

Tipologija in potek delovne kariere v organizaciji

Opredelevitev kariere

V naši družboslovni literaturi se beseda *kariera* pojavlja le izjemoma.² Naš uveljavljeni slovar tujk (Verbinc: 1976, 335) navaja, da izraz *kariera* izvira iz latinske besede *carrus* (voz), zato ne preseneča njen dvojni pomen, kot: dir, galop konja oziroma tok, potek življenja, življenjska pot (glede služb, napredovanja ipd.). Figurativno izraža naglo napredovanje v službi ali pri znanstvenem delu. Če je v omenjenem slovarju tujk izražen do neke mere širši pomen pojma *kariera* (v smislu celotne življenjske poti, npr. na področju dela), pa ga Slovar slovenskega knjižnega jezika (1975, 288) razlaga le kot (hitro) uveljavitev in uspeh na kakem področju delovanja oziroma kot frazo narediti kariero, torej uspeti.

Če drži, da se izraz *kariera* v domači strokovni literaturi redko uporablja, pa to ne velja za tujo, še zlasti za ameriško in angleško. Tako npr. znani angleško-angleški slovar (Hornby, Cowie, Gimson: 1986, 127) našteva tri različne razlage pojma *kariera* (a *career*): razvoj skozi življenje; način življenja oziroma strokovnega dela; hitro ali nasilno premikanje navzgor. Velika je tudi podobnost izraza: v francoskem jeziku *carrière*, v italijanskem *carriera*, v ruskem *карьера*, v srbsko-hrvatskem *karijera*, medtem ko se v nemščini uporablja *die Laufbahn* itd.

Kljub širini pomena, ki ga pojem *kariera* dopušča, pa menim, da se je in se še razume preveč ozko – zgolj v smislu hitrega napredovanja v poklicnem oziroma delovnem okolju oziroma na političnem področju. Tako se pogosto izenačuje s peyorativnim izrazom *karierezem*, ki je »komolčarstvo, stremušstvo, pehanje za kariero« (Verbinc: 1976, 335) oziroma »takšno obnašanje posameznika, ki ima za cilj hitro pridobivanje vedno višjih družbenih položajev in nazivov brez upoštevanja drugih in dejanskih lastnih možnosti. Najpogosteje se uresničuje z brezobzirnim onemogočanjem drugih, dvoličnim obnašanjem, nepotizmom, s protekcijo ter širjenjem laži o sebi in drugih« (Sociološki leksikon: 1982, 263). Zelo obširno razlago *karierezma* je podal V. Sruck (Sruck: 1986).

Na vprašanje, kaj je *kariera*, je mogoč zelo kratek odgovor: »Kariera so vsa dela, ki jih posameznik opravlja v svojem poklicnem življenju« (Werther, Davis: 1986, 258).

Natančnejšo in obsežnejšo (po mojem mnenju zelo dobro) opredelitev kariere sta izdelala D. C. Feldman in H. J. Arnold:

»1. Izraz *kariera* se ne nanaša več le na posameznike v poklicih, ki imajo visok status in omogočajo hitro napredovanje. Beseda *kariera* se je v nekem smislu 'demokratizirala' – kariere zdaj označujejo zaporedja del, ki jih ljudje opravljajo v svojih delovnih zgodovinah ne glede na poklic ali organizacijsko raven.

2. Izraz *kariera* se ne uporablja več le za dela, ki pomenijo vertikalno mobilnost, torej premik navzgor v organizaciji. Čeprav si še vedno velika večina ljudi prizadeva napredovati, pa je vedno več ljudi, ki odklanjajo bolj odgovorna dela,

* Andreja Čibron, dipl. soc., Železarna Ravne, Ravne na Koroškem.

¹ Besedilo je povzetele posameznih poglavij magistrske naloge Delovna kariera v organizaciji.

² Predvsem dela V. Rusa; npr. V. Rus, V. Arzenšek: Rad kao sudbina i kao sloboda; Sveučilišna naklada Liber, Zagreb, 1984; J. Jerovšek, V. Rus: Inovativno podjetje; Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1988; V. Rus: Kriza obrazovanja i zapošljavanja; v: J. Jerovšek in drugi: Kriza, blokade i perspektive; Novi svijet, Globus, Zagreb, 1984 itd.

da ostanejo na osvojenem položaju, kjer so zadovoljni. Sedaj je v karieri bolj pogosta horizontalna mobilnost, včasih pa tudi premiki navzdol.

3. Izraz kariera ni več sinonim za zaposlenost le v enem poklicu ali le v eni organizaciji. Danes je očitno, da vedno več ljudi doživlja 'multikariere' (po Hallu), poti v karieri, ki vključujejo dvoje ali troje različnih področij in dve ali tri organizacije.

4. Ne velja več predpostavka, da ima le organizacija nadzor nad posameznikovo kariero. Kolidži, visoke šole, vlada in sredstva množičnega obveščanja so vplivali na zaposlene, da se vedno bolj zavedajo koristi, če aktivno planirajo in usmerjajo lastne kariere . . . » (Feldman, Arnold: 1985, 68–69).

Izhajam iz predpostavke, da kariera posameznika ni neko nespreminjajoče obdobje, ampak se celo zelo očitno lahko deli na več faz – najbolj jasno v povezavi s starostjo. Obstajajo različne teorije, ki poskušajo čas odraslosti razčleniti na posamezne faze in ugotoviti njihove značilnosti³ Tako npr. Levinsonova *teorija o razvojnih obdobjih v povezanosti s starostjo* (Leibowitz, Farren, Kaye: 1986) celotno človekovo odraslo dobo razdeli na starostna obdobja, v katerih se oblikuje oziroma spreminjajo načini življenja. V obdobjih, ko te strukture šele nastajajo, je najpogostejši cilj tvorba življenjskih vzorcev in izboljšanje človeškega življenja v njih. V prehodnih obdobjih pa gre za ponovno ocenitev obstoječih struktur, iskanje možnosti za spremembo samega sebe in okolice ter za usodne odločitve o novih življenjskih vzorcih. Osrednja obdobja so zgodnja, srednja in pozna odrasla doba, ki jih razmejujejo naslednja razvojna obdobja: zgodnja odrasla prehodna doba, vstop v svet odraslosti, prehodna doba v 30. letih, ustalitev, prehodna doba v sredini življenja, vstop v srednjo odraslo dobo, prehodna doba v 50. letih, vrhunec srednje odrasle dobe, pozna odrasla prehodna doba in pozna odrasla doba.

O zakonitostih odrasle dobe in njenih posameznih obdobjih je (z vidika izobraževanja odraslih) pri nas pisal J. Valentinčič, ki je razlikoval naslednje starostne skupine: mladi odrasli med 20. in 30. letom, od 30. do 45. leta – doba srednje generacije, starejši odrasli od 45. do 65. leta in staranje – doba po 60. letu. Za mlade odrasle v starosti med 20. in 30. letom je v ospredju vprašanje ljubezni in izbire življenjskega sopotnika. Osrednja pozornost je namenjena uvajanju v poklic, izbiri ustrezne zaposlitve in prvim poklicnim izkušnjam. Po začasnem zapiranju v intimni družinski krog se ljudje zopet odpirajo v širšo družbo, da uresničujejo težnjo po družbenem uveljavljanju. Za srednjo generacijo je značilna polnost družinskega, delovnega in družbenega življenja. Ta generacija obvladuje mnoge vodilne strokovne, družbenopolitične in družbene funkcije. Prizadeva si za poklicno in splošno napredovanje in dvig družinskega standarda. Življenjsko obdobje med 45. in 60. letom je druga zrela doba ali doba starejših odraslih. Ljudje dosegajo vrhunec na področju izkušenj in ustvarjalnosti, vendar pa že prepuščajo prostor drugim. Na delovnih mestih ti odrasli ohranjajo dosežene položaje in si prizadevajo za vzpon na še pomembnejša, kar jim zaradi izkušenj tudi uspeva. Po 60. letu je staranje opaznejše. To so mirna leta, čeprav se ponavadi začnejo s krizo prehoda v pokoj (Valentinčič: 1973, 14–21).

V življenju posameznika izstopa njegova poklicna oziroma delovna naloga. Ob odločanju glede svojih delovnih potreb, ciljev in aspiracij mora posameznik opraviti več izborov (Scarpello, Ledvinka: 1988, 525):

1. izbira poklica (delo v določeni panogi, stroki oziroma na nekem področju),
2. izbira posla oziroma službe (delo v okviru poklicne vloge znotraj kakega organizacijskega okvira),

³ Nekaj teh teorij (Levinsonova o razvojnih obdobjih v povezanosti s starostjo, Neugartenova o individualni variabilnosti, Gilliganova o spolnih razlikah) z njihovo aplikacijo na področju karier je opisanih v knjigi *Designing Career Development Systems* (Leibowitz, Farren, Kaye: 1986).

3. izbira kariere (določeno zaporedje del, poklicev in organizacij v delovni dobi).

V nadaljevanju bom na kratko predstavila prvi dve dilemi, vendar pa je osnovni namen članka opisati potek delovne kariere v organizaciji. Opozorila bom na problem razhajanja oziroma približevanja pričakovani posameznika glede svoje kariere in možnosti organizacije, da jih uresniči. Gre za razlikovanje med *eksterno* in *interno* kariero. »Eksterna kariera se nanaša na objektivne kategorije, ki jih družba in organizacije uporabljajo za označevanje napredovanja na lestvici v danem poklicu . . . Interna kariera pa obsega sklop korakov ali stopenj, ki sestavljajo posameznikov lastni koncept napredovanja znotraj poklica« (Schein et alia: 1978, 10–11). Drugi avtorji uporabljajo izraz *organizacijske kariere* za kariere poti oziroma premestitve ter za karierne lestvice oziroma napredovanja in *karierna sidra*, ki pomenijo najbolj zelena karierno smer (Scarpello, Ledvinka: 1988). Ne glede na različno terminologijo obstaja isti problem: ali se cilji in aspiracije ter zmožnosti posameznika skladajo s tistim, kar organizacija daje, in če se ne, kako to doseči.

Izbira poklica

Z izbiro poklica se najpogosteje začenja posameznikova *predkariera*, v kateri je mogoče ločiti zunanje procese, ki sestavljajo kariero, ter notranje procese, ki jih doživlja posameznik. Eksterni pojavi so: predstave o poklicih, ki jih oblikujejo mediji množičnega obveščanja, knjige, filmi ipd.; nasveti staršev, učiteljev in drugih glede poklicev ter različni zgledi; lastni uspehi ali neuspehi v šoli, športu, konjičkih; ovire ali možnosti, ki izhajajo iz družinskih razmer; izbira poklicne poti in vrste šole; svetovanje, priporočila in drugi zunanji vplivi ter testni rezultati spretnosti in sposobnosti. Interni procesi pa obsegajo: razvoj lastne predstave o tem, kaj vse lahko posameznik postane; samopresoja talenta in omejitev; razvoj ambicij, ciljev in motivov; prve poklicne odločitve; samopredstavo, ki temelji na osebnostnih, socialnih in učnih sposobnostih; naraščajočo potrebo po preizkušnji delovnih sposobnosti in opravljanju dejanskih poklicnih nalog ter anticipirano socializacijo, ki temelji na predstavah o poklicih (Schein et alia: 1978, 17–21).

Na izbiro poklica in nadaljnjo poklicno kariero vpliva tudi *identiteta kariere*. Oblikuje se pod vplivom družbenega okolja (na poklicne aspiracije otrok vpliva predvsem poklic očeta⁴ in osebnostnega razvoja (Feldman, Arnold: 1985, 70). Največkrat se omenja Hollandova *teorija kongruence* (Scarpello, Ledvinka: 1988; Leibowitz, Farren, Kaye: 1986; Feldman, Arnold: 1985). Poklicni interesi so izraz posameznikove osebnosti, zato je izbira takšna delovna področja, ki so skladna z njegovo usmerjenostjo. Od skladnosti med osebnostnim tipom in poklicnim področjem je odvisna tudi stopnja zadovoljstva z delom. Med teoretike, ki so o izbiri poklica razmišljali kot o enkratnem dogodku, je mogoče uvrstiti tudi A. Roejevo zaradi njenih raziskav o vplivu odnosa med starši in otroki na izbiro poklica. V otroštvu se namreč izoblikuje *usmerjenost bodisi k ljudem ali k stvarem* – odvisno od tega, kakšno pozornost posvečajo starši svojim otrokom. Posamezni-

⁴ O samoobnavljanju družbenih slojev in razredov, katerih bistvena determinanta je tudi socioprofesionalni status, je pisal že starosta teoretičnega in empiričnega raziskovanja socialne stratifikacije in mobilnosti P. A. Sorokin (npr. *Social and Cultural Mobility*; The Free Press of Glencoe, Collier-Macmillan Limited, London, 1964), številne pa so tudi tovrstne raziskave pri nas (npr. I. Šiber: *Savez komunista, socialna struktura i svijet*; Edicija Centra za idejno-teoretski rad GK SKH, Zagreb, 1987; M. Lazić: *U susret zatvorenom društvu*; Naprijed, Zagreb, 1987).

ki, usmerjeni k ljudem, potem izbirajo predvsem poklice, ki vključujejo medosebne odnose in obratno (Scarpello, Ledvinka: 1988, 526–528).

Najbolj znan psiholog, ki je poklicno odločitev obravnaval kot trajen pet-stopenjski proces poklicnega razvoja in prilagajanja, je D. Super (prav tam: 530–531; Leibowitz, Farren, Kaye: 1986, 80–84):

1. faza razvoja – traja od rojstva do 14. leta starosti. V stikih z domačimi, sosedi in v šoli se oblikujejo posameznikove sposobnosti, interesi in vrednote;

2. faza raziskovanja – obsega čas od 15. do 24. leta. Mladoletnik poklicne odločitve testira v šoli, v prostočasovnih aktivnostih in delnih zaposlitvah. Njegovi interesi, stališča in vrednote se kristalizirajo. Meja je prehod iz šole v delo;

3. faza ustalitve – med 25. in 44. letom, deli pa se na preizkušnjo, ko se človek morebiti še premisli in spremeni poklic, in obdobje umirjanja, ko želi ohraniti pridobljeni položaj oziroma napredovati;

4. faza ohranjanja – razteza se med letoma 45 in 64. Tisti, ki so dosegli zastavljene cilje, doživljajo to obdobje kot samoizpolnitev;

5. faza upadanja – ljudje se odločajo za upokojitve, v novi vlogi pa se boljše znajdejo, če so že prej poleg poklicnih razvijali tudi prostočasovne aktivnosti.

Ne glede na to, ali izbiri poklica razumemo kot enkratno dejanje ali kot celoživljenjski proces, velja, da vsaka odločitev za določeni poklic v veliki meri določa karijerne možnosti posameznika (Scarpello, Ledvinka: 1988, 525).

Prva zaposlitev

Uspešnost prehoda iz šole v delovni sistem je odvisna od tega, koliko posamezniku uspe uskladiti svoje osebne značilnosti s poklicem, za katerega se je izučil, ter s poslom, ki ga opravlja. Čim širšo in raznovrstno izobrazbo ima človek, tem lažje obvladuje napetosti v trikotniku: osebnost, poklic, delo. Po Volanenu je mogoče razlikovati štiri osnovne *oblike prehoda iz šole v posel* (Rus: 1986):

1. preslikavanje: označuje primere, ko se je oseba izučila samo za en poklic in potem tudi dobila posel, ki popolnoma ustreza njeni strokovni usposobljenosti;

2. substitucija: pomeni, da so se ljudje usposabljali na različnih področjih in zato tudi hitro našli ustrezen posel. Takšen prehod je najbolj zaželen in prinaša največ zadovoljstva;

3. fleksibilnost: značilen je za tiste posameznike, ki sprva niso našli primerne zaposlitve, a ker so imeli sorazmerno raznovrstno izobrazbo, so kasneje hitro našli ustrezno delovno mesto;

4. mobilnost: predstavlja najbolj neugodno obliko prehoda, saj zaradi ozke usposobljenosti v težnji za primerno zaposlitvijo predpostavlja pogosto menjavanje delovnih mest.

Novi informacijski družbi ne ustreza več današnji šolski sistem, ki je prilagojen industrijski dobi in njenim vrednotam (zato so pogoste reforme izobraževanja). Nove vrednote postajajo razmišljanje, učenje in ustvarjanje, v ospredje pa stopajo nova znanja: učiti se, kako misliti; učiti se, kako se učiti; učiti se biti ustvarjalen (Naisbitt, Aburdene: 1986).

Začetku karier oziroma obdobju iskanja prvega posla, ki ga nekateri imenujejo tudi *raziskovalno obdobje v karieri* (Scarpello, Ledvinka: 1988, 532) oziroma *začetek uvajalne faze ali zgodnje kariere* (Schein et alia: 1978, 17), sta največ pozornosti

namenila D. C. Feldman in H. J. Arnold (Feldman, Arnold: 1985). Po njunem mnenju na posameznikovo odločitev o tem, ali bo sprejel določen posel ali ne, vplivajo naslednji dejavniki:

1. zmožnost predstavljanja samega sebe v novi vlogi;
2. vrednotenje ugodnosti, ki jih posel ponuja;
3. pričakovanje, ali bo delo dobil in ga tudi uspešno opravljal.

Bolj ko so naštetih dejavniki pozitivni, večja je verjetnost, da bo delo posameznika pritegnilo. Proces vstopa v posel pa je lahko neuspešen zaradi različnih razlogov:

1. razlik v pričakovanih organizacije oziroma iskalcev zaposlitve glede napredovanj, plač, prevzemanja odgovornosti, uveljavljanje novih idej itd. (Tipičen primer je analiza pričakovanih ameriških študentov, ki so končali kolidže, in organizacij, ki diplomirancem pripisujejo različne stereotipe – Schein: 1964, 93–96);
2. spremenjenih zaznav posameznika, ko le-ta zavestno ali nezavedno prilagodi obnašanje in naredi tak vtis, da ga organizacija sprejme, oziroma se mu izbrano delovno mesto kaže bolj privlačno, kot je v resnici;
3. nepopolnih informacij o delu, ki jih ponujajo organizacije;
4. napak v izbiri kandidatov kot posledic nejasnih kadrovskih potreb ali odsotnosti meril za selekcijo;
5. konfliktov spolnih vlog, ko ženske vztrajajo pri svoji stereotipni vlogi in se »izogibajo uspehom« (Feldman, Arnold: 1985).

Kako olajšati prehod iz šole v delo in uspešno poiskati prvi posel? To omogočajo predvsem svetovalne dejavnosti šol in programi za poklicno usposabljanje, saj posameznikom pomagajo razviti realna pričakovanja o njihovih poklicnih vlogah in jim dajejo informacije o zahtevah delodajalcev oziroma o postopkih rekrutacije v organizacijah, še posebej pa resnično predstavitev del (Scarpello, Ledvinka: 1988, 532).

O postopkih rekrutiranja, ki še vedno prevladujejo in upoštevajo včerajšnje potrebe organizacij, je kritično razmišljal T. Peters (Peters: 1987, 314–320). Opozarja, da morajo imeti v tem procesu glavno vlogo nadrejeni oziroma linijski šefi, ki jim ne sme biti žal časa, porabljenega za razgovore s kandidati. Izogibati se je treba psihološkega testiranja in intervjujev s psihologi, kajti »najemanje delovne sile je odgovornost vodstva, preveč pomembna, da bi jo lahko delegirali na strokovnjake« (prav tam: 134).

Vse več podjetij pa dejansko prepušča iskanje in izbiro svojih novih zaposlenih kadrovskim svetovalcem. (V Sloveniji je šele lansko leto začela delovati prva takšna svetovalna agencija – Profil banka podatkov (Jamšek, Jamšek: 1989.) Razlaga enega izmed »lovcev na glave«: »Iskanje in izbira ustreznih sodelavcev je opravilo, ki zahteva veliko časa in stroškov. Zavoljo tega se majhnim in srednjim podjetjem za to posebno vlogo ne splača nastaviti kvalificiranega kadrovskega strokovnjaka. Vsak delodajalec pa ve, kako pomembno je, da ima sposobne sodelavce, ki uspešno sodelujejo. V tem vidim vlogo kadrovskega svetovalca: kvalificiranih delavcev je veliko, vendar je v večini primerov le en kandidat ali pa dva, ki ustreza tudi človeškim zahtevam« (Horizont: 1989, 18).

V prihodnje bodo dlje časa uspešna tista podjetja, ki bodo imela kaj ponuditi sposobnim ljudem oziroma poskrbeti za človeško identiteto – tako tistih, ki so v njih že zaposleni, kot tudi onih, ki naj bi jih šele pridobili od zunaj. »Namen ustvarjanja človeške identitete je torej zbujanje zaupanja vodstvenih kadrov (velja tudi za druge strukture, op. A. Č.) v podjetje kot okolje za nadaljnji osebni razvoj. Usmeritev v človeško identiteto je miselni proces (podobno kakor marketinška

usmeritev), katerega gonilna sila naj bi bil vodstveni vrh podjetja. Šele tedaj, ko bodo vodstva podjetij kot osnova za prvo dimenzijo zaupanja (zaupanje strank) razumela drugo dimenzijo, zaupanje vodstvenih kadrov kot eksistencialni pogoj za dinamičen razvoj, bo dana možnost za uveljavitev človeške identitete v podjetjih« (Horizont: 1989, 15).

Faze v karieri

Teorije o razvojnih fazah v karieri so bolj ali manj enotne v opredeljevanju letih. Nekatere ločijo tri glavne faze: *zgodnjo*, *srednjo* in *pozno kariero* (npr. Feldman, Arnold: 1985; Leibowitz, Farren, Kaye: 1986), druge pa ostajajo znotraj teh glavnih obdobij, vendar pa jih še podrobneje razčlenijo in označijo s prevladujočimi procesi, kot npr. *uvajalna faza* oziroma faza osnovanja kariere, *faza ohranjanja* oziroma vzdrževanja doseženega in *faza nazadovanja*, ki pa se lahko pojavi tudi že v srednji in ne le v pozni karieri (npr. Schein et alia: 1978; Scarpello, Ledvinka: 1988).

Teorije o razvojnih fazah pa opozarjajo tudi na potrebo po specifičnih intervencijah v različnih obdobjih kariere, da se doseže kar največja možna uskladitev med zahtevami organizacije in interesi posameznika (npr. programi usmerjanja za novozaposlene, mentorstvo uveljavljenih kadrov, usposabljanje ob prehodu iz strokovne v vodstveno hierarhijo oziroma permanentno izpopolnjevanje strokovnih delavcev, priprava na upokojitev ipd.).

Zgodnja kariera

Uvod v zgodnjo kariero je t. i. *preizkusno obdobje* v karieri, ki ustreza času, ko se novozaposleni delavec prvič vključi v organizacijo. Po Feldmanovem mnenju: »V tem obdobju novozaposleni spoznavajo delovne naloge, vzpostavljajo medsebojne odnose s sodelavci, razjasnjujejo dodeljene vloge, ugotavljajo, koliko se njihova pričakovanja glede organizacije in poklica ujemajo z realnostjo, in začenjajo analizirati priložnosti za razvoj znotraj organizacije« (Scarpello, Ledvinka: 1988, 532). Potem se začne *faza osnovanja kariere*, ki po mnenju Halla in Supra traja od 25. do 40. leta starosti (prav tam: loc. cit.), njen začetek pa je odločilnega pomena za ves nadaljnji potek delovne in poklicne kariere.

Gledano z vidika posameznika se tudi z vstopom v organizacijo začneja obdobje sekundarne socializacije in še posebej inkulturacije ali celo resocializacije, kar predpostavlja predvsem pridobivanje znanja o posebnih vlogah in vedenjskih repertoarjih oziroma gre za ponovno prilagajanje spremenjenim razmeram. Organizacijska socializacija kot proces spreminjanja popolnih tujcev v participativne člane organizacij ima naslednje značilnosti (Feldman, Arnold: 1985, 79–82):

1. sprememba stališč, vrednot in obnašanja (Osnova pa je spoznavanje ciljev organizacije, zelenih sredstev za njihovo doseganje, vzorcev učinkovitega opravljanja dela ter organizacijskih norm in vrednot.);

2. kontinuiteta socializacije v času (Organizacijska socializacija se začne že pred vstopom v organizacijo, obdobje v njej pa se deli na fazo »srečanja«, ko novozaposleni organizacijo šele spoznava in si prizadeva vanjo polnopravno vključiti, in na fazo spremembe, ko se oseba ustali in prilagodi.);

3. prilagajanje novim poslom, delovnim skupinam in organizacijskim prak-

sam, razvijanje delovnih sposobnosti in znanj ter učenje organizacijskih vrednot (Socializacija je proces, ki zajema različna področja);

4. medsebojni vpliv med novozaposlenimi in nadrejenimi (Organizacijska socializacija je dvosmeren proces.);

5. pomembnost obdobja zgodnje socializacije (Začetni uspehi odpirajo nadaljnje priložnosti za nove dosežke, neuspehi in razočaranja pa zmanjšujejo motivacijo za delo ali celo spodbudijo fluktuacijo. Gre za posledice težav med uvajanjem v delo oziroma t. i. indukcijsko krizo, katere značilnost je predvsem ta, da je verjetnost (izbežne, op. A. Č.) fluktuacije tem višja, čim krajše je trajanje zaposlitve (Bennison, Casson: 1984, 19).

Glavni problemi, s katerimi se v tem obdobju srečuje organizacija, so (Schein et alia: 1978, 21–22):

1. Kako uvajati in usmerjati novozaposlene, da se bodo kar največ naučili in razvili pozitivna stališča do organizacije?

2. Kako zagotoviti, da bo prva delovna naloga dovolj spodbudna in zahtevna, kar bo posamezniku omogočilo, da preizkusi svoja znanja in sposobnosti?

3. Kako zagotoviti novemu delavcu ustrezne povratne informacije o njegovem delu za realno presojo lastnih pomanjkljivosti in razvojnih zmožnosti?

4. Kako zagotoviti zaposlenim načrte razvoja vključno z razgovori o usmerjanju kariere in ugotavljanjem razvojnih potreb, razvojnih zmožnosti in predvidevanjem možnih korakov v karieri?

Strategije, ki jih organizacije najpogosteje uporabijo za uvajanje novozaposlenih (predvsem tistih, ki so končali fakultete), je mogoče razdeliti v šest skupin (Schein: 1964, 96–97):

1. »potoni ali splavaj« (Posamezniku se že prvi dan dodeli odgovorna naloga, ki jo opravlja samostojno. Geslo: Poglejmo, kaj si sposoben narediti.);

2. »spremenjena izkušnja« (Gre za spremembo pričakovanj posameznika glede organizacije in njegove vloge v njej oziroma za hitro soočanje z organizacijsko realnostjo. Želen rezultat se doseže npr. z dajanjem nalog, ki jih mladi strokovnjaki niso sposobni rešiti.);

3. usposabljanje med delom (vajeništvo oziroma pripravništvo);

4. delo med usposabljanjem (Nov član organizacije je vključen v usposabljanje, vendar se mu vseeno dodeli manjši projekt.);

5. usposabljanje (Namen je seznanjanje z vsemi funkcijami in oddelki v organizaciji.);

6. združene strategije.

Za uspešen potek organizacijske socializacije novozaposlenih morajo podjetja upoštevati naslednja pravila (Feldman, Arnold: 1985, 82–86):

1. Zagotovi dovolj privlačno prvo delo!

2. Zagotovi ustrezno usposabljanje!

3. Zagotovi pravočasne in ustrezne povratne informacije o opravljenem delu!

4. Izberi dobrega nadrejenega!⁵

⁵ Za managerje velja, da so v vlogi Pigmaliona (v grški mitologiji ciprski kralj in kipar, ki se je zaljubil v kip dekleta, zato je Afroditu uslišala njegovo prošnjo in kip oživila; poanta: oseba lahko s svojimi napori in voljo spremeni drugo osebo). »Manager ne oblikuje le pričakovanj in produktivnosti svojih podrejenih, temveč vpliva tudi na njihova stališča do dela in samih sebe. Če ni usposobljen, izmalici kariere mladih ljudi, globoko prizadene njihovo samospoštovanje in popači njihovo podobo o sebi kot človeških bitij. Toda, če je usposobljen in veliko pričakuje od podrejenih, bo njihovo samozaupanje rastle, razvijali bodo svoje sposobnosti in njihova produktivnost se bo dvignila« (Livingston: 1969: 69). Eno izmed desetih načel za obnavljanje korporacij (Naisbitt, Avurdene: 1986) govori tudi o spremenjeni vlogi managerjev v 80. letih: Nova vloga managerja je biti vzgojitelj, učitelj in mentor! Najbolj uspešne organizacije nove informacijske družbe so že prevzele novo obveznost managerjev: njihova naloga je oblikovanje in ohranjanje ustreznega okolja za osebni razvoj zaposlenih.

5. Oblikuj sproščen program usmerjanja!
6. Namesti na novo zaposlene delavce v delovne skupine z visoko delovno moralo!

Za zgodnjo kariero pa ni odgovorna le organizacija, temveč tudi njen novi član. Weber in Hall mu zato priporočata nekaj ravnanj (prav tam: 87):

1. Sprejmi delo, ki nudi izzive!
2. Bodi dober delavec, tako da boš izstopal!
3. Aktivno usmerjaj svojo kariero!
4. Poišči si sponzorja v organizaciji!
5. Poskušaj razširiti obseg svojega dela!
6. Zapusti organizacijo, če ti to ustreza!

Srednja kariera

To je obdobje, v katerem posameznik predvsem ohranja tisto, kar je v karieri dosegel. Tipične zunanje značilnosti srednje kariere so: dodelitev ključnih nalog za organizacijo; seznanjenost s poklicnimi in poslovnimi skrivnostmi; vzpenjanje po vertikali in prevzemanje vedno večjih odgovornosti; dodeljevanje obsežnejšega števila podrejenih in mentorstvo; premik v upravni management; problemi zaradi doseganja »platoja« in premajhne motiviranosti za delo. Posameznik pa v tem obdobju – Super in Hall ga sicer omejujeta le na čas med 45. in 64. letom starosti (Scarpello, Ledvinka: 1988, 532) doživlja in oblikuje: nov smisel razvoja in realistično presojo ambicij ter lastnih zmožnosti; ustalitev ali porajanje novih ambicij, ki izhajajo iz samopresoje; večji občutek varnosti zaposlitve, vendar tudi strah pred odpuščanjem in stagniranjem; strah pred mlajšimi, bolj izobraženimi in bolj ambicioznimi ljudmi; prizadevanje za nenehno izpopolnjevanje, ki dopolnjuje izkušnje in razsodnost (Schein et alia: 1978, 19–20).

Organizacijam se v zvezi z zaposlenimi, ki so v srednji fazi kariere, postavljajo naslednje dileme (prav tam: 1978, 22):

1. Kako zagotoviti: kontinuirano presojo uspešnosti dela, povratne informacije, svetovanje o karieri, dolgoročno načrtovanje kariere s polno vključitvijo posameznika?

2. Kako zagotoviti strategije in tehnike za motiviranje tistih zaposlenih, ki so dosegli plato, da bodo vsaj dovolj produktivni – čeprav brez nadaljnjih napredovanj?

3. Kako zagotoviti ustrezne prehode s tehničnih del na managerska ter ustrezno usposabljanje za tiste zaposlene, ki imajo managerske sposobnosti in želijo biti managerji?

4. Kako razviti takšne poti v karieri, ki bodo dopuščale prilagajanje osebnim in družinskim potrebam zaposlenih?

Problemi in skrbi bolj izkušenih ter starejših zaposlenih (posredno tudi organizacije) se razlikujejo od tegob mlajših sodelavcev. Najbolj izstopajo naslednje (Feldman, Arnold: 1985, 89–92):

1. počasnejše premestitve in napredovanje (Hitrost premeščanja in napredovanja se po nekaj letih zaposlitve upočasni, odvisna pa je tudi od števila organizacijskih ravni.);

2. nova merila za premeščanje in napredovanje (Razlikujejo se od tistih za sprejem v organizacijo, odločilni so npr. dobri odnosi z nadrejenimi, sreča ipd.);

3. različne delovne aktivnosti in zahteve (Po začetnem obdobju socializacije postane na novo zaposleni delavec ali manager samostojni izvajalec del ter kolega sodelavcem. Kasneje je njegova osrednja vloga usmerjanje, razvijanje, vodenje in vplivanje na druge ljudi, predvsem na tiste, ki so v prvi fazi kariere. V zadnjem obdobju izstopa predvsem njihovo opredeljevanje razvoja organizacije oziroma kakega njenega dela. V vsakem obdobju je posameznik v drugačnem položaju: najprej je nesamostojen, potem neodvisen, kasneje prevzema odgovornosti za druge in na koncu izraža moč in vpliv.);

4. ogrožajoče delovno okolje (strah pred konkurenco novozaposlenih, ki prihajajo iz šol z najnovejšim znanjem);

5. stres in frustracija (posledica potrebe po dokazovanju pred mlajšimi, zavidanje njihovih dobrih plač in možnosti za razvoj, zaznavanje fizičnega staranja ipd.).

Eden izmed zelo perečih problemov je tudi t. i. *doseganje platoja*. Definicije različnih avtorjev nakazujejo, da se »izraz dosegati plato nanaša na posameznike, ki so se ustavili na določeni točki v svoji karieri, od koder je verjetnost nadaljnje hierarhične promocije zelo nizka... Ker pa je zelo težko natančno oceniti verjetnost, ali bo posameznik napredoval v bližnji prihodnosti, je odločitev o tem, ali je npr. manager že dosegel plato v svoji karieri ali ne, definirana s časom, ki ga je preživel na sedanjem delovnem mestu. Natančneje – pojmuje se, da so managerji dosegli plato, če so na sedanjih mestih dlje, kot so bili v povprečju njihovi predhodniki, in da ga še niso, če je ta čas bistveno krajši« (Orpen: 1986, 15–16).

Vzroki za plato v karieri so objektivni (zunanji) ter subjektivni (notranji). Nekaj najbolj pogostih: prepočasno povečevanje števila delovnih mest, reorganizacije, sprememba tehnologij, nizka fluktuacija, zastarelo in pomanjkljivo znanje zaposlenih, njihove neustrezne sposobnosti ipd. Konzultanti kot najbolj učinkovite rešitve problema doseganja platoja v karieri priporočajo: reorganizacijo podjetja, premestitve, fluktuacijo, svetovanje in nameščanje na zahtevnejše delovno mesto (Warren, Ference, Stoner: 1975, 6).

S predstavitvijo problematike platoja v karieri se seznam težav delavcev še ne konča. Ena izmed njih je po zunanjih značilnostih pravzaprav nasprotje pravkar opisane – zdi se, da so ljudje uspešni pri delu, ponujajo jim celo napredovanje, v resnici pa te osebe, ki trpijo za *fenomenom sleparstva*, menijo, da je njihov uspeh posledica sreče ali prevare, da si ga torej ne zaslužijo. Kako odkriti, ali nas muči ta problem? Psihologov nasvet (Thorne: 1989, 74) je jasen: postaviti si je treba nekaj vprašanj: Ali so ljudje prepričani, da ste bolj sposobni, kot ste v resnici? Ali vas od časa do časa skrbi, da vas bo kdo razkril? Ali težko sprejemate pohvale? Ali imate občutek, da skrivate nekatere svoje lastnosti pred drugimi. Ali pogosto uspete, ko pričakujete neuspeh? Če so odgovori pritrdilni, je treba začeti s terapijo. Prvič, zavedajte se, da trpite. Drugič, naučite se dajati in sprejemati pozitivni feedback. Tretjič ponovno določite svoje neuspehe. Četrtič, osredotočite se na stvari, ki jih delate dobro.

Pozna kariera

Delovna kariera se konča z obdobjem *pozne kariere*, ki je hkrati tudi *obdobje »upadanja«*. Do faze pojemanja razvoja kariere pa lahko pride že prej – npr.

v srednji karieri. Razlika? »Pojemanje razvoja v srednji karieri je povezano s frustracijami, ki jih povzročajo neuspešne razrešitve problemov v fazi ohranjanja doseženega v karieri. Proces prekinjenega razvoja v pozni karieri pa je preprosto le prehod iz zaposlenosti v upokojitev, ko posameznik načrtuje, da se bo posvetil tistim interesom in aktivnostim, ki se jim je moral prej odpovedati (Scarpello, Ledvinka: 1988, 534). Schein (Schein et alia: 1978, 20) pa loči pozno kariero (obravnavajo jo pod isto točko kot srednjo kariero) ter samostojno obdobje pojemanja razvoja. Po njegovem mnenju je za pozno kariero značilno, da se posamezniku dodeljujejo predvsem takšna dela, ki ustrezajo njegovi izkušeni ter razičnosti oziroma so bolj družbeno usmerjena ali pa vključujejo tudi usposabljanje drugih. Oseba premaguje krizo srednjih let, se psihološko pripravlja na upokojitev in išče nove možnosti za samorazvoj zunaj službe. V fazo upadanja kariere pa prištevajo naslednje procese: formalno pripravo na upokojitev, obredje ob upokojevanju in nadaljnje vključevanje v organizacijo – na novih osnovah – če je to še možno. Hkrati pa se mora posameznik prilagoditi novi vlogi, ki vsebuje manj odgovornosti, in manj strukturiranemu življenju. To pa pomeni tudi, da z družino in okoljem vzpostavi drugačne odnose.

Japonski model ponovnega zaposlovanja upokojencev oziroma prilagajanja delovnega sistema starejšim zaposlenim (adaptacija delovnih nalog starejšim osebam, usposabljanje, presoja njihovih sposobnosti, pridobivanje podpore v organizaciji: usposabljanje nadrejenih za delo s starejšimi, razvijanje naklonjenosti do starejših pri mladih delavcih ipd., svetovanje in skrb za njihovo zdravje ob morebitnem stresu pri delu /Amaya: 1983, 26–28/) odgovarja skoraj na vsa vprašanja, s katerimi se soočata v pozni karieri oziroma fazi njenega pojemanja tako organizacija kot posameznik (Schein et alia: 1978, 22).

1. Kako pomagati ljudem pri prilagoditvi spremenjeni vlogi, ko njihove kariere prehajajo iz aktivnih v bolj svetovalne vloge?

2. Kako pripraviti ljudi na upokojitev?

3. Kako pristopati k upokojevanju, da ne bi prizadeli predstave zaposlenega o lastni vrednosti, potem ko je že izgubil svojo formalno vlogo v organizaciji?

4. Kako oblikovati takšne nove in ustvarjalne zaposlitve za skrajšan delovni čas, ki bodo izrabljale znanje, izkušnje in modrost upokojencev?

Odgovor na probleme v pozni karieri je oblikovanje vsestranskih planov, ki bodo omogočali celo življenjsko kariero, in to že od takrat, ko se posameznik prvič pridruži delovni sili (Amaya: 1983, 12). Potem bi se lahko izognili tudi takšnim problemom, kot je »izgorevanje« zaposlenih. »Znaki izgorevanja se pojavijo nenadoma in presenetijo tako 'žrtev' kot opazovalca. Ljudje se enostavno ustavijo. Čez noč. Njihova pozitivna stališča postanejo nihilistična. Na pol poln kozarec vode začnejo gledati kot na pol praznega. Njihova dobra volja izgine. Stranke začnejo imenovati špekulanti, nasprotnike butci in sodelavce nesposobneži« (Thorne: 1989, 58). In: »Upadajoča delovna etika, nizka kakovost opravljanja dela, absentizem in fluktuacija so očitni znaki izgorevanja človeških virov na določeni organizacijski ravni (Etzion: 1988, 164).

Opozoriti je treba tudi na probleme zaposlenih v t. i. »emocionalnih« službah (Thornea: loc. cit.), ki morajo biti neprestano ustrežljivi, prijazni, nasmejani, čeprav so njihove stranke žaljive in nesramne. To pa privede do emocionalnega izčrpanja, še posebej, če ne poskrbijo za ponovno 'polnjenje emocionalnih zalog', ki pa je v današnjih razmerah oteženo, vendar ne zaradi slabljenja osebne fizičnega ali psihičnega mehanizma prilagajanja, temveč zaradi spremenjenega okolja – zmanjšuje se število ljudi, ki jim lahko zaupamo in od katerih lahko

pričakujemo pomoč; tudi obseg, v katerem lahko predvidevamo, se pripravljamo in nadziramo spremembe, ki jih prinašata delo in prosti čas, je najmanjši v zgodovini.

Kaj storiti, da se izognemo izgorevanju oziroma njegovim posledicam, saj mnogi ljudje, ki si postavljajo visoke standarde dela, pa potem sprevidijo, da delovnim obremenitvam niso kos, zapustijo organizacijo? Nasvet: »Da bi preprečili izgorevanje, prepričajte svojo organizacijo, da se bolj prilagodi vašim potrebam in profilu in vas naj ne sili izključno le v svoje oblike in usmeritve. Če ste eden izmed vedno bolj številnih emocionalnih delavcev, morate ustvariti in gojiti široko razpreden sistem socialne podpore in najti v njem sprostitev ter nasvete izkušenih ljudi . . . Brez takšne pomoči je le vprašanje časa, kdaj boste zapustili organizacijo« (prav tam: loc. cit.).

Hall je predlagal organizacijam troje sklopov ukrepov za vodenje poznega razvoja v karieri (Feldman, Arnold: 1985, 92–94):

1. dodelitev ustreznega dela (Rotiranje zaposlenih skozi različne oddelke oziroma organizacijske funkcije omogoči, da osvojijo nova znanja;
2. načrtovanje kadrov (Razvoj v karieri lahko spodbudijo tudi kratkoročne ali dolgoročne napovedi o kadrovskih potrebah.);
3. kadrovska politika (Gre za ukrepe svetovanja glede kariere – vključujejo tudi ocenjevalne centre in »delavnice« za individualno načrtovanje kariere, fleksibilen delovni čas, študijski dopust, nenehno izobraževanje, geografsko premestitev, načrtovanje upokojevanja itd.).

Organizacijske kariere

Organizacijske kariere obsegajo tako premestitve kot napredovanja zaposlenih (Scarpello, Ledvinka: 1988, 540–543). Premestitve avtorja poimenujeta s kariernimi potmi, napredovanja pa s kariernimi lestvicami. Ločita: *tradicionalno, grozdnato in mrežasto lestvico*. Tradicionalna karierna lestvica temelji na hierarhiji med specializiranimi deli znotraj funkcijskih oddelkov v organizaciji. Grozdnata karierna lestvica je sicer podobna tradicionalni, vendar pa poti napredovanja temeljijo na delih, ki so sicer hierarhična, vendar vsa spadajo v isto družino del, kar omogoča, da ljudje napredujejo med oddelki z različnimi funkcijami, vendar v okviru iste družine del. Mrežasta lestvica pa je razširjena tradicionalna oziroma grozdnata lestvica. Podlaga je prepričanje, da so nekatere sposobnosti in znanja, ki jih zahtevajo dela znotraj iste družine del, prenosljiva na dela v drugo družino del. Ugotovijo se torej tista znanja in sposobnosti, ki so potrebna za dela iz različnih družin poklicev, ter razvijejo karte možnih premikov in lestvice napredovanj med različnimi skupinami del.

Opisane lestvice napredovanja se lahko uporabijo tako za strokovna kot za managerska dela. Da ne gre zgolj za možnost, temveč za nujnost, dokazuje J. Jerovšek: »Delovna organizacija mora imeti dve liniji napredovanja: vodstveno in strokovno. Po statusu, moči in dohodku mora biti strokovna linija enakovredna vodstveni« (Jerovšek: 1987, 10).

Starosta raziskovanja in teoretičnega pojasnjevanja družbene stratifikacije in mobilnosti, ki je vpeljal še danes uporabljeni pojmovni aparat⁶, a tudi nekaj

⁶ Npr. poklicna stratifikacija, interpoklicna stratifikacija, intrapoklicna stratifikacija, razpon poklicne stratifikacije, gradacija poklicne stratifikacije, horizontalna mobilnost, vertikalna mobilnost, vzpon, nazadovanje . . .

nesprejemljivih tez, ameriški sociolog ruskega rodu P. A. Sorokin (1899–1968) je poleg ekonomske in politične stratifikacije ter mobilnosti analiziral še poklicno (Sorokin: 1964).

Raziskave o socialni stratifikaciji se tradicionalno ukvarjajo z njenimi naslednjimi vidiki:

1. vrsto položajev v socialni strukturi in spremembo v njih skozi čas,
2. vzpenjanjem posameznikov na te položaje,
3. alokacijo nagrad za posamezne položaje.

Študija, ki jo je na podlagi podatkov o 800.000 proizvodnih delavcih, informacijah o plačilni strukturi in formalni organizacijski zgradbi okrog 7000 švedskih podjetij izvedel P. Hedström (Hedström: 1988), poskuša sistematično vključiti organizacije v stratifikacijsko teorijo in raziskovanje tako, da pokaže, kako formalna struktura organizacije vpliva na vsako od stratifikacijskih razsežnosti. Raziskovalec je teorijo plačilne neenakosti v organizacijah zasnoval na dveh zakonitostih:

1. imperativu plačila (v vseh organizacijah imajo tisti na višjih organizacijskih ravneh višje urne zaslužke kot njihovi neposredno podrejeni);

2. imperativu velikosti (Če organizacije rastejo, se njihovim hierarhijam dodajo nove ravni nadrejenosti – večja je njihova vertikalna diferenciacija.).

Omenjeni zakonitosti sta univerzalni, zato je distribucija zaslužkov v podjetjih neposredno odvisna od velikosti organizacije (manjša ko je organizacija, bolj enaki zaslužki so v njej) in oblike organizacijske hierarhije (stopnja neenakosti v zaslužkih narašča, ko se število ravni dela povečuje, še posebej v organizacijah z manjšim številom hierarhičnih ravni, ter pada, ko se povečuje obseg nadzora ali število zaposlenih, ki so podrejeni enemu managerju).

P. Hedström je primerjal tudi strukturalni pristop (izhodišče: plačilni razponi so izraz značilnosti del) z alternativnim pristopom (izhodišče: plačilni razponi so izraz značilnosti posameznikov). Statistična analiza odnosa med intraorganizacijsko porazdelitvijo zaslužkov ter izobrazbe in izkušenj tistih, ki delajo v organizacijah, je pokazala zelo nizko povezanost. Razkrila pa je močno zvezo med strukturalnimi značilnostmi organizacije (obseg nadzora in število hierarhičnih ravni ter intraorganizacijsko porazdelitvijo plač, kar potrjuje pravilnost strukturalnega pristopa.

Švedski raziskovalec je torej ugotovil, da stopnjo plačilne neenakosti v delovnih organizacijah v največji meri določa oblika organizacijskih zgradb. Oblika teh formalnih struktur pa je neposredno odvisna od različnih tehnoloških vidikov proizvodnega procesa. Tako kapitalna intenzivnost kot kompleksnost del pomembno neposredno vplivata na obseg nadzora in s tem posredno tudi na stopnjo plačilne neenakosti v organizacijah. (Bistvena tehnološka razsežnost, ki vpliva na formalno strukturo organizacij, je kompleksnost delovnih nalog. V organizacijah, kjer so dela podrejenih bolj rutinska in manj kompleksna, je delo nadrejenih lažje in zahteva manj časa, kar omogoča širši obseg nadzora). Na premike posameznikov v socialni strukturi je treba gledati kot na proces napredovanja, ki je posledica interakcij med priložnostmi, ki jih daje organizacijska struktura, in osebnimi značilnostmi posameznikov. Možnosti za napredovanje posameznika in njegov položaj so (poleg izpraznjenih mest zaradi fluktuacije ter napredovanj drugih ali pa zaradi na novo odprtih delovnih mest kot posledic potreb dela) odvisne

od formalne strukture organizacij: večji ko je obseg nadzora, manjše so njegove možnosti za napredovanje.

Kot ugotavlja že F. Hedström, so bile stratifikacijske študije osrednja tema sociologov skozi celotno zgodovino stroke, vendar so bile organizacije izložene iz takšnih raziskav kot tudi iz teorije. »Če so stratifikacijske študije delovnih organizacij morda enostranske, pa mobilnostnih študij praktično ni. Pri tem mislimo zlasti na sisteme napredovanja, ki vključujejo raznovrstne kanale in pogoje vertikalne mobilnosti, ter na dejanske premike posameznikov ali celih skupin v socialnih sistemih organizacij, na kariere posameznikov in na približevanje oziroma oddaljevanje posameznih skupin. Take analize intraorganizacijske mobilnosti bi nedvomno pripomogle k razumevanju intergeneracijske mobilnosti, poleg tega pa bi bile pomembne tudi za razumevanje številnih organizacijskih problemov, kot so marginalizacija posameznih socialnih skupin, identifikacija z organizacijo, konflikti, fluktuacija in podobni« (Svetlik: 1988, 6).

LITERATURA:

- Amaya, Tadashi: Human Resource Development in Industry; The Japan Institute of Labour, Tokyo, 1983.
- Bennis, Malcolm, Casson, Jonathan: The Manpower Planning Handbook; McGraw-Hill Book Company (UK) Limited, London, 1984.
- Etzion, Dalia: The Experience of Burnout and Work/Nonwork Success in Male and Female Engineers: A Matched-Pair Comparison; in: Human Resource Management, School of Business Administration of the University of Michigan, Vol. 27, No. 2, Summer 1988, Pp. 163-179.
- Feldman, C. Daniel, Arnold, J. Hugh: Managing Individual and Group Behavior in Organizations; McGraw-Hill Book Company, Singapore, 1985.
- Hedström, Peter: Structures of Inequality: A Study of Stratification within Work Organizations; Swedish Institute for Social Research, Kristianstad, 1988.
- Horizont: Identiteta sposobnosti; v: Media Marketing, Ljubljana, leto IX (3), št. 95, marec 1989, str. 15.
- Horizont: Na lovu za vodstvenimi močmi; v: Media Marketing, Ljubljana, leto IX (5), št. 97, maj 1989, str. 18-19.
- Hornby, A. S., Cowie, A. P., Gimson, A. C.: Oxford Advanced Learners Dictionary of Current English; Oxford, Cankarjeva založba, Ljubljana, 1986.
- Jamšek, Franc, Sonja: Tretji trg in podjetništvo, v: Zbornik gradiv s študijskih dni kadrovskih delavcev Slovenije 89: Kadrovska funkcija in podjetništvo, Zveza društev kadrovskih delavcev Slovenije, Bled, 16.-17. november 1989, str. 60-66.
- Jerovšek, Janez: Rešitev so poslovodni in strokovni kadri; v: Revija za razvoj, Ljubljana, št. 1, 1987, str. 10.
- Leibowitz, B. Zandy, Farren, Caela, Kaye, L. Beverly: Designing Career Development Systems; Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1986.
- Livingston, J. Sterling: Pygmalion in Management; in: Harvard Business Review: Organizational Development: Part III, Boston, pp. 61-69 (Reprinted from HBR, July-August 1969, No. 69407).
- Naisbitt, John, Aburdene, Patricia: Re-inventing the Corporation (Transforming Your Job and Your Company for the New Information Society); Warner Books Edition, A Warner Communications Company, New York, 1986).
- Orpen, Christopher: The Relationship between Perceived Task Attributes nad Job Satisfaction and Performance Among Plateaued and Nonplateaued Managers; in: Human Systems Management, Horth-Holland, Vol. 6, No. 1, 1986, pp. 15-20.
- Peters, Tom: Thriving on Chaos; Haddon Craftsmen, Inc., Scranton, 1987.
- Rus, Veljko: Kriza obrazovanja in zaposljanja; v: Jerovšek, Janez et alia: Kriza, blokade i perspektive; Zagreb, 1986, str. 207-228.
- Scarpello, Gulbinas Vida, Ledvinka, James: Personnel/Human Resource Management (Environments and Functions); PWS-Kent Publishing Company, Boston, 1988.
- Schein, H. Edgar et alia: Career Planning and Development; International Labour Office, Geneva, 1978.
- Schein, H. Edgar: How to Break in the College Graduate; in: Harvard Business Review: Organizational Development: Part II (A Harvard Reprint Series-Reprinted from HBR, November-December 1964, No. 64610), Boston, Pp. 93-101.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika II, I-Na; Državna založba Slovenije, Ljubljana, 1975.
- Sociološki leksikon; Savremena administracija, Beograd, 1982.
- Sorokin, A. Pitrim: Social and Cultural Mobility; The Free Press of Glencoe, Collier Macmillan Limited, London, 1964.

- Struk, Vlado: Morala in etika (Leksikoni Cankarjeve založbe); Cankarjeva založba, Ljubljana, 1986.
- Svetlik, Ivan: Socialni sistem organizacije kot stratifikacijski in mobilnostni prostor (teze); v: Novice, Slovensko sociološko društvo, Ljubljana, št. 14, marec 1989, str. 5-6.
- Thorne, Paul: The Impostor Phenomenon; in: International Management, Europe's Business Magazine, London, Vol. 44, No. 8, September 1989, p. 74.
- Thorne, Paul: Why it is always the big, willing fires that burns out; in: International Management, Europe's Business Magazine, London, Vol. 44, No. 4, April 1989, p. 58.
- Valentinčič, Jože: Osnove andragogike; Dopsna delavska univerza, Ljubljana, 1973.
- Verbinc, France: Slovar tujk; Cankarjeva založba, Ljubljana, 1976.
- Warren, E. Kirby, Ference, P. Thomas, Stoner, A. F. James: Case of the Plateaued Performer; in: Harvard Business Review, Boston, Vol. 53, No. 1, January-February, 1975, Pp. 30-40.
- Werther, B. William, jr., Davis, Keith: Personnel Management and Human Resources; McGraw-Hill Book Company, Singapore, 1986.