

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO
**PROTEJSKA KARIERNA USMERITEV IN POJMOVANJE
KARIERNEGA USPEHA**

Ljubljana, september 2013

EVA REPOVŠ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani(-a) _____, študent(-ka) Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor(-ica) zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije z naslovom _____, pripravljene(-ga) v sodelovanju s svetovalcem/svetovalko _____ in sosvetovalcem/sosvetovalko _____.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil(-a) vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja(-ice): _____

KAZALO

UVOD	1
1 POJMOVANJE KARIERNEGA USPEHA	2
1.1 Zunanji ali objektivni uspeh	2
1.2 Notranji uspeh.....	3
2 PROTEJSKA KARIERA	4
2.1 Opredelitev protejske kariere.....	4
2.2 Pomen posameznikovih vrednot.....	7
2.3 Razvoj usmeritve k protejski karieri.....	8
2.4 Ključne karierne kompetence protejsko usmerjenega posameznika	11
2.4.1 Poznavanje samega sebe in prilagodljivost – Vedeti kako	12
2.4.2 Gradnja socialnega omrežja – Vedeti koga.....	17
2.5 Težavnost protejske usmerjenosti.....	17
2.6 Vpliv nacionalnega kulturnega okolja na protejsko usmeritev	18
2.7 Prednosti protejske kariere	21
2.7.1 Prednosti za posameznike	21
2.7.2 Prednosti za organizacije	22
3 HIPOTEZE	23
3.1 Povezava med kronološko starostjo in protejsko usmerjenostjo	23
3.2 Razlike med moškimi in ženskami	24
3.3 Povezava med protejsko karierno naravnostjo in objektivnim uspehom	26
4 METODOLOGIJA	26
4.1 Zajem podatkov	26
4.2 Vzorec.....	29
5 REZULTATI	31
5.1 Vpliv starosti na protejsko usmerjenost.....	31
5.2 Vpliv spola na protejsko usmerjenost.....	32
5.3 Vpliv protejske naravnosti na objektivno uspešnost.....	33
5.4 Tipi kariernih orientacij	33
5.5 Povezava protejske karierne usmerjenosti in zadovoljstva z življenjem.....	35
5.7 Izstopajoče vrednote protejsko usmerjenih posameznikov	36
6 DISKUSIJA	40

6.1 Glavne ugotovitve.....	40
6.2 Implikacije za podjetja in posameznike.....	44
6.3 Omejitve in prihodnje raziskovanje.....	46
SKLEP	47
LITERATURA IN VIRI	50
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Procesni model razvoja usmeritve k protejski karieri	9
Slika 2: Primerjava ciklov kariernega razvoja po Superju in Hallu	16
Slika 3: Primerjava Slovenije in Švedske glede na Hofstedejeve dimenzije	20
Slika 4: Komponenti protejske kariere	27
Slika 5: Starostna struktura anketiranih v odstotkih.....	29
Slika 6: Izobrazbena struktura anketirancev v odstotkih	30
Slika 7: Struktura anketirancev glede na dejavnost v odstotkih.....	30
Slika 8: Struktura anketirancev glede na sektor v odstotkih	31
Slika 9: Grafični prikaz kariernih orientacij v prostoru glede na stopnjo samousmerjenosti in delovanja v skladu z lastnimi vrednotami*	34
Slika 10: Deleži kariernih orientacij.....	35
Slika 11: Odstopanja od povprečnih vrednosti po faktorjih glede na karierne orientacije.....	38
Slika 12: Pomembnost kariernih vidikov glede na karierno orientacijo	40

KAZALO TABEL

Tabela 1: Karierne orientacije kot rezultat nivoja samousmerjenosti in delovanja v skladu z vrednotami	5
Tabela 2: Schwartzov vprašalnik vrednot	27
Tabela 3: Korelacija med starostjo in delovanjem v skladu z lastnimi vrednotami	32
Tabela 4: Test aritmetičnih sredin komponent protejske usmerjenosti moških in žensk ..	32
Tabela 5: Korelacija med komponentama protejske usmerjenosti in spremenljivkama objektivne uspešnosti	33
Tabela 6: Zadovoljstvo z življenjem glede na karierni tip	36
Tabela 7: Štirje faktorji Schwartzovega vprašalnika vrednot	36
Tabela 8: Deset faktorjev vprašalnika o pomembnosti posameznega kariernega vidika ..	39

UVOD

“It is not the strongest of the species that survives, or the most intelligent, but rather the one most adaptable to change.”

“Niso najmočnejše ali najinteligentnejše vrste tiste, ki preživijo, pač pa tiste, ki se najbolje prilagodijo spremembam.”

Charles Darwin (1809-1882)

S to Darwinovo znamenito trditvijo, katere modrost vsekakor velja še danes, ne le v živalskem svetu, pač pa tudi človeškem, katerega del slednji nedvomno je, želim pričeti magistrsko nalogo, ki je pred vami. Pojem preživeti v današnjem stresnem svetu lahko razumemo predvsem v smislu psihičnega ravnovesja in odsotnosti psihosomatskih motenj posameznika, ki izhajajo iz neravnovesja in so izvor mnogih novodobnih bolezni.

Kariera je z vidika posameznika pomembna, če ne kar glavna življenjska preokupacija, v kateri doživljamo vzpone in padce ter izkusimo poglobitve uspehe in neuspehe. Slednji so še posebno pomembni za organizacije, saj so uspehi posameznikov posredno povezani z uspešnostjo organizacije.

Z nenehnim spreminjanjem okolja se je primoran spreminjati in prilagajati tudi posameznik, spreminja pa se tudi definicija kariere. Wilensky (1960, str. 554) je leta 1960 kariero definiral kot »zaporedje povezanih zaposlitev oz. del, urejenih v hierarhično lestvico prestiža, po kateri se posameznik vzpenja v predvidljivem (časovnem) zaporedju«. Lastnosti tradicionalne kariere so vertikalni uspeh, vzpenjanje po piramidi podjetja in denarne nagrade (Hall, 1996a).

V poznih osemdesetih letih so se bile organizacije zaradi vplivov, kot so povečanje globalne konkurence, recesija in še zlasti v javnem sektorju pomembnega premika od administracije k managementu in učinkovitosti, primorane prestrukturirati in zmanjšati število svojih zaposlenih (Reitman & Schneer, 2003). Z redefiniranjem organizacij se je pričela spreminjati tudi definicija kariere posameznika, varnost zaposlitve in trdnost psihološke pogodbe med zaposlenim in organizacijo je postala bolj negotova. Pričel se je premik k t.i. protejski karieri (angl. *protean career*), ki je fleksibilna in mobilna, odgovornost zanjo nosi posameznik, katerega pri odločitvah vodijo vrednote. Protejske kariere naj bi bile kariere, ki ustrezajo današnjemu času in zato prinašajo številne prednosti tako posameznikom kot organizacijam.

Namen raziskave je ugotoviti, kolikšna je nagnjenost k protejski karieri v slovenskem prostoru in kako Slovenci pojmujejo karierni uspeh, saj ta tematika pri nas še ni bila proučevana. Hkrati želim torej nameniti večjo pozornost tej tematiki in izpostaviti njeno pomembnost, saj strateške usmeritve posameznikov, organizacij in družbe izvirajo iz naših vrednot, ki so srce in potencialni izvor protejske usmeritve.

Cilj magistrske naloge je podrobneje spoznati tematiko protejske kariere ter s pomočjo raziskave potrditi ali ovreči postavljene hipoteze oziroma odgovoriti na raziskovalna

vprašanja in preveriti ali teorija podpira prakso. Hipoteze se bodo nanašale na: vpliv kronološke starosti na nivo protejske usmerjenosti, vpliv spola na nivo protejske usmerjenosti, vpliv protejske naravnosti na objektivno uspešnost. V okviru raziskovalnih vprašanj se bom dotaknila specifikacije vrednot kot osrednje komponente protejske kariere ter želela ugotoviti, kako anketiranci pojmujejo karierni uspeh.

V magistrski nalogi bom najprej predstavila teoretični okvir z definiranjem različnih vrst kariernega uspeha in protejske kariere. Nato se bom posvetila vprašanju, kako se protejska karierna usmeritev razvije in katere so ključne kompetence, ki jih mora posameznik posedovati. Poznavanje lastnosti in motivov protejske kariere je pomembno za organizacije, saj razjasni, kakšno je ustrezno organizacijsko okolje za razvoj, predvsem pa za zadržanje protejskega kadra. Ker se vrednote posameznikov kot temeljni element protejske kariere ne oblikujejo zgolj pod vplivom vzgoje, osebnosti in izkušenj, pač pa so tudi odsev kulturnega okolja, se bom dotaknila tudi slovenske nacionalne kulture kot predispozicije za razvoj protejske usmeritve. Teoretični okvir bom zaključila s predstavitvijo prednosti, ki jih protejska kariera prinaša posameznikom in organizacijam. Sledil bo empirični del s postavitvijo hipotez in predstavitvijo rezultatov raziskave. Magistrsko delo bom zaključila z diskusijo in priporočili za nadaljnje raziskovanje.

1 POJMOVANJE KARIERNEGA USPEHA

1.1 Zunanji ali objektivni uspeh

Ljudje si želimo biti v karieri in drugih prizadevanjih v povezavi z delom uspešni (Erikson, 1980). Občutenje uspeha je pomembno za oblikovanje pozitivne samopodobe, ki pa se vedno oblikuje v relacijah in izkušnjah z drugimi ljudmi (Augoustinos & Walker, 1996). Pojav občutenja uspeha je tako tesno povezan z reakcijami drugih ljudi in njihovimi sodbami o naših dejanjih in torej uspešnosti. S socialnim soglasjem o tem, kaj je v neki družbi zaželeno in cenjeno, je povezana prva definicija (vrsta) kariernega uspeha – objektivnega uspeha.

Kriteriji, po katerih presojaмо zunanji oz. objektivni karierni uspeh, so posamezniku dani s strani družbe (Las Heras, 2009) in lahko obstajajo zaradi določene ureditve našega sveta. Najpogosteje uporabljena variabla za merjenje objektivnega uspeha je plača, saj omogoča najlažjo primerjavo med zaposlenimi v različnih podjetjih, panogah, državah in poklicih (Las Heras, 2009). Vendar pa univerzalnega recepta za merjenje tovrstnega uspeha ni, saj različne poklicne in nacionalne kulture spodbujajo in nagrajujejo različna vedenja različno (Arnold & Cohen, 2008).

Variable, ki jih raziskovalci najpogosteje uporabljajo za merjenje tovrstnega uspeha, so še: stopnja rasti plače, dosežen hierarhični nivo v organizaciji, število napredovanj (Arnold & Cohen, 2008), najvišja dosežena stopnja formalne izobrazbe, formalni strokovni dosežki in nagraje.

Merjenje objektivnega oz. zunanjega kariernega uspeha je v primerjavi s subjektivnim ali psihološkim kariernim uspehom relativno lahko, saj če povzamemo definicijo Judgeja, Cableja, Boudreauxa in Bretza (1995), gre za rezultate in dosežke posameznikov, akumuliranih na podlagi delovnih izkušenj, ki so vidni na zunaj (Judge et al., 1995), otipljivejši in s tem lažji za opazovanje (Ballout, 2009). Med letoma 1980 in 1994 je tako kar 75% vseh kariernih študij preučevalo objektivni uspeh (Arthur & Rousseau, 1996). Lastnosti objektivnega uspeha sta torej dve – določen je na podlagi družbenih norm in vrednot ter ga je moč objektivno opazovati in ocenjevati, saj so kriteriji njegovega uspeha vidni navzven.

1.2 Notranji uspeh

Notranji karierni uspeh (angl. *intrinsic career success*) »temelji na elementih, ki ostajajo izključno v posameznikovi subjektiviteti, tudi če ti občutki in dojemanja izvirajo iz zunanjih realnosti, kot so plače in napredovanja.« (Las Heras, 2009, str. 27). Čeprav v okviru notranjega uspeha pogosto enačimo subjektivni in psihološki uspeh, je potrebno med njima razlikovati.

Koncept subjektivnega kariernega uspeha (angl. *subjective career success*) se nanaša na občutja, ki jih doživljamo pri osvajanju zunanjih dosežkov (Las Heras, 2009), kot je na primer napredovanje po organizacijski lestvi. Gre torej za posameznikovo percepcijo objektivnega uspeha. Variabli za merjenje subjektivnega uspeha sta na primer zadovoljstvo s kariero ali zadovoljstvo s službo (Burke, 2001).

Kot že omenjeno pa se zaznavanje in občutenje uspeha ter zadovoljstva oblikujeta v relacijah in primerjanju z drugimi ljudmi. Primerjava nam omogoča, da ugotovimo, ali se karierni dogodki odvijajo »po planu« in tako, upoštevajoč napredek ostalih, ocenimo lastno uspešnost, ki se tiče zunanjih kariernih dosežkov (Lawrence, 1984). Turban in Dougerty (1994) sta tako za merjenje subjektivnega uspeha osnovala mero, ki vključuje: percepcijo doseženega uspeha v primerjavi s sodelavci, zaznan uspeh naših najdražjih in biti »po planu«.

Čeprav sta objektivni in subjektivni karierni uspeh različna koncepta, pa naj bi med njima, kot je nakazano že v zgornjem odstavku, obstajala pozitivna povezava. Po teorijah pripisovanja (angl. *attribution theories*) (npr. Johns, 1999) ljudje težijo k pripisovanju zaslug za uspehe sebi, vzroke za neuspeh pa iščejo v zunanjih faktorjih. Doseganje objektivnega uspeha torej vzpodbudi pozitivno samopercepcijo, kar naj bi vodilo v občutenje zadovoljstva posameznika z lastno kariero ter doseganje subjektivnega uspeha. Poleg tega rezultate zunanjih nagrad, kot sta bogastvo in socialni status, današnja družba visoko ceni. Ko posedujemo nekaj, kar je spošno sprejeto kot cenjeno, pa se hitro vzbudijo občutki zadovoljstva s kariero (Ng, Eby, Sorensen, & Feldman, 2005).

Psihološki karierni uspeh pomeni »občutenje ponosa in samoizpolnitve, ki izvira iz posameznikovega vedenja, da je ravnal po najboljših močeh« (Hall & Mirvis, 1996, str. 26). V nasprotju s klasičnim kariernim uspehom, katerega določa t.i. vertikalni uspeh, ki je definiran s hierarhično lestvico znotraj organizacije in vključuje zunanje kriterije, kot so

napredovanje, plača (denarne nagrade) in pozicija, doseganje psihološkega uspeha posameznik presoja na podlagi njemu lastnih psiholoških meril. Lahko pomeni osebne dosežke, zadovoljstvo na delovnem mestu, občutek ponosa, notranjega miru, izpolnitve ali npr. družinske sreče (Hall & Chandler, 2005; Hall & Mirvis, 1996). Hall (1996a) poudarja, da za dosego psihološkega uspeha obstaja toliko poti, kolikor je človekovih potreb, medtem ko za dosego uspeha v klasični karieri obstaja le ena – vzpenjati se po organizacijski lestvici.

2 PROTEJSKA KARIERA

2.1 Opredelitev protejske kariere

Da bi lažje razumeli definicijo in pomen besedne zveze protejska kariera, najprej pojasnimo njen izvor. Izraz protejski izvira iz grške mitologije. Proteus, bog morja, naj bi imel moč, da lahko spreminja svojo obliko po lastni volji. Znal naj bi tudi napovedovati prihodnost, vendar je to svojo moč spreminjanja oblike s pridom uporabil, da bi se izognil napovedovanju prihodnosti. Pridevnik protejski označuje nekoga, ki je vsestranski, spremenljiv in »lahko prevzame več oblik« (Protean, 2013).

»Protejska kariera je kariera, ki je v pristojnosti posameznika in ne organizacije« (Hall, 1996a, str.8). Da bi ostal prodajen in izpolnil potrebo po samoaktualizaciji, je posameznik sposoben svoje znanje, spretnosti in sposobnosti preurediti in "prepakirati" v obliko, ki ustreza trenutnemu okolju (Hall, 1996b). »Posameznik definicijo kariere od časa do časa preoblikuje in »ponovno izumi«, kot skozi čas in spreminajoče se okolje vedno znova odkriva tudi definicijo samega sebe« (Hall, 1996a, str. 8).

Ko govorimo o protejski karieri, je potrebno poudariti, da gre za odnos (angl. *attitude*) posameznika do lastne kariere in način razmišljanja (angl. *mindset*), ki se **posledično** odraža v njegovem vedenju.

Način delovanja protejskega posameznika zaznamujeta dve pomembni komponenti (Briscoe, & Hall, 2006):

- Delovati v skladu s svojimi vrednotami (angl. *values-driven attitude*), kar pomeni, da posameznikove notranje vrednote predstavljajo vodilo, ali kot jih poimenujeta Briscoe in Hall (2002), »notranji kompas« (angl. *internal compass*) za sprejemanje odločitev v karieri, delovanje v skladu z njimi pa merilo kariernega uspeha (Hall & Chandler, 2005).
- Samousmerjenost (ang. *self-directedness* oz. *self-directed career management*), ki se nanaša na proaktivnost, ki jo zaposleni kaže v zvezi z upravljanjem/uravnavanjem svoje kariere (angl. *career self-management*) (King, 2004; Kossek, Roberts, Fisher, & Demarr, 1998; Orpen, 1994). Vključuje posameznikova prizadevanja za opredelitev in uresničitev osebnih kariernih ciljev, ki se lahko skladajo s cilji organizacije, lahko pa tudi ne (De Vos & Soens, 2008).

Le ustrezna kombinacija obeh komponent, torej delovanja v skladu z lastnimi vrednotami in samousmerjenosti, je tista, ki vodi do protejske karierne usmeritve, poudarjata Briscoe in Hall (2006). Segers, Inceoglu in Vloeberghs (2008) dodajajo, da moramo biti pri opazovanju komponent previdni in upoštevati njihovo zveznost. Ne moremo preprosto reči, da nekdo ima protejsko usmeritev, nekdo drug pa je nima, pač pa ugotavljamo stopnjo protejske usmeritve. Kombinacijo različnih stopenj obeh komponent Briscoe in Hall (2006) opišeta s štirimi kariernimi orientacijami: odvisen (angl. *Dependent*), tog (angl. *Rigid*), reakcijski (angl. *Reactive*) in protejski (angl. *Protean*). Prikazuje jih Tabela 1.

Tabela 1: Karierne orientacije kot rezultat nivoja samousmerjenosti in delovanja v skladu z vrednotami

Delovanje v skladu z vrednotami	Samousmerjenost	Karierna orientacija
Nizko	Nizka	Odvisen
Visoko	Nizka	Tog
Nizko	Visoka	Reakcijski
Visoko	Visoka	Protejski

Vir: J.P.Briscoe & D.T.Hall, The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications, 2006, str.4-18.

Kdor ne deluje skladno s svojimi vrednotami, niti ni samousmerjen, mu lahko pripišemo odvisno karierno orientacijo. Osebe, ki so nizko samousmerjene, vendar jih vodijo njihove lastne notranje vrednote, Briscoe in Hall (2006) označita kot toge. Nasprotno lahko tiste z nizkim delovanjem v skladu z lastnimi vrednotami in visoko samousmerjenostjo poimenujemo reakcijski. Protejski karierni tip pa ima visoko delovanje v skladu z lastnimi vrednotami in tudi samousmerjenost.

Hall (1996a, str. 10) lepo povzame primerjavo med klasično in protejsko kariero z naslednjimi besedami: »Pogodba nove kariere ni pakt z organizacijo, pač pa sporazum s samim seboj in svojim delom. Pot do vrha je zamenjala pot do srca.« Če povzamemo primerjavo med klasičnim pojmovanjem kariere in novodobnim protejskim pojmovanjem v nekaj alinejah lahko sklenemo sledeče (Hall, 1976; Inkson, 2004):

- odgovornost za management kariere nosi posameznik in ne organizacija;
- merilo uspeha je delo, ki nas psihološko bogati, in ne plača, napredovanje ali status;
- mejniki, ki štejejo, so povezani z učenjem in ne s starostjo;
- ključni odnos med delodajalcem in zaposlenim ni več zvestoba v zameno za varnost zaposlitve, pač pa storilnost in fleksibilnost v zameno za zaposljivost;
- veščine, ki jih poseduje posameznik, niso specifične določeni organizaciji, pač pa

prenosljive;

- meja ni več določena z enim ali dvema organizacijama, pač pa z več organizacijami, stopnja mobilnosti pa je visoka.

Za celoten zgornji opis pa lahko trdimo, da velja tudi za t.i. brezmejno kariero (angl. *boundaryless career*), kariero, ki je torej protejski zelo podobna, zato mnogokrat prihaja do enačenja oziroma zamenjave omenjenih pojmov.

“Če poenostavimo, so brezmejne kariere nasprotje “organizacijskih karier” – karier, ki so zasnovane tako, da se odvijajo v okolju enega zaposlovalca”, pravita Arthur in Rousseau (1996, str. 5), vendar pa ta opis še vedno ne razjasni razlik.

Nekoliko pozneje Sullivan in Arthur (2006, str. 21) razširita pojmovanje brezmejne kariere. Ta naj bi vključevala »fizične premike med delovnimi mesti, organizacijami, državami in poklici«. Pri takšni fizični mobilnosti, poudarjajo Arthur et al. (2005), ne gre več samo za premikanje fizičnih meja, pač pa tudi psiholoških meja. Novi koncept brezmejne kariere tako vključuje:

- fizično mobilnost, ki pomeni dejanske premike preko meja organizacije, delovnega mesta, oddelka, države ipd.,
- psihološko mobilnost, ki pomeni zaznati lastno sposobnost za izvedbo takšnih kariernih premikov in sprememb. Briscoe, Hall in DeMuth (2006, str. 31) to poimenujejo brezmejna miselnost (angl. *boundaryless mindset*).

Prva pomembna razlika med brezmejno in protejsko kariero se torej skriva v zadnji alineji, ki se nanaša na mobilnost, saj je potrebno specificirati, za kakšno mobilnost gre. Briscoe in Hall (2006b) razlagata, da se protejska kariera običajno odvija v okoljih več zaposlovalcev, vendar to ni pravilo in je posameznik lahko protejsko usmerjen tudi, če ne prakticira fizične mobilnosti, saj je za protejskega posameznika pomembna psihološka mobilnost. Fizična mobilnost pa je njena možna posledica.

Druga oziroma glede na pomembnost bi jo lahko poimenovali prva ključna razlika pa so vrednote. Če so brezmejne kariere okarakterizirane z različnimi nivoji premikov preko meja organizacije, tako fizičnih kot psihičnih, protejske kariere poudarjajo samousmerjevalni pristop h karieri, posameznika pa vodijo njegove lastne vrednote (Briscoe & Hall, 2006). Protejska kariera, pravi Baruch (2004), je ekstremna oblika brezmejne kariere, ko govorimo o močnih notranjih izvorih motivacije in meril uspeha. Protejska kariera pomeni sklenitev psihološke pogodbe s samim seboj in ne z organizacijo ali organizacijami.

2.2 Pomen posameznikovih vrednot

Kariera je pravzaprav aktualizacija posameznikovih vrednot. Vrednote kulturolog in sociolog C. Kluckhohn (v Musek, 2000 str. 9) označi kot »pojmovanja zaželenega, ki vplivajo na to, kako se ljudje odločamo za akcije in kako ocenjujemo pojave«. Po eni strani imajo torej normativno funkcijo, saj nam predstavljajo standard, na osnovi katerega merimo in ocenjujemo stvari, po drugi strani pa nas usmerjajo in vlečejo – predstavljajo torej pomembno gibalno našega obnašanja (Musek, 2000). Ameriški psiholog George Kelly (1955) je vrednote skupaj z načeli, cilji, smotri in ideali poimenoval »pull« motivacija, saj delujejo na nas s svojo privlačno močjo, v nasprotju s t.i. kategorijo »push« motivacije, kamor lahko uvrstimo potrebe, nagone in instinkte, ki nas potiskajo v določen način obnašanja. Musek (1982) skladno s povedanim pravi, da lahko vrednote razumemo kot motivacijske cilje, in sicer najvišjega hierarhičnega reda.

Temu je blizu tudi definicija vrednot po Schwartzu in Bilskem (1987), ki jo v svojem magistrskem delu navajam kot najustreznejšo, saj temelji na razlagah vrednot različnih avtorjev. Avtorja vrednote pojmujeata kot a) pojmovanja ali prepričanja b) o zaželenih končnih stanjih ali vedenjih, ki c) presegajo specifične situacije, d) usmerjajo in vodijo izbiro ali oceno ravnanj in pojavov ter e) so urejena glede na relativno pomembnost kot vodilna načela v našem življenju. Vrednote, poudarja Scott (v Musek, 2000 str. 13), »niso zgolj nekaj, kar je preferirano, temveč nekaj, za kar oseba čuti, da mora biti preferirano«, kar je pomembna lastnost, ki vrednote v danem trenutku loči od potreb.

Z vidika protejskega posameznika je za našo razpravo potrebno ločiti med dvema tipoma vrednot: t.i. notranjimi (angl. *intrinsic values*) in zunanji (angl. *extrinsic values*) vrednotami. Med notranje vrednote uvrščamo prispevek družbi, osebnostno rast, občutek družinske sreče, izpolnitve, zadovoljstva na delovnem mestu ipd. Zunanje vrednote predstavljajo denar, pozicija, ugled, fizična privlačnost ipd. (Kasser and Ryan 1993, 1996, 2001; Sheldon and Kasser 1998, 2001).

Notranje vrednote so tiste, katerih doseganje pomeni nagrado že samo po sebi, saj ljudje ob zasledovanju notranjih vrednot zadovoljujejo pomembne psihološke potrebe, česar rezultat je psihološko dobro počutje (angl. *psychological well-being*) (Kasser, 2002).

Zunanje vrednote pa so tiste, katerih doseganje je ključno za zadovoljitev nekih drugih ciljev, kot na primer povečanje samozavesti ali željenih socialnih primerjav. Sledenje takšnim vrednotam ne vodi posameznikov neposredno in zanesljivo do zadovoljitve psiholoških potreb in jih pogosto odvrne od aktivnosti, ki bi bile glede na človekovo naravo bolj zadovoljujoče (Sheldon, Arndt & Houser-Marko, 2003).

Za protejsko usmerjenega posameznika so notranje vrednote tiste, ki mu predstavljajo vodilo in v skladu s katerimi sprejema odločitve v svoji karieri. Protejski posameznik lahko dosega uspeh, kot že omenjeno, na toliko različnih načinov, kolikor si lahko zamislimo notranjih vrednot. Vendar pa avtorji poskušajo konkretizirati, katere so te notranje vrednote. Hall

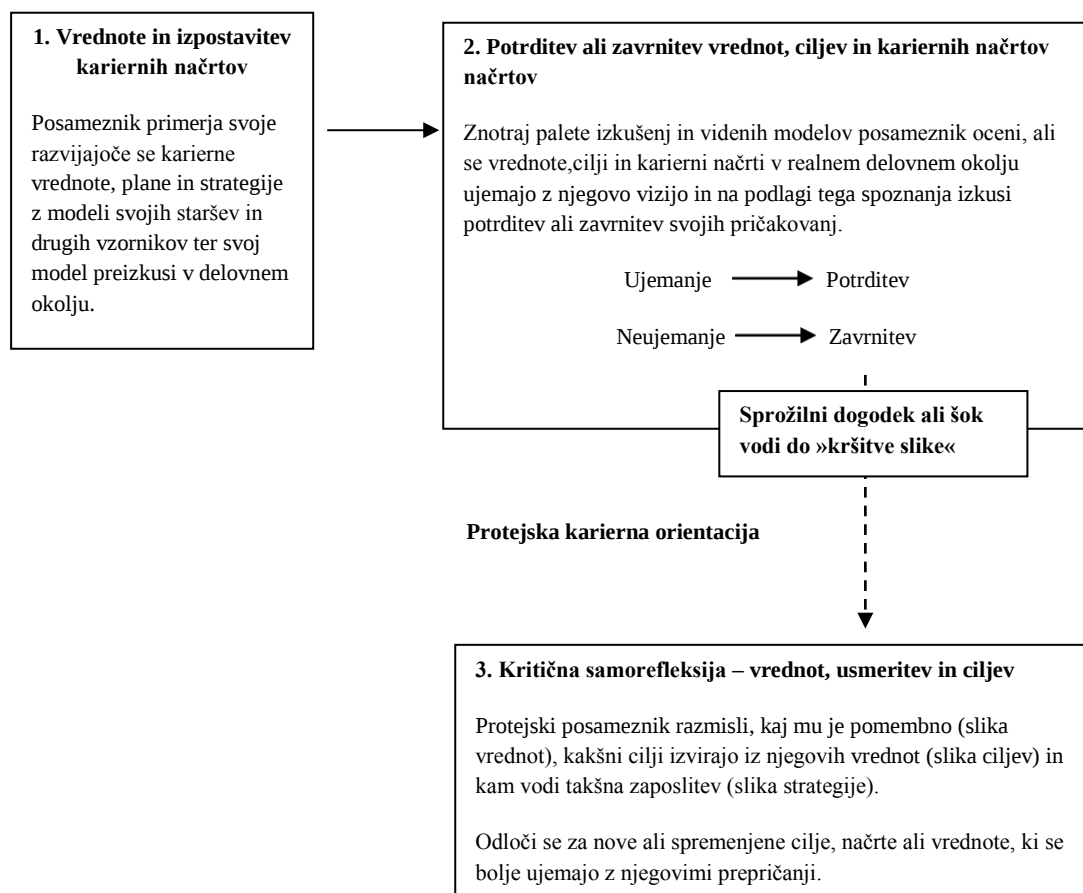
(2002) kot ključni navaja svobodo in rast. Sargent in Domberger (2007) na podlagi raziskave kot izstopajoči vrednoti označujeta prispevati družbi ter dosegati ravnovesje med profesionalnim in družinskim (zasebnim) življenjem. Če pogledamo podrobneje, opazimo vzporednice med zgornjimi dvojicami vrednot. Kot ugotavljata že Sargent in Domberger (2007), lahko ravnovesje med zasebnim in profesionalnim življenjem razumemo kot opredmeteno svobodo, saj omogoča zaposlenemu, da svoj čas poleg delu, posveča tudi drugim zanimanjem. Z uresničevanjem vrednote prispevati družbi pa posameznik uresničuje tudi osebnostno rast. Katere vrednote se kažejo kot izstopajoče pri posameznikih, ki izkazujejo višji nivo protejske usmeritve, bom ugotavljala tudi v svoji raziskavi.

2.3 Razvoj usmeritve k protejski karieri

To, za kar oseba čuti, da mora biti preferirano in mu torej predstavlja vrednoto, je odvisno od številnih dejavnikov: od kulturnega okolja, vzgoje, demografskih, osebnostnih in generacijskih značilnosti do bioloških, genetskih in evolucijskih dejavnikov, pravi Musek (1995, 2000). Te vrednote so lahko zunanje (denar, pozicija ipd.) ali notranje (občutek družinske sreče, izpolnitve, zadovoljstva na delovnem mestu ipd.). Katerim daje posameznik prednost in kako definira karierni uspeh, je z vidika nagnjenosti k protejski ali klasični karieri pomembno vprašanje.

Kako ljudje pridemo do stopnje, da zasledujemo notranje vrednote v karieri in nasploh? Sargent in Domberger (2007) sta na podlagi rezultatov kvalitativne raziskave razvili procesni model razvoja usmeritve k protejski karieri. Model temelji na treh ključnih procesih, ki se nanašajo na opazovalno učenje (angl. *observational learning*), izkustveno učenje (angl. *experiential learning*) in kršitev podobe (angl. *image violation*). Na podlagi modela sta izmed 19 udeležencev raziskave identificirali štiri takšne, ki so izkazali protejsko usmeritev. Oglejmo si podrobneje model (Slika 1) in tri faze oziroma procese, ki jih vključuje.

Slika 1: Procesni model razvoja usmeritve k protejski karieri



Vir: L.D. Sargent, & S.R. Domberger, *Exploring the development of a protean career orientation: values and image violations*, 2007, str. 553.

V prvi fazi so intervjuvanci izpostavili preference, ki jih imajo v zvezi s svojo kariero. Te preference in posledično cilji so se izoblikovali pod vplivom preteklih izkušenj (bodisi povezanih z delom bodisi ne), vpliva njihovih staršev kot pomembnih akterjev pri vzgoji ter preferenc vrstnikov in ostalih deležnikov njihovega socialnega omrežja. Ena izmed udeleženk raziskave je tako skozi opazovanje kariernih začetkov prijateljev zavzela stališče do njihove situacije in izoblikovala cilje ter usmeritve za svojo prihodnost. Prek preteklih zaposlitev ali pripravništev so bili udeleženci deležni tudi izkustvenega učenja, ki je dodatno vplivalo na izoblikovanje njihovih vrednot, ciljev ter kariernih načrtov.

Ko govorimo o oblikovanju vrednot, se večina avtorjev strinja, da na njihovo oblikovanje močno vplivata družina in vzorci socializacije znotraj nje (Kilby, 1993). Vrednote se tako v procesu identifikacije prenesejo s skrbnikov na otroke (Kasser, Ryan, Zax, & Sameroff, 1995). Zanimive so ugotovitve, da obstaja večja verjetnost za internalizacijo vrednot, če so starši topli in dovzetni za otrokove perspektive oziroma podpirajo njegovo avtonomnost. S tem pravzaprav promovirajo notranje vrednote. Mera, v kateri družinsko okolje podpira

notranje vrednote, pa vpliva na njihovo kreiranje pri osebah, ki so izpostavljene takšnemu okolju (Kasser et al., 1995).

Zunanje vrednote pa naj bi posameznik razvijal v negotovih ali nevarnih okoljih oziroma če starši ne kažejo dovolj topline in imajo preveč kontrole (Kasser et al., 1995; Kasser, Koestner, & Lekes, 2002). Pri takšnih ljudeh bodo materialistične vrednote bolj poudarjene od prosocialnih. Možni izidi so tudi asocialna naravnost, agresivnost in nagnjenost k manipulativnosti (Kasser et al., 1995). Otroci, ki so deležni preveč kontrole in ne prejema podpore in prostora za raziskovanje in oblikovanje lastne identitete in samoizražanja ter ne občutijo varnega okolja, ki jih podpira, bodo ignorirali lastne želje, da ohranijo varnost, pravi Maslow (1954). Pozneje v življenju se močna želja po varnosti pri teh posameznikih lahko izrazi v cilju doseči finančno uspešnost.

V starših videti vzor in posnemati modele starejših pa je lahko, ko govorimo o oblikovanju identitete, vrednot in vedenja, v moderni dobi izziv. Mlada generacija se pogosto sooča z modeli, ki jih v prejšnjih generacijah še ni bilo in jih zato ne more identificirati v delu in življenju svojih staršev. Zato se danes pri identifikaciji poleg starejših in staršev pogosto usmerjamo v vrstnike in medije (Mead, 1972).

Ko so posamezniki prenesli svoje vizije v realno delovno okolje in jih poskušali uresničiti, so v drugi fazi lahko ocenili, ali se ujemajo z njihovimi pričakovanji ali ne. V primeru ujemanja dejanske situacije v organizacijskem okolju z njihovimi vrednotami in cilji so izkusili potrditev. V primeru neujemanja pa je prišlo do zavrnitve njihovih pričakovanj. V primeru protejskega posameznika, z močnimi vrednotami, predstavlja takšna zavrnitev pomembno dilemo (t.i. (angl.) »*disorienting dilemma*«) (Mezirow, 1990). Zavrnitev in dilema, v kateri so se posledično znašli, je pri osebah s protejsko karierno usmeritvijo sprožila proces kritične refleksije in sprejemanja novih odločitev, saj so bili elementi njihove slike (posameznikova skladišča znanja in predstav), ki zaobsegajo vrednote (katere vodijo odločitve), karierne cilje in plane, kako jih doseči, neujemajoči. Izkusili so t.i. kršitev slike (angl. *image violation*) (Sargent & Domberger, 2007). »Potencialni karierni cilji in plani, ki niso bili skladni z njihovimi vrednotami in standardi, so bili zato izločeni in sprejeta je bila najboljša možna alternativa« (Sargent & Domberger, 2007, str. 554). Podobno lahko posameznik po opravljenem kritičnem vpogledu v svoje vrednote opravi korekcijo vrednot (Sargent & Domberger, 2007).

Naj ponazorimo še s praktičnim primerom. Craig, udeleženec omenjene raziskave, je zaključil več pripravništev pri velikih finančnih podjetjih. Proti koncu zadnjega pripravništva se je pričel spraševati, zakaj se je odločil sprejeti takšne odločitve in kakšen pomen je imelo zanj pripravništvo. Ugotovil je, da so tudi vrstniki sprejemali takšne odločitve, zato se mu je to zdel logični tok dogodkov. Poleg tega v delu, s katerim vpliva zgolj na svoje znanje o nekaj nepomembnih finančnih podrobnostih in nima večjega družbenega pomena, ni videl smisla. Po procesu kritične samorefleksije se je odločil spremeniti karierne cilje (Sargent & Domberger, 2007).

Hall (2004, str. 2) navaja primer svojega očeta, ki se je po prelomnem dogodku odločil sprejeti drugačne odločitve. Dan, ko je zamudil svoj običajni let med službo v Toledu in domom v New Jerseyu, je bil zanj sprožilni dogodek, po katerem je dobil globlji vpogled v svoje službeno in zasebno življenje ter predvsem njuno ravnovesje. V primeru, da leta ne bi zamudil, ne bi nikoli več videl svoje družine, saj je letalo strmoglavilo. Sklenil je sprejeti drugačne karijerne odločitve. V takratni zaposlitvi je podal odpoved in se lotil lastnega posla, da je bil lahko več v stiku s svojimi najbližjimi. Opazil je, da se je struktura njegovega življenja bistveno spremenila, odraz tega pa sta bila njegovo zadovoljstvo in sreča.

Prelomni dogodki v posameznikovem življenju so pogost sprožilec kritične samorefleksije. Sprožilec kritične samorefleksije pa je pogosto tudi starost. Ko dosežemo določeno starost, pričnemo opravljati nekakšno življenjsko bilanco, kot jo poimenuje Musek (1995), ko preverimo, ali smo dosegli zastavljene (mladostne) cilje in ali smo sledili želenim vrednotam. To bilanco običajno opravimo v dobi srednjih let, ko se v nas prebudi zavedanje, da se staramo in nam časa za uresničitev morebitnih neizpolnjenih ciljev zmanjkuje. V primeru, da ugotovimo, da bilanca ni pozitivna, se to odrazi v t.i. krizi srednjih let. Ljudje v tej dobi »postanejo nemirni, spremenijo svoje obnašanje, celo dramatično spremenijo svoje življenje in ponovno ovrednotijo svoje odnose do družine in prijateljev« (Musek, 1995, str. 26). Pri vsem povedanem je treba izpostaviti tudi dinamiko spreminjanja vrednot – čeprav je obdobje srednjih let obdobje odraslosti, ko naj bi bila osebnost in identiteta, vključno z vrednotami že oblikovana, ne moremo reči, da se vrednote ne spreminjajo, le težavnost spremembe je večja.

Ko govorimo o samoupravljanju kariere in odgovornosti za lastno kariero, je pomembno ločiti med dvema komponentama – t.i. refleksivno in vedenjsko. Prva pomeni vpogled v lasten karierni razvoj in ocenitev želja ter ciljev. Druga pa se nanaša na vedenje, ki ga sprožimo, s ciljem resnično upravljati s svojo kariero (De Vos & Soens, 2008). O pomembnosti refleksivne komponente kot pogoja kariernega uspeha pričajo številne študije (npr. Arthur, Inkson, & Pringle, 1999; DeFillippi & Arthur, 1994; Eby et al., 2003; Kuijpers, Schyns, & Scheerens, 2006), saj le-ta omogoča, da posameznik pred izvedbo akcije na podlagi vpogleda vase in razmisleka sprejme odločitve, ki so skladne z njegovimi vrednotami in torej pravilne.

2.4 Ključne karijerne kompetence protejsko usmerjenega posameznika

Arthur, Claman in DeFillippi (1995) v razpravi o potrebnih kompetencah za karierni uspeh obravnavajo tri ključna področja oziroma vprašanja, na katera moramo imeti odgovore za uspešno kariero, in sicer vedeti kako (angl. *“knowing how”*), vedeti zakaj (angl. *“knowing why”*) in vedeti koga (angl. *“knowing whom”*).

Vedeti kako pomeni posedovati spretnosti, pomembne za našo kariero in znanja o delu, ki ga opravljamo. Spretnosti in znanja se akumulirajo tekom časa in pomenijo prispevek k naši bazi znanja in tudi bazi znanja organizacije (Arthur et al., 1999; Bird, 1996; DeFillippi & Arthur, 1996). Vendar pa je potrebno usvajati vedno nova znanja in se nenehno učiti in če tega nismo

sposobni, lahko pri uspešnosti v okolju, ki se hitro spreminja, naletimo na oviro. Za protejsko kariero mora biti posameznik sposoben čim hitrejšega obvladovanja novih znanj in njihovo uporabo v različnih okoljih, pri čemer je treba poudariti, da ta znanja vključujejo znanja o njem samem in identiteti. V novi dobi je torej postala pomembna kompetenca znati se učiti.

Imeti obširno bazo znanja je seveda pomembno, vendar protejski posameznik ohranja zaposljivost zaradi prilagodljivosti, ki mu jo omogočajo znanja o tem, kako se učiti in spoznavati samega sebe. Zato lahko v novodobni karieri razumemo "vedeti kako" v smislu vedeti, kako se učiti. Ali z drugimi besedami, če razumemo "vedeti kako" kot akumulacijo znanja skozi čas, lahko rečemo, da se je zgodil premik, kot pravi Hall (1996a, str. 10), od (angl.) "know-how" k (angl.) "learn-how".

Vedeti zakaj je naslednje pomembno vprašanje za uspeh. Nanaša se na motivacijski vidik, pomen, ki ga vidimo v naših kariernih aktivnostih in identiteti. Ta komponenta za uspeh vključuje vpogled v lastno kariero (angl. *career insight*), proaktivno osebnost (angl. *proactive personality*) in odprtost izkušnjam (angl. *openness to experience*), navajajo Eby, Butts in Lockwood (2003). Ugotovimo lahko, da vprašanje vedeti zakaj, kot ga razlagajo omenjeni avtorji, pravzaprav z izpostavitvijo vrednot in pomena za posameznika povzema bistvo protejske kariere.

V nadaljevanju želim zgornje vprašanje razložiti še z vidika vedeti zakaj naj posameznik zasleduje protejsko usmeritev. Kaj prinaša delovanje v skadu s svojimi notranjimi vrednotami? In zakaj poseči po takšnih izbirah v kapitalistični dobi, ki promovira zunanje vrednote? V nadaljevanju želim predstaviti konkretne koristi, ki jih takšna usmeritev prinaša.

Zadnja in z vidika protejske kariere izjemno pomembna kompetenca je **vedeti koga**, ki poudarja pomen socialnega omrežja. Ta predstavlja protejskemu posamezniku vir podpore pri gradnji kariere in ohranjanje protejske usmerjenosti.

2.4.1 Poznavanje samega sebe in prilagodljivost – Vedeti kako

Gradnja protejske kariere poti je proces kontinuiranega učenja, za dosego katerega se mora posameznik naučiti, kako razvijati samopoznavanje in prilagodljivost (Hall, 1996a). To so t.i. metaspretnosti, saj nam omogočajo učiti se, kako se učiti (Hall, 1996a). Poleg tega je postalo v današnjem življenjskem tempu za ljudi preveč časovno zamudno in stroškovno zahtevno, da bi čakali na navodila, kaj in kako naj se učijo (Hall, 1996a). Znati učiti se, kako se učiti oziroma metaučenje torej ni pomembno le kot metoda lažjega pomnejnja zaradi vedno večjega obsega informacij, ki smo mu priča, pač pa je ta sposobnost pomembna tudi z vidika osebnostne rasti.

Raziskovanje samega sebe se nahaja v samem osrčju pomena biti protejski, pravi Hall (1976, 2002), saj prek njega dosegamo poznavanje sebe (angl. *self-knowledge*). Močan občutek identitete in vrednot sta pomembna za usmerjanje kariernih odločitev (Briscoe & Hall, 1999; Briscoe & Hall, 2006; Hall, 2002) še zlasti v turbulentnem, vseskozi se spreminjujočem

okolju, v katerem, kot poudarja že Hall (1996a), posameznik vedno znova odkriva tudi definicijo samega sebe. Poznavanje sebe predstavlja predpogoj za uresničevanje prve komponente protejske usmerjenosti – delovati v skladu s svojimi vrednotami.

Poznavanje samega sebe je relativno širok pojem, obširno raziskovan v psiholoških, filozofskih, pedagoških in še katerih strujah. Posledično ne obstaja ena sama jasna definicija, kaj ta besedna zveza pomeni. V nadaljevanju kot ustrezen prevod termina "*self-knowledge*" uporabljam poznavanje samega sebe in znanje o samem sebi, pri čemer želim s prvim poudariti rezultat oziroma cilj – poznati se, pri drugem pa je poudarek na stopnji znanja o samem sebi, ki jo v nekem trenutku imamo.

Po Barkerju in Kellenu (1998) znanje o samem sebi pomeni poznati lastne talente, veščine, interese, vrednote in druge osebne lastnosti pomembne v delovnem okolju. Je »znanje ali razumevanje lastnih sposobnosti, značaja, čustev ali motivacije« (Self-knowledge, 2013). Poznavanje samega sebe se torej nanaša na »vpogled v lastno osebnost, kar nam omogoča, da vemo, česa smo sposobni« (Mbetse, 2002, str. 83).

Ko govorimo o poznavanju samega sebe, je še zlasti pomembno, poudarja Lantseva (2010), da razvijemo sposobnost prepoznavanja tako naših pozitivnih kot negativnih strani, da lahko v celoti sprejmemo sami sebe. Russo in Schoemaker (1992) dodajata, da je realnost naše lastne ocene o tem, kaj vemo in česa ne ali t.i. metaznanje, izjemno pomembno z vidika sprejemanja odločitev, saj lahko pretirana samozavest in precenjevanje lastnih sposobnosti vodita do napačnih odločitev, ki so lahko v kariernem kontekstu tudi usodne. Za oblikovanje realnega samopoznavanja naj se posameznik opre na opažanja in mnenja drugih o nas. Bolj ko se naša opažanja ujemajo z opažanji in mnenji drugih, boljše bo tudi naše mentalno zdravje, pravijo Colvin, Block in Funder (Colvin, Block, & Funder, 1995).

S tem se strinja tudi Lantseva (2010), ki razumevanje pojma poznavanje samega sebe razlaga kot pogoj pridobivanja mentalnega in psihičnega zdravja, osebnosti, kot način pridobivanja notranjega miru in psihološke zrelosti (angl. *psychological maturity*) ter kot edino pot do samoidentitete (angl. *self-identity*) in samoaktualizacije. Globlje ko je raziskovanje samega sebe, bližje smo samoaktualizaciji, trdi Maslow (1968), ki pravi tudi, da poznavanje samega sebe ni dovolj za samoaktualizacijo. Drugi potreben pogoj je akcija oziroma ukrepanje (angl. *action*). Slednje se pravzaprav vsebinsko sklada z našo drugo komponento protejske kariere – samousmerjenostjo.

Če se delovanje v skladu s svojimi vrednotami tesno povezuje z metakompetenco poznavanja samega sebe, lahko rečemo, da se druga komponenta protejske kariere – komponenta samousmerjenosti nanaša na metakompetenco prilagodljivosti (Hall, 1996a). Posameznik se mora nedvomno naučiti prilagodljivosti, če želi biti samousmerjen akter (nosilec) svoje kariere. Prisotnost te komponente torej poleg proaktivnosti pomeni, da se je »posameznik sposoben prilagajati v smislu izvedbe in učnih zahtev« (Briscoe & Hall, 2006, str. 8) in se kaže v posameznikovi sposobnosti prilagajanja spreminjujočemu se okolju in prevzemanja odgovornosti za lasten karierni razvoj (De Bruin & Buchner, 2010).

Ko govorimo o kompleksnem pojmu, kot je poznavanja samega sebe, ne moremo mimo pojmov, ki so mu sorodni ali z njim neposredno povezani, kot so na primer samozavedanje, samozavest, samokoncept, samoizboljšanje in samorazumevanje.

Samozavedanje (angl. *self-awareness*) je (pred)pogoj za pridobivanje znanja o samem sebi, saj pomeni zavedati se samega sebe, vendar pa ni zadosten pogoj. Novorojenčki ali npr. šimpanzi kažejo elemente preprostega samozavedanja (Gallup, 1979), vendar pa se šele pri višjih stopnjah kognicije in samozavedanja pojavi t.i. **zavest o samem sebi** (angl. *self-consciousness*). Z zavestjo o samem sebi se pojavi želja posameznika po raziskovanju svojih lastnosti, želja in pridobiva znanja o samem sebi ter se oblikuje t.i. **samokoncept** (angl. *self-concept*).

Samoizboljšanje (angl. *self-enhancement*). Izboljšanje samega sebe je motiv, da ljudje težimo k poznavanju samega sebe. Človek ima notranjo naravno težnjo (angl. *drive*) po dobrem in biti najboljša oseba, ki je lahko (Maslow, 1968). Po naravi je dober in ne zloben ter ima zmožnost biti učinkovita, zdrava in vesela oseba. Vendar mora to svojo zmožnost negovati z zavedanjem, poštenostjo, introspekcijo in ohranjanjem svoje svobode – svobodno reagirati na notranje in zunanje dogodke in biti zvest samemu sebi za vsako ceno. Morala in etično ravnanje sta torej naravna. Ključno pa je, da ne uničimo svoje sposobnosti, da postanemo to, kar smo. Če smo sposobni biti zdravi in srečni, potem smo zavezani prizadevati si doseči ta cilj.

Samorazumevanje (angl. *self-understanding*). Razumeti samega sebe pomeni vedeti, kako so naša prepričanja, naravnost in kognicija povezani s tem, kako se vedemo, razmišljamo in kaj občutimo v določeni situaciji. Predstavlja torej sposobnost pretvoriti določeno stopnjo znanja o nas samih (angl. *self-knowledge*) v "uporabne vpoglede" (angl. "*useful insights*") (Hamachek, 2000). Če ponazorimo s primerom, nekdo ve, da ima težave pri sklepanju prijateljstev (ima znanje o samem sebi), ne ve pa, od kod izvira ta težava (mu primanjkuje samorazumevanja). Zaradi pomanjkanja samorazumevanja posameznik težko odpravi svoje pomanjkljivosti, saj ne ve, kaj in kako se spremeniti (Hamachek, 2000).

Poznavanje samega sebe, ki vključuje samorazumevanje je torej predpogoj za prilagodljivost. V nasprotnem primeru lahko postane prilagodljivost »slep, reaktiven proces«, ki nas lahko vodi v smer, ki ni skladna z našimi vrednotami in cilji (Hall & Moss, 1998, str. 31).

»Sposobnost spreminjanja in prilagajanja glede na naše fizično in socialno okolje je bistvena pri razvoju človeka, tako v posameznikovem življenjskem ciklu kot razvoju skozi generacije« (Rettew, 2009, str. 13). V organizacijskem okolju omogoča posamezniku, da opravi samokorekcijo (angl. *self-correction*), ki ustreza novim zahtevam okolja, ne da bi čakal na formalna izobraževanja in usmeritve s strani organizacije (Hall & Moss, 1998).

Prilagajanje in učenje o samem sebi lahko posameznik izvaja samo v interakciji z drugimi. Glavne oblike učenja prihodnosti so tako po mnenju Fletcherja (1996) kolaborativne, »individualistično junaštvo« (angl. *individual heroics*), kot ga imenuje, pa izrinjeno. Tri

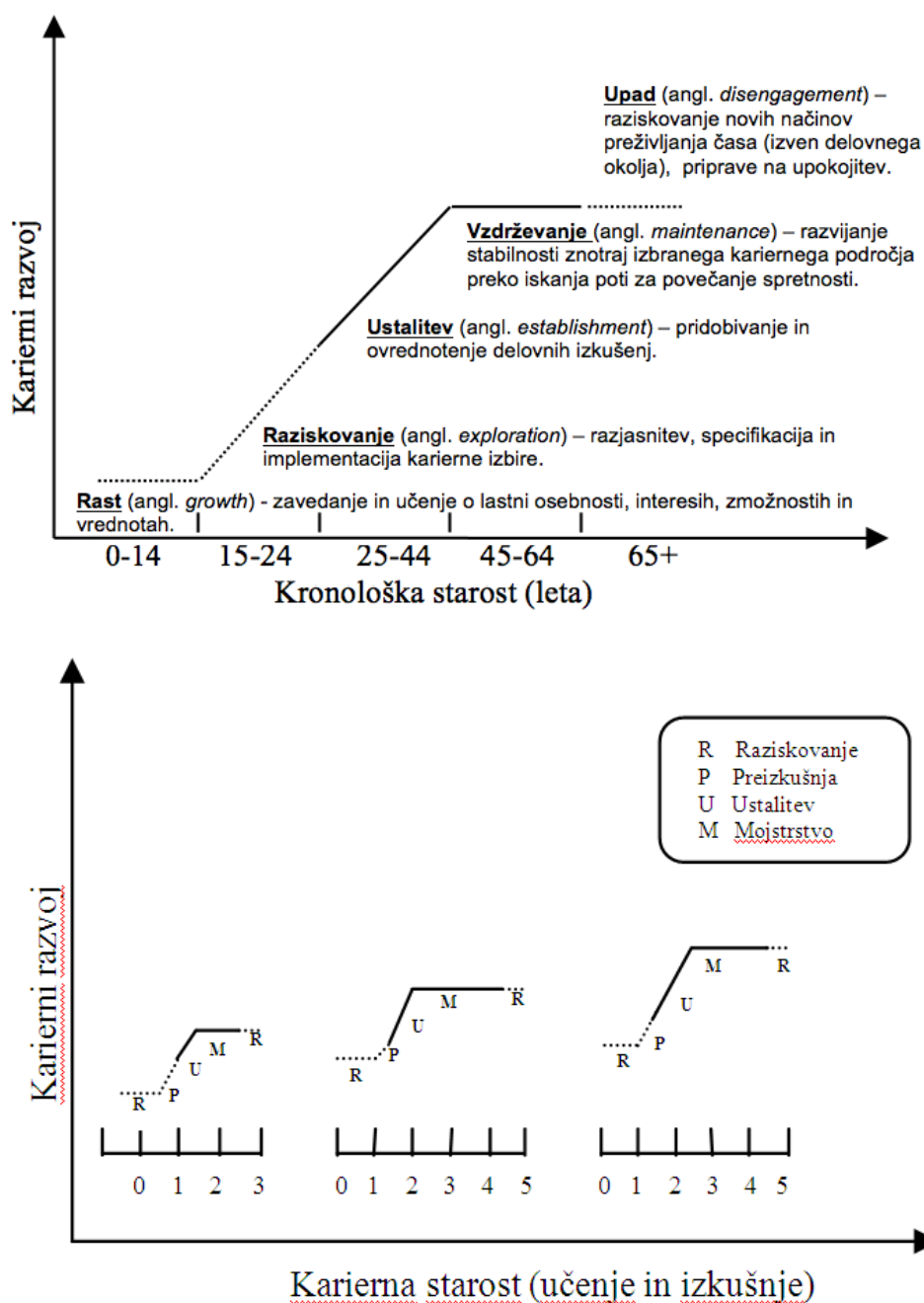
pomembne komponente relacijskega učenja (angl. *relational learning*), ki jih velja spodbujati so:

- Soodvisnost. Soodvisnost pravzaprav pomeni sprejeti odgovornost prispevati k razvoju drugih, v tem prepoznati priložnost za rast.
- Vzajemnost. Rast, ki izhaja iz socialnih interakcij, je odvisna od obeh strani. Doseganje vzajemnosti je odvisno tako od sposobnosti dajanja kot prejemanja oziroma vplivanja in biti vplivan.
- Recipročnost. V recipročnost je ujeta pričakovanje, da bosta obe stranki čutili odgovornost in željo biti oboje – vplivati in biti vplivan, torej zavzeti vlogo učenca in učitelja.

Iz t.i. relacijskega učenja logično izhaja naslednja oblika učenja, ki jo Walker (1996) navaja kot pomembno obliko učenja v sodobnem času. To je t.i. učenje iz raznolikosti (angl. *diversity learning*), ki pravi, da je cenjenje raznolikosti pomemben vir učenja za pridobitev sposobnosti poznavanja samega sebe in prilagodljivosti. Posameznik naj usmeri energijo v: učenje o ljudeh, ki jih ocenjuje kot drugačne, učenje o samem sebi ter učenje, kako delati z različnimi ljudmi različno. Takšno učenje se lahko vrši le, ko je učenec v interakciji z drugimi, drugačnimi.

Celoten proces učenja in razvoja kariernega cikla protejskega posameznika Hall (1996a) ponazori z več časovno krajšimi cikli, v nasprotju s klasičnimi teorijami kariernega razvoja, npr. Superjevo (1957) teorijo petih faz, ko si faze rast, raziskovanje, ustalitev, vzdrževanje in upad sledijo po določenem časovnem zaporedju. Kar šteje v protejski karieri, je karierna starost, ki jo pridobivamo z učenjem in izkušnjami, in ne kronološka starost, poudarja Hall (1996a). Primerjavo nam ponazarja Slika 2.

Slika 2: Primerjava ciklov kariernega razvoja po Superju in Hallu



Vir: D. T. Hall, *Protean careers of the 21st century*, 1996a, str. 9.

V primeru Hallovega večcikličnega modela kariernega razvoja, fazi mojstrstva, ki je vzporedna Superjevemu vzdrževanju, sledi nova faza raziskovanja. Z vsakim ciklom je akumulacija učenja in znanja večja in posameznik postopno napreduje po lestvici razvoja in uspešnosti.

2.4.2 Gradnja socialnega omrežja – Vedeti koga

Socialno mreženje je ključnega pomena za ljudi, ki si prizadevajo za protejsko usmerjenost, saj se pri oblikovanju svoje karierne prihodnosti zanašajo nase in ne na zaposlujočo organizacijo (Hall, 1976; Mirvis & Hall, 1996a, 1996b).

Socialni kapital, ki je rezultat socialnega mreženja, je definiran kot »struktura posameznikovega omrežja stikov – vzorec povezav med različnimi ljudmi, s katerimi smo povezani« (Raider & Burt, 1996, str. 187). S socialnim mreženjem lahko posežemo v različne socialne kroge, ustvarjena razmerja pa predstavljajo dostop do novih stikov in nadaljnje gradnje naše socialne mreže (Forret & Dougherty, 2004).

S številnimi in raznolikimi stiki znotraj in izven organizacije si ustvarjamo dragocen potencialni vir novih informacij, virov, izkušenj in s tem varnosti. Z uporabo teh virov si lahko povečamo karierne priložnosti, kot je na primer napredovanje ali odpremo nove priložnosti za zaposlitev. Ta razmerja so za posameznika pomemben izvor ekspertize, razvoja ugleda in učenja (Arthur, 1994; DeFillippi & Arthur, 1994; Hirsch, 1987; Lado, Boyd, & Wright, 1992; Parker & Arthur, 2000) ter nam omogočajo ohranjanje naše konkurenčnosti in s tem zaposljivosti. Zaradi obstoja teh virov posameznik zaznava podporo in je zato sposoben sprejemati na videz bolj tvegane karierne odločitve, avtonomno delovati in prevzeti odgovornost za upravljanje s svojo kariero.

Forret in Dougherty (2004) navajata, da je mreženje pozitivno povezano tudi z zaznanim kariernim uspehom, saj na ta način povečujemo svojo prepoznavnost med drugimi člani naše stroke. Poleg tega pa z zaznano socialno podporo zadovoljujemo vrsto drugih človekovih potreb, kot je na primer gradnja samozavesti in razjasnitev svojih ciljev (Ragins, 1989, 1997), kar prav tako povečuje zaznavanje kariernega uspeha.

Poleg stikov v strokovnih sferah in našem profesionalnem življenju pa je potrebno izpostaviti tudi vpliv dobrih družinskih odnosov, mnenj prijateljev in zaznane podpore naših najbližjih pri sprejemanju odločitev v karieri. Ti nam lahko nudijo pomembno moralno podporo in nas spodbujajo pri sprejemanju odločitev, ki od nas zahtevajo premik izven območja udobja (angl. *outside the comfort zone*).

2.5 Težavnost protejske usmerjenosti

Pomembna razlika med posameznikom s protejsko in posameznikom s klasično usmeritvijo je v dojemanju različnih življenjskih situacij. Interpretacija posameznika, ki vključuje »zaznavo dogodkov (dojeti izgubo službe kot poraz ali priložnost za nov začetek), karierne alternative (videti omejene ali neomejene možnosti) in izid (kako definiramo karierni uspeh)« (Sullivan & Baruch, 2009, str. 1543) je z vidika protejske usmeritve izjemno pomembna, hkrati pa nanjo težko vplivamo, saj je odsev človekove osebnosti, ki se je oblikovala skozi niz izkušenj in množice drugih dejavnikov (npr. dedne zasnove in vzgoje).

Truty (2003, str. 219) v raziskavi med belimi ovratniki nekega podjetja navaja štiri različne izkušnje ob odpustitvi iz organizacije zaradi splošne slabe situacije, v kateri se je podjetje znašlo. Nekateri so izkustvo dogodka dojeli kot: »odpustitev je bila božji dar« (angl. "*the layoff was a godsend*"), drugi kot »priložnost je prišla« (angl. "*opportunity came*"), tretji skupini lahko pripišemo stavek »Zgodilo se je, pojdimo naprej.« (angl. "*it happened, move on*"), četrti pa so se počutili prizadete (angl. "*we were hurt*").

Čeprav morda ob besedni zvezi »protejska kariera« pomislimo na osvoboditveno kariero, pri kateri ostajamo zvesti sami sebi in sprejemamo odločitve z visoko stopnjo avtonomnosti, se zdi visoka stopnja lastne odgovornosti za karierno pot in ostale življenjsko pomembne odločitve mnogim zastrašujoča. Psiholog Robert Kegan (1994) ugotavlja, da se več kot polovica odraslih oseb v njegovem vzorcu počuti nelagodno, neodvisno delovati v kompleksnem okolju.

Njegove ugotovitve so skladne tudi s teorijo socialne identitete in teorijo samokategorizacije. Človek se, da bi zmanjšal negotovost, v kompleksnem okolju socialno kategorizira in s tem gradi svojo socialno identiteto. Socialna identiteta je »tisti del predstave, ki jo ima posameznik o sebi, ki izvira iz njegove vednosti o tem, kateri socialni skupini oziroma skupinam pripada, skupaj s pomembnostjo in čustvenim pomenom, ki sta povezana s to pripadnostjo« (Tajfel, 1981, str. 255). Teorija samokategorizacije predpostavlja, da se bodo podobni ljudje (člani iste socialne skupine) v isti situaciji ne le nagibali k temu, da se vedejo na isti način, temveč bodo tudi od drugih članov te socialne skupine pričakovali, da se vedejo na isti način v določeni situaciji (Vec, 2007).

Klasični karierist je zvest, čuti pripadnost organizaciji ter se pogosto tudi identificira z zaposlujočo organizacijo. V primeru protejske kariere pa to psihološko pogodbo zamenja psihološka pogodba s samim seboj (Hall, 1996a).

2.6 Vpliv nacionalnega kulturnega okolja na protejsko usmeritev

Nacionalna kultura »določa temeljne vzorce vedenja in opredeljuje medsebojne odnose in pravila delovanja v izbranem okolju« (Zagoršek & Štemberger, 2005, str. 58-59). Kultura kot »kolektivno programirano mišljenje« (angl. "*collective programing of the mind*") z vzorci mišljenja, občutenja in vedenja (Hofstede, 2001, str.1) vpliva tudi na karierna vedenja (Sullivan & Arthur, 2006). Pomaga nam razumeti, zakaj ljudje delujejo na določen način (Musek, 1995).

Z vidika razumevanja (ne)protejske kariere Slovencev se zdi smiselno dotakniti se vprašanja naše nacionalne kulture, pri čemer se bom oprla na Hofstedejeve (1980, 2005) dimenzije nacionalne kulture, ki so: porazdelitev moči (PDI¹), individualizem/kolektivizem (IDV²),

¹ angl. *Power Distance Index*

² angl. *Individualism Index*

moškost/ženstvenost (MAS³), izogibanje negotovosti (UAI⁴), dolgoročna/kratkoročna usmerjenost (LTO⁵) in užitkarstvo/obvladovanost (IVR⁶)

V kulturah z nizko razliko v moči (nizek PDI) je posameznik bolj spoštovan od avtoritete, prisotnega je manj nadzornega osebja in od posameznika se pričakuje, da bo našel svojo pot (Hofstede, 1980). Zato, ugotavljajo Segers in drugi (2008), so zaposleni v takšnih kulturah bolj motivirani za upravljanje z lastno kariero.

V državah, v katerih je izstopajoč individualizem (visok IDV), zaposleni cenijo svobodo in neodvisnost od organizacije, ki se odraža tudi v želji po času zase in za družino (Hofstede, 2005). Od posameznikov se pričakuje, da bo poskrbel sam zase, značilna je tudi višja poklicna mobilnost kot v kolektivističnih družbah (Hofstede, 2005). V kolektivističnih družbah je interes skupine pomembnejši od interesov posameznikov, zaposleni se bolj osredotočajo na varnost zaposlitve in iskanje kariernega uspeha znotraj obstoječe organizacije, ki jih zaposluje (Sullivan & Arthur, 2006).

Dimenzija moškosti in ženstvenosti se nanaša na vlogo spolov v družbi. V družbah, v katerih prevladuje moškost (visok MAS), so čustvene vloge jasno razdeljene med spoloma in prevladujejo tipično moške vrednote. Moške družbe cenijo dosežke, status, herojstvo in materialne nagrade in so v primerjavi z ženskimi družbami bolj tekmovalne. V ženskih družbah prevladujejo tipično ženske vrednote - solidarnost, zmernost in splošna kakovost življenja (Hofstede, 2005). Takšne družbe preferirajo soglasje, čustvene vloge spolov pa se prekrivajo – od obeh spolov se pričakuje zmernost, usmerjenost v odnose, nežnost, odgovornost, odločnost in ambicioznost (Hofstede, 2005). Posamezniki kultur z nizkim indeksom MAS naj bi bili bolj motivirani slediti lastnim vrednotam, ugotavljajo Segers in drugi (2008), denar in status pa šibkejši sprožilec za menjavo zaposlitve.

Dimenzija izogibanje negotovosti izraža stopnjo, do katere se člani neke družbe počutijo neprijetno v negotovem in dvoumnem okolju. Ljudje kultur z visokim indeksom izogibanja negotovosti se z dejstvom, da nam prihodnost nikoli ne more biti znana, spopadajo z obsežnejšim planiranjem in ustvarjanjem pravil, so bolj konzervativni in težje sprejemajo drugačnost. Na drugi strani so ljudje držav z nizkim indeksom UAI bolj odprti za spremembe in inovacije ter bolj tolerantni do drugačnosti, kar je z vidika protejske kariere še posebno pomembno. Prisotna je nižja raven stresa in zaskrbljenosti (Hofstede, 2005).

Indeks dolgoročne usmerjenosti označuje stopnjo, do katere so se ljudje pripravljeni odpovedati kratkoročnim donosom ali užitkom v korist dolgoročnih. Kratkoročno usmerjene družbe se osredotočajo na probleme sedanjosti in doseganje hitrih rezultatov. Dolgoročno usmerjene družbe cenijo varčnost, učenje in prilagodljivost ter delujejo proaktivno v nasprotju z reaktivnim delovanjem kratkoročno usmerjenih (Hofstede, 2005). Hofstede (2001) pravi, da

³ angl. *Masculinity Index*

⁴ angl. *Uncertainty Avoidance Index*

⁵ angl. *Long-Term Orientation Index*

⁶ angl. *Indulgence Versus Restraint Index*

je doloročna usmerjenost povezana z osebno prilagodljivostjo, ki pomeni, da posameznik poseduje tudi sposobnost kariernega prilagajanja.

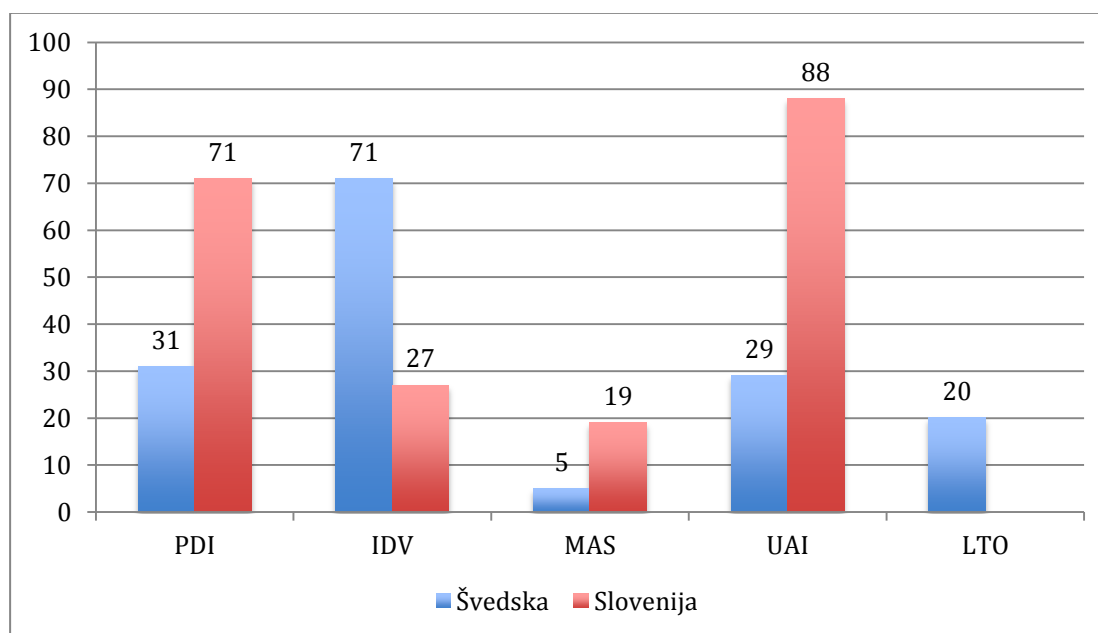
Zadnja, šesta dimenzija se dotika vprašanja sreče, izrabe prostega časa za užitek in občutka nadzora nad lastnim življenjem. Pol razvajanja opisuje družbo, ki omogoča razmeroma svobodno potešitev osnovnih, naravnih človekovih nagonov povezanih z uživanjem življenja in zabavo. Na drugi strani pa obvladanost kot značilnost kulture zavira potešitev takšnih potreb in jih uravnava s pomočjo strogih družbenih norm.

Z vidika protejske kariere usmeritve lahko na podlagi Hofstedejevih dimenzij predlagamo, da boljše izhodišče za takšno karierno usmeritev predstavljajo kulture z nizko razliko v moči, so bolj individualistične kot kolektivistične, imajo nizek indeks moškosti in izogibanja negotovosti, so dolgoročno usmerjene ter preferirajo razvajanje.

Segers in drugi (2008) z raziskavo ugotavljajo, da lahko največji odstotek protejskih posameznikov v njihovem vzorcu 13.655 posameznikov iz devetih evropskih držav (Švedska, Italija, Belgija, Danska, Francija, Nizozemska, Norveška, Nemčija in Velika Britanija) najdemo v skandinavskih državah.

Za lažjo predstavo, kje stoji Slovenija, si na Sliki 3 oglejmo primerjavo s Švedsko kot dobro predstavnico nacionalnega kulturnega okolja za razvoj protejske usmeritve. Podatki Hofstedejeve raziskave so na voljo za prve štiri dimenzije.

Slika 3: Primerjava Slovenije in Švedske glede na Hofstedejeve dimenzije



Vir: *The Hofstede centre, 2013*

Slovenijo lahko uvrstimo med države z visoko razliko v moči. Zaposleni sprejemajo hierarhijo, podrejeni pričakujejo navodila nadrejenih in njihovo kontrolo opravljenega dela. Nasprotno uvrščamo Švedsko med države z nizko razliko v moči. Zaposleni pričakujejo, da se

bodo nadrejeni z njimi posvetovali. Komunikacija je direktna in sodelovalna, moč decentralizirana in klasična kontrola nezaželenja.

Glede na vrednost indeksa IDV Hofstede uvršča Slovenijo med kolektivistične družbe. Zvestoba članom skupine (npr. organizaciji), ki ji posameznik pripada, je ključnega pomena. Odnos med delodajalcem in delojemalcem vključuje moralno noto, ki upošteva članstvo v skupini in jo lahko primerjamo z družinsko vezjo. Zaposlovanje in napredovanje pa je odvisno od pripadnosti skupini. Švedska, na drugi strani, je individualistična družba, kjer odnos med delodajalcem in delojemalcem temelji na vzajemnih koristih, napredovanja temeljijo na dosežkih in ne na članstvih v skupinah, napačno ravnanje pa pri posameznikih vzbudi krivdo in izgubo samozavesti, medtem ko je v kolektivističnih družbah v ospredju sram.

Tako kot Švedsko, ki jo lahko označimo kot izjemno žensko družbo, se tudi Slovenja z nizkim indeksom moškosti uvršča med ženske družbe, kjer ljudje cenijo enakost, solidarnost in kvaliteto delovnega življenja. Poudarek je na zadovoljstvu, za dosego katerega sta pri delu zaželjena fleksibilnost in prosti čas.

Glede na visoko vrednost četrte dimenzije lahko Slovenijo uvrstimo med družbe z izrazito preferenco po izogibanju negotovosti. Imamo visoko potrebo po pravilih, tudi če ta ne delujejo, varnost nam predstavlja pomemben element motivacije. Čutimo nenehno nujno pa trdem delu, medtem ko družbe z nizkim UAI, kamor uvrščamo Švedsko, trdo delajo, ko je to resnično potrebno. Družbe z nizkim izogibanjem negotovosti tudi v splošnem ohranjajo bolj sproščen odnos, pravil vzpostavijo samo toliko, kot je nujno potrebno.

Opazimo lahko, da se državi precej razlikujeta v treh dimenzijah. Z vidika ugodnosti za protejsko usmeritev lahko ocenimo, da Slovenija ni v prednostnem položaju glede na razliko v moči, kolektivizmu in izogibanje negotovosti.

2.7 Prednosti protejske kariere

2.7.1 Prednosti za posameznike

Kot prvo prednost, ki jo protejska kariera prinaša posamezniku, lahko na podlagi napisanega imenujemo osebno rast, ki jo posameznik doseže z nenehnimi cikli učenja in raziskovanjem samega sebe ter izhodi izven lastne cone udobja, s čimer se izpostavi situacijam, ki mu odpirajo nove dimenzije lastnih zmožnosti (Hall, 1996a).

Zaradi uspeha kot ga pojmuje protejski posameznik, torej psihološkega uspeha, lahko kot naslednjo prednost imenujemo posameznikovo uspešnost. De Vos in Soens (2008) posledično ugotavljata pozitivno povezavo med protejsko karierno naravnanoostjo in posameznikovim zadovoljstvom s kariero. Zaradi psihološkega uspeha kot ulitativnega cilja, je protejska kariera za posameznika še posebno ugodna, saj mu omogoča občutenje uspeha tudi v objektivno manj ugodnih okoljih (Briscoe, Henagan, Burton, & Murphy, 2012). Psihološki

uspeh pomeni "ravnati po najboljših močeh", zato iz njega izhaja zadovoljstvo in psihično dobro počutje (angl. *psychological well-being*). Slednje pa je v hitrem tempu novodobnih bolezni, ki so posledica stresa, za posameznika še posebno zaželen izid.

Protejskega posameznika motivira rast in nenehno učenje, ki vključuje učenje o samem sebi. Poznavanje lastne identitete, skupaj s komponento samousmerjenosti posamezniku omogoča učinkovito prilagajanje spremembam, novim nalogam in vlogam. Slednje ga vodi v doseganje in ohranjanje konkurenčne prednosti na trgu dela, zaradi doseganja zaposljivosti v vsakem trenutku pa varnost zaposlitve pri trenutnem delodajlcu zanj ni več tako pomembna, kar je v današnjem času negotovih zaposlitev pomembno.

2.7.2 Prednosti za organizacije

Zaradi izginjajoče klasične psihološke pogodbe med organizacijo in zaposlenim, pri kateri organizacija nudi varnost v zameno za zvestobo, nova, protejska kariera ustreza tudi organizacijam. Organizacija od zaposlenega pričakuje popolno predanost, dokler delo ni opravljeno (Schied, 2003); delavcu nudi okolje za učenje in izvajanje novih spretnosti, kar ga ohranja zaposljivega, v zameno pa pričakuje njegovo znanje in strokovnost (Beck, 2003; Short & Opengart, 2001). Ko je delo zaključeno, se zaposleni pomakne naprej na drugo delovno mesto znotraj iste organizacije ali v drugo organizacijo (Schied, 2003). Protejska kariera tako podpira premik od psihološke pogodbe, ki je dolgoročna in relacijska h kratkoročni in transakcijski (De Bruin & Buchner, 2010), ki omogoča organizaciji večjo prilagodljivost. V primeru morebitnega neujemanja posameznik-organizacija protejski posameznik s svojo proaktivnostjo v iskanju nove zaposlitve in interesu po odhodu zaposlovalcu olajša delo in vzajemno poskrbita, da organizacija zaposluje ljudi, ki ji ustrezajo in tako posredno prispeva k uspešnosti organizacije. Zaposleni s protejsko usmeritvijo so v organizacijah dragocen človeški vir, saj so ravno zaradi svoje prilagodljivosti uspešni v okolju vedno novih informacij in nalog (DiRenzo, 2010), zato lahko pričakujemo, da si bodo organizacije prizadevale obdržati takšne zaposlene in poskrbeti za zadovoljitev njihovih potreb. Rutinskih nalog in takšnih, ki ne bi zahtevale neodvisnega razmišljanja in proaktivnega delovanja, je v delovnem okolju vedno manj (Briscoe, Hoobler & Byle, 2010). Briscoe in drugi (2010) z raziskavo ugotavljajo, da podrejeni protejske osebe v vlogi vodje zaznavajo kot učinkovite vodje, kar je lahko pomembno za organizacijsko identifikacijo zaposlenih, saj vodja mnogokrat predstavlja poosebljenje organizacije (Wayne, Shore & Liden, 1997).

Ker naj bi protejsko usmerjen posameznik prehajal med delovnimi mesti, organizacijami, tudi različnimi geografskimi lokacijami in se protejska kariera praviloma odvija v okolju različnih zaposlovalcev (Briscoe & Hall, 2006), pa se kljub temu postavi vprašanje pripadnosti organizaciji oziroma organizacijske identifikacije. Dutton in drugi (1994) pravijo, da dlje ko zaposleni ostaja v organizaciji, višja bo organizacijska identifikacija, ki jo lahko razumemo kot orodje za ohranjanje kontrole nad zaposlenimi (Cheney, 1983). Je morda z vidika

vzpostavitev nevidne vezi, transakcijske in kratkoročne psihološke pogodbe lahko protejska karierna usmeritev za organizacije neugodna?

Dvom lahko ovržemo z dejstvom, da je ena izmed bistvenih lastnosti protejske kariere ujemanje vrednot posameznika in organizacije. Vrednote so posamezniku, ki jih poseduje, absolutno pozitivne. Zato postane organizacija z istimi vrednotami lahka tarča identifikacije. Poleg tega nekateri avtorji vidijo vzporednice med organizacijsko identifikacijo in identifikacijo z blagovno znamko, kjer aktivna udeležba posameznika v organizaciji sploh ni potrebna, da se z njo identificira. Briscoe in Finkelstein (2009) v svoji raziskavi potrdira, da ne obstaja povezava med protejsko usmerjenostjo in predanostjo organizaciji. Menita, da bi bila manjša organizacijska predanost lahko posledica preferenc po organizacijski mobilnosti, ki pa ne spremlja nujno protejske karierne orientacije.

3 HIPOTEZE

3.1 Povezava med kronološko starostjo in protejsko usmerjenostjo

Kar šteje v karieri 21. Stoletja, niso kronološka starost in življenjski stadiji, pač pa karierna starost, ki jo definira nenehni cikel učenja, pravi Hall (1996a), ki se kot prvi posveča proučevanju protejske kariere. Pa vendar, posameznik naj bi s starostjo pridobival vedno več izkušenj, s čimer se oblikuje jasnejša slika njegovih vrednot, kar je temeljno za protejsko usmerjenost. Ta misel nakazuje na dejstvo, da bi med kronološko starostjo in protejsko usmerjenostjo morebiti obstajala pozitivna povezava.

Levinson (1977) izpostavi, da je obdobje tranzicije srednjih let tisto, ko se posamezniki začnejo spraševati, kaj si resnično želijo. Sullivan, Martin, Carden in Mainiero (2003) skladno s tem trdijo, da naj bi se nov karierni cikel najverjetneje začel nekje med obdobjem ustanovitve (angl. *establishment*) (25–44 let) in vzdrževanja (angl. *maintenance*) (45–59 let), ko ljudje razvijejo svoj moralni kompas, ki usmerja njihovo kariero in druge življenjske odločitve. Slednji se običajno razvije po doživetju osebne krize oziroma ob prelomnem dogodku. Takrat se posameznik zave, da je čas za razmislek. Kot opisujeta tudi Sargent in Domberger (2007), se takrat sproži proces samorefleksije, ki nam razjasni, kaj resnično cenimo, in vpliva na naše bodoče ravnanje.

Kanfer in Ackerman (2004) se opreta na teorije življenjskega cikla (angl. *life-span theories*) (npr. Ryff & Baltes, 1976) in ugotavljata, da naj bi ljudi srednjih let bolj kot »instrumentalne vrednote« (npr. finančna varnost), motivirale »terminalne vrednote«, kot je na primer svetovni mir. To podprejo tudi drugi avtorji, ki trdijo, da motivacijska moč denarja, statusa in napredovanj običajno s starostjo upada (Inceoglu, Segers, Bartram, & Vloeberghs, 2008; Warr, 2001; Yang, McCrae, & Costa, 1998).

Poleg tega naj bi se z naraščanjem starosti večala posameznikova motivacija po ohranitvi lastnih prepričanj, vrednot in idealov (Inceoglu et al., 2008). Z naraščajočo starostjo smo zato ljudje bolj uspešni avtonomno delovati in se upreti družbenim pritiskom glede tega, kaj misliti

in kaj delati (Ryff, 1995). Ljudje si prizadevamo za definiranje samega sebe in stalnost lastne identitete, s starostjo naj bi se naša težnja po ohranjanju samopodobe in ščitenju samokoncepta (angl. *self-concept*) povečevala (Kanfer & Ackerman, 2004), saj nam to predstavlja signal o pravilnem preteklem ravnanju.

Čeprav govori sledenje, o dobro zasidranih notranjih vrednotah, v prid protejski karieri, pa lahko pri ščitenju in ohranjanju nespremenjene lastne identitete skozi čas naletimo na oviro. Protejski posameznik je pripravljen skupaj s spreminjujočim se okoljem v procesu učenja ponovno odkrivati tudi samega sebe in od časa do časa preoblikovati lasten samokoncept.

Številne študije dokazujejo, da so starejši ljudje manj motivirani za učenje in svoj nadaljnji razvoj (Inceoglu et al., 2008; Maurer, 2001; Warr, 2001; Warr & Birdi, 1998), kar pa je z vidika številnih krajših kariernih ciklov protejske kariere bistveno.

Slednje je lahko posledica podzvestnega ščitenja lastnega samokoncepta, zaradi česar se v razmerju koristi-stroški poveča delež zaznanih stroškov. Pojavi se večja zaskrbljenost zaradi možnih učnih težav (Warr & Birdi, 1998). Na učenje in spremembe pa se navezuje tudi ugotovitev Cheramieja, Sturmana in Walsha (2007), ki ugotavljajo, da je starejši del aktivne delovne populacije manj nagnjen k spremembi delovnega mesta. Zmanjša se potreba po dosežkih (Kanfer & Ackerman, 2004), kar pa je po mnenju Warra (2001) posledica manjše stopnje energije, učinka navad (angl. *habituation effects*) in upada pričakovanih koristi iz vloženih naporov. K nenaklonjenosti spremembam delovnega mesta pripomore še vedenje posameznikov, da so zaradi višje starosti težje zaposljivi (npr. Taylor, 2006), zato cenijo varnost obstoječe zaposlitve in ne želijo sprejemati tveganih kariernih odločitev.

Na podlagi napisanega lahko rečemo, da se delovanje v skladu z lastnimi notranjimi vrednotami s starostjo povečuje, medtem ko pri drugi pomembni komponenti protejske kariere samousmerjenosti temu ni tako. Zato postavljamo naslednji hipotezi:

H1: Delovanje v skladu z lastnimi notranjimi vrednotami se z naraščajočo starostjo povečuje.

H2: Komponenta samousmerjenosti je najvišja pri ljudeh srednjih let.

3.2 Razlike med moškimi in ženskami

Dejstvo, da se karierne poti moških in žensk razlikujejo, ni novo. Razlike med spoloma so preučevale že številne študije. Zaradi vlog in razdelitve del, ki izhajajo iz preteklosti, se je kariera žensk razvijala drugače in še zlasti v smislu klasičnega pojmovanja kariere veliko počasneje od moških karier.

Tradicionalna kariera naj bi zahtevala tipično moški vzorec, delo se opravlja enakomerno neprekinjeno, celotno kariero pri enem delodajalcu, z neprestanim iskanjem možnosti za napredovanje po organizacijski lestvici in zunanje nagrade (MacDermid, Dean Lee, Buck, & Williams, 2001). Stalnost zaposlitve, navpični premiki znotraj organizacije in veliko število ur, preživetih na delovnem mestu so tri močne norme tradicionalne kariere, ki nakazujejo na

predanost zaposlenih in možnosti za karierni uspeh (Kanter, 1977; Valcour, Bailyn, & Quijada, 2007). Organizacije so pripravljene vlagati svoja sredstva le v zaposlene, ki so ji predani in se v popolni meri posvečajo delu. Karierne prekinitve torej negativno vplivajo tako na dohodek kot napredovanje, kar dokazujejo tudi raziskave (npr. Jacobsen & Levin 1995; Judiesch & Lyness, 1999; Olson & Frieze, 1989; Reitman & Schneer, 2005; Spivey, 2005).

Ženski pripadata vlogi matere in gospodinje, zaradi česar prihaja do prekinitev dela, izstopov in ponovnih vstopov na trg dela, dela s krajšim delovnim časom (MacDermid et al., 2001) in večje razdvojenosti med delom in družinskim življenjem kot v primeru moških. Zanimivo, raziskave ugotavljajo tudi, da so negativne posledice prekinitev kariernega cikla manjše v primeru žensk kot moških po vsej verjetnosti zaradi večje družbene sprejemljivosti odsotnosti žensk z delovnega mesta zaradi vzgoje otrok (Valcour & Ladge, 2008).

Prav zaradi vlog, ki se v družbi pripisujejo določenim skupinam ljudi in obstoja stereotipov, se ženske v svoji karieri soočajo s pomembno oviro, t.i. steklenim dvigalom (angl. *glass escalator*) oziroma steklenim stropom (angl. *glass ceiling*), kot ga poimenuje Williams (1992). Gre za pojav, ko se le moški uveljavljajo kot voditelji in napredujejo na najvišje pozicije organizacije.

Stereotipne karakteristike moškega naj bi bile samozavest, racionalnost, tekmovalnost ipd., medtem ko naj bi bile ženske čustvene, netekmovalne in intuitivne. Čeprav lahko ženska izkazuje vse karakteristike moškega, ki so pomembne za vodjo, pa je ključno priznavanje avtentičnosti takšne osebnosti in zaznana skladnost vlog v očeh sledilcev. Tako na primer sledilci mnogokrat zaznavajo neskladje vloge ženske, z vsemi njenimi tipičnimi karakteristikami, z vlogo vodje, ki naj bi stereotipno vključevala nasprotne, moške attribute.

Obstajale naj bi tudi splošne razlike med vrednotami spolov. Ženske naj bi kazale v nasprotju z moškimi večji socialni čut, bile bolj pazljive pri poslovni in organizacijski etiki ter bile bolj nagnjene k nekršenju pravil. Poleg tega jih bolj motivirajo lastna osebna načela in notranje vrednote ter manj tradicionalna merila uspeha, kot so plača, status in napredovanja, v primerjavi z moškimi (Inceoglu et al., 2008).

Poole in Langan-Fox (1993) skladno s konceptom steklenega stropa ugotavljata, da ženske svoj karierni uspeh ocenjujejo na podlagi tega, kako težko je doseči neko pozicijo in ne toliko na podlagi višine plače. Sorodno ugotavljata tudi Moore in Buttner (1997), ki kot najpomembnejše merilo kariernega uspeha žensk podjetnic navajata samoizpolnitev, kot sta na primer osebna rast in strokovni razvoj. Slednje pa je kot že rečeno v okviru psihološkega uspeha ultimativni cilj, h kateremu teži protejski posameznik. Protejska kariera naj bi bila torej na podlagi napisanega bolj pisana na kožo ženskam kot moškim, zato postavljamo naslednjo hipotezo:

H3: Ženske so bolj protejsko usmerjene kot moški.

3.3 Povezava med protejsko karierno naravnostjo in objektivnim uspehom

Ker se protejski posameznik zaradi nenehnega učenja in zato, ker »se je naučil pričakovati spremembe« (Hansen, 1997, str. 247), bolje spopada s spremembami v organizaciji, bo njegova delovna uspešnost skoraj zagotovo boljša v primerjavi z drugimi zaposlenimi, pravijo Briscoe in drugi (2012). Poleg prilagodljivosti Hall (2002) navaja optimizem takšnih oseb v nepredvidljivih kariernih situacijah, kot sta na primer odpuščanje ali neugodne spremembe trga dela, ki naj bi prav tako vplival na našo objektivno uspešnost.

Z vključitvijo v nenehen cikelj učenja in s pridobivanjem novih izkušenj v novih okoljih in situacijah posameznik povečuje svoj človeški kapital (Becker, 1993), kar pa ga vodi do več objektivnega uspeha (Volmer & Spurk, 2011).

Drugi vidik povezanosti z objektivno uspešnostjo je socialni kapital protejskega posameznika (Volmer & Spurk, 2011). Socialna mreža, ki je pomemben temelj uspešnosti protejske kariere, in kontakti izven organizacije, mu dajejo več pogajalske moči za doseganje objektivne uspešnosti, kot so na primer napredovanja in plača. Na podlagi napisanega zato postavljamo četrto hipotezo, ki se glasi:

H4: Med protejsko naravnostjo in objektivno uspešnostjo obstaja pozitivna povezava.

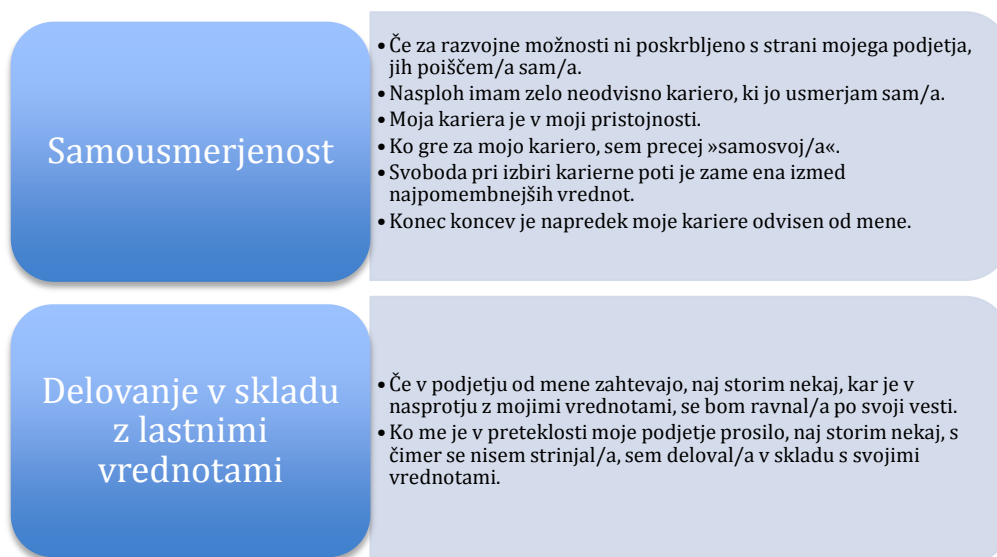
4 METODOLOGIJA

4.1 Zajem podatkov

Podatke za analizo smo pridobili s pomočjo spletne ankete. Namen ankete je bil ugotoviti, kolikšna je nagnjenost posameznikov k protejski karieri in na podlagi odgovorov anketirancev potrditi ali ovreči zastavljene hipoteze. Nagnjenost k protejski karieri smo merili s pomočjo standardnega vprašalnika, ki sta ga zasnovala Briscoe in Hall (2005) (Priloga 1) in ga sestavljajo spremenljivke za merjenje dveh komponent – samousmerjenosti in delovanja v skladu z lastnimi vrednotami.

Na podlagi Cronbachovega koeficienta alfa je bilo potrebno nekatere postavke vprašalnika izključiti iz modela. Cronbachova alfa v primeru komponente Samousmerjenost znaša 0,844 in v primeru delovanja v skladu z lastnimi vrednotami 0,780. Dobljeni ustrezeni model prikazuje Slika 4.

Slika 4: Komponenti protejske kariere



Vir: J. P. Briscoe, & D. T. Hall, *Protean and boundaryless career assessment collection*, 2005.

Anketiranci so odgovarjali na vprašanja po principu 5-stopenjske Likartove lestvice, pri čemer pomeni: 1 Sploh ne velja, 2 Malo velja, 3 Delno velja, 4 Precej velja, 5 Povsem velja.

Za ugotavljanje, kaj je ljudem v karieri pomembno oziroma kako pojmujejo karierni uspeh, je bil uporabljen vprašalnik, ki so ga razvili v mednarodni raziskovalni skupni 5C (Briscoe, Hall & Mayrhofer, 2012) na podlagi obsežnega kvalitativnega dela s posamezniki. Sestavlja ga 52 postavk, ki zajemajo različne vidike kariernega uspeha – od npr. finančnega uspeha in pomembnosti materialnih dobrin, odnosov na delovnem mestu, formalnih priznanj do osebne rasti, ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem ter pozitivnega vpliva na širšo družbo. Seznam vseh postavk je v prilogi (Priloga 2).

Raziskovalno vprašanje, katere vrednote se kažejo kot izstopajoče pri posameznikih, ki izkazujejo višji nivo protejske usmerjenosti, bomo ugotavljali s povezavo vprašalnika za merjenje protejske usmerjenosti in zgoraj omenjenega vprašalnika za pojmovanje kariernega uspeha. Poleg tega pa bomo poskušali protejske vrednote specificirati tudi z uporabo standardiziranega Schwartzovega vprašalnika vrednot (Schwartz, 1992). Anketiranci so se s pomočjo 6-stopenjske Likartove lestvice od 1) Sploh ni podobna do 6) Močno podobna opredelili, v kolikšni meri je opisana oseba podobna njim. Vprašalnik sestavlja 21 opisov, kot prikazuje Tabela 2.

Tabela 2: Schwartzov vprašalnik vrednot

1. Iskanje novih idej in biti kreativen ji je pomembno. Stvari rada dela na svoj originalen način.
2. Biti bogata ji je pomembno. Želi imeti veliko denarja in dragih reči.

se nadaljuje

nadaljevanje

3. Mnenja je, da bi morali biti vsi ljudje obravnavani enako. Verjame, da bi morali imeti v življenju vsi enake možnosti.
4. Pomembno ji je, da pokaže svoje sposobnosti. Želi, da je njeno delo občudovano.
5. Pomembno ji je, da živi v varnem okolju. Izogiba se vsemu, kar bi lahko ogrozilo njeno varnost.
6. Rada ima presenečenja in vedno išče nove stvari v življenju. Mnenja je, da je v življenju pomembno početi veliko različnih stvari.
7. Verjame, da bi ljudje morali delati tisto, kar se jim reče. Misli, da bi ljudje morali slediti pravilom ves čas, tudi ko jih nihče ne nadzoruje.
8. Pomembno ji je, da lahko prisluhne ljudem, ki so drugačni od nje. Tudi ko se ne strinja z njimi, jih skuša razumeti.
9. Pomembno ji je, da je skromna in ustrežljiva. Pozornost poskuša usmeriti stran od sebe.
10. Pomembno ji je, da se ima dobro. Rada se razvaja.
11. Pomembno ji je, da lahko sprejema o svojem delu lastne odločitve. Rada je samostojna in neodvisna od drugih.
12. Pomembno ji je, da lahko pomaga ljudem okoli sebe. Rada skrbi za njihovo dobro počutje.
13. Uspeh je zanjo pomemben. Upa, da bodo ljudje priznali njene dosežke.
14. Pomembno ji je, da ji država zagotovi varnost pred vsemi grožnjami. Želi si močno državo, ki bo lahko zaščitila svoje državljane.
15. Išče dogodivščine in rada tvega. Želi si razburljivega življenja.
16. Pomembno ji je, da se vedno vede primerno. Izogiba se početju, ki bi ga lahko drugi ocenili za napačnega.
17. Pomembno ji je, da jo drugi spoštujejo. Želi, da drugi počnejo tisto, kar ona reče.
18. Pomembno ji je, da je zvesta svojim prijateljem. Želi se posvetiti ljudem, ki so ji blizu.
19. Močno verjame, da bi ljudje morali skrbeti za naravo. Skrb za okolje je zanjo pomembna.
20. Tradicija je zanjo pomembna. Skuša slediti običajem svoje družine ali vere.
21. Vsako priložnost izkoristi za zabavo. Pomembno ji je, da počne stvari, ki so ji v užitek.

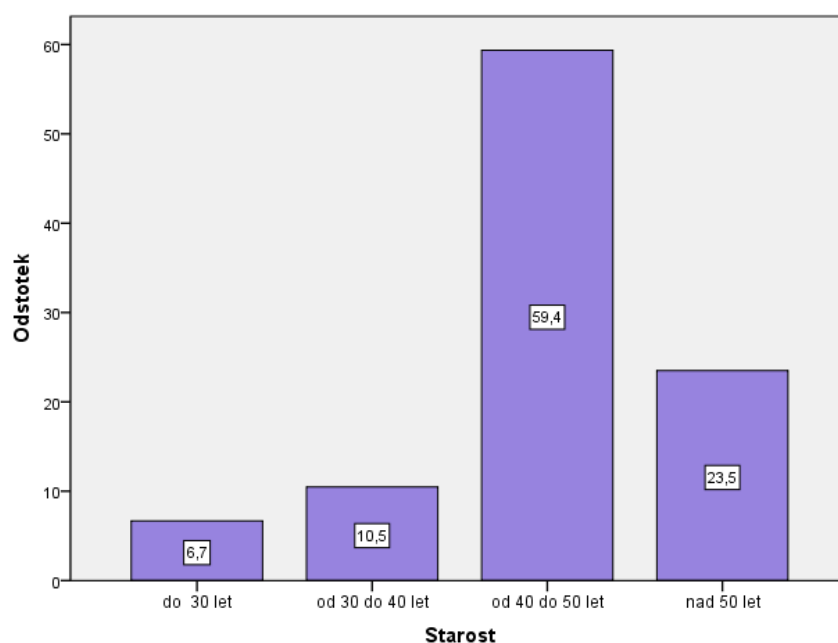
Vir: S. H. Schwartz, *Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries*, 1992, str. 1-65.

4.2 Vzorec

Raziskava o protejski usmerjenosti in pojmovanju kariernega uspeha, ki je predmet te magistrske naloge, je bila izvedena v okviru širše raziskave o zaznavanju kariernega uspeha in je bila izvedena na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Izvedena je bila s pomočjo spletne ankete na portalu EnKlikAnketa v času od 26. 3. 2013 do 10. 4. 2013. K sodelovanju v anketi so bili povabljeni zaposleni z več kot 5-letnimi delovnimi izkušnjami, k reševanju ankete so jih pozvali študentje Ekonomske fakultete UL, v okviru predmeta Ravnanje z ljudmi pri delu.

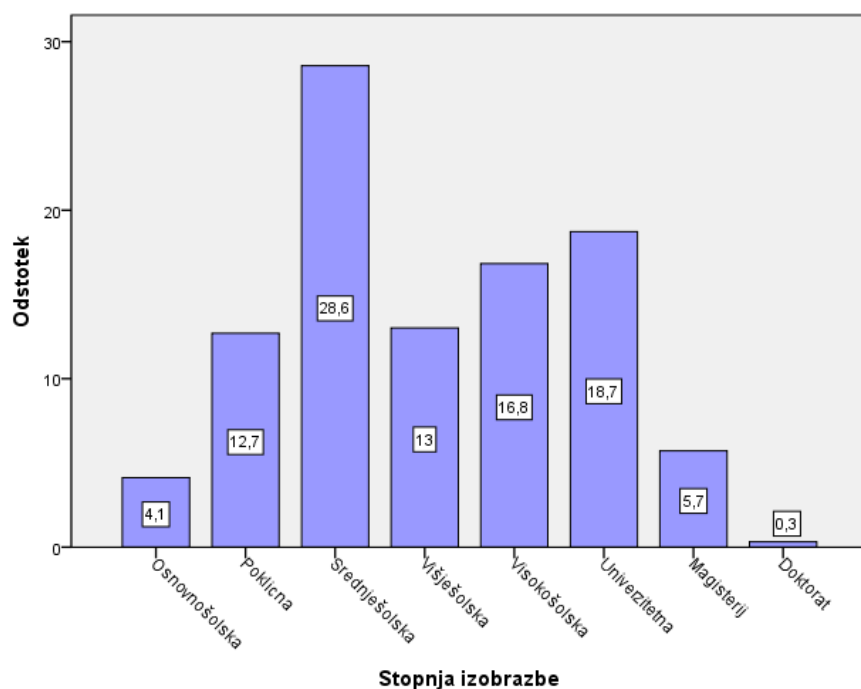
Anketo je rešilo 315 oseb. V analizo rezultatov so bili vključeni odgovori oseb, relevantni za posamezno hipotezo, zato velikost končnega vzorca variira. Med anketiranimi je bilo 64,4 odstotkov žensk in 35,6 odstotkov moških. Strukturo anketirancev po starosti prikazuje Slika 5, izobrazbeno strukturo Slika 6, strukturo glede na dejavnost, v kateri so zaposleni, Slika 7 in glede na sektor Slika 8.

Slika 5: Starostna struktura anketiranih v odstotkih



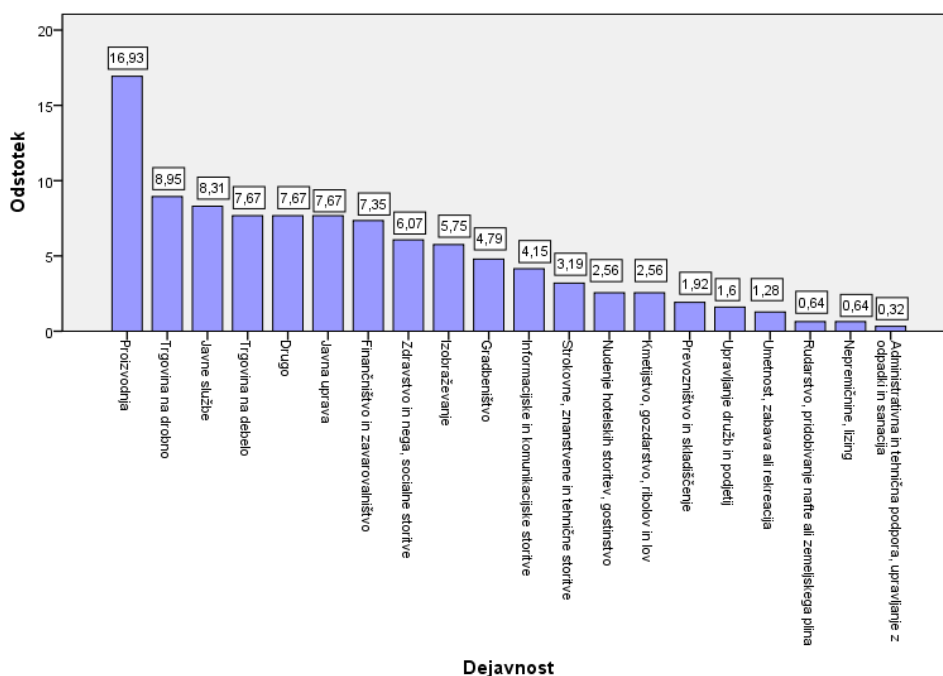
Najmlajši anketiranec je star 23 let in najstarejši 63 let. V vzorcu prevladujejo ljudje srednjih let, starih od 40 do 50 let je v vzorcu slabih 60 odstotkov. Na drugem mestu so starejši od 50 let (23,5%), sledijo jim stari od 30 do 40 let. Najmanj, zgolj 6,7%, je anketirancev starih do 30 let.

Slika 6: Izobrazbena struktura anketirancev v odstotkih



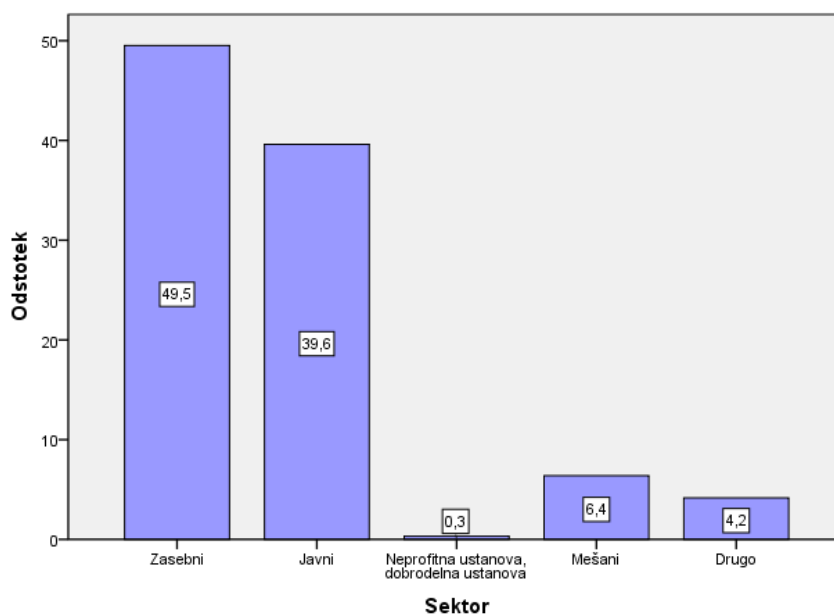
Največ anketirancev, in sicer 28,6 odstotkov ima srednješolsko izobrazbo, sledijo tisti z univerzitetno (18,7 odstotkov) in visokošolsko (16,8 odstotkov) izobrazbo, 13 odstotkov ima višješolsko in približno toliko (12,7 odstotkov) poklicno izobrazbo. Magisterij ima 5,7 odstotkov vprašanih, nekoliko manj jih ima osnovnošolsko izobrazbo (4,1 odstotka). Pričakovano je najmanj tistih, ki imajo doktorat (0,3 odstotka).

Slika 7: Struktura anketirancev glede na dejavnost v odstotkih



Največ vprašanih, 16,93 odstotkov, je zaposlenih v proizvodnji, sledijo zaposleni v trgovini na drobno (8,95 odstotkov) in javnih službah (8,31 odstotkov). Manj kot odstotek anketiranih je zaposlenih v dejavnostih, kot so: rudarstvo, pridobivanje nafte in zemeljskega plina (0,64 odstotka), nepremičnine in lizing (0,64 odstotka) ter v administrativni in tehnični podpori, upravljanju z odpadki in sanaciji.

Slika 8: Struktura anketirancev glede na sektor v odstotkih



Največ vprašanih, skoraj polovica vseh anketirancev, je zaposlenih v zasebnem sektorju, in sicer 49,5 odstotkov. 39,6 odstotkov jih je zaposlenih v javnem sektorju, 6,4 odstotke v mešanem. 4,2 odstotka anketirancev je izbralo možnost »drugo«. Le peščica, 0,3 odstotka, pa jih je zaposlenih v neprofitni ali dobrodelni ustanovi.

5 REZULTATI

5.1 Vpliv starosti na protejsko usmerjenost

Podatke smo analizirali s pomočjo programa SPSS. Hipotezo, da je komponenta samousmerjenosti najvišja pri ljudeh srednjih let, smo preverili z enosmernim ANOVA preiskusom in primerjali aritmetične sredine komponente po različnih starostnih razredih glede na Levinsonovo klasifikacijo starostnih obdobj. ANOVA ni pokazala statistične značilnosti ($p > 0,05$), zato hipoteze ne moremo niti potrditi niti ovreči.

Hipotezo, da se delovanje v skladu z lastnimi vrednotami povečuje, smo preverili s Pearsonovim koeficientom korelacije med komponentama protejske usmerjenosti in letnico rojstva. Rezultate prikazuje Tabela 3.

Tabela 3: Korelacija med starostjo in delovanjem v skladu z lastnimi vrednotami

Komponenta	Korelacija	Starost
Delovanje v skladu z lastnimi vrednotami	Pearsonova korelacija	,122*
	Sig. (2-stransko)	,030
	N	315

Legenda: *Korelacija je statistično značilna pri $p < 0.05$ level (2-stransko)

Stopnja značilnosti je manjša od 0,05, kar pomeni, da obstaja statistično značilna razlika. Pearsonov koeficient znaša 0,122, kar pomeni, da se z naraščajočo starostjo povečuje delovanje v skladu z lastnimi vrednotami, vendar je ta korelacija šibka. Hipotezo lahko potrdimo.

5.2 Vpliv spola na protejsko usmerjenost

Za preverjanje hipoteze o vplivu spola na protejsko usmerjenost smo uporabili test povprečnih vrednosti za neodvisna vzorca (angl. *independent samples test*). Dobljeni rezultati so v Tabeli 4.

Tabela 4: Test aritmetičnih sredin komponent protejske usmerjenosti moških in žensk

Komponenta	Spol	N	Povprečje	Stand. odklon	Stand. napaka Povprečja
Samousmerjenost	Ženski	201	3,2438	,80000	,05643
	Moški	112	3,5938	,73036	,06901
Delovanje v skladu z lastnimi vrednotami	Ženski	203	3,4655	,97178	,06821
	Moški	112	3,5045	,90169	,08520

Stopnja značilnosti je manjša od 0,05 pri komponenti samousmerjenost. Pri delovanju v skladu z lastnimi vrednotami ne obstaja statistično značilna razlika. Opazimo, da so moški bolj samousmerjeni kot ženske ($3,5938 > 3,2438$).

Hipoteze, da so ženske bolj protejsko usmerjene kot moški, torej ne moremo potrditi. Trdimo lahko, da so moški v povprečju bolj samousmerjeni. Za protejsko usmerjenost je potrebna relativno visoka raven obeh komponent - tako samousmerjenosti kot delovanja v skladu z vrednotami. Tretjo hipotezo ovržemo.

5.3 Vpliv protejske naravnosti na objektivno uspešnost

To hipotezo smo preverjali s pomočjo Pearsonovega koeficienta korelacije med komponentama protejske usmerjenosti ter spremenljivkama število napredovanj in stopnja dosežene hierarhije v organizaciji. Vrednosti koeficienta so predstavljene v Tabeli 5.

Tabela 5: Korelacija med komponentama protejske usmerjenosti in spremenljivkama objektivne uspešnosti

Komponenta	Korelacija	Število napredovanj	Stopnja dosežene hierarhije
Samousmerjenost	Pearsonova korelacija	,136*	,464**
	Sig. (2-stransko)	,016	,000
	N	311	312
Delovanje v skladu z lastnimi vrednotami	Pearsonova korelacija	,068	,095
	Sig. (2-stransko)	,228	,094
	N	313	314

Legenda: **Korelacija je statistično značilna pri $p < 0.01$ (2-stransko).

*Korelacija je statistično značilna pri $p < 0.05$ (2-stransko).

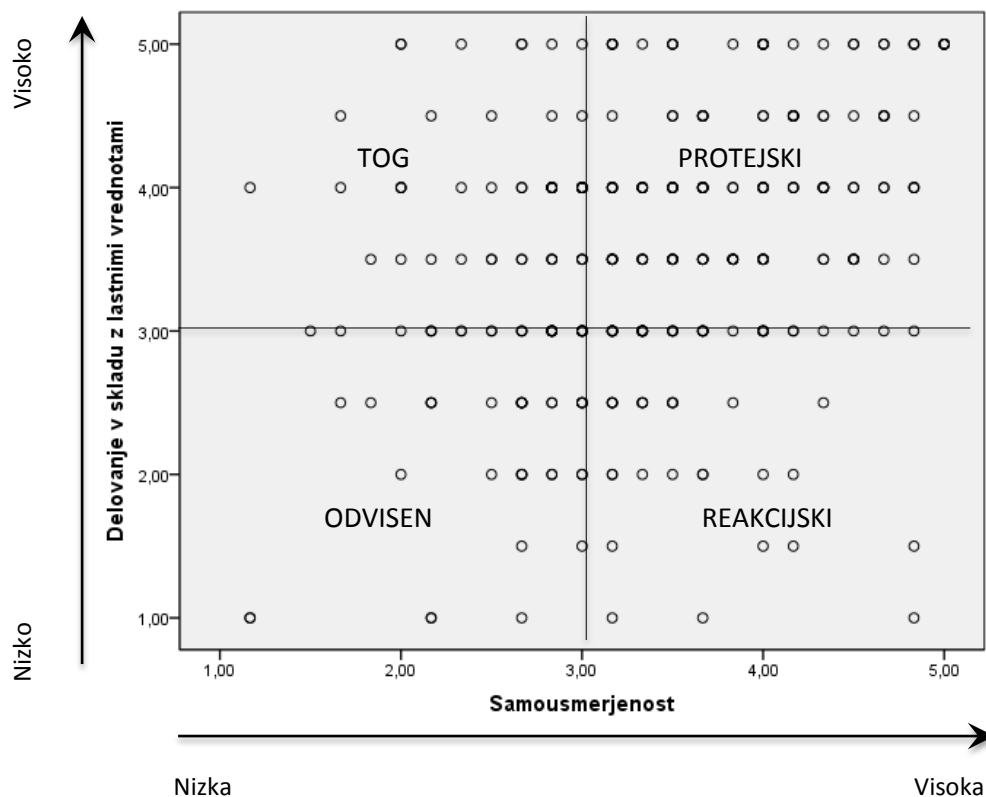
Statistično značilnost lahko potrdimo v primeru komponente samousmerjenost, v primeru druge komponente korelacija ni statistično značilna. Pearsonov koeficient znaša v primeru števila napredovanj 0,136. Trdimo lahko, da višja ko je samousmerjenost, višje je število napredovanj, vendar je ta povezava zelo šibka (med 0,1 in 0,3). V primeru stopnje hierarhije znaša Pearsonov koeficient 0,464. V povprečju torej obstaja srednje močna povezava med samousmerjenostjo in stopnjo hierarhije v organizaciji.

Hipoteze, da obstaja med protejsko naravnostjo in objektivno uspešnostjo pozitivna povezava ne moremo potrditi, saj povezave med komponento protejske kariere, ki se navezuje na vrednote, in objektivno uspešnostjo ne moremo potrditi. Ugotovili pa smo pozitivno povezanost med samousmerjenostjo in objektivno uspešnostjo.

5.4 Tipi kariernih orientacij

S pomočjo grafičnega prikaza (Slika 9) smo ponazorili porazdelitev povprečnih vrednosti odgovorov obeh komponent protejske usmerjenosti in predstavili štiri tipe kariernih orientacij glede na stopnjo samousmerjenosti in delovanja skladnega z lastnimi vrednotami.

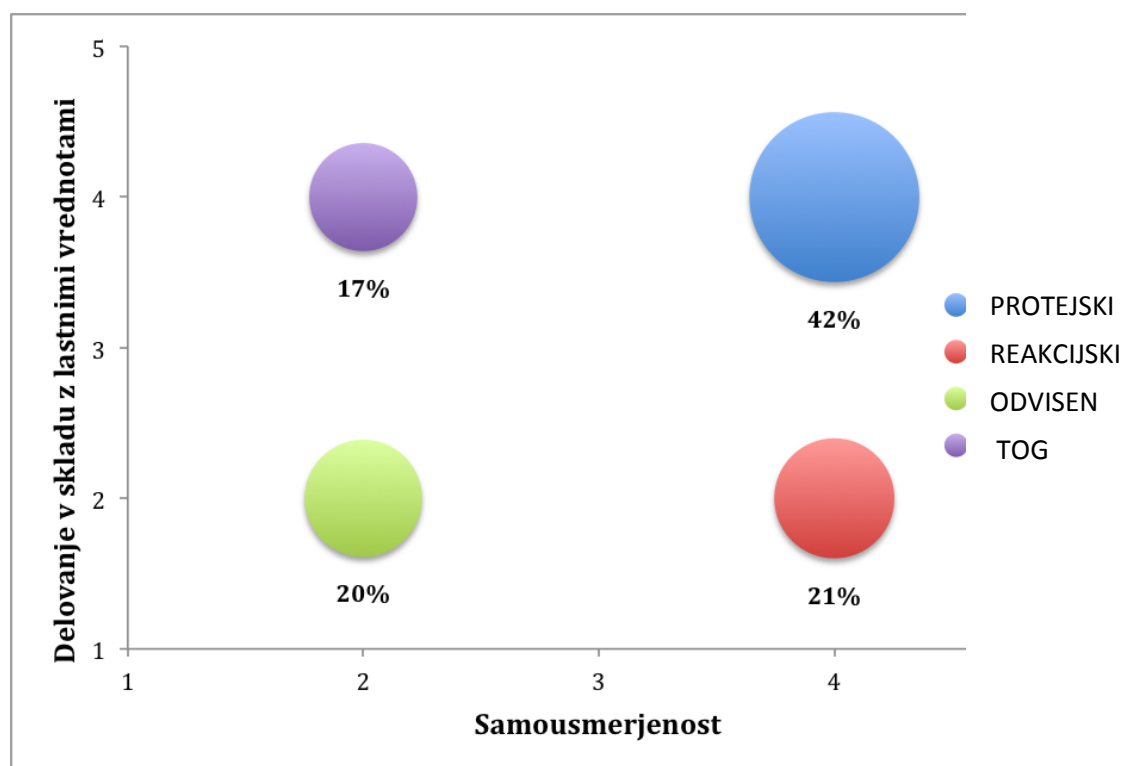
Slika 9: Grafični prikaz kariernih orientacij v prostoru glede na stopnjo samousmerjenosti in delovanja v skladu z lastnimi vrednotami*



Opomba: * Ena točka na sliki lahko zaznamuje več enot.

Anketiranci, katerih odgovori na vprašanja vsake izmed komponent dosegajo vrednosti v povprečju manjše ali enake 3, so bili identificirani kot takšni z odvisno karierno orientacijo. Tisti s povprečno vrednostjo komponente delovanje v skladu z vrednotami večjo od 3 in komponente samousmerjenost manjšo ali enako 3 so bili označeni s togo karierno orientacijo. Reakcijski so tisti, ki imajo vrednost samousmerjenosti nad 3 in delovanje v skladu z vrednotami manjše ali enako 3. Kot protejske smo označili tiste z relativno visokima vrednostma obeh komponent – na vprašanja o vsaki izmed komponent so v povprečju odgovorili z odgovorom večjim od 3. Delež ugotovljenih kariernih orientacij prikazuje Slika 10.

Slika 10: Deleži kariernih orientacij



Največ, 42% (131 oseb) anketiranih smo identificirali s protejsko karierno orientacijo. Med njimi je 17% oseb v celotnem vzorcu na komponenti protejske orientacije odgovorilo s Precej velja (vrednost 4 na Likertovi lestvici) do Popolnoma velja (vrednost 5) in jim lahko pripišemo višjo stopnjo protejske usmerjenosti. 21% (66 oseb) ima reakcijsko karierno orientacijo, nekoliko manj odvisno (20% oz. 63 oseb) in najmanj, 17% (53 oseb) toga karierno orientacijo.

5.5 Povezava protejske karierne usmernenosti in zadovoljstva z življenjem

Ker smo četrto hipotezo osnovali na temelju, da so zaposleni, ki dosegajo psihološki uspeh, torej protejski posamezniki bolj zadovoljni (to pa naj bi se posledično odražalo v večji produktivnosti in objektivni uspešnosti), smo želeli preveriti, ali to drži. Primerjali smo povprečne vrednosti trditve »Zadovoljen sem s svojim življenjem.«, merjene na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 7 (povsem se strinjam) glede na karierne orientacije oziroma tipe.

Potrdimo lahko, da je protejski posameznik najbolj zadovoljen s svojim življenjem izmed vseh kariernih tipov. Statistično značilnost, kot je razvidno iz Tabele 6, pa lahko potrdimo v primerjavi z odvisnim in togim kariernim tipom.

Tabela 6: Zadovoljstvo z življenjem glede na karierni tip

TIP		Razlika povprečij	Stand. napaka	Stat. značilnost	95% Interval zaupanja	
					Spodnja meja	Zgornja meja
Protejski	Tog	,437*	,152	,043	,01	,87
	Odvisen	,456*	,141	,014	,06	,85
	Reakcijski	,222	,140	1,000	-,17	,62

Legenda: * Razlika povprečij je statistično značilna pri $p < 0,05$.

5.7 Izstopajoče vrednote protejsko usmerjenih posameznikov

Za zmanjšanje dimenzije podatkov smo uporabili faktorsko analizo (metodo glavnih osi – PAF) Kaiser-Meyer-Olkinova mera (KMO) znaša 0,801 ($> 0,5$), kar pomeni, da je moč celotne povezanosti med spremenljivkami zadostna za uporabo faktorske analize. Iz spremenljivk Schwartzovega vprašalnika vrednot smo izločili štiri faktorje, s katerimi pojasnimo 41,161% variabilnosti podatkov (v Prilogi 10). Uporabili smo poševno, promax rotacijo, saj ocenjujemo, da so rotirani faktorji med seboj odvisni. Faktorje smo poimenovali: Varnost – enakopravnost, Priznanje, Užiti življenje in Svoboda - izvirnost. Njihovo strukturo po posameznih spremenljivkah prikazuje Tabela 7.

Tabela 7: Štirje faktorji Schwartzovega vprašalnika vrednot

	Faktor			
	1	2	3	4
Q6i: Pomembno ji je, da je skromna in ustrežljiva. Pozornost poskuša usmeriti stran od sebe.	<u>,647</u>	-,052	,139	-,179
Q6e: Pomembno ji je, da živi v varnem okolju. Izogiba se vsemu, kar bi lahko ogrozilo njeno varnost.	<u>,645</u>	,185	-,024	-,236
Q6p: Pomembno ji je, da se vedno vede primerno. Izogiba se početju, ki bi ga lahko drugi ocenili za napačnega.	<u>,628</u>	,322	-,166	-,106
Q6l: Pomembno ji je, da lahko pomaga ljudem okoli sebe. Rada skrbi za njihovo dobro počutje.	<u>,580</u>	-,095	,000	,243
Q6n: Pomembno ji je, da ji država zagotovi varnost pred vsemi grožnjami. Želi si močno državo, ki bo lahko zaščitila svoje državljane.	<u>,512</u>	,086	,035	-,022

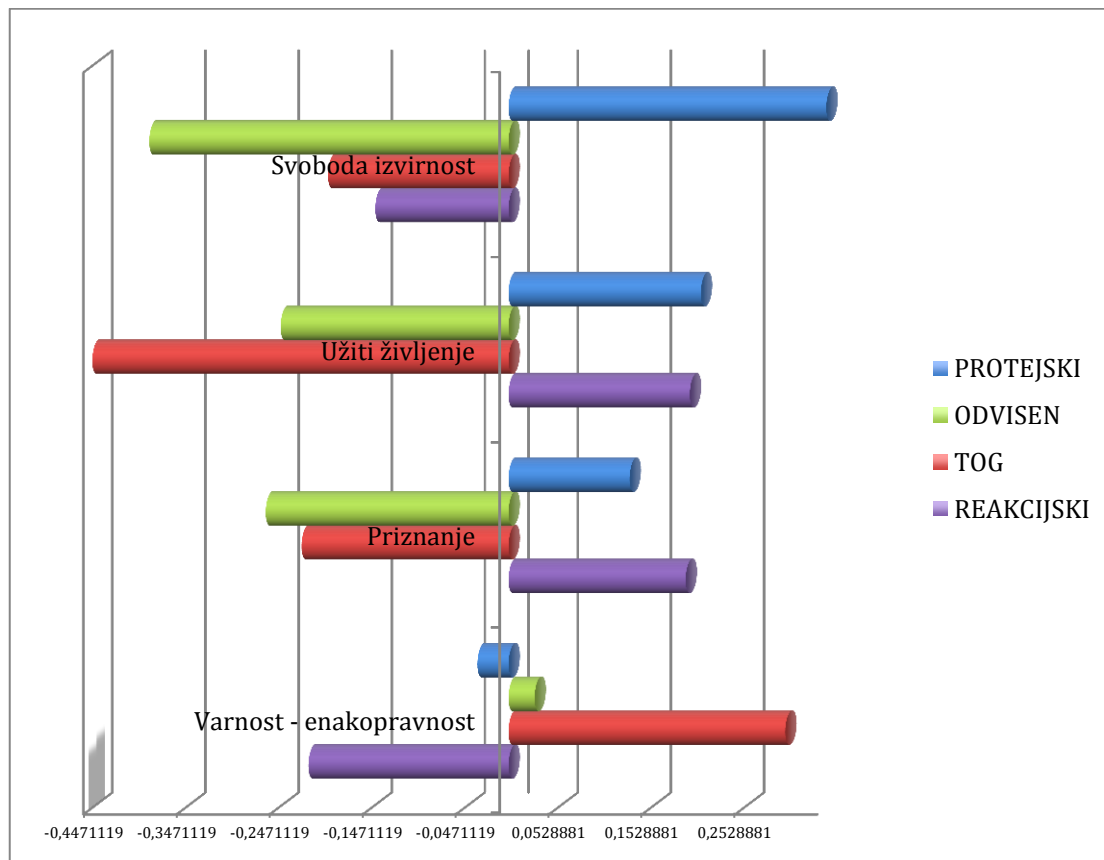
se nadaljuje

nadaljevanje

Q6t: Tradicija je zanjo pomembna. Skuša slediti običajem svoje družine ali vere.	<u>.462</u>	,173	-,165	,096
Q6c: Mnenja je, da bi morali biti vsi ljudje obravnavani enako. Verjame, da bi morali imeti v življenju vsi enake možnosti.	<u>.443</u>	-,206	,221	-,022
Q6h: Pomembno ji je, da lahko prisluhne ljudem, ki so drugačni od nje. Tudi ko se ne strinja z njimi, jih skuša razumeti.	<u>.438</u>	-,218	,105	,289
Q6r: Pomembno ji je, da je zvesta svojim prijateljem. Želi se posvetiti ljudem, ki so ji blizu.	<u>.423</u>	-,060	,118	,187
Q6q: Pomembno ji je, da jo drugi spoštujejo. Želi, da drugi počnejo tisto, kar ona reče.	-,045	<u>.625</u>	-,096	,243
Q6d: Pomembno ji je, da pokaže svoje sposobnosti. Želi, da je njeno delo občudovano.	-,010	<u>.607</u>	,178	,079
Q6m: Uspeh je zanjo pomemben. Upa, da bodo ljudje priznali njene dosežke.	,172	<u>.568</u>	,127	,176
Q6b: Biti bogata ji je pomembno. Želi imeti veliko denarja in dragih reči.	-,162	<u>.453</u>	,158	,113
Q6g: Verjame, da bi ljudje morali delati tisto, kar se jim reče. Misli, da bi ljudje morali slediti pravilom ves čas, tudi ko jih nihče ne nadzoruje.	,254	<u>.446</u>	,003	-,068
Q6u: Vsako priložnost izkoristi za zabavo. Pomembno ji je, da počne stvari, ki so ji v užitek.	,088	-,024	<u>.801</u>	-,144
Q6j: Pomembno ji je, da se ima dobro. Rada se razvaja.	,045	,190	<u>.748</u>	-,101
Q6o: Išče dogodivščine in rada tvega. Želi si razburljivega življenja.	-,154	,183	<u>.474</u>	,288
Q6a: Iskanje novih idej in biti kreativen ji je pomembno. Stvari rada dela na svoj originalen način.	-,073	,241	-,075	<u>.695</u>
Q6k: Pomembno ji je, da lahko sprejema o svojem delu lastne odločitve. Rada je samostojna in neodvisna od drugih.	-,062	,227	-,097	<u>.527</u>
Q6s Močno verjame, da bi ljudje morali skrbeti za naravo. Skrb za okolje je zanjo pomembna.	,439	-,136	-,159	<u>.484</u>
Q6f: Rada ima presenečenja in vedno išče nove stvari v življenju. Mnenja je, da je v življenju pomembno početi veliko različnih stvari.	,080	,042	,356	<u>.447</u>

Da bi ugotovili, katere vrednote so pomembne protejskemu posamezniku, smo opravili primerjavo odstopanj od povprečnih vrednosti pri vsakem izmed faktorjev glede na karijerne orientacije. Odstopanja nam ponazarja Slika 11.

Slika 11: Odstopanja od povprečnih vrednosti po faktorjih glede na karijerne orientacije



Legenda: Vrednosti na x osi se nanašajo na lestvico od -1 do 1.

Opazimo, da protejski tip od vseh ostalih najbolj izstopa v pozitivno smer pri svobodi in izvirnosti. Najnižjo vrednost pri tem faktorju opazno dosegajo tisti z odvisno karierno orientacijo. Druga najbolj pomembna komponenta za protejskega posameznika je užiti življenje, kjer opazimo približno enako vrednost tudi pri reakcijskem tipu. Tog tu izrazito izstopa v negativno smer. Na tretjem mestu po pomembnosti je protejskemu tipu prejeti priznanje, na zadnjem, četrtem pa varnost in enakopravnost. Ta največ pomeni togemu kariernemu tipu.

Test ANOVA je pokazal statistično značilne razlike v primeru prvih treh faktorjev, torej Svoboda-izvirnost, Užiti življenje in Priznanje. Test Bonferroni nam razkrije, da so razlike značilne zaradi naslednjih statistično značilnih razlik: v primeru Svobode-izvirnosti je vrednost protejskega tipa statistično značilno večja od vrednosti vseh ostalih, torej togega, odvisnega in reakcijskega; v primeru Užiti življenje velja, da je vrednost protejskega tipa večja od vrednosti togega in odvisnega ter vrednost reakcijskega večja od vrednosti togega; v primeru Priznanja pa sta protejski in reakcijski tip statistično značilno večja od odvisnega.

Nato smo preverili še, kako si sledijo karierni vidiki po pomembnosti, glede na posamezen karierni tip in kje obstajajo razlike med posamezniki s protejsko, odvisno, togo in reakcijsko karierno usmeritvijo.

S pomočjo faktorske analize, metode glavnih osi, smo iz prvotnih 52 spremenljivk izločili deset faktorjev, kot jih prikazuje Tabela 8. Mera KMO znaša 0,842, uporabljena je bila promax rotacija. Faktorje smo poimenovali: učenje/izzivi, odnosi, finančna preskrba, poslanstvo, prispevati drugim, ravnotežje delo-prosti čas, neodvisnost, napredovanje, ustvarjanje premoženja in pripadnost organizaciji.

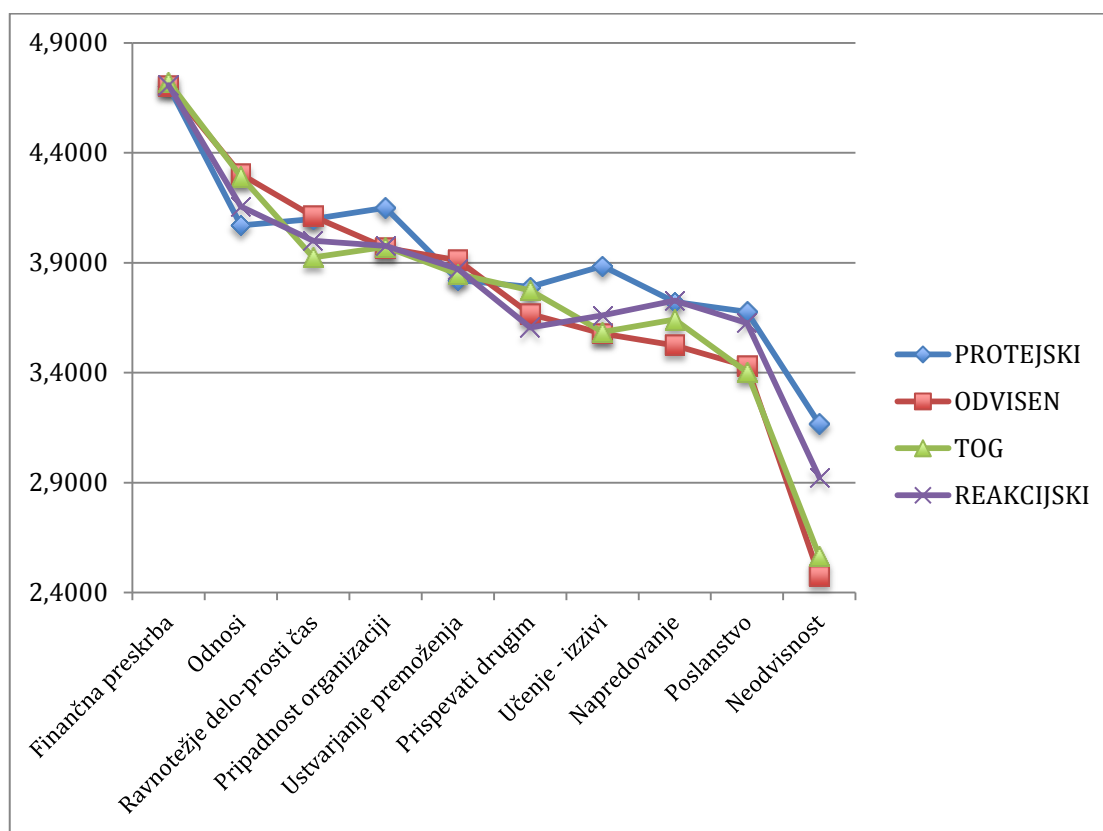
Tabela 8: Deset faktorjev vprašalnika o pomembnosti posameznega kariernega vidika

Učenje/izzivi	Odnosi	Finančna preskrba	Poslanstvo	Prispevati drugim	Ravnotežje delo-prosti čas	Neodvisnost	Napredovanje	Ustvarjanje premoženja	Pripadnost organizaciji
Q1_18 Opravljanje dela, ki ponuja priložnosti za učenje.	Q1_12 Prejemanje pozitivne povratne informacije od nadrejenih.	Q3_15 Zagotavljanje osnovnih potrebščin za življenje.	Q2_5 Izražanje mojega pravega jaz-a skozi mojo kariero.	Q3_13 Pomagati drugim.	Q3_11 Doseganje ravnotežja med delovnimi in ne-delovnimi aktivnostmi.	Q3_6 Biti lastnik svojega podjetja.	Q1_4 Prejemanje boljših delovnih zadoščitev.	Q1_8 Prejemanje finančnih spodbud, dodatnih ugodnosti ali bonusov.	Q2_17 Pomagati moji organizaciji, da je bolj uspešna.
Q1_15 Kontinuirano učenje skozi mojo kariero.	Q2_15 Imeti pozitivne odnose z nadrejenimi.	Q3_16 Biti sposoben finančno preskrbeti mojo družino.	Q2_6 Postati boljša oseba kot rezultat moje kariere.	Q3_12 Prispevanje k razvoju drugih.	Q3_10 Imeti čas za interese, ki niso povezani z delom.	Q1_11 Biti samozaposlen.	Q1_5 Doseganje višjega socialnega statusa kot rezultata moje kariere.	Q1_6 Ustvarjanje premoženja.	Q3_1 Občutenje pripadnosti moji organizaciji.
Q1_17 Pridobivanje delovnih spretnosti s formalnim izobraževanjem/usposabljanjem.	Q3_2 Imeti pozitivne odnose s kolegi.	Q3_17 Imeti finančno varnost.	Q2_7 Izpolnjevanje mojega »poslanstva« skozi kariero.						
Q2_11 Imeti službo, ki ponuja raznovrstne naloge.	Q2_14 Opravljanje dela, ki ne povzroča stresa ali tesnobe.								
Q2_1 Imeti priložnosti biti inovativen pri delovnih aktivnostih.									
Q2_2 Doživljanje izzivov pri mojem delu.									
Q1_16 Opravljanje dela, ki ponuja priložnosti za reševanje problemov.									

Pripadajoče spremenljivke smo faktorjem določili na podlagi kriterija vrednosti uteži posamezne spremenljivke nad 0,450 in nato faktorje za nadaljnje analize izračunali kot povprečja spremenljivk, ki jih določajo.

S spodnjega grafa (Slika 12) lahko razberemo, da se protejski posameznik od ostalih najbolj razlikuje v neodvisnosti in vidiku učenje/izzivi, zanimivo pa opazimo tudi nekoliko izstopajočo vrednost v pripadnosti organizaciji.

Slika 12: Pomembnost kariernih vidikov glede na karierno orientacijo



Legenda: Vrednosti na y osi se nanašajo na lestvico od 1 do 5.

S testom ANOVA lahko potrdimo statistično značilnost razlik v primeru vidikov učenje-izzivi in neodvisnost. Podrobnejši pogled s testom Bonferroni nam razkrije, da so razlike v obeh primerih signifikantne zaradi značilnih razlik v odnosih protejski-tog in protejski-odvisen.

Na podlagi splošnih povprečij ugotovljenih na vzorcu lahko rečemo, da Slovenci razvrščamo karierne vidike glede na pomembnost po naslednjem zaporedju: finančna preskrba, odnosi, ravnotežje delo-prosti čas, pripadnost organizaciji, ustvarjanje premoženja, prispevati drugim, učenje-izzivi, napredovanje, poslanstvo in neodvisnost.

6 DISKUSIJA

6.1 Glavne ugotovitve

Analiza je pokazala dokaj zanimive in pri nekaterih hipotezah presenetljive rezultate. **Prvo hipotezo smo potrdili**, kar pomeni, da se delovanje v skladu z lastnimi vrednotami z naraščajočo starostjo povečuje. Z naraščanjem starosti posameznik na osnovi akumulacije izkušenj izoblikuje jasnejšo in trdnejšo identiteto, motivacija po ohranitvi lastnih vrednot se poveča (Inceoglu et al., 2008), zato se bo lažje uprl pritiskom vrednot in idealov zunanjega okolja, ki se ne skladajo z njegovimi, pravi Ryff (1995).

Vendar pa smo ugotovili zgolj šibko korelacijo. Posameznik s starostjo izoblikuje jasnejše in globlje zasidrane vrednote, ki se odražajo v njegovem mnenju in stališčih ter po vsej verjetnosti tudi vedenju. Vendar pa ni nujno, da bo vedno tudi deloval v skladu z vrednotami. Človek ne deluje v skladu s svojimi vrednotami, ker se morda boji mnenj in obsojanj drugih, ki zagovarjajo drugačne vrednote, si s takšnim delovanjem povzroči finančno (ali drugo) škodo, ki lahko ogrozi njegove preživetvene potrebe, ali pa oceni previsok vložek energije, glede na pridobljene koristi, ki bi izhajale iz takšnega ravnanja (Warr, 2001).

Več informacij o tem, zakaj je korelacija zgolj šibka, nam morda lahko poda tudi primerjava povprečnih vrednosti delovanja v skladu z lastnimi vrednotami različnih starostnih skupin. Čeprav testa ANOVA za to spremenljivko ne moremo razlagati kot statistično značilnega, nam graf (Priloga 3) pokaže padec delovanja v skladu z vrednotami iz prehoda v mlajše odraslo obdobje v dobo ustalitve ali zasidranja ter iz prehoda v zrelo dobo v zrelo odraslost. Ta dva padca lahko torej vplivata na moč pozitivne korelacije med opazovanima spremenljivkama. Obdobje ustalitve ali zasidranja, ko zaposleni šteje med 33 in 40 let, lahko rečemo, da je obdobje aktivnega kreiranja kariere. Posameznik želi pokazati ves svoj potencial in se dokazati organizaciji za dosego višjega organizacijskega in socialnega položaja, kar pa lahko pomeni odrekovanja in postavljanje vrednot organizacije pred lastnimi vrednotami, ko govorimo o dejanjih in ravnanju. Čeprav morda ve, da to ni najpravičnejša pot, deluje v nasprotju s svojimi vrednotami. Morda da bi zagotovil materialne dobrine in pogoje za kreiranje družine ali vzdrževanje družine in prek doseganja objektivnega uspeha dokazal ljudem, katerih mnenje ceni, da je uspešen in bil s tem zaželen. Drugi padec v delovanju skladnem z lastnimi vrednotami lahko opazimo pri najstarejših ljudeh v vzorcu, ki se nahajajo v dobi zrele odraslosti in štejejo med 55 in 63 let. Logični vzrok lahko najdemo v Warrovem (2001) že omenjenem upadu energije, ki naj bi bil pri tej skupini še posebno izrazit, saj je posledica starosti. Četudi torej menimo, da bi bilo določeno ravnanje neskladno z našimi vrednotami, ocenimo, da bi bilo potrebno vložiti preveč truda in energije, da bi ravnali, kot mislimo, da je prav, zato se podredimo okolju.

Druge hipoteze ne moremo potrditi ali ovreči, saj rezultat ni statistično značilen. Ne moremo torej reči, da je komponenta samousmerjenosti najvišja pri ljudeh srednjih let. Da bi hipotezo preverili, smo anketirance združili v starostne razrede glede na Levinsonovo delitev življenjskih obdobj. Med razredi obstaja neenakomerna porazdelitev anketirancev, saj je v našem vzorcu občutno največ starih približno med 40 in 50 let. Zato sklepamo, da je lahko statistični neznačilnosti rezultat vzrok tudi ta metodološka ovira. Če bi želeli anketirance rangirati v razrede približno enake velikosti, bi bilo potrebno ljudi srednjih let razdeliti v dve skupini, skupaj z mladimi in starejšimi zaposlenimi, s čimer pa dobljeni rezultat ne bi bil smiselni, saj smo želeli preverjati samousmerjenost prav pri ljudeh srednje starosti.

Tretjo hipotezo smo ovrgli, kar pomeni, da ženske niso bolj protejsko usmerjene od moških. Hipotezo smo osnovali predvsem na predpostavki in raziskavah različnih avtorjev (npr. Inceoglu et al., 2008), da naj bi ženske bolj motivirale notranje vrednote kot moške, karierni uspeh pa naj bi presojale bolj na podlagi notranjih meril, kot sta osebna rast in

samoizpolnitev. Razlike med spoloma v samousmerjenosti naj ne bi obstajale (Segers et al., 2008). Z raziskavo smo ugotovili, da razlik, ki se nanašajo na delovanje skladno z vrednotami med spoloma ni, ugotovili pa smo, da so moški bolj samousmerjeni kot ženske.

Zakaj naj bi bili moški bolj samousmerjeni kot ženske, lahko morda povežemo z vlogami spolov. Kljub sodobnim časom lahko trdimo, da ženski še vedno pripadata vlogi matere in povečini tudi gospodinje, moški pa se lahko tako v večji meri posveti kreiranju svoje kariere. Čeprav nekateri avtorji izpostavljajo, da so si ženske zaradi ovir in razdeljenosti med vlogami postavile merila uspeha, ki izvirajo bolj iz notranjih vrednot kot moški (Inceoglu et al., 2008) ter presojujejo uspeh glede na težavnost doseganja neke pozicije (Poole & Langan-Fox, 1993), se zaradi večjih pomembnih vlog v življenju morda še vedno manj želijo posvečati karieri.

Njihova samousmerjenost je nemalokrat otežena tudi s strani delodajalcev, ki želijo nuditi široke možnosti zaposlenim, ki se v popolnosti predajajo delu. Zaradi povečanih odgovornosti v družinskem okolju, ki izvirajo iz materinstva, smo lahko namreč priča zmanjšanju produktivnosti na delovnem mestu (Budig & England, 2001).

Čeprav se ženske lahko odločijo za samousmerjeno ravnanje, imajo nemalokrat manj možnosti na izbiri, saj še vedno obstajajo tudi predsodki, zakaj so za določene pozicije ali poklice primernejši moški. Zaradi materinstva prihaja do manjšega kariernega vlaganja v takšne zaposlene kot tudi diskriminacije s strani vrstnikov, nadrejenih in potencialnih delodajalcev, pravijo Epstein, Seron, Oglenski, & Sauté (1999). Kot že omenjeno v diskusiji rezultatov tretje hipoteze, so tako morda zaradi zaznanih premajhnih koristi glede na vložek potrebne energije ženske manj motivirane ravnati samousmerjeno. Poleg tega zaznana diskriminacija ogrozi posameznikovo identiteto in se povezuje z zmanjšanimi kariernimi ambicijami, občutkom, da nismo izpolnili pričakovanj organizacije ali poklica in zmanjšanim zadovoljstvom s kariero (Blair-Loy, 2003; Settles, Cortina, Malley, & Stewart, 2006).

Kot zadnji razlog, ki se prav tako povezuje z razdelitvami vlog med spoloma, bi rada omenila hierarhijo v paru. Tistemu, čigar kariera se v partnerskem odnosu prioritizira, je omogočeno, da se osredotoči na uspeh v poklicnem okolju, ima več kariernih priložnosti, je bolj psihično vpleten v delo in se počuti bolj uspešnega od tistih, ki se jih ne prioritizira (Eby, 2001; Moen & Roehling, 2005; Pixley, 2008). Običajno pa se prioritizira moške.

Četrto hipotezo smo potrdili, kar pomeni, da med protejsko naravnostjo in objektivno uspešnostjo obstaja pozitivna povezava. Čeprav protejski posameznik uspeh pojmuje v dimenzijah doseganja psihološkega uspeha, torej občutka zadovoljstva, ki izhaja iz samouresničitve, smo predpostavili med protejsko naravnostjo in objektivnim uspehom pozitivno povezavo, saj naj bi bili zadovoljni in srečni zaposleni bolj produktivni. Da je protejski posameznik najbolj zadovoljen s svojim življenjem izmed vseh kariernih tipov, smo potrdili tudi z raziskavo.

Z analizo smo ugotovili, da so protejski posamezniki objektivno uspešni zaradi visoke komponente samousmerjenosti. Potrdimo lahko namreč pozitivno povezavo v primeru

komponente samousmerjenost. Višja ko je samousmerjenost, višje je število napredovanj in višja ko je samousmerjenost, višja je raven položaja, ki ga zaseda posameznik v organizaciji.

V besedah o socialni mreži in pogajalski moči se morda skriva odgovor, zakaj lahko potrdimo povezavo samo s komponento samousmerjenosti. Posameznik lahko deluje skladno s svojimi vrednotami in ceni lastno mnenje pred mnenjem ostalih, je psihološko uspešen in kot bolj srečen zaposleni tudi bolj produktiven, vendar ostaja vprašanje, ali dejansko uporabi svojo pogajalsko moč za doseg napredovanja ali višjega plačila in s tem objektivnega uspeha - ali bo proaktiven in unovčil svojo večjo uspešnost v primerjavi z ostalimi? Podjetja se namreč mnogokrat ne poslužujejo denarnih nagrad, povišic, napredovanj, če je posameznik bolj uspešen, pač pa se poslužijo mehkejših metod (pohvale ali priznanja), ki dokazano mnogokrat še učinkoviteje povečujejo zadovoljstvo zaposlenega. Napredovanja in višjega položaja v organizaciji ne moremo jemati kot samoumevni posledici večje uspešnosti oziroma produktivnosti zaposlenega, pač pa kot odvisna od posameznikovih pogajalskih zmožnosti za formalno priznanje v organizaciji, česar posledica je večinoma tudi boljši socialni status.

Poleg tega samousmerjeni posameznik nenehno in samoiniciativno išče priložnosti za razvojne možnosti. Če za razvojne možnosti ni poskrbljeno s strani organizacije, jih poišče sam. Prav iz komponente samousmerjenosti izhaja, da se posameznik zaveda, da je kariera v njegovi pristojnosti in ne pristojnosti organizacije in prevzema odgovornost za karierni napredek nase. Ne moremo torej reči, da doseganje psihološkega uspeha vodi v objektivni uspeh. Do tega bo lahko protejskega posameznika, ki deluje skladno s svojimi vrednotami, pripeljala samousmerjenost, samoiniciativnost in nenehno iskanje priložnosti za napredovanje.

V celotnem vzorcu smo identificirali kar 42 odstotkov ljudi s protejsko karierno orientacijo. Izmed tistih, ki smo jih označili za protejske, je 17 odstotkov ljudi, ki jim lahko pripišemo višjo stopnjo protejske usmertve. Izmed vseh faktorjev, oblikovanih na podlagi Schwartzovega vprašalnika vrednot, ugotavljamo, da protejskemu posamezniku največ pomenita svoboda in izvirnost, v tem močno izstopa tudi od ostalih kariernih tipov. Pomembno mu je, da lahko o svojem delu sprejema lastne odločitve, išče nove ideje in je originalen. Bolj kot ostalim kariernim tipom mu je pomembno tudi, da užije življenje. Išče dogodivščine in si želi razburljivega življenja. Sorodno tem ugotovitvam, smo ob proučitvi pomembnosti kariernih vidikov ugotovili pozitivna odstopanja od ostalih kariernih tipov v preferenci do učenja-izzivov in neodvisnosti. Naše ugotovitve se torej ujemajo z navedbami Halla (2002) o vrednotah svobode in rasti protejskega karierista. Na podlagi raziskave lahko ovržemo dvom o manjši preferenci po organizacijski pripadnosti takšnih posameznikov. Ugotovili smo, da med proučevanimi kariernimi tipi ne obstajajo razlike.

Reakcijsko orientacijo smo ugotovili pri 21 odstotkih ljudi. Pomeni, da so uspešni v prilagajanju novim situacijam v okolju, vendar pa pozabljajo zasledovati lastne vrednote. Kot smo ugotovili v raziskavi, takšnemu tipu največ izmed vseh kariernih tipov pomeni prejeti priznanje s strani drugih. Želijo, da je njihovo delo občudovano, da jih spoštujejo in upoštevajo njihova navodila. V to skupino sodi tudi pomembnost biti bogat in imeti veliko

denarja, kar bi lahko povezali z dejstvom, da reakcijski tip ne poseduje tako močnih lastnih vrednot, ki bi ga vodile, zato prevzema splošne vrednote današnje družbe. Organizacije mnogokrat vidijo takšne zaposlene kot »zveste vojake«, saj zaradi pomanjkanja sledenja lastnim vrednotam uspešno zasledujejo vrednote organizacije, vendar pa je lahko takšen zaposleni za organizacijo v vlogi vodje še posebno nevaren, pravita Briscoe in Hall (2006), saj mu primanjkuje vizije, potrebne za učinkovito vodenje.

Nasprotje reakcijskemu je tog karierni tip, takšnih smo identificirali najmanj, in sicer 17 odstotkov. Ti posamezniki imajo lasten vrednotni kompas, vendar so zaradi svoje nizke aktivnosti pri upravljanju s kariero manj uspešni prilagajati se spremembam v okolju. Skladno s povedanim ugotavljamo, da jim največ pomenita varnost in enakopravnost. V faktorju užiti življenje, ki vključuje užitek in željo po razburljivem življenju kažejo močno negativno odstopanje v primerjavi z ostalimi tipi. Pričakujemo lahko, da takšen zaposleni ne bo samoiniciativno iskal možnosti za karierno napredovanje, vendar morda njegove ambicije tudi niso visoke, saj sta mu pomembni skromnost in ustrežljivost ter se izogiba vsemu, kar bi lahko ogrozilo njegovo varnost.

Kar 20 odstotkov vprašanih smo razvrstili v skupino odvisnih, torej takšnih, ki ne delujejo v skladu s svojimi vrednotami niti niso aktivni v upravljanju s svojo kariero. Takšni zaposleni čakajo, da bodo ideje in priložnosti odkrite s strani drugih (Briscoe & Hall, 2006). Svoboda in izvirnost pri delu jim zato pomenita najmanj v primerjavi z ostalimi kariernimi tipi, kot potrjujemo tudi z rezultati naše raziskave, prav tako jim najmanj v primerjavi z ostalimi pomeni prejeti priznanje s strani drugih. Po eni strani je slednje lahko posledica odsotnosti komponente delovati v skladu s svojimi vrednotami, saj ne morejo iskati potrditve s strani drugih, da so ravnali prav, ko so delovali skladno s svojimi vrednotami, po drugi strani pa zaradi nizke samousmerjenosti občudovanja niti ne pričakujejo.

6.2 Implikacije za podjetja in posameznike

Ob proučitvi zaporedja pomembnosti različnih kariernih vidikov ugotavljamo, da Slovenci v povprečju še vedno pojmujejo karierni uspeh razmeroma klasično. Na prvem mestu je finančna preskrba, sledijo odnosi na delovnem mestu, ravnotesje delo-prosti čas, pripadnost organizaciji in ustvarjanje premoženja. V drugi polovici sledijo faktorji, ki jih lahko opredelimo kot pomembnejše za osebno rast in s tem premik k protejski karieri (z izjemo ravnotežja delo-prosti čas v prvem segmentu). To so: prispevati drugim, učenje-izzivi, napredovanje, uresničevanje poslanstva in izražanje pravega jaza prek kariere ter neodvisnost.

Globlji vpogled v rangiranje finančne preskrbe na prvo mesto bi nam omogočili podatki o finančnem stanju anketirancev, ki pa jih zaradi občutljivosti tematike nismo vključili v anketo. Novodobne kariere lahko proučujemo v razvitih okoljih, v katerih imajo ljudje zagotovljeno finančno preskrbo in zadovoljene osnovne preživetvene potrebe. Kljub odsotnosti podatkov o plači ocenjujemo, da je za takšen rezultat med zaposlenimi, ki so bili

vključeni v anketo, vzrok predvsem trenutno stanje negotovosti, ki je odraz krize in številnih odpuščanj.

Strinjamo se lahko, da nova pojmovanja kariere ustrezajo današnjemu nepredvidljivemu okolju nenehnih sprememb, vendar pa kljub prepričanju, da živimo v dobi nove kariere, realna slika ni tako vse spreminjajoča se. Tradicionalno pojmovanje kariernega uspeha je še vedno prisotno, opazimo pa lahko nekatere pomembne premike k novi karieri. Ravnotežje delo-prosti čas anketiranci razvrščajo na tretje mesto po pomembnosti v pojmovanju kariernega uspeha, kar jasno kaže na to, da novodobna kariera presega meje delovnega mesta. Razumevanje ravnalcev s človeškimi viri, da obstaja enačaja med tem ravnotežjem in kariernim uspehom je pomembno za uspeh organizacij, saj iz neravnovesja izhaja stres (Baruch, 2006), ki je ena izmed glavnih ovir pri doseganju učinkovitosti posameznikov in njihovih organizacij (Cartwright & Cooper, 1997). Z njim se povezujejo tudi zadovoljstvo s službo (Grandey, Cordeiro & Crouter, 2005), depresija in celo hipertenzija (Frone, Russell, & Cooper, 1997). Frone (2000) v svoji študiji poroča tudi, da je bila stopnja psihičnih motenj desetkrat večja pri tistih, ki so poročali o konfliktu med delom in družino. Izidi s psihičnimi in fiziološkimi boleznimi kot njihovimi posledicami so z vidika protejske kariere še posebno problematični, saj Maslow (1968) poudarja, da je samoaktualizacija mogoča samo pri zdravih posameznikih, ki imajo zadovoljene vse nižje potrebe od potrebe po rasti in samoaktualizaciji.

K večjemu ravnotežju med zasebnim in službenim življenjem lahko delodajalci prispevajo na različne načine, na primer s fleksibilnim delovnim časom, internim vrtcem za otroke ali nudenjem možnosti dela od doma. Te t.i. družinsko podpirne ugodnosti (angl. *family-supportive/friendly benefits, FSB*) (Allen, 2012), ki jih tudi v Sloveniji nudi vedno več podjetij in so postale tudi način širjenja ugleda, pa so le ena izmed vrst podpore, ki jo organizacije lahko ponudijo. Drugi pomemben tip je podpora nadrejenih. Ti lahko preprečijo ali otežijo izvajanje politike družinske podpore podjetja (npr. Brewer, 2000). Hammer, Kossek, Zimmerman in Daniels (2007) pri podpori nadrejenih izpostavijo štiri dimenzije, in sicer: čustveno podporo, instrumentalno podporo, vzorno vedenje in prepoznavanje strateške pomembnosti ravnotežja delo-družina. Kot tretji in zadnji tip, ki ga omenjamo, pa želimo izpostaviti nenapisana pravila, organizacijske norme, ki zaposlenim sporočajo, kakšna prioritizacija v razmerju delo-družina se pričakuje kljub družinsko podpornim ugodnostim, ki jih morda organizacija ponuja (Allen, 2012).

Da se pojmovanje kariernega uspeha spreminja, na prvi pogled ugotavljamo tudi na podlagi neprioritiziranja napredovanja v klasičnem smislu, ki smo ga merili s spremenljivkama "prejemanje boljših delovnih zadolžitev" in "doseganje boljšega socialnega statusa". Postavki, ki se nanašata na napredovanje po organizacijski in družbeni lestvici, najdemo šele proti koncu lestvice, kaj nam pomeni karierni uspeh. Vendar pa zanimivo in nekoliko kontradiktorno ugotavljamo tudi, da je denar kot vrednota rangiran relativno visoko na lestvici. Ustvarjanje premoženja, skupaj s prejemanjem finančnih spodbud, dodatnih ugodnosti in bonusov najdemo na petem mestu, pred na primer pomembnostjo učenja in izzivov ter uresničevanjem poslanstva skozi kariero. Iz tega lahko sklepamo, da višjega

dohodka ne povezujemo nujno z napredovanjem in prejemanjem boljših zadolžitev, ki običajno prinašajo tudi večje odgovornosti. Bolj nam pomeni izkaz kariernega uspeha ustvarjeno premoženje in prejemanje finančnih spodbud kot pa prejemanje boljših delovnih zadolžitev in doseganje boljšega socialnega statusa. Čeprav bi si želeli reči, naj bo nizko rangiranje slednjega signal organizacijam, da klasični načini finančnega nagrajevanja (ki se običajno odražajo v napredovanju po piramidi podjetja) niso več ustrezno motivacijsko sredstvo, na podlagi rezultatov tega ne moremo trditi.

Če si protejske kariere želimo ali ne, je takšna kariera eden izmed najinovativnejših pristopov, ki povzema idejo o novem kariernem sistemu (Baruch, 2006) in v katero nas potiskajo ekonomske, tehnološke in družbene spremembe. Da bi uspeval v takšnem okolju, mora svoj del odgovornosti s samousmerjenostjo in oblikovanjem jasnih vrednot prevzeti posameznik, vendar pri tem nikakor ne smemo spregledati pomembne vloge organizacij, saj se nove kariere ne morejo uspešno razvijati v klasičnih, togih kariernih sistemih. Organizacije naj bodo »omogočevalci uspešne kariere in ne poveljniki, ki premikajo šahovske figure po igralni plošči« (Baruch, 2006, str. 130). Dobile so novo, pomembno vlogo v managementu kariere – omogočiti, razvijati in zagotavljati zaposljivost, saj varnosti zaposlitve ne morejo več nuditi (Baruch, 2006). Kot dober primer lahko navedemo rotacije med delovnimi mesti ali napotitve v tujino, urejene s strani podjetja. Zaposleni, izpostavljeni drugačnim situacijam, nalogam ali kulturam imajo tako dobre možnosti razvijanja prilagodljivosti in s tem svoje konkurenčne prednosti.

Ob ugotovljenem sorazmerno visokem deležu odvisnih (20%) in togih (17%) posameznikov lahko potrdimo, da organizacije v vlogi ravnalcev s karierami, tudi v klasičnem smislu, še vedno potrebujemo. Strinjamo se lahko z Baruchovim (2006) prepričanjem, da je resnica o upravljanju s kariero nekje med tradicionalnim in modernim konceptom. Zaradi prisotnosti različnih kariernih tipov velja še poseben fokus na individualno obravnavo in načrtovanje posameznikove kariere v organizaciji. Ravnalci s človeškimi viri naj identificirajo, kakšna vloga bi posamezniku ustrezala in kakšne so njegove ambicije ter na podlagi tega izberejo primerne sisteme motivacije in razvijanja človeških virov.

6.3 Omejitve in prihodnje raziskovanje

Nenazadnje omenimo še omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskovanje. Ob ugotovljenem relativno visokem odstotku protejske usmerjenosti je potrebno poudariti, da so anketiranci podali subjektivne zaznave samih sebe. Delovanje v skladu z lastnimi vrednotami in samousmerjenost lahko ocenimo kot nekaj, kar današnja družba pojmuje kot zaželeno, zato, kot pravi teorija socialne identitete (Tajfel & Turner, 1986), obstaja večja verjetnost težnje posameznikov prepoznati se kot člani takšne skupine. Ker hkrati tudi pri protejskih posameznikih ugotavljamo relativno klasično pojmovanje kariernega uspeha, se postavlja vprašanje, ali delovati v skladu z lastnimi vrednotami v primeru protejskega posameznika lahko pomeni tudi delovati v skladu s tradicionalnimi vrednotami, kot so status, plača in moč, »ki jih oseba neodvisno (v protejskem duhu) posvoji za svoje« (Briscoe, 2006, str. 650) in ne

pomeni nujno zasledovanja notranjih vrednot. Poudarjamo, da je potrebno pri ugotavljanju protejske usmerjenosti upoštevati njeno zveznost, torej da je nekdo bolj ali manj protejsko usmerjen. Za potrebe raziskave smo na podlagi Briscoejeve in Hallove (2006) razdelitve na štiri karierne orientacije določili, da lahko komu pripišemo protejsko usmeritev, ko dosega vrednosti obeh komponent protejske usmerjenosti večje od 3, na merski lestvici od 1 do 5 (kot npr. tudi Andersen in Gustschin (2013) v svoji raziskavi). Pojmovanje kariernega uspeha in delež protejske usmerjenosti smo proučili v trenutnem časovnem preseku. Za boljše razumevanje omenjenih pojavov, zlasti njune dinamike skozi čas, bi bilo potrebno dobljene rezultate primerjati s časovno starejšimi rezultati, vendar pa koncepta protejske kariere in pojmovanja kariernega uspeha v slovenskem prostoru še nista bila proučevana.

Zanimivo bi bilo ugotoviti, ali se nivo protejske usmerjenosti razlikuje glede na dejavnost organizacije, saj organizacije privabljajo in izbirajo takšne zaposlene, ki ustrezajo dejavnosti, zlasti njeni dinamiki (Segers et. al, 2008). Obstajale naj bi tudi razlike v protejski naravnosti glede na sektor. McDonald, Brown in Bradley (2005) ugotavljajo, da je klasična kariera prisotna še zlasti v javnem sektorju. Čeprav fenomen protejske kariere vzbuja vse večje zanimanje med raziskovalci zadnjih dvajset let, se večina raziskav osredotoča na preučevanje povezav med protejsko kariero in učinki na posameznika, še vedno pa primanjkuje empiričnih dokazov o prednostih takšne usmeritve zaposlenih za organizacije. Da bi torej spodbudili organizacije, ne le podjetja, pač pa tudi izobraževalne institucije in državo k ustvarjanju okolja, ki podpira tašno usmeritev, ugodno za posameznika, menim, da bi bilo v prihodnje potrebno predstaviti empirične dokaze o ugodnih vplivih protejske kariere za organizacije.

SKLEP

Hall je že leta 1976 govoril o protejski karieri. Leta 1996 jo je preroško napovedal kot kariero enaindvajsetega stoletja. Če se je v preteklosti varnost zaposlitve zdela logična, danes ni več tako. V turbulentnem, hitro se spreminjajočem se okolju in trgu dela, kjer ponudba in povpraševanje nikakor nista v ravnovesju, je posameznik primoran zavestno upravljati s svojo kariero.

Katere so ključne kompetence za razvoj protejske karierne usmeritve posameznika, lahko povzamemo v tri ključna področja – “vedeti zakaj”, “vedeti kako” in “vedeti koga”. Prvo se nanaša na poznavanje samega sebe, raziskovanje lastne identitete in posedovanje jasnih vrednot ter predstavlja temelj protejske usmeritve. Vrednote posamezniku predstavljajo vodilo pri kariernih odločitvah in upravljanju lastne kariere, vendar pa številni posamezniki opravijo kritično samorefleksijo in doživijo kristalizacijo vrednot šele ob prelomnih življenjskih dogodkih, poudarjajo avtorji. Čeprav tematika delovanja v skladu z lastnimi vrednotami in protejske karierne usmeritve postaja v enaindvajsetem stoletju vedno bolj proučevana in je termin vedno bolj aktualen, se zdi, da se pomembnosti uporabe v praksi, pa čeprav ravno od tam izhaja, ne poudarja dovolj glasno. Ljudje se šele ob več nesrečnih odločitvah, izkustvu stresa in nesreče odločijo, da je čas za spremembe in prave odločitve.

“Vedeti kako” je naslednja pomembna kompetenca in pomeni posedovati spretnosti in znanja pomembna za našo kariero. Ta znanja vključujejo znanja o nas samih, saj protejski posameznik ohranja zaposljivost zaradi prilagodljivosti, ki mu jo omogočajo znanja o tem, kako se učiti in spoznavati samega sebe. Zadnja pomembna kompetenca je “vedeti koga” in poudarja pomen socialnega omrežja. To je za razvoj protejske usmeritve ključno, saj predstavlja izvor novih informacij, razmerij, izkušenj in s tem varnosti, saj se protejski posamezniki pri oblikovanju svoje karierni prihodnosti in pri upravljanju kariere zanašajo nase in ne na zaposlujočo organizacijo.

Zasledovanje takšne karierni usmeritve posamezniku prinaša pomembne koristi, kot na primer občutenje zadovoljstva, psihičnega zdravja in uspeha, saj uspeh pojmuje v smislu psihološkega uspeha, ki je v primerjavi z zunanjim uspehom lažje dosegljiv tudi v objektivno manj ugodnih okoljih. Poznavanje lastne identitete mu skupaj s komponento samousmerjenosti omogoča učinkovito prilagajanje spremembam, novim nalogam in vlogam. Slednje ga vodi v doseganje in ohranjanje konkurenčne prednosti na trgu dela, zaradi doseganja zaposljivosti v vsakem trenutku pa varnost zaposlitve pri trenutnem delodajalcu zanj ni več tako pomembna, kar je v današnjem času negotovih zaposlitev pomembno.

Iz protejske kariere izhajajo pomembne prednosti tudi za organizacije, saj podpira premik od psihološke pogodbe, ki je dolgoročna in relacijska, h kratkoročni in transakcijski in tako omogoča organizacijam večjo prilagodljivost. Posamezniki s protejsko usmeritvijo so v organizacijah dragocen človeški vir, saj so zaradi prilagodljivosti bolj uspešni v okolju vedno novih informacij in nalog (DiRenzo, 2010). Tip zaposlenega, ki je sposoben neodvisnega razmišljanja in proaktivnega delovanja, bo v organizacijah vedno bolj iskan, saj je rutinskih nalog v delovnem okolju vse manj (Briscoe et al., 2010). Še zlasti so takšne lastnosti pomembne za zaposlene v vlogah vodij. Protejske vodje podrejeni zaznavajo kot učinkovite vodje (Briscoe et al., 2010), kar je lahko pomembno tudi za organizacijsko identifikacijo zaposlenih (Wayne, Shore & Liden, 1997), iz katere izhajajo številne prednosti za organizacije.

Z raziskavo smo preučili vplive različnih spremenljivk na protejsko karierno usmeritev in predstavili tematiko protejske kariere, ki pri nas še ni bila proučevana. V povezavi z njo smo proučili, kako posamezniki pojmujejo karierni uspeh, saj kljub pomembnosti takšnih informacij za oblikovanje praks ravnanja z ljudmi pri delu to področje v slovenskem prostoru še ni bilo raziskovano. Ugotovili smo, da v Sloveniji glede na karierno orientacijo prevladujejo posamezniki s protejsko karierno usmeritvijo, vendar pa karierni uspeh Slovenci še vedno pojmujejo razmeroma klasično. O vzrokih za takšen rezultat razpravljamo v diskusiji. Kot izstopajoči vrednoti protejskih posameznikov lahko označimo svobodo in užiti življenje. Pomembno jim je, da lahko o svojem delu sprejemajo lastne odločitve, iščejo nove ideje in so originalni. Želijo si dogodivščin in razburljivega življenja. Opazili smo tudi pozitivna odstopanja od ostalih kariernih tipov v preferenci do učenja, izzivov ter neodvisnosti, kar podpira teorijo. Na podlagi raziskave lahko ovržemo dvom o manjši preferenci po organizacijski pripadnosti, saj smo ugotovili, da med proučevanimi kariernimi

tipi ne obstajajo razlike. Potrdimo pa lahko, kot dokazujejo tudi obstoječe raziskave, da so protejsko usmerjeni posamezniki izmed vseh kariernih tipov najbolj zadovoljni s svojim življenjem.

Rezultati so pokazali, da se delovanje v skladu z lastnimi vrednotami z naraščajočo starostjo povečuje, kar potrjuje tezo, da s starostjo posameznik izoblikuje jasnejšo in trdnejšo identiteto, zato se lažje upre pritiskom in idealom zunanjega okolja, ki se ne skladajo z njegovimi. Ker je korelacija zgolj šibka, sklepamo, da dejavniki, kot so na primer strah pred sodbami drugih ali ocenjen previsok vložek energije glede na pridobljene koristi kljub morda jasno izoblikovanemu mnenju in stališčih, vplivajo na to, da vedenje ni vedno odraz naših prepričanj in vrednot. V nasprotju s postavljeno hipotezo, da so ženske bolj protejsko naravnane, saj naj bi bolj sledile svojim notranjim vrednotam kot moški, smo ugotovili, da razlik, ki se nanašajo na delovanje skladno z vrednotami, med spoloma ni, ugotovili pa smo, da so moški bolj samousmerjeni kot ženske. Vzrok za to povezujemo z vlogami spolov. Ženski še vedno pripadata vlogi matere in povečini tudi gospodinje, zato se zaradi obstoja več pomembnih vlog v življenju morda še vedno manj želijo posvečati karieri. Zaradi odsotnosti z dela prihaja do manjšega vlaganja v takšne zaposlene, saj želijo delodajalci naložiti sredstva v zaposlene, ki se v popolnosti predajajo delu. Čeprav se ženske lahko odločijo za samousmerjeno delovanje, imajo nemalokrat manj možnosti na izbiri, saj še vedno obstajajo predsodki in stereotipi o neprimernosti določenih vlog za ženske. Zaznana diskriminacija pa vpliva na znižanje kariernih ambicij. Povezavo s samousmerjenostjo smo ugotovili tudi v primeru objektivne uspešnosti. Protejski posamezniki dosegajo večjo objektivno uspešnost prav zaradi svoje samousmerjenosti. Sklepamo, da napredovanja in višjega položaja v organizaciji ne moremo jemati kot samoumevni posledici večje uspešnosti zaposlenega, pač pa kot odvisna od njegovih pogajalskih zmožnosti za formalno priznanje in proaktivnosti.

Glede na rezultate raziskave lahko zaključimo, da novodobne kariere kljub njihovi aktualnosti klasične kariere še niso izpodrinile. Upoštevajoč relativno visok odstotek tistih s togo in odvisno karierno orientacijo, ki niso samousmerjeni akterji v upravljanju s svojo kariero, lahko rečemo, da ljudje še vedno pričakujemo organizacijski karierni management, vendar pa ugotavljamo, da Slovenci visoko cenimo lastnost nove kariere, kot je na primer ravnotežje med delom in družino. Organizacije naj ustvarjajo okolje in možnosti za razvoj protejske usmeritve ter prispevajo k izboljšanju ravnovesja med delom in družino z različnimi družinsko podpornimi ugodnostmi, kot sta na primer fleksibilni delovni čas ali možnost dela od doma, podpora nadrejenih in organizacijskimi normami. Naj omogočajo, razvijajo in zagotavljajo zaposljivost svojih zaposlenih z razvijanjem kulture učenja, saj ne glede na odpor zaposlenih do sprememb in negotovega okolja, takšna karierna orientacija bolje ustreza današnjemu okolju in trendom razvoja. Hkrati pa naj se zavedajo, da si številni zaposleni, kljub prednostim morda ne želijo protejske karierne usmeritve. Zaradi prisotnosti različnih kariernih tipov, velja še posebno poudariti individualno obravnavo pri načrtovanju posameznikove kariere v organizaciji ter opredeliti vloge in cilje, ki ustežajo posameznikovim vrednotam, osebnosti in ambicijam.

LITERATURA IN VIRI

1. Allen, T.D. (2012). The work and family interface. V S. W. J. Kozlowski (ur.), *The Oxford Handbook of Organizational Psychology* (str. 1163-1198). Oxford; New York : Oxford University Press.
2. Andresen, M., & Gustschin, T. (2013, August). *Volunteering Abroad – A Career-Related Analysis of of Self-Initiated Development Aid Workers*. Paper presented at the Academy of Management Meeting, Boston, USA.
3. Arnold, J., & Cohen, A. (2008). The psychology of careers in industrial and organizational settings: A critical but appreciative analysis. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 23, 1-43.
4. Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 295-306.
5. Arthur, M.B., Claman, P.H., & DeFillippi, R.J. (1995), “Intelligent enterprise, intelligent careers”. *Academy of Management Executive*, 9(4), 7-20.
6. Arthur, M. B., Inkson, K., & Pringle, J. K. (1999). *The new careers: Individual action and economic change*. London: Sage.
7. Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177–202.
8. Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. Oxford: Oxford University Press.
9. Augoustinos, M. & Walker, I. (1996). *Social cognition*. London: SAGE Publications.
10. Ballout, (2009). Career commitment and career success: moderating role of self-efficacy. *Career Development International*, 14(7), 655-670.
11. Barker, J., & Kellen, J. (1998). *Career planning: A developmental approach*. Englewood Cliffs: PrenticeHall.
12. Baruch, Y. (2004). *Managing careers: Theory and practice*. Glasgow, England: Pearson Education
13. Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16(2), 125-138.
14. Beck, J. K. (2003). Independent workforce theory: Implications for HRD. *Human Resource Development International*, 6(1), 21-41.
15. Becker, G.S. (1993). *Human Capital: a Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.). Chicago: University of Chicago Press.
16. Bird, A. (1996). Careers as repositories of knowledge: considerations for boundaryless careers. V M. B. Arthur & D. M. Rousseau (ur.), *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era* (str. 150-168). New York: Oxford University Press.
17. Blair-Loy, M. (2003). *Competing devotions: Career and family among women executives*. Boston: Harvard University Press.

18. Brewer, A. M. (2000). Work design for flexible work scheduling: Barriers and gender implications. *Gender, Work, and Organization*, 7, 33-44.
19. Briscoe, H. P. (2006). Protean career. V H.J. Greenhaus & A.G. Callanan (ur.), *Encyclopedia of career development* (str. 649-652). Thousand Oaks: Sage.
20. Briscoe, J. P. & Finkelstein, L. M. (2009). The “new career” and organizational commitment: Do boundaryless and protean attitudes make a difference? *Career Development International*, 14(3), 242–260.
21. Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (1999). Grooming and picking leaders using competency frameworks: Do they work? An alternative approach and new guidelines for practice. *Organizational Dynamics*, 28(2), 37–52.
22. Briscoe, H. P., & Hall, D. T. (2002, August). *The Protean orientation: creating the adaptable workforce necessary for flexibility and speed*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Denver, CO.
23. Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2005). *Protean and boundaryless career assessment collection*. Boston: Unpublished, copyrighted scale collection.
24. Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4-18.
25. Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 30–47.
26. Briscoe, J. P., Hall, D. T., & Mayrhofer, W. (2012). *Careers Around the World. Individual and Contextual Perspectives*. New York: Routledge.
27. Briscoe, J.P., Henagan, S.C., Burton, J.P. & Murphy, W.M. (2012). Coping with an insecure employment environment: The differing roles of protean and boundaryless career orientations. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 308-316.
28. Briscoe, J.P., Hoobler, J.M., & Byle, K.A. (2010). Do “protean” employees make better leaders? The answer is in the eye of the beholder. *The Leadership Quarterly*, 21, 783-795.
29. Budig, M. J., & England, P. (2001). The wage penalty for motherhood. *American Sociological Review*, 66(2), 204–225.
30. Burke, R.J. (2001). Managerial women’s career experiences, satisfaction and well-being: A five country study. *Cross Cultural Managemet*, 8(3), 117-133.
31. Callanan, G.A. (2003). What price career success. *Career development international*, 8(3), 126- 133.
32. Caprara, G. V., & Cervone, D. (2003). A conception of personality for a psychology of human strengths: Personality as an agentic, self-regulation system. V L. G. Aspinwall & U. M. Staudinger (ur.), *A psychology of human strengths* (str. 61-74). Washington: American Psychological Association.
33. Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1997). *Managing workplace stress*. London: Sage.
34. Cheney, G. (1983). On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification. *Communication Monographs*, 50, 342-362.

35. Cheramie, R. A., Sturman, M. C., & Walsh, K. (2007). Executive career management: Switching organizations and the boundaryless career. *Journal of Vocational Behaviour*, 71, 359–374.
36. Colvin, C. R., & Block, J. (1994). Do positive illusions foster mental health? An examination of the Taylor and Brown formulation. *Psychological Bulletin*, 116, 3-20.
37. Colvin, C. R., Block, J., & Funder, D. C. (1995). Overly positive self-evaluations and personality: Negative implications for mental health. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 1152-1162.
38. Cooper, C. L. (2005). The future of work: Careers, stress and well-being. *Career Development International*, 10(5), 396–399.
39. De Bruin, G.P., & Buchner, M. (2010). Factor and item response theory analysis of the protean and boundaryless career attitude scales. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-11.
40. DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 307–324.
41. DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1996). Boundaryless contexts and careers: A competency-based perspective. V M. B. Arthur, & D. M. Rousseau (ur.), *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era* (str. 116-131). New York: Oxford University Press.
42. De Vos, A. & Soens, N. (2008). Protean attitude and career success: the mediating role of self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 449-456.
43. DiRenzo, M. S. (2010). An Examination of the Roles of Protean Career Orientation and Career Capital on Work and Life Outcomes. Najdeno 12. junija 2013 na spletnem naslovu http://dspace.library.drexel.edu/bitstream/1860/3378/1/DiRenzo_Marco.pdf
44. Dutton, J. E., Dukerich, J.M. & Harquail, C.V. (1994). Organizational image and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
45. Eby, L. T. (2001). The boundaryless career experiences of mobile spouses in dual-earner marriages. *Group & Organization Management*, 26(3), 343–368.
46. Eby, L., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 689-708.
47. Epstein, C. F., Seron, C., Oglensky, B., & Sauté, R. (1999). *The part-time paradox: Time norms, professional life, family, and gender*. New York: Routledge.
48. Erikson, E. (1980). *Identity and the Life Cycle*. New York: Norton.
49. Fletcher, J.K. (1996). A relational approach to the protean worker. V D.T. Hall and Associates (ur.), *The Career is Dead : Long Live the Career*, (str.37-52). San Francisco: Jossey-Bass.
50. Forret, M.L. & Dougherty, T.W., (2004). Networking behaviors and career outcomes: Differences for men and women? *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 419-437.
51. Frone, M.R. (2000). Work-family conflict and employee psychiatric disorders: The national comorbidity survey. *Journal of Applied Psychology*, 85, 888-895.

52. Frone, M.R., Russell, M., & Cooper, M.L. (1997). Relation of work-family conflict to health outcomes: A four-year longitudinal study of employed parents. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 325-335.
53. Gallup, G. G., Jr. (1979). *Self-recognition in chimpanzees and man: A developmental and comparative perspective*. New York: Plenum Press.
54. Grandey, A.A., Cordeiro B.L. & Crouter, A.C. (2005). A longitudinal and multi-source test of the work-family conflict and job satisfaction relationship. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 305-323.
55. Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Santa Monica: Goodyear.
56. Hall, D.T. (1996a). Protean careers of the 21st century. *Academy of management Executive*, 10(4), 8-15.
57. Hall, D.T. (1996b). *The career is dead – long live the career*. San Francisco: Jossey-Bass.
58. Hall, D. (2002). *Careers in and out of organisations*. Thousand Oaks: Sage.
59. Hall, D.T. (2004). The protean career: a quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1-13.
60. Hall, D.T., & Chandler, D.E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 155–176.
61. Hall, D. T., & Mirvis, P. H. (1996). The new protean career: psychological success and the path with a heart. V D.T., Hall (ur.), *The career is dead-long live the career* (str. 15-45). San Francisco: Jossey Bass.
62. Hall, D. T., & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, Winter, 22–37.
63. Hamachek, D. (2000). Dynamics of Self-Understanding and Self-Knowledge: Acquisition, Advantages, and Relation to Emotional Intelligence. *Journal of Humanistic Counseling, Education and Development*, 38(4), 230-242.
64. Hammer, L.B., Kossek, E.E., Zimmerman, K., & Daniels, R. (2007). Clarifying the construct of family-supportive supervisory behaviors (FSSB): A multilevel perspective. V P.L. Perrewe & D.C. Ganster (ur.), *Exploring the work and non-work interface: Research in occupational stress and well being* (Vol. 6, str. 165-204). Oxford: Elsevier.
65. Hansen, L.S. (1997). *Integrative Life Planning: Critical tasks for career development and changing life patterns*. San Francisco: Jossey-Bass.
66. Hirsch, P. (1987). *Pack your own parachute*. Reading: Addison-Wesley.
67. Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park: Sage.
68. Hofstede, G. (1983). National cultures in four dimensions: A research based theory of cultural differences among nations. *International Journal of Management and Organization*, 8(2), 46-74.
69. Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage.
70. Hofstede, G. (2005). *Culture and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.

71. *The Hofstede Center*. Najdeno 13. junija 2013 na spletnem naslovu <http://geert-hofstede.com/sweden.html>
72. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
73. Inceoglu, I., Segers, J., Bartram, D., & Vloeberghs, D. (2008, April). *Age differences in work motivation*. Paper presented at the 23rd Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Francisco, CA.
74. Inkson, K. (2004). Careers and organisations: A figure - ground problem. *Journal of Management and Organization*, 10(1), 1-13.
75. Jackson, T. (2002). *International HRM. A cross-cultural approach*. London: Sage.
76. Jacobsen, J. P., & Levin, L. M. (1995). Effects of intermittent labor force attachment on women's earnings. *Monthly Labor Review*, 118(9), 14-19.
77. Johns, G. (1999). A multi-level theory of self-serving behavior in and by organizations. *Research in Organizational Behavior*, 21, 1-38.
78. Judge, T.A., Cable, D.M., Boudreau, J.W. & Bretz, R.D. (1995). An empirical investigation of the predictors of the executive career success. *Personnel Psychology*, 48(3), 485-520.
79. Judiesch, M. K., & Lyness, K. S. (1999). Left behind? The impact of leaves of absence on managers' career success. *Academy of Management Journal*, 42(6), 641-651.
80. Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 440-458.
81. Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
82. Kasser, T. (2002). *The high price of materialism*. Cambridge: MIT.
83. Kasser, T., Koestner, R., & Lekes, N. (2002). Early family experiences and adult values: A 26-year, prospective longitudinal study. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 410-422.
84. Kasser, T., & Ryan, R. M. (1993). A dark side of the American dream: Correlates of financial success as a central life aspiration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 410-422.
85. Kasser, T., & Ryan, R. M. (1996). Further examining the American dream: Differential correlates of intrinsic and extrinsic goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 280-287.
86. Kasser, T., & Ryan, R. M. (2001). Be careful what you wish for: Optimal functioning and the relative attainment of intrinsic and extrinsic goals. V P. Schmuck & K. M. Sheldon (ur.), *Life goals and well-being: Towards a positive psychology of human striving* (str. 116-131). Goettingen: Hogrefe & Huber.
87. Kasser, T., Ryan, R. M., Zax, M., & Sameroff, A. J. (1995). The relations of maternal and social environments to late adolescents' materialistic and prosocial values. *Developmental Psychology*, 31(6), 907-914.
88. Kegan, R. (1994). *In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life*. Cambridge: Harvard University Press.

89. Kelly, G. (1955). *The psychology of personal constructs* (Vol. 1 in 2). New York: Norton.
90. Kilby, R.W. (1993). *The study of human values*. Lanham: University Press of America.
91. King, Z. (2004). Career self-management: Its nature, causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 112-133.
92. Kossek, E. E., Roberts, K., Fisher, S., & Demarr, B. (1998). Career self-management: A quasi-experimental assessment of the effects of a training intervention. *Personnel Psychology*, 51, 935-962.
93. Kuijpers, M. A. C. T., Schyns, B., & Scheerens, J. (2006). Career competencies for career success. *The Career Development Quarterly*, 55, 168–178.
94. Lawrence, B. S. (1984). Age grading: The implicit organizational timetable. *Journal of Organizational Behavior*, 5(1), 23-35.
95. Lado, A. A., Boyd, N.G., & Wright, P. (1992). A competency-based model of sustainable competitive advantage: toward a conceptual integration. *Journal of Management*, 18, 77-91.
96. Lantseva, T. V. (2010). The relationship of self-knowledge and personal development: The philosophical and historical aspects. *Education and Science Without Borders*, 2, 88-91.
97. Las Heras, M. (2009). *Psychological Career Success, Preferred Success Set and its Dynamism Over Time* (doktorska disertacija). Boston: Boston University.
98. Levinson, D. J. (1977). The mid-life transition a period in adult psychosocial development. *Psychiatry*, 40, 99–112.
99. MacDermid, S.M., Dean Lee, M., Buck, M. & Williams, M.L. (2001). Alternative work arrangements among professionals and managers: rethinking career development and success. *Journal of Management Development*, 29 (4), 305-317.
100. Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.
101. Maslow, A. H. (1968). *Toward a Psychology of Being*. New York: D. Van Nostrand Company.
102. Maurer, T. J. (2001). Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development. *Journal of Management*, 27, 123–140.
103. Mbetse, D. J. (2002). *The development of an intervention strategy for career education in Bushbuckridge* (unpublished master's thesis). Pretoria, South Africa, University of Pretoria.
104. McDonald, P., Brown, K., & Bradley, L. (2005). Have traditional career paths given way to protean ones? Evidence from senior managers in the Australian public sector. *Career Development International*, 10(2), 109–129.
105. Mead, M. (1972). *Culture and commitment*. St.Albans: Panther
106. Mezirow, J. (1990). How critical reflection triggers transformative learning. V J. Mezirow (ur.), *Fostering Critical Reflection in Adulthood: A Guide to Transformative and Emancipatory Learning*, (str. 1-20). San Francisco: Jossey-Bass.

107. Mirvis, P. H., & Hall, D. T. (1996a). New organizational forms and the new career. V D. T. Hall, & Associates (ur.), *The career is dead-long live the career: A relational approach to careers* (str.72-101). San Francisco: Jossey-Bass.
108. Mirvis, P.H., & Hall, D.T. (1996b). Psychological success and the boundaryless career. V M.B. Arthur, & D.M. Rousseau (ur.), *The boundaryless career* (str. 237-255). New York: Oxford University Press.
109. Moen, P., & Roehling, P. (2005). *The career mystique*. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
110. Moore, D.P. and Buttner, E.H. (1997). *Women entrepreneurs: Moving beyond the glass ceiling*. Thousand Oaks: Sage.
111. Musek, J. (1982). *Osebnost*. Ljubljana: DDU Univerzum.
112. Musek, J. (1995). *Ljubezen, družina, vrednote*. Ljubljana: Educy.
113. Musek, J. (2000). *Nova psihološka teorija vrednot*. Ljubljana: Educy in Inštitut za psihologijo osebnosti.
114. Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367–408.
115. Olson, J. E., & Frieze, I. H. (1989). Job interruptions and part-time work: Their effects on MBAs' income. *Industrial Relations*, 28(3), 373–386.
116. Orpen, C. (1994). The effects of organizational and individual career management on career success. *International Journal of Manpower*, 15(1), 27–37.
117. Parker, H., & Arthur, M. B. (2000). Careers, organizing, and community. V M. A. Peiperl, M. B. Arthur, R. Goffee, & T. Morris (ur.), *Career frontiers: New conceptions of working lives* (str. 99-121). Oxford: Oxford University Press.
118. Pixley, J. E. (2008). Life course patterns of career-prioritizing decisions and occupational attainment in dual-earner couples. *Work and Occupations*, 35(2), 127–163.
119. Poole M.E. , Langan-Fox J., & Omodei M.(1993) Contrasting subjective and objective criteria as determinants of perceived career success. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 66(1), 39-54.
120. Poole M.E., & Langan-Fox J. (1992a) Role Reward and Role Stress in Managerial and Professional Women. *Psychological Reports*, 71, 851-854.
121. Poole M.E. & Langan-Fox, J. (1992b) Conflict in Women's Decision-Making about Multiple Roles. *Australian Journal of Marriage and Family*, 13(1), 2-18
122. Poole, M.E., & Langan-Fox, J. (1993). Contrasting subjective and objective determinants of career success: a longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(1), 39-55.
123. Protean. (b.l.) V *Meriam-Webster Online Dictionary*. Najdeno 12. marca na spletni strani <http://www.merriam-webster.com/dictionary/protean>
124. Ragins, B. R. (1989). Barriers to mentoring: the female manager's dilemma. *Human Relations*, 42, 1-22.
125. Ragins, B. R. (1997). Diversified mentoring relationships in organizations: a power perspective. *Academy of Management Review*, 22, 482-521.

126. Raider, H. J., & Burt, R. S. (1996). Boundaryless careers and social capital. V M. B. Arthur, & D. M. Rousseau (ur.), *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era* (str. 187-200). New York: Oxford University Press.
127. Reitman, F. & Schneer, J.A. (2003). The promised path: a longitudinal study of managerial careers. *Journal of Managerial Psychology*, 18(1), 60-75.
128. Reitman, F., & Schneer, J. A. (2005). The long-term negative impacts of managerial career interruptions: A longitudinal study of men and women MBAs. *Group & Organization Management*, 30(3), 243–262.
129. Rettew, J. G. (2009). Adaptability. V S. J. Lopez (ur.), *The encyclopedia of positive psychology, volume I (A-M)* (str. 10-13). Malden: Blackwell Publishing Ltd..
130. Russo, J. E. and Schoemaker, P. J. H., (1992). Managing Overconfidence. *Sloan Management Review*, Winter, 7-18.
131. Ryff, C. D. (1995). Psychological well-being in adult life. *Current Directions in Psychological Science*, 4, 99–104.
132. Ryff, C. D., & Baltes, P. B. (1976). Value transitions and adult development in women: The instrumentality–terminality hypothesis. *Development Psychology*, 12, 567–568.
133. Sargent, L.D. & Domberger, S.R. (2007). Exploring the development of a protean career orientation: values and image violations. *Career Development International*, 12(6), 545-564.
134. Schied, F. M. (2003). Adult Education and the "New Work Order": An examination of learning and the management of knowledge in the workplace. Najdeno 15.februarja 2013 na spletnem naslovu <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:TybSVXtP710J:citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download%3Fdoi%3D10.1.1.203.5063%26rep%3Drep1%26type%3Dpdf+Adult+Education+and+the+%22New+Work+Order%22:+An+examination+of+learning+and+the+management+of+knowledge+in+the+workplace.&cd=1&hl=sl&ct=clnk&client=safari>
135. Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. V M. Zanna (ur.), *Advances in experimental social psychology* (Vol.25, str. 1-65). New York: Academic Press.
136. Schwartz, S.H. & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550-562.
137. Segers, J., Inceoglu, I., & Vloeberghs, D. (2008). *Protean and boundaryless careers: A study on potential motivators*. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 212-230.
138. Self-knowledge. (b.l.) V Meriam-Webster Online Dictionary. Najdeno 18.junija 2013 na spletni strani <http://www.merriam-webster.com/dictionary/self-knowledge>
139. Settles, I. H., Cortina, L. M., Malley, J., & Stewart, A. J. (2006). The climate for women in academic science: The good, the bad, and the changeable. *Psychology of Women Quarterly*, 30(1), 47–58.
140. Sheldon, K. M., & Kasser, T. (1998). Pursuing personal goals: Skills enable progress, but not all progress is beneficial. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 1319–1331.

141. Sheldon, K. M., & Kasser, T. (2001). Getting older, getting better? Personal strivings and personality development across the life- course. *Developmental Psychology*, 37, 491–501.
142. Sheldon, K. M., Arndt, J., & Houser-Marko, L. I (2003). In search of the organismic valuing process: The human tendency to move towards beneficial goal choices. *Journal of Personality*, 71, 835-869.
143. Short, D., & Opengart, R. (2001, February-March). *Free agent learners: The new career model and its impact on HRD*. Paper presented at the Academy of Human Resource Development, Tulsa, OK.
144. Spivey, C. (2005). Time off at what price? The effects of career interruptions on earnings. *Industrial & Labor Relations Review*, 59(1), 119–140.
145. Sullivan, S. E., & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 19–29.
146. Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542-1571.
147. Sullivan, S. E., Martin, D. F., Carden, W. A., & Mainiero, L. A. (2003). The road less traveled: How to manage the recycling career stage. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(2), 34–42.
148. Super, D. E. (1957). *The psychology of careers*. New York: Harper & Row.
149. Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories: Studies in social psychology*. New York: Cambridge University Press.
150. Tajfel, H. & Turner, J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. V S. Worchel & W.G. Austin (ur.), *Psychology of intergroup relations* (2nd ed.) (str. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.
151. Taylor, P. (2006). Employment initiatives for an ageing workforce in the EU15. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Najdeno 21.1.2013 na spletnem naslovu <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0639.htm>
152. Truty, D. (2003), “Challenging the Lure of the Protean Career”. *2003 Midwest Research to Practice conference in Adult, Continuing, and Community Education*, Ohio, Oktober 8-10, str. 216-222.
153. Turban, D. B., & Dougherty, T. W. (1994). Role of protégé personality in receipt of mentoring and career success. *Academy of Management Journal*, 37, 688–702.
154. Valcour, M. & Ladge, J. J. (2008). Family and career path characteristics as predictors of women’s objective and subjective career success: Integrating traditional and protean career explanations. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 300-309.
155. Valcour, M., Bailyn, L., & Quijada, M. A. (2007). Customized careers. V H. P. Gunz & M. A. Peiperl (ur.), *Handbook of career studies* (str. 188–210). Newbury Park: Sage.
156. Vec, T. (2007). Teoriji socialne identitete in samokategorizacije. *Psihološka obzorja*, 16(1), 75-89.

157. Volmer, J., & Spurk, D. (2011). Protean and boundaryless career attitudes: relationships with subjective and objective career success. *Journal for Labour Market Research*, 43, 207-218.
158. Walker, B.A. (1996). The value of diversity in career self-development. V D.T. Hall and Associates (ur.), *The Career is Dead : Long Live the Career*, (str. 265-277). San Francisco: Jossey-Bass.
159. Warr, P. (2001). Age and work behaviour: Physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits and motives. *International Review of Industrial and Organizational psychology*, 16, 1–36.
160. Warr, P., & Birdi, K. (1998). Employee age and voluntary development activity. *International Journal of Training and Development*, 2(3), 190–204.
161. Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader–member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82–111.
162. Wilensky, H.L. (1960). Work, careers and social integration. *International Social Science Journal*, 12(4), 543-74.
163. Williams, C. (1992). The glass escalator: Hidden advantages for men in the »female« professions. *Social Problems*, 39, 253–267.
164. Yang, J., McCrae, R. R., & Costa, P. T. Jr., (1998). Adult age differences in personality traits in the United States and the People's Republic of China. *Journal of Gerontology: Psychological Sciences*, 53, 375–383.
165. Zagoršek, H. & Štemberger, M. (2005). Kultura in njen vpliv na poslovanje podjetij. V J. Prašnikar & A. Cirman (ur.), *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost* (str. 57-84). Ljubljana : Časnik Finance.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik za merjenje protejske karierne usmerjenosti	1
Priloga 2: Postavke za merjenje pojmovanja kariernega uspega.....	2
Priloga 3: Delovanje v skladu z lastnimi vrednotami glede na življenjska obdobja.....	4

Priloga 1: Vprašalnik za merjenje protejske karierne usmerjenosti

Tabela 1: Vprašalnik za merjenje protejske karierne usmerjenosti

1. Če za razvojne možnosti ni poskrbljeno s strani mojega podjetja, jih poiščem/a sam/a.
2. Sam/a sem odgovoren/a za uspeh ali neuspeh v moji karieri.
3. Nasploh imam zelo neodvisno kariero, ki jo usmerjam sam/a.
4. Svoboda pri izbiri karierne poti je zame ena izmed najpomembnejših vrednot.
5. Moja kariera je v moji pristojnosti.
6. Konec koncev je napredek moje kariere odvisen od mene
7. Ko gre za mojo kariero, sem precej »samosvoj/a«.
8. V preteklosti sem se zanašal/a večinoma nase, ko je bilo potrebno poiskati novo službo.
9. Mojo kariero usmerjam sam/a, bolj v skladu z mojimi osebnimi kot pa delodajalčevimi prioritetami
10. Ni mi pomembno, kako drugi ocenjujejo odločitve, ki jih sprejemam v moji karieri.
11. Najbolj pomembno mi je, kako jaz doživljam moj karierni uspeh, in ne kaj o tem menijo drugi.
12. Če v podjetju od mene zahtevajo, naj storim nekaj, kar je v nasprotju z mojimi vrednotami, se bom ravnal/a po svoji vesti.
13. Kar sam/a ocenjujem kot dobro in prav za mojo kariero, je pomembnejše od tega, kar kot takšno ocenjuje moje podjetje.
14. Ko me je v preteklosti moje podjetje prosilo, naj storim nekaj, s čimer se nisem strinjal/a, sem deloval/a v skladu s svojimi vrednotami.

Postavke 1-8 merijo komponento samousmerjenosti, postavke 9-14 pa delovanje v skladu z lastnimi vrednotami.

Vir: J. P. Briscoe, & D.T. Hall, Protean and boundaryless career assessment collection, 2005.

Priloga 2: Postavke za merjenje pojmovanja kariernega uspega

Tabela 2: Postavke za merjenje pojmovanja kariernega uspeha

1 Napredovanje na višje pozicije.
2 Uživanje in zabava tekom moje kariere.
3 Občutenje sreče kot rezultata moje kariere.
4 Prejemanje boljših delovnih zadolžitev.
5 Doseganje višjega socialnega statusa kot rezultata moje kariere.
6 Ustvarjanje premoženja.
7 Dobro opravljanje mojih delovnih nalog.
8 Prejemanje finančnih spodbud, dodatnih ugodnosti ali bonusov.
9 Izpolnjevanje zahtev dela mojega delovnega mesta.
10 Prejemanje pozitivne povratne informacije od strank.
11 Biti samozaposlen.
12 Prejemanje pozitivne povratne informacije od nadrejenih.
13 Doseganje finančne neodvisnosti.
14 Biti zmožen vplivati na druge.
15 Kontinuirano učenje skozi mojo kariero.
16 Opravljanje dela, ki ponuja priložnosti za reševanje problemov.
17 Pridobivanje delovnih spretnosti s formalnim izobraževanjem/ usposabljanjem.
18 Opravljanje dela, ki ponuja priložnosti za učenje.
19 Imeti priložnosti biti inovativen pri delovnih aktivnostih.
20 Doživljanje izzivov pri mojem delu.
21 Pridobivanje delovnih spretnosti z neformalnim učenjem.
22 Imeti bogatejšo življenjsko izkušnjo kot rezultat moje kariere.
23 Izražanje mojega pravega jaz-a skozi mojo kariero.

se nadaljuje

nadaljevanje

24 Postati boljša oseba kot rezultat moje kariere.
25 Izpolnjevanje mojega »poslanstva« skozi kariero.
26 Imeti pozitiven vpliv na širšo družbo.
27 Prejemanje pozitivne povratne informacije od kolegov.
28 Imeti varno zaposlitev.
29 Imeti službo, ki ponuja raznovrstne naloge.
30 Imeti svobodo in prosto izbiro pri tem, kako izvajati svoje delo.
31 imeti odgovornosti pri delu.
32 Opravljanje dela, ki ne povzroča stresa ali tesnobe.
33 Imeti pozitivne odnose z nadrejenimi.
34 Imeti možnost delati celotno delovno dobo pri enem podjetju.
35 Pomagati moji organizaciji, da je bolj uspešna.
36 Občutenje pripadnosti moji organizaciji.
37 Imeti pozitivne odnose s kolegi.
38 Imeti obvladljiv obseg dela.
39 Imeti pozitivne odnose s strankami.
40 Prejemanje formalnega priznanja.
41 Biti lastnik svojega podjetja.
42 Kot rezultat kariere za seboj zapustiti boljše ljudi in napredek.
43 Kontinuirano služenje več in več denarja.
44 Doseganje zadovoljujočega ravnotežja med delovnim in družinskim življenjem.
45 Imeti čas za interese, ki niso povezani z delom.
46 Doseganje ravnotežja med delovnimi in ne-delovnimi aktivnostmi.
47 Prispevanje k razvoju drugih.

se nadaljuje

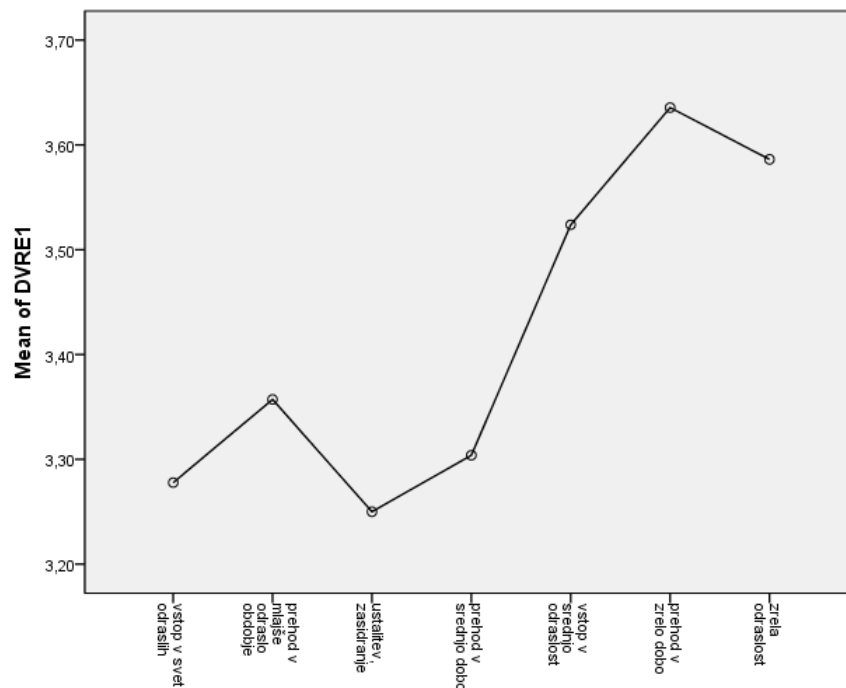
nadaljevanje

48 Pomagati drugim.
49 Imeti kariero v kateri vidim smisel in pomen.
50 Zagotavljanje osnovnih potrebščin za življenje.
51 Biti sposoben finančno preskrbeti mojo družino.
52 Imeti finančno varnost.

Vir: J. P. Briscoe, D. T. Hall, & W. Mayrhofer, *Careers Around the World. Individual and Contextual Perspectives*, 2012.

Priloga 3: Delovanje v skladu z lastnimi vrednotami glede na življenjska obdobja

Slika 1: Delovanje v skladu z lastnimi vrednotami glede na življenjska obdobja



Legenda: Mean of DVRE1 pomeni aritmetično sredino komponente Delovanje v skladu z lastnimi vrednotami. Vrednosti na osi y se nanašajo na lestvico od 1 do 5.

Opomba: Rezultat ni statistično značilen.