Dr. Daniela Brečko, Planet GV

KARIERNA SIDRA IN NAČRTOVANJE IZOBRAŽEVANJA (III. DEL)

Karierne ambicije, karierna sidra in izobraževanje

POVZETEK

V prvem delu prispevka smo identificirali osem različnih kariernih sider in jih povezali z najpogostejšimi poklici. V drugem delu prispevka smo ugotavljali vserazsežnost vpliva kariernih sider na načrtovanje izobraževanja ter učne poti, v zadnjem delu prispevka pa se bomo posvetili iskanju razmerja med posameznimi kariernimi sidri in kariernimi ambicijami. Ne le s tistimi, ki so jih posamezniki izrazili, ampak tudi z dejansko doseženimi. Raziskali bomo tudi vpliv izobraževanja na izpolnjevanje kariernih ambicij. Naredili bomo primerjave med posameznimi kariernimi sidri in vertikalnim oz. horizontalnim napredovanjem ter ugotavljali, ali imajo karierna sidra vpliv tudi na smer napredovanja v organizacijah in kako si lahko s pridobljenimi rezultati pomagajo pri načrtovanju kariere tako posameznik kot tudi organizacija.

Ključne besede: *karierna sidra, izobraževalna pot, učna pot, vertikalno napredovanje, horizontalno napredovanje, karierne ambicije*

Uspešno kariero si ljudje zelo različno predstavljamo. Na področju delovne kariere je za nekoga lahko uspešna kariera to, da napreduje po vertikalni lestvici navzgor, do položaja generalnega direktorja. Za drugega je lahko uspešna kariera to, da ima na voljo veliko prostega časa in konča delo ob primernem času. Za tretjega je uspešna kariera to, da se lahko poglablja v stroko. Za nekatere je uspešna kariera povsem zunaj delovnega življenja in lahko pomeni zadovoljstvo v osebnem življenju ali celo število potovanj, število napisanih knjig, nekomu morda pomeni svobodo odločanja o tem, kaj in kdaj bo delal ...

Vsi si ne želijo vertikalno napredovati.

Ugotovili smo že, da je lahko kariera zelo različna in mnogovrstna ter ne pomeni vselej le poti navzgor. Temu primeren je tudi odziv organizacij, ki se skušajo prilagoditi novim kariernim vzorcem s fleksibilno organizacijsko strukturo in posebnimi »psihološkimi pogodbami«, pri čemer gre za unikaten pogajalski dogovor organizacije s posameznikom.

Tudi v naši raziskavi (Brečko, 2000) smo želeli dobiti globlji vpogled v karierne ambicije, prav tako pa tudi v to, kako vpliva izobraževanje na izpolnjevanje kariernih ambicij. V raziskavi smo hoteli potrditi oziroma ovreči

> Vertikalno napredovanje je torej napredovanje po hierarhični lestvici navzgor, posameznik pridobi višji status in moč, večje plačilo, večji socialni ugled in vodi več zaposlenih. Horizontalno napredovanje pa je napredovanje v stroki, ki se kaže v večji odgovornosti in večji strokovni samostojnosti, večjem plačilu ...

hipotezo, da lahko razvoj kariere primerjamo z razvojem izobraževalne poti in da obseg ter količina izobraževanja vplivata na napredovanje v poklicnem življenju. S tem namenom smo anketirance vprašali, ali so v obdobju zadnjih štirih let napredovali in ali je bilo napredovanje horizontalno, vertikalno ali pa sploh niso napredovali. V vprašalniku jim je bilo ob tem vprašanju tudi pojasnjeno, kaj pomeni napredovati horizontalno in kaj vertikalno.

Kasneje smo dobljene rezultate korelirali s povprečnim številom ur izobraževanja na leto. Pri tem smo dobili pomembno primerjavo tudi med kariernimi ambicijami in posameznimi kariernimi sidri. Oglejmo si torej najprej smer napredovanja anketirancev v ob-

Tabela 1: Smer napredovanja posameznikov med letoma 2000 in 2004 glede na prevladujoče karierno sidro

			Napredovanje na delovnem mestu			Skupaj
			brez napredovanja	horizontalno napredovanje	vertikalno napredovanje	
Karierno sidro 2004	TFS	število	12	33	2	47
		v odstotkih	25,5	70,2	4,3	100,0
	MS	število	7	8	19	34
		v odstotkih	20,6	23,5	55,9	100,0
	SSN	število	2	15	2	19
		v odstotkih	10,5	78,9	10,5	100,0
	SVS	število	9	9	3	21
		v odstotkih	42,9	42,9	14,3	100,0
	SPU	število	2	4	4	10
		v odstotkih	20,0	40,0	40,0	100,0
	SP	število	13	14	4	31
		v odstotkih	41,9	45,2	12,9	100,0
	SI	število	1	7	7	15
		v odstotkih	6,7	46,7	46,7	100,0
	SŽS	število	8	6	2	16
		v odstotkih	50,0	37,5	12,5	100,0
Skupaj		**število**	**54**	**96**	**43**	**193**
		v odstotkih	**28,0**	**49,7**	**22,3**	**100,0**

Okrajšave: TFS – Tehnično-funkcionalno sidro; MS – menedžersko sidro; SSN – sidro samostojnosti in neodvisnosti; SVS – sidro varnosti in stabilnosti; SPU – sidro podjetniške ustvarjalnosti; SP – sidro predanosti, SI – sidro izziva, SŽS – sidro življenjskega stila

dobju zadnjih štirih let in morebitno povezanost s kariernimi sidri.

Iz tabele 1, kjer so zbrani rezultati o vrstah in številu napredovanj, lahko razberemo, da je očitno pogostejše horizontalno napredovanje.

Si upate zavrniti ponudbo za napredovanje?

Skorajda 50 odstotkov anketirancev navaja horizontalno napredovanje, 28 odstotkov jih meni, da sploh niso napredovali, le 22,3 odstotka pa jih trdi, da so v obdobju zadnjih štirih let napredovali vertikalno. Vrednost hikvadrata oziroma Kulbackovega 21. preizkusa ($\aleph 2 = 58{,}223(a)$, $g = 14$, $\acute{a} = 0{,}000$) pokaže, da je vrednost statistično pomembna in da lahko s tveganjem, manjšim od 0,1 odstotka, trdimo, da je smer napredovanja povezana s kariernim sidrom posameznika. Ugotavljanje stopnje povezanosti med spremenljivkama na podlagi kontingenčnega koeficienta ($C = 0{,}481$) pokaže, da je povezanost med spremenljivkami v vzorcu srednje velika in statistično pomembna ($\acute{a} = 0{,}000$).

Na tem mestu smo torej potrdili hipotezo, da med posameznimi kariernimi sidri in smerjo napredovanja obstajajo pomembne povezave. Znano je, da se organizacije lahko tudi zmotijo, ko zaposlene predlagajo za napredovanje. Večina zmot izhaja iz banalnega dejstva, da posameznikov sploh ne vprašajo, ali želijo napredovati, le-ti pa si ne upajo izraziti dvomov glede napredovanja oziroma ponudbe zavrniti

Tabela 2: Osebna želja po napredovanju glede na prevladujoče karierno sidro

			Osebna želja po napredovanju			Skupaj
			želel sem napredovati horizontalno	želel sem napredovati vertikalno	nisem želel napredovati	
Karierno sidro 2004	TFS	število	15	17	15	47
		v odstotkih	31,9	36,2	31,9	100,0
	MS	število	2	25	5	32
		v odstotkih	6,3	78,1	15,6	100,0
	SSN	število	4	7	8	19
		v odstotkih	21,1	36,8	42,1	100,0
	SVS	število	7	7	8	22
		v odstotkih	31,8	31,8	36,4	100,0
	SPU	število	3	3	4	10
		v odstotkih	30,0	30,0	40,0	100,0
	SP	število	19	8	6	33
		v odstotkih	57,6	24,2	18,2	100,0
	SI	število	2	12		14
		v odstotkih	14,3	85,7		100,0
	SŽS	število	8	1	6	15
		v odstotkih	53,3	6,7	40,0	100,0
Skupaj		**število**	**60**	**80**	**52**	**192**
		v odstotkih	**31,3**	**41,7**	**27,1**	**100,0**

(Brečko, 2004c). Prav zaradi slednjega smo naredili še dodatni preizkus, in sicer analizo med dejanskim in želenim napredovanjem, ki smo jo lahko spričo zbranih podatkov tudi dobili. Anketirance smo torej vprašali, kaj so si dejansko želeli. Vprašanje je bilo zastavljeno tako, da smo jim opisali pridobitve vertikalnega in pridobitve horizontalnega napredovanja.

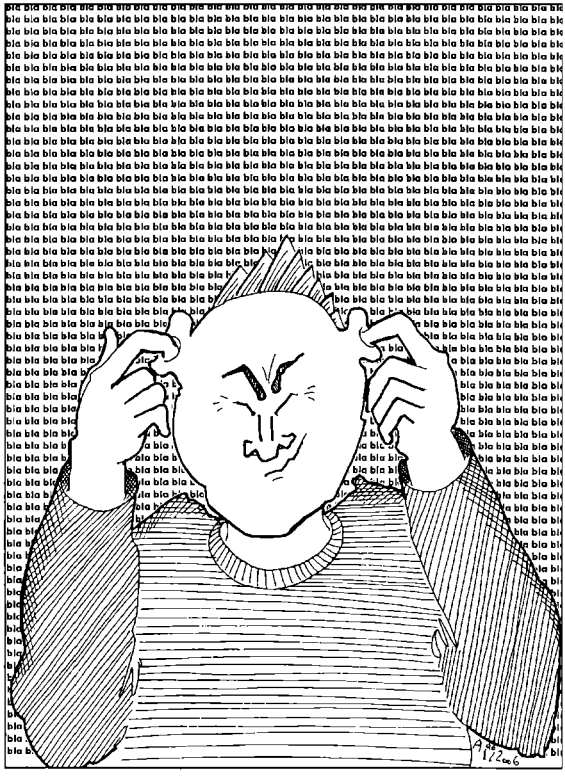
Iz rezultatov lahko razberemo, da si 27,1 odstotka anketirancev ni želelo napredovanja, 41,7 odstotka jih je želelo napredovati vertikalno, 31,3 odstotka pa horizontalno. Iz dejanskega stanja napredovanja lahko sklepamo, da jih je torej vertikalno napredovalo 28 odstotkov (torej manj, kot jih je to dejansko želelo), 49,7 odstotka (torej več, kot jih je to dejansko želelo) jih je napredovalo horizontalno, napredovalo pa ni 28 odstotkov sodelujočih v raziskavi, kar se nekako sklada tudi s podatki o številu oseb, ki niso želele napredovati.

Seveda so to le kvantitativni podatki, ki nam lahko povedo le to, da v slovenskih organizacijah ni na voljo toliko ustreznih vertikalnih kariernih poti, kot je med posamezniki želja po vertikalnem napredovanju. Prav tako lahko iz teh podatkov razberemo, da se organizacije vse bolj trudijo najti vzporedne, horizontalne sisteme napredovanja in vzorce horizontalnih kariernih poti, s čimer bi se odzvale na vse večje potrebe in pritiske po napredovanju.

Če primerjamo željo po napredovanju s prevladujočimi kariernimi sidri, ugotovimo, da je vrednost hi-kvadrata oziroma Kulbackovega 21. preizkusa pri preverjanju povezanosti spremenljivk, torej kariernega sidra in želje po napredovanju in smeri napredovanja ($\chi 2$ = 53,395(a), g = 14, á = 0,000), pokazala, da je vrednost statistično pomembna in lahko s tveganjem, manjšim od 0,1 odstotka, trdimo, da je želja po napredovanju in smeri napredovanja povezana s kariernim sidrom posameznika. Ugotavljanje stopnje povezanosti med spremenljivkama na podlagi kontingenčnega koeficienta (C = 0,466) pokaže, da je povezanost med spremenljivkami v vzorcu precejšnja in statistično pomembna (á = 0,002). Ta preizkus dodatno potrjuje hipotezo, da med posameznimi kariernimi sidri in smerjo napredovanja obstajajo povezave.

VPLIV IZOBRAŽEVANJA NA IZPOLNJEVANJE KARIERNIH AMBICIJ

V raziskavi smo želeli tudi ugotoviti, kako izobraževanje vpliva na napredovanje. S tem namenom smo udeležence raziskave povprašali po povprečnem številu ur izobraževanja in usposabljanja na leto v času zaposlitve. Re-



zultati so zbrani v tabeli 3. Predpostavili smo, da se vsi vsaj nekaj ur na leto izobražujejo, zato smo pri vprašanju izpustili možnost, da se kdo sploh ne bi izobraževal oziroma usposabljal. Na voljo so bili odgovori do 20, do 40, do 60, do 80 in 100 ali več ur izobraževanja na leto.

Horizontalne kariere kot odgovor na potrebe po razvoju in napredovanju.

Iz rezultatov lahko razberemo, da se največ anketirancev dodatno izobražuje in usposablja do 40 ur na leto (tako je odgovorilo 44,9 odstotka vprašanih), 31,6 odstotka vprašanih pa se dodatno izobražuje le do 20 ur na leto. Dobljeni podatki se skladajo tudi z ugotovitvami raziskave (Brečko, 2004c), ki poteka vsako leto že od leta 2002 (TOP 10 – Izobraževalni management) in s katero se pridobivajo podatki o povprečnem številu ur izobraževanja na leto. V naši raziskavi smo lahko naredili tudi primerjavo o obsegu izobraževanja na letni ravni glede na posamezno karierno sidro in ugotavljali, ali gre za statistično pomembne povezave ali ne.

Vrednost hi-kvadrata oziroma Kulbackovega 21. preizkusa pri preverjanju povezanosti spremenljivk, torej kariernega sidra in obsega izobraževanja v urah na leto ($\chi 2$ = 59,341, g = 28, α = 0,000), je pokazala, da je vrednost statistično pomembna in da lahko s tveganjem, manjšim od 0,1 odstotka, trdimo, da je obseg izobraževanja povezan s kariernim sidrom posameznika. Ugotavljanje stopnje povezanosti med spremenljivkama na pod-

Tabela 3: Povprečno število ur funkcionalnega izobraževanja in usposabljanja glede na prevladujoče karierno sidro

			Povprečno število ur izobraževanja in usposabljanja na leto					Skupaj
			do 20 ur na leto	do 40 ur na leto	do 60 ur na leto	do 80 ur na leto	100 ur ali več na leto	
Karierno sidro 2004	TFS	število	12	20	5	6	4	47
		v odstotkih	25,5	42,6	10,6	12,8	8,5	100,0
	MS	število	10	8	10	2	4	34
		v odstotkih	29,4	23,5	29,4	5,9	11,8	100,0
	SSN	število	4	12	1	2		19
		v odstotkih	21,1	63,2	5,3	10,5		100,0
	SVS	število	9	9	3		1	22
		v odstotkih	40,9	40,9	13,6		4,5	100,0
	SPU	število	2	7	1			10
		v odstotkih	20,0	70,0	10,0			100,0
	SP	število	18	15	1			34
		v odstotkih	52,9	44,1	2,9			100,0
	SI	število	5	4	1	3	1	14
		v odstotkih	35,7	28,6	7,1	21,4	7,1	100,0
	SŽS	število	2	13	1			16
		v odstotkih	12,5	81,3	6,3			100,0
Skupaj		**število**	**62**	**88**	**23**	**13**	**10**	**196**
		v odstotkih	**31,6**	**44,9**	**11,7**	**6,6**	**5,1**	**100,0**

lagi kontingenčnega koeficienta (C = 0,469) pokaže, da je povezanost med spremenljivkami v vzorcu močna in statistično pomembna (α = 0,002). Z zgornjim preizkusom pa tudi s preizkusom razpršenosti izobraževanja in povezave s kariernimi sidri smo potrdili tudi hipotezo, da sta obseg funkcionalnega izobraževanja in možnost napredovanja povezana in lahko kariero imenujemo tudi izobraževalno pot. Najbrž bi vsakdo, ki bi ga vprašali, ali meni, da izobraževanje vpliva na izpolnjevanje kariernih ambicij oziroma na napredovanje, odgovoril pritrdilno. Nekako smo sami po sebi začeli verjeti v veliko povezanost izobraževanja z možnostjo napredovanja. Rezultati so pokazali jasno sliko pomena izobraževanja za napredovanje, vertikalno in horizontalno, in navsezadnje tudi za »nenapredovanje«.

KARIERNA SIDRA IN IZOBRAŽEVALNE BIOGRAFIJE

Kot dodatek k osnovnemu vprašalniku o kariernih sidrih in načrtovanju izobraževanja smo v raziskavi uporabili tudi metodo pisnega intervjuja z namenom, da bi pridobili opis izobraževalnih biografij posameznikov z različnimi kariernimi sidri. Intervjuvanih je bilo torej 24 oseb, po trije z enakim kariernim sidrom. Naključno izbrane osebe iz raziskave (iz vzorca raziskave iz leta 2004) smo dva meseca po drugi raziskavi, tj. novembra 2004, prosili za kratek pisni intervju o izobraževalni biografiji in zgodovini delovne kariere, s katerim smo želeli pridobiti podrobnejši vpogled v njihovo izobraževalno biografijo. V nadaljevanju navajamo ključne ugotovitve pisnega intervjuja.

Pri podrobnejšem pregledu izobraževalnih biografij posameznikov z različnimi kariernimi sidri lahko opazimo določene razlike in podobnosti med posamezniki z različnimi kariernimi sidri.

Ko smo 24 posameznikov, po tri z enakim kariernim sidrom, spraševali o tem, zakaj so se **odločili za izbrano smer študija**, smo pri analizi odgovorov lahko opazili, da so posamezniki z menedžerskim sidrom, s sidrom samostojnosti in neodvisnosti, sidrom predanosti in sidrom življenjskega stila trdno prepričani, da so se za izbrani študij odločili na podlagi lastnega veselja do študija. V zvezi s tehnično-funkcionalnim sidrom, sidrom izziva, sidrom predanosti in sidrom življenjskega stila pa smo iz odgovorov lahko razbrali, da je šlo tudi za željo staršev oziroma identifikacijo s pomembnimi drugimi osebami.

Kariera vse bolj postaja izobraževalna pot.

Menjavo smeri formalnega izobraževanja smo ugotovili pri posameznikih z menedžerskim sidrom in sidrom izziva, s tehnično-funkcionalnim sidrom ter sidrom podjetniške ustvarjalnosti. Zanimivo pri tem je, da smo kar v treh sidrih – tehnično-funkcionalnem sidru, sidru izziva ter v sidru podjetniške ustvarjalnosti – lahko ugotovili enak vzorec. Posamezniki so se za izbrano smer študija odločili glede na željo staršev oziroma močno identifikacijo s pomembnimi drugimi osebami, nato pa so, ko so uvideli lastne želje, formalno smer študija spremenili. Vsi so namreč kot razlog za menjavo smeri navajali lastne notranje želje in vzgibe, nove interese ...

Večina je pridobivala delovne izkušnje tudi z delom prek študentskega servisa, intenzivnejše **pridobivanje delovnih in učnih izkušenj** je opaziti tudi v zvezi z delovanjem v prostovoljnih društvih in delom v tujini pri menedžerskem sidru ter sidru izziva. Iz tega lahko sklepamo, da posamezniki s temi kariernimi sidri intenzivneje iščejo učne izkušnje kot posamezniki z drugimi sidri. To spoznanje potrjujejo tudi rezultati raziskave o kariernih sidrih in načrtovanju izobraževanja, ki je predmet empiričnega dela.

Glede **pričakovanj**, ki so jih anketiranci pisno izražali **o svoji prvi službi**, nismo ugotovili posebnih razlik med posameznimi kariernimi sidri. Vsi po vrsti so namreč imeli drugačna

Vsi anketiranci so **izobraževanje** kot glavni instrument **za oblikovanje karierne poti** videli kot pomembno, opazne pa so tudi razlike v njihovih odgovorih glede tega, kakšno težo mu dajejo v posameznih obdobjih, prav tako pa tudi, kdaj so imeli največjo potrebo po novem znanju.

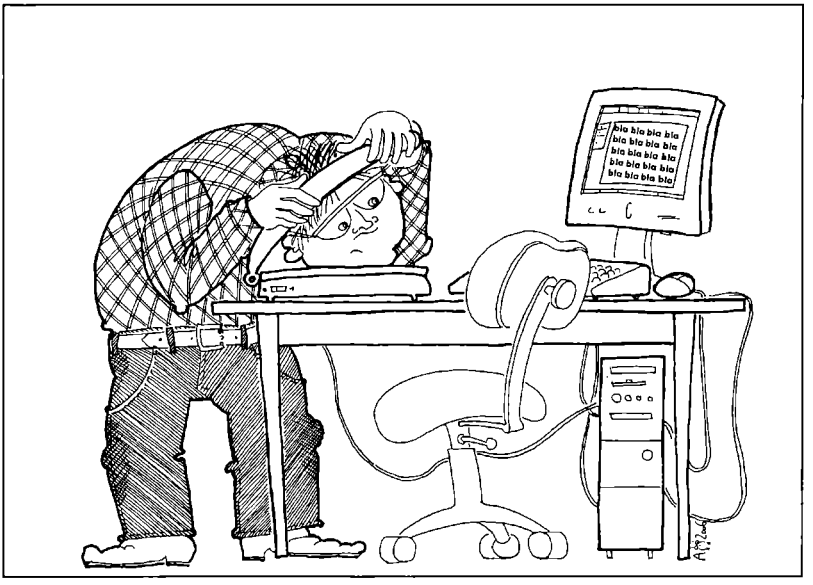
pričakovanja, predvsem pa so pogrešali več podpore pri delu, boljši uvajalni program, nekateri celo po točki preboja niso mogli reči, da se je izpolnil vsaj del tistega, kar jim je na začetku delovnega razmerja obljubljal delodajalec oziroma organizacija.

Opazne so bile razlike pri odgovorih na vprašanje, **kdaj so pri delu najbolj uživali**. Eni se sploh niso mogli spomniti takega dogodka, drugi pa so opisovali osebne učne projekte oziroma delovne uspehe. Posamezniki s sidrom samostojnosti in neodvisnosti niso opisovali tovrstnih dogodkov in so mesto v pisnem intervjuju v zvezi s tem pustili prazno. Posamezniki s sidrom izziva so poročali o osebnih projektih, kot sta zbiranje podatkov in načrtovanje nove službe, o uspešno opravljenem izpitu za delo v evropskem parlamentu, uspešno izpeljani projektni nalogi v službi ... Posamezniki z menedžerskim sidrom so se praviloma sklicevali na velike delovne dosežke, zanimivo, da so bili vsi povezani z nastopom pred ljudmi; tako eden poroča o vodenju konference s 700 udeleženci, drugi navaja uvedbo reorganizacije, v katero je bilo vključenih čez 200 zaposlenih, tretji o pridobitvi poslov v tujini, kar je pomenilo tri mesece napornih pogajanj s tujim partnerjem, pri čemer je pridobil delo za 100 novih delavcev.

Posamezniki s tehnično-funkcionalnim sidrom poročajo o strokovnih uspehih, pri čemer so lahko videli končni izdelek oziroma storitev kot plod lastnega dela. Tako je učiteljica s tehnično-funkcionalnim sidrom kot največji uspeh navedla projekt »Mladi za turizem«, ki ga je na šoli vodila od ideje do končne predstavitve in objave v časopisju. Tudi drugi so navajali podobne dogodke.

Pomembne prelomnice v delovni karieri so pri posameznikih z menedžerskim sidrom povezane z napredovanjem po hierarhični lestvici navzgor, pri posameznikih s tehnično-funkcionalnim sidrom s pridobitvijo delovnega mesta, ki so si ga želeli in na katerem se bodo lahko v miru posvetili strokovnemu delu, posamezniki s sidrom izziva navajajo menjavo delovnih mest, na katerih so začeli pridobivati druge izkušnje. Tako na primer nekdo navaja prestop iz organizacije javne uprave v gospodarsko organizacijo, pri čemer se je srečal s povsem novim pristopom k delu in z veliko zahtevnejšim delovnim tempom. Posameznikom s sidrom neodvisnosti in samostojnosti nekako ni uspelo izluščiti kakšne pomembne prelomnice v življenju in so večinoma navajali, da na to še čakajo. Posamezniki s sidrom življenjskega stila so navajali prelomnice iz zasebnega življenja (selitve, ločitev, smrt v družini) kot tiste prelomnice, ki so najbolj vplivale tudi na njihovo delovno kariero. Posamezniki s sidrom predanosti so kot velike prelomnice v delovni karieri videli propad organizacije, v kateri so bili dolgo zaposleni, nato pa so si morali iskati novo službo, navajali pa so tudi reorganizacije, ko so bili prisiljeni spremeniti vsebino in način dela. Posamezniki s sidrom podjetniške ustvarjalnosti so kot velike prelomnice označili osebne odločitve za samostojno poslovanje, odprtje svojega podjetja ter pridobitev večjih poslov. Posamezniki s sidrom varnosti in stabilnosti so kot svojo največjo prelomnico v delovni karieri navajali dogodke, ki so ogrozili varnost njihovega delovnega mesta, združitev podjetja z drugim podjetjem, prodajo podjetja tujemu lastniku, spremembo zakonodaje, ki posega v pravice in obveznosti zaposlenih.

Posameznikom z menedžerskim sidrom se zdi znanje pomembno in so ga najbolj potrebovali ob vertikalnih premikih navzgor. Menijo, da



smer formalne izobrazbe ni najpomembnejša za njihovo kariero, gre predvsem za pripravljenost, da se učijo vse življenje in pridobivajo različno znanje, ki jim omogoča večjo uspešnost pri delu. Posamezniki s tehnično-funkcionalnim sidrom pripisujejo večji pomen smeri formalne izobrazbe in se izobražujejo, ko naletijo na delovne oziroma strokovne probleme pri svojem delu. Posamezniki s prevladujočim sidrom samostojnosti in neodvisnosti navajajo, da so imeli največjo potrebo po novem znanju ob vstopu v delovno okolje, ne le zaradi novih in razmeroma neznanih delovnih nalog, ampak tudi zaradi tega, ker jim je po končanem šolanju kar nekaj manjkalo. Posamezniki s sidrom podjetniške ustvarjalnosti pa menijo, da formalna izobrazba ni merilo za to, kar bo kdo delal v poklicu, in prisegajo na razpršeno pridobivanje znanja po trenutnih vzgibih, torej ko se pojavi problem in ko za njegovo rešitev iščejo novo znanje, najraje tako, da se najprej ozrejo naokrog, če kdo izmed članov njihove socialne mreže že ima znanja za rešitev tega problema. Posamezniki s sidrom predanosti nenehno iščejo novo znanje, da bi lahko bili pri svojem delu še boljši. Tako recimo tajnica navaja, da na vseh konferencah in posvetih išče takšne vsebine, s katerimi bi lahko še bolj pomagala nadrejenemu in mu po svojih močeh olajšala delo.

Posamezniki s sidrom varnosti in stabilnosti poročajo o velikem pomenu formalne izobrazbe kot dejavniku varnosti zaposlitve in kot poglavitnemu dejavniku, da so našli službo. O največjih potrebah po znanju pa poročajo v zvezi z različnimi spremembami, navajajo predvsem spremembe v pravni zakonodaji, ki jih želijo sproti spremljati in poznati. Posamezniki s sidrom izziva menijo, da je formalna izobrazba sicer pomembna, ni pa dovolj za uspeh v poklicu. Največjo potrebo po novem znanju vidijo ob novih izzivih, ob spremembi delovnega mesta ali celo poklica in tudi ob prvem vstopu v svet dela. Posamezniki s

sidrom življenjskega stila pa menijo, da jim je formalna izobrazba le delno pomagala do izpolnitve delovnokariernih ciljev, predvsem sta jim pomagali njihova življenjska usmerjenost in osebna želja po določeni vrsti dela. Zanimivo je, da je iz odgovorov moč razbrati, da so imeli največje potrebe po znanju ob različnih osebnih življenjskih krizah, takrat pridobljeno znanje pa so lahko prenesli tudi v delovno okolje. Vsi anketiranci so navajali, da se še vedno **učijo pri delu**, zanimiva pa je bila njihova različna formulacija odgovorov. Posamezniki s tehnično-funkcionalnim sidrom, sidrom samostojnosti in neodvisnosti ter sidrom varnosti in stabilnosti so navajali povsem konkretna področja trenutnega učenja na podlagi strukturiranih oblik izobraževanja in usposabljanja ter kot svoj največji učni projekt označili pridobitev formalnega potrdila o opravljenem tečaju, končanem šolanju ..., posamezniki z menedžerskim sidrom, sidrom izziva ter sidrom podjetniške ustvarjalnosti pa so poročali o učnih projektih, povezanih z delom, pri čemer so navajali veliko razpršenost vsebin ter načinov učenja, od tega, da se učijo od prijateljev in znancev, do strukturiranih oblik izobraževanja in učenja na podlagi strokovne literature, samoučenja, učenja na daljavo ... Navajali so celo, da namerno iščejo projekte, da bi se lahko še kaj naučili, in da jim uspešen zaključek takšnega projekta pomeni tudi največji učni projekt sploh. Posamezniki s sidrom predanosti ter sidrom življenjskega stila so izjavljali, da se učijo vsak dan predvsem s samoraziskovanjem, samoučenjem, s poskusi in napakami, recimo na področju uporabe informacijske tehnologije. Navajali so tudi velik pomen neposredne izmenjave izkušenj. Kot najuspešnejše učne projekte so videli prenos samostojno pridobljenega znanja v prakso.

Prihodnost je vedno nehvaležno napovedovati, vendar se posamezniki z različnimi karier-nimi sidri pri odgovorih na vprašanja o tem, kako vidijo svojo karierno pot v naslednjih 10 letih in kakšne izobraževalne načrte imajo za naprej, razlikujejo predvsem po tem, koliko daleč si »upajo« pogledati v prihodnost. To bi lahko povezali tudi s trdnostjo in jasnostjo njihove **osebne vizije prihodnosti**.

Posamezniki z menedžerskim sidrom so trdno odločeni, da bodo v prihodnosti vodili kakšno podjetje oziroma pomembne projekte ali celo odprli lastno podjetje, skladno s svojo vizijo pa imajo tudi kratkoročne izobraževalne načrte. Pridobili bodo tisto znanje, ki jim bo omogočilo izpolnitev njihovih kariernih ciljev. Posamezniki s sidrom izziva menijo, da je prihodnost večna neznanka, toda hkrati tudi polna novih priložnosti. Iz odgovorov bi lahko sklepali, da se bodo prepustili življenju, pri čemer trdno verjamejo, da jim bo prineslo ravno takšen izziv, kot ga potrebujejo.

Posamezniki s tehnično-funkcionalnim sidrom, sidrom samostojnosti in neodvisnosti ter sidrom varnosti in stabilnosti vidijo svojo karierno pot kot razmeroma stabilno, iz česar pravzaprav odseva velika želja po tem, da ne bi prišlo do sprememb. Ustvarijo si svoje izobraževalne načrte, predvsem za pridobitev višje stopnje formalne izobrazbe, ki jo vidijo kot pomembno za ohranitev trenutnega poklicnega statusa oziroma napredovanje v delovni karieri.

Posamezniki s sidrom življenjskega stila vidijo svojo karierno prihodnost z vidika večjega usklajevanja med poklicnim in družinskim življenjem, izobraževalne načrte pa navezujejo predvsem na pridobivanje znanja za uspešno obvladovanje aktivnosti v prostem času in ohranitev zdravja.

Posamezniki s sidrom predanosti upajo, da bodo lahko še naprej uresničevali svoje osebno poslanstvo, da se bodo lahko na podlagi izobraževanja in usposabljanja še naprej osebnostno in poklicno razvijali, izobraževali pa se bodo v tisti smeri, ki se jim bo zdela tisti hip potrebna. Glede na vse zbrane podatke iz raziskave, tako rezultatov vprašalnika kot opažanj in sklepov strukturiranega intervju-

ja, lahko potrdimo tudi hipotezo, ki pravi, da lahko organizacije in posamezniki model kariernih sider učinkovito uporabijo za načrtovanje kariere. Še celo več, organizacije ga lahko uporabijo tudi pri operativnem načrtovanju izobraževanja in seveda pri vseh drugih podpornih aktivnostih pri razvijanju posameznike kariere. Glede na to, da je v raziskavi zelo očitno prišlo na dan tudi dejstvo, da se prvi elementi kariernega sidra razvijejo že zelo zgodaj, celo pred vstopom v delovno okolje, pa je poznavanje kariernega sidra lahko v veliko pomoč predvsem posamezniku pri načrtovanju kariere v izogib zmotam oziroma zatekanju k osebnim iluzijam o določenem poklicu.

UGOTOVITVE IN SPOZNANJA LONGITUDIALNE RAZISKAVE O KARIERNIH SIDRIH V SLOVENIJI

V sklepnem delu prispevka bomo torej skušali strniti glavna spoznanja štiri leta trajajoče longitudialne raziskave, ki je potekala v Sloveniji prvič leta 2000 in smo jo ponovili leta 2004 (Brečko, 2000, 2004).

Karierno sidro vpliva na izbiro poklica in na načrtovanje delovne kariere

Karierno sidro smo opredelili kot tisto, čemur se človek ne bi odrekel, ko bi bil prisiljen izbirati. Opredelitev kariernega sidra že torej sama po sebi vpliva na načrtovanje kariere ne glede na to, ali imamo v mislih zgolj delovno kariero ali gledamo na kariero kot uravnavanje delovne in življenjske poti.

V Sloveniji smo na podlagi vprašalnika ugotovili in potrdili obstoj osmih kariernih sider. Prav tako smo v raziskavi ugotovili povezanost med različnimi kariernimi sidri in poklici. Analiza podatkov nas navaja tudi k sklepu, da obstajajo bolj in manj družbeno zaželena sidra. Stopnja strinjanja z opisom prevladujočih kariernih sider nam dejansko lahko pokaže lestvico družbeno najbolj zaželenih vzorcev vedenja oziroma kariernih sider. Tako ni presenetljivo, da je na prvem mestu tehnično-funkcionalno sidro, saj v Sloveniji izjemno cenimo strokovnjake (Brečko, 2001), menedžerska tradicija je razmeroma skromna, saj jo ustvarjamo šele po letu 1991, ko se je Slovenija osamosvojila in sprejela koncept tržnega gospodarstva. Najmanj zaželeno, če upoštevamo lestvico družbeno zaželenih sider, je sidro življenjskega stila. To ne preseneča, saj je to opazno povsod v razvitem svetu, še posebej med generacijo »*baby boom*«.[1]

Statistična analiza raziskovalnih podatkov pokaže, da karierno sidro zelo vpliva tudi na motiv za izbiro prvega poklica. Čeprav se karierno sidro po dosedanjih raziskavah dokončno razvije v prvih desetih letih delovnih izkušenj, se dejavniki kariernega sidra pri posamezniku očitno pojavijo že pred vstopom v delovno okolje. To kar najjasneje simbolizira razporeditev odgovorov glede na glavni motiv za prvi poklic pri vseh kariernih sidrih. Še zlasti izstopajo odgovori posameznikov z menedžerskim sidrom, za katere je zelo pomemben motiv tudi zaslužek. Pri menedžerskem sidru so, kot smo že zapisali, med glavnimi motivi prav zaslužek, formalna moč in visok status. To še dodatno potrjuje vpliv zgodaj razvitega kariernega sidra na motiv oziroma na izbiro prvega poklica. Hkrati pa rezultati govorijo tudi o tem, da se karierno sidro lahko razvije že zelo zgodaj oziroma se očitno razvije že veliko prej, preden posameznik dejansko vstopi v delovno okolje. Navsezadnje imajo skorajda vsi, ki vstopajo v delovno okolje, že delovne izkušnje, ki jih pridobijo bodisi z delom prek študentskega dela bodisi z drugim prostovoljnim ali plačanim delom doma in v tujini. Prve delovne izkušnje v smislu kasnejše zaposlitve si začnejo posamezniki pridobivati že v srednji šoli s priložnostnim počitniškim delom. To vse govori v prid rezultatom, da se dejavniki kariernega sidra razvijejo že mnogo pred vstopom v delovno okolje.

Karierno sidro vpliva na načrtovanje izobraževanja

Z analizo podatkov, pridobljenih z raziskavo, smo ugotovili, da prevladujoče karierno sidro vpliva tudi na to, kako posameznik načrtuje izobraževanje.

Če torej razumemo karierno sidro kot splet motivov, vrednot in sposobnosti, lahko rečemo, da skušamo te motive, vrednote, sposobnosti in darove udejanjiti ter potrjevati ne le v poklicu, ampak tudi v šolskem okolju, kjer torej pridobivamo znanje in spretnosti za kasnejše opravljanje poklica. Zgodnja izbira poklica se torej začne lahko že zelo zgodaj in je povezana s prvimi sanjami o tem, kaj bi radi postali v življenju, nedvomno pa tudi z identifikacijo s »pomembnimi drugimi« osebami (Brečko, 1994). Iz dobljenih rezultatov namreč lahko razberemo, da se posamezniki z različnimi kariernimi sidri tudi različno identificirajo s pomembnimi drugimi osebami, oziroma identifikacija s pomembnimi drugimi osebami različno vpliva na njihovo izbiro formalne smeri študija. Še zlasti je zanimivo, da se posamezniki s sidrom predanosti, sidrom izziva in sidrom življenjskega stila bolj identificirajo s prijatelji, znanci in sošolci kot s posamezniki z drugimi sidri, prav tako pa opažamo, da se posamezniki s sidrom varnosti in stabilnosti močneje kot drugi identificirajo s starši v smislu iskanja identifikacije s pomembnimi drugimi osebami.

Sanje o tem, kaj bi radi postali, so začetek naše kariere.

Največ zamenjav smeri formalnega šolanja je pri posameznikih s sidrom podjetniške ustvarjalnosti in sidrom izziva. Glede na splošen opis njihovih motivov in vrednot, ki so gonilo na njihovi življenjski karieri, lahko rečemo, da že zelo zgodaj uresničujejo svoje karierno sidro. Tako posamezniki s sidrom izziva že med formalnim šolanjem iščejo nove in nove izzive, tisti s sidrom podjetniške ustvarjalnosti pa nove priložnosti za ustvarjanje poslov. Na podlagi rezultatov preizkusa, kako karierno sidro statistično pomembno vpliva na menjavo smeri formalnega šolanja, torej lahko rečemo, da prevladujoče karierno sidro vpliva na iskanje (novih) učnih priložnosti že med formalnim šolanjem in da je pri določenih kariernih sidrih torej vpliv družbeno pričakovanih sankcij ali vsaj težav v zvezi z menjavo smeri formalnega šolanja manjši kot pri posameznikih z drugimi sidri.

Vzroki za menjavo smeri študija niso povezani s prevladujočimi kariernimi sidri. To smo tudi pričakovali, prej kaže povezanost iskati med vplivom na odločitev za izbiro formalnega šolanja in vzroki za zamenjavo smeri študija, pri čemer so se tisti, ki se za izbiro formalne smeri študija niso odločili na podlagi lastne zgodnje izbire, kasneje v raziskavi opredelili, da so zamenjali smer zaradi drugih interesov. Takšnih je bilo kar 89 odstotkov. Lahko rečemo, da jih je pri zamenjavi sme-

Raziskava je namreč pokazala, da so se posamezniki v vseh kariernih sidrih največ dodatno izobraževali (poleg formalnega izobraževanja) – do 20 ur na leto. Med njimi je največ (kar 86,7 odstotka) posameznikov s sidrom izziva, najmanj pa posameznikov s sidrom varnosti in stabilnosti (36,4 odstotka). Med tistimi, ki se med formalnim izobraževanjem niso dodatno izobraževali, je bilo največ posameznikov s sidrom samostojnosti in neodvisnosti (38,9 odstotka) in najmanj oziroma nobenega s sidrom izziva. Več kot 60 ur na leto so se dodatno izobraževali posamezniki z menedžerskim sidrom (20,6 odstotka) in posamezniki s tehnično-funkcionalnim sidrom (19,1 odstotka). Splošna ugotovitev bi torej bila, da so največ časa dodatnemu izobraževanju med formalnim izobraževanjem namenjali posamezniki s sidrom izziva, tehnično-funkcionalnim sidrom in menedžerskim sidrom.

ri vodilo njihovo karierno sidro oziroma vsaj zgornji elementi njihovega kariernega sidra, pri prvi izbiri formalnega izobraževanja pa so sledili »klicu« pomembnih drugih oseb in ne svojim lastnim motivom, oziroma so njihove lastne motive zasenčili in nadvladali motivi pomembnih drugih oseb. Spremljamo lahko tudi povezave med intenziteto izobraževalnih aktivnosti med formalnim izobraževanjem in posameznim kariernim sidrom, pri čemer imamo v mislih dodatno, torej neobvezno izobraževanje.

Očitno torej je, da dejavniki kariernega sidra že zgodaj vplivajo tudi na obseg in intenziteto pridobivanja dodatnega znanja med formalnim izobraževanjem, saj se je kasneje v raziskavi prav tako potrdilo, da ti posamezniki namenjajo funkcionalnemu in dodatnemu izobraževanju med zaposlitvijo prav tako več časa kot posamezniki z drugimi kariernimi sidri. Večjo izobraževalno aktivnost posameznikov z določenimi kariernimi sidri kažejo tudi zbrani podatki o prostovoljnem delu med rednim izobraževanjem. Največ so se mu posvečali posamezniki, za katere so bili kasneje značilni menedžersko sidro, sidro izziva, sidro podjetniške ustvarjalnosti, sidro življenjskega stila ter sidro samostojnosti in neodvisnosti. Na drugi strani pa je presenetljivo malo anketirancev s tehnično-funkcionalnim sidrom, sidrom varnosti in stabilnosti ter sidrom predanosti pridobivalo izkušnje s tovrstnim delom in načinom pridobivanja izkušenj za načrtovanje kariere.

Med tistimi, ki med formalnim izobraževanjem niso imeli nobenih stikov s tujino, je bilo največ posameznikov s prevladujočim sidrom varnosti in stabilnosti (kar 90,9 odstotka) in najmanj posameznikov s sidrom izziva (20 odstotkov). Med tistimi, ki so se izobraževali v tujini, pa je bilo največ posameznikov s sidrom izziva (33,3 odstotka), sidrom življenjskega stila (20 odstotkov) in menedžerskim sidrom (17,6 odstotka). Če k temu prištejemo še tiste, ki so se izobraževali in pridobivali izkušnje z delom (torej so bili na priložnostnem delu v tujini), ugotovimo, da se je skoraj 29,4 odstotka posameznikov s prevladujočim menedžerskim sidrom tako ali drugače »kalilo« tudi v tujini. Izkušnje z delom, ne da bi se tudi izobraževali, so v tujini večinoma pridobivali posamezniki s prevladujočim kariernim sidrom izziva (33,3 odstotka) in posamezniki s sidrom podjetniške ustvarjalnosti (30 odstotkov). Z obema oblikama pridobivanja znanja (torej z izobraževanjem in delom) v tujini pa se lahko najbolj pohvalijo posamezniki s sidrom podjetniške ustvarjalnosti. Rezultati nas znova prepričujejo, da karierno sidro vpliva na pridobivanje dodatnega znanja in izkušenj tudi v tujem okolju. Očitno so torej posamezniki z omenjenimi sidri bolj »vešči« oziroma spretnejši pri iskanju učnih priložnosti, oziroma zavedno ali nezavedno težijo k bogatenju znanja in akumulaciji izkušenj bolj kot posamezniki z drugimi sidri. Notranji motivi in vrednote ter talenti torej že v svoji zgodnji obliki določajo tudi intenziteto in lahko rečemo tudi obliko pridobivanja dodatnega znanja in izkušenj. Tako zgodnji dejavniki kariernega sidra vplivajo tudi na odločitve glede delovanja v prostovoljnih društvih ter organizacijah in na intenziteto pridobivanja izkušenj v tujini, bodisi z delom bodisi z izobraževanjem ali kombinacijo obojega.

Posamezniki s sidrom izziva, menedžerskim sidrom, sidrom življenjskega stila, sidrom samostojnosti in neodvisnosti ter sidrom podjetniške ustvarjalnosti praviloma intenzivneje iščejo dodatne učne izkušnje in priložnosti za dopolnitev znanja ter spretnosti kot posamezniki z drugimi sidri in tako pravzaprav izkazujejo intenzivnejše ter zgodnejše aktivnosti pri načrtovanju osebne kariere.

Pri preverjanju statistične pomembnosti vpliva, ki ga je imela možnost za izobraževanje na izbiro prve poklicne organizacije, smo ugotovili, da lahko na podlagi prevladujočega kariernega sidra sklepamo, kakšen bo ta vpliv. Sklenemo lahko, da ima na posameznike s

kariernim sidrom izziva, sidrom podjetniške ustvarjalnosti in tehnično-funkcionalnim sidrom možnost izobraževanja večji vpliv na izbiro organizacije kot na posameznike z drugimi sidri in da torej ti bolj kot drugi dojemajo karierno pot kot izobraževalno ter učno pot. Vsekakor je dejstvo, ki smo ga ugotovili pri preverjanju pomembnosti vpliva možnosti izobraževanja na izbiro prvega poklica, za kadrovske strokovnjake v organizacijah dobrodošla informacija o načinih pridobivanja in motiviranja novih kadrov, če jim le uspe prej ugotoviti prevladujoče karierno sidro posameznika.

Tabela 4: Hierarhija motivov za funkcionalno izobraževanje in usposabljanje glede na prevladujoče karierno sidro

Napredovanje na delovnem mestu		
Karierno sidro 2004	TFS	1. vedeti več
		2. rešitev težav
	MS	1. napredovanje
		2. zaslužiti več
	SSN	1. uspeh pri delu
		2. vedeti več
	SVS	1. pridobitev potrdila
		2. vedeti več
	SPU	1. vedeti več
		2. uspeh pri delu
	SP	1. vedeti več
		2. uspeh pri delu
	SI	1. vedeti več
		2. uspeh pri delu
	SŽS	1. vedeti več
		2. uspeh pri delu

Teorija in praksa nas učita, da imamo v različnih življenjskih obdobjih različne motive za izobraževanje in usposabljanje, zlasti če pri tem zajamemo različna področja usposabljanja in izobraževanja, na primer šolo za starševstvo, šolo zdravega življenja ... Ko smo preverjali motive za funkcionalno poklicno izobraževanje in usposabljanje ter se torej osredotočili na izobraževanje v povezavi z delom ali potrebami poklicnega dela, smo ugotovili, da so ti motivi tesno povezani s prevladujočim kariernim sidrom posameznika. Ne le, da je prevladujoči motiv odvisen od prevladujočega kariernega sidra, tudi hierarhija motivov za funkcionalno izobraževanje in usposabljanje je očitno v tesni povezavi in soodvisnosti s prevladujočim kariernim sidrom.

Iz raziskovalnih podatkov smo lahko naredili hierarhijo dveh najpogostejših motivov glede na posamezno karierno sidro, prikazanih v tabeli 4.

Tudi glede pristopov pri načrtovanju izobraževanja se ljudje med seboj gotovo razlikujemo. Eni pri tem ne potrebujemo nobene pomoči in nasvetov ter se odločamo za izobraževanje popolnoma samostojno. Izobraževanje torej načrtujemo sami. Drugi se bolje počutijo, če se pri tem še s kom posvetujejo. V raziskavi o kariernih sidrih je bilo ugotovljeno, da lahko sledimo pričakovanemu vzorcu načrtovanja izobraževanja glede na prevladujoče karierno sidro, ki ga je posameznik izkazal. Tako posamezniki z menedžerskim sidrom, tehnično-funkcionalnim sidrom, sidrom izziva, sidrom podjetniške ustvarjalnosti in sidrom samostojnosti ter neodvisnosti želijo načrtovanje lastnega izobraževanja vzeti v svoje roke. Posamezniki s sidrom predanosti in sidrom varnosti ter stabilnosti pa cenijo svetovalno pomoč kadrovske službe. Posamezniki s prevladujočim sidrom življenjskega stila svoje izobraževanje načrtujejo skupaj z družino.

Ta podatek je gotovo pomemben za oblikovanje pristopa k načrtovanju izobraževanja v organizacijah. Kadrovski delavci oziroma odgovorni za izobraževanje v organizacijah bi se morali razlik med posamezniki zavedati in vsakemu vsaj deloma dopustiti, da se vključi v načrtovanje izobraževanja na način, ki mu najbolj ustreza. Le tako bo v izobraževalni proces vstopal tudi motiviran.

Za posamezne odločitve potrebujemo različno veliko časa. Praviloma velja, da bolj kot so odločitve pomembne, več časa potrebujemo zanje. Pri odločitvi za izobraževanje v zadnjem času opažamo vse več trenutnih odločitev oziroma odločitev »tik pred zdajci« (Brečko, 2005a). Zanimivo je spremljati, kako načrtno in skrbno se posamezne referenčne skupine – v našem primeru posamezniki z enakim sidrom – odločajo za izobraževanje in kako se lotevajo načrtovanja izobraževanja tisti, ki se zanj odločajo spontano, da ne rečemo kar stihijsko.

Tudi to so dobrodošli podatki za kadrovske službe pri izdelavi letnih oziroma večletnih izobraževalnih načrtov. Vsekakor pa tudi za izobraževalne organizacije in načrtovanje njihovih trženjskih aktivnosti, seveda s predpostavko, da poznajo karierno sidro njihovih »kupcev«. Karierna sidra očitno vplivajo tudi na obseg interesov za izobraževanje. Posamezniki, ki jih motivira izziv (sidro izziva), intenzivneje iščejo izzive tudi v izobraževanju. To se kaže v večji razpršenosti izobraževanja, večjem interesu za izobraževanje in večji motiviranosti za izobraževanje. Življenjski motivi se torej prenašajo tudi na področje motivov za izobraževanje. Tudi posamezniki z menedžerskim sidrom izkazujejo visoko stopnjo interesa za razpršeno izobraževanje. To še dodatno potrjuje dejstvo, da se želijo izogniti »specializaciji«, da torej ne želijo biti ujetniki ozkega segmenta dela, ampak bi radi obdržali čimbolj »generalistično« držo, širili interese in pridobivali znanje na različnih področjih. Posamezniki s tehnično-funkcionalnim sidrom pa se želijo specializirati. To se kaže tudi v njihovem motivu za razpršenost izobraževalnih vsebin. Praviloma težijo k manjši razpršenosti izobraževanja, najpogosteje se osredotočijo le na eno izobraževalno področje. Pri sidru varnosti in stabilnosti smo v raziskavi prav tako ugotovili težnjo po izobraževanju na zgolj enem področju.

Tudi motivi za izobraževanje so povezani s kariernimi sidri.

Opazimo lahko torej pomembne razlike med razpršenostjo izobraževanja in kariernimi sidri. Če torej razumemo načrtovanje kariere kot načrtovanje učne poti, so lahko motivi za večjo razpršenost izobraževanja v marsičem pokazatelj osebne vizije kariere. Kadrovski strokovnjaki v organizaciji bi lahko torej tudi na podlagi interesov za izobraževanje ugoto-

Koliko časa vnaprej posamezniki v poslovnih okoljih načrtujejo izobraževanje, je očitno moč povezati tudi s prevladujočim in izkazanim kariernim sidrom posameznika. Posamezniki s kariernim sidrom izziva in sidrom predanosti potrebujejo najmanj časa za odločitev glede izobraževanja in večina izmed njih svojega izobraževanja ne načrtuje vnaprej. Ljudje z menedžerskim sidrom bodisi načrtujejo svoje izobraževanje eno leto vnaprej bodisi ga sploh ne načrtujejo. Šest mesecev vnaprej ga načrtuje večina posameznikov s tehnično-funkcionalnim sidrom in sidrom življenjskega stila. Večina posameznikov s sidrom varnosti in stabilnosti ter sidrom samostojnosti in predanosti načrtuje izobraževanje tri mesece vnaprej. Raziskava o kariernih sidrih in načrtovanju izobraževanja je torej pokazala, da so med posamezniki z različnimi kariernimi sidri razlike, oziroma da posamezniki z enakim kariernim sidrom časovno podobno načrtujejo izobraževanje.

vili »karierne želje« zaposlenih in njihov karierni potencial.

Izobraževanje vpliva na izpolnjevanje kariernih ambicij in napredovanje

Nekako sami po sebi verjamemo, da izobraževanje vpliva tudi na napredovanje in uresničevanje kariernih ambicij. To se je potrdilo tudi v naši raziskavi.
Prav tako sklepamo, da si vsi želijo napredovati. Toda to prepričanje je lahko včasih tudi zmotno. To smo preverili tudi v raziskavi. Vsi ljudje si ne želijo napredovati, sploh pa si morda želijo napredovati drugače, kot pa so dejansko napredovali, oziroma drugače, kot si je to predstavljala organizacija.
Analiza podatkov v naši raziskavi je namreč pokazala, da so posamezniki z menedžerskim sidrom in sidrom podjetniške ustvarjalnosti največkrat napredovali vertikalno, posamezniki s tehnično-funkcionalnim sidrom, sidrom varnosti in stabilnosti, sidrom izziva, sidrom samostojnosti in neodvisnosti ter sidrom predanosti pa so najpogosteje horizontalno napredovali. Posamezniki s sidrom izziva so enako pogosto napredovali vertikalno in horizontalno. Le v sidru življenjskega stila zasidrani posamezniki najpogosteje navajajo, da sploh niso napredovali v obdobju štirih let, ne vertikalno ne horizontalno. Še posebej je izrazita razlika med menedžerskim in tehnično-funkcionalnim sidrom. Posamezniki z menedžerskim sidrom se hitro premikajo po horizontalni lestvici organizacijske strukture navzgor, posamezniki s tehnično-funkcionalnim sidrom pa prisegajo na horizontalno napredovanje.

Organizacije naj upoštevajo tudi želje po »nenapredovanju«.

Očitno lahko torej na podlagi identifikacije kariernega sidra tudi predpostavimo napredovanje posameznika v smislu vertikalnega in horizontalnega napredovanja. To spoznanje je vsekakor zanimivo za kadrovsko funkcijo v organizaciji, ki načrtuje karierne poti in nasledstva. Posameznik lahko na podlagi poznavanja kariernega sidra prav tako še natančneje ugotovi svoje karierne ambicije in načrtuje svojo kariero, tudi v smislu iskanja priložnosti za vertikalno oziroma horizontalno napredovanje.
Kaj pa lahko povzamemo glede osebne želje po napredovanju? Posamezniki z menedžerskim sidrom si praviloma želijo vertikalnega napredovanja, posamezniki s sidrom izziva, tehnično-funkcionalnim sidrom in sidrom življenjskega stila pa praviloma horizontalnega napredovanja. Med posamezniki s sidrom varnosti in stabilnosti, sidrom samostojnosti in neodvisnosti ter sidrom podjetniške ustvarjalnosti pa je večje število tistih, ki niso želeli napredovati pri delu, v življenju pa so kljub temu napredovali.
Osebno željo po nenapredovanju bi vsekakor morali v organizacijah upoštevati, morda celo bolj kot željo po napredovanju, saj je njeno neupoštevanje lahko vzrok neuspešnosti posameznika in s tem tudi zmanjšane uspešnosti organizacije. Rezultati so vsekakor izredno praktično napotilo vsem snovalcem kariere v organizacijah, še zlasti pri usmerjanju v horizontalne in vertikalne kariere ter snovanju horizontalnih in vertikalnih kariernih poti v

Za določene posameznike očitno ni tako zelo nujno, da vidijo svojo razvojno pot oziroma imajo raje varno in stabilno okolje brez horizontalnih in vertikalnih premikov. Čeravno na eni strani to pomeni stagnacijo za posameznika in podjetja, je v vseh organizacijah moč prepoznati kar nekaj delovnih mest s tako imenovano »slepo ulico« karierne poti; ko torej ni moč več napredovati, lahko torej napredujemo le še proti »centru moči«, to pa pravzaprav ne pomeni napredovanja v klasičnem razvojnem smislu.

organizacijah. Za uspešno upravljanje kariere morata torej obstajati oba vzorca karierne poti, vertikalni in horizontalni. Prav tako pa rezultati povedo, da je ena izmed smeri napredovanja tudi »nenapredovanje«.

Ko smo preverjali, kako obseg in razpršenost izobraževanja vplivata na uresničevanje kariernih ambicij oziroma na napredovanje, smo ugotovili, da največ ur za funkcionalno izobraževanje in usposabljanje v enoletnem obdobju namenjajo posamezniki z menedžerskim sidrom, sledijo tisti s tehnično-funkcionalnim sidrom ter sidrom izziva. Najmanj ur pa v povprečju namenjajo izobraževanju posamezniki s sidrom predanosti ter sidrom varnosti in stabilnosti, pa tudi sidrom življenjskega stila. Če primerjamo smer napredovanja ter obseg dodatnega izobraževanja na leto, ugotovimo pravzaprav enako. V štiriletnem obdobju je vertikalno napredovalo največ posameznikov z menedžerskim sidrom (55,9 odstotka) in sidrom izziva (46,7 odstotka). Visok odstotni delež vertikalnega napredovanja je tudi v zvezi s sidrom podjetniške ustvarjalnosti (40 odstotka). Horizontalno pa so najpogosteje napredovali posamezniki s tehnično-funkcionalnim sidrom ter posamezniki s sidrom samostojnosti in neodvisnosti. Če te podatke primerjamo z obsegom izobraževanja, je torej očitno, da so se največ izobraževali prav posamezniki z menedžerskim sidrom, s sidrom izziva, sidrom podjetniške ustvarjalnosti, s tehnično-funkcionalnim sidrom ter sidrom samostojnosti in neodvisnosti, najmanj dodatnega izobraževanja v zaposlitvenem obdobju pa je v zvezi s sidrom življenjskega stila. Posamezniki s tem sidrom v največjem številu navajajo, da v zadnjih štirih letih niso napredovali. Ker smo v obeh primerih ugotovili (pri obsegu ur izobraževanja in napredovanju v povezavi s kariernimi sidri), da je razlika med spremenljivkama statistično pomembna, lahko torej trdimo, da obseg izobraževanja vpliva tudi na možnost napredovanja. Na podlagi obsega izobraževanja pa ne moremo predvideti smeri napredovanja. Izkazalo se je, da se posamezniki s tehnično-funkcionalnim sidrom izobražujejo več kot tisti z menedžerskim sidrom, čeprav horizontalno pogosteje napredujejo kot posamezniki s prevladujočim menedžerskim sidrom. Napredovanje lahko navsezadnje povežemo z obsegom ur izobraževanja tudi zato, ker smo v raziskavi ugotovili, da se najmanj dodatno izobražujejo posamezniki s sidrom življenjskega sloga, prav tako pa so tudi napredovali v najmanjšem številu. Trdimo torej lahko, da je karierna pot močno povezana z izobraževanjem, obsegom in njegovo razpršenostjo.

USKLAJEVANJE POTREB POSAMEZNIKA IN ORGANIZACIJE V LUČI KARIERNIH SIDER

Posameznikovo načrtovanje kariere smo podrobno raziskovali z osredotočanjem na stopnje v karieri, na to, kako lahko analiziramo gibanje kariere, in na to, kako pojem kariernega sidra osvetljuje predstavo o sebi, ki jo oblikujemo med razvojem kariere. Za posameznika, ki želi prevzeti odgovornost za kariero, čemur pravzaprav ne more več ubežati, je bistveno, da razvije vpogled v svoje karierno sidro, saj lahko na tej podlagi bolje načrtuje kariero in sprejema boljše ter učinkovitejše odločitve v zvezi z njo. (Šele) ko dobimo vpogled v svoje karierno sidro, ga lahko uporabimo tudi za to, da bolje vodimo kariero drugih. Z drugimi besedami povedano: osrednja tema pri razvoju vsake kariere je odkrivanje potreb organizacije in potreb posameznika ter seveda to, kako se potrebe posameznika ujemajo s potrebami organizacije. S tega vidika je načrtovanje kariere izjemno zapleteno področje, ki nemalokrat od vseh nas, torej posameznika in organizacije, zahteva razvite spretnosti in znanje raziskovanja. Ljudje smo namreč unikaten splet osebnostnih karakteristik, vrednot in motivov, ki se močno razlikujejo med se-

boj, njihove potrebe pa se očitno v času tudi spreminjajo. Tudi zato so takšni modeli, kot je model kariernih sider, dobrodošli, saj pomenijo poizkus, da vso različnost uokvirimo v nekaj obvladljivih kategorij. Obenem pa se tudi organizacije razlikujejo med seboj, njihove potrebe se spreminjajo, ker se spreminja okolje, v katerem delujejo. Usklajevanje dveh tako dinamičnih procesov je, milo rečeno, težavno in zahteva nenehno pozornost organizacije in posameznika, predvsem pa dobro poznavanje potreb v danem obdobju.

Kdo naj bo odgovoren za takšno usklajevanje? Očitno mora biti to skupna odgovornost posameznikov, ki ustvarjajo kariero, vodstvenih in vodilnih delavcev v organizaciji, ki usmerjajo kariero zaposlenih in načrtujejo karierne poti posameznih delovnih mest v organizaciji, navsezadnje pa je to tudi odgovornost širše družbe, še posebej šolskega sistema in različnih vladnih agencij, ki želijo vplivati na nadaljnji razvoj družbe ali pa si to pristojnost že lastijo.

Kaj lahko stori posameznik

Prva odgovornost posameznika je, da razišče lastne prioritete in se o tem pogovori s kadrovskim direktorjem v organizaciji. Če ne pozna lastnih potreb in nagnjenosti, njegove kariere ni mogoče konstruktivno usmerjati. Posameznik mora jasno komunicirati z organizacijo in se pametno odločati. Od direktorjev in organizacij je nemogoče pričakovati, da jih bodo dovolj dobro razumeli in da bi v njihovem imenu sprejemali kakovostne odločitve v zvezi s kariero (čeprav tako deluje večina kariernih sistemov). Navsezadnje se mora vsakdo naučiti, kako naj sam usmerja svojo kariero.

Kaj lahko storijo organizacije

Organizacije bi pri vodenju zaposlenih in skrbjo za kariero zaposlenih morale upoštevati nekaj predlogov:

1. Ustvariti prožnejše poti kariere, sisteme za spodbujanje in nagrajevanje. Takšni sistemi lahko zadovoljijo potrebe najrazličnejših zaposlenih, celo posameznikov, zaposlenih na enakem delovnem mestu.

2. Spodbujati več vpogledov vase in vodenja samega sebe. Vodilni v organizaciji bi morali razčleniti svoje karierno sidro in ga zavestneje uravnavati, tako da bi bili zgled podrejenim. S poznavanjem svojega kariernega sidra bi bili tudi sposobnejši prepoznavati karierna sidra drugih ljudi.

3. Jasno določiti, kaj organizacija potrebuje od posameznika, ki dela kariero. Organizacije bi morale bolje razčleniti specifične značilnosti posameznih delovnih mest, ki naj bi jih imel posameznik z določeno kariero, in jih sporočati tistim, ki si želijo ustvariti kariero oziroma zasesti določeno delovno mesto. Četudi se posameznik dobro pozna, torej dosega visoko stopnjo samouvida, vendar nima dovolj podatkov o tem, kakšne naloge bo moral opravljati na določenem delovnem mestu, se ne more pametno odločiti. Če želi organizacija postaviti posameznike z ustreznimi sposobnostmi na ustrezno mesto, mora jasneje izraziti, kaj potrebuje, in sicer z boljšim načrtovanjem delovnih mest oziroma, bolje rečeno, organizacijskih vlog.

4. Določiti vse možne karierne poti v organizaciji. Praviloma bi moralo vsako delovno mesto imeti predvideno karierno pot, še posebej je pomembno, da ima vsak posameznik v organizaciji predvideno karierno pot. To namreč deluje razvojno na posameznika in organizacijo. Navsezadnje pa načrtovanje kariernih poti v organizaciji pomeni tudi zahtevo po načrtovanju nasledstev in tako sistem načrtovanja kariere zajame vse zaposlene v organizaciji.

Kaj lahko storijo druge ustanove in družba

Če smo prej pri načrtovanju kariere kot osrednjo točko poudarili usklajevanje potreb in interesov med posameznikom in organizacijo,

je neizogibno tudi dejstvo, da do zaželenega ujemanja med posameznikom in organizacijo včasih ne pride. Bodisi ker sposobnosti posameznika ne ustrezajo povpraševanju podjetja bodisi da ima organizacija presežek zaposlenih ali pa se posameznik v določeni organizaciji ne počuti dobro.

Najpogostejša ali pa najmnožičnejša manifestacija takšnega neujemanja interesov se zgodi v obdobjih pogostejšega odpuščanja zaposlenih, ko jih zaradi sprememb v tehnologiji veliko postane »neuporabnih«. Mnoge organizacije tedaj uvajajo programe preusposabljanja in naredijo sheme prerazporeditev v organizacijah, da bi čimbolj omejile negativne učinke. Toda pogosto se zgodi, da nekaterih ni mogoče naučiti vseh novosti in jih torej ni mogoče hitro preusposobiti. Tedaj se morajo vključiti tudi širša družba, ustanove, ki jih podpirajo, bodisi vlada bodisi različna gospodarska združenja, poskrbeti je treba za varnostno mrežo ali tranzicijsko rezervo, ki omogoči tem posameznikom, da se na novo izobrazijo in izučijo. Še zlasti pri tem bi kazalo upoštevati spoznanja o kariernih sidrih, saj bi na tej podlagi posameznikom lahko pomagali znova izostriti žarišče kariere in tako pospešiti pridobivanje novih spretnosti za delo in ponovno zaposlitev. Tehnologije se vse hitreje spreminjajo, zato bo vloga širše družbe in ustanov za premostitev sprememb v karieri vse pomembnejša. Jasno se je namreč pokazalo, da bo delovno učinkovitost in konkurenčnost organizacij moč povečati le še s človeškim kapitalom. Ali drugače rečeno, le zadovoljni posamezniki bodo v organizaciji lahko prispevali dodano vrednost. To pa bo mogoče le, če bodo vsi trije partnerji pri načrtovanju kariere – organizacija, posameznik in druge ustanove – sodelovali pri izboljševanju tega tako pomembnega usklajevalnega procesa in to ves čas kariere ter torej ustvarili potreben dialog. To je vsekakor velik izziv za prihodnost.

ZAKLJUČEK

Dosedanje raziskave v ZDA (Shein, 1985) in Sloveniji (Brečko, 2004) so pokazale, da lahko večino posameznikov opišemo z značilnostmi osmih kariernih sider. Ta sidra je moč prepoznati v najrazličnejših poklicih in veljajo enako dobro za zdravnike, pravnike, učitelje, častnike v vojski, svetovalce, policijske uslužbence in delavce v proizvodnji. Tudi neplačane poklice, kot sta poklic gospodinje in posameznik, ki se ukvarja s prostovoljnim delom ..., je mogoče opazovati v luči različnih kariernih sider.

Moč in ustvarjalnost se recimo zdita univerzalni potrebi in se v različnih sidrnih skupinah različno izražata. Tehnično-funkcionalen posameznik izraža moč z velikim znanjem in spretnostmi, podjetnik z ustvarjanjem organizacije, generalni direktor s položajem, ki mu zagotavlja družbeni ugled, vpliv in sredstva, posameznik, usmerjen v predano *služenje*, z moralnim prepričevanjem itd. Podobno se lahko tudi ustvarjalnost izrazi v vsaki od kategorij sider na poseben način.

Ko razmišljamo o kariernih sidrih, je treba poudariti, da je vsak posameznik unikatno bitje, ki ima vzorec talentov, motivov in vrednot, ki se morda ne ujemajo popolnoma z navede-

Ali si resnično želimo uspešne organizacije? To bo mogoče le, če bodo v njej delali uspešni in zadovoljni posamezniki. Veliko posameznikov spozna, da delo, ki ga opravljajo, ne zadovoljuje njihove potrebe oziroma jih ne izpolnjuje. S tem izgubita oba, organizacija in posameznik oziroma vsa družba. Razlog za uspešnost oziroma neuspešnost organizacij in posameznikov moramo torej iskati v preskromnem poznavanju sebe, svojih kariernih ambicij, vrednot, motivov in sposobnosti.

nimi kategorijami kariernih sider. Tipologija kariernih sider nam v tej luči pomaga odkrivati celovito človekovo osebnost, posamezniku pa dognati, kaj je tisto, čemur se ne bi odrekel, če bi bil prisiljen izbirati, kaj je torej res njegova notranja izbira. Raziskava o kariernih sidrih je bila izvedena v Sloveniji, rezultate in izsledke kot osrednji del doktorske disertacije pa predstavljam v nadaljevanju po predstavitvi metodološkega pristopa.

Posameznik vse bolj postaja odgovoren za razvoj lastne kariere, kar ga zavezuje k temu, da prepozna in ozavesti svoje prednosti, pomanjkljivosti, sposobnosti, talente in navsezadnje tudi vrednote ter osebna prepričanja, ki ga vodijo v življenju. Prav tako si mora priznati svoje pomanjkljivosti.

Posameznik vse bolj prevzema odgovornost za svojo kariero.

Sistematičen model kariernih sider, ki smo ga predstavili v treh zaporednih prispevkih, bo lahko prva usmeritev za spoznavanje samega sebe in vrste dela, ki bi ga glede na svoje kompetence lahko opravljali najbolje. Iz dosedanjih raziskav o kariernih sidrih (Shein, 1978; Brečko, 2005) lahko povzamemo in potrdimo, da je osem osnovnih kariernih sider, ki izvirajo iz človekove samopredstave, ki jo mora potrditi tudi zunanje okolje, razmeroma stabilen vzorec v življenju, ki usmerja človekovo karierno pot in vpliva na vse odločitve, povezane s kariero. Povezanost med posameznimi poklici in kariernimi sidri pa nam pove tudi to, da vsak poklic razvije svoj sistem vrednot, prepričanj in motivov, ceni drugačne sposobnosti ..., ki ljudi pritegnejo ali pa odbijejo. Odbijejo jih takrat, ko se ne skladajo z njihovim sistemom vrednot, motivov in sposobnosti.

Tudi samo načrtovanje izobraževanja kot osnova bolj sistematičnega načrtovanja kariere se močno povezuje s kariernimi sidri. Skupne značilnosti lahko ugotovimo tako v zvezi s časom, ki ga namenijo izobraževanju, kot tudi z načini, viri in pogostostjo izobraževanja. Sam koncept kariernih sider in rezultati raziskave predstavljajo pomembna izhodišča in okvir za razvoj učinkovitejših modelov za načrtovanje kariere. Predstavljeni model načrtovanja kariere je dobrodošel za posameznika, ki prevzema popolno odgovornost za razvoj lastne kariere, in tudi sredstvo ter pripomoček delovnim organizacijam, ki že pospešeno sprejemajo koncept celovite osebnosti pri načrtovanju kariere, so torej pripravljene upoštevati posameznikove vrednote in prepričanja ter želje pri načrtovanju karierne poti. Navsezadnje pa lahko model služi tudi poklicnim svetovalcem ter mentorjem pri svetovanju karierne poti posamezniku ter strokovnim in poklicnim svetovalcem na področju oblikovanja in razvoja kariere ter kariernih sistemov v organizaciji.

LITERATURA

Bischoff, L. L. (1969). Adult Psihology. New York: Harper and Row.

Brečko, D. (1997). Prihodnost ustvarjamo ljudje. Andragoška spoznanja, št. 3, str 1.

Brečko, D. (1998). Kako se odrasli spreminjamo. Radovljica: Didakta.

Brečko, D. (2000). Karierna sidra v Sloveniji. Raziskava. Ljubljana: GV Izobraževanje.

Brečko, D. (2001). Ali načrtujete svojo kariero? 4. HRM konferenca: Čatež.

Brečko, D. (2002). Zapisi pogovorov o načrtovanju kariere. Ljubljana.

Brečko, D. (2002a). Načrtovanje in razvoj nasledstev v zavarovalnici Triglav, OE Murska Sobota. Projektna naloga. Ljubljana.

Brečko, D. (2004). Karierna sidra in načrtovanje izobraževanja. Raziskava. Ljubljana: GV Izobraževanje.

Erikson, E. H. (1959). Identity and the life cycle. Psychological issues 1, str. 1–171.

Erikson, E. H. (1980). Identity and the life cycle. New York: Systems.

Ginzberg, E., Ginsburg, S. W., Axelrad, S., Herma, J. L. (1951). Occupational Choice: An approach to general theory. New York: Columbia University Press.

Kožuh, B. (2003). Statistične metode v pedagoškem raziskovanju. Ljubljana: Filozofska fakulteta.

Krajnc, A. (1985). Oseben pristop v samostojnem učenju. Ljubljana: Filozofska fakulteta.

Krajnc, A. (1995). Kdo naj odloča o tem, česa naj se

ljudje učijo? Andragoška spoznanja, št. 1, str. 17–21.
Krajnc, A. (1996). Kakšno znanje potrebuje sodobni človek. Andragoška spoznanja, št. 3, str. 5–10.
Krajnc, A. (1997). Kako živimo zadnjih trideset let življenja. Rast, 1–2, str. 47–48.
Leibowitz, Z., in Schlossberg, N. (1982). »Critical Career Transitions: A Model for Designing Career Services.« Training and Development Journal, februar, str. 13–19.
Leibowitz, Z., Farren, C., in Kaye, B. (1983). Will Your Organization Be Doing Career Development in the Year 2000? Training and Development Journal, str. 14–20.
Leibowitz, Z., Farren, C., in Kaye, B. (1990). Designing Career Development System. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
Leibowitz, Z. , in Hirsh, S. (ur.) (1984). Career Development: Current Perspectives. Washington, D. C.: ASTD Press.Leibowitz, Z., Schlossberg, N. K., Shore, J. E. (1991). Stopping the Revolving Door. Training and Development Journal, februar, str. 43–50.
Lipičnik, B. (1998). Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
Mayer, J. (1991). Kako iz krize dela do zaposlitve. VI. Študijski dnevi kadrovskih delavcev Slovenije, Portorož.
McGarrell, E. J. (1983). An Orientation System that Builds Productivity Personnel, 60, št. 6, str. 32–41.
McLagan, P. A. (1989). Models for HRD Practice. Training and Development, 43, št. 9, str. 49–59.
Muršak, J. (2002). Poklicna socializacija, pojem in temeljne značilnosti. V Medveš, Z., in Muršak, J., Pojmovni slovar za področje poklicnega in strokovnega izobraževanja. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport – Urad RS za šolstvo.
Schein, E. H. (1971). The Individual, the Organization, and the Career: A Conceptual Scheme. Journal of Applied Behavioral Science, št. 7, str. 401–426.
Schein, E. H. (1978). Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
Swanson, R. A., Holton, E. F. (1997). Human Resource Development Handbook: Linking Research and Practice. San Francisco: Berrett-Kochler.
Toffler, A. (1975). Šok bodočnosti. Rijeka: Otokar Keršovani.
Troll, L. E. (1975). Early and Middle Adulthood. Monterey, Kalifornija: Brooks/Cole.
Van Maanen, J. (1973). Observation of the Making of Policemen. Human Organization, št. 4, str. 407–418.
Wachter, M. (2000). Druga kariera. Dnevi strokovnega izpopolnjevanja tajnic, Portorož. Seminarsko gradivo. GV Izobraževanje.
Walker, J. W. (1973). Individual Career Planning. Business Horizons, februar, str. 69.
Zunker, V. G. (1998). Career Counseling, Applied Concepts of life planning. Grove, Kalifornija: Brooks/Cole Publishing Company.

[1] *Generacija »baby boom« oziroma generacija »otroci blaginje« vključuje tiste posameznike, ki so po 2. svetovni vojni (oziroma še vsaj 20 let po koncu druge svetovne vojne) začeli graditi svet na novo. Zanje praviloma velja, da so verjeli, da lahko z delom dosežejo vse in ustvarijo »svet po svoji meri«. Večina posameznikov, ki pripadajo tej generaciji, prisega na materialne dobrine, prav tako pa je (bila) zelo obremenjena z delom tudi zunaj poklicnega časa. Po službi so si namreč gradili hiše in si še z drugim delom skušali izboljšati materialni položaj. Večinoma so si vzeli malo časa za vzgojo otrok oziroma manj, kot je to pripravljena narediti generacija »x« – njihovi potomci (Brečko, 2001).*