



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Poslovni sekretar
Modul: Spletno poslovanje

KARIERNA SIDRA

Mentorica: dr. Silva Kos Knez
Lektorica: Ana Peklenik, prof.

Kandidatka: Irena Jeras

Kamnik, avgust 2011

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici dr. Silvi Kos Knez za odlično mentorstvo in strokovno pomoč.

Ravnateljici izbrane organizacije se zahvaljujem za odobritev raziskave ter vsem sodelujočim za prijazno sodelovanje.

Zahvaljujem se tudi Ani Peklenik, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

Posebno zahvalo namenjam sinu Primožu, mojim domačim in meni najbližjim, za spodbudne besede in njihovo pomoč na poti do tega cilja.

IZJAVA

»Študentka Irena Jeras izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Silve Kos Knez.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Sodobni čas zahteva neprestano prilagajanje spremembam tako v ožjem kot v širšem smislu. Učeča se organizacija mora prepoznati svoje ključne ljudi in jih znati zadržati v svoji sredini.

Individualne razlike med zaposlenimi lahko razvijamo, nadgrajujemo, usmerjamo in tako vplivamo na intelektualni razvoj tako posameznika kot razvoj celotne organizacije. Kot poslovna sekretarka sodelujem z vsemi zaposlenimi in moja želja je, da po svojih močeh pripomorem k večjemu zadovoljstvu vseh.

Cilj naloge je prepoznati tip kariernega sidra pri posamezniku, zaposlenem v naši organizaciji. Karierna sidra omogočajo, da se lahko načrtuje vrsto oziroma področje dela, ki posamezniku najbolj ustreza, se priporoči vrsta in vsebina dodatnega izobraževanja, način motivacije, vrste nagrajevanja ter možnosti in načine napredovanja. S tem se usmeri delovanje v permanentni razvoj kadra in poveže cilje posameznikov s cilji organizacije.

Diplomska naloga je razdeljena na dva dela – teoretični in empirični del. V prvem delu se osvetli pojem kariera, opisan je Scheinov model kariernih sider v povezavi z razvojem kariere ter značilnosti za posameznika in njegovo delovanje. Empirični del naloge prikaže predstavitev izbrane organizacije in njeno kadrovsko strukturo. Sledi interpretacija izsledkov raziskave, izvedene med zaposlenimi.

Na podlagi ugotovitev podajam svoje mnenje za izboljšanje načrtovanja upravljanja s človeškimi viri.

KLJUČNE BESEDE

- kariera
- karierno sidro
- kadrovanje
- zadovoljstvo

ABSTRACT

Modern times call for continuous conforming to numerous changes , giving the word its broadest meaning. A learning company is expected to recognise the quality of human resources and keep the best in the company.

Differences between individual employees can be developed, upgraded and directed in such a manner that the process has positive effects on both, the intellectual development of an individual and development of a company.

As a business secretary I cooperate with all employees and my wish is to do my best in increasing the professional satisfaction of everybody working for the company.

The thesis aims at recognising the type of the career anchor suitable for a person working in the company. The career anchors offer the possibility of planning the areas of work suitable for the person, recommending the curriculum of extra educational processes, as well as the mode of motivation, awarding and the possibilities of promotion; all in all, the career anchors help to direct activities into a permanent development of human resources and consequently bring ambitions of individuals close to those of the company.

The thesis consists of two parts- the theoretical part and the empiric one. In the first part the term career is introduced and Schein's model of career anchors in connection with the advancement of one's career as well as his explanation of the career anchors' characteristics and their importance for an individual's activities is presented. The empiric part of the thesis is a presentation of the previously selected company and its human resources structure. Further on, the interpretation of the results of the survey carried out among the employees is introduced.

The results of the survey are the basis for my views on the improved planning of human resources management.

KEY WORDS:

- Career
- Career Anchors
- Human Resources Management
- Satisfaction

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA	1
1.2	PREDSTAVITEV OKOLJA.....	1
1.3	PREDPOSTAVKE.....	2
1.4	METODE DELA	2
2	KARIERA	4
2.1	RAZLAGA POJMA KARIERA.....	4
2.2	NAČRTOVANJE KARIERE ZAPOSLENIH.....	5
2.3	OSNOVNE OBLIKE KARIERE.....	6
2.3.1	TEORIJA JOHNA HOLLANDA.....	7
2.4	TEORIJA KARIERNIH SIDER.....	9
3	KARIERNO SIDRO	10
3.1	RAZLAGA POJMA	10
3.2	SMERI KARIERNEGA NAPREDOVANJA.....	11
3.2.1	Horizontalni premik	11
3.2.2	Vertikalni ali funkcionalni premik	11
3.2.3	Premiki proti centru	11
3.3	TIPI KARIERNIH SIDER	12
3.4	GLAVNE ZNAČILNOSTI KARIERNIH SIDER.....	13
3.4.1	Tehnično-funkcionalno sidro	13
3.4.2	Menedžersko sidro.....	14
3.4.3	Sidro samostojnosti oziroma neodvisnosti.....	15
3.4.4	Sidro varnosti in stabilnosti.....	16
3.4.5	Sidro predanosti.....	18
3.4.6	Sidro podjetniške ustvarjalnosti	19
3.4.7	Sidro izziva.....	20
3.4.8	Sidro življenjskega sloga	21
3.5	KARIERNA SIDRA, AMBICIJE IN NAPREDOVANJE	22
3.5.1	Glavni motivi za izbiro poklica	23
3.5.2	Ambicije in napredovanje	24
3.5.3	Osebna želja po ne/napredovanju.....	25
3.5.4	Izobraževanje.....	26
4	EMPIRIČNI DEL.....	26
4.1	DEMOGRAFSKI PODATKI	26
4.2	KARIERNA SIDRA V IZBRANI ORGANIZACIJI	30
4.2.1	Tehnični delavci – glede na tip kariernega sidra.....	33
4.2.2	Strokovni delavci – glede na tip kariernega sidra	34
4.2.3	Zaposleni – glede na starost	35
4.3	IZSLEDKI RAZISKAVE	39
5	ZAKLJUČKI.....	42

5.1 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE.....	42
LITERATURA IN VIRI.....	43
KAZALO TABEL	44
KAZALO SLIK.....	44
KRATICE.....	45
PRILOGA	45

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Sorazmerno pozno sem ugotovila, da si posamezniki kariero gradimo in oblikujemo skozi celo življenje. Že kot majhni otroci s pomočjo staršev ali drugih družinskih članov preko učenja osnovnih spretnosti in igre spoznavamo določene vrednote, si zastavljamo določene cilje in načine delovanja. V obdobju rednega izobraževanja si običajno zelo razširimo krog znancev in ljudi, ki so nam v pomoč pri pridobivanju potrebnega formalnega znanja in socialnih veščin. Ob vstopu v delovno okolje ponovno nastopijo velike spremembe, ki dostikrat niso le tipičen razkorak med teorijo in prakso.

Medtem nenehno spreminjamo in hkrati gradimo svojo osebnost. Spoznavamo in odkrivamo področja in načine delovanja, ki nas bolj osrečujejo in izpopolnijo. V izbranem poklicu ali področju delovanja smo praviloma uspešnejši in zadovoljni. Skozi celotno obdobje osebnostnega razvoja nas torej skupek psiholoških motivov in demografskih dejavnikov uvrsti v določeno karierno sidro.

Vsakemu delu, ki ga opravljamo, lahko po določenih značilnostih pripišemo določeno vrsto sidra. Zaradi kratkih delovnih izkušenj v javnem zavodu kot poslovna sekretarka se zavzemam za še boljše sodelovanje z vsemi zaposlenimi, želim prepoznati njihove želje in načrte kot tudi ugotoviti nekatere tipične lastnosti kariernega sidra delavca v javnem šolstvu.

1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA

Raziskavo, v kateri so sodelovali vsi zaposleni, smo izvedli na manjši osnovni šoli, ustanovljeni leta 1983, katere vloga in poslanstvo se do danes nista bistveno spremenila. Šolo upravljata ravnateljica ter svet šole.

Primarne dejavnosti izbrane šole so: celostno usposabljanje učencev s posebnimi potrebami po programu devetletne osnovne šole, vzgoja in izobraževanje za trajnostni razvoj in za dejavno vključevanje v družbo, upoštevanje specialne in individualne obravnave z namenom odpravljanja oziroma zmanjševanja motenj, ustvarjanje situacij, ki omogočajo vsestranski razvoj vsakega otroka in mladostnika z motnjo v duševnem razvoju (intelektualno, fizično, osebnostno, socialno ali zdravstveno), upoštevanje specifičnih pedagoških oblik in metod dela, delo z ustrezno prilagojenimi učnimi načrti posameznih predmetov in področij, vzgoja in izobraževanje otrok s posebnimi potrebami v oddelku vzgoje in izobraževanja, dodatna strokovna pomoč učencem s posebnimi potrebami v osnovnih šolah sosednjih občin, učenje in delo v ustreznih prostorih, s sredstvi in učnimi pripomočki, ki vplivajo na vzgojno-izobraževalno delo, poudarjanje pomena vzgoje v šoli in upoštevanje pravil šolskega hišnega reda.

Šola opravlja še eno poslanstvo – je hospitacijska šola. Učiteljice so, v dogovoru z vodstvom, fakultetami in Ministrstvom za šolstvo in šport mentorice študentom in

pripravnikom, vedno pa so se od mladih pripravljene tudi učiti. S preizkušanjem novih metod in oblik dela želijo doseči, da bi bil pouk za učence zanimiv, da bi bili čim bolj aktivni, spodbujajo naravno radovednost učencev in jim obenem lajšajo poti do znanja. Za študente učiteljice pripravijo primere vzornih nastopov.

Učenci sodelujejo v projektih in akcijah, ki potekajo v običajnih osnovnih šolah (»Eko-šola«, »S knjigo rastemo«, »Otrok v prometu«, »Občinski kviz«, »Računanje je igra«, »Zapojmo zaigramo – zaplešimo«, »Mladi tehnik«, »Čisti zobje«, razna športna tekmovanja, zbiranje starega papirja, zamaškov ...).

V šolskem letu 2010/2011 imamo tri kombinirane oddelke (3.–4. razred, 5.–7. razred, 8.–9. razred) in dva kombinirana oddelka v posebnem programu vzgoje in izobraževanja (I–III, IV–V), kamor so vključeni otroci in mladostniki z zmerno in težjo motnjo v duševnem razvoju ter drugimi dodatnimi motnjami.

Šola redno sodeluje z bližnjo zdravstveno ustanovo (sistematični pregledi, zobozdravnik, predavanja iz zdravstvene vzgoje) in organizira prevoze učencev v šolo in domov.

V šoli so zaposleni strokovni delavci (specialni pedagogi, profesorji, logoped ...) in tehnični delavci (ravnatelj, poslovni sekretar, računovodja, svetovalni delavec, čistilec, kuhar, hišnik).

1.3 PREDPOSTAVKE

V diplomski nalogi bomo preverjali naslednje hipoteze.

H1: Pri zaposlenih v naši organizaciji prevladuje sidro predanosti.

H2: Karierna sidra se glede na starost zaposlenih razlikujejo.

H3: Prevladujoči tip kariernega sidra pri strokovnih delavcih je drugačen kot pri tehničnih delavcih.

1.4 METODE DELA

Cilj raziskave je ugotoviti prevladujoči tip kariernega sidra – v izbrani organizaciji in vsakega posameznika, zaposlenega v njej. Odgovore na zastavljena vprašanja bomo poiskali s pomočjo anketnega vprašalnika, ki ga avtorica Danijela Brečko predstavlja v svoji knjigi *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom* (2006, str. 275–278). Njen vprašalnik smo dopolnili z demografskimi vprašanji (spol, starost, izobrazba).

V teoretičnem delu je naloga usmerjena predvsem v proučevanje strokovne literature s področja kariere (načrtovanje, njen razvoj, smeri napredovanja) s poudarkom na predstavitvi Scheinovega modela osmih tipov kariernih sider ter njihovih značilnosti.

Na podlagi ugotovljenega tipa kariernega sidra zaposlenega v organizaciji lahko vodstvo ugotavlja ali svetuje pri izbiri vrste dela, načrtuje izobraževanje, obliko motivacije, nagrajevanja in napredovanja.

V okviru deskriptivnega pristopa bomo uporabili:

- metodo deskripcije, s katero opisujemo teoretična izhodišča in pojme ter ugotovljena dejstva in
- metodo klasifikacije.

V raziskovalnem delu naloge bo poudarek na podatkih, ki jih bomo pridobili s kvantitativno metodo raziskovanja – z anketnim vprašalnikom. Po predstavitvi vzorca bo sledil prikaz dobljenih statističnih podatkov (predstavitev spremenljivk, tabele podatkov in grafični prikaz podatkov). Z metodo sinteze (razčlenitvijo teoretičnih in praktičnih ugotovitev) bomo povezali teoretična in praktična spoznanja ter nato podali smernice in predloge za izboljšavo.

Sledil bo sklep in diplomska naloga bo zaključena z navedbo uporabljenih virov in literature (knjižnih in internetnih gradiv in internega gradiva izbrane organizacije).



Slika 1: Metoda raziskovanja – anketiranje posameznikov v izbrani organizaciji
(Vir: centerznanja.eu)

2 KARIERA

2.1 RAZLAGA POJMA KARIERA

Izraz kariera je francoskega izvora. V slovenskem pravopisu je pojem kariere opisan kot uveljavitev in uspeh v poklicu oziroma kot poklicna pot. Slovar slovenskega knjižnega jezika pa ga pojmuje kot (hitro) uveljavitev ali uspeh na kakem področju delovanja.

Brečko (v: Kaučič, 2009) navaja, da prve opredelitve kariere segajo v leto 1880, torej v čas vzpona prve industrijske revolucije in velikih sprememb delovnega okolja. Raziskovalci so se začeli bolj zanimati za posameznika, njegovo vedenje in razlike med posamezniki. Zanimale so jih predvsem njihove sposobnosti. V slovenski literaturi se je beseda »kariera« začela uporabljati šele v zadnjem desetletju in do osamosvojitve je imela negativen prizvok.

Ker enotna definicija kariere ne obstaja, navajamo nekaj citatov:

»Kariera je načrtovano ali nenačrtovano zaporedje dela in aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja, samouresničevanja in osebnega razvoja v nekem daljšem obdobju.« (Predanič Smrkolj, 2005)

»Lahko jo opredelimo tudi kot pot posameznika v njegovem poklicnem oziroma delovnem življenju in vključuje delo, izobraževanje, napredovanje ipd.« (Mihalič, 2011)

Nekateri avtorji bolj poudarjajo osebne sestavine kariere, drugi pa njen proces. Eno najbolj razumljivih in enostavnih definicij kariere sta podala avtorja Wertner in Davies (v Kavčič, 2009), ki pravita: *»Kariera so vsa dela, ki jih posameznik opravlja v svojem poklicnem življenju.«*

Razlike med sodobnim in tradicionalnim pojmovanjem kariere, kot si jo predstavlja Konrad, 1996:

Sodobno pojmovanje kariere	Tradicionalno pojmovanje kariere
Polna zaposlenost izgublja pomen.	Zagotovljena je polna zaposlenost.
Poklicne poti so neenakomerne, pretrgane in različno intenzivne.	Stabilna in enosmerna poklicna pot.
Razvoj kariere lahko pomeni tudi premik navzdol ali vstran.	Razvoj kariere pomeni premik navzgor.
Na razvoj kariere vplivajo družina in druge življenjske vloge, nepovezane z zaposlitvijo.	Razvoj kariere zadeva predvsem poklicno življenje.
Učenje in spremembe se pojavljajo v vseh obdobjih in stopnjah kariere.	Razvoj kariere je usmerjen predvsem na nove in mlajše zaposlene.

Tabela 1: Pojmovanje kariere
(Vir: Konrad, 1996)

Brečko (v: Kaučič, 2009) navaja, da je pojmovanje kariere v zadnjem času doživelo drastične spremembe. Nekoč je kariera pomenila visoko raven delovne zavzetosti in napredek v delovni vlogi, zdaj pa jo vse bolj razumemo kot vzorec delovnih izkušenj,

ki usmerjajo človekovo življenje. Ključne so delovne izkušnje in njihova kronologija, pri čemer ni pomembno, ali gre tudi za vertikalne premike, in kariero razumemo kot življenjsko in poklicno pot.

Pri oblikovanju kariere morajo cilji slediti zmožnostim in odlikam zaposlenih, povezati osebne cilje in cilje organizacije, neprestano je potrebno preučevati nove možnosti in poti razvoja, zaposlenim ponuditi možnost dodatnega izobraževanja oziroma njihovega osebnostnega razvoja ter jih s tem navdušiti za delovanje v svojo in v korist organizacije (Injac, 2007).

Prednosti načrtovanja kariere so pridobivati vedno nova znanja in s tem pripomoči k hitrejši prilagodljivosti nenehnim spremembam in potrebam širšega in ožjega okolja, posameznikom omogočiti osebnostno rast in razvoj, oblikovati okolje, v katerem si želijo delovati ter jih na ta način skušati zadržati v svoji sredini (Krajnc, 2008).

2.2 NAČRTOVANJE KARIERE ZAPOSLENIH

Brečko (2009) navaja, da je *»včasih organizacija določala delo posamezniku, danes pa posameznik vse pogosteje sam odloča, kaj bo delal in kako bo ustvarjal.«*

Vsak zaposleni oziroma vsak posameznik v organizaciji bi moral poznati svoje možnosti glede napredovanja oziroma bi moral biti deležen svetovanja glede načrtovanja kariere. Pod izrazom človeški viri razumemo različne kadrovske procese, potrebne za učinkovito upravljanje in ravnanje s kadri (zaposlenimi v organizaciji). Ravnanje s kadri vključuje različne postopke in procese, s pomočjo katerih se sistematično, strokovno in pregledno ukvarjamo s kadri z namenom, da bi kar najbolje ravnali z znanjem, sposobnostmi, veščinami, osebnostnimi lastnostmi in kompetencami zaposlenih, tako v korist podjetja kot tudi posameznika (Ivanuša - Bezjak, 2009).

Merkač (1998) navaja, da je razvoj kadrov dolgoročna naložba organizacije in ima pozitiven pomen tako na poslovanje organizacije kot za zaposlene v organizaciji. Noben sistem razvoja kadrov ne bo deloval, če posamezniki ne bodo imeli lastnih ambicij, da bi v organizaciji napredovali v delovnem, strokovnem ali osebnostnem pogledu.

Uspešne organizacije spoznavajo, da je od vseh dejavnikov, ki prispevajo k njihovu uspehu, človeški dejavnik najpomembnejši. To velja ne glede na njihovo velikost, strukturo ali panogo, v kateri se nahajajo. Njihov uspeh je odvisen od odločitev, ki jih sprejemajo njihovi zaposleni, in njihovega odnosa oziroma vedenja. Koncept kariernih načrtov mora biti zasnovan na način, ki omogoča optimalno usklajevanje razvojnih interesov, potreb in želja organizacije z individualnimi oziroma razvojnimi potrebami, interesi in željami posameznika (Sabadin, v: Kaučič, 2009).

Bohinc (2006) pravi, da *»vlaganje v človeški kapital pomeni večjo dodano vrednost kot vlaganje v tehnologijo in infrastrukturo.«*

Po mnenju Mayerja (2004) je odkrivanje najobetavnejših ljudi v organizaciji v prvi vrsti naloga vodij.

Brečko (2007) navaja, da se skrb za karierni razvoj seli na področje posameznika, ki pri ustvarjanju lastne kariere ne sme biti več odvisen zgolj od nadrejenih in organizacije. V sedanjem času mora torej posameznik sam prevzeti odgovornost za učenje in svoj karierni razvoj.

»Ne preživijo najmočnejši, niti najbolj inteligentni, ampak tisti, ki so najbolj dovzetni za spremembe.« (Charles Darwin)

»Vse to vpliva na organizacijsko kulturo organizacije in je temelj za uspešno uresničevanje strateških ciljev in le učeča organizacija je način za doseganje poslovne odličnosti.« (Majcen, 2005)

2.3 OSNOVNE OBLIKE KARIERE

Na osnovne tri oblike kariere: birokratsko, profesionalno in podjetniško, je prva opozorila R. M. Kanter (v: Brečko, 2006).



Slika 2: Rosabeth Moss Kanter
(Vir: books-express.ro)

Pojmi se nanašajo na način razvijanja delovne kariere – njihove skupne oblike glede motivacije za nadaljnji razvoj kariere, vrste priložnosti in način do večjih priznanj in nagrad.

Birokratska kariera pomeni napredovanje v hierarhični strukturi organizacije. Najpogosteje se pojavlja v javni in državni upravi, kjer je napredovanje zakonsko določeno. Značilna je tudi za velika podjetja. Zavira inovativnost in podjetniški razvoj, zato v gospodarstvu ni priljubljena. Razvoj birokratske kariere ne temelji na novih delovnih sposobnostih posameznika, pač pa je odvisno od formalne izobrazbe in delovne dobe.

Profesionalno kariero zaznamuje predvsem znanje. Količina, vrsta znanja in spretnosti posamezniku pomenijo več kot višji naziv. Delo si običajno poiščejo v raziskovalnih in izobraževalnih institucijah. Zanje je bistvena možnost pridobivanja novega znanja.

Pri *podjetniški karieri* je bistveno ustvarjanje novih vrednosti (v obliki novih izdelkov in storitev, podjetniških možnosti). Za posameznika je najpomembnejši razvoj podjetja, izdelka ali storitve in sposobnost obvladovanja tveganja. Največja nagrada je lahko nadzor nad lastnim delom in fleksibilnost delovnega časa. Posamezniki po potrebi pridobivajo znanja iz različnih virov, saj večinoma izhajajo iz praktičnega delovnega okolja.

Značilnosti birokratske, profesionalne in podjetniške kariere so opisane v nadaljevanju.

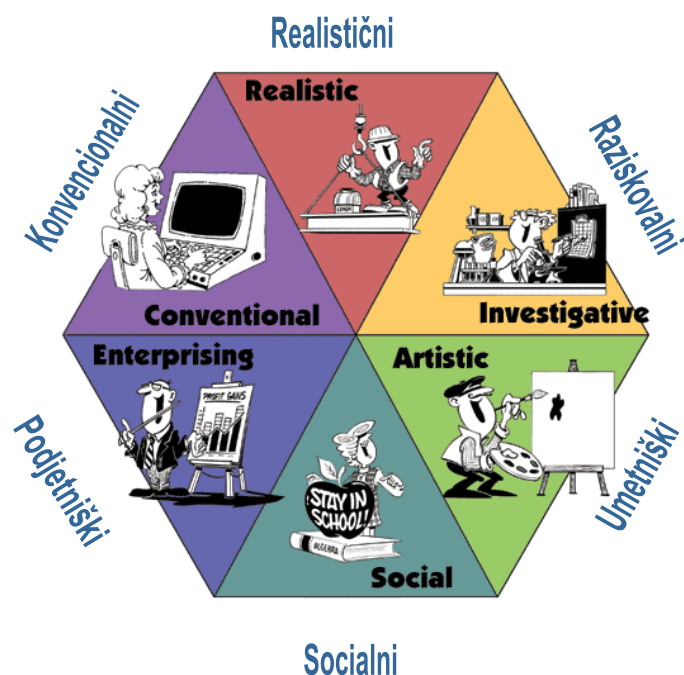
BIROKRATSKA KARIERA	PROFESIONALNA KARIERA	PODJETNIŠKA KARIERA
Vertikalno napredovanje	Pokrivanje strokovnega področja	Oblikovanje novih izdelkov in ustvarjanje organizacijskih zmogljivosti
Razvoj kariere – napredovanje	Enak naziv, toda ne status quo	Nobenih premikov navzgor ali navzdol
Formalni premiki od nižjega k višjemu položaju	Premik v karieri – prevzemanje večje odgovornosti, novi strokovni izzivi, reševanje novih in kompleksnejših problemov	Kariera kot povečevanje moči – napredek pomeni, da se vidi »rast pod njim«
Višji naziv, druge naloge, sprememba delovnih skupin	Potreba po možnostih za razvoj	Veliko tveganje
Višji položaj – praviloma večje ugodnosti		Drugačne, predvsem nedenarne nagrade
Spodbude v zvezi s kariero, povezane s položajem v organizaciji		
Denarne ugodnosti in varnost zaposlitve		

Tabela 2: Značilnosti kariere
(Vir: Brečko, 2006, KS, str. 42)

2.3.1 TEORIJA JOHNA HOLLANDA

Mednarodno priznani avtor in predavatelj John Holland v svoji teoriji izhaja iz domneve, da posamezniku določajo smer kariere njegove osebnostne lastnosti. Vsak posameznik ima lastno predstavo o zaposlitvi oziroma poklicu in to je glavno merilo pri njegovi izbiri. Iz tega izhaja, da si vsak izbere obliko kariere, ki zadovolji njegove osebnostne lastnosti.

Brečko (2006) navaja Hollandovo hipotezo, da se lahko večina posameznikov v naši kulturi opredeli v šest tipov osebnosti: *realistični, raziskovalni, umetniški, socialni, podjetniški in konvencionalni tip*.



Slika 3: Tip osebnosti po Hollandovi teoriji

Različnim tipom osebnosti je pripisal ustrezna poklicna področja in izdelal matriko poklicno-osebnostnih tipov, pri čemer je vsakemu tipu osebnosti določil prevladujoče delovno okolje in vrsto dela (Kaučič, 2009).

Posamezniki skušajo najti takšno delovno in drugo okolje, kjer lahko uveljavijo svojo osebnost, sposobnosti in interese, ki se skladajo z njihovim sistemom vrednot.

Matrika poklicno-osebnostnih tipov

Osebnostne značilnosti	Tip osebnosti	Prevladujoče delovno okolje
Ceni konkretne naloge, je odkrit, materialističen, nefleksibilen, mehanično spreten, nima pa komunikacijskih in socialnih spretnosti	REALISTIČNI TIP	Tehnični poklici
Usmerjen k nalogam, neodvisen, razmišlja analitično, nekomunikativen, vodenje prepušča drugim, zanima se za znanost	RAZISKOVALNI TIP	Znanstveno-raziskovalni poklici
Samouresničuje se z umetniškim izražanjem, je sanjaški, introvertiran, neodvisen, z močnimi estetskimi vrednotami	UMETNIŠKI TIP	Umetniški poklici, urednik, kritik, pedagog
Rad je v družbi, spreten v komunikaciji, ekstravertiran, usmerjen k skupinskemu vedenju, rad pomaga drugim	SOCIALNI TIP	Učiteljski poklici, socialni delavec, zdravnik, medicinska sestra
Zelo ambiciozen, dominanten, rad ima tveganja, verbalno spreten, z voditeljskimi sposobnostmi.	PODJETNIŠKI TIP	Voditeljski poklici, vodje, menedžerji, samostojni podjetniki
Konservativen, rad rešuje strukturne naloge z mnogo podatki, družaben, vljuden, zadržan.	KONVENCIONALNI TIP	Poklici, povezani z nadzorom, tajniki, knjigovodje, bančniki

Tabela 3: Tipološka teorija razvoja kariere po Hollandu
(Vir: Brečko, 2006, str. 61–62)

2.4 TEORIJA KARIERNIH SIDER

Schein (v: Brečko, 2005a, 2006) je v svoji teoriji kariernih sider zajel dvosmernost procesa in tako precej dopolnil Hollandovo teorijo osebnostnih tipov.

Na razvoj kariere je Schein gledal kot na dvosmerni proces, v katerem organizacija socializira posameznika in hkrati posameznik spremlja organizacijo, s tem ko vnaša vanjo spremembe.

V zgodnjem kariernem obdobju ima organizacija večji vpliv na posameznika, nato pa se povečuje vpliv posameznika na organizacijo.

3 KARIERNO SIDRO

3.1 RAZLAGA POJMA

Koncept kariernih sider lahko uporabljamo kot model za načrtovanje osebne kariere. Temelji na spoznavanju samega sebe in vrsti dela, ki ga posameznik glede na svoje sposobnosti in kompetence najbolje opravlja.

Ob večletnem raziskovanju kariernih poti posameznikov so prišli so zanimivih odkritij. Posamezniki, ki so spreminjali svojo karierno pot, so se praviloma vrnili nazaj k delu, ki so ga so opravljali z večjim veseljem in praviloma so bili pri tem delu tudi bolj uspešni in zadovoljni. Praviloma posameznik usmerja svojo energijo in dejavnosti na področje, ki ga zanima in kjer doživlja uspehe in potrditev.

Od tod izhaja pojem *karierno sidro*.

»Uspešen je tisti, ki je zadovoljen s svojo izbiro poklica,« pravi Brečko (2008). Ko posameznik glede na lastne izkušnje sčasoma prepozna samega sebe, oblikuje želje, prednosti, vrednote, sposobnosti in pričakovanja, v naslednji fazi lahko pristopi k usklajevanju potreb med seboj in organizacijo.

Pojem karierno sidro izhaja iz nekajletnega preučevanja populacije – kako so se sčasoma spreminjale posameznikove vrednote in spoznanja glede razvoja lastne kariere.

Karierna sidra je natančneje opredelil in poimenoval priznani ameriški profesor Edgar **Schein** Henry (rojen 1928), ki je leta 2000 prejel tudi nagrado za življenjsko delo na področju učenja na delovnem mestu.



Slika 4: Edgar Schein Henry
(Vir: tompeters.com)

Razvoj kariere je videl kot dvosmerni proces – na eni strani organizacijo, ki socializira posameznika v obdobju zgodnje kariere, na drugi strani pa posameznika v obdobju srednje in pozne kariere, ki vnaša spremembe, spreminja oziroma vpliva na organizacijo.

Razvoj kariere je videl tudi kot vseživljenjski proces, zagovarja namreč stališče, da se trdno karierno sidro oblikuje v prvih letih službovanja (največ do 10 let), nato pa se posameznik odloča le še za tiste smeri, ki mu omogočajo uresničevanje njegovega kariernega sidra in s tem lastne samopodobe (Kaučič, 2009).

Schein je organizacijam dal jasno sporočilo, da imajo odgovorno nalogo, ko morajo ugotoviti osebne lastnosti posameznika, njegov sistem vrednot, njegove nezavedne želje in potrebe (Brečko, 2006). Sabadin (v: Kaučič, 2009) navaja, da večina posameznikov ima potrebo po rasti in grajenju kariere. S tridimenzionalnim modelom je Schein ponudil organizacijam možnost, kako obdržati posameznika in ga spodbuditi k nadaljnji rasti.

Poleg najbolj poznanega vertikalnega premika, ki pomeni napredovanje po hierarhični lestvici v organizaciji, predstavi tudi horizontalni ali funkcionalni premik, pri katerem gre za pridobitev višje strokovnosti ter premike, ki se kažejo v večji lojalnosti in pripadnosti organizaciji.

3.2 SMERI KARIERNEGA NAPREDOVANJA

3.2.1 Horizontalni premik

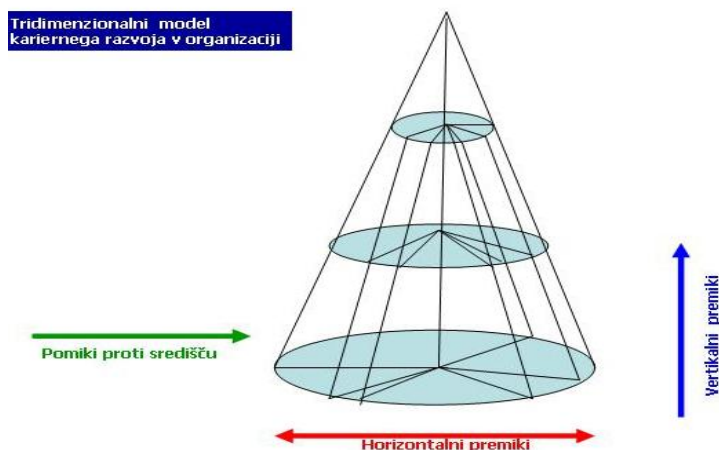
To so premiki znotraj različnih funkcij z enakim ali podobnim nivojem odgovornosti. Priznavanje večje strokovnosti se lahko izkaže v višji nagradi, strokovnem nazivu ipd. Tovrstni razvoj kariere je možen v vseh kariernih obdobjih in je rezultat dodatnega usposabljanja ter lastnih ambicij in želja. Z različnimi vsebinami in naravo dela vnašajo živahnost in krepijo motivacijo.

3.2.2 Vertikalni ali funkcionalni premik

Vertikalni premik pomeni napredovanje po hierarhični lestvici navzgor. So rezultat dodatnega izobraževanja in izkazanih dosežkov posameznika, njegovih vodstvenih sposobnosti in prizadevanj. Napredovanje se izrazi kot višja funkcija, višji naziv, večja nagrada in formalna moč, pooblastila, ugled ... Značilen je za srednje in v zadnjem obdobju vse pogosteje za pozno karierno obdobje.

3.2.3 Premiki proti centru

Glavna značilnost tovrstnega kariernega premika posameznika se kaže v višji stopnji lojalnosti in pripadnosti organizaciji. Zaradi kariernega sistema v organizaciji včasih vertikalnega napredovanja ni možno načrtovati. V tem primeru se posamezniku lahko npr. omogočijo različni privilegiji, zaupane so mu različne svetovalne funkcije, možnost dostopa do poslovnih skrivnosti itd.



Slika 5: Tridimenzionalni model razvoja kariere v organizaciji
(Vir: Brečko, 2006, str. 161)

3.3 TIPI KARIERNIH SIDER

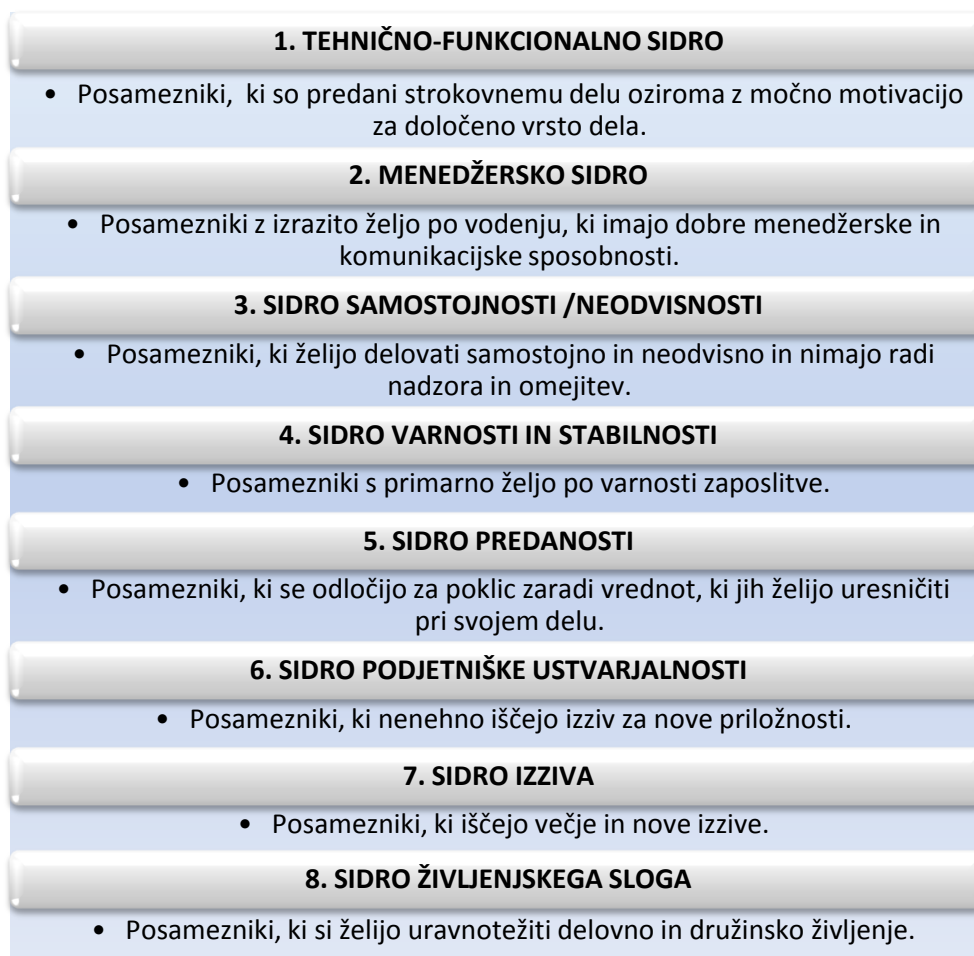
Po Scheinovi teoriji ločimo osem glavnih modelov kariernih sidrer:

- tehnično-funkcionalno sidro,
- menedžersko sidro,
- sidro samostojnosti/neodvisnosti,
- sidro varnosti in stabilnosti,
- sidro predanosti,
- sidro podjetniške ustvarjalnosti,
- sidro izziva in
- sidro življenjskega sloga.



Slika 6: Razvoj kariere – vertikalni premik
(Vir: nccuinternational.wordpress.com)

3.4 GLAVNE ZNAČILNOSTI KARIERNIH SIDER



Slika 7: Glavne značilnosti kariernih sider
(Vir: Lasten)

3.4.1 Tehnično-funkcionalno sidro

Posamezniki tega tipa se lahko začnejo istovetiti z vsebino svojega dela, tehničnimi in funkcionalnimi področji, na katerih so uspešni, in lahko dodatno razvijajo svoje spretnosti. Delovni elan in motivacijo jim daje zavest, da so strokovnjaki na svojem področju. Večina prične delovno kariero na področju strokovnega oziroma specializiranega dela, nekaterim pa to prinaša tolikšno mero notranjega zadovoljstva, da razvijejo tehnično-funkcionalno karierno sidro.

Vrsta dela

Posameznikom mora delo pomeniti strokovni izziv. Nekatere posameznike lahko bolj zanimajo okoliščine dela, za tiste s tehnično-funkcionalnim sidrom pa je najbolj bistvena vsebina dela. Če pri delu ne preskušajo svojih zmožnosti in spretnosti, se jim kmalu zazdi dolgočasno, morda celo poniževalno. Začnejo se ozirati po drugih nalogah. Njihov občutek lastne vrednosti je odvisen od tega, koliko imajo možnosti,

da izkažejo svojo nadarjenost, zato potrebujejo naloge, ki jim to omogočajo (Sajovic).

Načrtovanje izobraževanja

Ljudje s prevladujočim tehnično-funkcionalnim sidrom ostajajo zvesti razmeroma zaokroženemu področju izobraževalnih vsebin, povezanih z izbrano stroko, v kateri običajno tudi delujejo. Velik pomen pripisujejo formalni izobrazbi in se nemalokrat odločijo za nadaljnji strokovni študij. Praviloma pa se izobražujejo takrat, ko naletijo na problem pri delu. Od izobraževanja pričakujejo takojšnje rezultate v praksi. Pogosto se izobražujejo več kot recimo posamezniki z menedžerskim sidrom. Želijo si delovno mesto, na katerem se lahko v miru posvetijo strokovnemu delu. Svojo karierno pot vidijo kot mirno, kar večinoma pomeni horizontalno napredovanje. Ne marajo hitrih sprememb in nimajo ambicij v smeri vertikalnega napredovanja.

Motiviranje

Priznanje nadrejenega ali finančna stimulacija jih ne motivira preveč. Bolj cenijo priznanje strokovnih kolegov, priložnost za učenje in razvoj v izbrani stroki, plačan študijski dopust, izobraževanje, povabila na strokovne sestanke, nakup strokovne literature ipd. Zaradi meril, da vodstvo organizacij finančno nagraduje lojalnost zaposlenih in ponuja možnost vertikalnega napredovanja, imajo ponekod težave zadržati tovrstne strokovnjake.

Nagrajevanje

Posameznikom tega tipa kariernega sidra je merilo za nagrado izobrazba in delovne izkušnje. Zelo radi se primerjajo s strokovnjaki enakega področja oziroma s kolegi s podobno izobrazbo zunaj organizacije. Četudi so najbolje plačani v organizaciji, se primerjajo z drugimi in želijo ohranjati družbeni status in ugled. Ohranjajo mobilnost ter ne nasedajo denarnim in drugim ugodnostim, ki bi jih zavezovale k ostajanju v organizaciji.

Napredovanje

Cenijo jasne in izdelane poklicne lestvice napredovanj in ne zanimajo jih napredovanja na administrativni ali vodstveni lestvici, saj se vse vertikalne karierne poti vedno srečajo z večjo količino nepriljubljenega administrativnega dela. Za posameznika bi napredovanje pomenilo vključitev v ocenjevalne komisije ali projektne skupine, povabilo v skupino svetovalcev, več tehnične podpore ali finančnih sredstev za delo, prevzemanje večjih odgovornosti, dodelitev zahtevnejših projektov ipd.

3.4.2 Menedžersko sidro

Menedžersko ali vodstveno sidro je značilno za posameznike, ki si resnično želijo postati generalni direktorji oziroma si želijo povzpeti na najvišjo raven odločanja v organizaciji. Njihova želja je sprejemati ključne odločitve v zvezi z politiko organizacije in njenimi strateškimi cilji. Imajo menedžerske sposobnosti, kar pomeni

analitične in komunikacijske sposobnosti, dobro poznavanje več področij ter visoko stopnjo čustvene inteligence. Želijo si vertikalno napredovanje, udeležbo pri uspehih organizacije, izzivov polno delo, možnosti za vodenje in ne nazadnje visok dohodek.

Vrsta dela

Želijo si pestro in dinamično delo, polno izzivov, ter prevzem odgovornosti, ki ponujajo možnosti vodenja in odločanja. Svoje delo poistovetijo z uspehi in neuspehi organizacije, ki jih sprejemajo kot osebno kritiko.

Načrtovanje izobraževanja

Njihova izobrazbena struktura je pestra in razpršena. Radovednost in vedoželjnost jih že med rednim študijem navdušuje za pridobivanje različnih delovnih izkušenj in včasih celo spremenijo smer študija. Formalni izobrazbi pripisujejo le delni pomen, večji poudarek vidijo v vseživljenjskem učenju in v delovni karieri vidijo možnost, da se naučijo še več.

Motiviranje

Njihov najvišji motivacijski element je vsekakor vertikalni premik navzgor na hierarhični lestvici organizacije. Temu sedijo prevzemanje večje odgovornosti, vodenje večje skupine ljudi, denarna priznanja, novi in pomembnejši nazivi ipd. Njihova motivacija je torej precej odvisna od različnih oblik materialnih nagrad. Zelo jih motivira tudi javno priznanje nadrejenih.

Nagrajevanje

Posamezniki z menedžerskim sidrom sebe ocenjujejo in vrednotijo po višini denarnega plačila. Cenijo tudi dodatne nagrade za uspehe, privilegije, udeležbo pri dobičkih ipd. Pričakujejo dobro plačilo za svoje delo in želijo biti cenjeni.

Napredovanje

Organizacija, ki želi obdržati posameznika s tovrstnimi vrtilinami, mora imeti razvit program večstopenjskega vertikalnega napredovanja oziroma možnost različnih nazivov glede na zasluge in dosežke posameznika. Posameznika z menedžerskim sidrom enkratno napredovanje ne zadovolji.

3.4.3 Sidro samostojnosti oziroma neodvisnosti

Nekateri posamezniki zgodaj ugotovijo, da ne prenesejo nadzora in omejitev, kot so delovni čas, organizacijska pravila, postopki itd. Radi imajo neodvisne poklice, kot so svetovanje, poučevanje, raziskovanje, obdelava podatkov, razvojna področja, delo na terenu – poklice, ki jim ponujajo visoko stopnjo samostojnosti. Za optimalno delovno uspešnost potrebujejo le jasna navodila, časovno omejitev in proste roke pri izbiri poti in sredstev. Včasih se potreba po neodvisnosti razvije iz vzgojnih metod,

lahko se pojavi kot posledica visoke stopnje izobrazbe oziroma strokovnosti, saj posameznik ugotovi, da se lahko zanese le nase.

Vrsta dela

Najbolj pogosta oziroma zaželena oblika dela posameznika s sidrom samostojnosti oziroma neodvisnosti je projektno ali pogodbeno delo. Potrebuje jasno določene cilje, sredstva in načine za doseg cilja pa si izbira sam. Priznava in uresničuje cilje, ki jih določa organizacija, četudi nerad prenaša neposredno vodenje.

Načrtovanje izobraževanja

Njihova značilnost je vsekakor izjemna osredotočenost na določen študij oziroma izbrano strokovno področje. Področje študija si izberejo glede na veselje do vsebine dela oziroma pričakovanj glede izbrane poklicne poti. Želijo si daljše oblike izobraževanj, podobne šolskim načinom, medtem ko večji pomen pripisujejo formalno veljavnim programom. V goreči želji po samostojnosti je njihova karierna pot največkrat statična, predvidljiva in nespremenjena.

Motiviranje

Motivirajo jih nezavezujoča študijska potovanja in različne oblike prenosljivih oblik priznanj in nagrad, kot so častna darila, letna ali mesečna priznanja za dobro opravljeno delo ipd. Te prednjačijo pred finančnimi oblikami motiviranja. Vsekakor jih najbolj motivirajo fleksibilne oblike dela, kot je na primer delo s skrajšanim delovnim časom. Večina organizacij ima slabše razvite sisteme za motivacijo posameznikov s sidrom samostojnosti oz. neodvisnosti.

Nagrajevanje

Brečko (2006) pravi: »Sovražijo »zlate lisice«, saj pomenijo neposreden napad na njihovo osebno integriteto. Želijo plačilo na podlagi zaslug, pri čemer je pomemben takojšen obračun.« Zaradi svobodnejše oblike delovanja imajo radi prenosljive koristi, ki jih lahko zamenjajo glede na svoj življenjski stil.

Napredovanje

Strmijo k takšni vrsti delovnih mest, ki jim ponuja več svobode in samostojnosti. Zaradi večje vpetosti v organizacijski sistem si ne želijo vodilnih oziroma vodstvenih funkcij. V večini organizacij so zaradi večjega poudarka na timskem delu individualni pristopi trenutno v podrejenem položaju.

3.4.4 Sidro varnosti in stabilnosti

Sem spadajo posamezniki, ki si želijo višjo stopnjo varnosti in stabilnosti tako pri delu kot v okolju, v katerem delujejo. Predvidljivost jih pomirja in v očeh vodstveno usmerjenih posameznikov so boječi in neambiciozni. Službo najpogosteje iščejo v

vladi in državni upravi, saj jih privlačita stabilnost delovnega razmerja, predvidljivo delo, ugled, urejeno pokojninsko zavarovanje itd. V zameno za tovrstne ugodnosti prepuščajo delodajalcem oblikovanje svoje karierni poti. Delovnim razmeram dajejo prednost pred vsebino in bistvom dela. Bolj kot elementi notranje motivacije jim je zanje pomembno povišanje plače, izboljšanje pogojev dela, priznanje za lojalnost in delovni učinek.

Vrsta dela

Za posameznike s sidrom varnosti in stabilnosti je značilno, da bolj kot vsebino dela cenijo stabilnost in predvidljivost dela. Elementi motiviranja, kot so razširitev obsega del in nalog, izzivi na delovnem mestu ipd. jim ne pomenijo toliko kot zvišanje plače, spremembe delovnega okolja ali druge ugodnosti. V vsaki organizacijski shemi obstajajo delovna mesta z utečenimi delovnimi postopki, na katerih se pričakuje posameznik z omenjenimi značilnostmi sidra varnosti in stabilnosti.

Načrtovanje izobraževanja

Za izbrani študij se praviloma odločajo na podlagi identifikacije s pomembnimi osebami oziroma ustrezajo želji svojih staršev. Med rednim študijem si ne prizadevajo pridobiti znanj in izkušenj zunaj šolskega okolja. Prisegajo na formalne oblike izobraževanja. Razpršenost in intenzivnost izobraževanje je razmeroma manjša. Svoje aktivnosti glede izobraževanja načrtujejo na podlagi omejenega števila področij. Za največje prelomnice v karieri štejejo ogroženo varnost svoje zaposlitve.

Motiviranje

Trdna organizacija, ki zagotavlja stabilnost in varnost zaposlitve, je vsekakor najmočnejši motivator. Zaradi iskrenega občutka pripadnosti in lojalnosti jih motivirajo tudi različna priznanja. Ker pa vse manj organizacij jamči pogoje, ki si jih želijo posamezniki v sidrom varnosti in stabilnosti in so zahteve po spremembah nujne, bodo omenjeni profili zaposlenih potrebovali dodatno izobraževanje.

Nagrajevanje

Zagovarjajo sistem fiksne plačila in pričakujejo predvidljive ali napovedane oblike povišanja. Največji poudarek dajejo pokojninskim in zavarovalnim programom. Zavračajo variabilno nagrajevanje oziroma nagrajevanja na doseženih osebnih ciljih, kar pa ne spodbuja ambicioznosti in zdrave tekmovalnosti med zaposlenimi.

Napredovanje

Sistem nagrajevanja posameznikov tega sidrišča se izraža v miselnosti, da je dlje časa trajajoča lojalnost oziroma pripadnost organizaciji pogoj za napredovanje. Seveda se z globalizacijo in konkurenčnostjo izgublja pomen dolgoletnih sistemov velikih in birokratskih organizacij.

3.4.5 Sidro predanosti

Posamezniki, ki jih lahko opredelimo kot tipične predstavnike sidra predanosti, so tisti ljudje, ki se zaradi določenih vrednot popolnoma predajo delu, s katerim pomagajo drugim. To so ljudje, ki si želijo spremeniti in izboljšati svet. Delo z ljudmi je njihovo poslanstvo in vidimo jih v poklicih, kot so učitelji, zdravniki, medicinske sestre, socialne delavke, duhovniki ipd.¹ Tem ljudem se zdi najpomembneje, da so njihove vrednote sprejete in dosegajo širši krog ljudi. Seveda takšni posamezniki delujejo tudi v poslovnem svetu, npr. pravnik, ki se bori za izboljšanje odnosov med zaposlenimi in vodstvom, raziskovalec, ki se trudi odkriti novo zdravilo ...

Vrsta dela

Za posameznike tega sidrišča je značilno, da najdejo takšno delovno okolje oziroma sredino, v kateri jim je omogočen vpliv v smislu njihovih vrednot. Pomembna se jim zdi tako podpora sodelavcev kot tudi nadrejenih. Želijo biti vzgled ljudem in okolici.

Načrtovanje izobraževanja

Za smer študija se odločijo po lastni izbiri in močan interes prispeva k dejstvu, da večinoma vztrajajo v izbrani smeri. Običajno ob formalnem šolanju pridobivajo praktične izkušnje pri delu v različnih prostovoljnih društvih, klubih ... Najbolj uživajo, ko lahko rešijo kakšen problem in s tem pomagajo drugim. Nenehna želja po uspehu jih vodi v načrtno izobraževanje in tako postane stalnica v njihovem življenju. Formalni izobrazbi ne pripisujejo velikega pomena. Prisegajo na praktično izobraževanje, veliko znanja pa pridobijo s samoraziskovanjem in izmenjavo izkušenj.

Motiviranje

Največji motivacijski faktor predstavlja priznanje ter podpora kolegov in nadrejenih. Veliko jim pomeni, da so razumljeni v svoji sredini ter da so iste vrednote pomembne tudi ostalim članom v organizaciji. Ves čas se trudijo za dober zgled.

Nagrajevanje

Radi imajo fiksno in pošteno plačilo za svoje delo. Za stimulacijske nagrade nimajo razumevanja, ker menijo, da je njihovo delo nemogoče ustrezno ovrednotiti. Višina denarnih nagrad se jim ne zdi tako pomembna. Zvestoba se odraža predvsem do poklicne ideje, tovrstnega dela in posameznikov, ki jih cenijo.

Napredovanje

Kadar lahko kot posamezniki v organizaciji ali družbi vplivajo na sistem vrednot, je njihovo poslanstvo izpolnjeno. Zelo cenijo vrsto napredovanja, ki jim omogoča samostojnejše delovanje. Zaradi sprememb, dejanskih in pričakovanih, najdemo veliko ljudi, ki predstavljajo primer posameznika s sidrom predanosti, na vodstvenih

¹ »V raziskavi o kariernih sidrih v Sloveniji se je izkazalo, da je za 95 odstotkov tajnic značilno sidro predanosti.« (Brečko, 2001)

položajih v poslovnem svetu. Velika predanost k neki ideji lahko usmerja posameznikovo delo (npr.: pravniki, kadrovski menedžerji ...).

3.4.6 Sidro podjetniške ustvarjalnosti

Sidro podjetniške ustvarjalnosti je značilno za posameznike, ki so precej zgodaj, v mladosti ali na začetku svoje karijerne poti, spoznali težnjo po lastnih poslih – željo po proizvajanju svojih izdelkov, razvoju potrebnih in koristnih storitev ipd. – in so zato brezkompromisno oblikovali lastna podjetja z lastno vizijo. Večkrat najdejo vzgib iz podjetniške žilice v družini. Posameznik s tem sidriščem ima izrazito težnjo po dokazovanju. Močno jih motivira širjenje posla, merilo uspeha pa jim predstavlja ustvarjanje in kopičenje materialnih dobrin. V tradicionalnih oblikah organizacije običajno ne ostanejo dolgo ali pa vztrajajo v takšni službi zaradi postranskega zaslužka, jedro svoje energije pa vložijo v razvoj lastnega podjetja.

Načrtovanje izobraževanja

Smer študija si posamezniki s sidrom podjetniške ustvarjalnosti izberejo na podlagi lastnih interesov in veselja do izobraževanja, včasih pa tudi na željo staršev ali identifikacije z drugimi pomembnimi osebami. Formalnemu izobraževanju ne pripisujejo velike vloge in smisel vidijo v pridobivanju izkušenj iz prakse. Zato imajo običajno razpredene bogate socialne mreže. Potreba po izobraževanju se pojavi hipoma, običajno z namenom reševanja težav v praksi. Zato je njihova izobrazbena struktura razpršena in raznolika.

Motiviranje

Največja motivatorja sta vsekakor ustanovitev in uspešno vodenje lastnega podjetja ter posledično ustvarjanje materialnega premoženja. Posameznike motivirajo tudi javna priznanja, ki poudarjajo njihove zasluge in vključenost v zahtevne projekte, če ocenijo, da jim bo to v pomoč pri njihovem delu.

Nagrajevanje

Najpomembnejši dejavnik nagrajevanja posameznika, zasidranega v sidru podjetniške ustvarjalnosti, je so/lastništvo podjetja ali udeležba pri dobičku, temu pa sledita težnji po lastništvu nad patenti in nadzor nad kapitalom podjetja. Več kot višina denarne nagrade jim pomeni razvoj in širitev podjetja oziroma so pripravljene vložiti precejšnja sredstva v nove projekte.

Napredovanje

Posamezniki tega sidrišča si želijo takšno obliko dela oziroma status delovanja v organizaciji, kjer jim bo omogočeno ustvarjalno delo in podjetniška svoboda. Lahko so na primer zelo uspešni vodje oddelkov za raziskavo, saj imajo veliko željo po inovacijah in ustanavljanju novih podjetij. Zaradi intenzivnosti njihovih potreb in hitrega napredovanja na ključne položaje jim večina organizacij ne more slediti.

3.4.7 Sidro izziva

Za posameznike je značilno, da zanje nobena stvar ne predstavlja zadostnega izziva. Največje zadovoljstvo jim predstavlja premagovanje najvišjih ovir, reševanje najtežjih problemov in zmaga nad močnimi nasprotniki. Bistveno pri njihovem delovanju je preizkušanje lastnih zmogljivosti. Področje dela, vrsta organizacije, sistem napredovanja in nagrajevanja so pri njih drugotnega pomena. V procesu napredovanja iščejo vedno večje izzive in se ne omejujejo s področjem delovanja. Radi imajo raznolikost, medtem ko brez nenehnih izzivov postanejo demotivirani in slabe volje. V ta vzorec lahko prištevamo profesionalne svetovalce za strategije in vodenje, trgovske potnike, poklicne športnike ipd.

Vrsta dela

Zadovoljstvo jim prinašajo oziroma predstavljajo le poklici z visoko stopnjo izzivov, kot so npr. menedžerji, novinarji, projektni vodje ...

Načrtovanje izobraževanja

Pri pridobivanju formalne izobrazbe se kaže vpliv prijateljev, znancev in staršev. Nema lokrat zato iščejo nove izzive in menjajo smeri izobraževanja. Izrazito izstopajo tako po pridobivanju dodatnih delovnih in učnih izkušenj med formalnih izobraževanjem kot tudi po izjemni razpršenosti izobraževanja. Nalog se lotevajo z veliko vnemo, a jim ni prav dosti mar, če jo uspešno opravijo. Svojo karierno delovanje vidijo kot pot, polno priložnosti.

Motiviranje

Praviloma so posamezniki kar sami iskalci nenehnih izzivov. Organizacija lahko včasih načrtno ponudi vodenje na videz nedosegljivih projektov, takrat postanejo izredno motivirani in so uspešnejši npr. pri sodelovanju v strateškem načrtovanju organizacije. Na splošno zanje velja, da večji kot je izziv, večja je motivacija za delo.

Nagrajevanje

Posamezniki zelo cenijo bogate denarne in druge nagrade, vendar morajo biti te odraz uspešnosti njihovega dela. So zagovorniki variabilnega oziroma stimulacijskega nagrajevanja – nagrajevanja po učinku posameznika.

Napredovanje

Posamezniki s sidriščem izziva običajno iščejo delovno mesto z velikim ali vsaj večjim tveganjem. Napredovanje, vertikalno ali horizontalno, jim predstavlja nove izzive in organizacija jim lahko omogoči napredovanje v obliki dodeljevanja strateških nalog oziroma sodelovanja pri načrtovanju.

3.4.8 Sidro življenjskega sloga

V to skupino štejejo posameznike, ki so zelo motivirani za razvoj svoje karierni poti in jo hkrati poskušajo uskladiti s svojim življenjskim slogom. Ne gre le za uravnoteženje osebnega in poklicnega dela, ampak gre za vprašanje, kako zadovoljiti potrebe posameznika, družine in kariere. Takšen način razmišljanja postavlja na prvo mesto prožnost in fleksibilnost tako posameznika kot organizacije. Da lahko izpolnijo pričakovanja družine, pričakujejo s strani organizacije tudi razumevanje pri načrtovanju delovnega časa, odsotnosti zaradi poslovnih poti, študijski dopust, porodniški dopust, gibljiv delovni čas, delo na domu ipd. Organizacija s smislom do posameznikovih potreb lahko ustvari zelo pozitiven in spoštljiv odnos. Delodajalec in posameznik tovrsten dogovor potrdita s sestavo psihološke pogodbe.

Nastran, L. (v: Štular, 2009) navaja: »Psihološka pogodba pokriva skupne vrednote, prepričanja in neformalne obveznosti zaposlenega in delodajalca ter pomeni izhodišče za dinamiko odnosa med obema.«

Značilnost tega kariernega sidra je manjša pripravljenost za selitev zaradi povezovanja osebnih, družinskih in delovnih zadev.

Vrsta dela

Običajno se posamezniki odločajo za poklice, v katerih si lahko sami prilagajajo delovni čas, npr. komercialisti na terenu, oblikovalci, svobodni poklici in poklici, ki praviloma zagotavljajo večjo varnost.

Načrtovanje izobraževanja

Za smer formalne izobrazbe se praviloma odločajo sami, manj pa so aktivni pri pridobivanju dodatnih izkušenj. Pomembnejše prelomnice v življenju povezujejo z dogodki iz zasebnega življenja. Včasih začutijo pomanjkanje znanja in ga nadomeščajo s samostojnim izobraževanjem in raziskovanjem, izmenjavo izkušenj, poskusov in napak. Izobraževanje deloma povezujejo z aktivnostmi v prostem času. Osebna vizija jim pomeni usklajevanje delovnega in poklicnega življenja.

Motiviranje

S finančnega vidika je motivacija posameznika z značilnostmi sidra življenjskega sloga resda najcenejši način, toda v organizacijskem smislu najzahtevnejši. Najpomembnejši motivacijski dejavnik je fleksibilni delovni čas (gibljiv delovni čas, polovični delovni čas, delo na domu ...). Uspešnejše organizacije v svetu izvajajo manj pogostejše oblike motiviranja, kot so možnost dnevnega varstva otrok zaposlenih, pomoč pri ostarelih starših, službeno potovanje z družino ipd.

Nagrajevanje

Posamezniki prisegajo na fiksno obliko nagrajevanja, četudi je slabše ovrednoteno glede na doseženi rezultat. Zanje ugoden način dodatnega vira nagrajevanja so različni bonusi, ki zadevajo celotno družino.

Napredovanje

Predvsem so zagovorniki hierarhičnega načina napredovanja, čeprav zanje pomeni napredovanje že premik na delovno mesto, ki jim ponuja večjo fleksibilnost delovnega časa. Kariera je zanje zelo pomembna in nekatere organizacije si privrženost družini zmotno razlagajo.

Organizacije so pri oblikovanju sistemov napredovanja za posameznika z značilnostmi sidra življenjskega sloga najšibkejše. Čas narekuje, da se za kariero odločata tako moški kot ženske in generacija Y se ne želi ničemur odpovedati.



Slika 8: Kariera

(Vir: spletno mesto wyndham.vic.gov.au)

3.5 KARIERNA SIDRA, AMBICIJE IN NAPREDOVANJE

Karierna sidra se izoblikujejo glede na to, čemur se posameznik ne bi odrekel, ko bi bil prisiljen izbirati. Lahko vpliva na načrtovanje delovne kariere posameznika ali kot usklajevanje delovnih in življenjskih poti. V raziskavi o kariernih sidrih ugotavljajo povezave med različnimi kariernimi sidri in poklici.

Najpogostejša sidra 12 predstavnikov poklicev, ki so sodelovali v slovenski raziskavi *Karierna sidra in načrtovanje izobraževanja* (Brečko, 2000 in 2004), so opisana v tabeli.

DELOVNO MESTO	NAJPOGOSTEJŠE SIDRO
direktor podjetja	menedžersko sidro
vodja oddelka, vodja enote	tehnično-funkcionalno sidro
tajnica / poslovna sekretarka	sidro predanosti
organizator dela	sidro varnosti in stabilnosti
pravnik	sidro samostojnosti / neodvisnosti
komercialist	sidro samostojnosti / neodvisnosti in sidro podjetniške ustvarjalnosti
inženir	tehnično-funkcionalno sidro
ekonomist / finančni analitik	tehnično-funkcionalno sidro

kadrovski delavec	sidro varnosti in stabilnosti
zdravnik	tehnično-funkcionalno sidro
učitelj / profesor	tehnično-funkcionalno sidro in sidro varnosti in stabilnosti
upravni delavec	sidro varnosti in stabilnosti

Tabela 4: Povezava med kariernimi sidri in poklici
(Vir: Brečko, 2006, str. 268)

Opravljen analiza kaže, da v Sloveniji obstajajo bolj in manj družbeno zaželena sidra. Pri nas izjemno cenimo strokovnjake in na lestvici prednjačijo posamezniki s tehnično-funkcionalnim sidrom.

Po osamosvojitvi in sprejetju koncepta tržnega gospodarstva se vzporedno razvija menedžersko sidro, kar pomeni, da je v razmeroma zgodnji razvojni stopnji. Najmanj priljubljeno na lestvici družbeno zaželenih sider pa je sidro življenjskega sloga.

3.5.1 Glavni motivi za izbiro poklica

Po dosedanjih raziskavah se karierno sidro razvije v prvih desetih letih dela, nekateri dejavniki pa na posameznika vplivajo že pred začetkom delovne kariere.

Vrsta sidra		Zaslужek	Moja predstava o delu	Drugo	Skupaj
tehnično-funkcionalno	Število	4	31	12	47
	V odstotkih	8,5	66	25,5	100
menedžersko	Število	15	18	1	34
	V odstotkih	44,1	52,9	2,9	100
samostojnosti in neodvisnosti	Število		31	5	36
	V odstotkih		72,2	27,8	100
varnosti in stabilnosti	Število	4	12	6	22
	V odstotkih	18,2	54,5	27,3	100
podjetniške ustvarjalnosti	Število		9	1	10
	V odstotkih		90	10	100
predanosti	Število	1	28	5	34
	V odstotkih	2,9	82,4	14,7	100
izziva	Število	3	11	1	15
	V odstotkih	20	73,3	6,7	100
življenjskega sloga	Število	1	13	3	17
	V odstotkih	6,3	81,3	12,5	100
SKUPAJ :	Število	28	135	33	196
	V odstotkih	14,3	68,9	16,8	100

Tabela 5: Glavni motivi za izbiro poklica glede na prevladujoče karierno sidro – v Sloveniji leta 2004
(Vir: Brečko, 2006, str. 269)

Iz tabele je razvidno, da izstopajo odgovori posameznikov z menedžerskim sidrom. Njihov najpomembnejši motiv je zaslužek, sledita mu visok status in formalna moč.

Tovrstno karierno sidro se razvije razmeroma zgodaj, saj posamezniki ob formalnem izobraževanju z dodatnim delom pridobivajo izjemne delovne izkušnje, še preden nastopijo svojo prvo zaposlitev.

3.5.2 Ambicije in napredovanje

Zmotno je prepričanje, da si vsi posamezniki želijo napredovanja.

V **vertikalni** smeri želijo napredovati posamezniki z menedžerskim sidrom in sidrom podjetniške ustvarjalnosti, v **horizontalni** smeri pa posamezniki s tehnično-funkcionalnim sidrom, sidrom varnosti in stabilnosti, sidrom samostojnosti in neodvisnosti in sidrom izziva.

Posamezniki s sidrom življenjskega sloga ocenjujejo, da ne napredujejo.

Vrsta napredovanja na delovnem mestu:

VRSTA SIDRA		VRSTA NAPREDOVANJA NA DELOVNEM MESTU			Skupaj
		Brez	Horizontalno	Vertikalno	
tehnično-funkcionalno	Število	12	33	2	47
	V odstotkih	25,5	70,2	4,3	100
menedžersko	Število	7	8	19	34
	V odstotkih	20,6	23,5	55,9	100
samostojnosti in neodvisnosti	Število	2	15	2	19
	V odstotkih	10,5	78,9	10,5	100
varnosti in stabilnosti	Število	9	9	3	21
	V odstotkih	42,9	42,9	14,3	100
podjetniške ustvarjalnosti	Število	2	4	4	10
	V odstotkih	20	40	40	100
predanosti	Število	13	14	4	31
	V odstotkih	41,9	45,2	12,9	100
izziva	Število	1	7	7	15
	V odstotkih	6,7	46,7	46,7	100
življenjskega sloga	Število	8	6	2	16
	V odstotkih	50	37,5	12,5	100
S K U P A J :	Število	54	96	43	193
	V odstotkih	28	49,7	22,3	100

Tabela 6: Napredovanje posameznikov v Sloveniji med letoma 2000 in 2004 glede na prevladujoče karierno sidro
(Vir: Brečko, 2006)

Tabela kaže očitno razliko med menedžerskim in tehnično-funkcionalnim sidrom. Prvi se hitro pomikajo po vertikalni letvici organizacijske strukture navzgor, medtem ko posamezniki s tehnično-funkcionalni sidrom prisegajo na horizontalno napredovanje.

Z odkrivanjem kariernega sidra posameznik natančneje prepozna svoje ambicije in načrtuje kariero v smeri vertikalnega ali horizontalnega napredovanja, kar je pomemben podatek tudi za odgovorne v delovnem okolju.

3.5.3 Osebna želja po ne/napredovanju

Osebna želja posameznika nikakor ni zanemarljiv podatek pri načrtovanju karierne poti. Organizacija lahko zaradi nepravilnega načrtovanja kariere posameznika izgubi dobrega strokovnjaka in dobi slabega vodjo, kar je vsekakor slabo za njeno uspešnost.

Za določene posameznike velja, da si bolj kot premikov v vertikalni ali horizontalni smeri želijo karierno pot brez sprememb, tj. varno in stabilno okolje delovanja. Za organizacijo to ne predstavlja napredka, vendar obstajajo delovna mesta, kjer napredovanje ni mogoče. Delujejo lahko v globino delovnega področja, kar pa ne pomeni napredovanja v klasičnem razvojnem smislu.

Osebne želje po napredovanju

		OSEBNA ŽELJA PO NAPREDOVANJU			
VRSTA SIDRA		Želel sem napredovati horizontalno	Želel sem napredovati vertikalno	Nisem želel napredovati	Skupaj
tehnično-funkcionalno	Število	15	17	15	47
	V odstotkih	31,9	36,2	31,9	100
menedžersko	Število	2	25	5	32
	V odstotkih	6,3	78,1	15,6	100
samostojnosti in neodvisnosti	Število	4	7	8	19
	V odstotkih	21,1	36,8	42,1	100
varnosti in stabilnosti	Število	7	7	8	22
	V odstotkih	31,8	31,8	36,4	100
podjetniške ustvarjalnosti	Število	3	3	4	10
	V odstotkih	30	30	40	100
predanosti	Število	19	8	6	33
	V odstotkih	57,6	24,2	18,2	100
izziva	Število	2	12		14
	V odstotkih	14,3	85,7		100
življenjskega sloga	Število	8	1	6	15
	V odstotkih	53,3	6,7	40	100
S K U P A J :	Število	60	80	52	192
	V odstotkih	31,3	41,7	27,1	100

Tabela 7: Osebna želja po napredovanju glede na prevladujoče karierno sidro (Vir: Brečko, 2006, str. 272)

3.5.4 Izobraževanje

Ob raziskavi smo preverjali, kako obseg in razpršenost izobraževanja vplivata na uresničevanje kariernega napredovanja.

Očitno je, da se največ izobražujejo posamezniki z menedžerskim sidrom, sidrom izziva, sidrom podjetniške ustvarjalnosti, tehnično-funkcionalnim sidrom ter sidrom samostojnosti in neodvisnosti, najmanj dodatnega izobraževanja v zaposlitvenem obdobju pa opravijo posamezniki s sidrom življenjskega sloga.

Na podlagi obsega izobraževanja ne moremo predvideti smeri napredovanja. Raziskava je namreč pokazala, da se posamezniki s tehnično-funkcionalnim sidrom izobražujejo več kot posamezniki z menedžerskim sidrom, čeprav pogosteje napredujejo horizontalno.

Karierno pot torej najmočneje zaznamuje izobraževanje – njegov obseg in razpršenost. Dobro je vedeti, da je poznavanje modela kariernega sidra uporabno za načrtovanje kariere v tretjem življenjskem obdobju.

4 EMPIRIČNI DEL

V raziskavo smo vključili vse zaposlene v naši organizaciji. Ugotovitev seveda nikakor ni možno posploševati, saj veljajo le za izbrano organizacijo.

4.1 DEMOGRAFSKI PODATKI

V raziskavo je zajetih 25 oseb. Celotno populacijo podjetja predstavlja 23 žensk in 2 moška. Z analizo bomo preverili 3 hipoteze, rezultati bodo prikazani tudi grafično.

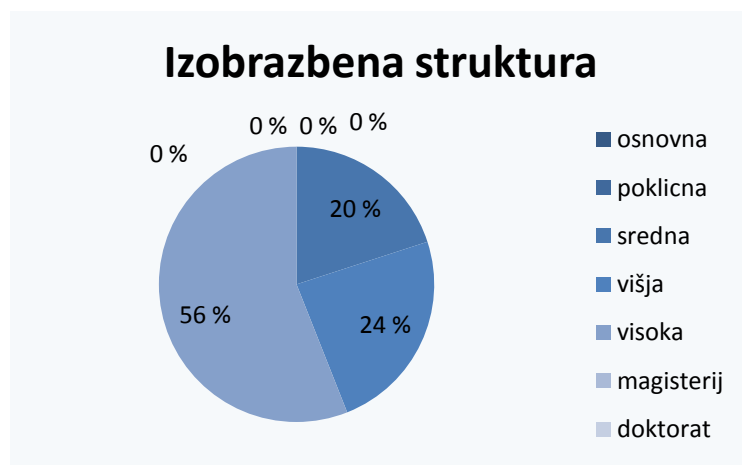
V šoli so zaposleni strokovni delavci (specialni pedagogi, profesorji, logoped ...) in tehnični delavci (ravnatelj, poslovni sekretar, računovodja, svetovalni delavec, čistilec, kuhar, hišnik).

Izobrazbena struktura anketiranih:

Grafični prikaz nam prikaže, da ima od 25 anketirancev, 14 oseb ali 56 % visoko izobrazbo, 6 oseb ali 24 % višjo in 5 oseb ali 20 % srednjo izobrazbo.

IZOBRAZBA	Štev. zaposlenih	Odstotek
osnovna	0	0
poklicna	0	0
srednja	5	20
višja	6	24
visoka	14	56
magisterij	0	0
doktorat	0	0
SKUPAJ :	25	100

Tabela 8: Zaposleni – izobrazbena struktura



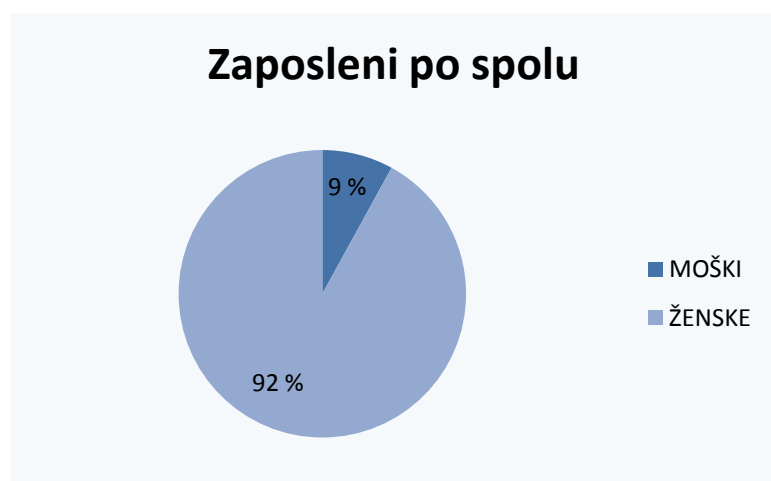
Slika 9: Zaposleni – izobrazbena struktura

Spol zaposlenih

Od vseh zaposlenih je v organizaciji 23 (92 %) predstavnic ženskega in 2 predstavnika (9 %) moškega spola.

	Štev. zaposlenih	Odstotek
MOŠKI	2	8
ŽENSKE	23	92
SKUPAJ:	25	100

Tabela 9: Spol zaposlenih



Slika 10: Spol zaposlenih

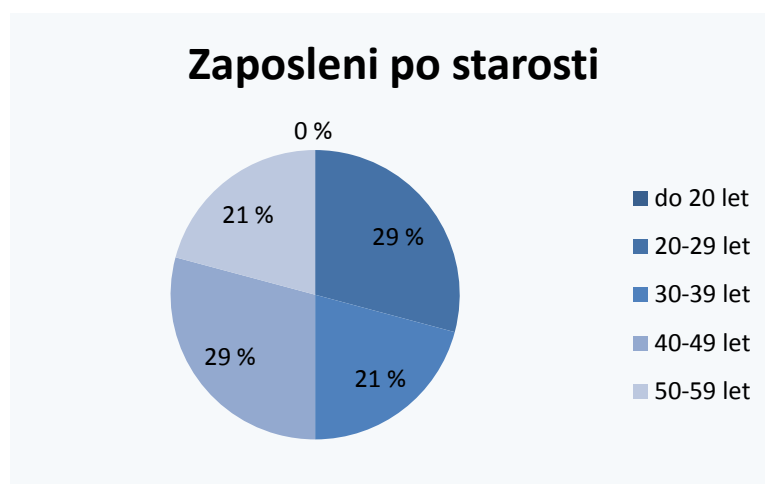
Starostna struktura

Iz rezultatov ugotavljamo, da trenutno ni zaposlenih, mlajših od 20 let, in starejših od 59 let.

Iz tabele je razvidno, da je starostna struktura zaposlenih v organizaciji sledeča: 7 zaposlenih ali 29 % je starih med 20 in 29 let, 5 zaposlenih ali 21 % med 30 in 39 let, 7 zaposlenih ali 29 % med 40 in 49 let in 5 zaposlenih ali 21 % je starih med 50 in 59 let.

Niz	Starost	Štev. oseb	Odstotek
1	do 20 let	0	0
2	20–29 let	7	28
3	30–39 let	6	24
4	40–49 let	7	28
5	50–59 let	5	20
	SKUPAJ :	25	100

Tabela 10: Starostna struktura



Slika 11: Starostna struktura

Organizacijska shema šole

Osnovno šolo predstavljajo:

- ravnateljica,
- svetovalna služba (svetovalna delavka, učiteljice za dodatno strokovno pomoč, logoped),
- strokovni delavci (učitelj/ice, knjižničarka),
- tehnično-administrativni delavci (poslovna sekretarka, računovodja, hišnik, pomoč v kuhinji, čistilka).

Zaradi majhnosti smo delavci lahko razporejeni v različne delovne skupine (npr. svetovalna delavka je hkrati tudi učiteljica v podaljšanem bivanju, poslovna sekretarka dela tudi kot knjižničarka ...).

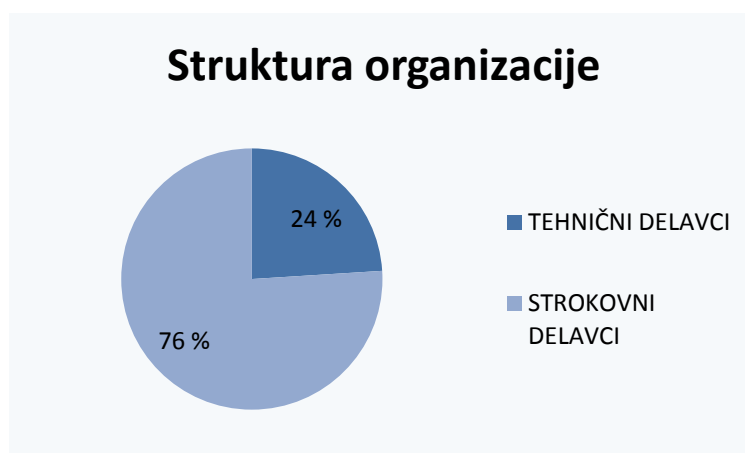
Zato smo organizacijsko shemo združili na dva dela, v katerem so zaposleni opredeljeni glede na svojo strokovno izobrazbo:

- strokovni delavci in
- tehnični delavci.

Kot kaže graf, v organizaciji prevladuje strokovni kader, kar je 19 zaposlenih (76 %), tehnični del v organizaciji pa predstavlja 6 oseb (24 %) vseh zaposlenih.

ODDELEK	Št. zaposlenih	Odstotek
TEHNIČNI	6	24
STROKOVNI	19	76
SKUPAJ	25	100

Tabela 11: Organizacijska shema šole



Slika 12: Struktura organizacije

4.2 KARIERNA SIDRA V IZBRANI ORGANIZACIJI

Na podlagi pridobljenega teoretičnega znanja smo skušali opredeliti tip kariernega sidra, ki prevladuje v naši organizaciji.

Osnova za pridobitev želenih podatkov je bil vprašalnik Ugotovite svoje prevladujoče sidro avtorice Daniele Brečko (2000). Sestavljen je iz štiridesetih (40) trditev, ki so jih anketiranci ocenjevali. Z njim smo posameznike v izbrani organizaciji spraševali po mnenju o njihovi osebni karierni poti oziroma ciljih. Pred tem smo jih seznanili z namenom raziskave, razlogih za raziskavo ter poudarili anonimnost. S tovrstnim vprašalnikom lahko pridobimo le grobo identifikacijo kariernega sidra posameznika.

Model kariernih sider je lahko v pomoč organizaciji pri načrtovanju poslovnih možnosti ter ugotavljanje in spodbujanje razvoja kariere zaposlenih.

Vprašalniku smo dodali vprašanja o kategoričnih spremenljivkah (spol, izobrazba, starost, organizacijska pripadnost), v nadaljevanju pa je za posamezno vprašanje uporabljena numerična ocenjevalna lestvica.

Pri analizi podatkov pri posameznikih ni bilo vedno možno določiti enega prevladujočega tipa kariernega sidra oziroma sta se v enaki meri pojavljali dve ali več. Z dodatnimi vprašanji in bolj poglobljeno raziskavo je možno precej natančno opredeliti posamezni tip.

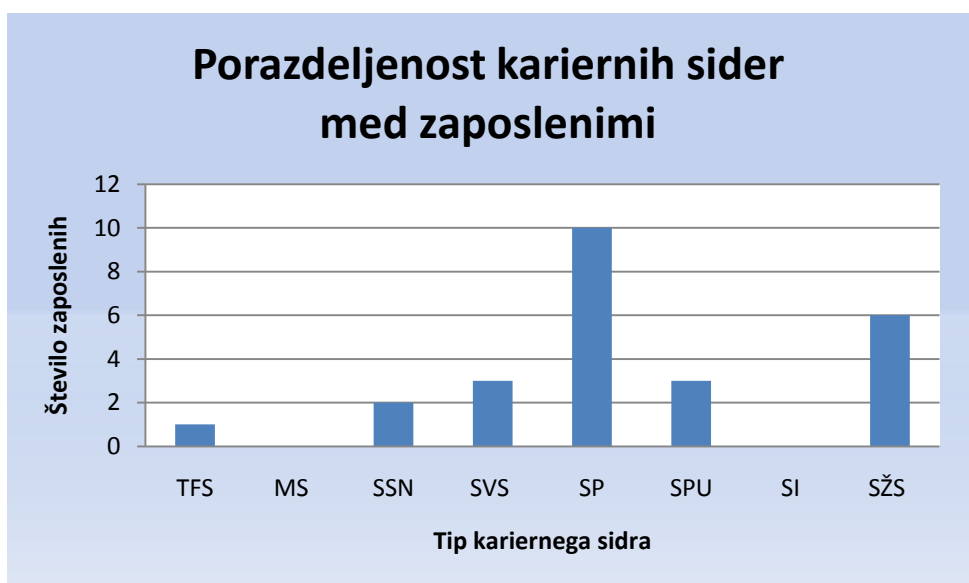
Vsem posameznikom smo, glede na stopnjo njihove trditve, skušali določiti pripadnost določenemu tipu. Rezultati raziskave anketiranih posameznikov so združene in prikazane kot njihov delež v organizaciji.

Iz grafične predstavitve je razvidno, da je pri 10 osebah (40 %) prevladujoče sidro predanosti. Pri 6 osebah (24 %) je prevladujoče sidro življenjskega sloga. V enakem razmerju sledijo po tri osebe (12 %) s sidrom varnosti in stabilnosti ter s sidrom podjetniške ustvarjalnosti. Pri 2 osebah (8 %) se kot prevladujoče pojavi sidro samostojnosti/neodvisnosti, le pri 1 osebi (4 %) pa prevladuje tehnično-funkcionalno sidro.

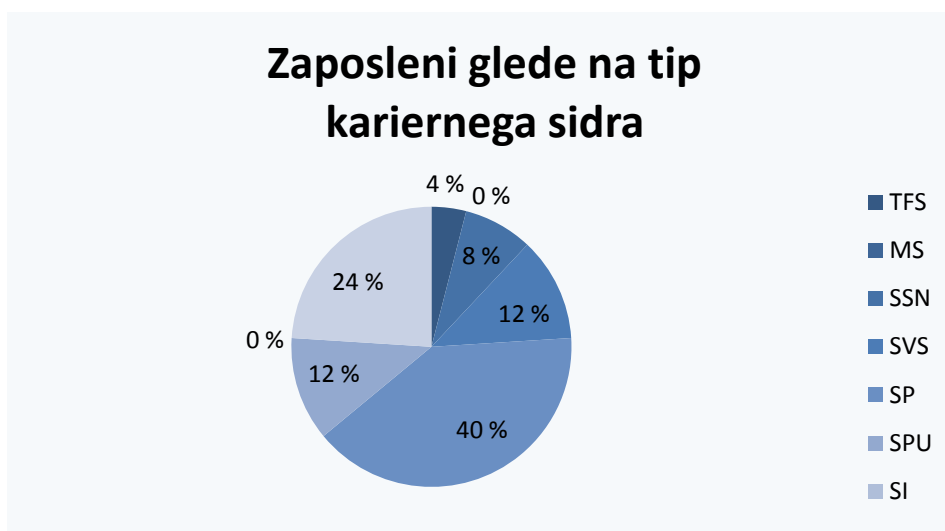
V tabeli so prikazani tipi kariernih sider vseh zaposlenih v organizaciji.

Tip kariernega sidra	Število zaposlenih	Odstotek
TFS	1	4
MS	0	0
SSN	2	8
SVS	3	12
SP	10	40
SPU	3	12
SI	0	0
SŽS	6	24
SKUPAJ:	25	100

Tabela 12: Karierna sidra zaposlenih



Slika 13: Karierna sidra zaposlenih



Slika 14: Karierna sidra zaposlenih v odstotkih

² Razlaga okrajšav:

TFS: tehnično-funkcionalno sidro

MS: menedžersko sidro

SSN: sidro samostojnosti / neodvisnosti

SVS: sidro varnosti in stabilnosti

SP: sidro predanosti

SPU: sidro podjetniške ustvarjalnosti

SI: sidro izziva

SŽS: sidro življenjskega sloga

Kombinacija s sidrom izziva

Pri enem zaposlenem se kaže v kombinaciji s prevladujočim sidrom podjetniške ustvarjalnosti, pri drugem s sidrom življenjskega sloga, pri tretjem pa se sidro izziva kaže v kombinaciji s prevladujočim sidrom varnosti in stabilnosti.

Kombinacija z menedžerskim sidrom

Le pri dveh zaposlenih se kaže v kombinaciji s sidrom podjetniške ustvarjalnosti in s sidrom samostojnosti. Iz grafikona je razvidno, da v izbrani organizaciji ni niti enega zaposlenega, za katerega bi lahko potrdili, da pri njem prevladuje izrazito menedžersko sidro ali sidro izziva.

Iz tega izhaja ugotovitev, ki ni presenetljiva, da so zaposleni v šolstvu najbolj predani sidru predanosti, ki ga spremlja oziroma dopolnjuje sidro življenjskega sloga.

Potrjuje se teza, da se posamezniki za tak poklic odločajo zaradi osebnih vrednot, ki jih želijo uresničevati pri svojem delu.

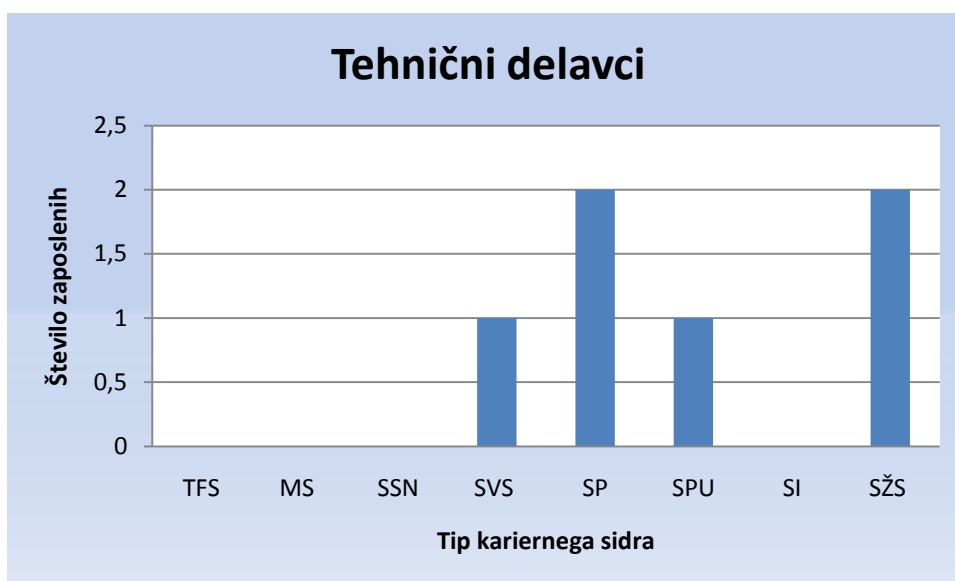
4.2.1 Tehnični delavci – glede na tip kariernega sidra

Med tehnične delavce štejemo zaposlene, ki delajo v tehničnih službah – računovodkinjo, poslovno sekretarko, hišnika – trije zaposleni opravljajo tako strokovno kot tudi tehnično delo.

Tudi pri osebah, zaposlenih na tehničnih področjih, prednjačita sidri predanosti in življenjskega sloga pri 2 osebah (33 %). Pri 1 osebi (17 %) prevladuje sidro varnosti in stabilnosti in pri 1 osebi (17 %) sidro podjetniške ustvarjalnosti.

Tip kariernega sidra	TEHNIČNI DELAVCI	Odstotek
TFS	0	0
MS	0	0
SSN	0	0
SVS	1	17
SP	2	33
SPU	1	17
SI	0	0
SŽS	2	33
SKUPAJ:	6	100

Tabela 13: Tehnični delavci



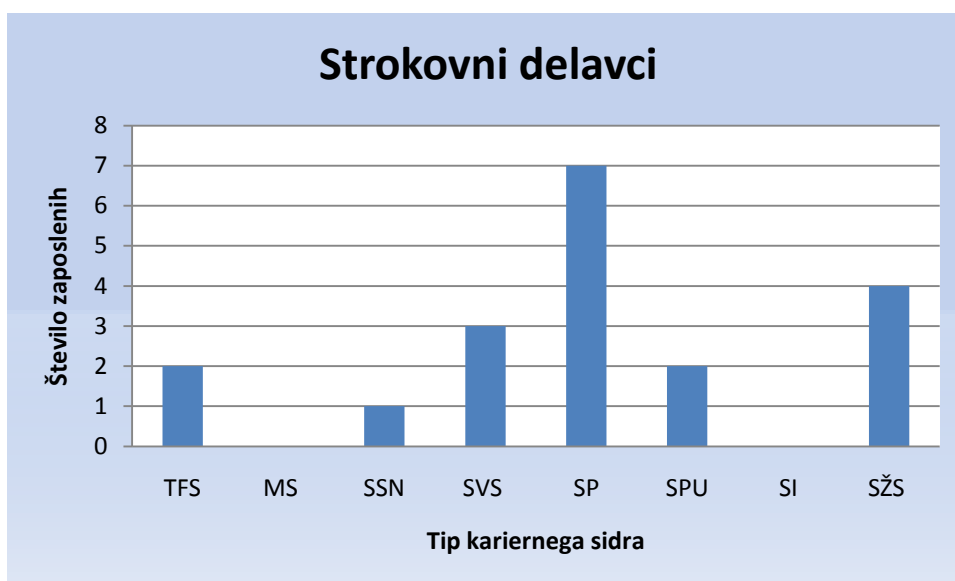
Slika 15: Tehnični delavci glede na tip kariernega sidra

4.2.2 Strokovni delavci – glede na tip kariernega sidra

Pri strokovni sodelavcih je pri 7 osebah (37 %) prevladujoče sidro predanosti, sledi mu sidro življenjskega sloga pri 4 osebah (21 %), pri 3 osebah (16 %) prevladuje sidro varnosti in stabilnosti. Tehnično-funkcionalno sidro prevladuje pri 2 osebah (10 %), v enaki meri se izraža sidro podjetniške ustvarjalnosti. Sidro samostojnosti / neodvisnosti prevladuje pri 1 zaposlenem (5 %).

Tip kariernega sidra	STROKOVNI DELAVCI	Odstotek
TFS	2	10
MS	0	0
SSN	1	5
SVS	3	16
SP	7	37
SPU	2	11
SI	0	0
SŽS	4	21
SKUPAJ :	19	100

Tabela 14: Strokovni delavci



Slika 16: Strokovni delavci glede na tip kariernega sidra

4.2.3 Zaposleni – glede na starost

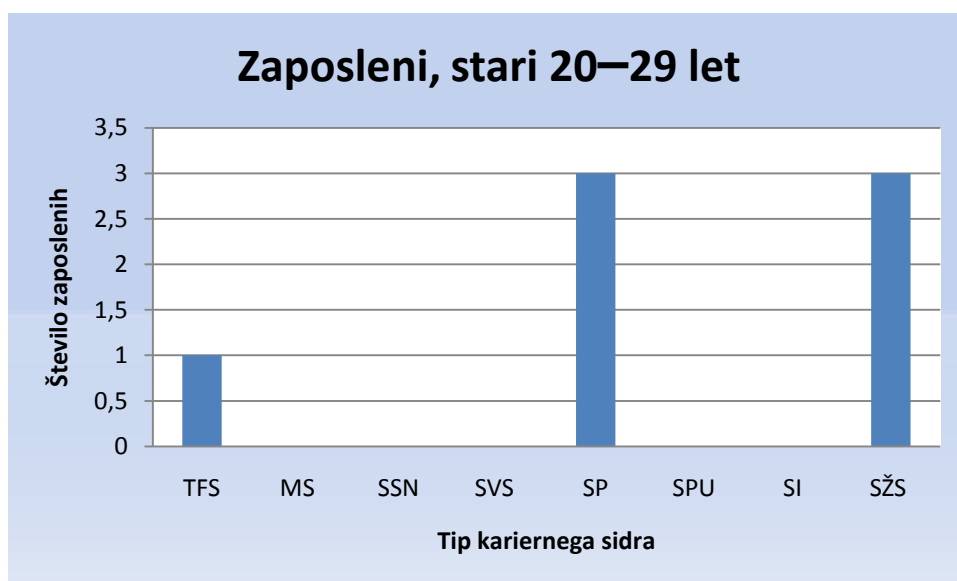
Najmlajši zaposleni v naši organizaciji je star 23 let, najstarejši 57 let. Mlajših od 20 let in starejših od 59 let trenutno ni. Povprečna starost zaposlenega je približno 38 let.

Stari med 20 in 29 let

Pri 3 osebah je prevladujoče sidro predanosti (43 %), prav tako pri 3 osebah (43 %) je prevladujoče sidro življenjskega sloga. Med njimi je 1 oseba (14 %), pri kateri je prevladujoče tehnično-funkcionalno sidro.

Tip kariernega sidra	Stari med 30 in 39 let	Odstotek
TFS	1	14
MS	0	0
SSN	0	0
SVS	0	0
SP	3	43
SPU	0	0
SI	0	0
SŽS	3	43
SKUPAJ :	7	100

Tabela 15: Zaposleni, stari med 20 in 29 let



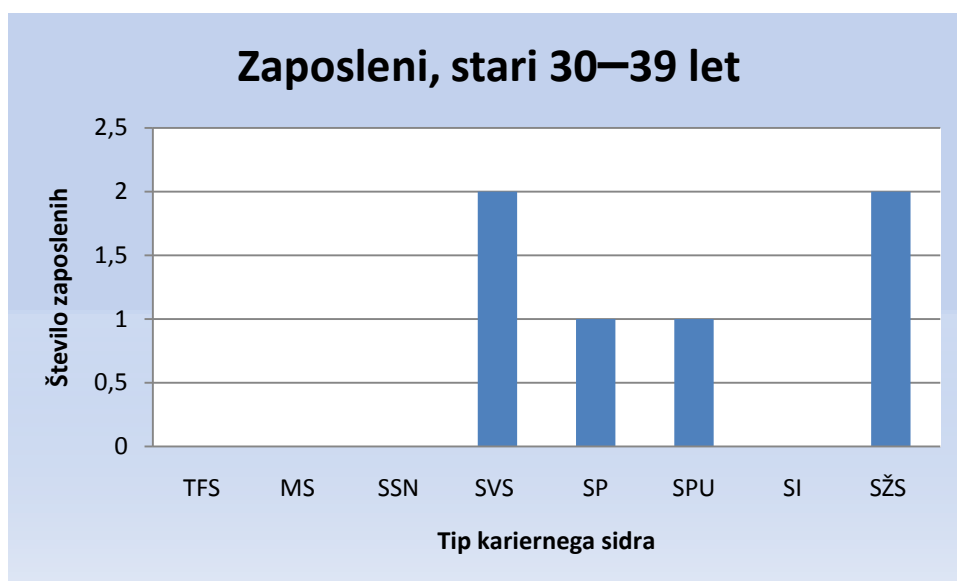
Slika 17: Zaposleni, stari med 20 in 29 let

Stari med 30 in 39 let

Pri 2 osebah (33 %) prevladuje sidro varnosti in stabilnosti, pri 2 osebah (33 %) sidro življenjskega sloga, pri 1 osebi (17 %) prevladuje sidro predanosti in pri 1 osebi (17 %) sidro podjetniške ustvarjalnosti.

Tip kariernega sidra	Stari med 30 in 39 let	Odstotek
TFS	0	0
MS	0	0
SSN	0	0
SVS	2	33
SP	1	17
SPU	1	17
SI	0	0
SŽS	2	33
SKUPAJ :	6	100

Tabela 16: Zaposleni, stari med 30 in 39 let



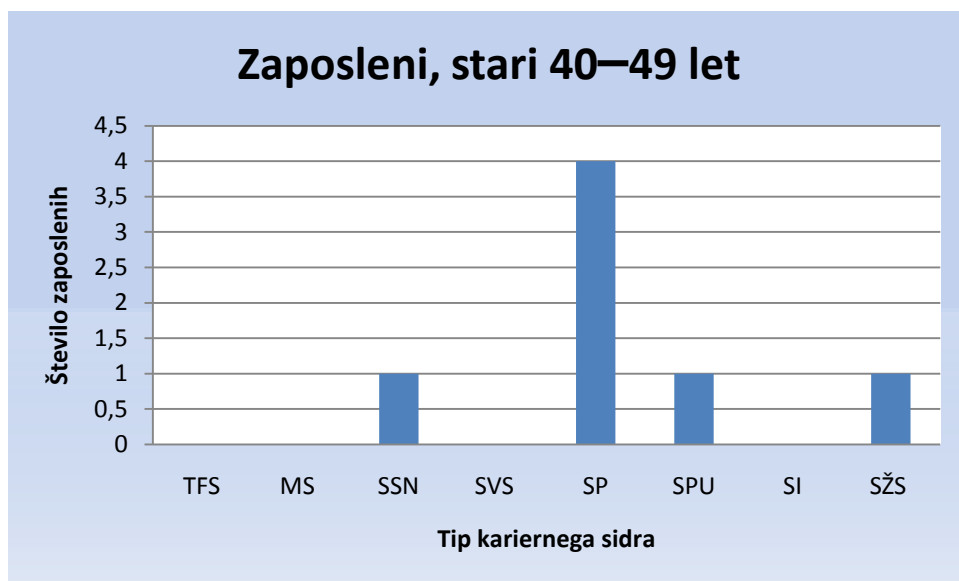
Slika 18: Zaposleni, stari med 30 in 39 let

Stari med 40 in 49 let

Pri zaposlenih, starih med 40 in 49 let, se je izkazalo, da pri 4 osebah (57 %) prevladuje sidro predanosti, medtem ko se v enakem razmerju, pri 1 osebi (14 %), pojavljajo sidro samostojnosti/neodvisnosti, sidro podjetniške ustvarjalnosti in sidro življenjskega sloga.

Tip kariernega sidra	Stari med 40 in 49 let	Odstotek
TFS	0	0
MS	0	0
SSN	1	15
SVS	0	0
SP	4	57
SPU	1	14
SI	0	0
SŽS	1	14
SKUPAJ:	7	100

Tabela 17: Zaposleni, stari med 40 in 49 let



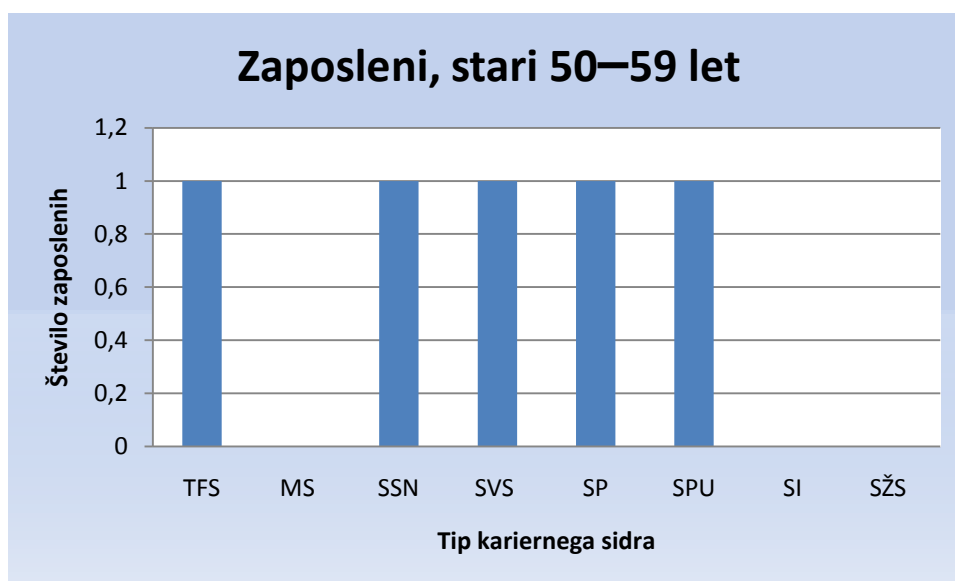
Slika 19: Zaposleni, stari med 40 in 49 let

Stari med 50 in 59 let

Pri zaposlenih, starih med 50 in 59 let, se v enakem razmerju, pri 1 osebi (20 %) pojavljajo kot prevladujoče tehnično-funkcionalno, sidro samostojnosti/neodvisnosti, varnosti in stabilnosti, predanosti in sidro podjetniške ustvarjalnosti.

Tip kariernega sidra	Stari med 50 in 59 let	Odstotek
TFS	1	20
MS	0	0
SSN	1	20
SVS	1	20
SP	1	20
SPU	1	20
SI	0	0
SŽS	0	0
SKUPAJ:	5	100

Tabela 18: Zaposleni, stari med 50 in 59 let



Slika 20: Zaposleni, stari med 50 in 59 let

4.3 IZSLEDKI RAZISKAVE

Izobrazba

Zanimala nas je izobrazbena struktura zaposlenih. Glede na stopnjo izobrazbe smo oblikovali šest kriterijev. Ugotovili smo, da zaposlenih z osnovno šolo ali magisterijem oziroma doktoratom v naši organizaciji ni.

Močno prevladuje delež zaposlenih z visoko izobrazbo.

Spol

Ugotovili smo, da gre za razmeroma ženski kolektiv. Med 25 zaposlenimi sta zaposlena dva moška.

Starost

Iz raziskave lahko razberemo, da gre za kolektiv srednjih let – povprečna starost je približno 38 let. Mlajših od 20 let in starejših od 59 let trenutno v naši organizaciji ni.

Struktura zaposlenih

Ker dobre tri četrtine vseh zaposlenih opravlja delo na strokovnem področju.

Karierna sidra – vsi zaposleni

Med vsemi petindvajsetimi zaposlenimi v izbrani organizaciji je deset oseb, pri katerih prevladuje sidro predanosti, kar ne preseneča, saj gre za zaposlene v šolstvu in izobraževanju, kjer se veliko pozornosti namenja pomoči drugim. Ti zaposleni vidijo svojo vlogo v notranjih vrednotah.

Pri šestih zaposlenih prevladuje sidro življenjskega sloga, v enakem razmerju mu sledita sidro varnosti in stabilnosti ter sidro podjetniške ustvarjalnosti. Sidro samostojnosti /neodvisnosti je bilo ugotovljeno pri dveh zaposlenih, le pri eni osebi je bilo izrazito tehnično-funkcionalno sidro.

Karierna sidra – tehnični delavci, strokovni delavci

Tudi pri posameznikih, zaposlenih na tehničnih področjih, prednjačita sidro predanosti in sidro življenjskega sloga. V enaki meri sledita sidro varnosti in stabilnosti ter sidro podjetniške ustvarjalnosti. Iz rezultatov je možno razbrati, da se v tehničnih dejavnostih ne pojavi sidro samostojnosti in neodvisnosti ter tehnično-funkcionalno sidro. Sidro izziva in menedžersko sidro se tu ne pojavljata.

Pri strokovnih sodelavcih prednjači sidro predanosti, sledi mu sidro življenjskega sloga. V enaki meri so prisotna sidra varnosti in stabilnosti, podjetniške ustvarjalnosti ter tehnično-funkcionalno sidro. Sidro izziva in menedžersko sidro se tudi tu ne pojavljata.

Karierna sidra in starost zaposlenih

Tudi pri mlajših zaposlenih, ki so na začetku svoje kariere poti, je videti, da sidro predanosti in življenjskega sloga močno prednjači, se mu pa pridružuje tehnično-funkcionalno sidro.

Pri zaposlenih med 30. in 39. letom, ki imajo večinoma že okoli 10 let delovne dobe, je razvidno, da prednjačita sidro varnosti in stabilnosti ter sidro življenjskega sloga. Sledita mu sidro predanosti in sidro podjetniške ustvarjalnosti, kar pripisujemo dejstvu, da se posamezniki, zaposleni v javnem zavodu, bolj predano posvečajo različnim ustvarjalnim vsebinam.

Podobno so tudi zaposleni med 40. in 49. letom najbolj usmerjeni k sidru predanosti, temu pa sledijo še sidro samostojnosti/neodvisnosti, sidro podjetniške ustvarjalnosti in sidro življenjskega sloga. Niti sidro varnosti in stabilnosti niti tehnično-funkcionalno sidro se ne kažeta.

V enakem razmerju se pojavljajo tehnično-funkcionalno sidro, sidro samostojnosti/neodvisnosti, varnosti in stabilnosti, predanosti in sidro podjetniške ustvarjalnosti. Tudi pri najstarejših zaposlenih, ki imajo največ delovnih izkušenj, je zanimivo dejstvo, da ni zaznati posameznika, za katerega bi lahko rekli, da ga opredeljuje menedžersko sidro ali sidro izziva.

Preverjali smo naslednje hipoteze:

H1: Pri zaposlenih v naši organizaciji prevladuje sidro predanosti.

Ob raziskovanju prevladujočega kariernega sidra posameznika v naši organizaciji smo ugotovili, da med zaposlenimi najbolj izstopa sidro predanosti. To pripisujemo naravi dela, saj je za učitelje in vse zaposlene, ki se kakorkoli ukvarjajo z vzgojo in izobraževanjem otrok (še posebna predanost obstaja pri delu z otroki s posebnimi potrebami), pričakovano, da so predani svojemu delu.

H2: Karierna sidra se glede na starost zaposlenih razlikujejo.

Pripadnost določenemu tipu kariernega sidra se praviloma z leti ne spreminja. Rezultati raziskave kažejo, da so v izbrani organizaciji posamezniki zadovoljni z izbiro poklica in radi sprejemajo oziroma se pogosteje odločajo za horizontalno obliko napredovanja.

H3: Prevladujoči tip kariernega sidra pri strokovnih delavcih je drugačen kot pri tehničnih delavcih.

Ob analizi rezultatov je bilo ugotovljeno, da pri strokovnih sodelavcih prevladuje sidro predanosti, ki mu sicer sledi sidro življenjskega stila. Pri tehničnih delavcih pa se ta dva tipa sider pojavljata v enaki meri. Obema v nadaljevanju sledi sidro varnosti in stabilnosti.

Ob prebiranju različne literature o oblikah kariernih napredovanj in seveda glede na izsledke raziskave najprej pomislim na to, da zaposleni v izbrani organizaciji bolj sledijo načelom profesionalne kot birokratske kariere. To pomeni, da raje gradijo kariero na ožje izbranem strokovnem področju oziroma poglobljajo znanja z različnimi izkušnjami in pridobivajo dodatna znanja na svojem strokovnem področju.

Raziskava ne razkrije niti enega posameznika, ki bi imel željo po vertikalnem napredovanju. Tovrsten karierni premik vsekakor pomeni odmik od strokovnega področja, saj vodstvena mesta običajno zahtevajo več znanja z različnih področij (prava, ekonomije ...).

Domnevamo, da je to glavni razlog za nerazvijanje vodstvene kariere v naši organizaciji. Vsekakor pa se čuti želja po osebнем napredovanju in pridobivanju dodatnega znanja na strokovnem področju.

Znanje, sposobnosti, osebne vrednote in osebne socialne mreže lahko pojmujeemo tudi kot osebni karierni kapital. Vedno bolj postaja, ne samo pomembno, pač pa nujno, vseživljenjsko učenje. Globalizacija in hitro spreminjajoče se potrebe organizacij narekujejo oziroma lahko tudi usmerjajo posameznikovo kariero.

Ob gospodarskem razvoju se poraja neprestana želja po razvoju – posledično to pomeni podaljševanje delovnega časa, večkratno spreminjanje poklica, hitro zastarevanje znanja, menjavo vrednot ... Redki posamezniki, ki imajo več znanja in spretnosti za hitro prilagajanje, lahko zelo dobro in uspešno delujejo. Zato se vedno bolj kažejo razlike med tistimi, ki imajo znanje, in tistimi, ki ga imajo manj.

5 ZAKLJUČKI

V diplomski nalogi je prikazana teorija o kariernih sidrih in ugotovljeno prevladujoče karierno sidro zaposlenih v naši organizaciji. Želeli smo spoznati posameznikov prevladujoči tip kariernega sidra – tudi glede na starost in delovno mesto posameznika, zaposlenega na tehničnem ali na strokovnem področju.

Ob ugotovitvi o prevladujočem sidru predanosti v izbrani organizaciji se potrjuje dejstvo, da so učitelji ljudje, ki se zaradi določenih vrednot popolnoma predajo delu, s katerim pomagajo drugim. Za te posameznike je najpomembneje, da so njihove vrednote sprejete in dosejajo širok krog ljudi. Podpora sodelavcev in nadrejenih se jim zdi zelo pomembna, saj se neprestano trudijo za dober zgled. Zato pri njih obstaja neprestano zanimanje in želja po samoraziskovanju, izmenjavi izkušenj in samostojnejšem delovanju.

5.1 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

Glede na ugotovljena dejstva navajamo nekaj predlogov za boljše kadrovanje oziroma za večje zadovoljstvo vseh zaposlenih:

- letni razgovor bi lahko vseboval elemente raziskave o kariernih sidrih,
- glede na ugotovljene značilnosti posameznih tipov kariernih sider bi zaposlenemu lahko svetovali na njegovi karierni poti; saj je najpomembneje, da čim bolj natančno ugotovimo in s tem uskladimo potrebe organizacije in potrebe posameznika (npr. glede dodatnega izobraževanja, nagrajevanja, napredovanja ...).

LITERATURA IN VIRI

- Bohinc, M. (2006). *Etična načela – vpliv na kakovost v zdravstvu*. V: *Družbena odgovornost in etika v organizacijah*. Kranj: FOV: Zveza organizatorjev Slovenije.
- Brečko, D. (2005). *Izobraževanje odraslih in načrtovanje osebne kariere*. Doktorska disertacija, Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Brečko, D. (2006). *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: Planet GV.
- Brečko, D. (2006a). Karierna sidra in načrtovanje izobraževanja I–III. *Andragoška spoznanja*, 12(1–3).
- Brečko, D. (2008). Čustvena inteligentnost pri vodenju. *HRM* 6(23).
- Konrad, E. (1996): *Delovne kariere*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Kos Knez, S. (2010/2011). *Osnove upravljanja in organizacija poslovanja*: Kranj: B&B.
- Mayer, J. (2004). *Odkrivanje in kariera najobetavnejših ljudi v organizaciji*. V: *Kadri in management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Merkač, M. (1998). *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
- Mihalič, R. (2011). *Kako razvijam kariero: 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Skela Savič, B. (2002). *Dejavniki in kriteriji uspešnega vodenja v zdravstvu*. Magistrska naloga, Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Zaletel, A. in Palčič, D. (2008). *Kariera/09*. Ljubljana: Moje delo.

Interni dokument:

--- (2010/2011). Letni delovni načrt izbrane organizacije

URL-naslov spletnih strani in datum dostopnosti:

Diplomsko delo (Krajnc): www.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/krajnc-rebeka.pdf, dostopno 19. 6. 2011

Diplomsko delo (Majcen): http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/majcen1889.pdf, dostopno 17. 6. 2011

Diplomsko delo (Sajovic): <http://diplome.fov.uni-mb.si/mag/11568Sajovic.pdf>, dostopno 19. 6. 2011

Diplomsko delo (Štefančič): <http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska/pdfs/stefancic-tatjana.pdf>, dostopno 25. 4. 2011

Diplomsko delo: <http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska/pdfs/bukovec-tanja.pdf>, dostopno 25. 4. 2011

Magistrsko delo (Injac): <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/injac23-B-07.pdf>, dostopno 19. 6. 2011

Magistrsko delo (Kaučič): <http://dkum.uni-mb.si/Dokument.php?id=12404>, dostopno 19. 6. 2011

Magistrsko delo (Sabadin): http://dk.fdv.uni-lj.si/magisteriji/Pdfs/mag_sabadin-katja.pdf, dostopno 25. 4. 2011

Štular, S. (2008): Ali lahko v zdravstvu govorimo o kariernem razvoju zaposlenih? Jaz in moja kariera. Bled, 25. 1. 2008. Visoka šola za zdravstveno nego, Jesenice. http://www.zbornica-zveza.si/dokumenti/kongres_zbn/pdf/313A.pdf, dostopno 19. 6. 2011

Članek:

<http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=235064>, dostopno 19. 6. 2011

[http://www.socius.eu/sl/Zakladnica+znanja/4846/Kako+na%C4%8Drtujete+kariero+svojih+zaposlenih+\(uporaba+kariernih+sider\)](http://www.socius.eu/sl/Zakladnica+znanja/4846/Kako+na%C4%8Drtujete+kariero+svojih+zaposlenih+(uporaba+kariernih+sider)), dostopno 19. 6. 2011

Slika:

Hollandova teorija – (slika): <http://people.tribe.net/butterflyflower9w8/blog/702a9c81-9353-48df-8baa-bcf04c35e66a>, dostopno 19. 6. 2011

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pojmovanje kariere	4
Tabela 2: Značilnosti kariere	7
Tabela 3: Topološka teorija razvoja kariere po Hollandu	9
Tabela 4: Povezava med kariernimi sidri in poklici.....	23
Tabela 5: Glavni motivi za izbiro poklica glede na prevladujoče karierno sidro – v Sloveniji leta 2004	23
Tabela 6: Napredovanje posameznikov v Sloveniji med letoma 2000 in 2004 glede na prevladujoče karierno sidro	24
Tabela 7: Osebna želja po napredovanju glede na prevladujoče karierno sidro	25
Tabela 8: Zaposleni – izobrazbena struktura	26
Tabela 9: Spol zaposlenih	27
Tabela 10: Starostna struktura	28
Tabela 11: Organizacijska shema šole	30
Tabela 12: Karierna sidra zaposlenih	31
Tabela 13: Tehnični delavci	33
Tabela 14: Strokovni delavci	34
Tabela 15: Zaposleni, stari med 20 in 29 let	35
Tabela 16: Zaposleni, stari med 30 in 39 let	36
Tabela 17: Zaposleni, stari med 40 in 49 let	37
Tabela 18: Zaposleni, stari med 50 in 59 let	38

KAZALO SLIK

Slika 1: Metoda raziskovanja – anketiranje posameznikov v izbrani organizaciji	3
Slika 2: Rosabeth Moss Kanter	6

Slika 3: Tip osebnosti po Hollandovi teoriji	8
Slika 4: Edgar Schein Henry	10
Slika 5: Tridimenzionalni model razvoja kariere v organizaciji	12
Slika 6: Razvoj kariere – vertikalni premik	12
Slika 7: Glavne značilnosti kariernih sider	13
Slika 8: Kariera	22
Slika 9: Zaposleni – izobrazbena struktura	27
Slika 10: Spol zaposlenih	28
Slika 11: Starostna struktura	29
Slika 12: Struktura organizacije	30
Slika 13: Karierna sidra zaposlenih	32
Slika 14: Karierna sidra zaposlenih v odstotkih	32
Slika 15: Tehnični delavci glede na tip kariernega sidra	34
Slika 16: Strokovni delavci glede na tip kariernega sidra	35
Slika 17: Zaposleni, stari med 20 in 29 let	36
Slika 18: Zaposleni, stari med 30 in 39 let	37
Slika 19: Zaposleni, stari med 40 in 49 let	38
Slika 20: Zaposleni, stari med 50 in 59 let	39

KRATICE

TFS:	tehnično-funkcionalno sidro
MS:	menedžersko sidro
SSN:	sidro samostojnosti / neodvisnosti
SVS:	sidro varnosti in stabilnosti
SP:	sidro predanosti
SPU:	sidro podjetniške ustvarjalnosti
SI:	sidro izziva
SŽS:	sidro življenjskega sloga

PRILOGA

Priloga 1: Vprašalnik Brečko, D. (vsebinsko nespremenjen)

Anketni vprašalnik: Karierna sidra

Pripravljam diplomsko nalogo z naslovom Karierna sidra zaposlenih v naši organizaciji, zato potrebujem vašo pomoč v obliki odgovorov na spodnji vprašalnik.

Anketa je anonimna in rezultate bom uporabila izključno v raziskovalne in izobraževalne namene.

Za vaš trud in sodelovanje se vam že vnaprej prav lepo zahvaljujem.

<p>STAROST vpišite:</p> <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 20px; margin: 5px 0;"></div>	<p>IZOBRAZBA označite z »X«:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> osnovna šola <input type="radio"/> srednja šola <input type="radio"/> višja šola <input type="radio"/> visoka šola <input type="radio"/> magisterij <input type="radio"/> doktorat
<p>SPOL: označite z »X«:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> ženski <input type="radio"/> moški 	<p>ORGANIZACIJSKA ENOTA označite z »X«:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> strokovna <input type="radio"/> tehnična

Na spodnja vprašanja poskusite odgovoriti kar se da iskreno in hitro. Izogibajte se skrajnim ocenam, razen če imate močan občutek, da je res tako. Pozorno jih preberite in s križcem označite oceno, ki v največji meri izraža **VAŠE MNENJE**.

Legenda: 1: ne velja 2 ali 3: občasno 4 ali 5: pogosto 6: vedno

Zap. št.	Vprašanje	1	2	3	4	5	6
1.	Sanjam o tem, da bi bil na svojem področju tako dober, da bi nenehno želeli moje nasvete.						
2.	Pri delu sem najbolj izpolnjen, če lahko povežem prizadevanja drugih in jih vodim.						
3.	Sanjam o karieri, ki bi mi omogočala tolikšno svobodo, da bi lahko delal samostojno in si sam določal urnik dela.						
4.	Varnost in stabilnost sta zame pomembnejši kot svoboda in samostojnost.						
5.	Vedno sem na preži za novimi zamislimi, ki bi mi pomagale začeti svoje posle.						
6.	V svoji karieri se bom počutil uspešnega samo, če bom imel občutek, da sem res prispeval k družbeni blaginji.						
7.	Sanjam o karieri, pri kateri bi lahko reševal probleme ali bi bil uspešen v izjemno težavnih okoliščinah.						
8.	Rajši bi odšel iz organizacije, v kateri delam zdaj, kot da bi zasedal delovno mesto, zaradi katerega bi moral zanemarjati osebne in družinske zadeve.						

9.	V svoji karieri se bom počutil uspešnega samo, če bom lahko čim bolj razvil svoje tehnične ali funkcionalne spretnosti.						
10.	Sanjam, da bi bil na vodilnem mestu v veliki organizaciji in sprejemal odločitve, ki zadevajo veliko ljudi.						
11.	Pri delu sem najbolj izpolnjen, ko lahko popolnoma svobodno določam svoje naloge, urnik in postopke.						
12.	Rajši bi odšel iz te organizacije, kot da bi sprejel pooblastilo, ki bi ogrozilo mojo varnost v njej.						
13.	Zame so lastni posli pomembnejši kot visok vodilni položaj v organizaciji nekoga drugega.						
14.	V svoji karieri sem najbolj izpolnjen, kadar lahko uporabljam svoje sposobnosti pri služenju drugim.						
15.	V svoji karieri se bom počutil uspešnega samo, če bom imel opravka s hudimi izzivi in če jih bom premagal.						
16.	Sanjam o karieri, ki mi bo omogočila, da bom združil svoje osebne, delovne in družinske potrebe.						
17.	Zame je privlačnejši cilj postati direktor oddelka, povezanega z mojim strokovnim znanjem, kot pa postati generalni direktor.						
18.	V svoji karieri se bom počutil uspešnega samo, če bom postal generalni direktor kake organizacije.						
19.	V svoji karieri se bom počutil uspešnega samo, če bom dosegel popolno avtonomijo in svobodo.						
20.	Službo iščem v organizacijah, ki mi dajejo občutek varnosti in stabilnosti.						
21.	V karieri se počutim najbolj izpolnjenega, kadar lahko ustvarim nekaj, kar je rezultat mojih zamisli in prizadevanj.						
22.	Zame je pomembneje uporabljati svoje spretnosti za to, da bo svet postal kraj, prijetnejši za življenje in delo, kot pa doseči visok vodstveni položaj.						
23.	V svoji karieri sem najbolj izpolnjen takrat, kadar rešim na prvi pogled nerešljive težave ali premagam kake na videz nemogoče ovire.						
24.	V življenju se počutim uspešnega samo takrat, kadar lahko uravnotežim želje, povezane z menoj osebno, družino in kariero.						
25.	Rajši bi zapustil svojo organizacijo, kot da bi sprejel rotacijsko zamenjavo delovnega mesta, zaradi katere bi moral zapustiti svoje strokovno področje.						
26.	Zame je privlačneje postati generalni direktor kot pa direktor oddelka na svojem strokovnem področju.						
27.	Možnost, da lahko samostojno opravljam delo, brez pravil in omejitev, je zame pomembnejša kot varnost.						
28.	Pri delu sem najbolj izpolnjen takrat, kadar čutim, da sem popolnoma varen – finančno in glede delovnega mesta.						
29.	V karieri se bom počutil uspešnega samo, če mi bo uspelo ustvariti nekaj, kar bo povsem moj izdelek ali zamisel.						

30.	Sanjam o karieri, ki bi resnično nekaj dala človeštvu in družbi.								
31.	Pri delu iščem priložnosti, ki zelo spodbujajo moje sposobnosti za reševanje problemov in tekmovanje.								
32.	Zame je uravnovešanje zahtev osebnega in poklicnega življenja pomembnejše kot visok vodstveni položaj.								
33.	Delo me najbolj izpolnjuje, če lahko uporabljam svoje posebne spretnosti in sposobnosti.								
34.	Rajši bi pustil organizacijo kot sprejel delovno mesto, ki bi bilo daleč od začrtane poti do generalnega direktorja.								
35.	Rajši bi odšel iz organizacije, kot sprejel delovno mesto, ki bi me prikrajšalo za samostojnost in svobodo.								
36.	Sanjam o karieri, ki mi bo dala občutek varnosti in stabilnosti.								
37.	Sanjam o tem, da bi začel lastne posle.								
38.	Rajši bi odšel iz organizacije, kot sprejel preusmeritev, ki bi zatrla mojo sposobnost, da bi bil na voljo drugim.								
39.	Ukvarjanje s problemi, ki so skoraj nerešljivi, je zame pomembnejše kot vodstveni položaj.								
40.	Vedno sem iskal priložnosti za delo, ki bi se čim manj prepletalo z mojimi osebnimi in družinskimi zadevami.								