

Naslov članka/Article:

Bistvo razmišljanja o karieri 21. stoletja **The Essence of Career Contemplation in the 21st Century**

Avtor/Author:

dr. Marija Turnšek Mikačič

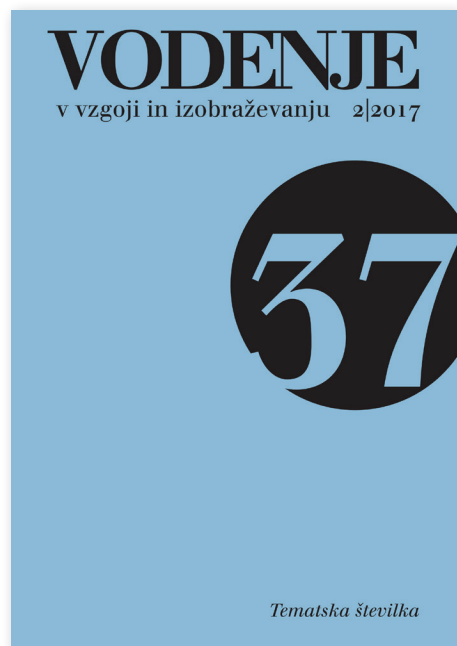
DOI

<https://doi.org/10.59132/vviz/2017/2/15-29>

CC licenca



Priznanje avtorstva-Nekomercialno-Brez predelav



Vodenje v vzgoji in izobraževanju 37, 2/2017, letnik 15

ISSN 1581-8225 (tiskana izdaja)

ISSN 2630-421x (spletna izdaja)

Izdal in založil: Zavod Republike Slovenije za šolstvo

Kraj in leto izdaje: Ljubljana, 2017

Spletna stran revije:

<https://www.zrss.si/strokovne-revije/vodenje-v-vzgoji-in-izobrazevanju/>

Bistvo razmišljanja o karieri

21. stoletja

Marija Turnšek Mikačič

Fakulteta za organizacijske študije, Novo mesto, Slovenija

Nova kariera je proces, ki ga vodi oseba sama, ne organizacija. Sestavljena je iz vseh njenih različnih izkušenj na področju izobraževanja, usposabljanja, dela v različnih organizacijah, sprememb na poklicnem področju itd. Vsaka nova kariera posameznika se ne odvija nujno v isti organizaciji, kot se je predhodna. Posameznik si želi lastne poklicne izbire ter iskanje samouresničenja, ko poenoti in poveže elemente svojih sposobnosti in posebnosti, ki vplivajo na njegovo življenje. Merilo za uspeh je notranji (psihološki) in ne zunanji uspeh. Karierna pot je zaporedje kariernih dogodkov. Razteza se skozi celotno posameznikovo delovno obdobje. Kar se zgodi v enem letu ali ob enem od dogodkov, je le majhen košček mozaika na bogati karierni poti. Uspešnost kariere je odvisna od posameznika. Ker bo nova kariera pomenila vse bolj stalen proces učenja, bodo osebe, ki se učijo, vse bolj razvijale lastna znanja in bodo bolj prilagodljive. Začetek zanimanja za zaposlene in proučevanje njihovega vedenja sta tesno povezana s povečevanjem organizacijske učinkovitosti in uspešnosti, s tem, kaj ljudje delajo v organizaciji in kako to vedenje vpliva na njeno uspešnost. Strateški pomen pridobivajo kadrovske viri; človek s svojimi zmožnostmi je postal najpomembnejši vir in zaposleni so najpomembnejše premoženje, ki ga ima organizacija. V bistvu gre za povezovanje razvoja zaposlenih s strateškim vodenjem organizacije. Proces kariernega menedžmenta je mogoče natančneje opredeliti kot karierni samomenedžment, ki je sestavljen iz strategije individualnega vedenja (karierno izboljšanje položaja, učenje novih spretnosti) ali skupnih ukrepov v sodelovanju z drugo osebo (npr. mentorski odnos, sodelovanje v kariernem svetovanju), vedenj, ki zagotavljajo pozitivne vplive (npr. samopromocija). Vsak posameznik stremi k rasti, k osebnemu razvoju. Svoj osebni razvoj vsakdo načrtuje zase. Da bi dosegel zastavljeni cilj rasti, si naredi tudi načrt, s katerim ga bo dosegel.

Ključne besede: kariera, novi pogledi na kariero, modeli razvoja, karierni samomenedžment, karierni načrt

Izhodišča nove organizacijske paradigme

Tehnološki razvoj je pripeljal do hitrega spreminjanja strukture gospodarstva ter organizacije in tehnologije dela. Nekatere pa-

noge odmirajo in pojavljajo se nove. Evropska in tudi slovenska družba sta stopili v postindustrijsko dobo. Organizacije so postavljene pred zapletene kadrovske izzive. V času, ko se spreminjajo tehnologija, organizacija in vsebina dela, je treba v hitro spreminjajočem se okolju obdržati konkurenčno sposobnost. Ključ do tega cilja je upravljanje s človeškimi viri.

Evropski parlament in Svet Evropske unije sta že leta 2006 poudarila potrebo po razvoju vseživljenjskega učenja s posebnim poudarkom na aktivnih in zaščitnih ukrepih za nezaposlene in neaktivne osebe. Podlaga za to je bilo poročilo projektne skupine za zaposlovanje,¹ ki je poudarilo potrebo po sposobnosti prilagajanja spremembam, pomen vključevanja ljudi na trg delovne sile in ključno vlogo vseživljenjskega učenja.

Maastrichtska študija o poklicnem izobraževanju ugotavlja (Evropski parlament in Svet 2006), da bo do leta 2010 skoraj 50 odstotkov novih delovnih mest potrebovalo terciarne kvalifikacije, skoraj 40 odstotkov višjo in srednjo stopnjo izobrazbe, samo 15 odstotkov služb pa bo primernih za tiste z osnovno izobrazbo. Ista študija še ugotavlja, da je precejšna vrzel med stopnjami izobrazbe, ki so potrebne za nova delovna mesta, in stopnjami izobrazbe, ki jih dosegata evropska delovna sila.

Vse to od vsakega posameznika v aktivni dobi terja nenehno prilagajanje, pridobivanje novih kompetenc in znanj. Vseživljenjsko izobraževanje in pridobivanje novih kompetenc postajata nujnost (Ovsenik 2012, 72). Pomemben del teh dejavnosti je tudi upravljanje kariere, ki jo opredelimo kot proces usklajevanja kariernih načrtov posameznikov s kadrovskega načrta organizacije (Makuc 2004, 7). Upravljanje karier v organizaciji in osebni karierni načrti zaposlenih so tesno povezani in soodvisni. Čim večja bo soodvisnost, toliko bolj bodo zaposleni del organizacije in toliko bolj bodo njihovi cilji vključeni v cilje organizacije, s tem pa bo rasla tudi njihova motiviranost.

Nova kariera je proces, ki ga vodi oseba sama, ne organizacija (Sullivan in Emerson 1998). Sestavljena je iz vseh različnih izkušenj osebe na področju izobraževanja, usposabljanja, dela v različnih organizacijah, sprememb na poklicnem področju itd. Vsaka nova kariera posameznika se ne odvija nujno v isti organizaciji kot predhodna. Posameznik si želi lastne poklicne izbire ter iskanja

¹ »Priporočilo Evropskega parlamenta in Sveta z dne 18. decembra 2006 o ključnih kompetencah za vseživljenjsko učenje (2006/962/ES)«. *Uradni list Evropske unije*, 30. december 2006, L 394.

samouresničenja, ko poenoti in poveže elemente svojih sposobnosti in posebnosti, ki vplivajo na njegovo življenje. Merilo za uspeh je notranji (psihološki) in ne zunanji uspeh (str. 165–185).

Gledano v tej luči je karierna pot zaporedje kariernih dogodkov (Turnšek Mikačič 2014, 41), od katerih nimajo nekateri nič opraviti z denarjem ali prestižem. Karierna pot se razteza skozi celotno posameznikovo delovno obdobje. Kar se zgodi v enem letu ali ob enem od dogodkov, je le majhen košček mozaika na bogati karierni poti. Na koncu ugotovimo, da je uspešnost kariere odvisna od posameznika.

Poslovno okolje je lahko zelo burno in zapleteno, kar daje karieri dvoumne in nasprotujoče si signale (Bridges 1994, 62–74). Posamezniki so v samoobrambi morda razdvojeni glede svojih želja in načrtov za razvoj kariere. Hall (1996, 8) predvideva, da bo tradicionalno delovno pogodbo, v kateri podjetje delavcu predpiše trdo delo, zvestobo podjetju, določi višino plačila in varnost delovnega mesta do določene stopnje, zamenjal nov tip pogodbe, ki temelji na stalnem učenju in prilagajanju spreminjajočim se delovnim zahtevam. Shepard (2011, 6) novo karierno pot imenuje »pot s srcem«. Nova kariera, ki jo doživljamo s srcem, je živa in se razcveta.

Danes nas zanimata okolje, v katerem kariera poteka, in njeno uresničevanje v 21. stoletju. Zanima nas smer kariere v prihodnjih letih.

Relacijsko učenje

Ker bo nova kariera pomenila vse bolj stalen proces učenja, bodo osebe, ki se učijo, vse bolj razvijale lastna znanja in bodo bolj prilagodljive. Kot poudarjata Yoyce Fletcher in Lotte Bailyn (2005), bo glavna oblika učenja v prihodnje sodelovanje. Trdita, da so za vedno večje spodbujanje sodelovanja značilne tri lastnosti (str. 165–185):

1. *Soodvisnost* je prepričanje, da je pomembna medsebojna odvisnost, ne pa avtonomnost. Idealno je stanje, v katerem bi dosegli rast in razvoj. Soodvisno naj bo sprejemanje odgovornosti za prispevek k razvoju drugih in prepoznavanje priložnosti za rast, kar omogočajo medsebojne povezave.
2. *Vzajemnost*. Rast medsebojnih odnosov je odvisna od obeh strani. Obe vzajemno rasteta in imata od tega korist, prepletata oba niza znanja, sposobnosti, ki drugim omogočajo rast

(sposobnost za prevzem strokovne vloge za usmerjanje, poučevanje, razlaganje), in sposobnosti za odmik od strokovne vloge, zato da bi si omogočili sprejemati vplive in učiti se od drugih.

3. *Recipročnost* se nanaša na pričakovanje, da bosta imeli obe strani sposobnosti za uresničitev soodvisnosti in vzajemnosti v dvosmernem modelu rasti in bosta za uresničevanje teh lastnosti motivirani. To pomeni, da imata obe strani občutek odgovornosti. Fletcherjeva opozarja, da je ključna naloga za delavce ustvariti take pogoje in prakse, ki bodo spodbujali razvoj znanja in spretnosti za rast in povezovanje. Treba je prepoznavati in nadgrajevati vrednote, ki z medsebojnimi stiki danes prispevajo k uspešnosti podjetja ter omogočajo integracijo dela in zasebnega življenja.

Drug ključni vir, ki bo del poklicne pokrajine v tem stoletju, bo jasno vrednotenje razlik kot vira učenja. Raznolikost bo še naprej močna konkurenčna prednost za podjetje. Walkerjeva (2006, 76–81) je pokazala, da poseben sklop komunikacijskih spretnosti človeku omogoča, da se uči iz razlik, in opisala temeljne naloge učenja in pomen razlik, kot je na primer spoznavanje, kako ljudje gledajo na drugačnost posameznikov.

Spoznavanje sebe je hkrati tudi spoznanje, da z različnimi ljudmi delamo različno (Shepard 2007, 699). Raznolikost bo še naprej močna konkurenčna prednost za podjetje, hkrati pa bo omogočala učinkovito individualno kariero. Ko ljudje osvojijo vrednotenje razlik, razvijajo širok nabor osebnih sposobnosti, ki so bistvenega pomena za vse vrste prizadevanj, vključno z možnostmi za lasten razvoj. Mednje sodijo na primer veščine, kako se učiti, samospoznavanje, učinkovita komunikacija, znanje o tem, kako graditi soodvisne odnose in jih obvladovati (Ovsenik in Ovsenik 2018).

Strateška vprašanja kariere v 21. stoletju

Zamislimo si velike izzive 21. stoletja na področju nove kariere, kot so naraščajoče število revnih prebivalcev, začasne zaposlitve, dolgoročno vztrajanje v isti karieri, isti službi, pri enakem delu.

Pomena človeškega kapitala so se najbolj zavedeli v podjetjih in ustanovah, ki so podvržene tržnemu gospodarstvu. Na začetku industrijske revolucije, ko so zaradi velikih potreb po industrijskih izdelkih podjetja lahko prodala tako rekoč vse, kar so proizvedla, so lastniki podjetij v delavcih videli predvsem strojem podrejene

strežaje. Tako so zaposlene izbirali predvsem glede na njihove psihofizične zmožnosti za konkretno delovno mesto.

Za sedemdeseta leta prejšnjega stoletja pa so bile značilne korenite spremembe. Prišlo je do povečanja, naraščanja konkurence in hkrati do sprememb v strukturi proizvodnje (pomanjkanje naravnih virov in prihod nove, razvite tehnologije). Prišlo je tudi do preobrata, saj je postala težavna prodaja in ne proizvodnja. Ponudba je bila večja od povpraševanja, zato je bilo potrebno prilagajanje novim razmeram. Obveščenost porabnikov je bila vedno boljša, zato se je povečala njihova zahtevnost.

Zahteve po čim boljšem zadovoljevanju porabnikovih potreb v konkurenčnih razmerah so menedžerje postavile pred nove izzive. Spremembe na trgu so pogojevale porazdelitev odgovornosti za rezultate po vsej organizaciji, načrtovanje se je povezovalo z vizijo, ustvarjalnost z znanjem.

Pri tem Ovsenik in Ambrož (2010) opozarjata, da dinamika sprememb v organizaciji omogoči tako zasnovano organizacijske kulture, ki se lahko odziva na hitre spremembe v okolju. Očitno je, da navedene spremembe terjajo zaposlovanje vse bolj usposobljenih delavcev, ki ne znajo samo izvajati navodil, ampak znajo tudi sami misliti. V takšnih razmerah sta ustvarjalnost in prilagodljivost pomembnejši od znanja samega. Težišče ravnanja z ljudmi se od tako imenovanih trdih premika k mehkim dejavnikom, kot so organizacijska kultura, znanje, komunikacija, motivacija z delom, kariera in podobno (str. 45).

Začetek zanimanja za zaposlene in proučevanje njihovega vedenja sta tesno povezana s povečevanjem organizacijske učinkovitosti in uspešnosti, s tem, kaj ljudje delajo v organizaciji in kako to vedenje vpliva na njeno uspešnost. Strateški pomen pridobivajo kadrovske viri; človek s svojimi zmožnostmi je postal najpomembnejši vir in zaposleni so najpomembnejše premoženje, ki ga ima organizacija. Ustrezno ravnanje z njimi postaja ključ do uspeha, ki ga dosežemo, če so kadrovska politika in ukrepi ter poslovne dejavnosti organizacije tesno povezani z uresničevanjem njenih ciljev. Razvoja in uspešnosti organizacije ni mogoče pojasniti le s finančnimi in materialnimi naložbami, ampak čedalje bolj s prispevki zaposlenih. V bistvu gre za povezovanje razvoja zaposlenih s strateškim vodenjem organizacije.

Dejstvo je, da so ljudje v podjetjih postali ključni konkurenčni dejavnik. Ljudje s svojimi zmožnostmi sodijo v tako imenovano neopredmeteno premoženje podjetja, ki lahko po nekaterih raziskavah predstavlja kar do 85 odstotkov njegovega premoženja.

Drugo neizpodbitno dejstvo pa je, da to največje premoženje v podjetjih dostikrat slabo razumemo, slabo merimo in ga še slabše upravljamo, prav ravnanje z zaposlenimi je namreč vir konkurenčnih prednosti podjetja.

Allred, Snow in Miles (1996) nas popeljejo na zgodovinsko potovanje, ki nam pomaga razumeti izvor sodobne kariere v podjetjih 19. in 20. stoletja. V 19. stoletju so nastale organizacije velikih specializiranih podjetij v panogah, kot so železnice in jeklarne, po drugi svetovni vojni se je oblikovala divizijska struktura organiziranosti podjetij in nato so nastajala podjetja v matični obliki; ta so se v zadnji tretjini 20. stoletja odzvala na kompleksne nove zahteve in spremembe (str. 17–27). Vsako poslovno okolje in različne oblike organiziranosti ustvarijo svoj vzorec karier in vrsto vodstvenih kompetenc.

Z odpiranjem svetovnih trgov in ob globalni konkurenci na pragu 21. stoletja je nastala potreba po mrežnih organizacijah (Ovsenik in Ambrož 2010, 175) in zato po bolj prilagodljivih karierah. Allred, Snow in Miles (1996) predvidijo preseganje omrežne organizacije in opozorijo na nastanek celične organizacije. To je minimalistična struktura, ki obstaja kot podpora dejavnosti posameznih podjetnikov. V tej celični obliki se kaže premik zahtevane vodstvene kompetence proti naslednji sposobnosti, ki temelji na znanju osnovani tehnični sposobnosti, na funkcijskih in mednarodnih izkušnjah, na sodelovalnem vodenju, samoupravljalnih spretnostih, skupnih in osebnih lastnostih, kot so prilagodljivost, poštenost in biti zaupanja vredni. To je del večje kulturne spremembe, ki spreminja prvotni pomen kariere (str. 17–27).

Industrija znanja in znanja o sebi spodbujajo oblikovanje karier brez vsakih meja. Pomagajo pri spodbujanju rasti šestih ključnih vrst učenja (ali sposobnosti): vedeti kaj, vedeti zakaj, vedeti kdaj, vedeti kako, vedeti kje in vedeti kdo. Vsaki kompetenci sledijo določeni izzivi in posebne strategije.

Načrtovanje osebnega in kariernega razvoja

Karierni menedžment

Vsak posameznik stremi k rasti, k osebnemu razvoju. Svoj osebni razvoj vsakdo načrtuje zase. Da bi dosegel zastavljeni cilj rasti, si naredi tudi načrt, s katerim ga bo dosegel. Ker poteka osebni razvoj zaposlenih v določeni organizaciji, bo uspešna organizacija delavca pri tem podpirala, ga usmerjala ter mu pomagala pri doseganju zastavljenih ciljev. Tavčar (1999, 273) navaja, da načrto-

vanje osebnega razvoja zaposlenih obsega kritično presojo lastnih zmožnosti, spoznavanje možnih karier in priložnosti zanje, postavljanje ciljev lastnega osebnega razvoja in postavitev načrta za doseganje teh ciljev.

V okviru kariernega menedžmenta se beseda kariera nanaša na vse vrste zaposlitve, od polkvalificiranih, kvalificiranih in strokovnih delavcev do tistih z univerzitetno izobrazbo. Izraz kariera je pogosto omejen na nasvet o zaposlitvi, na zavezanost enemu samemu podjetju ali vezan na celotno delovno dobo človeka. V zadnjih letih pa se je pomen besede razširil še na spremembe ali prilagoditve pri zaposlovanju v bližnji prihodnosti.

Obstaja več opredelitev za upravljanje faz v kariernem menedžmentu (McIlveen in Patton 2006, 17–19):

1. razvoj skupnih ciljev in nalog,
2. razvoj strategije (splošno pomeni doseči izbrane cilje),
3. razvoj posebnih sredstev (pravila, postopki in dejavnosti) za izvajanje strategije,
4. sistematično ocenjevanje napredka v smeri doseganja izbranih ciljev: spremeniti strategijo, če je treba.

Karierni menedžment omogoča dejavno in načrtno upravljanje kariere. Pogosto navajajo tudi vrsto atributov, sposobnosti in spretnosti, ki ga podpirajo pri odločanju in jih navadno poimenujemo veščine vodenja poklicnega življenja. Model veščin vodenja poklicnega življenja skuša opisati, katere so veščine poklicnega vodenja (Hooley idr. 2013). Ključno izhodišče za upravljanje poklicne poti je sposobnost raziskovanja možnosti za poklicno izbiro. Druga pomembna stvar je možnost za premislek o svoji trenutni karieri in priložnostih na trgu dela, da bi lahko prišli do kariernih sprememb (str. 9). Karierni menedžment je kombinacija strukturiranega načrtovanja in aktivnega upravljanja v zvezi z izbiro lastne poklicne poti.

Rezultat uspešnega vodenja kariere pomeni osebno izpolnitev, delovno in življenjsko ravnovesje pri doseganju ciljev in finančno varnost. Proces upravljanja kariere se začne z določitvijo ciljev. Ta naloga je lahko težka, če posameznik nima dovolj znanja o poklicnih možnostih in/ali se v celoti ne zaveda svojih talentov in sposobnosti. Vendar je celotni karierni menedžment proces, ki temelji na vzpostavitvi jasno opredeljenih posebnih ali splošnih ciljev. Uporaba poklicne presoje je lahko pomemben korak pri prepoznavanju priložnosti in poklicnih poti, ki so najbolj v skladu s po-

sameznikom. Karierne ocene so lahko hitre in neformalne, lahko pa tudi bolj poglobljene.

Časovno obdobje za doseganje izbranih kratkoročnih, srednje-ročnih in dolgoročnih ciljev bo imelo velik vpliv na njihovo opredelitev (Ibarra 2003, 70–75):

1. Ustvarjanje poklicnih izbir in odločitev. Spremenjene značilnosti dela pomenijo, da se posamezniki lahko znova priučijo novih del. Upravljanje kariere se nanaša na naloge vodenja kariere posameznikov na delovnem mestu, kot so sprejemanje odločitev o življenjskem obdobju prehodov, kako se znajti v stresnih situacijah itd.
2. Upravljanje »brezmejne« kariere se nanaša na spretnosti, ki jih potrebujejo delavci, katerih zaposlitev je zunaj meja ene same organizacije; pogosto so to umetniki in oblikovalci.
3. Nadzor posameznikovega osebnega razvoja: delodajalec naj bi sprejel manj odgovornosti, ker naj bi zaposleni prevzemali nadzor nad lastnim razvojem, da bi ohranili in povečali lastno zaposljivost.
4. Od konca 20. stoletja sta široka paleta možnosti (še posebno v območju potencialnih poklicev) in bolj razširjeno izobraževanje omogočila drugačno oblikovanje in načrtovanje kariere. V tem času se je povečala potreba po poklicnih svetovalcih, kar je tudi samostojna kariera.

Prav tako v 21. stoletju ni neobičajno, da imajo odrasli dve ali več karier, bodisi zaporednih ali sočasnih. Tako so strokovne identitete postale deljene ali hibridne in to spremembo izražajo v delovni etiki. Ekonomist Richard Florida (2002, 52) ugotavlja, da je to splošna težnja, še posebno pogosta med pripadniki »ustvarjalnega razreda«. Ustvarjalni razred (angl. *creative class*) je socialno-ekonomski razred. Ekonomist, socialni in ekonomski teoretik Richard Florida, profesor in predstojnik inštituta Martin Prosperity na Fakulteti za menedžment Rotman (Univerza v Torontu), ga opredeljuje kot gonilno silo gospodarskega razvoja postindustrijskih mest v Združenih državah Amerike.

Florida (2002) meni, da ustvarjalni razred združuje 30 odstotkov delovne sile v ZDA, in ga razdeli v dva obsežna dela, pridobljena iz standardne klasifikacije poklicev »superustvarjalno jedro«; ta skupina zajema okoli 12 odstotkov vseh delovnih mest v ZDA in vključuje široko paleto poklicev v znanosti, tehniki, izobraževanju, računalniškem programiranju, raziskavah in tudi

majhno podmnožico v umetnosti, oblikovanju in medijskem delu. Florida (2002, 69) meni, da tisti, ki pripadajo tej skupini, »v celoti sodelujejo v ustvarjalnem procesu«. Superustvarjalno jedro je značilno za inovativno ustvarjanje komercialnih izdelkov in izdelkov široke porabe. Primarna vloga njegovih članov je biti ustvarjalen in inovativen.

»Ustvarjalni strokovnjaki« (Florida 2002) imajo klasično znanje; gre za delavce, ki delajo v zdravstvu, poslovanju in na finančnem področju, v pravnem sektorju in izobraževanju. »Pripravljajo kompleksne sklope znanja za reševanje specifičnih problemov« in za to potrebujejo višjo stopnjo izobrazbe (str. 67–84).

Poleg teh dveh glavnih skupin ustvarjalnih ljudi obstaja lahko precej manjša skupina (Florida 2002) ustvarjalcev, umetnikov, igralcev, boemov, ki so prav tako vključeni v ustvarjalni razred. V svoji študiji je Florida prišel do sklepa, da je ustvarjalni razred vodilna sila rasti gospodarstva in da naj bi se v naslednjem desetletju povečal več kot za enkrat (str. 82).

Proces kariernega menedžmenta je mogoče natančneje opredeliti kot karierni samomenedžment (King 2004) in je sestavljen iz strategije individualnega vedenja (karierno izboljšanje položaja, učenje novih spretnosti) ali skupnih ukrepov v sodelovanju z drugo osebo (npr. mentorski odnos, sodelovanje v kariernem svetovanju), vedenj, ki zagotavljajo pozitivne vplive (npr. samopromocija) (str. 122). Zato je karierni menedžment aktiven proces. Vključuje lahko na primer izboljšanje samozavedanja in poznavanje osebnih prioritet; izbor ustreznih poklicnih ciljev in spremljanje izobraževalne poti; vse, kar ustvarja ključne odločitve; faze kariernega prehoda; izboljšanje z delom povezanega delovanja in doseganje ter ohranjanje ravnotežja med delom in prostim časom; omogoča razvijanje svojega delovanja s ciljem in ohranjanje zadovoljive kariere v kompleksnem svetu dela.

Kot upravljanje portfelja delnic ali premoženja je karierni menedžment aktiven proces sodelovanja pri nadzoru osebnega premoženja – kariere, ki jo upravljamo in izkoriščamo, da bi dosegli kar največje koristi. To izvršno delovanje ponazarja sam pojem načrtovanja kariere in dejavnosti, ki ga omogočajo, in zahteva aktivno, premišljeno in prilagojeno pomoč pri poklicnem razvoju posameznika. Sam izraz načrtovanje kariere kaže, da je mogoče kariero načrtovati, predvideti, operacionalizirati, napovedovati, pregledovati in jo nadzorovati. Načrtovanje kariere kot aktiven individualiziran proces pomeni vzpostavitev osebnih ciljev, akcijskih načrtov in določa pridobitev in dodeljevanje sredstev, potrebnih za

to, da bi pri razvoju kariere dosegli določen rezultat. Karierno načrtovanje je podmnožica upravljanja kariere. Pri načrtovanju kariere je pomembna zasnova strateškega načrtovanja in trženja za usmerjanje poklicne prihodnosti posameznika.

Strokovni posegi za razvoj kariere, karierni menedžment in načrtovanje so opredeljeni v literaturi o karieri, v številnih virih o *coachingu* in poklicnem svetovanju, in to tako za individualno kot skupinsko delo. Za proučevanje kariernega razvoja, menedžmenta in načrtovanja uporabljamo vrsto modelov in teorij. V pregledu in analizi področja sta Patton in McMahon (2006) katalogizirali nič manj kot 17 teoretskih okvirov z določenimi profili v literaturi. Nista pa vključili lastnih profilov, ki bi prav tako lahko obogatili zbirko literature. Ta vključuje uveljavljene modele (tj. razvoj, interesi, vrednote, lastna učinkovitost ter izbira in odločanje) in tiste, ki utrdijo pomen discipline v sodobnem svetu dela (tj. spremembe in zapletenost, akcija, zgodba in stiki) (str. 179).

Zupančič (2006) opozarja, da je v javnosti zadnje čase pozornost namenjena uveljavljanju tako imenovanega načela varne prožnosti (angl. *flexicurity*) ter predvsem njegovim učinkom na posameznika. Načelo predstavlja velik izziv pri izvajanju in uresničevanju ciljev tako imenovane evropske strategije zaposlovanja in pri izvajanju nacionalnih politik zaposlovanja. Načelo varne prožnosti je dejansko odgovor na vse večje zahteve globalizacije in konkurenčnosti kot tudi na vse intenzivnejše potrebe po prilagodljivosti zaposlenih in podjetij. Sestavljeno je iz štirih med seboj povezanih komponent, da bi dosegli čim večjo sinergijo učinkov in uravnoveženosti (str. 36–42).

Cilji varne prožnosti (Zupančič 2006) so predvsem izboljševanje obstoječih razmer na trgu dela v Evropski uniji in omogočanje večje udeležbe na trgu dela za posameznika (zmanjševanje segmentacije), izboljševanje prilagodljivosti delavcev in podjetij, zmanjševanje brezposelnosti (tudi in predvsem najbolj ogroženih skupin), podpora pri vstopu na trg dela ter lažji in hitrejši prehodi med različnimi pogodbami (povečevanje varnosti pri nestandardnih zaposlitvah in zaposlitvah za določen čas). Uvajanje varne prožnosti v sedanjih gospodarskih razmerah ni izbira, temveč pogoj za konkurenčnost, dvig gospodarske rasti in razvoj. To je dinamičen mehanizem prilagajanja razmeram v času svetovne finančne krize (str. 42–52).

Resolucija o krepitvi politik in sistemov vseživljenjske karierne orientacije v Evropski uniji (Council of the European Union 2004) poimenuje karierni načrt kot »karierno orientacijo« in navaja na-

slednjo opredelitev (Niklanovič 2009): »Orientacija se v kontekstu vseživljenjskega učenja nanaša na vrsto dejavnosti, ki državljanom v vseh starostnih obdobjih in v katerikoli točki njihovega življenja omogočajo identifikacijo njihovih sposobnosti, zmožnosti in interesov za sprejemanje odločitev na področju izobraževanja, usposabljanja in izbire poklica.« Poleg tega jim orientacija omogoča vodenje življenjskih poti z učenjem, delom in v okoljih, kjer se teh zmožnosti in sposobnosti naučijo in/ali jih uporabljajo (str. 10–15).

Potem ko pripravimo svoj osebni karierni načrt v pisni obliki in določimo časovni okvir za njegovo izvajanje, je čas, da začnemo razmišljati o njegovem trženju. To se morda komu zdi neprijetno, toda če nismo pripravljeni na samotrženje, kako naj to namesto nas stori kdo drug? Sebe postavimo v najboljši položaj, da bi dobili tisto, kar si želimo. Pojdimo na najboljšo šolo, ki si jo lahko privoščimo, delajmo za najboljšega zaposlovalca. Ko se pogovarjamo s šolami ali delodajalci, imejmo s seboj kopijo svojega kariernega načrta v kratki različici in svoj življenjepis priročno pripravljen v obliki življenjepisa Europass. Tako se bodo pokazale razlike med kandidati. Pripravimo dopis, ki pojasnjuje naše zaposlitvene cilje in poudarja naše prednosti in bogastvo ustreznih izkušenj. To spremno pismo, naš življenjepis Europass, naš kratki karierni načrt in naša blagovna znamka so naša tržna orodja. Ko si pripravimo kakršnokoli dodatno gradivo, kot so npr. posamezni projekti, jih dodajmo k življenjepisju in vse skupaj shranimo na CD. To je naše orodje za podporo pri trženju samih sebe.

Karierni vzorci

Obstaja cela vrsta teorij, ki razvrščajo karierne vzorce. Kot najustreznejšo smo izbrali kategorizacijo, ki so jo opredelili Brousseau idr. (1996, 52–66):

1. *Linearni* karierni vzorec. To je tradicionalni karierni vzorec. Zaposleni ostajajo v organizaciji in postopoma napredujejo na vedno zahtevnejše in odgovornejše položaje, dokler se napredovanje na določeni točki ne ustavi. Taki karierni vzorci so značilni za večje organizacije in za državno upravo v najširšem smislu.
2. *Ekspertni* karierni vzorec. Posameznik se izpopolnjuje v znanju in veščinah na določenem področju dela. Ta karierni vzorec kaže prizadevanje za odličnost in doseganje največjih pristojnosti na danem področju dejavnosti.

3. *Spiralni* karierni vzorec. Opredeljen je kot zaporedje menjav med sorodnimi poklici, disciplinami ali specializacijami. Ko posameznik doseže določeno stopnjo pristojnosti, sledi premik na drugo področje. Ta karierni vzorec kaže prizadevanje za osebno rast.
4. *Tranzicijski* karierni vzorec. Opredeljen je kot zaporedje premikov (značilno na vsakih tri do pet let) med različnimi in nepovezanimi področji dela. Posamezniki radikalno menjavajo svoja področja dela. Kariera ni povezana z organizacijo. Ta karierni vzorec poganja želja po novih izzivih, različnosti in neodvisnosti. Tranzicijskemu kariernemu vzorcu je zelo podoben vzorec tako imenovane brezmejne kariere. Posameznik je svoboden pri izbiri različnih zaposlitev. Posamezniki nenehno izpopolnjujejo svoja znanja in pristojnosti in jih prilagajajo trenutnim potrebam.

To so tako imenovani idealni tipi kariernih vzorcev, ki se pri posamezniku pogosto pojavljajo v različnih zaporedjih.

Turnšek (2009) uvaja še dva pojma: »karierni prelom« in »karierni prehod«, in sicer zato, ker oba pomenita diskontinuiteto v odnosu do dotedanje kariere in ker postavljata potrebo po novem osebnem kariernem načrtu. S stališča osebnega kariernega načrta je posebno zahteven karierni prelom, ko se kariera, najpogosteje zaradi nenadne brezposelnosti ali zdravstvenih težav, nenadoma prekine. To je trenutek, ko je treba kariero znova načrtovati in se nanjo ustrezno pripraviti (pridobivanje novih znanj in pristojnosti). Take trenutke neredko spremljajo psihične travme.

Karierni prehod pa Turnšek (2009) opredeli kot zavestno in pravočasno pripravo na popolnoma novo kariero. Izhodišče je spoznanje, da določene kariere v doglednem času ne bo več mogoče nadaljevati. Posameznik si postavi nov osebni karierni načrt in se pripravi (pridobi znanja in pristojnosti) na novo zaposlitev oziroma delo. Položaj je podoben kot pri kariernem prelomu, le da v tem primeru posameznik daleč vnaprej predvidi spremembo kariere. Karierni prehod bi lahko imeli tudi za zaščitni ukrep, da ne bi prišlo do kariernega preloma (str. 17–18).

S hitrim spreminjanjem tehnologij, strukture gospodarstva, organizacijskih oblik, zaposlovalnih politik in trga delovne sile bo karierni prehod vse bolj postajal del vsake kariere in usmerjevalec vseživljenjskega učenja. Že več kot deset let je bilo znano, da se bo število delovnih mest v določeni panogi, recimo v tekstilni industriji, drastično zmanjšalo, pa vendar ni nihče razmišljal o no-

vih karierah za množice pozneje brezposelnih. Drug tak primer so, kot pravijo Turnšek, Kerševan in Bajuk (2009), določeni poklici, na primer poklic vojaka. Vojak je lahko zaposlen najdlje do svojega 38. leta. Ko konča vojaško kariero, ostane brez poklica. To je značilno za vojsko, podobne primere pa srečujemo tudi v drugih poklicih, na primer v profesionalnih športih. Gre za poklice s kratko zaposlitveno dobo, zato bi morala organizacija obvezno predvideti pripravo na novo kariero zaposlenih, enako pa velja za zaposlene same (str. 8–9).

S podaljševanjem delovne dobe bo vedno več poklicev, ki jih zaposleni zaradi staranja in upadanja določenih psihofizičnih sposobnosti ne bodo mogli več učinkovito opravljati. Tudi v takih primerih bo karierni prehod postal nujnost, saj bo le tako mogoče doseči podaljševanje poklicnega dela kariere.

Literatura

- Allred, B. B., C. C. Snow in R. E. Miles. 1996. »Characteristics of Managerial Careers in the 21st Century.« *The Academy of Management Executive* 10 (4): 17–27.
- Bridges, W. 1994. »The End of The Job.« *Fortune* 130 (9): 62–74.
- Brousseau, K. R., M. I. Driver, K. Eneroth in R. Larsson. 1996. »Career Pandemonium: Realigning Organizations and Individuals.« *Academy of Management Executive* 10 (4): 52–66.
- Council of the European Union. 2004. »Draft Resolution of the Council and of the Representatives of the Governments of the Member States Meeting within the Council on Strengthening Policies, Systems and Practices in the Field of Guidance throughout Life in Europe.« 9286/04, Council of the European Union, Brussels.
- Fletcher, J. K., in L. Bailyn. 2005. »The Equity Imperative: Redesigning Work for Work-Family Integration.« V *Work and Life Integration: Organizational, Cultural, and Individual Perspectives*, ur. E. E. Kossek in S. J. Lambert, 171–189. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Florida, R. 2002. *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. New York: Perseus.
- Hall, D. T. 1996. »Protean Careers of the 21st Century.« *The Academy of Management Executive* 10 (4): 8–16.
- Hooley, T., A. G. Watts, R. G. Sultana in S. Neary. 2015. »The 'Blueprint' Framework for Career Management Skills: A Critical Exploration.« *British Journal of Guidance & Counselling* 41 (2): 117–131.
- Ibarra, H. 2005. *Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- King, Z. 2004. »Career Self-Management: Its Nature, Causes and Consequences.« *Journal of Vocational Behavior* 65 (1): 112–133.

- Makuc, I. 2004. »Nove oblike kariere.« *Diplomska naloga*, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani, Ljubljana.
- McIlveen, P., in W. Patton. 2007. »Narrative Career Counselling: Theory and Exemplars of Practice.« *Australian Psychologist* 42 (3): 226–235.
- Niklanovič, S. 2009. *Povzetek strokovnih podlag za izgradnjo sistemskega pristopa k vseživljenjski karierni orientaciji v okviru operativnega programa razvoja človeških virov 2007–2013*. Ljubljana: Kadis.
- Ovsenik, M. 2012. »Inovativnost v zrelih letih.« V *Inovativnost v koraku s časom in primeri dobrih praks*, ur. D. Železnik, B. M. Kaučič in U. Železnik, 72–79. Slovenj Gradec: Visoka šola za zdravstvene vede.
- Ovsenik, M., in M. Ambrož. 2010. *Celovitost in neznatnost organizacije*. Ljubljana: Inštitut za management.
- Ovsenik, J., in M. Ovsenik. 2008. »Dileme v zamišljanju organizacijskih ved in trajnostna izkušnja človeškega dejanja.« V *27. mednarodna znanstvena konferenca o razvoju organizacijskih znanosti: Znanje za trajnostni razvoj Slovenije*, ur. V. Rajkovič, E. Jereb, T. Kern, M. Kljajič, M. Pagon in G. Vukovič, 1967–1979. Kranj: Moderna organizacija.
- Patton, W., in M. McMahon. 2006. »The Systems Theory Framework of Career Development and Counseling: Connecting Theory and Practice.« *International Journal for the Advancement of Counselling* 28 (2): 153–166.
- Shepard, H. 2007. »Rules of Thumb for Change Agents.« V *The Organizational Behavior Reader*, ur. J. Osland, 698–703. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Shepard, H. 2011. »On the Realization of Human Potential: A Path with a Heart.« Predstavljeno na SBS HDR Student Conference, Sydney, 28.–30. september.
- Sullivan, S. E., in R. Emerson. 1998. »Recommendations for Successfully Navigating the Boundaryless Career: From Theory to Practice.« *Human Resource Management Review* 8: 165–185.
- Tavčar, M. I. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. 2. izd. Koper: Visoka šola za management.
- Turnšek Mikačič, M. 2014. »Karierni načrt kot gradnik osebne odličnosti.« *Doktorska disertacija*, Fakulteta za organizacijske študije, Novo mesto.
- Turnšek, T. 2009. »Osebni karierni načrt.« *Seminarska naloga*, Glotta nova Center za novo znanje, Ljubljana.
- Turnšek, T., M. Kerševan in S. Bajuk. 2009. »Osebni karierni načrt.« *Seminarska naloga*, Glotta nova Center za novo znanje, Ljubljana.
- Walker, B. 2006. *Create Your Retirement: 55 Ways to Empower the Rest of Your Life*. Bloomington, IN: Trafford on Demand Pub.
- Zupančič, M. 2006. »Značilnosti, skupne večini odraslih, ki se vključujejo v izobraževanje.« V *Oblikovanje izvedbenega kurikula v poklicnem in strokovnem izobraževanju odraslih*, 36–52. Ljubljana: Državni izpitni center.

The Essence of Career Contemplation in the 21st Century

A new career is a process led by the individuals themselves, not their organisation. It consists of all the different experiences of a given person in the area of education and training, their work within various organisations, changes in the professional field, etc. For the individual, each new career does not necessarily evolve within the same organisation as the previous one. Individuals strive to make their own professional choices and pursue self-realisation, as they coordinate and correlate the elements of their personal abilities and peculiarities that influence their life. The measure of success is the internal (psychological) rather than external success. A career path is a sequence of career events. It extends over the entire working period of the person. Whatever happens in a year or during one of the events is just a tiny piece in the mosaic of a rich career path. The success of a career depends on the individual. Since the new kind of career implies a more continuous process of learning, the learning individuals will develop their own knowledge and skills more and more and become more adaptable. The beginnings of an increased interest in employees and the study of their behaviours are closely interlinked to improving organisational efficiency and performance, to what people in the organisation do and how this influences organisational performance. Human resources are gaining strategic importance; people and their personal abilities, have become the paramount resource and the employees the most important capital the organisation has. Essentially, it is about connecting employee development to the strategic leadership of the organisation. The process of career management can be defined more precisely as career self-management, which includes a strategy of individual behaviour (career improvement of the situation, learning new skills) or joint actions in cooperation with another person (e.g. mentoring relationship, cooperation in career counselling), behaviours that ensure positive impact (e.g. self-promotion). Everyone plans their personal development for themselves. In order to reach the set growth goal, they also devise a plan based on which they achieve it.

Keywords: career, new perspectives on career, models of development, career self-management, career plan

- Marija Turnšek Mikačič je docentka na Fakulteti za organizacijske študije, Novo mesto. marija.turnsek-mikacic@gmail.com