

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

JERNEJA KOZMI

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
NAČRTOVANJE KARIERE:
TEORETIČNI OKVIR IN PRIMERI

Ljubljana, februar 2008

JERNEJA KOZMI

IZJAVA

Študentka Jerneja Kozmi izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Katje Katarine Mihelič, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 5.2.2008

Podpis: _____

Kazalo

1. UVOD	1
2. ZNAČILNOSTI KARIERE	2
2.1. Opredelitve pojma kariera.....	2
2.2. Oblike kariere	6
2.2.1. Birokratska, profesionalna in podjetniška kariera	6
2.2.2. Notranja in zunanja kariera	7
2.2.3. Horizontalna in vertikalna kariera	7
2.2.4. Tipi kariere po Driverju	7
2.3. Psihološka pogodba.....	8
3. PREGLED TEORIJ NA PODROČJU KARIERE	9
3.1. Statične teorije razvoja kariere	10
3.1.1. Teorija potez in faktorjev (Parsonsova teorija).....	10
3.1.2. Teorija prilagoditve delu	11
3.1.3. Teorija potreb.....	11
3.2. Razvojne teorije.....	11
3.2.1. Teorija zaposlitvenih možnosti.....	12
3.2.2. Teorija razvoja kariere kot uresničevanje koncepta o sebi.....	12
3.2.3. Teorije razvoja odraslih	13
3.2.3.1. Levinsonova teorija.....	13
3.2.3.2. Teorija življenjskih dogodkov.....	14
3.2.3.3. Teorija spolnih razlik.....	14
3.3. Teorije učenja	14
3.3.1. Teorija socialnega učenja	15
3.3.2. Kolbova teorija učnih stilov.....	15
3.4. Tipološke teorije	16
3.4.1. Teorija osebnosti (teorija Johna Hollanda).....	17
3.4.2. Teorija kariernih sider.....	18
3.5. Novejše teorije o karieri	21
3.5.1. Teorija spoznavno-informacijskega postopka	21
3.5.2. Holistični model poklicne in življenjske izbire.....	21
4. NAČRTOVANJE KARIERE V PODJETJU	22
4.1. Metodologija načrtovanja karier.....	25
4.1.1. Nosilci načrtovanja kariere.....	25
4.1.2. Postopek načrtovanja kariere	26
4.1.3. Orodje in pripomočki.....	27
4.2. Igralci v procesu razvijanja kariere	27
4.2.1. Vodilni management.....	27
4.2.2. Posameznik (zaposleni).....	28
4.2.3. Manager.....	28
4.2.4. Oddelek za razvoj kadrov.....	29
4.2.5. Svetovalci za razvoj kariere	29
4.2.6. Mentor	30
4.2.7. Svetovalni tim.....	30
4.3. Modeli za načrtovanje kariere.....	30
4.4. Težave pri načrtovanju in uresničevanju kariere	33
4.5. Priložnosti in pasti napredovanja.....	35
4.6. Razvoj kariere pri moških in ženskah.....	35
5. RAZVOJ KARIERE V SLOVENSКИH PODJETJIH	37
5.1. Kako skrbijo za razvoj kariere zaposlenih nekatera vodilna slovenska podjetja?.....	37

5.2. Primer razvoja kariere zaposlenih v manjšem specializiranem podjetju.....	39
5.2.1. Kratka predstavitev izbranega podjetja	39
5.2.2. Poklic informatika	39
5.2.3. Kariera zaposlenih v podjetju.....	39
5.2.4. Analiza oblike in razvoja kariere informatika.....	40
5.2.5. Načrtovanje kariere v podjetju MAiS	42
6. SKLEP.....	42
LITERATURA.....	45
VIRI.....	47

Kazalo tabel

TABELA 1: SODOBNO IN TRADICIONALNO POJMOVANJE KARIERE	3
TABELA 2: RAZLIKE MED STARO DELOVNO POGODBO IN NOVO PSIHOLŠKO POGODBO	8
TABELA 3: HOLLANDOV MODEL OSEBNOSTNIH TIPOV.....	17

Kazalo slik

SLIKA 1: POVEZANOST DEJAVNIKOV, KI JIH JE TREBA UPOŠTEVATI PRI KARIERI.....	4
SLIKA 2: DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA KARIERO.....	5
SLIKA 3: KOLBOVA TEORIJA UČENJA	16
SLIKA 4: POSTOPEK NAČRTOVANJA KARIER	26

1. UVOD

V preteklosti se ljudje niso pretirano ukvarjali s svojo kariero. Takratna družbena in ekonomska ureditev jim je namreč omogočala, da so se po končanem šolanju, to je bilo največkrat po končani srednji šoli, zaposlili v nekem podjetju in tam ostali zaposleni vse do upokojitve. Pred nekaj desetletji so namreč le redki posamezniki svoje šolanje nadaljevali na kateri izmed fakultet. Največkrat so se lahko šolali celo samo tisti, ki so imeli za to dovolj denarja. Podjetje, v katerem so se posamezniki zaposlili, je skrbelo za enakomeren razvoj njihove kariere, po potrebi jim je omogočilo dodatno izobraževanje, vendar v tistem stanovitnejšem času znanje ni tako hitro zastarevalo kot danes, zato je bilo takih izobraževanj bolj malo. Dodatno so se usposabljali predvsem tisti, ki so delali na zahtevnejših delovnih mestih. Le redki, predvsem bolj ambiciozni posamezniki, so svojo kariero načrtovali sami ter se nenehno dodatno izobraževali in izpopolnjevali.

Pojem kariere je imel v tistem času celo pogosto negativen prizvok karierizma. Najbolj ambiciozni posamezniki so torej veljali za karieriste. Vendar se časi vse bolj spreminjajo, priča smo naglemu razvoju tehnologije, živimo v času globalizacije in kariera postaja tako vse pomembnejša. Na trgu delovne sile se pojavlja vse več ljudi z visoko izobrazbo, zato je vse težje najti ustrezno zaposlitev. Pomembno je, da smo na trgu čim bolj konkurenčni, zato je smotno svojo kariero ustrezno načrtovati.

Diplomsko delo obravnava naraščajoči pomen razvoja posameznikove kariere v današnjem času. Namen diplomskega dela je obdelati razvoj in načrtovanje posameznikove kariere ter vlogo podjetja, v katerem je posameznik zaposlen, v tem procesu. Cilj diplomskega dela je v prvem koraku predstaviti pojem kariere, njene oblike in različne teoretične koncepte njenega razvoja. V drugem koraku pa nameravam podrobneje raziskati postopek načrtovanja kariere in tako odgovoriti na vprašanje, kdo je tisti, ki je odgovoren za razvoj posameznikove kariere. Ugotoviti želim, kakšno vlogo imata v procesu načrtovanja posameznik in podjetje, v katerem je zaposlen, ter kakšno je razmerje odgovornosti. Osnovno raziskovalno vprašanje je torej, ali je za načrtovanje kariere odgovoren posameznik sam ali podjetje ali morda celo oba skupaj. Z odgovorom na to vprašanje želim odpraviti nekatera zmotna prepričanja posameznikov, da je za njihovo stagnacijo na delovnem mestu oziroma v kariernem razvoju odgovorno predvsem podjetje, in ne oni sami. V zaključku naloge želim teorijo preveriti v praksi s primeri načrtovanja kariere zaposlenih v Sloveniji. Diplomsko delo temelji na pregledu domačih in tujih pisnih virov, ki se ukvarjajo s področjem kariere in njenega načrtovanja, ter praktičnem opazovanju in analizi konkretnega primera v praksi z opisno metodo.

Naloga je razdeljena na dva dela. Prvi del je teoretičen in obsega dve poglavji. Prvo poglavje je uvod v obravnavano tematiko, in sicer vsebuje opredelitve pojma kariera in njene oblike. V tem poglavju so opisani tudi različni dejavniki, ki vplivajo na kariero, in pojem psihološke pogodbe. V drugem poglavju prvega dela sledi pregled starejših in novejših teoretičnih konceptov pojmovanja kariere.

Drugi del naloge je teoretičen in praktičen ter prav tako obsega dve poglavji. V prvem poglavju drugega dela obravnavam proces načrtovanja kariere v podjetju. Najprej predstavim značilnosti načrtovanja kariere, torej kdo so nosilci načrtovanja kariere, kako poteka postopek načrtovanja ter katera orodja in

pripomočki so pri tem pomembni. V nadaljevanju opisujem pomembne igralce v procesu razvijanja kariere in različne modele za njeno načrtovanje. Poglavje zaključujem z opisom težav, ki lahko nastanejo pri načrtovanju in uresničevanju kariere, s priložnostmi in pastmi napredovanja ter z orisom neenakosti razvoja kariere pri moških in ženskah. V drugem poglavju drugega dela se osredotočam na razvoj kariere v Sloveniji. Najprej izpostavljam nekatera večja slovenska podjetja in opisujem, kako skrbijo za razvoj kariere svojih zaposlenih, potem na primeru manjšega in ozko specializiranega slovenskega podjetja predstavljam še kariero informatika v tem podjetju in jo umestim v prej obravnavane teoretične koncepte.

2. ZNAČILNOSTI KARIERE

V preteklosti kariera ni veljala za tako kompleksen in pomemben pojem, kot je to danes. Med ljudmi je namreč obstajalo prepričanje, da se ljudje zaposlijo za celotno delovno obdobje. Ljudje naj bi se v tistem času zaposlovali mladi in ostali zaposleni v istem podjetju, pogosto tudi na istem delovnem mestu, vse dokler se niso upokojili. Veljalo je namreč, da bodo tisti, ki pridno delajo, so lojalni, delovni, zanesljivi in ne povzročajo nikakršnih težav v podjetju, imeli zaposlitev, vse dokler bodo želeli. V zameno za ustrezno vedenje na delovnem mestu so jim podjetja ponujala stabilno in varno zaposlitev. Posameznikova kariera se je torej v preteklosti začela v trenutku, ko je končal svojo izobraževalno pot. Danes je potek posameznikove kariere precej bolj kompleksen (Tadić, 2005, str. 7).

Zaposlitev predstavlja pomemben del našega življenja. Od nje smo odvisni predvsem zaradi dohodka, ki nam ga prinaša, vendar večina od nas želi še nekaj več. Pričakujemo namreč, da bo delo, ki ga opravljamo, zanimivo, da bomo lahko ob njem uporabili svoje spretnosti in znanja ter da se bo ujemalo z našimi drugimi obveznostmi in interesi. Pogosto iščemo smisel v premiku naprej v svojem delovnem življenju in to je tisto, kar imamo ponavadi v mislih, ko govorimo o karieri (Hirsh, Jackson, 1994, str. 5).

Vsak posameznik ima torej potrebo po razvoju in osnovni namen načrtovanja ter razvijanja kariere je razvijati se tako v življenju kot tudi v poklicu. Velja naslednja povezava: brez osebnostnega razvoja ni poklicnega razvoja, brez poklicnega razvoja ni zadovoljstva, brez zadovoljstva ni uspehov. Nekatere sicer motivira tudi nezadovoljstvo z danimi razmerami, vendar to ne sme trajati predolgo. Tudi ti posamezniki morajo prej ali slej doživeti uspehe, da se lahko pomaknejo na lestevici osebnostnega razvoja nekoliko višje (Brečko, 2006, str. 46).

2.1. Opredelitve pojma kariera

Pojem kariera se začne prvič omenjati ob koncu 19. stoletja, v času vzpona industrijske revolucije in velikih sprememb delovnega okolja. Raziskovalci so se začeli zanimati za posameznika, njegovo vedenje in razlike med posamezniki. Zanimale so jih predvsem njihove sposobnosti (Brečko, 2006, str. 29).

Pri opredeljevanju pojma naletimo na številne med seboj različne si opredelitve. Različne interpretacije nastajajo zaradi hitrih sprememb v pogledih, ki so sledile razvoju tehnologije. V sedemdesetih letih so

kariero pojmovali kot določen večletni napredek, razvoj posameznika, ki se je kazal v čedalje odgovornejšem delu. V osemdesetih letih so kariero začeli povezovati z osebnim prizadevanjem in razvojem. Danes se številni avtorji strinjajo, da je načrtovana kariera sredstvo za zadovoljevanje osebnih delovnih ambicij (Možina, 2002, str. 73).

Slovar slovenskega knjižnega jezika besedo kariera razlaga kot »(hitro) uveljavitev, uspeh na kakem področju delovanja«¹. Omenjena opredelitev se označuje za precej optimistično. V današnjem precej turbulentnem času je namreč nerealistično pričakovati, da se bo kariera vseh posameznikov nenehno razvijala le v smeri uspeha (Konrad, 1996, str. 5).

Nekatere druge opredelitve poudarjajo sestavine pojma kariera (Brečko, 2006, str. 29):

- »Kariera so vsa dela, ki jih posameznik opravlja v svojem poklicnem življenju« (Werther, Davis, 1993, str. 376).
- »Ali mobilna ali stabilna, kariera predstavlja organizirano pot, ki jo prehodi posameznik skozi čas in prostor« (Van Maanen, Schein, 1977, str. 31).

Nekateri avtorji kariero pojmujejo kot proces (Brečko, 2006, str. 29). Po Hallu kariero sestavljajo »vrednostno ovrednotene sekvence človekovih delovnih izkušenj skozi čas« (Orpen, 1994, str. 27). Konrad (1996, str. 9), podobno kot Feldman in Arnold (Brečko, 2006, str. 30), navaja razlike med starejšimi in novejšimi pojmovanji, ki jih prikazuje Tabela 1.

Tabela 1: Sodobno in tradicionalno pojmovanje kariere

Sodobno pojmovanje kariere	Tradicionalno pojmovanje kariere
<ul style="list-style-type: none"> - polna zaposlenost izgublja pomen, - poklicne poti so neenakomerne, pretrgane in vedno bolj pestre, - razvoj kariere lahko pomeni tudi premik navzdol ali vstran, - na razvoj kariere vplivajo družina in druge življenjske vloge, nepovezane z zaposlitvijo, - učenje in spremembe se pojavljajo v vseh obdobjih in stopnjah kariere. 	<ul style="list-style-type: none"> - zagotovljena je polna zaposlenost, - stabilna in enosmerna poklicna pot vse življenje, - razvoj kariere pomeni premik navzgor, - razvoj kariere zadeva predvsem poklicno življenje, - razvoj kariere je usmerjen predvsem na nove in mlajše zaposlene.

Vir: Konrad, 1996, str. 9; Brečko, 2006, str. 31.

Kariera za celo življenje postaja stvar preteklosti. Glede na raziskave se morajo ponekod v razvitih državah kvalificirani delavci v svoji delovni dobi vsaj štirikrat prešolati, drugod pa v enem desetletju zamenjati dve do tri delovna mesta (Rojc, 1992, str. 28-29; Preston, Biddle, 1994, str. 28).

V novejšem času odgovornost za management kariere vse bolj prehaja s podjetja na posameznika. Pojem kariere se širi tudi zunaj okvirov delovnih izkušenj, predvsem na področje prostega časa. Tako

¹ V povezavi s pojmom kariera se pojavlja tudi pojem »karierezem«, ki pomeni »boj, prizadevanje (samo) za hitro uveljavitev, uspeh na kakem področju delovanja« (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 1995, str. 385).

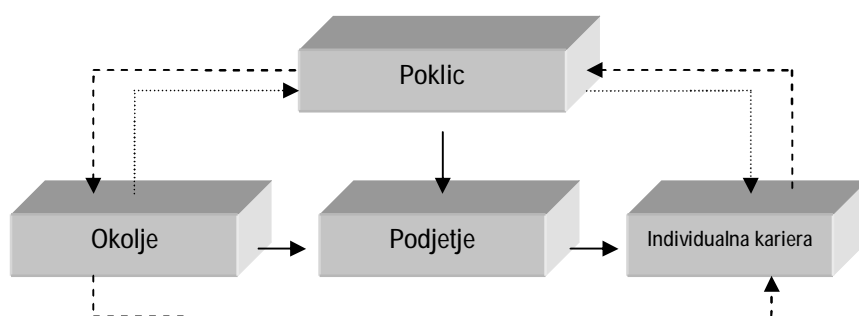
imajo na odločitve v zvezi s kariero vedno večji vpliv družina in druga socialna okolja, v katerih posameznik zadovoljuje svoje potrebe (Brečko, 2006, str. 31).

»Če načrtujemo posameznikov razvoj, moramo pri tem poudariti celovitost posameznikovega osebnega razvoja, ki je rezultat razvoja osebnosti, strokovnega razvoja in delovnega razvoja, to je doseganja (delovnih) rezultatov v delovni skupini oziroma podjetju« (Možina, Florjančič, Gabrijelčič, 1984, str. 88). Teorija poudarja tri komponente razvoja kariere: strokovni, osebnostni in delovni razvoj. Pri strokovnem vidiku gre za posameznikovo oblikovanje na podlagi izobraževanja, za izbiro poklica, usposabljanje in strokovno izpopolnjevanje, ki naj bi mu zagotavljalo napredovanje pri delu. Osebnostni razvoj se razume kot razvoj osebnostnih lastnosti – vrednot, stališč in interesov, ki s sposobnostmi, znanjem in delovnimi dosežki sestavljajo celovito osebnost. Delovni razvoj pa pomeni uveljavitev ali uspeh posameznika v stroki oziroma na določenem strokovnem področju (Možina, Florjančič, Gabrijelčič, 1984, str. 88-89).

Po Lipičniku (1998, str. 180) »se je opredelitev kariere pod različnimi vplivi spreminjala in se še spreminja. Zmeraj ji dodajajo nove položaje in nove opredelitve«. Kariera pomeni »načrtovano ali nenačrtovano zaporedje del ali aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja (po subjektivnem občutku), samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem definiranim času«.

Brečkova (2006, str. 33) opredeljuje kariero dokaj široko, in sicer kot življenjsko in poklicno pot. Kariera zajema vrsto aktivnosti, ki izhajajo iz posameznikovega biosocialnega, družinskega in delovnega cikla. Te aktivnosti se med seboj tesno prepletajo, zato imajo pomemben vpliv na smer, intenziteto in hitrost posameznikovega osebnega razvoja. Posebej opredeljuje tudi delovni karierni cikel ali delovno kariero. Le-ta pomeni izobraževalno pot posameznika, pri čemer se ta izobražuje, usposablja in izpopolnjuje za organizacijske vloge², ki mu dajejo občutek osebnega napredovanja in uspešnosti pri delu.

Slika 1: Povezanost dejavnikov, ki jih je treba upoštevati pri karieri



Vir: Lipičnik, 1998, str. 182.

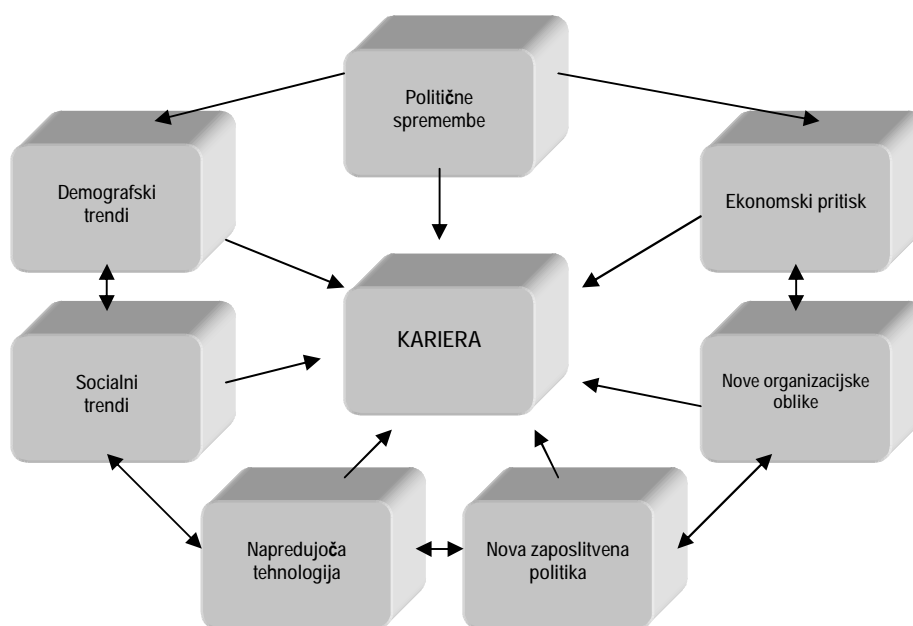
Značilnost človeka kot družbenega bitja je, da ne živi v praznem prostoru, temveč nanj vplivajo številni družbeni, ekonomski in politični trendi ter dogajanja. Slika 1 prikazuje, da se posameznikova kariera

² Brečkova (2006, str. 33) govori o organizacijski vlogi in ne več o delovnem mestu z jasno zapisanimi delovnimi aktivnostmi, ki se morajo izvajati, in z jasno opredeljenim znanjem ter sposobnostmi, potrebnimi za opravljanje določenega dela. Posamezniki si s svojimi sposobnostmi ter osebnostnimi lastnostmi sami najdejo in oblikujejo vlogo v podjetju.

nanaša na njegov osebni poklic in iz njega tudi izhaja. Nanjo vplivata okolje, ki ga obdaja, in podjetje, v katerem je posameznik zaposlen. Okolje vpliva tudi na podjetje in spodbuja oblikovanje poklicev v skladu s predvidenim razvojem (Krevs, 1998, str. 58; Lipičnik, 1998, str. 182).

Pri razmišljanju o življenju in prihodnji karieri je treba upoštevati tudi različne zunanje dejavnike, ki so prikazani na Sliki 2. Ti lahko vplivajo tako na možnosti in priložnosti kot tudi na izbiro nadaljnje poklicne poti (Krevs, 1998, str. 58; Lipičnik, 1998, str. 181).

Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na kariero



Vir: Lipičnik, 1998, str. 181.

Slika 2 ponazarja naslednje (Krevs, 1998, str. 58-59):

- leta 1992 je bila politično izzvana ustanovitev Evropske unije, ki je z ukinitvijo trgovinskih omejitev preko številnih nakupov in prevzemov podjetij povzročila velike gospodarske pritiske;
- ekonomski pritiski naj bi zahtevali poglobljena razmišljanja o novih decentraliziranih in fleksibilnih organizacijskih oblikah, ki naj bi sprožile dvome o ustreznosti tradicionalnih pojmovanj o karieri;
- razmišljanje o vseživljenjski karieri izgublja pomen, zato so v zaposlitveni politiki podjetja potrebne spremembe;
- nova zaposlitvena politika naj bi zahtevala nenehno napredujočo in izpopolnjujočo se tehnologijo, vendar velja tudi obratno, slednja naj bi posredno zahtevala nove organizacijske oblike;
- spreminjajo se socialna pričakovanja in želeni življenjski slogi posameznika;

- spremembe v socialnih trendih vplivajo na nastanek številnih negativnih pojavov ter spreminjajo demografska gibanja (padanje natalitete, porast ločitev, pojav enostarševstva in staranje prebivalstva).

Na kariero z vidika posameznika najbolj vplivajo socialni in demografski trendi ter tehnološke spremembe, z vidika podjetja pa različni ekonomski pritiski in tehnološke spremembe. Vprašanja, povezana s kariero, niso pomembna le za posameznika in podjetje, ampak so pomembna tudi za družbo kot celoto. Oblike kariere lahko imajo dolgoročne makroekonomske, makropolitичne in tudi makrosocialne posledice (Brečko, 2006, str. 22).

2.2. Oblike kariere

Tudi pri oblikah kariere obstaja več različnih delitev. Na tri osnovne vzorce kariere: birokratsko, profesionalno in podjetniško obliko kariere, je prva opozorila Kanterjeva. Kasneje sta se uveljavila pojma zunanja in notranja kariera, ki ju je uvedel Schein. V novejšem času se pojavljata tudi pojma horizontalna in vertikalna kariera (Brečko, 2006, str. 39). Driver loči štiri glavne tipe kariere, ki se razlikujejo tako po objektivnih kot subjektivnih vidikih (Konrad, 2006, str. 203).

2.2.1. Birokratska, profesionalna in podjetniška kariera

Pojmi birokratska, profesionalna in podjetniška kariera se nanašajo na različne oblike delovne kariere in se ne dotikajo kariere v širšem smislu. Pri birokratski karieri gre za napredovanje v hierarhični strukturi podjetja. Ta oblika se pojavlja v podjetjih, ki imajo formalno opredeljene in hierarhično urejene položaje. Posamezniki napredujejo na višji položaj oziroma dobijo večje ugodnosti (višja pooblastila, večjo odgovornost, boljše plačilo). Vzorec in struktura birokratske kariere se največkrat pojavljata v javni in državni upravi, prisotna sta tudi v večjih podjetjih, in sicer v povezavi z managersko kariero. Ta oblika kariere ne velja za priljubljeno, saj pogosto zavira inovativnost, podjetniški duh in celo podjetniški razvoj. Slabost te oblike je tudi v tem, da sta izobraževanje in usposabljanje največkrat nagrada za dosežen višji položaj, namesto da bi posameznik vseskozi pridobival dodatno znanje. Ker živimo v času vse večje negotovosti ter hkrati velike konkurenčnosti, postajata podjetniška in profesionalna kariera primernejši obliki. Za profesionalno kariero je značilno znanje. Posamezniki, ki se odločijo za to obliko kariere, imajo veliko znanja, ki jim daje poseben status in ugled. Za profesionalno obliko kariere se odločajo npr. zdravniki, profesorji, raziskovalci. Za razliko od birokratske kariere tu ne gre za napredovanje na višji položaj oziroma za pridobitev višjega naziva, ampak za reševanje večjih problemov, kar zahteva tudi več znanja in spretnosti. To je strokovni izziv. Profesionalna oblika kariere se največkrat pojavlja v raziskovalnih in izobraževalnih institucijah, kot so univerze in inštituti. Če je pri birokratski obliki kariere ključni dejavnik napredovanja hierarhični položaj ter pri profesionalni znanje in ugled, lahko rečemo, da je pri tretji obliki – podjetniški karieri – ključno ustvarjanje nove vrednosti (novi izdelki, nove storitve, večje organizacijske zmogljivosti). Pri podjetniški karieri nista pomembna sprememba naziva ali delovnega mesta, temveč razumejo posamezniki kot napredek to, če se področje (posli) razvija(jo) in če so sposobni obvladovati tveganje. Po novem znanju posegajo takrat, ko se jim zdi, da ga potrebujejo, tako se pridobivanje novega znanja in usposabljanje kažeta kot nujna za razvoj

in ne kot pri birokratski karieri nagrada za napredovanje. Podjetniška oblika kariere prevladuje v gospodarstvu in zasebnih podjetjih (Brečko, 2006, str. 39-43).

2.2.2. Notranja in zunanja kariera

Schein je pri karieri ločeval tudi med zunanjim in notranjim vidikom kariere in tako opredelil dve vrsti kariere (Cvetko, 2002, str. 47):

- »Notranja kariera (angl. internal career) obsega sklop korakov ali stopenj, ki sestavljajo posameznikov lastni koncept napredovanja znotraj poklica.«
- »Zunanja kariera (angl. external career) se nanaša na objektivne kategorije, ki jih družba in podjetja uporabljajo za označitev napredovanja po lestvici v danem poklicu.«

2.2.3. Horizontalna in vertikalna kariera

Delitev na horizontalno in vertikalno kariero se je pojavila v novejšem času. In sicer se je pojavilo spoznanje, da uspešna delovna kariera ne pomeni nujno napredovanja po hierarhični lestvici, ampak lahko pomeni tudi premike v stran. Vsi zaposleni si namreč ne želijo napredovati na vodstvene položaje. Obstajajo tudi takšni posamezniki, ki jim tudi razvijanje lastnega strokovnega področja dela ali zamenjava vsebine dela pomeni uspeh in napredovanje v karieri. Napredovanje navzgor (vertikalna kariera) največkrat pomeni vodenje več zaposlenih, večjo odgovornost, večji ugled, pogosto tudi večje materialne in druge nagrade. Horizontalna kariera pa pomeni zamenjavo poklica v podjetju ali zunaj njega na približno enaki ravni ali zamenjavo vsebine dela v poklicu. To so torej novi delovni izzivi (Brečko, 2006, str. 44-45).

2.2.4. Tipi kariere po Driverju

Prepletanje med objektivnimi in subjektivnimi vidiki kariere je razvidno iz Driverjeve klasifikacije karier, ki jo je avtor izdelal leta 1980 (Konrad, 1996, str. 6). Driver razlikuje med stalno, prehodno, linearno in ciklično kariero. Vsak izmed omenjenih štirih tipov ima drugačne objektivne značilnosti smeri razvoja, trajnost in čas izbora poklicne poti. Ljudje, ki ubirajo različne vrste poklicnih poti, se razlikujejo v svojih osnovnih motivacijah. V povezavi s posameznim tipom kariere se lahko pojavljajo tudi posebne vrste problemov in stresov, ki od posameznika zahtevajo posebne načine obvladovanja.

Osnovni tipi kariere in njihove značilnosti po Driverju so (Konrad, 1996, str. 7):

- **Stalna kariera:** posameznik se zanjo odloči v mladosti in najverjetneje traja vse življenje (npr. zdravnik, mizar), osnovni motiv je potreba po varnosti in redu, običajno poteka brez velikih sprememb v vsebini dela, čeprav se lahko učinkovitost posameznika postopoma spreminja, najpogostejša problema sta kritičnost začetne izbire in spremembe v tehnologiji, zaradi katerih lahko postane poklic zastarel.
- **Prehodna kariera:** značilne so pogoste spremembe dela in menjave delovnih mest na približno isti ravni zahtevnosti (npr. igralci), osnovni motiv je potreba po pestrosti in neodvisnosti, ta tip kariere težje omogoča oblikovanje poklicne identitete.

- Linearna kariera: zanjo se posameznik odloča po končanem študiju in običajno traja vse življenje (npr. profesor), omogočeno je napredovanje navzgor po hierarhični lestvici, osnovni motivi so potrebe po storilnosti in moči, problemi pri tej obliki nastanejo, ko se pojavijo blokade pri prehodu na višja delovna mesta.
- Ciklična kariera: značilni so cikli petih do sedmih let, ko posameznik doseže plato, menja področje ali vsebino dela in začenja znova (npr. podjetnik), osnovna motiva sta doseganje uspeha in osebna rast, problemi, ki lahko v tem primeru nastanejo, so odvisni od tega, kako se okolje odzove na spremembe posameznikovega dela.

2.3. Psihološka pogodba

Koncept psihološke pogodbe je prvi uporabil ameriški organizacijski psiholog Argyris, ki pravi, da psihološka pogodba vedno deluje prek in nad formalno pogodbo o delu (Černigoj, 2006, str. 17). Pojem pomeni »zapisano ali nezapisano uskladičev ciljev v zvezi s kariero posameznika in podjetja«. Gre za medsebojno zavezo podjetja in posameznika, saj se v pogodbi dogovorita tudi o t. i. mehkih plateh: kakšne odnose naj posamezniku zagotavlja podjetje, kako bo skrbelo za njegov strokovni in osebni razvoj, kako bo spodbujalo ustvarjalnost, kakšne oblike fleksibilnosti dela, nagrade in bonitete lahko ponudi, koliko lahko zadovoljuje njegove osebne cilje glede kariere. Posameznik se na drugi strani obveže, da bo podjetju prispeval dodano vrednost k ustvarjanju njegove organizacijske kulture in njegovih ekonomskih ciljev ter ustrezno spreminjal svoje strokovne sposobnosti v skladu s spremembami v poslovnem okolju (Brečko, 2006, str. 39; Hall, 1996, str. 4-5). Jorm Ollil, predsednik uprave v družbi Nokia, je v zvezi s psihološko pogodbo dejal: *»Mi pomagamo zaposlenim uresničevati osebne cilje, v zameno pa nam oni pomagajo uresničevati ekonomske cilje podjetja.«* Pogodba se lahko spreminja, saj se spreminjajo tako pričakovanja podjetja kot tudi posameznika. Tabela 2 prikazuje razlike med staro delovno in novo psihološko pogodbo.

Tabela 2: Razlike med staro delovno pogodbo in novo psihološko pogodbo

	Ponudba zaposlenih	Ponudba delodajalcev
Stara delovna pogodba	<ul style="list-style-type: none"> - pripadnost - predanost - primeren delovni učinek 	<ul style="list-style-type: none"> - varnost - prihodnost kariere - skrb za zaposlene
Nova psihološka pogodba	<ul style="list-style-type: none"> - neprestano učenje - korak s spremembami - predanost uspehu podjetja - skrb za lastno kariero - visoka produktivnost 	<ul style="list-style-type: none"> - zaposlovanje - orodja in delovno okolje za doseg ciljev - priložnosti za razvoj in ocenjevanje zaposlenih - skrb za zaposlene

Vir: Torrington, Hall, Taylor, 2005, str. 409; Vidrih, 2006, str. 4.

Stara tradicionalna pogodba o zaposlitvi, ki je nagrajevala za trdo in pridno delo ter lojalnost podjetju, je zamenjala nova pogodba o zaposlitvi, ki nagrajuje na podlagi uspeha in dobičkonosnosti podjetja, dodane vrednosti posameznika, uspešnosti posameznega tima. Tudi sestava plače se spreminja. Razmerje med variabilnim in fiksnim delom plače je na primer v ZDA pogosto ravno nasprotno kot v

Sloveniji, saj variabilnemu delu pripada kar 80 odstotkov (Brečko, 2006, str. 82). Če zaposleni menijo, da je bila psihološka pogodba kakor koli kršena, postanejo nezadovoljni, zniža se jim motiviranost za delo ter začnejo vedno pogosteje izostajati z dela (Zupan, 2001, str. 60).

3. PREGLED TEORIJ NA PODROČJU KARIERE

Glede na to, da obstajajo številne teorije o razvoju kariere, lahko rečemo, da različni avtorji klasificirajo teorije o karieri različno. Na splošno velja, da so se vzporedno s spremembami v okolju in razvojem tehnologije spreminjale tudi teorije o razvoju kariere. Predstavila bom različne teorije o razvoju kariere. Vsaka poudarja svoje dejavnike, ki naj bi bili ključni za razvoj posameznikove kariere. Prve teorije so bile izrazito statične, medtem ko kasnejše teorije gledajo na posameznika kot osebnost, ki se razvija in zori vse življenje. Kariera postane tako nekaj spremenljivega.

Časovno in razvojno sosledje teorij nas prepričuje o sodobnem razmišljanju o razvoju kariere, katerega središče sta posameznik in njegov vrednostni sistem, opušča pa predpostavke o le delovnih mestih, potrebnih sposobnostih zanje in razvojnih možnostih posameznika (Brečko, 2006, str. 23).

Zunker uvršča med zgodovinsko najpomembnejše naslednje teorije (Cvetko, 2002, str. 21):

- teorija potez in faktorjev oziroma Parsonsova teorija (angl. Trait and Factor Theory);
- teorija prilagoditve delu (angl. Theory of Work Adjustment - TWA);
- razvojne teorije (angl. Developmental Theories);
- teorija potreb oziroma teorija Ann Roe (angl. A Needs Approach Theory);
- teorija osebnosti oziroma teorija Johna Hollanda (angl. A Typology Approach);
- sociološka teorija o delu in razvijanju kariere (angl. Sociological Perspective of Work and Career Development).

Po letu 1990 je nastalo še pet teorij, ki obetajo nadaljnji razvoj. V njih je pozornost usmerjena zlasti na ženske in etnične manjšine. Te teorije so (Cvetko, 2002, str. 38):

- karierna teorija, ki temelji na spoznavno-informacijskem postopku (teorija CIP, angl. Cognitive Information Processing Theory);
- karierna teorija, ki izhaja iz družbeno-spoznavne perspektive (teorija SCCT, angl. Social Cognitive Career Perspective Theory);
- Brownov holistični model poklicne in življenjske izbire ter zadovoljstva, ki temelji na vrednotah;
- teorije, ki miselno razlagajo kariero (angl. A Contextual Explanation of Career);
- teorija samoučinkovitosti (angl. Self Efficacy Theory).

Leibowitzeva, Farrenova in Kayeva v nasprotju z Zunkerjem navajajo naslednje temeljne skupine teorij o karieri³ (Cvetko, 2002, str. 29):

- teorije razvoja odraslih (Levinson, Neugarten, Gilligan);
- teorije poklicne izbire in razvoja (Holland, Super ter Dalton, Thompson in Price);

³ V oklepaju so zapisani predstavniki posameznih teorij.

- teorije učenja (Krumboltz, Kolb in Plovnick);
- organizacijske teorije (Schein);
- model kariernih vzorcev (Driver).

Brečkova je zgoraj naštetih teorij o karieri klasificirala v naslednje skupine (Sabadin, 2004, str. 14), po tem vrstnem redu jih predstavljam tudi v diplomskem delu:

- statične teorije razvoja kariere;
- razvojne teorije;
- teorije učenja;
- tipološke teorije;
- novejših teorij o karieri.

3.1. Statične teorije razvoja kariere

Brečkova stoletni pregled teorij razvoja v zvezi s kariero začne s statičnimi teorijami. Statične teorije osebnostnega razvoja in razvoja kariere v sebi nimajo vseživljenjske dinamike in ne upoštevajo vzajemne soodvisnosti ter vplivanja podjetja in posameznika (Brečko, 2006, str. 49). Med statične teorije spadajo teorija potez in faktorjev, teorija prilagoditve delu in teorija potreb.

3.1.1. Teorija potez in faktorjev (Parsonsova teorija)

Prvi vodniki za izbiro poklica, ki so jih pripravljali na takratnih zavodih za zaposlovanje, veljajo za začetke sistematičnega načrtovanja in razvoja kariere. Od tod naj bi izhajal prvi sistematični načrt za vodenje poklicnega razvoja, ki ga je leta 1909 pripravil Parsons (Sabadin, 2006, str. 14). Parsons spada s svojo teorijo potez in faktorjev (angl. Trait and Factor Theory) med najstarejše teoretike o poklicnem in zaposlitvenem svetovanju. Njegova teorija je postala teoretični temelj številnim programom zaposlovanja in se je najdlje uporabljala v kariernem svetovanju (Cvetko, 2002, str. 21).

Parsons je v svojem načrtu postavil prvi konceptualni okvir za pomoč pri poklicnem odločanju in razvoju posameznika. Za izbiro poklica in pri odločitvah v zvezi s kariero so pomembni naslednji trije dejavniki (Brečko, 2006, str. 49-50; Egan, Upton, Lynham, 2006, str. 451):

- poznavanje sebe, lastnih zmožnosti ter interesov na eni strani in lastnih šibkosti ter omejitev na drugi strani;
- poznavanje zahtev dela – posameznih vrst dela in delovnih mest;
- poznavanje pogojev, potrebnih za uspeh pri določeni vrsti dela, prednosti in pomanjkljivosti posameznih vrst dela, priložnosti za razvoj, razmerij med posameznikom in delovnim mestom, predvsem med posameznikovimi sposobnostmi in zahtevami delovnega mesta.

Najpomembnejši prispevek omenjene teorije o razvoju kariere je samodiagnoza (Brečko, 2006, str. 50). Glavni očitki tej teoriji je, da je bolj statična kot dinamična, saj se je usmerila le na ugotavljanje posameznikovih lastnosti in sposobnosti, medtem ko zanemarja interese, vrednote, stališča, dosežke, osebni razvoj in spreminjanje posameznika (Cvetko, 2002, str. 22).

3.1.2. Teorija prilagoditve delu

Po teoriji prilagoditve delu (angl. Theory of Work Adjustment – TWA) je delo več kot samo proces izvajanja nalog, je tudi vir zadovoljstva oziroma nezadovoljstva in drugih psiholoških odzivov, saj vključuje tudi odnose med posamezniki. Posameznik naj bi imel pozitiven odnos do svojega delovnega okolja. Med njima mora priti do določene stopnje skladnosti, njeno doseganje pa se kaže kot prilagoditev delu. Najpomembnejši prispevek te teorije je zadovoljstvo pri delu, ki v precejšnji meri vpliva na prilagoditev delu in s tem tudi na posameznikovo uspešnost oziroma neuspešnost (Brečko, 2006, str. 50). Največja slabost teorije je, da prilagoditev delu obravnava preveč statično.

3.1.3. Teorija potreb

Na teorijo potreb v razvoju kariere oziroma t. i. teorijo Ann Roe (angl. A Needs Approach Theory) je imela pomemben vpliv Maslowova teorija motivacije. Predstavnica teorije potreb Roejeva poudarja pomen zgodnjega otroštva in odnosov v družini pri kasnejši izbiri poklica in zadovoljstvu v poklicu (Sabadin, 2004, str. 15; Egan, Upton, Lynham, 2006, str. 454). Izbira poklica je odvisna predvsem od tega, kako posameznik zadovoljuje svoje potrebe, in sicer ali z osebnimi ali neosebniimi odnosi. Posameznik naj bi svoje razvojne potrebe zadovoljeval pretežno na podlagi osebnih odnosov, in kadar to velja, si izbere poklic, za katerega so značilni osebni odnosi – npr. poklic, ki temelji pretežno na komunikaciji z ljudmi. Kadar velja obratno, torej, da zadovoljuje svoje potrebe neosebno, potem izbere bolj tehničen poklic, pri katerem ni veliko medsebojne komunikacije. Tudi pri napredovanju velja podobno. Posamezniki si želijo napredovati tako, da lahko zadovoljujejo potrebe na način, kot jim ustreza (Brečko, 2006, str. 51).

Opisani teoriji se očita predvsem to, da se poklic obravnava kot enkratni dogodek, in ne kot proces. Temeljna življenjska usmeritev, k ljudem ali k stvarim, naj bi se oblikovala že v zgodnjem otroštvu. Tako tisti prvi pretežno izbirajo poklice, v katerih imajo veliko stikov z ljudmi, drugi pa poklice, v katerih je teh stikov manj. Teorija je zato precej statična. Pozitiven prispevek teorije je ta, da so v njej že upoštevane vrednote posameznika in njihov pomen za izbiro poklica (Brečko, 2006, str. 51).

3.2. Razvojne teorije

Razvojne teorije so se pojavile sredi 20. stoletja in temeljijo na predpostavki, da je karierni razvoj posameznika dolgotrajen in vseživljenjski proces (Cvetko, 2002, str. 22; Brečko, 2006, str. 52). V skupino razvojnih teorij se uvrščajo teorija zaposlitvenih možnosti, teorija razvoja kariere kot uresničevanje koncepta o sebi ter teorije razvoja odraslih: Levinsonova teorija, teorija življenjskih dogodkov in teorija spolnih razlik.

3.2.1. Teorija zaposlitvenih možnosti

Teorija zaposlitvenih možnosti je nastala leta 1951. Razvil jo je Ginzberg s pomočjo sodelavcev. Po tej teoriji naj bi šel posameznik, preden se odloči za poklic, skozi naslednja tri obdobja (Cvetko, 2002, str. 22-23; Egan, Upton, Lynham, 2006, str. 452):

- **Domišljjsko obdobje:** obdobje se sklada z obdobjem otroštva in traja do približno 11. leta starosti, v tem obdobju pri otroku prevladuje igra, ki se ob izteku obdobja že usmerja k delu.
- **Poskusno obdobje:** to je obdobje zgodnjega odraščanja, od 11. do 17. leta starosti, gre za prehodno obdobje, v katerem začne mladostnik odkrivati svoje interese, sposobnosti, oblikujejo se prve delovne navade, nastajajo prve resnejše vrednote in stališča.
- **Dejansko (realistično) obdobje:** gre za obdobje odraščanja, od 17. leta do dejanske zaposlitve, v tem obdobju se integrirajo sposobnosti in interesi, dodatno razvijejo vrednote in natančneje opredelijo poklicne izbire.

Opisana teorija je že bolj dinamična in se osredotoča na razvoj kariere pred dejansko izbiro poklica. Teorija je dokaj aktualna, uporablja se na področju svetovanja za izbiro poklica v šolah in na zavodih za zaposlovanje. Ta teorija je tudi prva, ki povezuje posameznikove vrednote z uspešnostjo oziroma neuspešnostjo v karieri. Očitki tej teoriji pa so, da ni posebej poudarila vplivov učenja in izobraževanja na razvoj zavedanja o poklicni odločitvi (Sabadin, 2004, str. 16).

3.2.2. Teorija razvoja kariere kot uresničevanje koncepta o sebi

Teorijo je skoraj šestdeset let postopoma razvijal Super, ki je karierni razvoj pojmoval kot uresničevanje koncepta o sebi in preizkušanje le-tega v realnosti. Poklicne odločitve je obravnaval kot nenehno usklajevanje posameznika in njegovega koncepta o sebi z zahtevami dela. Predpostavljal je, da posameznik spontano in povsem naravno teži k razvoju. Razlikoval je pet obdobj razvoja kariere (Cvetko, 2002, str. 23-26; Sabadin, 2004, str. 16-17):

- **Obdobje rasti (traja od rojstva do 14. leta starosti):**
V tem času se razvijajo stališča, prve sposobnosti, oblikujejo se interesi in potrebe po uresničevanju koncepta o sebi, močan vpliv imajo ključne osebe v družini in šoli, s katerimi se posameznik v tem obdobju identificira.
- **Raziskovalno obdobje (traja od 15. do 24. leta starosti):**
To je obdobje težavnosti, saj je v tem času posameznik precej neodločen, preizkuša ideale o sebi v okolju in pri tem zadrži le tiste vidike podobe o sebi, ki mu prinašajo zadovoljstvo, njegovi interesi, stališča in vrednote se jasniijo, obdobje se običajno konča s prvo redno zaposlitvijo.
- **Obdobje uveljavljanja (traja od 25. do 44. leta starosti):**
Za to obdobje je značilno, da želi posameznik najti primerno življenjsko delo, si zagotoviti stabilnost in napredovanje v njem, v tej fazi lahko sledi tudi preizkušnja, ko si človek še premisli in spremeni poklic, zato je lahko to obdobje tudi čas menjavanja poklicev.
- **Vzdrževalno obdobje (traja od 45. do 65. leta starosti):**
V tem obdobju želi posameznik zadržati mesto, ki si ga je pridobil v svetu dela, novi poskusi spremembe poklica so redki.

- **Obdobje upadanja** (gre za čas po 65. letu starosti oziroma upokojitveno obdobje):
V tem času se najbolje znajdejo tisti posamezniki, ki so že ob delu razvijali dodatne dejavnosti v svojem prostem času.

Super je opozoril na to, da je pri razvoju posameznikove kariere pomembno tako družbeno okolje (ekonomske razmere, šola, družina) kot tudi njegove biološke in psihološke značilnosti. Prav tako je tudi prvi, ki je v teorijo razvoja kariere vključil upokojitveno obdobje in s tem opozoril na problematiko starejših odraslih, upokojitvenega šoka ter njihovega aktivnega odzivanja na svet tudi potem, ko prenehajo redno delati (Brečko, 2006, str. 54; Egan, Upton, Lynham, 2006, str. 455).

3.2.3. Teorije razvoja odraslih

3.2.3.1. Levinsonova teorija

Levinson je oblikoval teorijo o razvojnih obdobjih v povezavi s starostjo, in sicer v t. i. odraslem obdobju (od 17. leta) (Cvetko, 2002, str. 30-31; Brečko, 2006, str. 54-56). V življenju loči tri osnovna obdobja v kariernem razvoju odraslih, in sicer zgodnje, srednje in pozno obdobje, ter prehodne faze, ki zaznamujejo prehode med glavnimi obdobji. V osnovnih obdobjih je naloga posameznika utrditev in izboljšanje življenja v danem obdobju, v prehodnih fazah pa ponovno oceniti lasten položaj, v katerem se nahaja, ter raziskati možnosti za spremembe pri sebi ter v okolju.

Kronološko sosledje Levinsonove teorije razvoja kariere (Sabadin, 2004, str. 17):

- *Zgodnje odraslo prehodno obdobje* – od 17. do 22. leta starosti – pomeni most med otroštvom in odraslostjo.
- *Vstop v svet odraslosti* – od 22. do 28. leta starosti – gre za obdobje, ko si posameznik poišče prvo službo in oblikuje prvi model poklicnega življenja.
- *Zgodnje obdobje razvoja kariere* – posameznik utrjuje svoj položaj.
- *Prehodno obdobje sredi tridesetih* – od 28. do 33. leta – v tem obdobju posameznik večinoma razmišlja o dosedanjih dosežkih, ima namreč priložnost za ocenitev in spremembo začetnega modela kariere.
- *Obdobje ustalitve* – od 33. do 40. leta starosti – pomeni obdobje, v katerem naj bi bile mladostne sanje izpolnjene.
- *Prehodno obdobje v sredini življenja* – od 40. do 45. leta starosti – gre za obdobje, ki zaokroža zgodnje obdobje kariere in začetek srednjega.
- *Vstop v srednje obdobje kariere* – od 45. do 50. leta starosti – označuje obdobje, ko se postavljajo temelji za novo obdobje.
- *Srednje obdobje razvoja kariere* – posameznik želi utrditi nove temelje in novi položaj.
- *Prehodno obdobje v petdesetih letih* – od 50. do 55. leta starosti – v tem času ima posameznik veliko možnosti za spremembe in celo izboljšanje položaja oziroma izboljšanje prej postavljenih temeljev.
- *Vrhunec srednjega odraslega obdobja* – od 55. do 60. leta starosti – je obdobje, ki zaokrožuje obdobje srednje odrasle dobe.

- *Pozno odraslo prehodno obdobje* – od 60. do 65. leta starosti – je prehod v zadnje, pozno obdobje razvoja kariere, večinoma povezano z iskanjem in postavljanjem temeljev za upokojitveni čas.
- *Pozno obdobje razvoja kariere* – pomeni utrjevanje postavljenih temeljev v prejšnjem obdobju.

Levinson je v svoji teoriji opozoril na prehodna in kritična obdobja tudi v poklicnem življenju, in to je tisto, kar daje teoriji zelo veliko vrednost. Prehod v naslednje obdobje je največkrat povezan z uspešnim oziroma neuspešnim reševanjem krize v prejšnjem obdobju. Slabost teorije je v tem, da malo pove o tem, da je stopenjski razvoj kariere povezan z osebnostnim zorenjem ter izkušnjami, vendar kljub temu posameznika obravnava kot dinamično in razvojno bitje, ki se razvija vse življenje. Teorija tudi zanemari osebne razlike med posamezniki (Brečko, 2006, str. 55-56).

3.2.3.2. Teorija življenjskih dogodkov

Avtorica teorije življenjskih dogodkov je Neugartnova. V svoji teoriji opozarja na individualne razlike med odraslimi in s tem tudi na razlike Levinsonovih faz razvoja kariere. Starost pri odraslih namreč pove zelo malo, saj se ljudje v različnih obdobjih in fazah razvijajo različno glede na določene življenjske dogodke. Na smer in hitrost razvoja vplivajo ključni življenjski dogodki. Obstajata dve vrsti dogodkov: pričakovani (predvideni) življenjski dogodki in nepričakovani (nepredvideni) življenjski dogodki (Brečko, 2006, str. 56-57; Cvetko, 2002, str. 31).

Kritika teoriji življenjskih dogodkov je ta, da ne omenja vrednot posameznika ali se jih le bežno dotakne. Če dva posameznika doživita enak ključni dogodek, lahko namreč enega ta dogodek usmeri popolnoma drugam kot drugega, odvisno od tega, kako sta dogodek doživela in kako sta si ga razložila, saj je to povezano z njunim sistemom vrednot, samopodobo in samokonceptom (Sabadin, 2004, str. 18).

3.2.3.3. Teorija spolnih razlik

Gilliganova je prva opozorila na razlike pri zaznavanju razvoja kariere med moškimi in ženskami, ki izhajajo iz psihosocialnega razvoja in so posledica njihovega različnega duševnega in moralnega razvoja. Ženske vidijo pri razvijanju kariere drugačne izzive kot moški. Pri ženskah gre za poklicno in družinsko kariero, zato bi jih morali obravnavati drugače in za njih razviti poseben sistem poklicnega razvoja kariere. Ženskam naj bi se nudila pomoč pri usklajevanju vloge delavke in gospodinje. Avtorica je v svoji teoriji opozorila predvsem na sočasne vrste kariere, ki jih sicer lahko imajo tudi moški, vendar je teorija nastala v času, ko je veljalo, da za družino in otroke s socialnega vidika skrbi ženska, medtem ko jo moški pri tem materialno podpira (Brečko, 2006, str. 57; Cvetko, 2002, str. 31).

3.3. Teorije učenja

Učenje je »relativno stalna sprememba v znanju in vedenju posameznika, ki je posledica prakse in izkušenj« (Rozman, 2000, str. 143). Kariera vedno bolj pomeni posameznikovo življenjsko pot na

področju učenja in dela. Razvoj posameznikove kariere predstavlja pridobivanje različnih spretnosti in izkušenj, medtem ko načrtovanje in vodenje kariere pomenita večanje znanja in zmožnosti za delo. Načrtovanje in vodenje kariere je dejaven proces, katerega sestavni del so različne oblike formalnega ter neformalnega učenja in dela (različne oblike zaposlitve, delo na domu, prostovoljno delo) (Interno gradivo Centra RS za poklicno izobraževanje). Teorije učenja temeljijo na predpostavki, da je razvoj kariere odvisen predvsem od posameznikovega učenja. Posameznik se mora tako nenehno učiti, sprejemati spremembe in se prilagajati novim zahtevam ter potrebam delovnega mesta ter družbe kot celote (Brečko, 2006, str. 57).

3.3.1. Teorija socialnega učenja

Teorijo socialnega učenja in razvoja kariere je razvil Krumboltz. Velja za poskus poenostavitve procesa kariernega izbora in temelji na življenjskih dogodkih, ki vplivajo na odločitve v zvezi s kariero (Cvetko, 2002, str. 29). Pomembni so naslednji štirje dejavniki (Brečko, 2006, str. 58; Egan, Upton, Lynham, 2006, str. 454):

- Genske predispozicije in posebne sposobnosti: te pomenijo za posameznika možnosti in omejitve v zvezi s kariero.
- Okolje in posebni življenjski dogodki: na te dejavnike posameznik sicer nima vpliva, vendar so odločilni za razvoj njegovih sposobnosti, njegovo aktivnost, motivacijo in pričakovanja v zvezi s kariero.
- Učne izkušnje: posameznik si jih pridobi z neposrednim učenjem ali le z opazovanjem drugih.
- Niz sposobnosti: sem spadajo pridobljene delovne navade, sposobnost reševanja konfliktov in čustveno odzivanje na dogodke.

Po Krumboltzu se vsak posameznik različno uči iz izkušenj v življenju, kar vodi do različnih odločitev glede kariere. Posebej poudarja socialno učenje in ne učenja v šolskih klopeh. Posamezniki si morajo pri načrtovanju kariere prizadevati, da izpopolnijo in razširijo svoje sposobnosti ter interese. Nenehno se morajo prilagajati spreminjajočim se zahtevam dela in se ne smejo truditi, da bi delo ostalo enako in nespremenjeno. Ljudje smo »obsojeni« na nenehno učenje. Kritika teoriji je prekomerno poudarjanje izkušenj pri zaposlitveni izbiri. Izkušnje so v veliki meri res pomembne, toda posamezniki z različnimi izkušnjami si lahko ustvarijo podobno kariero, torej to ne more biti zadovoljiv odgovor na vprašanje, kaj vse vpliva na odločitve, povezane s kariero (Brečko, 2006, str. 58-59).

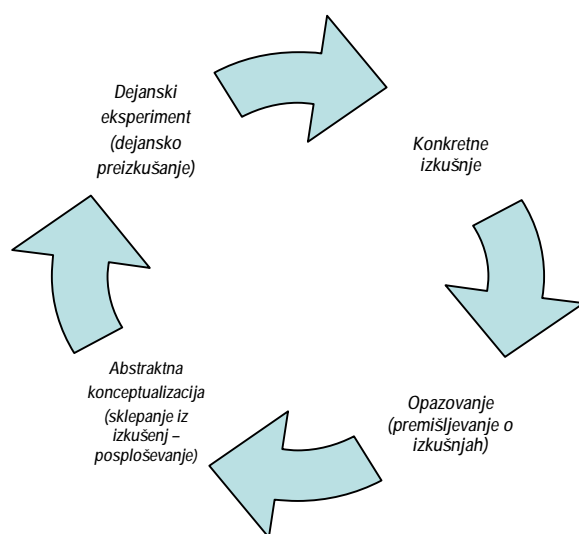
3.3.2. Kolbova teorija učnih stilov

Kolb je za osrednjo človekovo aktivnost štel učenje, ki je izredno pomembno skozi celo življenje (Brečko, 2006, str. 59-60; Cvetko, 2002, str. 32-33). Na učenje je gledal kot na proces v štirih fazah, ki ga prikazuje Slika 3: konkretna izkušnja vodi do opazovanja in presoje, to ustvari nov koncept praktičnega delovanja, po dejanski izvedbi pa pridemo do novih konkretnih izkušenj. Učni krog se nato ponovi.

V življenju na podlagi različnih izkušenj, socializacije in dednosti vsak posameznik razvije določen stil učenja. Koncept učnih stilov je temeljil na ugotovitvi, da se ljudje pri učenju med seboj razlikujemo. Kolb je tako določil naslednje štiri osnovne učne stile (Cvetko, 2002, str. 32):

- **konvergentni učni stil:** pri tem stilu prevladujeta abstraktna konceptualizacija in aktivno eksperimentiranje;
- **divergentni učni stil:** v njem prevladuje konkretno opazovanje;
- **asimilativni učni stil:** v njem prevladujeta abstraktna konceptualizacija in reflektivno opazovanje;
- **akomodacijski učni stil:** v njem prevladujejo konkretne izkušnje in aktivni eksperiment.

Slika 3: Kolbova teorija učenja



Vir: Brečko, 2006, str. 59.

Po Kolbu je prevladujoči učni stil tisti dejavnik, ki odloča o razvoju kariere in odločitvah, povezanih z njo. Kolbova teorija je zelo veliko prispevala k razvoju kariere, saj je prvi izdelal tipologijo, ki deli posameznike na praktike, mislece, teoretike in aktiviste. Posameznik se glede na prevladujoči način mišljenja in učenja odloča za tisto smer kariere, ki dopušča takšen način mišljenja oziroma pri kateri je za učinkovito opravljanje dela potreben. V novejšem času so vse večje spremembe na področju dela Kolbovo teorijo učnih stilov ovrgle (Sabadin, 2004, str. 20).

3.4. Tipološke teorije

Pri tipoloških teorijah se izbira kariere in odločitve v zvezi z njo kažejo kot »podaljšanje« posameznikove osebnosti, zato te teorije posameznika najprej kategorizirajo po njegovih osebnostnih lastnostih in vrednotah, ga nato uvrstijo v določen tip osebnosti in nazadnje še proučijo, kaj je tisto, kar vpliva na odločitve v zvezi s kariero pri različnih tipih osebnosti (Brečko, 2006, str. 60-61).

3.4.1. Teorija osebnosti (teorija Johna Hollanda)

Holland v svoji teoriji osebnosti (angl. A Typology Approach) izhaja iz domneve, da posameznika privlači določena kariera zaradi njegove osebnosti in številnih spremenljivk, ki so v njegovem družbenem okolju (Brečko, 2006, str. 61-63; Cvetko, 2002, str. 27-28). Posameznik si tako izbere obliko kariere, ki zadovoljuje njegove osebnostne lastnosti. V življenju išče takšno delovno okolje, v katerem lahko uveljavi svojo osebnost, sposobnosti in interese, oziroma išče delo, ki se sklada z njegovim sistemom vrednot.

Po Hollandu lahko posameznike razvrstimo v šest tipov osebnosti, ki jih prikazuje Tabela 3. Gre za razvrstitev glede na različna nagnjenja, interese ter sposobnosti, vrednote in stališča. Holland je različnim tipom osebnosti pripisal tudi ustrezna poklicna področja in izdelal t. i. matriko poklicno-osebnostnih tipov, pri čemer je vsakemu tipu osebnosti določil prevladujoče delovno okolje in vrsto dela (DeCenzo, Robbins, 2005, str. 233-234).

Tabela 3: Hollandov model osebnostnih tipov

Osebnostne značilnosti	Tip osebnosti	Prevladujoče delovno okolje
ceni konkretne naloge, je odkrit, materialist, nefleksibilen, mehanično spreten, nima komunikacijskih spretnosti	realistični tip	tehnični poklici (elektrikar, mehanik, fotograf)
usmerjen je k nalogam, neodvisen, razmišlja analitično, nekomunikativen, vodenje prepušča drugim, zanima se za znanost	raziskovalni tip	znanstvenoraziskovalni poklici (kemik, laboratorijski tehnik, matematik, računalniški inženir)
samouresničuje se z umetniškimi izražanjem, je sanjaški, introvertiran, neodvisen, z močnimi estetskimi vrednotami	umetniški tip	umetniški poklici, urednik, kritik, pedagog, igralec
rad je v družbi, spreten v komunikaciji, ekstravertiran, usmerjen k skupinskemu vedenju, rad pomaga drugim	socialni tip	učitelj, profesor, socialni delavec, zdravnik, medicinska sestra
zelo ambiciozen, dominanten, prepričljiv, rad ima tveganje, verbalno spreten, z voditeljskimi sposobnostmi	podjetniški tip	voditeljski poklici, vodja prodaje, manager, samostojni podjetnik
konzervativen, rad rešuje strukturne naloge z mnogo podatki, družaben, vljuden, zadržan	konvencionalni tip	poklici, povezani z nadzorom, kontrolor, bančnik, knjigovodja, tajnik, receptor

Vir: Cvetko, 2002, str. 28; DeCenzo, Robbins, 2005, str. 234.

Posameznik torej izbira tista delovna področja, ki se ujemajo z njegovo osebno usmeritvijo, njegovim značajem in vrednotami. Tako je od skladnosti med osebnostnim tipom in poklicnim področjem odvisna

tudi stopnja zadovoljstva z delom. Hollandovo tipološko teorijo so pogosto uporabljali pri poklicnem usmerjanju.

Holland je uspešnost kariere povezoval predvsem z osebnostnimi značilnostmi in manj z ravno zmožnosti posameznika. Zagovarja stališče, da je socialno okolje primaren vir oblikovanja posameznika, ki vpliva tako na njegovo osebno usmerjenost kot tudi na kasnejšo izbiro kariere. Posameznik odkrije svoje interese glede poklicne izbire že precej zgodaj, možnost kasnejše spremembe življenjske usmeritve in s tem tudi smeri ter vrste kariere pa je majhna (Brečko, 2006, str. 62).

3.4.2. Teorija kariernih sider

Avtor teorije kariernih sider, ki velja za najpomembnejšo med organizacijskimi teorijami v kariernem razvoju, je Schein. Razvil je model, s katerim je pojasnjeval, da zaposleni izbirajo v svojem razvoju najbolj zaželeno razvojno pot oziroma karierno sidro (Brečko, 2006, str. 63-65).

Karierno sidro (angl. career anchor) je torej najbolj zaželeno razvojna pot posameznika, ki temelji na zaznavanju samega sebe in je odvisna od zaznavanja motivov, sposobnosti, potreb, stališč ter vrednot. Karierno sidro je to, kar posameznika vleče v določen poklic ter hkrati pomeni tudi način njegovega razmišljanja in sistema vrednot, ki se mu ne bi nikoli odpovedal (Brečko, 2006, str. 38). Posameznik naj bi vedno težil k poklicem, v katerih lahko zadovolji tiste potrebe, ki jim daje prednost, vendar se njegovo karierno sidro vedno ne ujema s poklicem, ki ga opravlja, bodisi zaradi zunanjih omejitev bodisi slabega poznavanja sebe ter napačne poklicne odločitve. Karierno sidro oziroma posameznikova predstava o sebi vedno ostane trdna, četudi nima priložnosti, da bi jo uresničil (Brečko, 2006, str. 247).

Schein je tudi prvi, ki dvosmerno povezuje posameznikove potrebe s potrebami podjetja. Potrebe pri posamezniku izhajajo iz njegovih vrednot in sposobnosti, ki se kažejo kot karierna sidra. Večinoma se ljudje trudijo osmisliti svoje življenje tudi na delovnem mestu, zato poskušajo oblikovati jasno in sprejemljivo sliko o sebi (Sabadin, 2004, str. 22). Posameznik teži k tej uresničitvi, saj velja, da so najuspešnejši zaposleni v podjetju tisti, ki so ustrezno usposobljeni in zadovoljni. Zadovoljni pa so takrat, ko zase izberejo pravi poklic in so razporejeni na delovno mesto, na katerem lahko pokažejo svoje znanje in sposobnosti (Cvetko, 2002, str. 53). Le uspešni in za delo motivirani zaposleni prinašajo podjetju večjo dodano vrednost.

Delovno mesto je tridimenzionalni prostor, v katerem potekajo naslednji karierni premiki⁴ (Brečko, 2005, str. 22-23):

⁴ Primer premikov v praksi se kaže v podjetju Mercator. Tam velja napredovanje za prednostno področje. Povezano je s sistemom ocenjevanja letne delovne uspešnosti. V skupini Mercator je leta 2006 napredovalo 1250 zaposlenih, od tega 628 vertikalno, torej na višje vrednoteno in odgovornejše delovno mesto, ter 420 horizontalno, le-tem se je zvišala plača na istem delovnem mestu. Nekaj jih je napredovalo kombinirano (202), torej vertikalno in horizontalno hkrati. Za velike sisteme, kot je Mercator, pretežno velja, da je napredovanje bolj formalizirano kakor v manjših (Karan, 2007, str. 19).

- **hierarhični premiki** (so najpogostejši in pomenijo napredovanje)
Gre za premike (napredovanje) po hierarhični lestvici navzgor, npr. od strokovnega sodelavca do vodje oddelka. Napredovanje se kaže v višji funkciji, višjem nazivu, večji nagradi, večji formalni moči, večjih pooblastilih in večjem ugledu. Vertikalni premiki so rezultat izkazanih delovnih dosežkov in izkazanih vodstvenih sposobnosti. Tovrstni premiki so najbolj značilni za srednje, v zadnjem času pa so prisotni tudi v poznem kariernem obdobju.
- **horizontalni ali funkcionalni premiki** (gre za pridobitev višje strokovnosti oziroma ekspertize)
To so premiki znotraj različnih funkcij z enako ali podobno ravno odgovornosti ali funkcionalni premiki v smeri večje strokovnosti. Gre za strokovno napredovanje, ki se izkaže v višji nagradi ali strokovnem nazivu. Tovrstni premiki so prisotni v vseh kariernih obdobjih. Najpogosteje so rezultat lastnih prizadevanj in dodatnega usposabljanja ter lastnih kariernih želja in ambicij.
- **premiki proti centru** (kažejo se v večji pripadnosti in lojalnosti podjetju)
Tukaj gre za premike po lestvici članstva, doseženo je večje zaupanje drugih. Tovrstni premiki se največkrat kažejo v večjih privilegijih, dostopu do poslovnih skrivnosti in zaupani svetovalni funkciji. Pogosto so plod dolgoletne pripadnosti in lojalnosti podjetju.

Schein je na podlagi dolgoletne raziskave opredelil osem kariernih sider, ki se po njegovem prepričanju razvijejo pri posamezniku v prvih letih poklicnih izkušenj in so razmeroma trdna značilnost osebnosti (Brečko, 2006, str. 63-65; Cvetko, 2002, str. 33-37; Van Maanen, Schein, 1977, str. 76). Karierna sidra hkrati določajo tudi vrsto dela, ki ga bo posameznik z določenim kariernim sidrom najbolje opravljal oziroma pri katerem bo lahko najbolje izrazil svoje zmožnosti. Karierno sidro se torej oblikuje v prvih letih službovanja (največ do deset let) in se v življenju ne spreminja.

Ta karierna sidra so (Egan, Upton, Lynham, 2006, str. 454-455):

- tehnično-funkcionalno sidro;
- managersko sidro;
- sidro samostojnosti in neodvisnosti;
- sidro varnosti in stabilnosti;
- sidro podjetniške ustvarjalnosti;
- sidro predanosti;
- sidro izziva;
- sidro življenjskega stila.

Za **tehnično-funkcionalno sidro** je značilno, da je posameznik predan zlasti strokovnemu delu. Zanima ga tehnična vsebina dela, zato bi rad razvil predvsem svoje tehnične zmožnosti. Managersko odgovornost sprejema le na svojem funkcionalnem področju (Česnik, 2006, str. 10).

Pri **managerskem sidru** ima posameznik izrazita nagnjenja do vodenja, zato je opravljanje managerske odgovornosti za to osebo ključno. Tehnično-funkcionalna dela so preprosto pot, ki ga vodi do managerja. Osebe s takim kariernim sidrom vidijo v specializaciji pasti in so generalisti. Njihova vrednota in motiv je napredovanje po hierarhični lestvici, visok dohodek in prispevek k uspehu podjetja. Te osebe imajo tri zmožnosti: analitično zmožnost reševanja problema pri nepopolnih informacijah v

pogojih nestabilnosti, medosebno zmožnost vplivanja in nadzora ter čustveno prožnost, zato jih krizna situacija stimulira in ne paralizira (Brečko, 2006, str. 64; Česnik, 2006, str. 10).

Posamezniki s sidrom samostojnosti in neodvisnosti želijo biti pri delu povsem samostojni in neodvisni. Na delovnem mestu se težko prilagodijo različnim organizacijskim postopkom, delovnemu času, normam povezovanja s sodelavci, zato si želijo razvijati kariero po lastni poti. Pripadniki tega sidra pogosto čutijo potrebo tako po varnosti in stabilnosti kot tudi po avtonomiji in neodvisnosti. Izbirajo predvsem avtonomno in profesionalno kariero (Olsson, 2006, str. 2; Česnik, 2006, str. 10).

Za sidro varnosti in stabilnosti je značilno, da si posamezniki želijo zagotoviti predvsem varnost zaposlitve, zato so za ohranitev varne zaposlitve ter različnih bonitet pripravljeni delati, kar podjetje želi od njih. Mnogi tudi celo življenje ostajajo v enem podjetju. Radi družijo kariero z družinskim življenjem (Česnik, 2006, str. 10).

Posameznikom s sidrom podjetniške ustvarjalnosti je nenehen izziv iskanje novih priložnosti. V svoji karieri odkrijejo potrebo po ustvarjanju novega proizvoda ali storitve, želijo ustanoviti svoje podjetje in s tem okolici dokazati, da zmorejo ustvarjati svoje posle (Olsson, 2003, str. 2; Česnik, 2006, str. 10).

Osebe s sidrom predanosti se za določen poklic odločijo zaradi vrednot, ki jih želijo uresničiti pri svojem delu, in ne zaradi nadarjenosti za to delo. To sidro je značilno za zdravstveno osebje, učitelje, socialne delavce, predanost pa je prav tako značilna za nekatere managerje (Olsson, 2003, str. 2; Česnik, 2006, str. 10).

Posameznik s sidrom izziva pri delu išče nove in večje izzive. Zanj je uspeh premagovanje nemogočih ovir, reševanje nerešljivih problemov, zmaga nad nasprotniki. Z napredovanjem torej iščejo vse večje izzive (Olsson, 2003, str. 2; Česnik, 2006, str. 11).

Za sidro življenjskega stila je značilno, da želi posameznik uravnovesiti delovno in družinsko življenje. Pri tem sidru gre torej za to, kako povezati zadovoljevanje potreb posameznika, družine in kariere. Taka oseba je prožna, v podjetju želi imeti ob pravem času prave možnosti, pomemben ji je odnos podjetja, ki omogoča pogajanje o psihološki pogodbi (Brečko, 2006, str. 64; Česnik, 2006, str. 11).

Vsako od opisanih osmih kariernih sider sledi neki temeljni človekovi vrednoti. Posameznik daje v življenju določenim vrednotam prednost pred drugimi. In prav tista vrednota, ki ji daje prednost, določa njegovo karierno sidro⁵.

⁵ Brečkova je v raziskavi med uslužbenci v javni upravi ugotovila, da pri javnih uslužbencih z veliko prednostjo pred ostalimi prevladuje sidro varnosti in stabilnosti, saj se je zanj opredelilo kar 48 odstotkov vseh vprašanih v javni upravi. Na drugem mestu sledi tehnično-funkcionalno sidro, za katero se je opredelilo 30 odstotkov vseh vprašanih. Iz opisanega sledi, da je med raziskavo v javni upravi prevladoval birokratski tip kariere, ki je med drugim prinašal tudi varnost zaposlitve (Zupan Novak, 2007, str. 86).

3.5. Novejše teorije o karieri

Ker so na področju dela nastale velike spremembe, lahko po letu 1990 govorimo o nekaterih novejših pogledih na razvoj kariere (Brečko, 2006, str. 65-66). Omenjata se teorija spoznavno-informacijskega postopka ter holistični model poklicne in življenjske izbire.

3.5.1. Teorija spoznavno-informacijskega postopka

Teorijo spoznavno-informacijskega postopka so leta 1991 razvili Peterson, Sampson in Reardon (Brečko, 2006, str. 66; Cvetko, 2002, str. 39). Teorija temelji na ugotovitvah, kako posameznik pri lastnem razvoju kariere uporablja informacije in se odloča za reševanje problemov pri uresničevanju kariere. Namen teorije je posamezniku pomagati, da se bo odločal v skladu s svojimi najboljšimi interesi.

Avtorji poudarjajo, da je razreševanje kariernega problema najprej spoznavni proces, ki ga je mogoče dopolniti s t. i. postopkom KASOI, ki v prvi različici vključuje naslednje faze (Cvetko, 2002, str. 39):

1. *Komunikacija* (identificiranje potrebe);
2. *Analizo* (identificiranje in umestitev v konceptualni okvir);
3. *Sintezo* (oblikovanje alternativ reševanja);
4. *Ocenjevanje* (izbiranje rešitve oziroma oblikovanje rešitve, povezane s kariero);
5. *Izvedbo* (uresničevanje izbranih rešitev).

V kasnejši različici fazi oblikovanja rešitve, povezane s kariero, oziroma cilja, povezanega s kariero, dodajajo še (Brečko, 2006, str. 66):

1. pripravo individualnega načrta učenja;
2. izvedbo individualnega načrta učenja;
3. pregled uresničenega iz načrta.

Teorija opozarja na posameznikovo načrtno prizadevanje pri izbiri kariere oziroma na uresničevanje načrtov, povezanih s kariero, na podlagi sistematičnega učnega načrta. Največji prispevek je torej oblikovanje učnih načrtov za razvoj kariere potem, ko smo že določili cilj, povezan s kariero. Tako naredimo osebni izobraževalni načrt, ki nam omogoča premostiti primanjkljaj med trenutnimi sposobnostmi in sposobnostmi, ki jih potrebujemo za opravljanje nekega dela (Brečko, 2006, str. 66).

3.5.2. Holistični model poklicne in življenjske izbire

Brown je model razvoja kariere utemeljil na človekovih osebnih vrednotah (Brečko, 2006, str. 67-68; Cvetko, 2002, str. 41-42). Po holističnem modelu poklicne in življenjske izbire ima posameznikov interes manj pomembno vlogo pri odločanju v karieri kot vrednote, saj naj bi bile vrednote tiste, ki zagotavljajo smer k zelenemu končnemu položaju in imajo osrednjo vlogo pri izbiri ciljev. Vrednote se oblikujejo v medsebojnem procesu podedovanih značilnosti in pridobljenih izkušenj ter imajo odločilno vlogo v človekovem razvoju, če so jasno oblikovane. To so tedaj, ko posameznik z njihovo uporabo pojasni svoje vedenje. Vrednote so prednostno določene po pomembnosti, in to je tisto, kar vodi posameznika

pri obnašanju v nekem okolju. Brownovo teorijo razvoja kariere lahko strnemo v naslednje točke (Brečko, 2006, str. 67; Egan, Upton, Lynham, 2006, str. 451):

- posameznik postavi v prioritetni položaj samo manjše število vrednot, praviloma ustvari t. i. hierarhijo vrednot, če tega ne stori, lahko nastane konflikt notranjih interesov, katerega posledica je konfliktna osebnost;
- vrednote, ki imajo visoko prioriteto, so zelo pomembne pri izboru vlog v življenju;
- vrednote se pridobivajo skozi proces učenja iz vrednostno obremenjenih informacij v okolju;
- zadovoljstvo v življenju je odvisno od življenjske vloge, ki zadovolji vse bistvene vrednote.

Posameznik izhaja pri svojem načrtovanju kariere predvsem iz lastnega sistema vrednot. Ta se oblikuje že v primarni socializaciji v odnosu do pomembnih posameznikov v njegovem okolju (npr. starši, drugi otroci, mediji). Kadar je sistem vrednot urejen, lahko posameznik zori in se razvija, kadar so vrednote v konfliktu, je prisotno protislovno ravnanje. Brown je v svoji teoriji s tem poudaril konflikt vrednot. Posameznik, ki je v konfliktu s samim seboj, se ne more pametno odločiti v zvezi s kariero. Kritika teorije je ta, da nič ne pove o načinih oblikovanja sistema vrednot skozi vse življenje (Brečko, 2006, str. 67).

4. NAČRTOVANJE KARIERE V PODJETJU

V današnjih časih je načrtovanje kariere za posameznika postalo zelo pomembno, saj je »služba do konca življenja« vedno bolj stvar preteklosti, vse manj je namreč zaposlitev za nedoločen čas. Zaposlitev je postala tržno blago in s tem odvisna od različnih tržnih dejavnikov. Od posameznika se vse bolj pričakuje, da se dobro pozna in da ve, kaj želi, ter tako daje poudarek stvarem, v katerih je dober in ki ga hkrati tudi veselijo, oziroma se v njih izpopolnjuje. S tem bo namreč tudi pri načrtovanju kariere in iskanju zaposlitve uspešnejši (Ramšak Pajk, Bernik, Rajkovič, 2003, str. 525). Hkrati je napačno prepričanje nekaterih ljudi, ki menijo, da naj bi kariero načrtovali le tisti, ki so zelo ambiciozni, medtem ko naj je ostali ne bi. Takšno mnenje je še zmeraj posledica negativnega prizvoka izraza »karierist«.

Kaj torej pomeni načrtovati kariero? Na splošno to pomeni, da razmislimo o tem, kdo smo, kakšni smo, kje smo trenutno in kaj želimo doseči. Če namreč nimamo pred seboj cilja, ki ga želimo doseči, potem je vsaka pot »prava«. Vendar vsaka pot ne vodi do zelene kariere, ki nas notranje izpopolnjuje in osrečuje (Fras Haslinger, 2007, str. 12).

S pojmom načrtovanje razumemo miselno aktivnost, katere cilj je pridobivanje najboljših rezultatov na osnovi določenih vnaprej zastavljenih ciljev (Možina, 2002, str. 74). Po Možini (2002, str. 410) načrtovanje kariere (angl. career planning) »obsega dolgoročno opredelitev delovne poti in možnih stopenj napredovanja posameznika v podjetju ter opredelitev s tem povezanih razvojnih ciljev in dejavnosti. Načrtovanje kariere temelji na podlagi podatkov o interesih, vrednotah, prednostih in slabostih posameznika ter podatkov o delovni uspešnosti in razvojnih možnostih«. V procesu načrtovanja kariere se posameznik odloči za svojo poklicno pot, njen potek in razvoj. Uspešnost pri načrtovanju in razvoju kariere je odvisna predvsem od vrednot, postavljanja ciljev, osebnostnih lastnosti, sposobnosti in veščin, spretnosti ter strokovnosti posameznika (Dubois, 2000, str. 45).

Po Brečkovi je načrtovanje kariere »proces, v katerem posameznik ugotavlja lastna prepričanja, vrednote, interese, svoje posebne sposobnosti in tudi omejitve, potrebe v različnih življenjskih obdobjih, si v skladu z njimi postavi realne in merljive cilje ter načrtuje učne in delovne aktivnosti, s katerimi bo v določenem času dosegel zelene cilje«. Načrtovanje kariere se lahko nanaša na daljše obdobje, to je deset let ali več, ali tudi na krajše, od enega do dveh let. Načrtovanje kariere je vseživljenjski proces, in sicer ko dosežemo neki cilj, so pred nami novi izzivi, želje in potrebe ali nas različne življenjske, nepredvidljive in izjemne okoliščine prisilijo k ponovni opredelitvi ciljev v zvezi s kariero. Spremembe na nekem področju se ne zgodijo od danes do jutri, temveč v daljšem časovnem obdobju, zanje pa je potrebno veliko vloženega truda, pripravljenosti in delavnosti (Brečko, 2006, str. 35; Terez, 2000, str. 145-155).

Kariero je treba načrtovati, vendar se lahko razvija tudi nenačrtovano. Uspešni ljudje svoje karierne cilje ponavadi načrtujejo. Za njihovo doseglo sami ali ob pomoči podjetja proučujejo mogoče dejavnike, ki vplivajo na doseglo ciljev, cilje le-tem ustrezno prilagajajo in morebiti spreminjajo, in sicer z namenom njihovega čim uspešnejšega uresničevanja. Načrtovanje kariere je nujen, vendar ne zadosten pogoj za uspešno kariero (Možina, 2002, str. 74).

Načrtovanje kariere lahko opredelimo tudi kot proces, skozi katerega posameznik (Možina, 2002, str. 74; Krevs, 1998, str. 60):

- spoznava svoje vrednosti, sposobnosti, prednosti in slabosti;
- pridobi informacije o možnostih napredovanja v podjetju;
- opredeli cilje v karieri;
- načrtuje aktivnosti za doseglo zastavljenih ciljev.

Načrtovanje kariere je koristno tako za posameznika kot tudi podjetje. Za slednjega so prav človekove zmožnosti ključni element konkurenčnosti. Torej sta za oblikovanje, načrtovanje in realizacijo kariere zainteresirana tako posameznik kot tudi podjetje, saj na ta način drug drugemu omogočata preživetje (Lipičnik, 1998, str. 180). Zaposleni z načrtovanjem kariere spoznavajo svoje sposobnosti ter pridobijo možnost za njihovo načrtno izpopolnjevanje, s čimer povečujejo svoje osebno zadovoljstvo. Na drugi strani načrtovanje posameznikove kariere pomaga podjetjem pri odkrivanju in zagotavljanju managerskega in strokovnega potenciala ter tudi pri načrtovanju upokojitev in odhodov (Možina, 2002, str. 75).

Na kariero torej ne moremo več gledati kot na enosmeren proces, v katerem podjetje določa pravila, medtem ko se posameznik tem pravilom prilagaja. Razvoj kariere skozi različna karierna obdobja je tako vedno le dvosmeren proces, in sicer dialog med podjetjem in posameznikom, v katerem posameznik s svojimi kariernimi ambicijami in individualnimi nagnjenji spreminja podjetje in vanj vnaša inovacije. Podjetje zelo vpliva na posameznika na začetku delovne kariere, medtem ko kasneje velja obratno. Vse bolj namreč narašča vpliv posameznika na podjetje (Brečko, 2005, str. 22).

Podjetje si s sistematičnim razvojem zaposlenih zagotavlja tudi svoj prihodnji razvoj. Učinki razvoja zaposlenih imajo za podjetje naslednji pomen (Možina, 2002, str. 63):

- večja storilnost (več izdelkov ali storitev, krajši čas izdelave);
- boljša kakovost izdelkov ali storitev (večje povpraševanje, manj pritožb, manj slabih izdelkov);
- večja prilagodljivost zaposlenih delu (manj absentizma in fluktuacije, manj nesreč pri delu, spontana delovna disciplina, več predlogov za izboljšave).

Ker podjetja razmeroma težko najdejo sposobne zaposlene, jih takrat, ko jih najdejo, če so seveda zadovoljni z njimi, želijo na vsak način zadržati. Vendar se sposobnosti zaposlenih sčasoma spreminjajo, hkrati se spreminjajo tudi zahteve del. Da bi lahko čim bolj izkoristili sposobnosti zaposlenih, je smiselno načrtovanje njihove kariere (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 199).

Program načrtovanja kariere prinaša naslednje prednosti (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 199-200):

- zagotavlja, da so potrebna znanja na voljo;
- pomaga pridobiti in zadržati sposobne ljudi;
- zagotavlja sposobnim zaposlenim rast in razvoj;
- znižuje frustracije zaposlenih.

Načrtovanje kariere gradi torej na poznavanju sposobnosti ljudi, njihovem razvoju in poznavanju zahtev v njihovem delu.

Kdo je torej odgovoren za načrtovanje in razvoj posameznikove kariere? Tudi tu so mnenja avtorjev različna. V preteklosti je veljalo, da je za razvoj posameznikove kariere odgovorno izključno podjetje, v katerem je posameznik zaposlen. Nudilo mu je namreč enakomeren razvoj kariere z različnimi napredovanji in zaposlitev vse do upokojitve. V novejšem času, v času globalizacije in velikih gospodarskih sprememb, je ta odgovornost od podjetja postopno vse bolj prehajala na posameznika. Mnogi posamezniki ob prihodu v neko podjetje sprva še mislijo, da je podjetje tisto, ki bo poskrbelo za razvoj njihove kariere, za različna dodatna izobraževanja, vendar jim kmalu postane jasno, da so oni tisti, ki morajo skrbeti za svoj nadaljnji razvoj (Hind, 2005, str. 268; Herriot, Wilson, Davies, 1999, str. 101-102; Preston, Biddle, 1994, str. 28). Vendar imamo na drugi strani avtorje, ki temu nasprotujejo in zagovarjajo tezo, da je odgovornost tako na strani posameznika kot tudi podjetja, govorimo o soodgovornosti (angl. joint responsibility) (Orpen, 1994, str. 27).

Tako obstaja tudi več delitev načrtovanja kariere, pri čemer je najpogostejša delitev glede na nosilca načrtovanja. Govorimo o načrtovanju podjetja o posameznikovi karieri in o načrtovanju lastne kariere posameznika. Naloga kadrovskih načrtov podjetij je dolgoročno in kratkoročno načrtovanje kadrovskih potreb, pri čemer je treba upoštevati številne predvidljive in tudi nepredvidljive dejavnike (rast, upadanje, reorganizacija, nove tehnologije). Pri tem načrtu je pomembno tudi načrtovanje zasedenosti delovnih mest in razvoja kariere managerjev ter drugih strokovnjakov. Na drugi strani temelji načrtovanje lastne kariere na prepričanju, da je za kariero odgovoren vsakdo sam, vendar ob pomoči podjetja. V okviru podjetja pomagajo posameznikom pri načrtovanju kariere posebni svetovalci, ki so običajno zaposleni v kadrovskih oddelkih. Posamezniki lahko svojo kariero načrtujejo tudi preko različnih tečajev ali seminarjev (Možina, 2002, str. 75).

Načrtovanje kariere je tako med drugim dejavnost posameznika, ki je usmerjena v razumevanje, načrtovanje in uresničevanje poklicnega življenja. Pri tem si lahko posameznik pomaga z različnimi delavnicami, priročniki, zunanjimi svetovalci ali kadrovskimi svetovalci v podjetju, vendar je bistvo načrtovanja v njegovi lastni karieri, v posameznikovi karieri (DeSimone, 1998, str. 347; Černigoj, 2006, str. 20).

V neki korporaciji so želeli zaposlene spodbuditi k načrtovanju kariere z geslom: »*Če ne planiramo, načrtujemo svoj neuspeh!*« Podjetja namreč želijo zaposlenim prek metodologije načrtovanja kariere približati lastno filozofijo o razvoju poklicne poti, o pomenu načrtovanja strokovnega razvoja in jim pokazati, kako naj načrtujejo svoj razvoj. Ob tem jih ustrezno informirajo o zahtevah in posebnostih posameznih delovnih mest ter o mogočem napredovanju. Pomagajo jim tudi pri reševanju problemov in pri drugih težavah, ki so povezane z izvajanjem načrtovanja kariere (Rojc, 1992, str. 36).

V Sloveniji je kljub 15-letnemu obdobju tržnega gospodarstva še vedno razmeroma malo raziskav ter strokovne literature o načrtovanju in razvoju kariere. S pomenom in vlogo vprašanj, povezanih s kariero, se je stroka začela ukvarjati razmeroma pozno, k čemur je v veliki meri pripomogla prejšnja družbena in ekonomska ureditev. V tistem času posamezniku ni bilo treba preveč razmišljati o razvoju svoje kariere, saj so zanj v veliki meri poskrbela podjetja s tem, da so mu ponudila razmeroma stalen položaj. Vendar se časi spreminjajo in od podjetij ni več mogoče pričakovati, da bodo ona tista, ki bodo poskrbela za usodo zaposlenih. Množičnega zaposlovanja ni več in tako mora vsak posameznik poskrbeti sam zase (Brečko, 2006, str. 19-20; Terez, 2000, str. 146). Veliko avtorjev, med njimi tudi Hall, namreč zagovarja tezo, da je načrtovanje posameznikova aktivnost ne aktivnost podjetja. Hall pravi: »Nova karierna pogodba ni pakt s podjetjem, temveč je dogovor med posameznikom in svojim delom« (Česnik, 2006, str. 26).

4.1. Metodologija načrtovanja karier

Pri metodologiji načrtovanja kariere moramo upoštevati osnovne elemente, ki jo sestavljajo (Možina, 2002, str. 75; Krevs, 1998, str. 62):

- nosilci načrtovanja;
- ustrezen postopek;
- primerno orodje oziroma pripomočki.

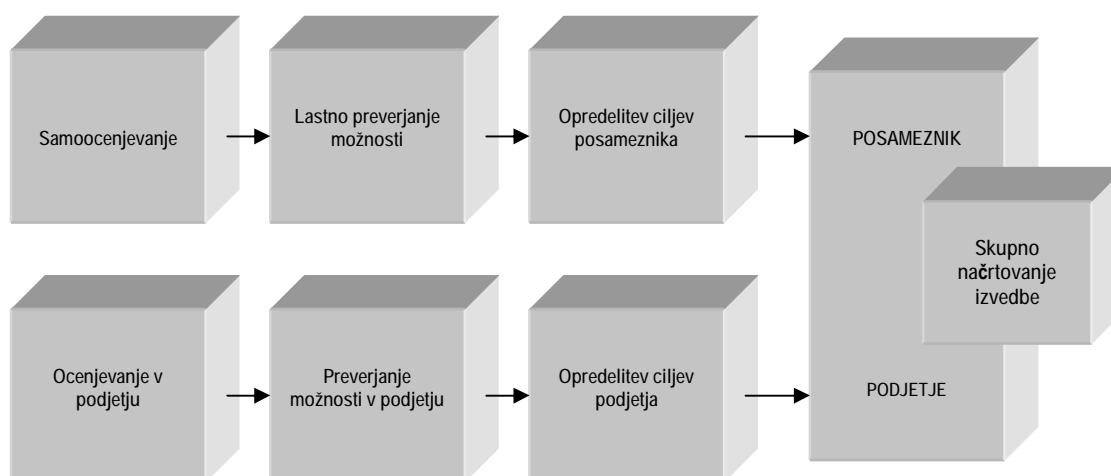
4.1.1. Nosilci načrtovanja kariere

Med nosilce načrtovanja kariere uvrščamo poleg zaposlenih tudi njihove nadrejene, strokovne sodelavce, kadrovsko službo, različne izobraževalne centre, po potrebi pa tudi zunanje strokovne sodelavce. Ključno vlogo pri načrtovanju lastne kariere ima seveda posameznik. S tem, ko načrtuje in kasneje uresničuje svoje lastne delovne poti, pridobiva možnost za uresničitev tistega, kar sam pojmuje za najpomembnejše. V praksi torej ločimo dva nosilca načrtovanja karier: v podjetju so to nadrejeni in (ali) ustrezna služba ter vsak posameznik glede na svoje želje in cilje (Možina, 2002, str. 75-76; Rojc, 1992, str. 36).

4.1.2. Postopek načrtovanja kariere

Čeprav ne moremo govoriti o neki univerzalno uporabni metodologiji načrtovanja karier, lahko ugotovimo nekatere skupne točke, ki jih pri načrtovanju kariere vsebujejo vsi pristopi (Krevs, 1998, str. 62). Kot je razvidno s Slike 4, postopek načrtovanja kariere v podjetju običajno poteka po dveh tirih in je odvisen od dveh ključnih nosilcev (posameznika in podjetja), pri čemer se lahko posamezne stopnje med seboj pogosto tudi prekrivajo in se navezujejo druga na drugo (Možina, 2002, str. 76).

Slika 4: Postopek načrtovanja karier



Vir: Možina, 2002, str. 76.

Skupna značilnost na prvi stopnji oziroma pri t. i. pogledu v notranjost je poudarjanje ocenjevanja sebe. Zaželena je sposobnost kritične presoje in realne ocene svojega sistema vrednot, zastavljenih ciljev, spretnosti in sposobnosti ter lastnih prednosti in pomanjkljivosti, in sicer zlasti pri načrtovanju strokovnih karier. Posameznik mora najprej spoznati sebe, šele nato se lahko začne odločati o področju in vrsti dela ter o podjetju, v katerem želi delati. Na tej stopnji se poudarja vloga svetovalcev v podjetju, saj so oni tisti, ki pomagajo pri interpretaciji rezultatov različnih ocenjevanj. Na ta način hkrati potekata ocenjevanje posameznika ter ocenjevanje z vidika podjetja. Na drugi stopnji oziroma pri t. i. pogledu navzven posameznik že preverja lastne možnosti za vključevanje v načrte podjetja. Medtem ko na tretji stopnji oziroma pri t. i. pogledu naprej posameznik opredeli svoje kratkoročne in dolgoročne cilje, predvsem glede zelenih položajev v podjetju. Posameznik je lahko pri izbiri ciljev pogosto neodločen. Srečuje se lahko s številnimi cilji, ki so lahko včasih med seboj nezdružljivi. Srečuje se tudi s strahom pred neuspehom, zato se rad izogiba postavljanju ciljev. Zgodi se tudi, da posameznik pomanjkljivo pozna samega sebe, zato pogosto ne ve, kaj sploh želi doseči v prihodnosti (Možina, 2002, str. 76-77; Cvetko, 2002, str. 79-83).

Usklajevanje med posameznikom in podjetjem naj bi potekalo skozi vse stopnje. Tudi v zaključni fazi oba nosilca sodelujeta pri izdelavi skupnega načrta izvedbe. Gre za skupno določitev poti in načinov uresničitve zastavljenih kariernih ciljev kot temeljne sestavine kariernega načrta (Možina, 2002, str. 77).

Najbolj problematični fazi sta opredelitev ciljev posameznika (posameznik ne ve, kaj sploh hoče doseči, postavi si previsoke ali prenizke cilje, lahko si zastavi preveč ciljev) in samoocenjevanje (posameznik je nekritičen do sebe, slabo ocenjuje svoje sposobnosti in želje).

Če smo kariero načrtovali in s tem pri zaposlenem zbudili željo po zavzetem in doslednem napredovanju v obnašanju, potem mu moramo ponuditi tudi kontrolne točke, na podlagi katerih bo spoznal, kako napreduje. Napredek in zavzetost pri delu pogosto spremljajo tudi nagrade, ki so lahko materialne ali nematerialne. Nagrade namreč preprečujejo, da bi delovna vnema prehitro pošla in želja po napredku ugasnila. Nagrade so zmeraj tesno povezane z načrtovanimi rezultati. Lipičnik poudarja, da »ni napredka brez sprememb, ni rezultatov brez napredovanja in ni nagrade brez rezultatov« (Lipičnik, 1998, str. 183).

Pri načrtovanju kariere se lahko pojavi tudi odpor pri posameznih zaposlenih, in sicer predvsem tistih, ki nimajo ambicij in zastavljenih osebnih ciljev. Zaposleni se včasih bojijo, da bi sodelavci njihovo načrtovanje kariere razumeli kot povzpethiško značajsko potezo in bi jih okolica zato izločila (Černigoj, 2006, str. 29).

4.1.3. Orodje in pripomočki

To so sredstva za izvedbo samoocene in ocene posameznika ter ugotavljanje želja in ambicij sodelavcev. Med orodja in pripomočke štejejo različne informacije o možnostih načrtovanja kariere, navodila, vprašalnike, anketne liste in drugo. Oblikovanje pripomočkov ni preprosto opravilo, saj je treba upoštevati, komu je neko orodje namenjeno, pri tem pa je k njihovem oblikovanju treba pritegniti kar najširši krog strokovnjakov (Možina, 2002, str. 77).

4.2. Igralci v procesu razvijanja kariere

V procesu razvijanja kariere sodelujejo različni posamezniki in skupine, in sicer vodilni management, posamezniki (zaposleni), managerji, oddelek za razvoj kadrov, svetovalci za razvoj kariere, mentorji in svetovalni tim. Po Bahtirajevičevi je za uspešen razvoj kariere pomembno, da se ustvarijo kakovostni odnosi in povezave med vsemi najpomembnejšimi igralci v samem procesu (Tadić, 2005, str. 24).

4.2.1. Vodilni management

Njihova temeljna vloga je ustvarjanje vizije, razvijanje filozofije podjetja in predstavljanje le-te linijskim managerjem, ki jo nato približajo ostalim zaposlenim. Svoje teoretične zamisli morajo podkrepiti s svojim delovanjem, saj je to že prvi motivacijski dejavnik, ki bo vplival na vključevanje ostalih v proces. Pomembno je, da vodilni management verjame v razvoj kariere in podpira misel, da je pomemben za oblikovanje organizacijske kulture in klime na splošno. To mora pokazati tudi na zunaj, da zaposleni to vidijo in dojemajo. Danes vodje vse pogosteje vidijo, kako hitro se mora podjetje posodabljeti, če želi ostati konkurenčno. Zato vse bolj spoznavajo potrebo po razvijanju zaposlenih, ki jim lahko prinesejo prednosti pred konkurenco. Nekateri to žal spoznajo prepozno, in sicer šele takrat, ko visoko

usposobljen sodelavec ali ključni zaposleni, ki je zagotavljal uspeh, že odide iz podjetja (Cvetko, 2002, str. 137-139; Česnik, 2006, str. 29).

4.2.2. Posameznik (zaposleni)

Posameznik ima v procesu kariere ključno vlogo. Kariero mora skrbno načrtovati in jo aktivno voditi (Tadić, 2005, str. 24). Pomembno je, da opusti mentaliteto odvisnosti, ki ga je vodila v grajanje vodilnih, češ da so oni krivi za njegov položaj. V novejšem času se mu namreč ponuja možnost, da sam sprejme večjo odgovornost in spozna nove aktivnosti. Tako razvija svoje sposobnosti, pridobiva nove kompetence, se izobražuje in postaja vse bolj fleksibilen ter konkurenčen. Vse to razvija v sedanjosti za prihodnost. Zaposleni mora biti zainteresiran za svojo kariero, sodelovati mora s predstavniki na strani podjetja, on je namreč tisti, ki ima glavno besedo o svoji karieri. Posameznik naj bi se na začetku in tudi pozneje opazoval in samoocenjeval. Zapisovati si mora spremembe in napredek, tudi morebitna nazadovanja, če se pojavijo na katerem področju, saj je to eden izmed glavnih pokazateljev, kje je treba še več vlagati. Samoocenjevanje pomeni ugotovitve, kje so se zgodile spremembe, daje pa tudi neko splošno oceno o kompetencah, na podlagi katere lahko posameznik določi svojo tržno ceno in možnosti nadaljnje zaposlitve (Cvetko, 2002, str. 141-143; Česnik, 2006, str. 30).

Ker je okolje vedno bolj spremenljivo in negotovo, od posameznika zahteva večjo trdnost, dobro poznavanje sebe in fleksibilnost. Posameznik naj bi bil zato (Herr, 2001, str. 207; Ramšak Pajk, Bernik, Rajkovič, 2003, str. 525):

- sposoben načrtovati in se spretno odzvati ob priložnostih ali spremembah razvoja kariere;
- sposoben pogajanj glede službe in napredovanja;
- sposoben razvijati različne spretnosti in veščine ter te tudi promovirati;
- motiviran, vztrajen, pripravljen se srečevati s spremembami in problemi.

4.2.3. Manager

Vloga managerjev je odgovorna, saj morajo uresničiti vizijo, ki si jo je zamislil vodilni management. Razvojno-organizacijska kultura zahteva spremembo v mišljenju in obnašanju managerjev, ki so do sedaj prejeli nagrado za svojo tehnično ekspertizo, od sedaj naprej pa za razvijanje sposobnosti zaposlenih. Pomemben del managerjeve vloge pri razvijanju zaposlenih je predvsem komuniciranje. Managerji morajo voditi kot inštruktorji in ne kot avtoritativni vodje. S svojimi zaposlenimi morajo graditi odnose, ki temeljijo na zaupanju in odprti komunikaciji. Zaposlene morajo tudi ocenjevati in jim na ta način dati ustrezne povratne informacije o tem, ali delajo v smeri doseganja zastavljenih ciljev. Za managerje je njihova lastna kariera kritični dejavnik za uspešnost pri razvijanju podrejenih. Razvijati morajo tudi lastno kariero, zato potrebujejo načrtovanje svojega razvoja z jasno idejo, kaj je za njih najpomembnejše. Šele, ko se počutijo varne in zadovoljne, se počutijo dovolj močne, da ponudijo pomoč tudi ostalim. Če imajo namreč slab občutek že pri svojem delu in so pri delu na splošno novinci, potem ne morejo kompetentno pomagati svojim sodelavcem pri razvijanju njihove kariere (Cvetko, 2002, str. 139-141; Česnik, 2006, str. 30).

4.2.4. Oddelek za razvoj kadrov

V odnosu do posameznika je oddelek za razvoj kadrov dejansko reprezentativen člen podjetja, ki je običajno podrejen kadrovskemu oddelku. Odgovornost oddelka za razvoj kadrov je, da ali zgradi ali ponovno določi sistem človeških virov v skladu z razvojno kulturo. To lahko naredi le takrat, če sta selekcija novozaposlenih in sistem nagrajevanja skladna z razvojnimi pričakovanji ali vsaj usmerjena v to smer. Druga odgovornost je zagotavljanje razvojnih virov zaposlenim in managerjem. Oddelek za razvoj kadrov lahko to zagotovi v obliki ustnega obveščanja ljudi, z usposabljanjem, pisnimi viri, računalniško bazo podatkov in kariernimi centri. Naloga vodje tega oddelka je, da se sistematične raziskave implementirajo, pri čemer si lahko pomagajo z zunanjimi svetovalci (Cvetko, 2002, str. 143; Česnik, 2006, str. 31).

4.2.5. Svetovalci za razvoj kariere

Svetovanje o karieri lahko definiramo kot »zagotavljanje vodenja in informiranja ter dajanje priporočil, ki se nanašajo na odločitve o delu in karieri zaposlenega« (Cvetko, 2002, str. 144). Pojem svetovanje o karieri (angl. career advising) je treba razlikovati od pojma kariernega svetovanja (angl. career counseling), slednji se namreč zagotavlja s pomočjo strokovnega svetovalca, ki uporablja psihološke metode in teste.

V program razvijanja kariere vključimo več vrst svetovalcev za razvoj kariere, in sicer strokovne karierne svetovalce, trenerje, ki so usposobljeni za razvoj kariere, in kadrovske delavce iz oddelka za razvoj kadrov, ki so povezani z drugimi kariernimi specialisti. Najuspešnejši rezultat namreč dobimo, če so svetovalci za razvoj kariere dodatek managerjem in ne njihovo nadomestilo. Karierni specialisti so lahko zunanji svetovalci, ki so strokovno usposobljeni na svojem področju, ponavadi so vredni večjega zaupanja in bolj objektivni, ker prihajajo od zunaj. Vendar je slednje lahko včasih tudi slabost, saj ne poznajo dobro poslovnega področja niti nimajo neposrednega znanja o vrsti del, ki se opravljajo v različnih oddelkih. Na drugi strani so lahko karierni svetovalci tudi notranji sodelavci, ti v nasprotju z zunanjimi bolje poznajo podjetje in vire, ki vplivajo na razvoj kariere zaposlenih (Cvetko, 2002, str. 144-145).

Organizacijska vloga (funkcija) svetovalca pri kariernem razvoju je (Cvetko, 2002, str. 145):

- zagotavljanje podpore posamezniku pri kariernem razvoju v podjetju;
- vodenje formalne in neformalne posameznikove ocene in njena interpretacija;
- določanje pomembnih virov in dajanje informacij, koristnih za zaposlene;
- določanje in usklajevanje organizacijskih virov pri zaposlenem, kot npr. prvi stik, graditev mreže poznanstev ali dajanje napotkov;
- pripravljanje instrumentov za zunanje vire (angl. outsourcing), kot so svetovanje, testiranje, usposabljanje;
- zagotavljanje podpore managerjem za razgovore o karieri, svetovanje zaposlenim;
- zbiranje podatkov o zaposlenih s stališča potreb podjetja, kadrovskega oddelka;
- svetovanje pri odločanju o nadaljnjem razvoju zaposlenega ob »doseganju platoja«.

4.2.6. Mentor

Mentorstvo je »proces, v katerega sta poleg pripravnika oziroma vodenega zaposlenega (mentoriranca) in njegovega mentorja vključena tudi manager in podjetje« (Cvetko, 2002, str. 150). Mentorstvo lahko poteka v formalizirani ali spontani obliki in zagotavlja stalen prispevek k razvijanju posameznika. Mentorji so ponavadi managerji ali izkušeni strokovnjaki, ki so odlični zaposleni, in postanejo mentorji zato, ker zaupajo v razvojno kulturo in ker želijo dati mentorirancu svoj prispevek skozi dostop do ekspertnega znanja, ki ga posedujejo. Mentorji so pomembni, ker (Cvetko, 2002, str. 152):

- pokažejo zaposlenemu strokovno zahtevne stvari, prijeme in »zvijače«;
- pojasnijo vzorce organizacijske kulture in protokol;
- priporočijo razvojne aktivnosti, ki so lahko širše kot tiste pri sedanjem delu;
- priporočijo mentorirance svojim predstavnikom v »mreži poznanstev«, da postanejo ti vidnejši;
- odigrajo tudi vlogo advokatov mentorirancu.

4.2.7. Svetovalni tim

Sistema za razvoj kariere ne more izgraditi le en posameznik, zato je treba oblikovati svetovalni tim. Tega uporabimo kot vir za načrtovanje in uresničitev kariernega razvoja. Najprimernejše število članov v timu je od osem do dvanajst, sestavljajo pa ga ljudje, ki zastopajo različne ravni in oddelke v podjetju (Cvetko, 2002, str. 154-155).

Iz opisanega sledi, da v procesu načrtovanja kariere sodeluje veliko igralcev. Kateri izmed njih je najpomembnejši oziroma pomembnejši od drugega, je težko določiti. Pomembna je soudeležba vseh, in sicer bodisi neposredna bodisi posredna. Slovenska podjetja imajo najverjetneje slabše razvite sisteme razvoja kariere, zato je pričakovati, da je omenjenih internih posameznikov in eksternih svetovalcev, ki bi učinkovito delovali na tem področju, bolj malo. Oddelki za razvoj kadrov, svetovalci za razvoj kariere in svetovalni timi so verjetno v podjetjih redkeje zastopani, najverjetneje se pojavijo le v večjih podjetjih.

4.3. Modeli za načrtovanje kariere

Po Verbincu pod pojmom model razumemo »sredstvo ali vzorec oziroma neki kalup« za načrtovanje kariere (Krevs, 1998, str. 72). Po Lipičniku (1998, str. 182) morajo »spremembe v vedenju, ki jih pričakujemo od uvedenih modelov karier, ustrezati delu, ki ga podjetje lahko ponudi zaposlenemu«. Zaželeno je, da so podjetja pri morebitnem prevzemanju modelov kariere od drugih podjetij kritična in da jih ne prevzemajo le zato, ker je določen model moderen v tujini. Zgledovanje po znanih modelih je sicer dobrodošlo, vendar morajo podjetja pred takim prevzetjem prevzeti tudi cilje, ki so jih konstruktorji kariernih modelov želeli s tem doseči.

Ker si človek posamezne ugotovitve najbolje zapomni v slikovni predstavitvi, je Clark pri razlagi modelov za načrtovanje kariere uporabil različne slikovne prikaze. Po njegovem prepričanju obstajajo naslednji modeli kariere, ki lahko podjetju pomagajo oblikovati lastne modele (Lipičnik, 1998, str. 182-183; Krevs, 1998, str. 73-76):

- trikotnik;
- lestev;
- spirala;
- stabilno stanje;
- prehodna kariera;
- potovanja in ceste;
- plezalno ogrodje (lestev);
- tobogan.

Pri trikotniku gre za klasičen model napredovanja, po katerem vsak, ki vstopa v podjetje, ponavadi je to manjše podjetje, začenja na dnu pri najpreprostejših delih in čaka na napredovanje. Model je zelo uporaben v podjetjih, v katerih prevladuje formalističen sistem načrtovanja karier, ki je tipičen zlasti za japonska podjetja (Lipičnik, 1998, str. 182; Krevs, 1998, str. 73).

Lestev je model kariere, pri katerem je pozornost usmerjena na napredovanje navzgor, in sicer po prepoznavni hierarhiji. Zaposleni lahko z lestve vidi, katero delovno mesto sledi, zato lahko načrtuje svojo pot navzgor. Opisano velja v razmeroma stabilnem okolju. Ta model se danes zaradi naglih strukturnih in organizacijskih sprememb v podjetjih postopoma opušta. Organizacijske strukture postajajo vedno bolj ploske, kar zmanjšuje število klinov na lestvi (Lipičnik, 1998, str. 182; Krevs, 1998, str. 73).

Pri spirali gre za model kariere, ki ga ponazarja gibanje navzven in navzgor. Spremembe v okolju silijo managerja k razmišljanju o radikalni spremembi kariere, ki nastane le z boljšim delom. Informacijo o tem, ali dela dobro, mu mora dati nekdo drug – podjetje ali okolje (Lipičnik, 1998, str. 182; Krevs, 1998, str. 74).

Stabilno stanje je karierni model, ki je rezultat stabilnega okolja. Gre za to, da se staro in novo stanje bistveno ne razlikujeta, zato zaposleni ne občuti posebnega napredovanja. To lahko povzroči negotovost v karieri, zato je v stabilnem okolju za posameznika najbolje, da odkrije svojo »nišo« za nadaljnji razvoj. Tovrstni modeli so pogosti zlasti v svetovanju, fiziki, biotehnologiji in gradijo na aplikaciji enakega znanja v različnih okoljih (Lipičnik, 1998, str. 183; Krevs, 1998, str. 74).

Model prehodne kariere uporabljajo predvsem podjetja, ki s posamezniki sklepajo posebne aranžmaje za začasno delo, kot na primer svetovanje pri določenem projektu. Model je priljubljen pri posameznikih, ki takšen način dela vzljubijo in so ga pogosto pripravljene ponavljati. Delo je lahko zelo donosno, medtem ko so naloge občasno drugačne in za drugega naročnika (Lipičnik, 1998, str. 183; Krevs, 1998, str. 75).

Potovanja in ceste je model kariere, ki za prispodobo uporablja potovanja in ceste ter pomeni za posameznika veliko tavanj, nejasnosti in tveganj. Zaposleni v tem primeru začenja svojo kariero v megli, zato da bi uresničil svoje cilje, tava od podjetja do podjetja. Podjetje zanj ne more načrtovati kariere in to

tudi ni potrebno, ker je podjetje samo pripravljeno menjati zaposlene (Lipičnik, 1998, str. 183; Krevs, 1998, str. 75).

Po kariernem modelu plezalno ogrodje (lestev) naj bi imelo podjetje različne oblike lestev z različnimi razmiki klinov, in sicer vertikalnimi in horizontalnimi. Zaposleni lahko tu izbirajo med lestvami različnih težavnostnih stopenj. Gibanje je mogoče navzgor in navzdol, v različnih smereh in različnih zaporedjih. Model nudi ogromno prožnost, saj omogoča veliko izbiro, ki pa jo še vedno usmerja podjetje (Lipičnik, 1998, str. 183; Krevs, 1998, str. 76).

Pri toboganu gre za izredno nezanesljiv model kariere. Tu se kariera dviguje in spušča v nepredvidljivih lokih, zato se pri posameznikih pogosto pojavljajo neprijetni občutki in stres. Pri tem modelu je počutje odvisno od hitrosti gibanja in njegove smeri, ki sta lahko zelo nepredvidljivi. Tovrstna kariera je močno povezana s tveganjem in jo prenesejo le osebe s čvrsto samopodobo (Lipičnik, 1998, str. 183; Krevs, 1998, str. 76).

Tako kot posameznik ločuje svoja karierna in življenjska obdobja, tako tudi podjetja ločujejo obdobja delovne kariere posameznika. Karierni razvoj posameznika v podjetju delijo v tri glavne faze: zgodnja kariera (angl. early career), srednja kariera (angl. mid career) in pozna kariera (angl. late career) (Brečko, 2006, str. 151).

Ob prvi zaposlitvi so ambicije posameznikov različne. Različni negativni dejavniki in želja po razvoju pri posamezniku vzpodbudijo razmišljanje o samem sebi, nadaljnjem razvoju, morebitnih spremembah in dodatnem izobraževanju. Sprejemanje odločitev na tej ravni zahteva najprej samovrednotenje lastnih uspehov in neuspehov, izkušenj, spretnosti, ciljev ter prepoznavanje koristnih informacij iz okolja (Ramšak Pajk, Bernik, Rajkovič, 2003, str. 525). Po Hodkinsonu lahko karierne odločitve mladih razumemo »v kontekstu njihove življenjske zgodbe, kjer se razvija in oblikuje njihova identiteta, skozi interakcije v sredini z njimi pomembnimi ljudmi in okoljem ter kulturo, kjer živijo« (Ramšak Pajk, Bernik, Rajkovič, 2003, str. 525). Na odločitve mladih glede njihove prihodnje zaposlitve in tudi izobraževanja torej zelo vplivajo starši, sosledje, bližnji sorodniki, idoli ter tudi možnost zaposlitve in možnost izobraževanja. Sicer pa so odločitve mladih navadno bolj spontane in usmerjene na naključne in ponujene priložnosti.

Posameznik se v zgodnji delovni karieri uvaja v delo. Glavni dejavnik razvoja kariere v tem obdobju je poklicna socializacija. Podjetja uporabljajo za uvajanje novozaposlenih v delo naslednje strategije (Brečko, 2006, str. 151-154):

- strategija »potoni ali splavaj«: podjetje dodeli posamezniku odgovorne naloge in od njega pričakuje, da jih bo samostojno rešil, ne dodeli mu mentorja;
- strategija »obratna izkušnja«: podjetje posameznika čim prej postavi na realna tla in ga sooči s stvarnostjo v podjetju;
- strategija »usposabljanje z delom«: gre za pripravništvo, posamezniku se dodeli mentor, ki ga postopoma uvaja v delo;

- strategija »delo med usposabljanjem«: posamezniku se med usposabljanjem dodeli manjši projekt, pri katerem lahko preizkuša rezultate svojega učenja;
- strategija »začetno usposabljanje«: podjetje posamezniku nameni določeno obdobje izključno za usposabljanje in mu v tem času ne dodeli konkretnega dela;
- strategija »več strategij«: predstavlja pristop, ki združuje več različnih strategij;
- strategija »študentsko delo«: posameznik se že med študijem spoznava z delom v nekem podjetju.

Podjetje v obdobju srednje kariere zaupa posamezniku pomembne in ključne naloge ter tudi mnoge pomembne poklicne in poslovne skrivnosti. Gre za obdobje poklicnega napredovanja. Srednje karierno obdobje je lahko tudi obdobje zmanjšane motiviranosti in povečanega strahu zaradi zmanjšane delovne mobilnosti (ambicije padajo, pojavi se strah pred mlajšimi, strah, da ne bo več napredoval). Za povečanje delovne motivacije so v tem obdobju dobrodošla dodatna izobraževanja, vodstvene odgovornosti, ugodnosti in nagrade za uspešnost in lojalnost, reorganizacija dela, premestitve na nova delovna mesta in podobne strategije. Aktivno delovno obdobje se zaključi z obdobjem pozne delovne kariere, v katerem se posameznik pripravlja na upokojitev. Za spodbuditev oziroma boljše počutje zaposlenih v tem obdobju so zanimiva delovna mesta projektnih vodij, mentorjev in svetovalcev ter fleksibilna kadrovska politika in predupokojitveni programi (Brečko, 2006, str. 156-160).

4.4. Težave pri načrtovanju in uresničevanju kariere

Pri načrtovanju kariere se posamezniki lahko srečujejo tudi z različnimi težavami. Nekatere med njimi so:

- negativen vpliv različnih psiholoških dejavnikov;
- napačna pričakovanja posameznikov;
- stres;
- oteženo uresničevanje kariere zakonskih partnerjev;
- podaljševanje zaposlitvenega obdobja;
- hitre spremembe delovnega okolja.

Psihološki dejavniki v nasprotju z ostalimi dejavniki na kariero vplivajo negativno, in sicer pogosto preprečujejo doseganje zelenih rezultatov. Vsak posameznik se na svoji zaposlitveni poti srečuje z obdobji pomanjkanja energije za delo, z omejenostjo potencialne sposobnosti na delovnem mestu, s pomanjkanjem samozavesti in samozaupanja, s primanjkovalom interesa za delo ter pogosto previsoko zastavljenimi cilji. Za posameznika je pomembno, da se z omenjenimi težavami pravilno sooči in jih skuša čim hitreje premagati (Vidrih, 2006, str. 8).

Tudi sam proces načrtovanja in kasneje uresničevanja kariere lahko spremljajo številne težave. Eno od najbolj perečih vprašanj je vprašanje pričakovanj posameznika. Težava izhaja iz prepričanja nekaterih posameznikov, ki menijo, da je za njihovo kariero odgovorno podjetje, v katerem so zaposleni, zato se izogibajo lastni skrbi za razvoj kariere. Razvoj posameznikove kariere je najprej odvisen od njega

samega, saj si številna podjetja niti ne morejo privoščiti časa niti sredstev za načrtovanje in uresničevanje kariere vseh svojih zaposlenih. Osnovna naloga posameznika je torej ta, da z lastnimi sredstvi in energijo skrbi za svoje izobraževanje in osebni razvoj, ki pomenita edino garancijo za uresničitev zastavljene poti (Krevs, 1998, str. 77). Vseživljenjsko izobraževanje je v današnjih dinamičnih razmerah postalo nujno. Včasih je veljalo, da znanje zastari v nekaj letih, danes bi lahko rekli, da zastareva sproti. Za ohranjanje ga je treba nenehno obnavljati, dopolnjevati in poglobljati, in sicer z branjem strokovne literature, spremljanjem javnih občil in elektronskih medijev oziroma z obiskovanjem različnih izobraževalnih ustanov (Pervanje, 2002; Bernardin, 2003, str. 193).

Naslednja težava, ki je prav tako povezana s pričakovanji posameznika, je stres, ki ga po Rozmanu, Kovaču in Koletniku opredelimo kot »dolgoročno neskladje med dejanskim in zaželenim stanjem« (Krevs, 1998, str. 77). Gre za neskladje, ki je močno povezano z željami in pričakovanji posameznika, ki jih v danem okolju ni mogoče uresničevati. Stresne situacije pogosto nastanejo zaradi želja posameznikov po hitrem napredovanju, zaradi vse večje odgovornosti pri delu, hude tekmovalnosti ali nizkega nagrajevanja (Krevs, 1998, str. 77).

Pojavlja se tudi problem načrtovanja in uresničevanja kariere zakonskih partnerjev. Pogosto se zastavlja vprašanje, čigava kariera je pomembnejša. Seveda imata oba partnerja željo po graditvi vsak svoje kariere, vendar se prav tisti pari, ki že imajo otroke, pogosto srečujejo z vprašanji, kot so: kdo bo na bolniški odsotnosti v primeru bolezni otrok, kdo bo pomagal pri domačih nalogah otrok, kdo bo skrbel za otroke ob popoldnevih in večerih in podobno. V družini se lahko pojavijo težave zaradi službene odsotnosti in dolgega delovnika, ki je pogosto ravno posledica napredovanja v službi. Tudi želja po materinstvu se pri parih vse pogosteje pojavlja sredi tridesetih, saj svoja dvajseta leta v veliki meri posvetijo razvijanju lastne kariere (Krevs, 1998, str. 79).

Danes večina držav podaljšuje zaposlitveno obdobje proti 65. letu starosti, med njimi tudi Slovenija. Čeprav se z daljšanjem obveznega zaposlitvenega obdobja sicer razširjajo možnosti za karierni razvoj posameznika, je v večini držav ob tem prisoten tudi pojav pomanjkanja dela. Prav pomanjkanje dela značilno vpliva na to, da je t. i. obdobje odraslosti postalo za večino posameznikov precej spremenljivo in s tem negotovo (Cvetko, 2002, str. 65).

Z razvojem novih tehnologij se spreminjajo tudi poklici, ki posledično silijo k spremembam tudi posameznike, da bodo znali uporabljati nove tehnologije. Sedaj je namreč prisotno hitro pojavljanje in izginjanje novih poklicev. Kot primer navedimo poklic letalskega inženirja, ki je v ZDA izginil v slabih 15 letih. Hitrim spremembam so se morale prilagoditi tudi kadrovske službe. V preteklosti je za osebo, ki je pogosto menjala zaposlitev, veljalo, da je nestanovitna, lena ali da ima kakšne druge težave. Danes naj to ne bi več veljalo. Čeprav v slovenski praksi to še ne drži povsem, naj bi podjetja veliko raje zaposlovala posameznike, ki so že nekajkrat zamenjali zaposlitev, seveda iz pozitivnih razlogov, saj to pomeni, da so prilagodljivi in da se bodo lažje, hitreje in uspešneje vključili v novo delovno okolje (Brečko, 2006, str. 79-81). Šešok in Boštjančičeva menita, da pogosto menjavanje službe v Sloveniji pomeni menjavo službe prej kot v štirih letih, v tujini, predvsem v Zahodni Evropi, se menjava službe zgodi pogosteje, in sicer povprečno vsake dve do tri leta (Kunstek, 2007, str. 10). Velja nenapisano

pravilo, da naj bi službo menjali v povprečju v treh do petih letih, vsaki dve leti ali celo prej pa naj bi bilo prepogosto. Vsak na novo zaposleni pomeni za podjetje namreč razmeroma visok strošek, ki se povrne le, če ta oseba ostane v podjetju zaposlena vsaj tri leta ali več.

4.5. Priložnosti in pasti napredovanja

Vsak posameznik si želi napredovati, če mu to ne uspe v poklicu, si tega želi vsaj na nekem drugem področju. Vsako napredovanje namreč pomeni osebno rast in doživljanje notranjega občutka zadovoljstva. Če mu uspe napredovati v službi, torej v poklicu, mu tako uspe zadovoljiti potrebo po rasti v delovnem okolju. Z napredovanjem hkrati dobi tudi priložnost za novo učenje. Na novem in pogosto zahtevnejšem delovnem mestu se mu namreč odpira možnost za novo učenje. Praviloma velja, da naj bi bili na določenem delovnem mestu učinkoviti in uspešni le tako dolgo, dokler se na njem še lahko česa novega priučimo. Napredovanje v delovnem okolju praviloma prinese tudi večje ugodnosti in večje materialne nagrade. Te so lahko v obliki višje plače, različnih bonitet oziroma drugih ugodnosti (npr. službeni avtomobili, počitnice na ladji, bonusi za družinske člane, lastništvo podjetja). Napredovanje prinaša tudi več pooblastil, moči in vpliva v podjetju. Z večjimi pooblastili pridobi posameznik tudi potrebno avtoriteto, da lahko začne pomagati svojim sodelavcem. Napredovanje prav tako prinaša večji ugled tako znotraj kot tudi zunaj podjetja. Zaradi tega lahko posameznega zaposlenega nekateri kolegi še bolj cenijo kot sicer, vendar po drugi strani obstajajo tudi takšni sodelavci, ki napredovanja sodelavca ne sprejmejo, zato se lahko zaradi napredovanja izgubi tudi marsikaterega »prijatelja« (Brečko, 2007, str. 15).

Napredovanje na drugi strani poleg ugodnosti prinaša tudi različne pasti. Zaradi napredovanja se namreč skoraj zagotovo spremenijo odnosi med posameznikom, ki je napredoval, in njegovimi sodelavci, ki verjetno do njega ne bodo več tako odprti in sproščeni. Poleg tega napredovanje skupaj z večjimi pooblastili in močjo prinaša tudi večjo odgovornost. Odslej mora krivdo za morebitne napake prevzeti posameznik sam in zanje ne sme več kriviti slabo organizacijo dela ali nemogočega šefa. Napredovanje pogosto prinaša s seboj tudi manj prostega časa, v katerem se lahko posameznik posveča samemu sebi oziroma svoji družini. Napredovanje pogosto sproži to, da mora posameznik po novem delati več kot prej, ob tem pa mora iti tudi na službena potovanja ter različna srečanja. Nenazadnje je precej pomembno seveda tudi to, da napredovanje podpirajo posameznikovi najozžji družinski člani. Ti so namreč pogosto prikrajšani za marsikatero pozornost, vendar so prav oni tisti, ki naj bi posameznika, ki je napredoval na delovnem mestu, v težavnih položajih podpirali, razumeli in spodbujali (Brečko, 2007, str. 15-16).

4.6. Razvoj kariere pri moških in ženskah

Karieri moškega in ženske se kljub številnim prizadevanjem za enakopravnost med spoloma še vedno precej razlikujeta. Ženske namreč na poti ustvarjanja kariere velikokrat ovirajo najrazličnejši dejavniki, med katerimi prevladuje družinsko življenje (starševstvo in nega otroka ter tudi partnerjeva kariera) (Vidrih, 2006, str. 26). Konrad navaja naslednje ovire, ki preprečujejo ženskam napredovanje na višja delovna mesta, predvsem na managerske položaje (Konrad, 1996, str. 32-33; Vidrih, 2006, str. 18-19):

- **kulturno pogojeno razlikovanje med moškimi in ženskimi vlogami**
(to pomeni, da ženske nimajo ustreznih sposobnosti in motivacije za vodenje);
- **družbene norme glede delitve dela v družini**
(poklicna dejavnost ženske naj bi sovpadala z njenim družinskim življenjem, medtem ko naj bi nasprotno prav urejeno družinsko okolje moškim olajševalo doseganje poklicnih uspehov);
- **formalne priložnosti za poklicno napredovanje žensk**
(naj bi bile pogosto bolj omejene kot za moške, nekateri sistemi za napredovanje zahtevajo daljše in nepretrgano delo tudi zunaj obveznega delovnega časa);
- **neformalni mehanizmi, ki olajšujejo napredovanje moškim**
(to so npr. različne prijateljske mreže (športni klubi, sošolci), do katerih ženske skoraj nimajo dostopa, takšna srečanja so pogosto odlične priložnosti za sklepanje poslov);
- **pristranskost**
(zaradi tega naj bi se delo, ki ga opravlja ženska, pogosto ocenjevalo za manj uspešno, kot če bi isto delo opravil moški).

Mednarodna organizacija dela v svoji analizi ovir ženskam do najvišjih managerskih položajev navaja predvsem (Selinšek, 2004, str. 29):

- naravo poklicnih poti žensk, ki ponavadi napredujejo počasneje zaradi horizontalne segregiranosti v določene poklice in dejavnosti;
- družinske obveznosti žensk;
- odsev neenakosti v plačanem delu;
- odsev družbene in ekonomske neenakosti žensk;
- lastnosti žensk, ki predstavljajo oviro za napredovanje;
- predsodki in stereotipi moških o ženskah;
- diskriminacija v organizacijski praksi in načrtih napredovanja.

Ženskam je torej pot navzgor, predvsem do najvišjih položajev, pogosto otežena. Zaradi družinskih obveznosti se običajno ne morejo toliko posvečati izgrajevanju svoje kariere⁶. Srečujejo se z mnogimi ovirami in omejitvami, ki izhajajo predvsem iz zasebnega življenja. Opaziti je sicer, da so omenjene ovire iz leta v leto vedno manj prisotne na trgu dela, vendar to ne velja povsod. Ponekod na nekaterih delovnih mestih je namreč moški predstavnik še vedno bolj zaželen kot ženska, saj običajno v primerjavi z žensko predstavnico predstavlja za podjetje predvsem manjši strošek glede izostankov z dela (porodniški dopust, nega bolnega otroka).

⁶ V raziskavi, ki jo je v tem času opravil časopis Dnevnik, so želeli izvedeti, koliko časa Slovenci v povprečju posvečajo karieri v primerjavi z družino. V zadnjih treh letih je 44,1 odstotka vseh anketiranih zaposlenih posvečalo več časa službi kot družini, 24,9 odstotka več družini kot službi, medtem ko so preostali (31 odstotkov) menili, da obema posvečajo enako časa. Kar 53,2 odstotka moških anketirancev posveča več časa karieri kot družini, medtem ko je razmerje pri ženskah precej uravnoteženo: 33,3 odstotka žensk posveča več časa službi, 30,5 odstotka družini, medtem ko jih 36,2 odstotka meni, da se posvečajo enako obema. Sicer Slovenci večinoma menijo, da družine niso pripravljene postaviti na drugo mesto, saj jih kar 81,4 odstotka vseh anketiranih meni, da v prihodnjih petih letih družine ne bi žrtvovali za kariero, četudi bi se jim na delovnem mestu ponudila odlična priložnost za napredovanje. Anketirance so spraševali tudi, kaj jim pomeni in predstavlja uspešna kariera. Na prvo mesto so postavili uspešno poklicno pot, takoj za njo uspešno usklajevanje družine, prostega časa in dela, potem ugled ter denar in na zadnje mesto enačenje kariere z visokim položajem (Palčič, 2007, str. 7).

5. RAZVOJ KARIERE V SLOVENSKIH PODJETJIH

V Sloveniji od leta 2001 skupina svetovalnih podjetij pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije raziskuje in spremlja organizacijske klime v različnih slovenskih podjetjih. Projekt se imenuje SiOK in ga opravljajo vsako leto (SiOK, 2006, str. 3). Čeprav naj bi številna slovenska podjetja po svojih najboljših močeh skrbela za razvoj svojih zaposlenih, glede na omenjene raziskave to ne drži. Glede na raziskavo iz leta 2005 je namreč razvoj kariere kot ena izmed kategorij organizacijske klime tako kot že nekaj let med najnižje ocenjenimi kategorijami. Zaposleni, ki so bili zajeti v raziskavo, namreč menijo, da so možnosti za razvoj kariere v slovenskih podjetjih slabe, da so merila za napredovanje pogosto nejasna, da nimajo realnih možnosti za napredovanje in da ne obstajajo sistemi, ki bi zagotavljali, da bi najboljši ljudje zasedali najboljše položaje (SiOK, 2006, str. 25).

Na podlagi omenjene raziskave lahko torej sklepamo, da nekateri posamezniki v Sloveniji niso povsem zadovoljni z možnostmi razvoja kariere, ki jim jih nudijo različna slovenska podjetja. Seveda moramo pri rezultatih upoštevati, da so lahko odgovori sporni. Po nekaterih kritikah raziskave je to predvsem v metodološkem (velikost vzorca, uporaba istega vprašalnika) in vsebinskem smislu (ustreznost vsebine, smiselnost primerjave med različnimi podjetji in s slovenskim povprečjem) (Projekt SiOK ima trdne strokovne temelje in velik razvojni potencial, 2007). Po drugi strani je v zadnjem času vse bolj prisoten trend odhajanja posameznikov, zlasti najperspektivnejših, najprej na študij v tujino, nekateri pa tam tudi ostanejo in se zaposlijo. V tujino odhajajo predvsem zato, ker v Sloveniji ne najdejo ustreznega delovnega mesta, zlasti na področju znanosti in tehnologije, plačila, napredovanja ali možnosti izobraževanja (Anžlovar, 2006, str. 20).

5.1. Kako skrbijo za razvoj kariere zaposlenih nekatera vodilna slovenska podjetja?

V farmacevtskem podjetju Lek se zavedajo pomembnosti ustrezno usposobljenih in motiviranih zaposlenih, zlasti vodij z različnih ravni. V ta namen omogočajo svojim zaposlenim, predvsem sposobnim posameznikom, razviti njihove zmožnosti tako na poslovnem kot tudi na osebostnem področju. Omogočajo jim prehajanja med različnimi strokovnimi področji v družbi, s čimer posamezniki pridobivajo znanje za opravljanje različnih poslovnih funkcij, vse to pa pripomore k boljši usposobljenosti za celovito obvladovanje poslovnih procesov v družbi. Strokovnjakom ekspertom omogočajo pridobivanje znanja v svetovno znanih ustanovah, udeležbo in sodelovanje na mednarodnih konferencah, vrhunsko usposobljenost za razvoj novih tehnologij in proizvodov, delo v interdisciplinarnih timih in uveljavitev v strokovni javnosti. Sposobnim vodjem omogočajo prehajanja med vodstvenimi položaji na vseh ravneh. Omogočajo jim tudi dodatno usposabljanje po programih MBA ali na drugih ustreznih podiplomskih študijih, s čimer lahko posamezniki izboljšujejo svoje delovne dosežke in povečujejo osebno rast. Izobraževanje in usposabljanje jim omogočata predvsem prevzemanje dodatnih in še zahtevnejših nalog. Zaposleni sodelujejo pri načrtovanju svoje lastne kariere poti. V letnih razgovorih skupaj z vodjem ocenjujejo svoje dosežke v preteklem letu, usklajujejo svoje individualne cilje s cilji družbe in na ta način načrtujejo svojo osebno rast in razvoj (Kariera v Leku, 2007).

V podjetju Mercator so prepričani, da se lahko njihovi zaposleni pri svojem delu nenehno dokazujejo. In sicer ker se zavedajo, da morajo svojim strankam vseskozi nuditi prijazno in strokovno storitev, omogočajo svojim zaposlenim različna dodatna izobraževanja in usposabljanja, medtem ko morajo hkrati tudi vsi zaposleni nenehno iskati morebitne novosti, spremembe in izboljšave, ki bi jih lahko ponudili v okviru svojih storitev. V Mercatorju so se namreč zavezali h krepitvi poslovne uspešnosti in odličnosti ter k visoki konkurenčnosti na trgu. Izdelano imajo jasno filozofijo in strategijo ter cilje, ki jih opredeljujejo s »4Z«. Ti so:

- zadovoljstvo strank (kupcev),
- zadovoljstvo zaposlenih,
- zadovoljstvo lastnikov (delničarjev),
- zadovoljstvo poslovnih partnerjev (dobaviteljev in drugih).

Po njihovem mnenju je osnovni pogoj za doseganje omenjenih štirih vrst zadovoljstva prav stalna skrb za razvoj in motiviranost zaposlenih. Pravijo, da je vsak zaposleni sicer sam odgovoren za svojo kariero, vendar ga podjetje pri tem podpira s širokimi možnostmi razvoja poklicne poti (Karierne poti v Mercatorju, 2007).

V podjetju Istrabenz se zavedajo, da je razvoj zaposlenih dolgoročna naložba. V holdinški družbi Istrabenz in Skupini Istrabenz pravijo, da so zaposleni potencial, ki s svojim znanjem in zmožnostmi ustvarjajo uspešen in donosen poslovni proces. Svojim zaposlenim tako nudijo trajno izobraževanje, motivacijsko naravnano nagrajevanje, spodbudne karierne sisteme in jim zagotavljajo enakost pri zaposlovanju. Med pomembne segmente strategije in upravljanja, ki jih uvajajo, spadajo nagrajevanje, dodatno izobraževanje in strokovno izpopolnjevanje ter letni razgovori, ki po njihovem mnenju predstavljajo temelj osebnostnega in strokovnega razvoja posameznika (Karierni razvoj v Istrabenzu, 2007).

V podjetju Merkur se zavedajo pomena ustrezno usposobljenih in motiviranih zaposlenih ter menijo, da je z njimi lažje dosegati zastavljene cilje. Delovne cilje in korake v razvoju kariere skupaj z vodji določijo na letnih razgovorih. Na njih skupaj ocenjujejo poslovno uspešnost v preteklem obdobju in načrtujejo izobraževalne aktivnosti za prihodnje obdobje. Uspešnim zaposlenim družba nudi napredovanja na zahtevnejša delovna mesta, delo v tujini ali vključevanja v različne projekte. Veliko pozornosti namenjajo usposabljanju in izobraževanju zaposlenih, saj menijo, da so le tako lahko konkurenčni na vedno bolj zahtevnem trgu. V Merkurju se vsak zaposleni v povprečju izobražuje najmanj štiri dni na leto, se pa ta številka vsako leto povečuje. Okoli 200 zaposlenih letno tudi študira ob delu. Za zaposlene v sodelovanju z izobraževalnim zavodom organizirajo tudi interno izobraževanje za pridobitev VI. in VII. stopnje izobrazbe, medtem ko imajo najperspektivnejši posamezniki možnost, da se udeležijo tudi Poslovne akademije Skupine Merkur (Razvoj kariere v Merkurju, 2007).

V farmacevtskem podjetju Krka menijo, da so ljudje (zaposleni) zagotovilo uspešne prihodnosti vsakega podjetja. Za rast podjetja so vitalnega pomena znanje, izkušnje in motivacija zaposlenih. Prav zato v Krki skrbno načrtujejo zaposlovanje novih sodelavcev, potek pripravništva in uvajanja v delo ter njihov osebnostni in strokovni razvoj. Hkrati si prizadevajo tudi za ustvarjanje takega delovnega okolja, v

katerem delovne zahteve in rezultate združujejo z zadovoljstvom in dobrimi medsebojnimi odnosi. Zaposleni se nenehno izobražujejo bodisi s študijem ob delu bodisi na internih oziroma zunanjih organiziranih izobraževanjih v Sloveniji ali v tujini, kar omogoča podjetju, da lažje sledi razvoju farmacije v svetu. Krka že več let izvaja sistematično izobraževanje za kakovost, zaposleni pa se dodatno izpopolnjujejo tudi v znanju tujih jezikov in informatike. Večino izobraževalnih oblik organizirajo v lastnem izobraževalnem centru, medtem ko lahko zaposleni obiskujejo tudi seminarje in druge oblike izobraževanja v Sloveniji in tujini (Razvoj zaposlenih v Krki, 2007).

5.2. Primer razvoja kariere zaposlenih v manjšem specializiranem podjetju

V tem delu naloge bom obravnavala razvoj kariere zaposlenih na primeru manjšega slovenskega podjetja.

5.2.1. *Kratka predstavitev izbranega podjetja*

Podjetje MAiS Informacijski sistemi, d. d., ki ima svoj sedež v Ljubljani, je bilo ustanovljeno leta 1989. To je mednarodno uveljavljen ponudnik celovitih informacijskih rešitev, specializiran posebej za področje hotelskega in gostinskega poslovanja. Z večletnimi izkušnjami v hotelirstvu in gostinstvu ter vrhunskim znanjem s področja rešitev IT zagotavlja svojim odjemalcem visokokakovostne storitve ter najsodobnejšo tehnologijo, prilagojeno njihovim željam in potrebam. V podjetju je zaposlenih 15 ljudi (Spletna stran podjetja MAiS, 2007).

5.2.2. *Poklic informatika*

Večina zaposlenih v izbranem podjetju opravlja poklic informatika. To pomeni, da preučujejo poslovne sisteme in programske rešitve, da zasledujejo in kritično vrednotijo organizacijske modele za dobro poslovno prakso, da zasledujejo nove tehnologije in iščejo uporabno vrednost za koristno poslovno prakso ter da ustvarjajo in implementirajo tematske programske rešitve in ustvarjajo organizacijska navodila.

Po Hollandu bi za informatike lahko dejali, da gre za raziskovalni tip osebnosti, saj so v veliki meri usmerjeni k reševanju zahtevnejših nalog, razmišljajo analitično, vodenje jih ne zanima in so radi neodvisni. Informatiki se morajo nenehno izobraževati in usposabljeni, saj lahko le na ta način sledijo hitro razvijajoči se informacijski tehnologiji. Poklic informatika velja v Sloveniji še vedno za pretežno moški poklic. V tujini, predvsem v razvitih zahodnih državah, se je položaj žensk na področju informatike sicer začel nekoliko spreminjati, medtem ko pri nas večinoma še vedno prevladujejo predstavniki moškega spola (Poklicne poti žensk in IKT, 2007; Ženske v znanosti v Sloveniji, 2007).

5.2.3. *Kariera zaposlenih v podjetju*

V podjetju MAiS se zavedajo, da so temelj uspeha in odličnosti podjetja strokovno usposobljeni zaposleni, ki imajo večletne izkušnje s področja hotelske in gostinske dejavnosti. Cilje podjetja tako

uresničujejo z zadovoljnimi, motiviranimi in predanimi zaposlenimi. Sposobne in hotelski informatiki predane zaposlene se trudijo zadržati ter jim zagotoviti nadaljnji osebni in karierni razvoj.

Delo v podjetju je večinoma timsko, interdisciplinarno, dinamično, strokovno in zahteva določena specializirana znanja. Podjetje svojo mrežo zaposlenih gradi predvsem s štipendiranjem perspektivnih posameznikov s področja informatike, organizacije in managementa ter tudi ekonomije. Podjetje jim pomaga pri študiju, predvsem jim nudi koristne informacije in teme pri pisanju seminarskih nalog in diplomskih del ter jim nudi možnost opravljanja prakse in študentskega dela (npr. med počitnicami). Podjetje torej načrtuje kariero svojih zaposlenih, tudi prihodnjih, čeprav so zanj predvsem odgovorni sami. Podjetje sodeluje tudi z različnimi fakultetami, predvsem na področju hotelirstva in turizma.

Ker morajo v podjetju nenehno slediti vse hitrejšemu razvoju informacijske tehnologije in zahtevam konkurenčnega trga, se morajo zaposleni nenehno dodatno usposabljeni in izobraževati. Zaposleni svoje znanje širijo predvsem na različnih seminarjih, delavnicah in predstavitev, ki lahko potekajo v okviru podjetja (npr. obravnava nekega aktualnega problema, predstavitev novega proizvoda) ali zunaj njega, ter samoiniciativno – podjetje jim priskrbi ustrezno literaturo. Omogočen jim je tudi študij ob delu ali izobraževanje na daljavo, če zaposleni to želijo oziroma začutijo potrebo po njem. Izpopolnjujejo in usposabljujejo se predvsem na vsebinskih področjih, ki jih informatizirajo.

V podjetju se obe stranki, torej vodstvo in posameznik, zavežeta, da bosta delovali v dobro druge. Podjetje bo tako skrbelo za strokovni in osebni razvoj posameznika, mu nudilo ugodno notranjo klimo, fleksibilno delo, omogočilo dodatno izobraževanje ter različne bonitete. Na drugi strani se posameznik obveže, da bo deloval v dobro podjetja in prispeval k ustvarjanju zastavljenih ekonomskih ciljev, da bo podjetju predan in da bo deloval produktivno. Tako kot v drugih podjetjih je tudi v podjetju MAiS delo pogosto precej naporno in stresno. Delo pri večjih projektih je praviloma obsežno, zajema običajno več mesecev intenzivnega dela v podjetju, na terenu, velikokrat tudi v popoldanskem času in doma. Zaposleni morajo včasih delati tudi ponoči, saj svojim odjemalcem (to so predvsem različni hoteli) nudijo 24-urno pomoč pri uporabi njihovih proizvodov. Tako morajo velikokrat delati tudi več kot samo osem ur hkrati ter iti na različne službene poti v Sloveniji oziroma tujini.

Informatiki v podjetju MAiS ponavadi težje menjajo službo, saj so precej ozko specializirani, hkrati pa se precej časa uvajajo v novo službo (običajno do sedem let). Podjetje začne zato sodelovati z mladimi posamezniki že zelo zgodaj – med študijem, in sicer s štipendiranjem in postopnim spoznavanjem podjetja, organizacije dela in proizvodov podjetja. Ker pomeni njihovo uvajanje za podjetje običajno velik časovni in stroškovni vložek, si jih vodilni zato želijo na vsak način zadržati v podjetju, vendar le v primeru obojestransko izkazanega motiva, ker je lahko le tako sodelovanje produktivno.

5.2.4. Analiza oblike in razvoja kariere informatika

Če upoštevamo osnovne tri vzorce kariere, ki jih je opredelila Kanterjeva, lahko rečemo, da se v podjetju prepletata podjetniška in profesionalna oblika kariere. Zaposleni težijo k posodabljanju obstoječih programskih različic, ustvarjanju novih izdelkov ter oplemenitenju storitev z neko dodano

vrednostjo. Pomembno jim je torej, da se proizvodi podjetja razvijajo, medtem ko je za razvoj nujno pridobivanje novega znanja. Posamezniki s profesionalno obliko kariere imajo veliko strokovnega znanja, ki jim daje poseben status in ugled v podjetju in širšem okolju. Pri tem ne gre za napredovanje na višji položaj, ampak predvsem za reševanje vedno večjih in zahtevnejših problemov.

V tem podjetju so torej večinoma zaposleni informatiki, ki jim je po Scheinovi opredelitvi pomembna predvsem notranja kariera. Posameznik v podjetju namreč načrtuje svoje napredovanje po lastnem konceptu. Zaposleni na delovnem mestu informatika, predvsem v večjih podjetjih, imajo sicer možnost vertikalnega napredovanja na delovno mesto vodje informatika, pomočnika direktorja za informatiko in ekonomiko poslovanja. Pogoji za tovrstno napredovanje so največkrat povezani z doseženo najmanj visoko izobrazbo in z vsaj desetimi leti dobre prakse. Ker gre v našem primeru za manjše in ozko specializirano podjetje, tu ni veliko možnosti za vertikalno napredovanje. Zaposleni napredujejo predvsem horizontalno, v smislu dodeljevanja zahtevnejših nalog in odgovornosti, in tudi proti centru, kar se kaže v večji pripadnosti in lojalnosti podjetju. Napredujejo strokovno in po lestvici članstva, kar se izkaže v višji plači ali strokovnem nazivu, bonitetah in lastništvu podjetja.

Na podlagi Driverjeve opredelitve tipov karier se pri zaposlenih v obravnavanem podjetju prepletata linearna in ciklična kariera. Linearna je prisotna v tem smislu, da se posameznik zanjo odloča po končanem študiju ter zaradi dolgotrajnega uvajanja in specializacije največkrat traja vse življenje. Ciklična se z linearno prepleta, saj informatiki po nekem obdobju menjajo na primer področje ali vsebino dela. Ne začenjajo sicer znova, ampak širijo svoja področja delovanja.

Kariera informatika se razvija po načelih, ki so značilna za razvojne teorije. Te namreč pravijo, da je karierni razvoj posameznika dolgotrajen in vseživljenjski proces. To velja tudi za poklic informatika. Slednji gre v svoji karieri skozi različne razvojne faze. V podjetju MAiS se na primer vključi v poslovni proces že kot štipendist podjetja in se postopoma ob študiju seznanja z naravo dela in organizacijo podjetja. Po končanem študiju se zaposli v podjetju, v katerem se najprej v povprečju od pet do sedem let uvaja v delo in tako spoznava delovanje v podjetju in si pridobiva različne izkušnje. Hkrati se lahko po potrebi še dodatno izobražuje. Na začetku štipendiste vodijo mentorji, gre za formalno mentorstvo. Mentorji jih seznanijo s posameznim delom in nanje prenašajo svoje bogate izkušnje in znanja. Kasneje prihaja tudi do drugačne oblike mentorstva, in sicer ko starejši in izkušenejši zaposleni svetujejo mlajšim sodelavcem. Zaposleni lahko v kasnejših obdobjih, ko si pridobijo že dovolj izkušenj in strokovnih znanj, zasedejo tudi vodstveni položaj, prevzamejo vodenje večjih projektov implementacije, mesto vodje razvoja ali položaj svetovalca v podjetju.

Po Kolbovi teoriji učenja informatiki razvijajo akomodacijski in konvergentni stil učenja. Prvi namreč poudarja izkušnje, ki so v poklicu informatika precej pomembne, drugi pa abstraktno konceptualizacijo in aktivno eksperimentiranje. Informatiki namreč pri svojem delu razvijajo različne modele, namenjene nadaljnji uporabi.

Po Scheinovi teoriji kariernih sider se pri informatiku pojavljajo različna sidra, in sicer odvisno od osebnostnih lastnosti posameznika in obdobja razvoja kariere. V začetnem obdobju kariere informatika

se pri mnogih pojavlja tehnično-funkcionalno sidro. Posameznik je namreč predan strokovnemu delu, zato razvija predvsem svoje tehnične spretnosti. V podjetju MAiS sicer prevladuje sidro podjetniške ustvarjalnosti, saj zaposleni nenehno iščejo nove možnosti za izboljšavo proizvodov in storitev, ki jih podjetje ponuja. Zanje je izziv iskanje novih priložnosti. Pri posameznikih se pojavlja tudi sidro predanosti, in sicer v smislu, da so se za poklic informatika odločili zaradi določenih vrednot, ki jih želijo v svojem zaposlitvenem obdobju tudi uresničevati. Pri nekaterih je prisotno tudi sidro izziva, saj ti zaposleni nenehno iščejo nove izzive, ki jih vidijo predvsem v reševanju »nerešljivih« problemov.

5.2.5. Načrtovanje kariere v podjetju MAiS

Nosilec načrtovanja kariere v podjetju MAiS je najprej posameznik. Ob njem pa sodelujejo tudi ostali sodelavci, mentor in direktor. Oni so tisti, ki prenašajo na posameznika svoje bogate izkušnje in znanje. V postopku načrtovanja kariere posameznik najprej ocenjuje samega sebe, nato ga ocenjuje mentor, lahko pa neformalno tudi ostali sodelavci in direktor. Pri tem je zaželeno, da se ujemajo tako karierni cilji posameznika kot tudi cilji podjetja. V procesu načrtovanja posameznikove kariere se uporabljajo različna sredstva in pripomočki. Ti so največkrat v obliki različnih informacij (npr. o kadrovskih potrebah podjetja, možnostih izobraževanja) in pogovorov z mentorjem, direktorjem, sodelavci (načrtovanih, periodičnih ali neformalnih).

V podjetju MAiS so po Clarku največkrat prisotni naslednji modeli za načrtovanje kariere:

- lestev (plezalno ogrodje): v podjetju torej ni tipičnega hierarhičnega napredovanja, ampak je bolj prisotno horizontalno napredovanje in napredovanje proti centru;
- trikotnik: na začetku vsak posameznik začne z opravljanjem najpreprostejših del in kasneje napreduje;
- stabilno stanje: vključimo lahko tudi ta model – gre namreč za manjše podjetje, informatik sicer v svoji delovni dobi širi področja svojega delovanja, vendar ne zelo izrazito – v okviru specializiranega delovanja podjetja.

Zaposleni v podjetju MAiS so za svoj napredek in zavzetost pri delu ustrezno nagrajeni. Na ta način dobijo informacije, da dobro delajo in pri delu napredujejo. Nagrade se kažejo v neformalnih pohvalah (mentorja, sodelavcev, strank), povišanju plače, različnih bonitetah in nagradah ter možnosti lastništva podjetja. Zaposleni zasedejo odgovornejše delovno mesto, tako da lahko vodijo neki projekt ali tim, postanejo svetovalci ali mentorji.

6. SKLEP

Kariera pomeni posameznikovo življenjsko pot na področju učenja in dela. Pri posameznikih se lahko oblikujejo različne oblike kariere, na oblikovanje pa vplivajo različni dejavniki. Po mojem mnenju danes še vedno prevladujeta predvsem horizontalna in vertikalna oblika kariere, ki nakazujeta tudi smer napredovanja posameznikov v podjetju. V preteklosti so posamezniki napredovali večinoma vertikalno, medtem ko danes vse bolj horizontalno in proti centru. Izoblikovanje kariere se lahko teoretično nanaša tudi na katero izmed teorij razvoja kariere. Te so bile sprva precej statične, vendar so kasneje postale

vse bolj dinamične in so na posameznika začele gledati kot na osebnost, ki se razvija in zori vse življenje. Nekatere teorije so aktualne še danes, druge manj. Pri načrtovanju kariere sodelujejo poleg posameznika tudi druge osebe iz podjetja, in sicer nadrejeni, različni strokovni sodelavci in kadrovska služba, ki pri načrtovanju posameznikove kariere uporabljajo različne pripomočke in modele. Posamezniki se lahko pri načrtovanju in kasneje uresničevanju kariere srečujejo tudi z različnimi težavami, še posebej ženske, ki jim je pot navzgor, predvsem zaradi družinskih obveznosti, pogosto precej otežena.

Z diplomskim delom sem želela opozoriti na naraščajoči pomen razvoja posameznikove kariere v današnjem za zaposlitev vse bolj negotovem času. Posamezniki se tega zavedajo, zato svojo kariero skrbno načrtujejo, saj dosežena izobrazba pogosto ne zadošča na vedno bolj konkurenčnem trgu delovne sile. Namen naloge – obdelati razvoj in načrtovanje posameznikove kariere ter opredeliti vlogo podjetja, v katerem je posameznik zaposlen – je bil dosežen. Ugotovila sem, da so bila v preteklosti podjetja tista, ki so v celoti skrbela za pretežno enakomeren razvoj posameznikove kariere, medtem ko je danes vloga posameznika v procesu načrtovanja lastne kariere vedno večja. O tem, kdo je odgovoren za razvoj in načrtovanje posameznikove kariere, obstajajo različna strokovna mnenja. Nekateri menijo, da je to posameznik, drugi, da sta odgovorna tako podjetje kot tudi posameznik. Govorimo o soodgovornosti. Na zastavljeno raziskovalno vprašanje: ali je za načrtovanje posameznikove kariere odgovoren posameznik sam ali podjetje ali morda celo oba, lahko torej odgovorim, da je načrtovanje lastne kariere vsekakor posameznikova skrb, prenašanje odgovornosti na podjetje je tako popolnoma nesmiselno. Vendar je pomembno, da mu podjetje pri tem pomaga tako, da mu omogoča različne možnosti napredovanja ter dodatna izobraževanja in usposabljanja. Karierno uspešnejši so namreč tisti posamezniki, ki jim podjetja nudijo pomoč. Podjetja se tega vse bolj zavedajo in v razvoj svojih zaposlenih pogosto veliko vlagajo. To pomeni zanje sicer precejšen strošek, vendar so le ustrezno usposobljeni in hkrati zadovoljni zaposleni ključni element konkurenčne prednosti. Prav v tem se kaže soodvisnost oziroma sožitje med podjetjem in posameznikom. Tudi vpliv zaposlenega na podjetje se povečuje. Da podjetja sploh lahko pomagajo svojim zaposlenim, je potrebno, da posamezniki poznajo sami sebe in tako vedo, kaj želijo v prihodnosti na področju kariere doseči. S tem lahko zavržemo v uvodu omenjena nekatera zmotna prepričanja, da je za stagnacijo na delovnem mestu oziroma v kariernem razvoju odgovorno predvsem podjetje. Posamezniki so začeli vse bolj spoznavati, da za nastali položaj na delovnem mestu ne morejo kriviti samo svojih nadrejenih, ampak so za to odgovorni tudi sami.

Vendar slovenska praksa povsem ne potrjuje teorije. Glede na raziskavo, ki sem jo opisala v diplomskem delu, so zaposleni v Sloveniji precej nezadovoljni z možnostjo razvoja svoje kariere. Verjetno med njimi še vedno velja prepričanje, da so za razvoj njihove kariere odgovorna podjetja, v katerih so zaposleni. Čeprav si slovenska podjetja prizadevajo za razvoj svojih zaposlenih z omogočanjem različnih izobraževanj doma in v tujini, z dodeljevanjem različnih in širših področij delovanja, z različnimi možnostmi napredovanja in dajanjem bonitet, je bila kategorija »razvoj kariere« v raziskavi med najslabše ocenjenimi. Nezadovoljni so pogosto predvsem najperspektivnejši posamezniki, ki v Sloveniji ne najdejo pravih možnosti za razvoj svoje kariere niti ustreznih delovnih

mest. Mogoče je med nekaterimi zaposlenimi v Sloveniji še vedno prisotno tudi splošno nezadovoljstvo z vsem, kar se jim ponudi.

Teorijo sem v praksi preverila na primeru manjšega ozko specializiranega podjetja. Raziskala sem možnosti razvoja kariere njihovih zaposlenih in se tako bolje seznanila z opisanimi teoretičnimi pojmi v prvem delu diplomskega dela. Pri informatiku se prepletata podjetniška in profesionalna ter linearna in ciklična oblika kariere. Ugotovila sem, da je za poklic informatika načrtovanje kariere precej pomembno. Nenehno se mora namreč dodatno izobraževati in usposablјati, saj lahko le tako sledi vedno hitreje razvijajoči se informacijski tehnologiji in vse bolj konkurenčnim proizvodnim trgov in trgu delovne sile. Za razvoj svoje kariere skrbijo posamezniki večinoma sami, pri tem pa jim v veliki meri pomaga podjetje. Seveda je pri tem zaželeno, da se karierni cilji posameznikov in podjetja čim bolj ujemajo. Informatiki razvijajo svojo kariero po načelih, ki so značilna za razvojne teorije, medtem ko napredujejo predvsem horizontalno in proti centru, saj je možnosti za vertikalno napredovanje v manjšem podjetju bolj malo.

Prihodnost vsakega zaposlenega, razvoj in načrtovanje njegove kariere so tako v vseživljenjskem učenju in strokovnem napredovanju, ki je odvisno od vsakega posameznika in naklonjenosti podjetja, ki njegovo široko znanje, sposobnosti in izkušnje uporabi v obojestransko korist in zadovoljstvo.

LITERATURA

1. Anžlovar Tina: EU in beg možganov v ZDA. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 40 str., 3 pril.
2. Bernardin H. John: Human resource management: An Experiential Approach. 3. izdaja, Boston (Mass.) : McGraw-Hill/Irwin, 2003. 630 str.
3. Brečko Daniela: Horizontalne kariere: vodenje ni več tako seksi kot pred desetimi leti: generacija X želi napredovati v stroki, ne v hierarhiji. Manager, Ljubljana, 2005, 3, str. 22-25.
4. Brečko Daniela: Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom. Ljubljana : Planet GV, 2006. 331 str.
5. Brečko Daniela: Priložnosti in pasti napredovanja: preliščimo karierno krivuljo. Poslovna asistenca, Ljubljana, 14(2007), 5, str. 14-16.
6. Cvetko Roman: Razvijanje delovne kariere. Koper : Znanstveno-raziskovalno središče Republike Slovenije, Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2002. 264 str.
7. Černigoj Marjetka: Načrtovanje kariere – študija primera organizacija Cimos d.d. Diplomsko delo. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2006. 84 str.
8. Česnik Mojca: Načrtovanje in razvoj kariere v organizaciji. Diplomsko delo. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2006. 96 str.
9. DeCenzo David A., Robbins Stephen P.: Fundamentals of human resource management. 8. izdaja. Hoboken (NJ) : J. Wiley, 2005. 425 str.
10. DeSimone Randy L., Harris David M.: Human Resource Development. 2. izdaja. Fort Worth : Dryden Press, 1998. 583 str.
11. Dubois David D.: The 7 Stages of One's Career. Training & Development, Alexandria, December 2000, str. 45-50.
12. Egan Toby M., Upton Matthew G., Lynham Susan A.: Career Development: Load-Bearing Wall or Window Dressing? Exploring Definitions, Theories, and Prospects for HRD-Related Theory Building. Human Resource Development Review, Lincoln, 5(2006), 4, str. 442-477.
13. Fras Haslinger Nataša: Načrtovanje kariere in zaposlovanje mladih. Moje Delo, Ljubljana, 2007, 29, str. 12.
14. Hall Douglas T.: The Career Is Dead – Long Live the Career: A Relational Approach to Careers. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1996. 358 str.
15. Herr Edwin L.: Career Development and Its Practice: A Historical Perspective. The Career Development Quarterly, Birmingham, 49(2001), str. 196-211.
16. Hind Patricia: Making room for career change. Career Development International, Bradford, 10(2005), 4, str. 268-274.
17. Hirsh Wendy, Jackson Charles: Successful career planning in a week. London : Hodder & Stoughton, 1994. 96 str.
18. Karan Monika: Z napredovanjem posameznika pridobijo vsi. Moje Delo, Ljubljana, 2007, 28, str. 18-19.
19. Konrad Edvard: Delovne kariere. Ljubljana : Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo, 1996. 71 str.

20. Konrad Edvard: Objektivni in subjektivni vidiki kariernega sistema v slovenski vojski. Bilten slovenske vojske, Ljubljana, 8(2006), 4, str. 201-214.
21. Krevs Branko: Načrtovanje menedžerskih karier in njihovo uresničevanje v podjetju. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 145 str.
22. Kunstek Natalija: Pogosto menjavanje službe. Moje Delo, Ljubljana, 2007, 29, str. 10-11.
23. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
24. Možina Stane: Management kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2002. 431 str.
25. Možina Stane, Florjančič Jože, Gabrijelčič Janez: Osebni, skupinski in organizacijski razvoj. Kranj : Moderna organizacija, 1984. 264 str.
26. Olsson Birgitta: Understanding the cultural dimension of career development. Aix en Provence : Society for Advancement of Socio-Economics, 2003. 11 str.
27. Orpen Christopher: The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success. International Journal of Manpower, Bradford, 15(1994), 1, str. 27-37.
28. Palčič Damjan: Kariera vs. družina - Karieri posvečamo več časa, čeprav je družina pomembna. Moje Delo, Ljubljana, 2007, 33, str. 7.
29. Pervanje Milena: Razvoj kariere z izobraževanjem. Finance, Ljubljana, spletna izdaja, 26.9.2002.
30. Preston Arthur P., Biddle Gary: »To Be or Not to Be?«: Making a Professional Career Choice. The International Journal of Career Management, Bradford, 6(1994), 1, str. 28-32.
31. Ramšak Pajk Jožica, Bernik Mojca, Rajkovič Vladislav: Računalniški model samoevalvacije v procesu načrtovanja kariere. Organizacija, Kranj, 36(2003), 8, str. 525-531.
32. Rojc Emil: Kariera kot spreminjanje: podjetništvo in razvoj kadrov. Ljubljana : Enotnost, 1992. 72 str.
33. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
34. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
35. Sabadin Katja: Karierna sidra in vrednote mladih perspektivnih kadrov v banki: primerjava mladih in vodstvenih kadrov. Magistrsko delo. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2004. 118 str.
36. Selinšek Alenka: Ženska med družino in kariero. Diplomsko delo. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2004. 55 str.
37. Tadić Ivana: Career Development of Graduates in Economics and Business Administration in Croatia. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 112 str., 21 pril.
38. Terez Tom: 22 keys to creating a meaningful workplace. Holbrook : Adams Media, 2000. 278 str.
39. Torrington Derek, Hall Laura, Taylor Stephen: Human Resource Management. 6. izdaja. London : Pearson Education Limited, 2005. 810 str.
40. Van Maanen John, Schein Edgar H.: Career Development. Hackman Richard J., Suttle Lloyd, Improving life at work: Behavioral Science Approaches to Organizational Change. Santa Monica : Goodyear Publishing Company, 1977, str. 30-95.
41. Vidrih Marta: Kariere diplomantov Ekonomske fakultete. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 56 str., 42 pril.
42. Werther William B., Davis Keith: Human resources and personnel management. 4. izdaja. New York : Mc Graw – Hill, 1993. 671 str.

43. Wilson Tony, Davies Goronwy: The changing career strategies of managers. Career Development International, Bradford, 4(1999), 2, str. 101-107.
44. Zupan Nada: Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih. Ljubljana : GV Založba, 2001. 304 str.
45. Zupan Novak Janja: Upravljanje s kadrovskimi viri in možnosti njihovega kariernega razvoja v državni upravi. Magistrsko delo. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2007. 125 str.

VIRI

1. Interna gradiva podjetja MAiS.
2. Interno gradivo Centra Republike Slovenije za poklicno izobraževanje.
3. Kariera v Leku. [URL: <http://www.lek.si/slo/zaposlitev/kariera/>], 22.10.2007.
4. Karierne poti v Mercatorju. [URL: http://www.mercator.si/o_mercatorju/zaposleni/mercator_kot_delodajalec/karierne_poti/], 22.10.2007.
5. Karierni razvoj v Istrabenzu. [URL: <http://www.istrabenz.si/slo/kadri/kariernirazvoj/>], 22.10.2007.
6. Poklicne poti žensk in IKT: neizkoriščene možnosti. [URL: <http://ec.europa.eu/itgirls/>], 8.3.2007.
7. Projekt SiOK ima trdne strokovne temelje in velik razvojni potencial. [URL: <http://www.rmplus.si/siok/arhiv/2002/>], 23.10.2007.
8. Razvoj kariere v Merkurju. [URL: http://www.merkur.eu/slo/kadri0/razvoj_kariere/index.html], 22.10.2007.
9. Razvoj zaposlenih v Krki. [URL: <http://www.krka.si/si/zaposlitve/dejavnosti/razvoj/>], 22.10.2007.
10. SiOK: Primerjalno raziskovanje organizacijske klime v slovenskih organizacijah: Organizacijska klima v Sloveniji. Poročilo za leto 2005. Ljubljana : Gospodarska zbornica Slovenije, februar 2006, 29 str.
11. Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana : DZS, 1995. 1714 str.
12. Spletna stran podjetja MAiS. [URL: <http://www.mais.si/>], 24.10.2007.
13. Ženske v znanosti v Sloveniji. [URL: <http://kt.ijs.si/dunja/CEC-WYS/SlovenskeDoktoriceZnanosti/>], 25.11.2007.

SLOVAR

Internal career (angl.)	notranja kariera
External career (angl.)	zunanja kariera
Trait and Factor Theory (angl.)	teorija potez in faktorjev
Theory of Work Adjustment (angl.)	teorija medsebojne prilagoditve oseb in delovnega okolja
Developmental Theories (angl.)	razvojne teorije
A Needs Approach Theory (angl.)	teorija potreb
A Typology Approach (angl.)	teorija osebnosti
Sociological Perspective of Work and Career Development (angl.)	sociološka teorija o delu in razvijanju kariere
Cognitive Information Processing Theory (angl.)	teorija, ki temelji na spoznavno-informacijskem postopku
Social Cognitive Career Perspective Theory (angl.)	teorija, ki izhaja iz družbeno-spoznavne perspektive
A Contextual Explanation of Career (angl.)	teorija, ki miselno razlaga kariero
Self Efficacy Theory (angl.)	teorija samoučinkovitosti
Career anchor (angl.)	karierno sidro
Career planning (angl.)	načrtovanje kariere
Joint responsibility (angl.)	skupna odgovornost
Career advising (angl.)	svetovanje o karieri
Career counseling (angl.)	karierno svetovanje
Outsourcing (angl.)	zunanje izvajanje, oddajanje del
Early career (angl.)	zgodnja kariera
Mid career (angl.)	srednja kariera
Late career (angl.)	pozna kariera