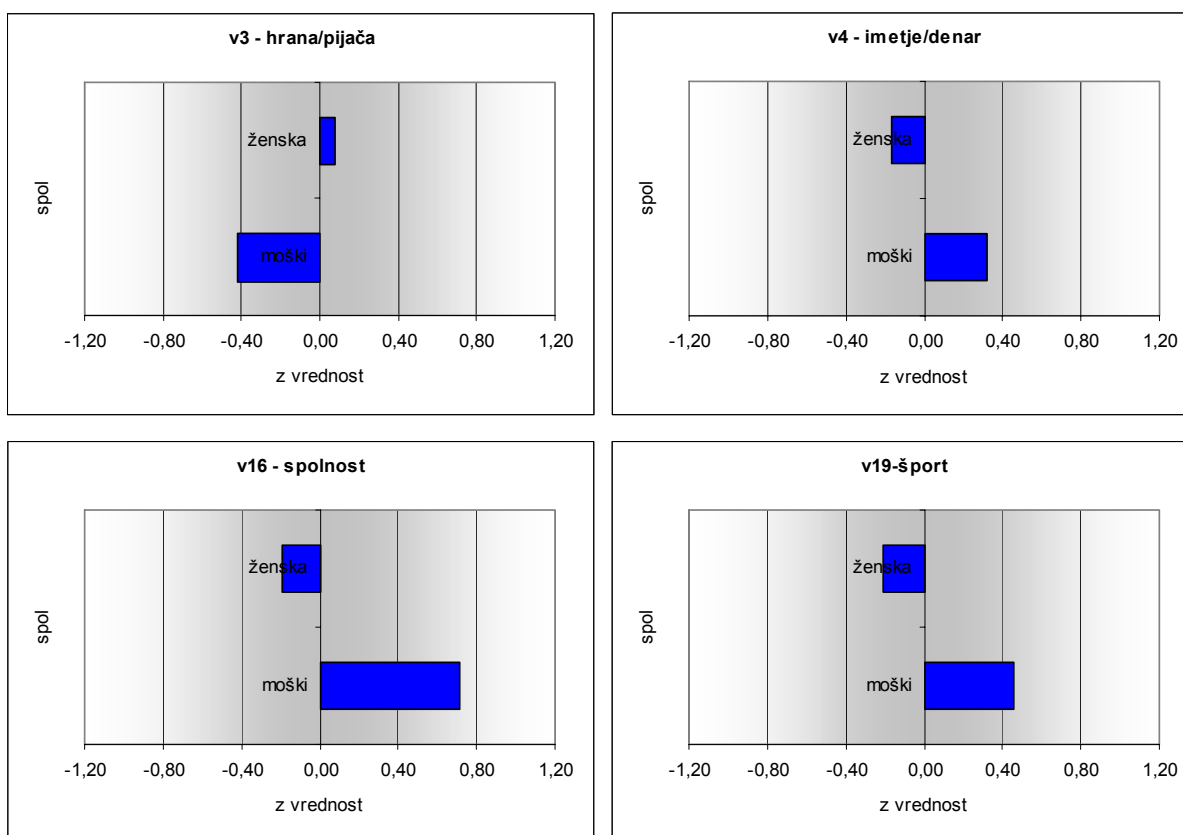
Tabela 13: Osnovni statistični parametri in razlike pri osebnih vrednotah za ključne kadre ločene po spolu

	SPOL	N	z	SD	t	df	P
v1 - družba	moški	24	-0,09	1,39	-1,418	69,000	0,161
	ženska	47	0,37	1,23			
v2 - prosti čas	moški	24	0,52	0,98	0,379	69,000	0,706
	ženska	47	0,43	1,07			
v3 - hrana/pijača	moški	24	-0,42	1,11	-2,099	69,000	0,040
	ženska	47	0,08	0,86			
v4 - imetje/denar	moški	24	0,32	0,93	2,239	69,000	0,028
	ženska	47	-0,17	0,85			
v5 - lepota/umetnost	moški	24	-0,39	1,00	-1,292	69,000	0,201
	ženska	47	-0,06	1,04			
v6 - moč/vpliv	moški	24	0,14	1,19	0,242	69,000	0,809
	ženska	47	0,07	1,18			
v7 - etična načela	moški	24	-0,21	0,86	-0,724	69,000	0,472
	ženska	47	-0,05	0,87			
v8 – nove izkušnje	moški	24	0,38	0,84	0,268	69,000	0,789
	ženska	47	0,31	1,09			
v9 - varnost/zdravje	moški	24	-0,19	0,98	-1,117	69,000	0,268
	ženska	47	0,09	1,00			
v10 - otroci	moški	24	-0,36	0,92	-0,506	69,000	0,615
	ženska	47	-0,23	1,05			
v11 - partner/ljubezen	moški	24	-0,22	0,95	-1,684	69,000	0,097
	ženska	47	0,17	0,91			
v12 - počitek	moški	24	-0,36	1,02	-1,507	69,000	0,136
	ženska	47	0,06	1,15			
v13 - poklic/delo	moški	24	0,31	1,05	0,026	69,000	0,980
	ženska	47	0,31	1,10			
v14 - prijatelji	moški	24	-0,34	0,82	-0,348	69,000	0,729
	ženska	47	-0,26	0,96			

	SPOL	N	z	SD	t	df	P
v15 - samopodoba	moški	24	-0,12	0,85	-1,467	69,000	0,147
	ženska	47	0,19	0,85			
v16 - spolnost	moški	24	0,71	1,12	3,580	33,410	0,001
	ženska	47	-0,19	0,74			
v17 - starši/dom	moški	24	-0,36	0,46	-1,142	69,000	0,258
	ženska	47	-0,17	0,75			
v18 – svoboda	moški	24	0,07	0,58	1,253	69,000	0,214
	ženska	47	-0,16	0,81			
v19 – šport	moški	24	0,46	1,11	2,517	69,000	0,014
	ženska	47	-0,21	1,02			
v20 - udobje/uživanje	moški	24	0,44	0,92	-0,490	69,000	0,625
	ženska	47	0,55	0,88			
v21 - ugled/slava	moški	24	0,01	1,04	-1,214	69,000	0,229
	ženska	47	0,31	0,94			
v22 - ustvarjanje	moški	24	0,68	0,96	3,523	39,423	0,001
	ženska	47	-0,11	0,79			
v23 - vera/bog	moški	24	-0,14	0,71	-1,053	69,000	0,296
	ženska	47	0,03	0,59			
V24 - znanje/modrost	moški	24	0,17	0,77	2,262	69,000	0,027
	ženska	47	-0,38	1,07			

Opombe: **t** – vrednost t razmerja; **df** – stopnje prostosti, **P** – nivo rizika pri testiranju pomembnosti razlik

Diagram 8: Primerjava z - vrednosti ključnih kadrov ločenih po spolu za osebne vrednote, pri katerih prihaja do statistično pomembnih razlik



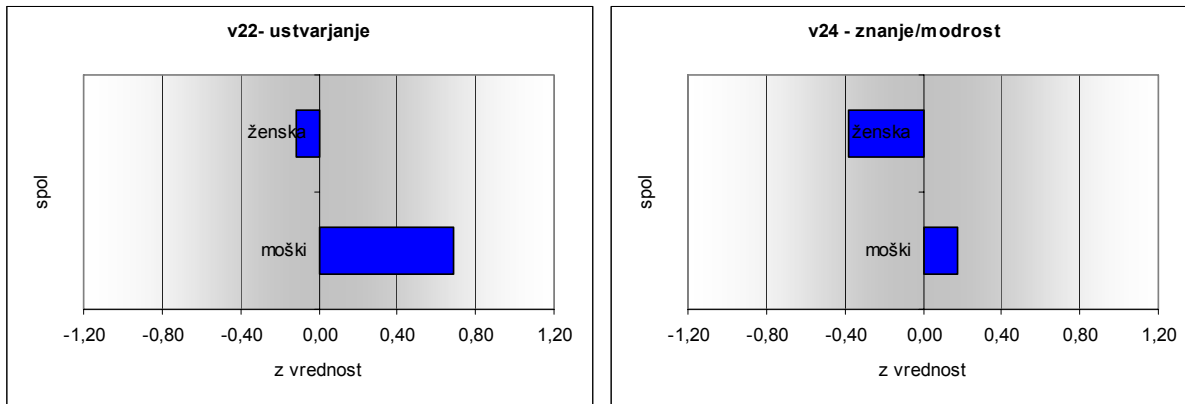


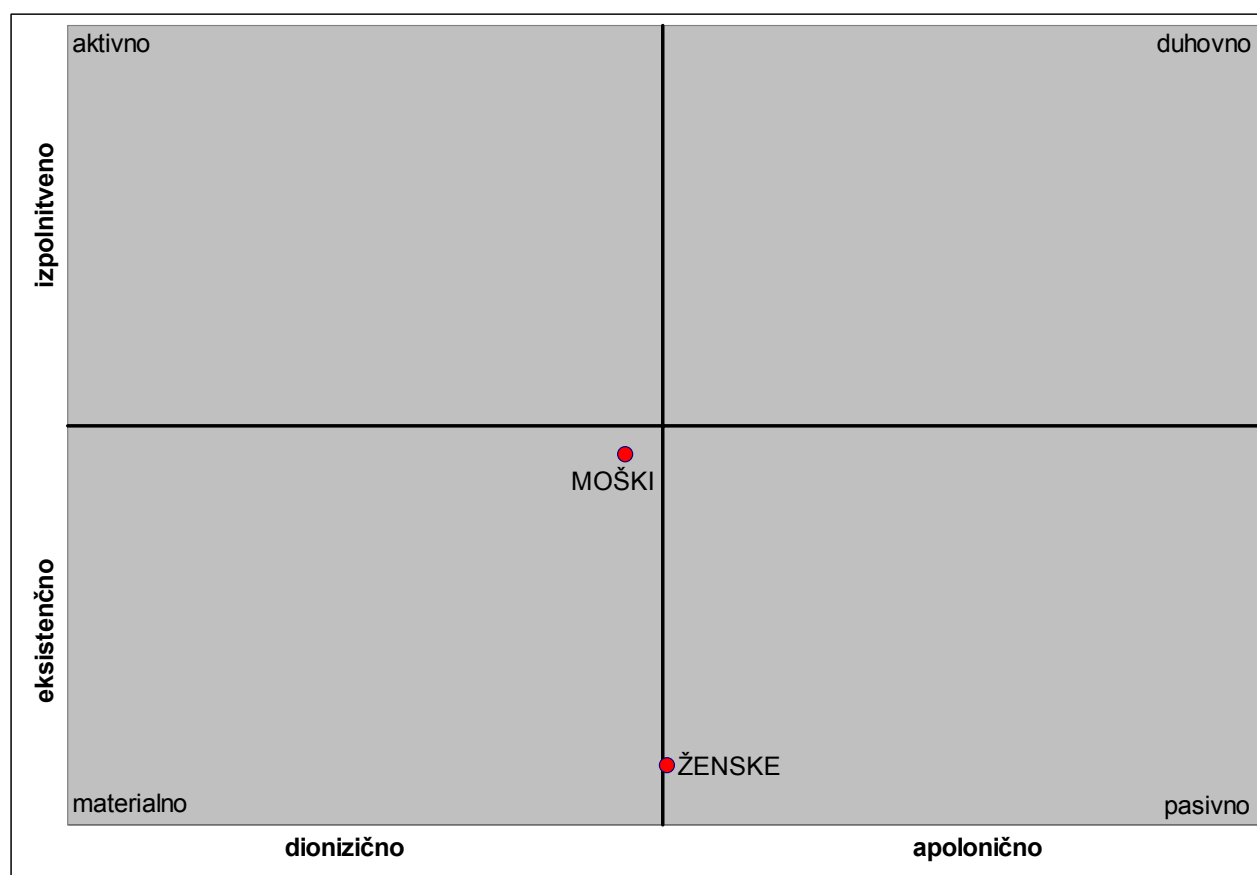
Tabela 13 in diagram 8 nakazujeta, da prihaja do statistično pomembnih razlik med ključnimi kadri ženskega in moškega spola pri **6 osebnih vrednotah in za te vrednote lahko potrdimo hipotezo 6**. Vrednote imetje/denar, spolnost, šport, ustvarjanje in znanje/modrost so za udeležence bolj pomembne kot za udeleženske. Ženske (v primerjavi z moškimi) ocenjujejo kot bolj pomembno le vrednoto hrana/pijača.

Tudi Musek (2000: 149: 149) in Pogačnik (2002: 44) ugotavljata, da so moški nekoliko bolj dionizično usmerjeni. Moški v primerjavi z ženskami bolj cenijo nekatere dionizične oziroma hedonske, potenčne, čutne, statusne in patriotske vrednote. Gre za vrednote, ki so povezane z dosežki, ustvarjalnostjo, spolnostjo, čutnim uživanjem ipd. Ženske nasprotno bolj cenijo apolonske vrednote – moralne, socialne, družinske, societalne in varnostne vrednote (Musek, 2000: 149 – 151).

Iz diagrama 8 vidimo, da so vrednote imetje/denar, spolnost, šport in ustvarjanje pri moški populaciji uvrščene višje od povprečja. Veliko pod povprečjem je pri ženskah uvrščena vrednota znanje/modrost in šport, pri moških pa hrana/pijača.

Vrednote v dvodimenzionalnem prostoru

	Skupina	N	M	SD	t	df	P
X	Moški	24	-0,08	0,23	-1,625	69	0,109
	Ženska	47	0,01	0,22			
Y	Moški	24	-0,01	0,19	1,619	69	0,115
	Ženska	47	-0,09	0,19			



12.2.3 Osebnostne vrednote ključnih kadrov ločenih po starostnih skupinah

Tabela 14: Osnovni statistični parametri in razlike pri osebnih vrednotah za ključne kadre ločene po starostnih skupinah

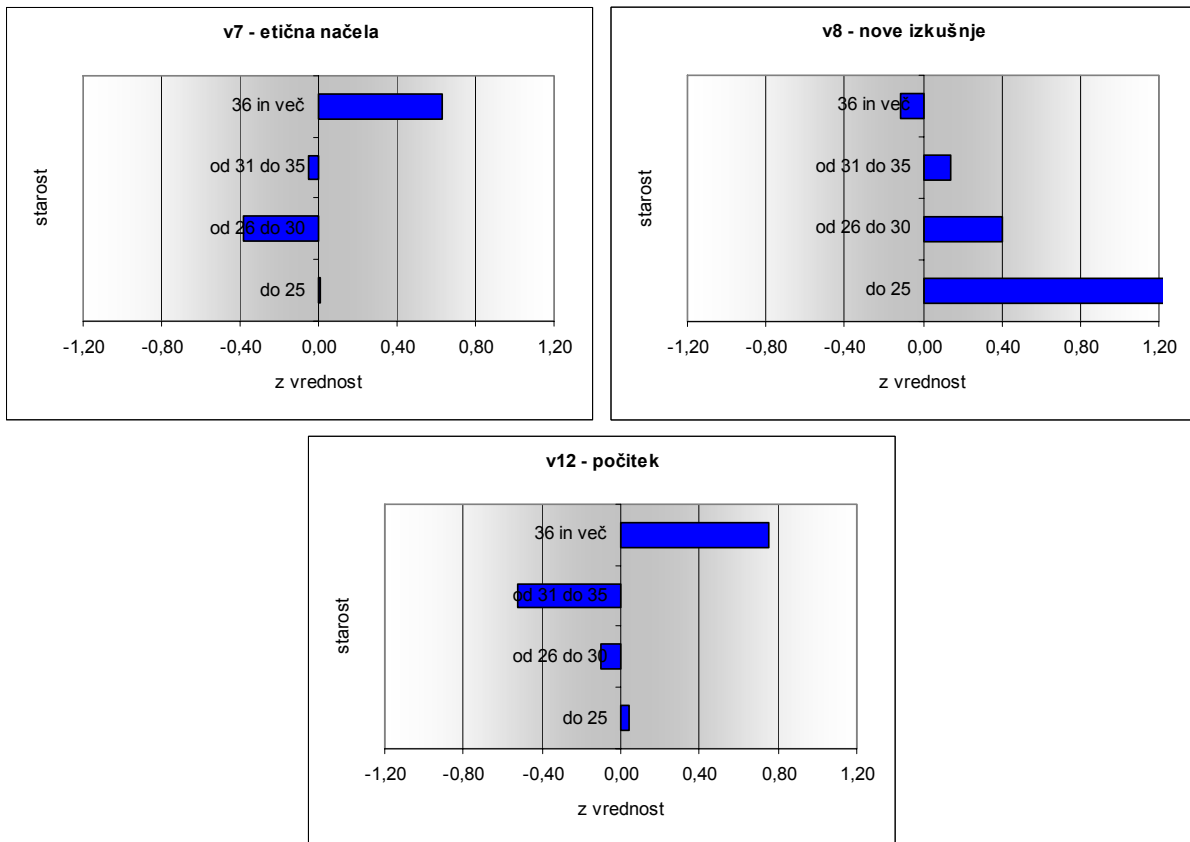
	STAROST	N	z	SD	F	df	P
v1 – družba	do 25	7	0,90	0,97	0,709	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,550
	od 26 do 30	34	0,12	1,44			
	od 31 do 35	20	0,15	1,00			
	36 in več	10	0,17	1,50			
	skupaj	71	0,22	1,29			
v2 - prosti čas	do 25	7	0,34	1,18	0,065	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,978
	od 26 do 30	34	0,51	1,11			
	od 31 do 35	20	0,46	0,92			
	36 in več	10	0,40	1,03			
	skupaj	71	0,46	1,03			
v3 – hrana/pijača	do 25	7	-0,72	0,91	1,563	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,207
	od 26 do 30	34	-0,08	0,91			
	od 31 do 35	20	-0,10	1,04			
	36 in več	10	0,31	1,00			
	skupaj	71	-0,09	0,97			
v4 - imetje/denar	do 25	7	0,19	0,93	0,392	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,759
	od 26 do 30	34	-0,09	1,06			
	od 31 do 35	20	-0,02	0,59			
	36 in več	10	0,21	0,87			
	skupaj	71	0,00	0,90			
v5 - lepota/umetnost	do 25	7	-0,21	0,48	0,365	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,779
	od 26 do 30	34	-0,14	0,98			
	od 31 do 35	20	-0,33	1,25			
	36 in več	10	0,08	1,05			
	skupaj	71	-0,17	1,03			
v6 - moč/vpliv	do 25	7	0,24	1,28	0,444	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,723
	od 26 do 30	34	0,23	1,10			
	od 31 do 35	20	-0,09	1,28			
	36 in več	10	-0,12	1,28			
	skupaj	71	0,09	1,18			
v7 – etična načela	do 25	7	0,01	1,01	4,110	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,010
	od 26 do 30	34	-0,38	0,76			
	od 31 do 35	20	-0,05	0,88			
	36 in več	10	0,63	0,70			
	skupaj	71	-0,11	0,86			
v8 - nove izkušnje	do 25	7	1,23	1,15	3,081	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,033
	od 26 do 30	34	0,40	0,91			
	od 31 do 35	20	0,14	0,97			
	36 in več	10	-0,12	1,02			
	skupaj	71	0,34	1,01			
v9 - varnost/zdravje	do 25	7	-0,08	0,31	0,080	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,971
	od 26 do 30	34	-0,04	1,01			
	od 31 do 35	20	0,09	1,13			
	36 in več	10	-0,04	1,09			
	skupaj	71	-0,01	1,00			

	STAROST	N	z	SD	F	df	P
v10 – otroci	do 25	7	-0,63	1,00	1,670	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,182
	od 26 do 30	34	-0,33	0,92			
	od 31 do 35	20	0,11	0,94			
	36 in več	10	-0,60	1,30			
	skupaj	71	-0,27	1,01			
v11 - partner/ljubezen	do 25	7	-0,06	0,94	0,379	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,768
	od 26 do 30	34	0,15	1,00			
	od 31 do 35	20	0,00	0,83			
	36 in več	10	-0,19	0,98			
	skupaj	71	0,04	0,93			
v12 – počitek	do 25	7	0,04	0,34	3,176	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,030
	od 26 do 30	34	-0,10	0,81			
	od 31 do 35	20	-0,52	1,32			
	36 in več	10	0,75	1,54			
	skupaj	71	-0,08	1,12			
v13 - poklic/delo	do 25	7	0,85	0,82	0,879	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,457
	od 26 do 30	34	0,36	1,10			
	od 31 do 35	20	0,13	0,92			
	36 in več	10	0,12	1,43			
	skupaj	71	0,31	1,08			
v14 – prijatelji	do 25	7	0,18	0,26	1,404	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,249
	od 26 do 30	34	-0,46	0,79			
	od 31 do 35	20	-0,32	0,74			
	36 in več	10	0,02	1,61			
	skupaj	71	-0,29	0,91			
v15 - samopodoba	do 25	7	0,08	0,75	0,929	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,431
	od 26 do 30	34	0,24	0,86			
	od 31 do 35	20	0,00	0,93			
	36 in več	10	-0,24	0,74			
	skupaj	71	0,09	0,86			
v16 – spolnost	do 25	7	-0,16	0,52	2,107	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,108
	od 26 do 30	34	0,15	1,06			
	od 31 do 35	20	0,43	0,93			
	36 in več	10	-0,45	0,83			
	skupaj	71	0,11	0,98			
v17 - starši/dom	do 25	7	-0,46	0,61	0,356	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,785
	od 26 do 30	34	-0,18	0,57			
	od 31 do 35	20	-0,27	0,96			
	36 in več	10	-0,23	0,00			
	skupaj	71	-0,24	0,67			
v18 – svoboda	do 25	7	0,07	0,65	0,265	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,850
	od 26 do 30	34	-0,06	0,83			
	od 31 do 35	20	-0,20	0,79			
	36 in več	10	-0,06	0,35			
	skupaj	71	-0,08	0,74			
v19 – šport	do 25	7	-0,60	0,83	1,904	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,137
	od 26 do 30	34	0,06	1,16			
	od 31 do 35	20	0,36	1,11			
	36 in več	10	-0,36	0,73			
	skupaj	71	0,02	1,09			
v20 - udobje/uživanje	do 25	7	0,13	0,96	1,329	dfbg=3	0,272

	STAROST	N	z	SD	F	df	P
	od 26 do 30	34	0,61	0,96		dfwg=67 dft=70	
	od 31 do 35	20	0,66	0,93			
	36 in več	10	0,15	0,00			
	skupaj	71	0,51	0,89			
v21 - ugled/slava	do 25	7	-0,15	0,88	0,354	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,786
	od 26 do 30	34	0,23	1,15			
	od 31 do 35	20	0,27	0,83			
	36 in več	10	0,28	0,65			
	skupaj	71	0,21	0,97			
v22 – ustvarjanje	do 25	7	-0,14	0,65	0,492	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,689
	od 26 do 30	34	0,19	1,02			
	od 31 do 35	20	0,29	1,05			
	36 in več	10	-0,01	0,33			
	skupaj	71	0,16	0,92			
v23 – vera/bog	do 25	7	0,02	1,05	0,328	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,805
	od 26 do 30	34	0,04	0,61			
	od 31 do 35	20	-0,10	0,51			
	36 in več	10	-0,15	0,63			
	skupaj	71	-0,03	0,63			
v24 - znanje/modrost	do 25	7	-0,24	0,84	1,240	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,302
	od 26 do 30	34	-0,31	1,07			
	od 31 do 35	20	-0,25	0,82			
	36 in več	10	0,37	1,17			
	skupaj	71	-0,19	1,01			

Opombe: **F** – vrednost F razmerja; **df** – stopnje prostosti, **P** – nivo rizika pri testiranju pomembnosti razlik

Diagram 9: Primerjava z-vrednosti ključnih kadrov ločenih po starostnih skupinah za osebne vrednote, pri katerih prihaja do statistično pomembnih razlik



Iz tabele 14 in diagrama 9 vidimo, da med ključnimi kadri različnih starostnih skupin prihaja do statistično pomembnih razlik pri vrednotah **etična načela, nove izkušnje in počitek, za katere lahko potrdimo hipotezo 7**. Vrednota etična načela je najbolj pomembna za starostno skupino 36 let in več, najmanj pa za skupino od 26 do 30 let. Da obstajajo razlike glede starosti pri vrednoti etična načela je bilo zapisano že pri razlikah med ključnimi kadri in vodji. V odrasli dobi pomembnost vrednote s starostjo raste (Pogačnik, 2002: 61).

Pomembnost vrednote nove izkušnje pada s starostjo in je tako najbolj pomembna za starostno skupino do 25 let. Tudi Pogačnik (2002: 62) ugotavlja, da v odrasli dobi pomembnost te vrednote s starostjo upada. Vrednota nove izkušnje je tako predvsem vrednota mladih.

Vrednoto počitek ocenjuje kot najbolj pomembno najvišja starostna skupina, kot najmanj pa skupina od 31 do 35 let. To se ujema tudi s Pogačnikovo raziskavo, da v odrasli dobi pomembnost vrednote s starostjo rahlo raste. To pozitivno korelacijo lahko razlagamo na več načinov: od splošnega rahlega upada človekove energije do dejstva, da so ljudje v kasnejših življenjskih obdobjih zaradi prevzemanja novih obveznosti bolj obremenjeni kot mlajši.

Iz diagrama 9 lahko razberemo, da predstavljajo veliko (pozitivno) odstopanje od povprečja glede na starostne skupine naslednje vrednote: etična načela za starostno skupino 36 in več let; nove izkušnje za skupino do 25 let in počitek za skupino 36 in več let. Negativno odstopajo: vrednota etična načela za starostno skupino od 26 do 30 let in vrednota počitek za skupino od 31 do 35 let.

12.2.4 Osebnostne vrednote ključnih kadrov ločenih po organizacijskih enotah

Tabela 15: Osnovni statistični parametri in razlike pri osebnih vrednotah za ključne kadre ločene po organizacijskih enotah

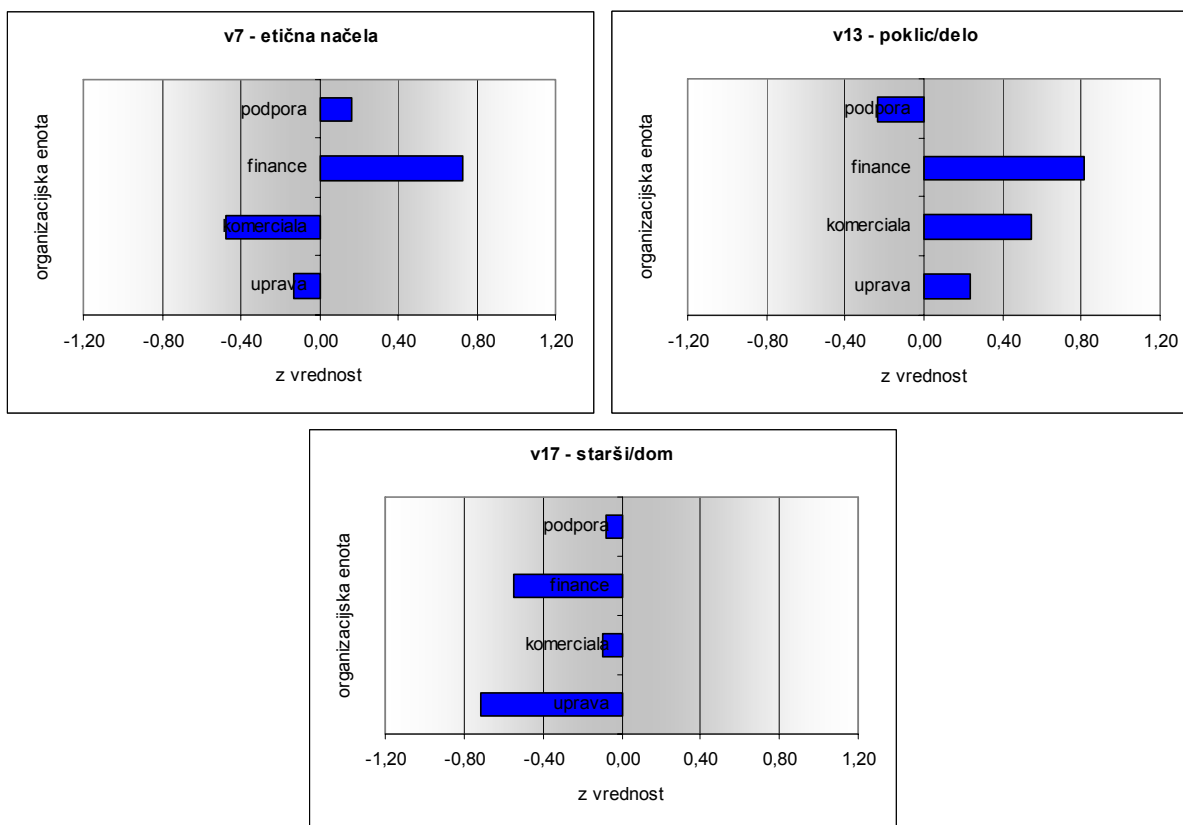
	OE	N	z	SD	F	df	P
v1 – družba	uprava	11	0,38	1,06	0,541	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,656
	komerciala	32	0,37	1,15			
	finance	8	0,10	1,11			
	podpora	20	-0,07	1,68			
	skupaj	71	0,22	1,29			
v2 - prosti čas	uprava	11	0,57	0,74	0,149	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,930
	komerciala	32	0,38	0,92			
	finance	8	0,40	1,24			
	podpora	20	0,54	1,30			
	skupaj	71	0,46	1,03			
v3 – hrana/pijača	uprava	11	-0,61	1,14	1,509	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,220
	komerciala	32	0,02	0,92			
	finance	8	-0,25	0,53			
	podpora	20	0,08	1,04			
	skupaj	71	-0,09	0,97			
v4 - imetje/denar	uprava	11	0,05	0,85	1,013	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,392
	komerciala	32	0,04	0,95			
	finance	8	0,37	0,91			
	podpora	20	-0,25	0,85			
	skupaj	71	0,00	0,90			
v5 - lepota/umetnost	uprava	11	0,10	1,35	0,335	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,800
	komerciala	32	-0,23	1,04			
	finance	8	-0,08	0,71			
	podpora	20	-0,25	0,97			
	skupaj	71	-0,17	1,03			
v6 - moč/vpliv	uprava	11	0,46	1,33	0,453	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,716
	komerciala	32	0,08	1,24			
	finance	8	0,00	1,30			
	podpora	20	-0,05	0,97			
	skupaj	71	0,09	1,18			
v7 - etična načela	uprava	11	-0,13	0,82	6,280	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,001
	komerciala	32	-0,48	0,81			
	finance	8	0,73	1,00			
	podpora	20	0,17	0,59			
	skupaj	71	-0,11	0,86			
v8 – nove izkušnje	uprava	11	0,92	1,08	1,667	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,182
	komerciala	32	0,23	1,09			
	finance	8	0,02	0,58			
	podpora	20	0,32	0,89			
	skupaj	71	0,34	1,01			
v9 - varnost/zdravje	uprava	11	-0,34	0,90	0,779	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,510
	komerciala	32	0,17	0,88			
	finance	8	-0,11	0,93			
	podpora	20	-0,06	1,24			
	skupaj	71	-0,01	1,00			

	OE	N	z	SD	F	df	P
v10 – otroci	uprava	11	-0,37	0,93	0,323	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,809
	komerciala	32	-0,21	1,21			
	finance	8	-0,56	0,77			
	podpora	20	-0,20	0,78			
	skupaj	71	-0,27	1,01			
v11 - partner/ljubezen	uprava	11	-0,23	1,06	1,452	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,236
	komerciala	32	-0,11	0,86			
	finance	8	0,41	0,99			
	podpora	20	0,28	0,93			
	skupaj	71	0,04	0,93			
v12 – počitek	uprava	11	-0,42	0,65	0,966	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,414
	komerciala	32	-0,11	1,21			
	finance	8	-0,31	0,74			
	podpora	20	0,23	1,27			
	skupaj	71	-0,08	1,12			
v13 - poklic/delo	uprava	11	0,24	1,25	3,107	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,032
	komerciala	32	0,55	0,86			
	finance	8	0,82	0,62			
	podpora	20	-0,24	1,27			
	skupaj	71	0,31	1,08			
v14 – prijatelji	uprava	11	-0,37	0,98	0,316	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,814
	komerciala	32	-0,20	0,90			
	finance	8	-0,17	0,91			
	podpora	20	-0,43	0,94			
	skupaj	71	-0,29	0,91			
v15 - samopodoba	uprava	11	0,30	0,98	0,323	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,809
	komerciala	32	0,05	0,88			
	finance	8	-0,07	0,81			
	podpora	20	0,09	0,81			
	skupaj	71	0,09	0,86			
v16 – spolnost	uprava	11	0,19	1,10	0,071	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,975
	komerciala	32	0,13	0,95			
	finance	8	-0,02	1,14			
	podpora	20	0,10	0,97			
	skupaj	71	0,11	0,98			
v17 - starši/dom	uprava	11	-0,72	1,07	3,779	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,014
	komerciala	32	-0,09	0,39			
	finance	8	-0,55	0,83			
	podpora	20	-0,08	0,54			
	skupaj	71	-0,24	0,67			
v18 - svoboda	uprava	11	-0,16	0,85	1,068	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,368
	komerciala	32	-0,18	0,77			
	finance	8	0,33	1,14			
	podpora	20	-0,06	0,34			
	skupaj	71	-0,08	0,74			
v19 - šport	uprava	11	0,20	0,82	1,903	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,138
	komerciala	32	-0,26	1,16			
	finance	8	-0,15	1,41			
	podpora	20	0,43	0,85			
	skupaj	71	0,02	1,09			
v20 - udobje/uživanje	uprava	11	0,59	1,10	1,639	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,189
	komerciala	32	0,73	0,95			
	finance	8	0,13	0,89			

	OE	N	z	SD	F	df	P
	podpora	20	0,28	0,56			
	skupaj	71	0,51	0,89			
v21 - ugled/slava	uprava	11	0,04	0,81	2,137	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,104
	komerciala	32	0,50	0,82			
	finance	8	-0,34	1,36			
	podpora	20	0,07	1,03			
	skupaj	71	0,21	0,97			
v22 - ustvarjanje	uprava	11	0,66	1,11	1,338	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,269
	komerciala	32	0,05	0,98			
	finance	8	0,05	0,81			
	podpora	20	0,09	0,71			
	skupaj	71	0,16	0,92			
v23 – vera/bog	uprava	11	-0,07	0,56	0,085	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,968
	komerciala	32	0,01	0,75			
	finance	8	-0,08	0,58			
	podpora	20	-0,05	0,49			
	skupaj	71	-0,03	0,63			
v24 - znanje/modrost	uprava	11	-0,24	0,70	0,370	dfbg=3 dfwg=67 dft=70	0,775
	komerciala	32	-0,30	1,00			
	finance	8	-0,20	0,94			
	podpora	20	0,00	1,22			
	skupaj	71	-0,19	1,01			

Opombe: **F** – vrednost F razmerja; **df** – stopnje prostosti, **P** – nivo rizika pri testiranju pomembnosti razlik

Diagram 10: Primerjava z - vrednosti ključnih kadrov ločenih po organizacijskih enotah za osebne vrednote, pri katerih prihaja do statistično pomembnih razlik



Iz tabele 15 in diagrama 10 je razvidno, da obstajajo statistično pomembne razlike med ključnimi kadri iz različnih organizacijskih enot glede vrednot **etična načela, poklic/delo in starši/dom, za katere zavrnamo hipotezo 8**. Vrednoti etična načela in poklic/delo sta najbolj pomembni za ključne kadre zaposlene v financah; vrednota starši/dom pa za ključne kadre v podpori in komerciali. Vrednoto etična načela ocenjujejo kot najmanj pomembno ključni kadri v komerciali, vrednoto poklic/delo zaposleni v podpori, vrednota starši/dom pa za ključne kadre v podpornih funkcijah uprave.

Diagram 10 prikazuje, da ključni kadri zaposleni v financah pozitivno odstopajo od povprečja pri vrednoti etična načela in poklic/delo. Ključni kadri v komerciali negativno odstopajo od povprečja pri vrednoti etična načela in pozitivno pri vrednoti poklic/delo. Ključni kadri iz vseh organizacijskih enot negativno odstopajo od povprečja pri vrednoti starši/dom; najbolj zaposleni v financah in podpornih funkcijah uprave.

12.2.5 Osebnostne vrednote ključnih kadrov ločenih po starševski vlogi

Tabela 16: Osnovni statistični parametri in razlike pri osebnih vrednotah za ključne kadre ločene po starševski vlogi

	OTROCI	N	z	SD	t	df	P
v1 – družba	nima otrok	48	0,23	1,27	0,115	69	0,909
	ima otroke	23	0,19	1,37			
v2 - prosti čas	nima otrok	48	0,44	1,09	-0,205	69	0,838
	ima otroke	23	0,50	0,92			
v3 – hrana/pijača	nima otrok	48	-0,11	1,01	-0,218	69	0,828
	ima otroke	23	-0,06	0,90			
v4 - imetje/denar	nima otrok	48	0,08	0,97	1,124	69	0,265
	ima otroke	23	-0,18	0,74			
v5 - lepota/umetnost	nima otrok	48	-0,20	0,96	-0,421	69	0,675
	ima otroke	23	-0,09	1,17			
v6 - moč/vpliv	nima otrok	48	0,22	1,14	1,284	69	0,203
	ima otroke	23	-0,17	1,25			
v7 - etična načela	nima otrok	48	-0,17	0,90	-0,962	69	0,339
	ima otroke	23	0,04	0,80			
v8 – nove izkušnje	nima otrok	48	0,51	1,02	2,157	69	0,035
	ima otroke	23	-0,03	0,90			
v9 - varnost/zdravje	nima otrok	48	-0,05	0,90	-0,581	69	0,563
	ima otroke	23	0,09	1,19			
v10 - otroci	nima otrok	48	-0,59	0,83	-4,262	69	0,000
	ima otroke	23	0,39	1,04			
v11 - partner/ljubezen	nima otrok	48	0,04	0,99	-0,010	69	0,992
	ima otroke	23	0,04	0,84			
v12 - počitek	nima otrok	48	-0,13	0,97	-0,433	32	0,668
	ima otroke	23	0,01	1,40			
v13 - poklic/delo	nima otrok	48	0,30	1,08	-0,141	69	0,888
	ima otroke	23	0,34	1,10			
v14 - prijatelji	nima otrok	48	-0,33	0,99	-0,575	69	0,567
	ima otroke	23	-0,20	0,74			
v15 - samopodoba	nima otrok	48	0,16	0,89	1,102	69	0,274
	ima otroke	23	-0,07	0,77			
v16 - spolnost	nima otrok	48	0,21	0,99	1,252	69	0,215
	ima otroke	23	-0,10	0,93			
v17 - starši/dom	nima otrok	48	-0,19	0,73	0,896	69	0,373
	ima otroke	23	-0,34	0,50			
v18 - svoboima otroke	nima otrok	48	-0,02	0,89	1,390	57	0,170
	ima otroke	23	-0,21	0,21			
v19 - šport	nima otrok	48	0,07	1,07	0,579	69	0,565
	ima otroke	23	-0,09	1,15			
v20 - udobje/uživanje	nima otrok	48	0,53	0,96	0,306	56	0,761
	ima otroke	23	0,47	0,73			
v21 - ugled/slava	nima otrok	48	0,15	1,02	-0,808	69	0,422
	ima otroke	23	0,35	0,89			
v22 - ustvarjanje	nima otrok	48	0,16	0,94	0,103	69	0,918
	ima otroke	23	0,14	0,92			
v23 – vera/bog	nima otrok	48	-0,07	0,69	-0,776	69	0,440
	ima otroke	23	0,06	0,47			
v24 - znanje/modrost	nima otrok	48	-0,16	0,92	0,405	69	0,686
	ima otroke	23	-0,26	1,19			

Opombe: **t** – vrednost t razmerja; **df** – stopnje prostosti, **P** – nivo rizika pri testiranju pomembnosti razlik

Diagram 11: Primerjava z-vrednosti ključnih kadrov ločenih po po starševski vlogi (ima/nima otrok) za osebni vrednoti, pri katerih prihaja do statistično pomembnih razlik

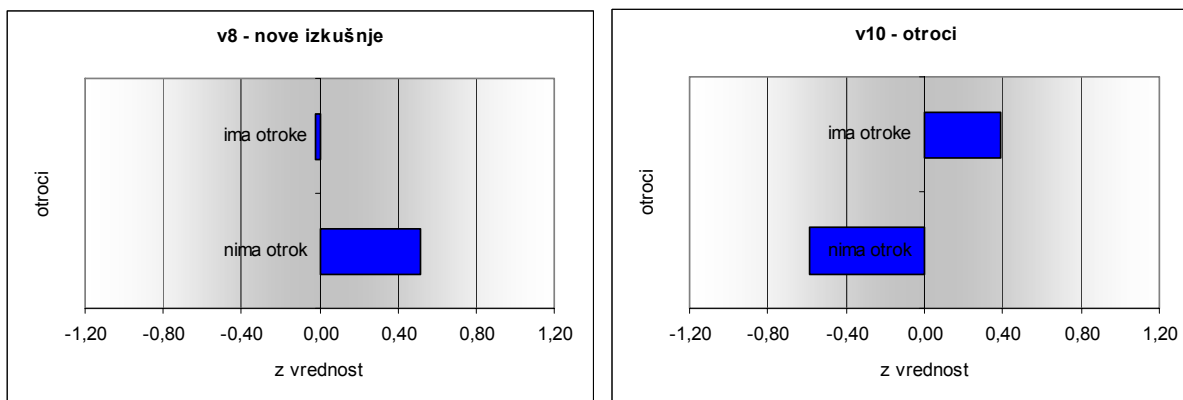


Tabela 16 in diagram 11 nakazujeta, da prihaja do statistično pomembnih razlik med ključnimi kadri ločenih po starševski vlogi (ima/nima otrok) pri vrednotah nove izkušnje in otroci. Vrednota nove izkušnje je veliko bolj pomembna za ključne kadre, ki nimajo otrok. Tudi Pogačnikova raziskava (2002: 62) je pokazala, da omenjena vrednota pozitivno korelira z vrednotami, ki izžarevajo energijo, aktivnost in mladost; negativno pa s tipičnimi apoloničnimi vrednotami in vrednotami starejših ljudi, kot so osebna varnost, morala in tudi otroci. Obratno velja za vrednoto otroci, ki je bolj pomembna za tiste ključne kadre, ki so starši. To je zelo logična oziroma »naravna« povezava, saj se vrednota otroci nanaša na raven človekovega starševskega motiva: potreba po tem, da imaš otroke in zanje skrbiš.

Za ključne kadre, ki nimajo otrok je vrednota nove izkušnje pomembnejša od slovenskega povprečja; obratno velja pri njih za vrednoto otroci (diagram 11). Ključni kadri, ki imajo otroke pozitivno odstopajo pri vrednoti otroci.

12.2.6 Osebnostne vrednote ključnih kadrov ločenih po zakonskem stanju

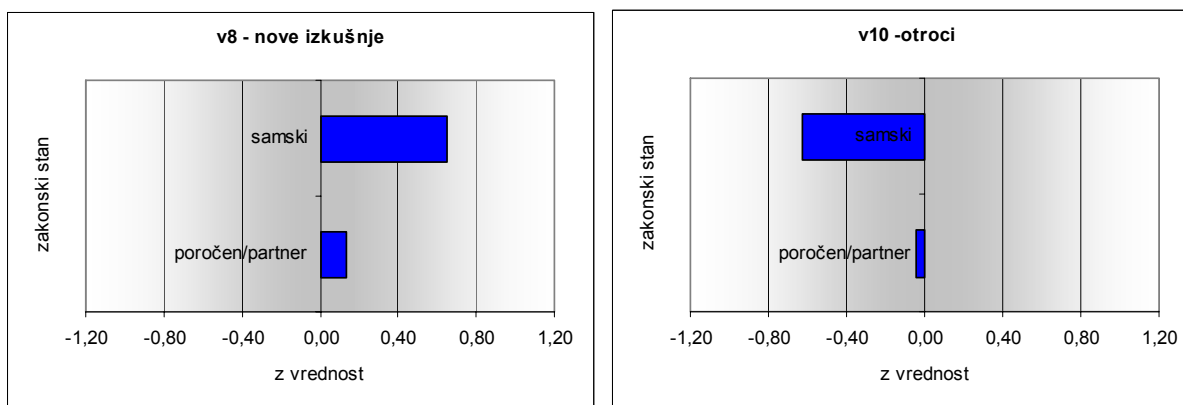
Tabela 17: Osnovni statistični parametri in razlike pri osebnih vrednotah za ključne kadre ločene po zakonskem stanju

	ZAKONSKI STAN	N	z	SD	t	df	P
v1 – družba	poročen/partner	43	0,17	1,35	-0,340	69	0,735
	samski	28	0,28	1,22			
v2 - prosti čas	poročen/partner	43	0,52	1,00	0,652	69	0,516
	samski	28	0,36	1,09			
v3 - hrana/pijača	poročen/partner	43	-0,02	0,87	0,804	69	0,424
	samski	28	-0,21	1,11			
v4 - imetje/denar	poročen/partner	43	-0,01	0,84	-0,136	69	0,892
	samski	28	0,02	1,00			
v5 - lepota/umetnost	poročen/partner	43	-0,14	1,03	0,269	69	0,789
	samski	28	-0,21	1,04			
v6 - moč/vpliv	poročen/partner	43	0,07	1,23	-0,194	69	0,847
	samski	28	0,13	1,13			
v7 - etična načela	poročen/partner	43	-0,06	0,83	0,513	69	0,609
	samski	28	-0,17	0,93			
v8 – nove izkušnje	poročen/partner	43	0,13	0,96	-2,161	69	0,034
	samski	28	0,65	1,01			

	ZAKONSKI STAN	N	z	SD	t	df	P
v9 - varnost/zdravje	poročen/partner	43	0,11	0,99	1,179	69	0,242
	samski	28	-0,18	1,00			
v10 - otroci	poročen/partner	43	-0,04	1,02	2,460	69	0,016
	samski	28	-0,62	0,89			
v11 - partner/ljubezen	poročen/partner	43	0,16	0,92	1,337	69	0,186
	samski	28	-0,14	0,94			
v12 - počitek	poročen/partner	43	0,08	1,31	1,729	66	0,088
	samski	28	-0,33	0,68			
v13 - poklic/delo	poročen/partner	43	0,30	1,10	-0,050	69	0,960
	samski	28	0,32	1,07			
v14 - prijatelji	poročen/partner	43	-0,40	1,00	-1,265	69	0,210
	samski	28	-0,12	0,75			
v15 - samopodoba	poročen/partner	43	-0,06	0,70	-1,735	44	0,090
	samski	28	0,32	1,02			
v16 - spolnost	poročen/partner	43	0,01	0,78	-1,047	42	0,301
	samski	28	0,28	1,21			
v17 - starši/dom	poročen/partner	43	-0,25	0,78	-0,283	69	0,778
	samski	28	-0,21	0,44			
v18 - svoboda	poročen/partner	43	-0,12	0,67	-0,437	69	0,663
	samski	28	-0,04	0,85			
v19 - šport	poročen/partner	43	-0,07	1,13	-0,898	69	0,372
	samski	28	0,16	1,02			
v20 - udobje/uživanje	poročen/partner	43	0,46	0,78	-0,562	46	0,577
	samski	28	0,59	1,04			
v21 - ugled/slava	poročen/partner	43	0,30	0,94	0,934	69	0,354
	samski	28	0,08	1,03			
v22 - ustvarjanje	poročen/partner	43	0,08	0,98	-0,864	69	0,391
	samski	28	0,27	0,84			
v23 - vera/bog	poročen/partner	43	0,02	0,59	0,808	69	0,422
	samski	28	-0,10	0,69			
v24 - znanje/modrost	poročen/partner	43	-0,23	1,09	-0,397	69	0,692
	samski	28	-0,13	0,88			

Opombe: **t** – vrednost t razmerja; **df** – stopnje prostosti, **P** – nivo rizika pri testiranju pomembnosti razlik

Diagram 12: Primerjava z-vrednosti ključnih kadrov ločenih po zakonskem stanu za osebni vrednoti, pri katerih prihaja do statistično pomembnih razlik



Tako kot pri ključnih kadrih, ki imajo oziroma nimajo otrok obstajajo statistično pomembne razlike pri vrednotah nove izkušnje in otroci tudi med samskimi in poročenimi oziroma kadri, ki živijo v

izvenzakonski skupnosti (tabela 17 in diagram 12). Vrednota nove izkušnje je bolj pomembna za ključne kadre, ki so samski; vrednota otroci pa za poročene oziroma tiste, ki živijo v izvenzakonski skupnosti. Iz diagrama 12 je razvidno, da pri samskih ključnih kadrih vrednota nove izkušnje pozitivno odstopa od slovenskega povprečja; vrednota otroci pa negativno.

12.3 KARIERNA SIDRA – OSEBNE VREDNOTE

Tabela 18: Koeficienti korelacije osebnih vrednot in kariernih sider pri ključnih kadrih

Korelacije		S1 Tehnično	S2 vodstveno	S3 samostoj.	S4 varnost	S5 stabilnost	S6 podjetništ.	S7 poslanstvo	S8 izziv	S9 življ.slog
v1 - družba	r	-0,130	-0,077	0,035	0,075	0,055	-0,154	0,003	-0,022	0,090
	p	0,281	0,524	0,769	0,537	0,648	0,199	0,979	0,853	0,455
v2 – prosti čas	r	0,162	-0,291	-0,098	-0,034	0,190	-0,105	-0,127	-0,294	0,029
	p	0,177	0,014	0,419	0,780	0,112	0,383	0,292	0,013	0,809
v3 - hrana/pijača	r	0,156	-0,226	0,010	0,380	0,164	-0,052	-0,149	-0,351	0,078
	p	0,194	0,058	0,937	0,001	0,171	0,669	0,214	0,003	0,519
v4 – imetje/denar	r	-0,081	0,105	-0,019	-0,137	-0,239	-0,067	-0,125	-0,003	-0,043
	p	0,500	0,381	0,876	0,255	0,045	0,578	0,298	0,980	0,720
v5 – lepota/umetnost	r	0,179	0,111	0,022	-0,046	-0,054	0,117	0,103	0,046	0,072
	p	0,135	0,358	0,852	0,703	0,655	0,332	0,391	0,704	0,552
v6 - moč/vpliv	r	-0,247	0,479	-0,117	-0,149	-0,420	0,112	0,192	0,455	-0,219
	p	0,038	0,000	0,329	0,216	0,000	0,353	0,108	0,000	0,067
v7 – etična načela	r	0,003	0,033	-0,110	-0,134	-0,126	0,014	0,066	0,065	-0,261
	p	0,979	0,788	0,361	0,264	0,295	0,905	0,584	0,592	0,028
v8 - nove izkušnje	r	-0,228	0,092	0,105	-0,077	-0,278	0,023	0,083	0,034	0,112
	p	0,055	0,444	0,384	0,523	0,019	0,852	0,492	0,777	0,352
v9 - varnost/zdravje	r	0,199	-0,349	-0,009	0,187	0,336	-0,193	-0,318	-0,460	0,121
	p	0,097	0,003	0,938	0,118	0,004	0,107	0,007	0,000	0,317
v10 - otroci	r	0,050	-0,303	-0,039	0,261	0,331	-0,284	-0,165	-0,168	0,241
	p	0,678	0,010	0,744	0,028	0,005	0,017	0,170	0,161	0,043
v11 - partner/ljubezen	r	0,224	-0,177	0,039	0,117	0,297	-0,060	-0,062	-0,221	0,137
	p	0,060	0,139	0,749	0,333	0,012	0,620	0,608	0,064	0,255
v12 - počitek	r	0,234	-0,078	-0,062	0,019	0,065	0,010	-0,019	-0,116	0,032
	p	0,050	0,517	0,609	0,873	0,589	0,933	0,874	0,336	0,792
v13 - poklic/delo	r	-0,136	0,103	-0,217	-0,022	-0,016	-0,224	-0,040	0,074	-0,129
	p	0,258	0,394	0,069	0,855	0,896	0,060	0,741	0,541	0,283
v14 - prijatelji	r	-0,190	0,048	0,112	-0,020	-0,067	0,116	0,226	0,147	-0,080
	p	0,113	0,690	0,354	0,870	0,581	0,337	0,058	0,220	0,509
v15 - samopodoba	r	-0,002	0,188	0,111	0,172	-0,076	0,138	0,234	0,206	0,039
	p	0,990	0,116	0,357	0,151	0,531	0,252	0,050	0,085	0,745
v16 - spolnost	r	-0,008	0,004	0,100	-0,269	0,028	0,003	-0,149	0,017	-0,022
	p	0,947	0,975	0,405	0,023	0,815	0,982	0,215	0,889	0,859
v17 - starši/dom	r	0,138	-0,103	-0,025	0,327	0,215	-0,159	-0,008	-0,098	0,008
	p	0,253	0,392	0,833	0,005	0,071	0,186	0,944	0,415	0,948
v18 - svoboda	r	-0,162	0,187	0,117	-0,167	-0,095	0,055	0,150	0,187	-0,062
	p	0,178	0,119	0,330	0,163	0,429	0,648	0,212	0,118	0,606
v19 - šport	r	0,103	-0,075	0,110	-0,080	0,112	0,050	0,071	-0,003	0,149
	p	0,391	0,534	0,360	0,508	0,352	0,678	0,559	0,982	0,214
v20 - udobje/uživanje	r	0,125	-0,067	0,003	0,056	0,148	0,001	-0,085	-0,091	0,121
	p	0,298	0,578	0,979	0,642	0,217	0,992	0,482	0,450	0,313
v21 - ugled/slava	r	-0,051	0,343	-0,085	-0,004	-0,127	0,151	0,216	0,366	-0,139
	p	0,673	0,003	0,483	0,972	0,292	0,209	0,070	0,002	0,247
v22 - ustvarjanje	r	-0,299	0,337	-0,001	-0,473	-0,244	0,314	0,297	0,431	-0,265
	p	0,011	0,004	0,995	0,000	0,041	0,008	0,012	0,000	0,025
v23 - vera/bog	r	0,041	-0,115	-0,008	0,096	0,121	0,086	-0,120	-0,187	0,110
	p	0,736	0,341	0,950	0,424	0,314	0,476	0,320	0,119	0,360
v24 - znanje/modrost	r	0,065	0,055	-0,062	-0,179	-0,195	0,084	-0,038	0,022	-0,219
	p	0,588	0,647	0,607	0,136	0,103	0,487	0,752	0,856	0,066

V tabeli 18 vidimo, da je med posameznimi osebnimi vrednotami in kariernimi sidri pri ključnih kadrih veliko statistično pomembnih korelacij. Petnajst osebnih vrednot (od 24) se pomembno povezuje s posameznimi kariernimi sidri oziroma kar osem od devetih kariernih sider statistično pomembno korelira z določenimi osebnimi vrednotami. **V naštetih primerih hipotezo 9 potrdimo.**

- Vrednota 2 – **prosti čas** pomembno negativno korelira z vodstvenim sidrom (S2) in sidrom čistega izziva (S8).
- Vrednota 3 – **hrana/pijača** je pomembno pozitivno povezana s sidrom organizacijske varnosti (S4) in negativno s sidrom čistega izziva (S8).
- Vrednota 4 – **imetje/denar** negativno korelira s kariernim sidrom (S5) – lokacijske stabilnosti.
- Vrednota 6 – **moč/vpliv** je pomembno pozitivno povezana z vodstvenim sidrom (S2) in sidrom čistega izziva (S8); negativno pa korelira s tehničnim sidrom (S1) in sidrom lokacijske stabilnosti (S5).
- Vrednota 7 – **etična načela** je pomembno negativno povezana s sidrom življenjskega sloga (S9).
- Vrednota 8 – **nove izkušnje** negativno korelira s (S5) – sidrom lokacijske stabilnosti.
- Vrednota 9 – **varnost/zdravje** je pomembno pozitivno povezana s sidrom lokacijske stabilnosti (S5) in negativno z vodstvenim sidrom (S2), sidrom poslanstva (S7) ter čistega izziva (S8).
- Vrednota 10 – **otroci** je pomembno pozitivno povezana s kariernim sidrom organizacijske varnosti (S4), lokacijske stabilnosti (S5) in življenjskega sloga (9); negativno pa z vodstvenim sidrom (S2) in sidrom podjetništva (S6).
- Vrednota 11 – **partner/ljubzen** pozitivno korelira z kariernim sidrom lokacijske stabilnosti (S5).
- Vrednota 12 – **počitek** je pozitivno pomembno povezana s tehnično – funkcionalnim sidrom (S1).
- Vrednota 15 – **samopodoba** pozitivno korelira s sidrom poslanstva (S7).
- Vrednota 16 – **spolnost** negativno korelira s sidrom organizacijske varnosti (S4).
- Vrednota 17 – **starši/dom** je pozitivno pomembno povezana s sidrom organizacijske varnosti (S4).
- Vrednota 21 – **ugled/slava** pozitivno korelira z vodstvenim sidrom (S2) in sidrom čistega izziva (S8).
- Vrednota 22 – **ustvarjanje** negativno korelira z naslednjimi kariernimi sidri: tehnično – funkcionalno sidro (S1), sidro organizacijske varnosti (S4), lokacijske stabilnosti (S5) in življenjskega sloga (S9) ter pozitivno z vodstvenim sidrom (S2), sidrom podjetništva (S6), poslanstva (S7) in čistega izziva (S8).

Večina korelacij se povezuje z opisanimi značilnostmi posameznih kariernih sider. Z vidika proučevanja kariere so pomembne naslednje povezave oziroma potrditve teorije:

- Ključni kadri s tehnično – funkcionalnim sidrom cenijo počitek, nepomembna pa so jim moč, vpliv in ustvarjanje.

- Obratno kot za ključne kadre s tehničnim sidrom so za osebe z vodstvenim sidrom pomembne naslednje vrednote: moč, vpliv, ugled, slava in ustvarjanje; kot manj pomembne pa vrednote prosti čas, varnost/zdravje in otroci.
- Sidro organizacijske varnosti pozitivno korelira z naslednjimi vrednotami: otroci, starši, dom in negativno z vrednoto ustvarjanje.
- Podobno je tudi pri sidru lokacijske stabilnosti, ki je pozitivno povezano z vrednotami varnost in zdravje, otroci in partner ter negativno z vrednoto imetje, denar, moč, vpliv, nove izkušnje in ustvarjanje.
- Ključni kadri s sidrom podjetniške ustvarjalnosti cenijo ustvarjalnost, nižje pa uvrščajo vrednoto otroci.
- Za sidro poslanstva in predanosti je pomembna vrednota ustvarjanje in samopodoba; manj pomembna pa vrednota varnost in zdravje.
- Ključni kadri s kariernim sidrom čistega izziva cenijo moč, vpliv, ugled, slavo in ustvarjanje; manj pomembne so za njih vrednote prosti čas ter varnost in zdravje.
- Za ključne kadre s kariernim sidrom življenjski slog je pomembna vrednota otroci; nižje pa uvrščajo vrednoti etična načela in ustvarjanje.

13. ZAKLJUČKI IN PREDLOGI

13.1 Glavne ugotovitve raziskave

Raziskava je potrdila določene razlike v vrednostnem sistemu in kariernem pričakovanju med vodji in ključnimi kadri ter med različnimi skupinami ključnih kadrov. V nadaljevanju so podane glavne ugotovitve raziskave v Banki X d.d. o kariernih sidrih in vrednotah mladih ključnih kadrov v primerjavi z vodstvom banke.

Prevladujoče karierno sidro in število izraženih kariernih sider pri ključnih kadrih

Skoraj polovica ključnih kadrov (46%) ima najbolj izraženo sidro varnost. Rezultat je presenetljiv, ker so ključni kadri populacija na začetku oziroma v vzponu karierne poti. Razlog bi lahko bil padec komunizma in pričakovanja o hitri rasti. Tranzicija se je na nivoju banke oziroma širše izkazala kot težavna. Priča smo zmanjšani proizvodnji, zapiranju delovnih mest, slabšemu socialnemu skrbstvu itd. Ljudje so zaskrbljeni za svojo prihodnost in prav to je vzrok za izraženo sidro varnost. Razloge lahko iščemo tudi v stanju, ki je v Banki X d.d. nastopilo po prihodu novega tujega lastnika in uvajanja racionalizacije poslovanja ter zmanjšanja števila zaposlenih. Tudi za ključne kadre je stalnost zaposlitve pomemben dejavnik zadovoljstva. Trg delovne sile je v tej regiji relativno slabo razvit; zaposlitev v Banki X d.d. pa je med bolj zaželenimi. Lahko pa je razlog to, da delo v banki iščejo posamezniki, ki so manj podjetni in imajo izrazitejšo osebno potrebo po varnosti. Banko si predstavljajo kot tradicionalno ustanovo z denarjem, ki simbolizira trdnost in stabilnost.

Ta rezultat lahko povežemo tudi z nizkim odzivom ključnih kadrov na odprta vprašanja o kariernih ciljih. Na odprta vprašanja je odgovorilo samo 36% ključnih kadrov, od tega 56% moških in 44% žensk. V nestabilnih okoliščinah posamezniki težko načrtujejo svojo karierno prihodnost. Sklepamo lahko tudi, da večina ključnih kadrov še nima jasno izoblikovane slike o prihodnjem kariernem razvoju oziroma, da so usmerjeni na sedanost. Glede na visok delež zanimanja za razvoj na strokovnem nivoju, lahko kot tretji razlog postavimo, da tisti, ki bi se želeli razvijati na vodstvenem nivoju, niso želeli razkriti svojih načrtov. Od tistih, ki so na odprto vprašanje odgovorili je kar 82% takih, ki se želijo razvijati na strokovnem nivoju. Slednji so napisali, da si želijo spoznati še ostala vsebinska področja v banki (veliko jih je napisalo področje marketinga), kar je v nasprotju z mnenjem njihovih vodij, ki menijo, da si ključni kadri želijo delati na ozkem specializiranem področju. To je še dodatno potrdilo rezultat o razlikah med ključnimi kadri in vodji glede tehnično funkcionalnega kariernega sidra. Kot strategijo za doseg kariernega cilja je velika večina (87%) napisala izobraževanje (formalno in neformalno) in uspešno zaključeni projekti.

Največ ključnih kadrov ima izraženi (povprečna ocena nad 4) dve karierni sidri (31%). Schein (1990: 33) v svoji teoriji kariernih sider pravi, da ima izoblikovan posameznik v ospredju le eno samo sidro. Ker so to mlajši kadri, ki šele izoblikujejo poklicno pot, bi po teoriji sklepali, da se bo v primeru pomembnih kariernih odločitev pokazalo, katero karierno sidro postavljajo na vrh hierarhije. Po drugi strani pa Aziz

(Aziz, 1999 po Balažek, 2002) ugotavlja, da ima kar ena četrtnina zaposlenih vključenih v njegovo raziskavo, izraženi dve ali tri karierna sidra. V takih primerih avtor govori o mešanem kariernem sidru. Večina ključnih kadrov sodi v skupino z mešanim kariernim sidrom.

Pričujoča raziskava je pokazala, da je potrebno karierna sidra interpretirati v povezavi s socialnim in družbenim položajem v katerem se nahajajo zaposleni. Zato ne moremo brezpogojno trditi, da ima večina ključnih kadrov v Banki X d.d. na splošno najbolj izraženo sidro varnost, saj bi lahko drugačne okoliščine pripeljale do drugačnih rezultatov. Razmisleka vredna je tudi ugotovitev, da ima velika večina ključnih kadrov več kot eno najbolj izraženo karierno sidro. Predvidevamo lahko, da ima večina anketirancev več interesnih področij.

Scheinovi teoriji tako očitamo pomanjkanje celostnega pogleda na družbeno in socialno dogajanje, v katerega je skozi življenje vključen posameznik. Zato ne moremo trditi, da sprememba sidra pomeni spoznanje, kaj posameznika veseli v življenju, temveč, da je pred spremembo živel v drugačnih okoliščinah in imel drugačne socialne vloge in interese.

Pregled statistično pomembnih razlik glede kariernih sider in osebnih vrednot med vodji in ključnimi kadri ter med različnimi skupinami ključnih kadrov

Tabela 19: Sinteza statistično pomembnih razlik glede kariernih sider med vodji in ključnimi kadri ter med ključnimi kadri različnih skupin

SIDRA	Vodje-ključni kadri	NEODVISNE SPREMENLJIVKE KLJUČNIH KADROV					
		spol	starost	OE	izobr.	otroci	zak.stan
S1 - tehnično	*						N
S2 - vodstveno		N	N	*	N	*	**
S3 - samostojnost	N					**	**
S4 - varnost		***			N		
S5 - stabilnost		N					N
S6 - podjetništvo							**
S7 - poslanstvo							
S8 - čisti izziv		*			*		N
S9 - življenjski slog	**		*				

Legenda:

Statistična pomembnost: $p \leq 0,001$ (***); $p \leq 0,01$ (**); $p \leq 0,05$ (*); $0,05 < p \leq 0,10$ (N-nakazano)

Tabela 20: Sinteza statistično pomembnih razlik glede osebnih vrednot med vodji in ključnimi kadri ter med ključnimi kadri različnih skupin

VREDNOTE	Vodje-ključni kadri	NEODVISNE SPREMENLJIVKE KLJUČNIH KADROV					
		spol	starost	OE	izobr.	otroci	zak.stan
v1 – družba							
v2 - prosti čas	**				N		
v3 - hrana/pijača		*					
v4 - imetje/denar		*					
v5 - lepota/umetnost							
v6 - moč/vpliv							
v7 - etična načela	***		**	***			
v8 - nove izkušnje	N		*			*	*
v9 - varnost/zdravje							
v10 - otroci	*					***	*
v11 - partner/ljubezen	N	N					
v12 - počitek			*				N
v13 - poklic/delo				*			
v14 - prijatelji							
v15 - samopodoba							N
v16 - spolnost		***					
v17 - starši/dom				*			
v18 - svoboda							
v19 - šport		*					
v20 - udobje/uživanje	***						
v21 - ugled/slava							
v22 - ustvarjanje	**	***					
v23 - vera/bog							
v24 - znanje/modrost		*					

Legenda: Statistična pomembnost: $p \leq 0,001$ (***); $p \leq 0,01$ (**); $p \leq 0,05$ (*); $0,05 < p \leq 0,10$ (N-nakazano)

Med vodji in ključnimi kadri obstajajo statistično pomembne razlike pri tehnično funkcionalnem sidru in sidru življenjski slog. Raziskava je pokazala, da se ključni kadri ne želijo razvijati na ozkem strokovnem področju, temveč si želijo spoznati različne vsebine dela. Ugotovitev je v nasprotju z ocenami oziroma pričakovanji njihovih vodij. V teh razlikah lahko iščemo vzroke nezadovoljstva glede kariernega razvoja in notranjega komuniciranja in informiranja, kar je bilo izmerjeno v okviru merjenja organizacijske klime. V prvi vrsti vodje premalo neposredno komunicirajo s svojimi zaposlenimi in tako ne pridobijo dovolj povratnih informacij o njihovih željah, interesih in zadovoljstvu z delom. Poleg tega si velikokrat prizadevajo usposobiti zaposlene za ozko področje dela in jim onemogočiti prehode na druga področja v banki, ker bi morali v tem primeru ponovno usposabljati drugega zaposlenega. Tak odnos vodij izraža njihov ozek interes imeti kadre, ki uspešno delajo tukaj in zdaj, brez pogleda in vizije razvoja za jutri. To je z vidika vodij, ki so pod stalnim pritiskom realizacije planov razumljivo, je pa vprašanje, če je to koristno za banko in v skladu s strategijo njenega razvoja. Strateška usmeritev banke je širitev na različne lokacije in uvedba sodobnih bančnih storitev. To je nujno za njen obstanek v vedno bolj konkurenčnem okolju posredovanja finančnih storitev, kjer se poleg konkurence drugih bank pojavljajo ostali ponudniki finančnih storitev (zavarovalništvo, skladi), saj klasične oblike bančnih storitev vedno bolj nadomeščajo druge vrste finančnih naložb. Zato banka potrebuje skupino fleksibilnih kadrov oziroma vodij, ki poznajo in razumejo delovanje celotne banke in lahko delujejo širše in ne le na ozkem strokovnem področju. Ključnim kadrom bo potrebno omogočiti prehajanje po različnih področjih dela ter jih tako razvijati najprej v generaliste, ki so za podjetje zelo pomembni, šele kasneje pa jih specializirati. Govorimo o razvoju internega trga delovne sile.

Pričujoča raziskava je pokazala, da so med ključnimi kadri taki, ki bi lahko v bodoče pomembno prispevali k uresničevanju ciljev banke. Gre predvsem za ključne kadre, ki imajo med prevladujočimi kariernimi sidri vodstveno sidro (15) in si želijo imeti veliko odgovornosti, polno izzivov in možnosti za vodenje ter za ključne kadre z izraženim sidrom čistega izziva (26). Za slednje pomeni uspeh premagovanje nemogočih ovir, reševanje nerešljivih problemov, zmaga nad močnimi nasprotniki in kot taki bi lahko kljubovali novim spremembam, ki jih prinaša bančni trg. Za pridobivanje novih strank oziroma komercialno področje so pomembni tudi posamezniki z izraženim sidrom podjetniške ustvarjalnosti (17). V bodoče bi bilo dobro, da bi banka znotraj skupine ključnih karov identificirala te posameznike in z njimi postavila individualne karierni oziroma razvojne načrte. Zelo pomembno je, da organizacija ve, kateri so tisti »kritični« kadri, ki bodo v bodoče ključni za njen razvoj in v take posameznike je pomembno vlagati in jih znati zadržati. Ta raziskava je v splošnem pokazala, v katero smer se želijo razvijati ključni kadri in kakšen je njihov vrednostni sistem oziroma ali so med njimi tudi taki, na katere lahko banka v bodoče računa za uresničevanje zastavljenih načrtov. Zaradi anonimnosti vprašalnikov je pričujoča raziskava omejena na splošno raven in nima dodane vrednosti za individualno obravnavo kandidatov. Vodstvu banke in kadrovskim strokovnjakom omogoča splošni vpogled v perspektivne kadre in v katero smer je potrebno peljati njihov razvoj.

Razlika v sidru življenjski slog nakazuje potrebo po večjem razumevanju vodstva po vzpostavljanju ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem pri mladih ključnih kadrih. Slednji so nakazali potrebo po

fleksibilnih oblikah dela. Tudi statistično pomembne razlike v vrednostnem sistemu med vodji in ključni kadri so v povezavi z razliko v sidru življenjski slog. Ciljni skupini sta se pomembno razlikovali v naslednjih osebnih vrednotah: prosti čas, etična načela, otroci, udobje/uživanje in ustvarjanje. To je posledica tako generacijskih razlik v vrednostnem sistemu, kot tudi različnih socialnih vlog, ki jih ima posameznik v različnih življenjskih obdobjih. Vodje, ki večinoma sodijo v srednjo in starejšo generacijo, se ne zavedajo pomembnih razlik v vrednostnem sistemu mlajših generacij in svojega načina vodenje ne prilagajajo temu.

Obstajajo statistično pomembne spolne razlike med ključnimi kadri pri sidru varnost in čisti izziv. Moški in ženske se razlikujejo pri tipičnih vrednotah, ki se vežejo na spol, kar pomeni, da imajo tudi v zvezi s kariero drugačne poglede. Ženske si v primerjavi z moškimi želijo bolj varno službo in ne preveliko izzivov. To je povezano z različnimi vlogami, ki jih ima ženska v življenju. Poleg tega so za moške kadre vrednote imetje/denar, spolnost, šport, ustvarjanje in znanje/modrost bolj pomembne kot za ženske.

Kljub temu, da je raziskava pokazala, da obstajajo med spoloma tipične z vzgojo pogojene razlike, ne sme Banka X d.d. s svojimi pričakovanji do posameznikov različnih spolov še dodatno prispevati k spodbujanju teh razlik. Obema spoloma mora ponuditi enake možnosti pri napredovanju, nagrajevanju, dodeljevanju različnih bonitet in ugodnosti.

Ključni kadri različnih starostnih skupin se pomembno razlikujejo pri sidru življenjski slog in vrednotah etična načela, nove izkušnje in počitek. Pomembnost sidra življenjski slog je povezana z življenjskim obdobjem. Največji pomen ima to sidro za zaposlene med 30 in 35 letom starosti, za katere je pomembno usklajevanje osebnih potreb z družino in kariero. Pri kariernem načrtovanju je zato pomembna uravnoteženost med delom in ostalimi področji življenja, ki se razlikuje v različnih življenjskih obdobjih. Tudi po teoriji (Brečko, 2001b: 63 – 64) je v obdobju prehoda v 30. leta usklajevanje med delom in družino najbolj izrazito.

Pri ključnih kadrih ločenih po organizacijskih enotah prihaja do statistično pomembnih razlik le pri enem sidru, in sicer pri vodstvenem sidru. Omenjeno sidro imajo najbolj izraženo ključni kadri na področju financ. Rezultat ne moremo povezovati z različno stopnjo izobrazbe med ključnimi kadri in vodji na tem področju, saj imajo vodje v tej organizacijski enoti enako oziroma eden ima višjo stopnjo izobrazbe kot njihovi zaposleni. Organizacijska klima ni bila merjena po organizacijskih enotah, zato je težko interpretirati omenjeni rezultat. Glede vrednot pa se ključni kadri iz različnih organizacijskih enot razlikujejo pri vrednotah etična načela, poklic/delo in starši/dom.

Zakonski stan in otroci vplivajo na želje v kariernem razvoju. Do statistično pomembnih razlik prihaja med ključnimi kadri, ki imajo oziroma nimajo otrok pri vodstvenem sidru in sidru samostojnosti. Pri omenjenih dveh sidrih in pri sidru podjetniške ustvarjalnosti prihaja do statistično pomembnih razlik tudi pri ključnih kadrih ločenih glede na zakonski stan. Znotraj obeh omenjenih skupin ključnih kadrov prihaja do statistično pomembnih razlik pri vrednotah nove izkušnje in otroci. Ključni kadri, ki so samski in/ali nimajo otrok

imajo drugačna pričakovanja glede kariere kot poročeni in z otroki. Slednjim je vzpenjanje po hierarhični lestvici, podjetništvo in samostojnost manj pomembno, kot neporočenim in brez otrok. Situacijo je potrebno komentirati v kontekstu socialnih okoliščin oziroma socialnih vlog. Ključni kadri imajo v času ustvarjanja družine in vzgoje otrok drugačne potrebe in interese, kot jih bodo morda imeli po tem, ko bodo njihovi otroci odrasli in se osamosvojili. Takrat se bodo lahko bolj intenzivno posvetili karieri.

13.2 Predlogi vodstvu Banke X d.d. za učinkovitejše upravljanje s človeškimi viri

Upravljanje kariere ključnih kadrov je bilo obravnavano skozi Scheinov model kariernih sider, ki pravi, da moramo najprej spoznati karierne potrebe ključnih kadrov, da bi lahko ti kadri svojo najbolj zaželeno karierno pot (t.i. karierno sidro) uresničili skozi razvojne zahteve organizacije. Uporabljena je bila tudi Pogačnikova Lestvica osebnih vrednot, ker karierna sidra v prvi vrsti določajo posameznikove vrednote. Vrednote so najpomembnejša informacija o posameznikovi motivaciji.

Pričujoči rezultati so za vodstvo Banke X d.d. lahko koristen pripomoček pri delu z mladimi ključnimi kadri. Nakazujejo, kaj je tisto, kar je pozitivno in v kateri smeri so potrebne spremembe na celotnem področju upravljanja s človeškimi viri v banki oziroma v katero smer razvijati organizacijsko klimo in kulturo v Banki X d.d.

Pozitivne strani rezultatov. Ugotovljene razlike med ključnimi kadri in vodji glede kariernih sider in osebnih vrednot so pokazale, da nastajajo statistično pomembne razlike le pri dveh (od 9) kariernih sidrih in pri štirih (od 24) osebnih vrednotah, kar naj bi na splošno pomenilo, da vodje na načelni ravni v veliki meri poznajo karierna pričakovanja njihovih ključnih kadrov. Vprašljiva je le statistično pomembna razlika med vodji in ključnimi kadri na področju tehnično-funkcionalnega sidra. Zaradi generacijskih razlik, je razlika pri sidru življenjski slog nekoliko pričakovana.

To, da je imela skoraj polovica ključnih kadrov izraženo sidro varnost, je z vidika odhajanja ključnih kadrov dobro, saj posamezniki s tem sidrom zelo redko zapustijo organizacijo, še posebej banko, ki že v osnovi zagotavlja varnost. Ker ima večina ključnih kadrov izraženi dve ali več kariernih sider, bo Banka X d.d. lažje zagotavljala razporejanje kadrov po različnih področjih, ne da bi pri tem povzročala nezadovoljstva.

Raziskava je dokazala, da sta lahko Scheinov model kariernih sider in Lestvica osebnih vrednot (LOV) koristna pripomočka pri upravljanju kariere ključnih kadrov v organizaciji. Za uspešno upravljanje kariere zaposlenega je potrebno najprej ugotoviti, kakšne so njegove vrednote in karierna pričakovanja ter ali so skladna s pričakovanji vodstva organizacije. Raziskava je ključne kadre obravnavala po posameznih spremenljivkah: spol, starost, izobrazba, organizacijska enota, otroci in zakonski stan. Tudi taka obravnava je prispevala določene splošno koristne informacije za kadrovsko upravljanje. Za namen upravljanja kariere ključnih kadrov bi bila potrebna individualna obravnava oziroma določitev kariernega sidra vsakemu ključnemu kadru. Raziskava je tudi pokazala, da je potrebno na načrtovanje kariere zaposlenih gledati celostno. Vsak zaposlen je individuum s svojimi potrebami, vrednotami in interesi, ki se lahko pod vplivom

socialnih in družbenih okoliščin spreminjajo. Vse naštetu mora dober kadrovski strokovnjak upoštevati pri svojem delu. Če umestimo teorijo o kariernih sidrih v širši kontekst, nam lahko predstavlja osnovo za načrtovanje strategije upravljanja s človeškimi viri in načrtovanje kariernih poti ključnih posameznikov, z namenom dolgoročnega usklajevanja potreb posameznika in organizacije za doseg poslovnih in osebnih ciljev.

Kot pozitivno plat lahko štejemo tudi to, da nam bodo pridobljeni rezultati skupaj z rezultati merjenja organizacijske klime posredovali jasnejšo in bolj utemeljeno sliko stanja na področju upravljanja s človeškimi viri v Banki X d.d. in tako pomagali pri uvajanju sprememb na tem področju.

Če bo želelo vodstvo Banke X d.d. uresničevati zapisano poslanstvo, bo moralo razmišljati o spremembah oziroma v bodoče pričeti človeške vire obravnavati strateško in sistemsko.

Iz poslanstva banke je razvidno, da si je vodstvo zastavilo velike izzive in nove projekte. V prizadevanjih za nenehno izboljšanje svojega konkurenčnega položaja se tudi zaveda, da je nadaljnji razvoj banke odvisen predvsem od kompetentnih in zadovoljnih sodelavcev. Vendar, če bo želela Banka X d.d. v bodoče pridobiti in obdržati najboljše kadre, bo morala na upravljanje s človeškimi viri pričeti gledati s strateškega zornega kota. To pomeni, da bo potrebno najprej kadrovske dejavnosti preobraziti iz klasične kadrovske funkcije v kritičnega dolgoročnega strateškega partnerja upravi. Razvojni del kadrovske funkcije bo moral postati pomembnejši od izvedbenega. V skladu s poslovno strategijo bo potrebno najprej oblikovati kadrovske strategije, v kateri bo največ pozornosti posvečene najpomembnejšima nalogama razvojnega dela: pridobivanju, razvoju in predvsem zadržanju ključnih strokovnih in vodstvenih kadrov. To bi zagotavljalo stalen strokovni in osebnostni razvoj z vidika posameznika ter optimalno izrabo kadrovskih virov v skladu z razvojnimi načrti in potrebami banke za danes in za jutri. Nujen pogoj za uspešno preobrazbo kadrovske dejavnosti je podpora najvišjega vodstva banke, ki bo sprejelo v svojo sredino kadrovskega menedžerja kot enakovrednega sogovornika in povečalo število strokovnih delavcev na kadrovskem področju. To nam potrjuje tudi raziskava Ignjatovića in Svetlika, v kateri sta proučevala modele upravljanja s človeškimi viri v 24 evropskih državah razvrščenih v štiri grozde z različnimi modeli upravljanja s človeškimi viri (Ignjatović in Svetlik v Svetlik in Ilič (ur), 2004: 14 – 30). Ugotovila sta, da imajo slovenske organizacije (v primerjavi z zahodnim in nordijskim grozdom) značilnosti modela neintenzivnega upravljanja človeških virov in tako sodijo v centralni južni grozd. Organizacije v tem grozdu izstopajo predvsem po majhnem številu zaposlenih kadrovskih strokovnjakov, ki znaša v Sloveniji v povprečju približno eden na 100 zaposlenih (za Evropo 2,5). Kadrovske delavce so tako v slovenskih organizacijah pogosto preobremenjeni z rutinskimi nalogami in jim zato zmanjkuje časa za razvojne in kakovostne naloge. V Banki X d.d. delajo na kadrovskem področju 4 zaposleni oziroma 0,5% vseh zaposlenih, kar pomeni doseganje polovice slovenskega standarda, ki znaša 1% in petine evropskega standarda, ki znaša 2,5%.

Prenova kadrovske funkcije zahteva nov pogled na vlogo ljudi v podjetju, ki ni omejena samo na kadrovske službe, ampak se širi na vse ravni vodenja. Ko govorimo o prenovi kadrovske dejavnosti, nimamo v mislih le kadrovske službe, katere naloga je predvsem svetovalna, temveč tudi vodje, ki morajo postati njeni

najpomembnejši izvajalci. Šele tako prenovljena kadrovska funkcija bo lahko odigrala odločilno vlogo pri prenovi upravljanja človeških virov v Banki X d.d. To je pomembno predvsem zato, ker je bančni sektor na pragu racionalizacije stroškov poslovanja in se bo veliko pogosteje kot doslej soočal z delovnimi presežki. Bančni delavci se bodo zelo težko sprijaznili s tem, da je tudi v bankah konec obdobja varnih zaposlitev in rednega plačila. To bojazen nakazuje tudi rezultat naše raziskave o velikem številu izraženih sicer varnost pri ključnih kadrih. Če se bodo na eni strani v banki pojavljali viški delovne sile, bo na drugi strani primanjkovalo podjetnih, prilagodljivih in v uresničevanje strategije usmerjenih sodelavcev. Ti delavci bodo predstavljali za vodstvo banke in vodje nov izziv. Še posebej bo težko vodjem, ki svojo vlogo opravljajo kot strokovnjaki za reševanje strokovnih vprašanj znotraj svojega področja dela, ne pa predvsem kot usmerjevalci, organizatorji in motivatorji zaposlenih. Zato predlagamo, da se vodje Banke X d.d. prične sistematično usposabljanje za delo z ljudmi. Kot prioriteta področja usposabljanja naj se obravnavajo tista področja, ki so se že pri merjenju organizacijske klime izkazala kot problematična. To pa so predvsem notranje komuniciranje in informiranje, motiviranje, nagrajevanje in razvoj zaposlenih. Zaposleni so zelo kritično ocenili razvitost vertikalne komunikacije med vodji in zaposlenimi (pod slovenskim in bančnim povprečjem), kar se je odrazilo tudi v različnih pogledih pri tehnično-funkcionalnem sidru. Organizacijsko komuniciranje je zelo pomembno za uspešno in konkurenčno delovanje banke. Menedžment banke se mora zavedati, da informiranje in vključevanje zaposlenih v odločitve odločilno vpliva na organizacijsko pripadnost. Ustrezno spodbujanje, razvoj in nagrajevanje kadrov (predvsem ključnih) bo dodatno prispevalo k ohranjanju zadovoljstva, visoke motiviranosti in zadržanju ključnih kadrov

Da bodo vodje lahko uspešno uporabljali znanja za delo z ljudmi, bo potrebno vzporedno s postavitvijo sistematičnega izobraževanja vodij vzpostaviti tudi nove kadrovske sisteme, ki bodo podpirali vizijo in strategijo Banke X d.d. Ključno je zato najprej postaviti sistem razvoja ključnih strokovnih in vodstvenih kadrov in ga potem dopolniti še z novim sistemom informiranja in komuniciranja v banki, s prenovo letnih pogovorov in postavitvijo novega in konkurenčnega modela nagrajevanja in napredovanja delavcev.

Glede na dobljene rezultate pa bi morala Banka X d.d. pričeti razmišljati tudi o omogočanju prožnih oblik dela, ki imajo potencialno pozitiven vpliv na zaposlene (prožni delovni čas, krajši delovni čas, delo na domu ali na daljavo) ter drugih ugodnosti za zaposlene (dodatni dopusti za študij ali nego družinskega člana, različne oblike pomoči ipd.). »Prožni delovni aranžmaji, tako z vidika časa kot kraja, predstavljajo eno izmed najbolj pomembnih strategij za usklajevanje različnih področij življenja, saj lahko pomagajo tako delodajalcem pri doseganju poslovnih ciljev kot zaposlenim pri obvladovanju odgovornosti, ki jih imajo zunaj plačanega dela. Gre torej tudi za usklajevanje zahtev in potreb posameznika/posameznice in organizacije« (Černigoj Sadar in Vladimirov v Svetlik in Ilič (ur), 2004: 264). Zadovoljstvo posameznika pri delu je odvisno tudi od zadovoljstva v zasebnem življenju, zato naj Banka X d.d. v bodoče poskuša vpeljati strategije za vzpostavljanje ravnovesja med profesionalnim in zasebnim življenjem.

V lokalnem okolju Banke X d.d. niso velike možnosti mobilnosti dela, na podlagi česar bi lahko predpostavili, da usklajevanje med posameznikom in organizacijo vendarle ni tako potrebno in pomembno, saj kadri nimajo kam oditi. Tak pogled na ključne kadre je zelo nevaren. Kadri res ne odhajajo v velikem številu, vendar ostajajo nemotivirani in nezadovoljni ter tako ne prispevajo toliko k uresničevanju strategije

banke, kot bi le-ta pričakovala. Ne glede na čas, ki ga bodo le-ti preživeli v organizaciji, je zato pomembno, da bodo zadovoljni, saj bodo samo tako prispevali k njeni učinkovitosti.

Iz zapisanih priporočil je razvidno, da bodo imeli vodje pri uvajanju novih kadrovskih sistemov oziroma spreminjanju organizacijske klime največjo odgovornost. Vodstvo mora dojeti, da zgolj spreminjanje organizacijskih shem, prenavljanje poslovnih procesov, uvajanje novih tehnologij in produktov, ne vodi k zelenemu uspehu, če ne bo hkrati peljalo tudi prenovo upravljanja človeških virov.

Zato se mora vodstvo Banke X d.d. najprej obrniti na vodje, če želi, da bodo njeni zaposleni spremenili odnos do zunanjih strank in tako znali obdržati stare in pripeljati nove stranke ter tako povečevati konkurenčnost banke na trgu. Od njih bo moralo zahtevati korenito spremembo odnosa do svojih zaposlenih z upoštevanjem vseh navedenih priporočil. Ne smemo pozabiti na pravilo, da je zadovoljstvo zunanjih strank premo sorazmerno z zadovoljstvom zaposlenih.

14. SEZNAM LITERATURE

1. Balážek, T. (2002): Karierna sidra. Diplomsko delo. Filozofska fakulteta v Ljubljani.
2. Brečko, D. (2001a): Predstava o sebi in načrtovanje kariere: model kariernih sider kot vodilo za načrtovanje osebne kariere in vodnik organizacijam za oblikovanje psihološke pogodbe. *Andragoška spoznanja*, 7 (2), 41 – 54.
3. Brečko, D. (2001b): Sociokronološka izhodišča za načrtovanje kariere: posameznikov biosocialni življenjski cikel in načrtovanje kariere. *Andragoška spoznanja*, 7 (3), 60 – 72.
4. Brečko, D. (2002): Koncepti razvoja kariere: pregled teorij o načrtovanju kariere - napredek ali status quo? *Andragoška spoznanja*, 8 (3 – 4), 19 – 34.
5. Cvetko, R. (2002): Razvijanje delovne kariere. Znanstveno-raziskovalno središče Koper.
6. Černigoj Sadar, N. (1993): Partnersko načrtovanje karier. *Psihološka obzorja*, (3 – 4), 173 – 179.
7. Černigoj Sadar, N.; Lewis, S. (2001): Usklajevanje dela in ostalih področij življenja: možnosti in ovire. Delovno gradivo za seminar. Zveza društev za kadrovske dejavnosti Slovenije. Ljubljana: 6.12.2001.
8. DeSimone, R.; Harris, D. (1998): *Human resource development*, 2. izdaja. Fort Worth [etc.]: Dryden Press.
9. Feldman, C.D.; Arnold, J.H. (1985): *Managing Individual and Group Behaviour in Organization*. Singapore: McGraw-Hill.
10. Ferguson, G.A. (1966): *Statistical Analysis in Psychology and Education*. London: McGraw-Hill, Ljubljana: Mladinska knjiga.
11. Greenhaus, H.J.; Callanan, G.A.; Godshalk, V.M. (2000): *Career Management*. Orlando: The Dryden Press.
12. Gruban, B.: Nove strateške vloge kadrovske delavcev. URL: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/kadrovske-delavci/>. 23.5.2003
13. Harris L. C.; Ogbonna E. (2001): Strategic human resource management, Market orientation, and organizational performance. *Journal of Business Research*. Elsevier Science Inc., 51, 157 – 166.
14. Harvey, D.F.; Bowin, R.B. (1996): *Human Resource Management – The Success System: Career Development*. New Jersey: Prentice Hall.
15. Jerneić, Ž.; Šverko, B. (2001): Life-role changes in times of socioeconomics transition. *Review of Psychology*, 8 (1 – 2), 41 – 48.
16. Kanji, G.K. (1999): *100 Statistical Tests*. New Edition. London: SAGE Publications.
17. Keenan, K. (1996): *Kako motiviramo*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
18. Konrad, E. (1996): *Delovne kariere*. Filozofska fakulteta v Ljubljani.
19. Konrad, E. (1999): Delovne kariere: izziv za izobraževanje. *Sodobna pedagogika*, 50 (2), 80 – 91.
20. Lawler, E.E. (1995): *Strategic human resource management*. Kingston: IRC Press.
21. Lipičnik, B. (1998): *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

22. Ložar, B. (2003): Strateško upravljanje s človeškimi viri. Praktični prikaz najboljših praks. Gradivo s seminarja, Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.
23. Mello J. A.(2002): Strategic Human Resource Management. Združene države Amerike: South – Western.
24. Milkovich T. G.; Boudreau W. J. (1997): Human Resource Management. Združene države Amerike: Irwin.
25. Možina, S. (1986): Motiviranje kadrov za njihov in splošni razvoj. Organizacija in kadri, 19 (7 – 8), 437 – 448.
26. Možina, S. in dr. (1998): Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede v Ljubljani.
27. Musek, J. (1991): Vrednote kot predmet psihološkega proučevanja. Anthropos, 1 – 3, 233 – 256.
28. Musek, J. (1993): Osebnost in vrednote. Ljubljana: Educy.
29. Musek, J. (2000): Nova psihološka teorija vrednot. Ljubljana: Educy, Inštitut za psihologijo osebnosti.
30. Musek Lešnik, K. (2002): Osebne in delovne vrednote policistov v različnih nacionalnih in kulturnih okoljih: doktorsko delo.
31. Pogačnik, V. (2002a): Lestvica osebnih vrednot – LOV, priročnik. Ljubljana: Center za psihodiagnostična sredstva.
32. Pogačnik, V. (2002b): Pojmovanje in struktura osebnih vrednot. Psihološka obzorja, letnik 11, št.1/2002, 31 – 50.
33. Sagadin, J. (1987): Osnovne statistične metode za pedagoge. Tretja izpopolnjena izdaja. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
34. Schein, H.E. (1985): Career ancors. Trainer's Manual. Revised Edition. San Diego, Kalifornina: University Associates, Inc.
35. Schein, H.E. (1990): Career Anchors: Discovering Your Real Values. San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer.
36. Schein, H.E. (2001): Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. URL: <http://faculty.winthrop.edu/johnson/DrDoug.htm>, 9.6.2003
37. Svetlik, I., Ilič, B. (ur.), skupina avtorjev (2004): Razpoke v zgodbi o uspehu. Ljubljana: Založba Sophia.
38. Ule, M. (2004): Socialna psihologija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
39. Ulrich, D.; Losey, R. M.; Lake, G. (1997): Tomorrow's HR Management: 48 thought leaders call for a change. ZDA: John Wiley & Sons.
40. Verbinc, F. (1979): Slovar tujk. Ljubljana: Cankarjeva založba.
41. Werther, B., W.; Davies, K. (1986): Personnel Management and Human resources. 2.nd Edition. Singapore: McGraw-Hill.
42. Zunker, G.Vernon (1998): Career Counseling. Applied Concepts of Life Planning, 5 th Edition. Pacific Grove, California: Brooks/Cole Publishing Company, ITP.

15.VIRI

1. Poročilo projekta primerjalnega raziskovanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah za Banko X d.d. v letu 2002, Biro Praxis.
2. Poslovno poročilo Banke X d.d .za leto 2002.
3. Poslovno poročilo Banke X d.d .za leto 2003.
4. Predstavitev Banke X d.d. na internetnih straneh, (4.3.2004)
5. Pravilnik o notranji organizaciji Banke X d.d., interni akt, Oddelek organizacije in tehnologije, 2003.

16. PRILOGE

Priloga 1: VPRAŠALNIK ZA ZAPOSLENE

Spoštovani,

pripravljam magistrsko nalogo z naslovom Karierna sidra in vrednote mladih perspektivnih kadrov v banki. Rezultati naloge bodo lahko poleg priprave magistrske naloge osnova za vzpostavitev učinkovitega sistema upravljanja karier ključnih kadrov v banki.

Pred vami so trije vprašalniki, ki se nanašajo na ugotavljanje kariernih usmeritev, delovnih in osebnih vrednot.

Vsak izpolnjen vprašalnik je zame izredno dragocen, zato vas lepo prosim za sodelovanje.

Vprašalnik je anonimen. V skladu s pravili poklicne etike vam zagotavljam, da bodo vsi pridobljeni podatki obravnavani kot informacija zaupne narave. Podatki bodo obdelani po skupinah.

V primeru, da vprašalnike ne želite izpolniti v elektronski obliki, mi sporočite, da vam jih pošljem po pošti. Za vsa vprašanja sem vam na voljo na int.2199 oz. preko elektronske pošte.

Zahvaljujem se vam za sodelovanje.

Demografski podatki:

1. SPOL:

moški / ženski

2. STAROST:

do 25 let / od 26 do 30 / od 31 do 35 / od 36 do 40 / od 41 do 45

3. ZAKONSKI STAN:

samski / poročen / izvenzakonska skupnost

4. ŠTEVILO OTROK:

nimam otrok / 1 / 2 / 3 / 4 / 5

5. STAROST NAJMLAJŠEGA OTROKA:

nimam otrok / do 3 let / nad 3 do 6 / nad 6 do 10 / nad 10 do 15 / nad 15 do 18 / nad 18 let

6. SMER IZOBRAZBE:

družboslovno humanistična / naravoslovno matematična, tehnična / ekonomska

7. ORGANIZACIJSKA ENOTA:

uprava in podporne funkcije uprave / komerciala / finance / podpora poslovanju

VPRAŠALNIK 1

Prosim, če na 5 stopenjski lestvici označite, koliko so **ZA VAS POMEMBNE** naslednje trditve. Pozorno preberite trditve in obkrožite oceno, ki v največji meri **izraža VAŠE MNENJE**.

Legenda:

[1-povsem nepomembno] [2-precej nepomembno] [3-nekoliko pomembno] [4-precej pomembno] [5-izredno pomembno]

1. Da si bom zgradil poklicno kariero na specifičnem funkcionalnem ali tehničnem področju. [1] [2] [3] [4] [5]

2. Da bom v službi imel možnost nadziranja, vodenja kontroliranja in vplivanja na druge ljudi na vseh nivojih. [1] [2] [3] [4] [5]

3. Da bom imel možnost slediti svojemu življenjskemu stilu in da me ne bodo omejevala pravila organizacije. [1] [2] [3] [4] [5]

4. Da se bom zaposlil v organizaciji, ki mi bo zagotavljala stalno zaposlitev, ugodnosti in pokojnino. [1] [2] [3] [4] [5]
5. Da bom ostal v kraju zaposlitve, tudi če bom imel s preselitvijo v drugi kraj možnost napredovanja. [1] [2] [3] [4] [5]
6. Da bom imel možnost ustvariti nekaj, kar bo povsem moje delo ali ideja. [1] [2] [3] [4] [5]
7. Da bom uporabil svoje medosebne spretnosti za nudenje pomoči drugim. [1] [2] [3] [4] [5]
8. Da se bom ukvarjal s težko rešljivimi problemi. [1] [2] [3] [4] [5]
9. Da bom v življenju ustvaril ravnotežje med kariernimi in družinskimi potrebami [1] [2] [3] [4] [5]
10. Da bom ostal na svojem specializiranem področju, čeprav bom imel izven tega področja možnost napredovanja. [1] [2] [3] [4] [5]
11. Da bom zasedel položaj vplivnega vodje. [1] [2] [3] [4] [5]
12. Da bom imel poklicno kariero, ki je organizacija ne bo omejevala. [1] [2] [3] [4] [5]
13. Da se bom zaposlil v organizaciji, ki mi bo nudila dolgoročno stabilnost. [1] [2] [3] [4] [5]
14. Da bom ostal v domačem kraju in se ne bom selil zaradi napredovanja ali novih delovnih zadalžitev. [1] [2] [3] [4] [5]
15. Da bom imel možnosti uporabiti vse svoje spretnosti za ustanovitev novega podjetja. [1] [2] [3] [4] [5]
16. Da bom videl spreminjanje drugih zaradi mojega napora. [1] [2] [3] [4] [5]
17. Da bom tekmoval z drugimi in jih premagoval. [1] [2] [3] [4] [5]
18. Da si bom zgradil kariero, ki mi bo omogočala, da bom ohranil svoj življenjski stil. [1] [2] [3] [4] [5]
19. Da bom ostal na svojem strokovnem področju in ne bom napredoval na visok položaj v vodstveni hierarhiji. [1] [2] [3] [4] [5]
20. Da bom napredoval na položaj vplivnega vodje. [1] [2] [3] [4] [5]
21. Da bom imel poklicno kariero, ki mi bo dopuščala svobodo in samostojnost pri razporejanju svojega delovnega časa. [1] [2] [3] [4] [5]
22. Da se bom zaposlil v organizaciji, ki mi bo nudila zaposlitev za nedoločen čas. [1] [2] [3] [4] [5]
23. Da bom uresničil svojo željo, zaposliti se v organizaciji, ki mi bo omogočala bivanje v domačem kraju. [1] [2] [3] [4] [5]
24. Da bom neposredno vključen v oblikovanje novih idej ali produktov. [1] [2] [3] [4] [5]
25. Da bom lahko uporabil svoje spretnosti in talent v kakšni pomembni zadevi. [1] [2] [3] [4] [5]
26. Da bo tekmovanje in zmagovanje predstavljalo pomemben del moje poklicne kariere. [1] [2] [3] [4] [5]
27. Da bom vedno dajal enak pomen svoji družini in svoji poklicni karieri. [1] [2] [3] [4] [5]
28. Da bom vodstveno funkcijo sprejel le znotraj področja lastne stroke. [1] [2] [3] [4] [5]
29. Da bom dosegel tako stopnjo odgovornosti, kjer bodo moje odločitve zelo pomembne. [1] [2] [3] [4] [5]
30. Da bom pri razvoju svoje poklicne kariere poudaril svojo svobodo in samostojnost. [1] [2] [3] [4] [5]
31. Da bodo podjetniške aktivnosti pomemben del moje poklicne kariere. [1] [2] [3] [4] [5]
32. Da si bom zgradil poklicno kariero, v kateri bom koristil drugim. [1] [2] [3] [4] [5]
33. Da bom v poklicni karieri soočen z reševanjem težjih problemov, ne glede na to s katerega področja bodo. [1] [2] [3] [4] [5]
34. Da bom imel kariero, ki mi bo omogočala živeti po svoje. [1] [2] [3] [4] [5]
35. Da se bom izognil napredovanju izven svojega strokovnega področja, četudi bom moral zaradi tega zapustiti podjetje. [1] [2] [3] [4] [5]
36. Da bom dosegel položaj, ki mi bo omogočal, da bom svoje analitične sposobnosti uporabil za vodenje ljudi. [1] [2] [3] [4] [5]
37. Da ne bom omejen s strani organizacije ali poslovnega sveta. [1] [2] [3] [4] [5]
38. Da se mi bo izpolnila želja, da bi začel in razvil lastno poslovno dejavnost. [1] [2] [3] [4] [5]
39. Da bom v poklicni karieri zavezan in predan določenemu pomembnemu delu. [1] [2] [3] [4] [5]
40. Da bom neprestano izzvan s težkimi problemi in tekmovalnimi situacijami, saj se bom le tako počutil uspešnega. [1] [2] [3] [4] [5]
41. Da bom izbiri in ohranitvi določenega življenjskega stila dal prednost pred uspehom v poklicni karieri. [1] [2] [3] [4] [5]

VPRAŠALNIK 2

V spodnji tabeli se nahajajo vrednote, ki služijo posameznikom kot življenjska vodila. Najprej pazljivo proučite seznam.

1. družba	13. poklic/delo
2. hobiji/prosti čas	14. prijatelji
3. hrana/pijača	15. samopodoba
4. imetje/denar	16. spolnost
5. lepota/umetnost	17. starši/dom
6. moč/vpliv	18. svoboda/neodvisnost
7. moralna, etična načela	19. športno udejstvovanje
8. nove izkušnje/doživetja	20. udobje/uživanje
9. osebna varnost/zdravje	21. ugled/slava

10. otroci	22. ustvarjanje
11. partner/ljubezen	23. vera/bog
12. počitek	24. znanje/modrost

V nadaljevanju je sledilo podrobno navodilo, kako izpolniti lestvico osebnih vrednot.

Prosim, če odgovorite še na spodnja vprašanja?

Kakšni so vaši karierni cilji za obdobje 5-ih let?

Na katerem vsebinskem področju?	Na katerem nivoju?	Na kakšen način jih nameravate doseči?
1.	vodstveni/strokovni	
2.	vodstveni/strokovni	
3.	vodstveni/strokovni	

Najlepša hvala za sodelovanje.

Priloga 2: VPRAŠALNIK ZA VODJE

Spoštovani,

pripravljam magistrsko nalogo z naslovom Karierna sidra in vrednote mladih perspektivnih kadrov v banki. Rezultati naloge bodo lahko poleg priprave magistrske naloge osnova za vzpostavitev učinkovitega sistema upravljanja karier ključnih kadrov v banki.

Pred vami so trije vprašalniki, ki se nanašajo na ugotavljanje kariernih usmeritev, delovnih in osebnih vrednot.

Vsak izpolnjen vprašalnik je zame izredno dragocen, zato vas lepo prosim za sodelovanje.

Vprašalnik je anonimen. V skladu s pravili poklicne etike vam zagotavljam, da bodo vsi pridobljeni podatki obravnavani kot informacija zaupne narave. Podatki bodo obdelani po skupinah.

V primeru, da vprašalnike ne želite izpolniti v elektronski obliki, mi sporočite, da vam jih pošljem po pošti. Za vsa vprašanja sem vam na voljo na int.2199 oz. preko elektronske pošte.

Zahvaljujem se vam za sodelovanje.

Demografski podatki:

1. SPOL:

moški / ženski

2. STAROST:

do 25 let / od 26 do 35 / od 36 do 45 / od 46 do 55 / nad 55

3. ZAKONSKI STAN:

samski / poročen / izvenzakonska skupnost

4. ŠTEVILO OTROK:

nimam otrok / 1 / 2 / 3 / 4 / 5

5. STAROST NAJMLAJŠEGA OTROKA:

nimam otrok / do 3 let / nad 3 do 6 / nad 6 do 10 / nad 10 do 15 / nad 15 do 18 / nad 18 let

6. SMER IZOBRAZBE:

družboslovno humanistična / naravoslovno matematična, tehnična / ekonomska

7. ORGANIZACIJSKA ENOTA:

uprava in podporne funkcije uprave / komerciala / finance / podpora poslovanju

VPRAŠALNIK 1

Kaj **VI MISLITE** o tem, **koliko SO POMEMBNE** spodaj navedene **TRDITVE ZA ZAPOSLENE** v vaši OE z visoko izobrazbo. **VAŠE MNENJE o stopnji pomembnosti** spodnjih **trditve za zaposlene** označite tako, da obkrožite ustrezno številko na 5 stopenjski lestvici.

Legenda:

[1-povsem nepomembno] [2-precej nepomembno] [3-nekoliko pomembno] [4-precej pomembno] [5-izredno pomembno]

1. Da si bodo zgradili poklicno kariero na specifičnem funkcionalnem ali tehničnem področju. [1] [2] [3] [4] [5]

2. Da bodo v službi imeli možnost nadzorovanja, vodenja, kontroliranja in vplivanja na druge ljudi na vseh nivojih. [1] [2] [3] [4] [5]
3. Da bodo imeli možnost slediti svojemu življenjskemu stilu in da jih ne bodo omejevala pravila organizacije. [1] [2] [3] [4] [5]
4. Da se bodo zaposlili v organizaciji, ki jim bo zagotavljala stalno zaposlitev, ugodnosti in pokojnino. [1] [2] [3] [4] [5]
5. Da bodo ostali v kraju zaposlitve, tudi če bodo imeli s preselitvijo v drugi kraj možnost napredovanja. [1] [2] [3] [4] [5]
6. Da bodo imeli možnost ustvariti nekaj, kar bo povsem njihovo delo ali ideja. [1] [2] [3] [4] [5]
7. Da bodo uporabili svoje medosebne spretnosti za nudenje pomoči drugim. [1] [2] [3] [4] [5]
8. Da se bodo ukvarjali s težko rešljivimi problemi. [1] [2] [3] [4] [5]
9. Da bodo v življenju ustvarili ravnotežje med kariernimi in družinskimi potrebami. [1] [2] [3] [4] [5]
10. Da bodo ostali na svojem specializiranem področju, čeprav bodo imeli izven tega področja možnost napredovanja. [1] [2] [3] [4] [5]
11. Da bodo zasedli položaj vplivnega vodje. [1] [2] [3] [4] [5]
12. Da bodo imeli poklicno kariero, ki je organizacija ne bo omejevala. [1] [2] [3] [4] [5]
13. Da se bodo zaposlili v organizaciji, ki jim bo nudila dolgoročno stabilnost. [1] [2] [3] [4] [5]
14. Da bodo ostali v domačem kraju in se ne bodo selili zaradi napredovanja ali novih delovnih zadolžitvev. [1] [2] [3] [4] [5]
15. Da bodo imeli možnost uporabiti vse svoje spretnosti za ustanovitev novega podjetja. [1] [2] [3] [4] [5]
16. Da bodo videli spreminjanje drugih zaradi njihovega napora. [1] [2] [3] [4] [5]
17. Da bodo tekmovali z drugimi in jih premagovali. [1] [2] [3] [4] [5]
18. Da si bodo zgradili kariero, ki jim bo omogočala, da bodo ohranil svoj življenjski stil. [1] [2] [3] [4] [5]
19. Da bodo ostali na svojem strokovnem področju in ne bodo napredovali na visok položaj v vodstveni hierarhiji. [1] [2] [3] [4] [5]
20. Da bodo napredovali na položaj vplivnega vodje. [1] [2] [3] [4] [5]
21. Da bodo imeli poklicno kariero, ki jim bo dopuščala svobodo in samostojnost pri razporejanju delovnega časa [1] [2] [3] [4] [5]
22. Da se bodo zaposlili v organizaciji, ki jim bo nudila zaposlitev za nedoločen čas. [1] [2] [3] [4] [5]
23. Da bodo uresničili svojo željo, zaposliti se v organizaciji, ki jim bo omogočala bivanje v domačem kraju. [1] [2] [3] [4] [5]
24. Da bodo neposredno vključeni v oblikovanje novih idej ali produktov. [1] [2] [3] [4] [5]
25. Da bodo lahko uporabili njihove spretnosti in talent v kakšni pomembni zadevi. [1] [2] [3] [4] [5]
26. Da bo tekmovanje in zmagovanje predstavljalo pomemben del njihove poklicne kariere. [1] [2] [3] [4] [5]
27. Da bodo vedno dajali enak pomen njihovi družini in njihovi poklicni karieri. [1] [2] [3] [4] [5]
28. Da bodo vodstveno funkcijo sprejeli le znotraj področja lastne stroke. [1] [2] [3] [4] [5]
29. Da bodo dosegli tako stopnjo odgovornosti, kjer bodo njihove odločitve zelo pomembne. [1] [2] [3] [4] [5]
30. Da bodo pri razvoju njihove poklicne kariere poudarili njihovo svobodo in samostojnost [1] [2] [3] [4] [5]
31. Da bodo podjetniške aktivnosti pomemben del njihove poklicne kariere. [1] [2] [3] [4] [5]
32. Da si bodo zgradili poklicno kariero, v kateri bodo koristili drugim. [1] [2] [3] [4] [5]
33. Da bodo v poklicni karieri soočeni z reševanjem težjih problemov, ne glede na to s katerega področja bodo. [1] [2] [3] [4] [5]
34. Da bodo imeli kariero, ki jim bo omogočala živeti po svoje. [1] [2] [3] [4] [5]
35. Da se bodo izognili napredovanju izven svojega strokovnega področja, četudi bodo morali zaradi tega zapustiti podjetje [1][2][3][4][5]
36. Da bodo dosegli položaj, ki jim bo omogočal, da bodo svoje analitične sposobnosti uporabili za vodenje ljudi. [1] [2] [3] [4] [5]
37. Da ne bodo omejeni s strani organizacije ali poslovnega sveta. [1] [2] [3] [4] [5]
38. Da se jim bo izpolnila želja, da bi začeli in razvili lastno poslovno dejavnost. [1] [2] [3] [4] [5]
39. Da bodo v poklicni karieri zavezani in predani določenemu pomembnemu delu. [1] [2] [3] [4] [5]
40. Da bodo neprestano izzvani s težkimi problemi in tekmovalnimi situacijami, saj se bodo le tako počutili uspešne. [1] [2] [3] [4] [5]
41. Da bodo izbiri in ohranitvi določenega življenjskega stila dali prednost pred uspehom v poklicni karieri. [1] [2] [3] [4] [5]

VPRAŠALNIK 2

V spodnji tabeli se nahajajo vrednote, ki služijo posameznikom kot življenjska vodila. Najprej pazljivo proučite seznam.

1. družba	13. poklic/delo
2. hobiji/prosti čas	14. prijatelji
3. hrana/pijača	15. samopodoba
4. imetje/denar	16. spolnost
5. lepota/umetnost	17. starši/dom
6. moč/vpliv	18. svoboda/neodvisnost
7. moralna, etična načela	19. športno udejstvovanje
8. nove izkušnje/doživetja	20. udobje/uživanje
9. osebna varnost/zdravje	21. ugled/slava
10. otroci	22. ustvarjanje
11. partner/ljubezen	23. vera/bog

12. počitek	24. znanje/modrost
-------------	--------------------

V nadaljevanju je sledilo podrobno navodilo, kako izpolniti lestvico osebnih vrednot.

Prosim, če odgovorite še na spodnja vprašanja?

Kakšni so vaši karierni cilji za obdobje 5-ih let?

Na katerem vsebinskem področju?	Na katerem nivoju?	Na kakšen način jih nameravate doseči?
1.	vodstveni/strokovni	
2.	vodstveni/strokovni	
3.	vodstveni/strokovni	

Najlepša hvala za sodelovanje.