

# KONCEPTI RAZVOJA KARIERE

mag. Daniela  
Brečko  
GV Izobraževanje

## *Pregled teorij o načrtovanju kariere - napredek ali status quo?*

Zanimanje za obnašanje posameznika na delovnem mestu je pravzaprav povzročil vzpon industrijske revolucije v 18. stoletju. Iz tega časa namreč izhajajo prve raziskave o človekovih zmožnostih, fizičnih in umskih značilnostih, individualnih razlikah itd., ki so botrovale rojstvu prvih teorij o karieri in kariernem razvoju. Pregled teorij, ki ga podajam, odseva značilnosti dela v določenem časovnem obdobju in se od povsem enostavnih opisov del in sposobnosti posameznikov, ki so potrebne za opravljanje teh del, vse bolj pomika na področje človekove samoaktualizacije, zlasti v novejšem času vse bolj na področje posameznikovih vrednot in uresničevanja podobe o sebi. V ozadju pregleda teorij so več kot očitne vsakokratne spremembe dela. Prav tako v teorijah kariernega razvoja odseva razumevanje in priznavanje osebnostnega razvoja odraslih v določenem času. Tako so prve teorije kariernega razvoja izrazito statične, vse bolj kot se pomikamo v novejšo zgodovino, pa se čuti vpliv andragoške in psihološke stroke, ki je začela odkrivati človeka kot subjekta, ki zori, se uči in osebnostno spreminja vse življenje. Temu primerno so teorije tudi vse bolj razvojne in dinamične.

### STATIČNE TEORIJE KARIERE

#### 1. Trait and Factor Theory

Začetke sistematičnega načrtovanja in razvoja kariere je smiselno iskati v prvih vodičih

za izbiro poklica, ki so jih pripravljali na zavodih/uradih za zaposlovanje. Prav s tega mesta izvira tudi prvi sistematični načrt za vodenje poklicnega razvoja, ki ga je pripravil Frank Parsons leta 1909, potem ko je prevzel vodenje urada za poučevanje imigrantov v Bostonu. V njem je postavil prvi konceptualni okvir, kako pomagati pri poklicnem odločanju in poklicnem razvoju posameznika. Parsons pravi, da je za izbiro poklica in odločitve v zvezi s kariero potrebno upoštevati tri elemente:

- poznavanje sebe, svojih sposobnosti, zmožnosti in interesov na eni strani ter svojih šibkosti in omejitev na drugi strani;
- poznavanje zahtev dela – posameznih vrst dela in posameznih delovnih mest, poznavanje pogojev, ki so potrebni, da dosežemo uspeh pri določeni vrsti dela, prednosti in pomanjkljivosti določenega dela, nadomestila, kompenzacije in priložnosti za razvoj;
- odnos med posameznikom in delovnim mestom, predvsem odnos med posameznikovimi sposobnostmi in zahtevami delovnega mesta.

Iz teh treh dejavnikov se je oblikovala prva teorija načrtovanja kariere, imenovana "trait and factor theory", ki je dolgo časa veljala za prevladujočo teorijo kariernega razvoja (Zunker; 1998, str. 8) in vplivala na vse kasnejše, splošno uporabljene dokumente, kot so opis dela (job description) in zahteve dela (job requirements).

## Merjenje človekovih sposobnosti izvira že z začetka 20. stoletja.

Najpomembnejši prispevek prve teorije o kariernem razvoju je vsekakor samodiagnoza. Pomen diagnosticiranja posameznika je vsa leta naraščal in zdi se, da prav v 21. stoletju dobiva nove dimenzije z uveljavljanjem merjenja posameznikovih sposobnosti in značajskih lastnosti s pomočjo metode

360 stopinj. Prav tako tudi preučevanje pogojev in zahtev posameznih delovnih mest ter medsebojna interakcija s sposobnostmi in delovnimi vrednotami posameznika, ki danes dobiva teoretično obeležje v modelu kompetenc.

Glavni očitek tej teoriji je, da je statična, saj se je usmerila le na ugotavljanje posameznikovih sposobnosti, dosežke, osebno-stno rast in spreminjanje pa je zanemarila.

### 2. Teorija prilagoditve delu

Teorija prilagoditve delu je oblikovala stališče, da delo ni le postopek izvrševanja danih nalog, ampak predstavlja tudi izvor zadovoljstva oz. nezadovoljstva in drugih psiholoških reakcij, saj nujno vključuje tudi odnose med posamezniki. Posameznik naj bi želel ohraniti pozitiven odnos s svojim delovnim okoljem. Med posameznikom in njegovim delovnim okoljem mora priti torej do neke stopnje skladnosti, ki je nujno potrebna za stabilnost dela. Proces doseganja te skladnosti se kaže kot prilagoditev delu.

Najpomembnejši prispevek te teorije, ki se je obdržala vse do danes, je zadovoljstvo pri delu, ki vsekakor močno vpliva na uspešno ali neuspešno prilagoditev delu in s tem tudi na uspešnost oziroma neuspešnost posameznika.

Če smo Parsonsovo faktorsko teorijo prej označili za statično kot za dinamično, potem velja isto tudi za teorijo prilagoditve delu. Res je, da opozori na nov dejavnik pri delu –

medosebno sodelovanje in komunikacija – toda z ničemer ne daje slutiti, da je lahko tudi pozitivna komunikacija vir razvoja posameznika, bogato komunikacijsko okolje pa je vir novih učnih priložnosti ..., zato tudi ne preučuje vplivov okolja na karierni razvoj posameznika.

### 3. Teorija potreb

Maslowova motivacijska teorija je oblikovala tudi teorijo potreb v kariernem razvoju. Njena predstavnica Ann Roe poudarja pomen zgodnjega otroštva in odnosov znotraj družine za kasnejšo izbiro poklica ter iskanje zadovoljstva znotraj poklica. Teorija potreb je nastala kot kombinacija več dejavnikov – zgodnjega medsebojnega odnosa otroci-starši, izkušenj iz okolja in genetskih značilnosti, ki določajo strukturo potreb posameznika. Posameznik se nauči zadovoljevati svoje razvojne potrebe skozi pretežno osebni odnos. Ann Roe je v svoji teoriji postavila hipotezo, da je odločitev za izbiro poklica odvisna predvsem od tega, kako posameznik zadovoljuje svoje potrebe: skozi osebni ali neosebni odnos. Če posameznik svoje potrebe zadovoljuje skozi osebni odnos, si bo najbrž izbral poklice, kjer bo to lahko delal, npr. tiste poklice, kjer je delo zasnovano pretežno na komunikaciji z ljudmi. In nasprotno, če svoje potrebe zadovoljuje na neosebni način, si bo izbral bolj tehnične poklice, kjer ni veliko medsebojnih komunikacij med ljudmi. Prav način zadovoljevanja potreb je po njenem mnenju glavni motiv za vzpostavljanje hierarhij znotraj podjetij; ljudje si želijo napredovati v smeri, ki jim zagotavlja zadovoljevanje potreb na njihov lastni način. Iz tega je Ann Roe izpeljala tudi klasifikacijo poklicev in jih razdelila na dve vrsti; na tiste, ki so osebno-stno orientirani, in na tiste, ki to niso.

Glavni očitek tej teoriji je vsekakor ta, da je iz nje razvidna obravnava poklica kot enkratne-



ga dogodka in ne kot procesa. V zgodnjem otroštvu naj bi se torej oblikovala temeljna življenjska usmeritev bodisi k ljudem ali k stvarjem, odvisno od tega, koliko pozornosti so starši posvečali svojim otrokom. Tako posamezniki, ki so usmerjeni k ljudem, izbirajo pretežno takšne poklice, kjer bodo imeli veliko stika z ljudmi, tisti, ki so usmerjeni k stvarjem, pa poklice, kjer imajo teh stikov manj.

Pozitiven prispevek te teorije je vsekakor v tem, da je opozorila na določena nagnjenja posameznika, na njegove interese in vrednote, kar se je kasneje odražalo v testih za ugotavljanje posameznikovih interesov in vrednot, ki lahko olajšajo njegovo poklicno odločitev. Vsekakor je Ann Roe v svoji teoriji že opozorila na vrednote posameznika in njihov pomen za izbiro poklica. Vrednotam je torej dala pomen le pri izbiri poklica in ker je na poklic gledala kot na enkratno dejanje, tudi ni pripisala večjega pomena vrednotam pri vseživljenjskem oblikovanju kariernega razvoja.

Teorijo potreb bi lahko uvrstili tudi med statične teorije kariernega razvoja. Če bi svojo teorijo dosledno gradila po vzoru Maslowove

hierarhije potreb, bi bila lahko piramidalna organizacija potreb tudi glavno gibalno kariernega razvoja. Ko bi posameznik v poklicu zadovoljil potrebe nižjega reda, bi se pojavila želja po kariernem razvoju. Najvišja potreba pri Maslowu je potreba po samoaktualizaciji. Posameznik, ki teži k samoaktualizaciji, bi potemtakem načrtoval svojo kariero tako, da bi težil k takšnemu poklicu in delu, pri katerem bi lahko pokazal vse svoje sposobnosti in zmožnosti in ki bi bilo skladno z njegovim vrednostnim sistemom, kjer bi se torej lahko samoaktualiziral.

## RAZVOJNE TEORIJE

Na sredini 20. stoletja, leta 1950, se začnejo razvijati razvojne teorije o karieri, ki izhajajo iz temeljne predpostavke, da je karierni razvoj posameznika kontinuiran in vseživljenjski proces.

### 4. Teorija zaposlitvenih zmožnosti

Teorijo zaposlitvenih zmožnosti je razvil Ginzberg s sodelavci pri preučevanju zaposlitvenih možnosti ljudi, ki so iskali delo.

Pri svojih raziskavah je ugotavljal, da posameznik, preden se odloči za poklic in ga tudi najde, prehodi tri obdobja:

- domišljijско, ki se sklada s starostnim obdobjem otroštva do približno 11. leta starosti, kjer pri otroku prevladuje predvsem igra, ob izteku tega obdobja pa se igra počasi usmerja k delu;
- poskusno, ki predstavlja obdobje zgodnjega odraščanja od 11. do 17. leta starosti. V tem obdobju mladostnik intenzivno odkriva svoje interese, sposobnosti, oblikujejo se prve delovne navade, nastajajo prve zaresne vrednote in stališča;
- dejansko, ki obsega obdobje odraščanja od 17. leta pa do dejanske zaposlitve, kjer poteka obdobje integracije sposobnosti, možnosti in interesov, nadaljnjega razvoja vrednot, natančnejše opredelitve poklicnih izbir ter ožanje interesov in uvid v svoj zaposlitveni vzorec.

Teorija zaposlitvenih zmožnosti je že dinamičnejša in se osredotoča pravzaprav na razvoj kariere pred dejansko izbiro poklica, ki pa ga obravnava razvojno in po posamezni etapah. Ginzbergova teorija je živa še danes predvsem na področju svetovanja za izbiro poklica, torej v šolah in na zavodih za zaposlovanje. Prav tako se posredno dotika tudi vrednot kot enega izmed možnih meril in atributov, ki vplivajo na poklicno izbiro posameznika in na njegov karierni razvoj. Teorija zaposlitvenih zmožnosti je tudi prva, ki nakazuje povezavo med posameznikovimi vrednotami in uspešnostjo oziroma neuspešnostjo kariere poti.

Kot smo že omenili, pa se opredeljuje zgolj do prve poklicne odločitve in razvojno obravnava predvsem predkarierni razvoj ter preučuje vplive, ki vodijo do prve odločitve

za izbiro poklica. Očitamo ji lahko predvsem, da ni posebej izpostavila vplivov učenja in izobraževanja na razvoj zavedanja o poklicni odločitvi.

### 5. Teorija kariernega razvoja kot uresničevanje koncepta o sebi

Na prelomu 20. stoletja je nastalo več teorij kariernega razvoja, med njimi tudi teorija kariernega razvoja kot uresničevanje koncepta o sebi. Razvil jo je Donald Super, ki je poklicne odločitve obravnaval kot nenehen proces usklajevanja posameznika in njegovega koncepta o sebi z zahtevami dela, pri čemer je predpostavil, da vsak človek spontano in povsem naravno teži k rasti. Ločil je pet obdobji kariernega razvoja:

- Obdobje rasti, ki traja od rojstva od 14. leta. V tem obdobju se razvijajo stališča, prve sposobnosti, oblikujejo se interesi in potrebe pri uresničevanju koncepta o sebi, močan vpliv imajo pomembni drugi – ključne osebe, s katerimi se posameznik v tem obdobju identificira.
- Raziskovalno obdobje, ki traja od 15. do 24. leta in bi ga lahko označili kot obdobje težavnosti, saj se posameznik težko odloči; nenehno preizkuša ideale o sebi v okolju in pri tem zadrži tiste vidike podobe o sebi, ki mu prinašajo zadovoljstvo. Mladostnik preizkuša različne vloge odraslih in s tem preizkuša tudi poklicna nagnjenja. Obdobje se konča s prvo redno zaposlitvijo.
- Obdobje uveljavljanja, ki traja od 25. do 44. leta in je zanj značilno, da se posameznik skuša uveljaviti na določenem delovnem mestu. Teži k stabilnosti. Išče si torej primerno delo, v katerem bo lahko tudi napredoval. To je tudi obdobje menjavanja poklicev.
- Vzdrževalno obdobje, ki traja od 45. do 65. leta in v katerem posameznik teži k temu, da zadrži mesto, ki si ga je priboril v svetu dela. Zelo malo posameznikov v tem

*Razvoj kariere se začne že mnogo pred dejansko izbiro poklica.*

obdobju išče nove zaposlitve.

- Obdobje upadanja, ki je čas po 65. letu starosti in predstavlja upokojitveno obdobje. V vlogi upokojencev se veliko bolje znajdejo tisti, ki so ob delu razvijali še prostočasne aktivnosti.

Super je opozoril tudi na to, da pri razvoju kariere posameznika v interakciji nastopata družbeno okolje (ekonomski viri, šola, skupnost, družina ...) in biološke ter psihološke karakteristike človeka. Koncept o sebi po njegovem določajo tako osebne kot družbene silnice, ki določajo tudi posameznikovo vlogo v družbi.

Super je prvi v teorijo kariernega razvoja vključil tudi upokojitveno obdobje in s tega stališča je njegova razvojna teorija tudi prva opozorila na problematiko starejših odraslih, upokojitvenega šoka ter njihovega aktivnega odzivanja na svet tudi po tem, ko so izstopili iz sistema rednega dela.

Iz Superjeve teorije gre izpostaviti predvsem model interaktivnega učenja, ki povezuje ljudi, dejstva, objekte in ideje. Glavno sporočilo Superjeve teorije bi bilo – pa čeprav ga sam ni nikoli zapisal –, da so za karierni razvoj velikega pomena učenje in tehnike učenja, s katerimi povezujemo informacije iz okolja v višjo in integrirano novo celoto.

## 6. Levinsonova teorija

Levinson je svojo teorijo zgradil na podlagi kronološke starosti. V kariernem razvoju odraslih tako loči štiri starostna obdobja: zgodnje, srednje in pozno ter prehodna obdobja, ki zaznamujejo prehode med glavnimi obdobji. V osnovnih obdobjih je naloga posameznika utrditev in izboljšanje življenja

znotraj tega obdobja, v prehodnih obdobjih pa ljudje znova ocenjujejo svoj položaj in raziskujejo možnosti za spremembe pri sebi in v okolju.

*Levinson uvede krize kot prelomne točke nadaljnjega razvoja.*

Kronološko sosledje Levinsonove teorije kariernega razvoja poteka po naslednji shemi:

- Zgodnja odrasla prehodna doba (od 17. do 22. leta) tvori most med otroštvom in odraslostjo.
- Vstop v svet odraslosti (od 22. do 28. leta starosti) je čas, ko si posameznik poišče prvo službo in vzpostavlja prvi model poklicnega življenja.
- ZGODNJE OBDOBJE KARIERNEGA RAZVOJA: posameznik utrjuje svoj položaj.
- Prehodna doba sredi tridesetih (od 28. do 33. leta) je v večini primerov povezana z razmišljanjem o dosedanjih dosežkih in je zato priložnost za ocenitev in spremembo začetnega kariernega modela.
- Faza ustalitve (od 33. do 40. leta) predstavlja obdobje, v katerem naj bi bile mladostne sanje izpolnjene.
- Prehodna faza v sredini življenja (od 40. do 45. leta) je faza, ki zaključuje zgodnje obdobje kariernega razvoja in pričenja srednje obdobje.
- Vstop v srednje karierno obdobje (od 45. do 50. leta), kjer se postavljajo novi temelji.
- SREDNJE OBDOBJE KARIERNEGA RAZVOJA; posameznik želi utrditi te nove temelje in novo nastali položaj.
- Prehodna doba v petdesetih letih (od 50. do 55. leta) je znova obdobje, ki ponuja veliko možnosti za spremembe in celo izboljšanje položaja oziroma izboljšanje prej postavljenih temeljev.
- Vrhunec srednje odrasle dobe (od 55. do

60. leta) je okvir, ki zaključuje obdobje srednje odrasle dobe.

- Pozna odrasla prehodna doba predstavlja prehod v zadnje, pozno obdobje kariernega razvoja, ki je večinoma povezano z iskanjem in postavljanjem temeljev za življenje v upokojitvenem obdobju.
- **POZNO KARIERNO OBDOBJE**; utrjevanje postavljenih temeljev v predhodnem obdobju.

Na prvi pogled se zdi, da je Levinson svojo teorijo kariernega razvoja gradil na Eriksonovi teoriji stopenjskega razvoja osebnosti, ki prav tako predvidi razvoj posameznika skozi posamezne stopnje,

kjer imajo velik pomen prav krize in življenjske prelomnice, saj je prehod v naslednje obdobje povezan z uspešnim oziroma neuspešnim razreševanjem krize v predhodnem obdobju.

*Osebnostno zorenje in karierni razvoj gresta z roko v roki.*

Največja vrednost Levinsonove teorije je zagotovo prav v tem, da je opozoril na prehodna in kritična obdobja tudi v poklicnem življenju, torej pri načrtovanju kariernega razvoja, kar je še posebej dobrodošla ugotovitev tako za posameznike kot tudi za organizacije, ki sistematično skrbijo za karierni razvoj svojih zaposlenih. Po njegovi teoriji lahko namreč posameznik doživi vrhunec svoje kariere med 50. in 60. letom starosti, kar je zagotovo dobrodošlo spoznanje za kadrovske strokovnjake v organizaciji. Nič ali pa zelo malo pove o tem, da je stopenjski razvoj kariere povezan s posameznikovim osebnostnim zorenjem in njegovimi izkušnjami, vendar pa posameznika obravnava kot dinamično in razvojno bitje, ki se razvija vse svoje življenje. Očitati mu gre predvsem to, da pri svojem modelu zanemari osebnostne razlike med posamezniki.

## 7. Teorija življenjskih dogodkov

Beatrice Neugarten je v svoji teoriji življenjskih dogodkov opozorila na individualne razlike med odraslimi in potemtakem tudi na razlike Levinsonovih faz kariernega razvoja. Ugotavlja, da nam kronološka starost dokaj malo ali pa nič ne pove o dejanski socialni zrelosti posameznika. Nekdo lahko doseže stopnjo socialne zrelosti pri 30-ih letih, nekdo pri 60-ih, tretji nikoli ... Njena ključna ugotovitev torej je, da se ljudje v različnih fazah razvijajo različno, na smer in hitrost njihovega razvoja pa vplivajo ključni življenjski dogodki, pri čemer ločuje pričakovane, torej normativne življenjske dogodke, in nepričakovane, nenormativne življenjske dogodke. Bistveno spoznanje, ki izhaja iz njene teorije, je, da obstajajo velike razlike med ljudmi, ki so posledica različnih vrst časa, zgodovinskega, družbenega in osebnega, s čimer je zavrgla tezo, da je mogoče karierni razvoj deliti na kronološka obdobja. Starost nam kaj malo pove, pravi mejniki in prelomnice v kariernem razvoju odraslih so lahko le življenjski dogodki.

Tej teoriji bi bilo vsekakor očitati, da se ne izreče ali pa zelo skromno glede vrednot

Prispevek teorije življenjskih dogodkov je predvsem v tem, da se ljudje zelo različno razvijamo in zorimo ter potemtakem zelo različno pristopamo k razvoju karierni poti. Tudi Neugartnova je črpala temelje za svojo teorijo v Eriksonovi razvojni teoriji osebnosti, s tem da je upoštevala tudi dejstva, da je razvoj odvisen od reševanja posameznih kriz. Če posameznik krize ne reši uspešno, ne napreduje; to je Levinson zanemaril. Krize je povezala z življenjskimi dogodki, pri čemer je prva dodala tudi nepredvidljive dogodke, ki se vsakemu izmed nas zgodijo in pomembno oblikujejo našo življenjsko in karierno pot.

posameznika, kar menim, da v teoriji življenjskih dogodkov ne bi smelo manjkati, saj je odziv na posamezni življenjski dogodek prav tako lahko različen in povezan predvsem z vrednotami in stališči posameznika. Torej, četudi dva posameznika doživita isti ključni dogodek, bo enega ta dogodek usmeril lahko popolnoma drugam kot drugega, odvisno od tega, kako sta dogodek doživela in si ga razložila. To je vsekakor povezano z vrednostnim sistemom in samopodobo ter samokonceptom posameznika.

### 8. Teorija spolnih razlik

C. Giligan je prva opozorila na razlike v percepciji kariernega razvoja moških in žensk, ki izhajajo predvsem iz psihosocialnega razvoja in drugačnih socialnih vlog. Opozarja na to, da ženske srečujejo drugačne izzive pri razvijanju kariere kot moški in da pravzaprav razvijajo več karier – poklicno in družinsko –, zato bi jih zaradi te posebnosti morali obravnavati drugače in za njih razviti samostojen sistem poklicnega in kariernega razvoja.

Glavni prispevek te teorije je predvsem v tem, da je opozorila na vzporedne kariere, ki jih lahko sicer imajo tudi moški, toda v času, ko je ta teorija nastajala, je bilo družbeno pričakovano, da za družino in otroke s socialnega stališča pretežno skrbi ženska, moški pa jo materialno podpira.

## TEORIJE UČENJA

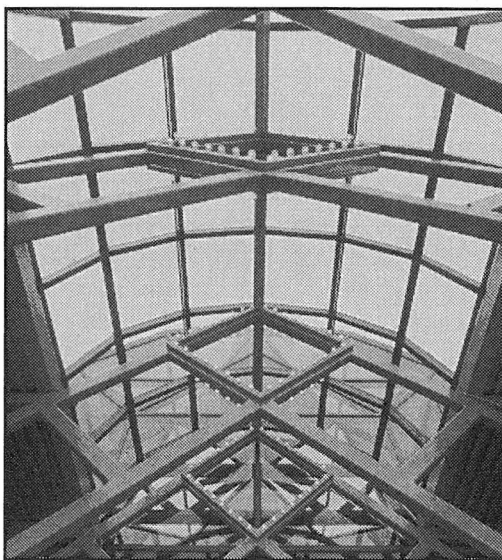
Posameznik se mora dandanes nenehno učiti in upravljati spremembe ter se prilagajati novim zahtevam in potrebam delovnega mesta in družbe kot celote. Učenje se tako kaže kot osrednja aktivnost načrtovanja kariere. Prav na tem temelju so zgrajene teorije učenja, ki predvidevajo, da je karierni razvoj odvisen predvsem od posameznikovega učenja.

### 9. Teorija socialnega učenja

Teorija socialnega učenja in kariernega razvoja, ki jo je razvil Krumboltz, je pravzaprav poskus poenostavitve procesa kariernega izbora, temelječega predvsem na življenjskih dogodkih, ki vplivajo na odločitve v zvezi s kariero. Pomembni so zlasti štirje faktorji:

- Genske predispozicije in posebni darovi, ki dajejo posamezniku možnosti in mu postavljajo meje kariernih priložnosti.
- Vplivi okolja in posebnih življenjskih dogodkov, na katere posameznik nima vpliva, le-ti pa vplivajo na razvoj njegovih sposobnosti, na njegovo aktivnost in motivacijo ter na pričakovanja v zvezi s kariero.
- Učne izkušnje, ki jih posameznik pridobi bodisi z neposrednim učenjem ali zgolj z opazovanjem drugih.
- Set sposobnosti, kot so pridobljene delovne navade, sposobnosti reševanja konfliktov, čustveno odzivanje na situacije ...

Krumboltz zastopa stališče, da se vsak posameznik različno uči iz izkušenj v življenju in prav to dejstvo botruje pestrosti



različnih kariernih odločitev. Posebej poudarja socialno učenje in ne učenje v šolskih klopeh, s čimer izpostavi pomen okolja. Opozarja, da se posamezniki včasih ne odločijo za prave karierne odločitve – ne zaradi pomanjkanja sposobnosti, ampak zaradi nerealnih pričakovanj in napačnih prepričanj. Po drugi strani pa opozarja tudi na nezmožnost posameznika, da bi realno ocenil svoj potencial.

Krumboltz (1996) je s svojo teorijo socialnega učenja opozoril na nekaj neizpodbitnih dejstev; pri načrtovanju kariere si morajo ljudje prizadevati, da nadgradijo in razširijo svoje sposobnosti in interese. Nemogoče je graditi kariero zgolj na obstoječih karakteristikah človeka. Prav tako poudarja, da se morajo ljudje pripraviti na spreminjajoče se zahteve dela, ne pa se truditi, da bi delo ostalo enako in nespremenjeno.

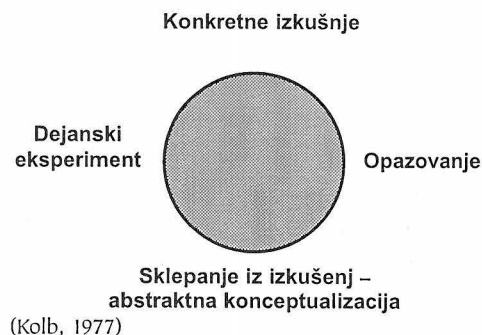
V njegovi teoriji pa vendarle pogrešamo glavni motiv za karierni razvoj in odločitve glede smeri kariere. Sicer pravi, da na zaposlitveno izbiro vplivajo predvsem izkušnje, ki si jih je posameznik pridobil v življenju, toda sliši se kar preveč preprosto, da bi izkušnje botrovale vsaki karierni odločitvi. Zagotovo so izkušnje pomembne,

Krumboltz je ustvarjal svojo teorijo socialnega učenja ravno v trenutku, ko je svet in s tem tudi področje poklicnega dela zajel val sprememb, ki je povzročil veliko negotovost in posameznike silil v nenehno učenje in nenehno vzpostavljanje ravnovesja med seboj in novimi potrebami socialnega in delovnega okolja. Glavni in neizpodbitni prispevek njegove teorije je predvsem v tem, da je za kakršenkoli razvoj kariere ali zgolj le za ohranitev delovnega mesta nujno potrebno nenehno prilagajanje novim zahtevam dela in je človek na ta način "obsojen" na nenehno učenje.

toda ljudje z zelo različnimi izkušnjami so zgradili zelo podobne kariere, zato je to ne more biti zadosten odgovor na vprašanje, kaj vpliva na karierne odločitve.

## 10. Kolbova teorija učnih stilov

Kolb je imel učenje za osrednjo človekovo aktivnost, ki se odvija v štirih stopnjah. Vsaka konkretna izkušnja vodi v opazovanje in presojanje modelov, kar vodi k ustvarjanju novega koncepta, kako praktično delovati; po dejanski izvedbi pridemo do novih konkretnih izkušenj, učni krog pa se nato spet ponovi.



Vsakdo v življenju zaradi različnih izkušenj, socializacije in dednih preddispozicij razvije enega od stilov učenja: (a) konvergentni stil učenja, v katerem prevladujeta abstraktna konceptualizacija in aktivno eksperimentiranje; (b) divergentni stil učenja, kjer prevladuje konkretno opazovanje; (c) asimilativni učni stil, kjer prevladujeta abstraktna konceptualizacija in reflektivno opazovanje; ter (č) akomodacijski učni stil, kjer prevladujejo konkretne izkušnje in aktivni eksperiment.

Tako kot imajo nekateri posamezniki najraje en sam učni stil, so tudi delovna mesta izrazito prilagojena enemu stilu. Kadar človeku ponudimo dejavnost v obliki, ki jo najbolj sprejema, se največ nauči in je najuspešnejši. Če pa se mora ukvarjati z dejavnostjo, ki mu



sploh ne ustreza, ima precej manj možnosti, da se bo veliko naučil in bo uspešen. Po Kolbu je torej prevladujoč učni stil tisti dejavnik, ki odloča o kariernem razvoju in s kariero povezanih odločitvah.

Prispevek Kolbove teorije učnih stilov na karierni razvoj je vsekakor velik, saj je Kolb izdelal prvo tipologijo in ljudi deli na praktike, mislece, teoretike in aktiviste, od katerih se vsak glede na svoj prevladujoči način mišljenja in učenja odloča za tisto smer kariere, ki mu dovoljuje njegov način mišljenja oziroma kjer je posamezen način potreben za učinkovito opravljanje določenega dela. Na podlagi Kolbovih učnih stilov lahko dejavnost in učenje prilagodimo človeku, kar organizacije danes tudi počnejo.

Toda zdi se, da danes ta teorija kariernega razvoja sama zase ne zdrži več. Delo postaja vse zahtevnejše in zahteva predvsem timski pristop, kjer so še posebej zaželeni razlike, torej tudi razlike med posamezniki, njihovimi učnimi stili in načini razmišljanja. Le v tako kompleksnem okolju lahko namreč še pridejo do enkratnih in inovativnih rešitev. Morda se posameznik resda odloča za smer kariere glede na svoj prevladujoč učni stil, toda možnosti za učenje na različne načine še nikoli niso bile tako bogate kot prav v informacijski dobi. Znanje je možno dobiti na katerikoli način in tudi delo je možno opraviti na več različnih načinov. Le malo organizacij še namreč predpisuje vzorce za opravljanje dela. Cilj je le, da je delo narejeno in posameznik lahko pokaže rezultate, kako je do njih prišel, pa ni več pomembno. Tako se zdi, da so prav spremenjene razmere na področju dela ovrgle Kolbovo teorijo učnih stilov kot edinega merila za karierni izbor in načrtovanje. Prav tako nam Kolbova teorija učnih stilov ne odgovori na vprašanje, kako si posameznik gradi kariero, ampak skuša odgovoriti, za katere vrste poklicev se odloča.

## TIPOLOŠKE TEORIJE

Teorije, v katerih se izbor kariere in odločitve v zvezi z njo kažejo kot "podaljšanje" posameznikove osebnosti, skušajo posameznika najprej prepoznati po njegovih osebnostnih lastnostih, vrednostnem sistemu, ga uvrstiti v določen tip osebnosti in nadalje raziskujejo, kaj botruje kariernim odločitvam pri različnih tipih osebnosti.

### 11. Teorija Johna Hollanda

John Holland pri svoji teoriji izhaja iz domneve, da določena smer kariere posameznika privlači zaradi njegovih osebnostnih lastnosti. Vsak tip osebnosti ima sebi lastno percepcijo glede zaposlitve in to je tudi glavna determinanta pri izbiri zaposlitve. Hollandovo temeljno izhodišče je, da si posameznik izbere takšno karierno usmeritev, ki zadovoljuje njegovo osebno usmeritev. Predpostavil je namreč, da se lahko večina ljudi v naši kulturi razvrsti vzdolž šestih osebnostnih tipov: realističnega, raziskovalnega, umetniškega, socialnega, podjetniškega in konvencionalnega. Osebnostni tipi so razvrščeni glede na različna nagnjenja, interese, sposobnosti, vrednote in stališča.

*Delo je pravzaprav nenehno učenje.*

Ljudje v življenju iščejo takšna delovna in druga okolja, kjer lahko pride do izraza njihova osebnost, kjer lahko izrazijo svoje sposobnosti in interese, iščejo delo, ki je skladno z njihovim vrednostnim sistemom, in na tej podlagi prevzamejo določene poklicne vloge. Posameznikovo vedenje na delovnem mestu je torej določeno skozi interakcijo med njegovo osebnostjo ter značilnostmi njegovega delovnega okolja, ki je tudi glavni vir vseh odločitev v zvezi s kariero.

*Zadovoljstvo v poklicu je odvisno od stopnje skladnosti med osebnostjo in področjem dela.*

Prav od kakovosti te interakcije je odvisen karierni razvoj vsakega posameznika. Ra-

zličnim tipom osebnosti je pripisal ustrezna poklicna področja in izdelal matriko poklicno osebnostnih tipov, kjer je vsakemu tipu osebnosti določil prevladujoče delovno okolje in vrsto dela.

Holland v svoji tipološki teoriji izhaja iz predpostavke, da posameznikovi poklicni interesi izhajajo iz njegove osebnosti in zato posameznik izbira delovna področja, ki so v skladu z njegovo osebno usmeritvijo, karakternimi značilnostmi in vrednotami. Od stopnje skladnosti med osebnostnim tipom in

poklicnim področjem je odvisna tudi stopnja zadovoljstva s poklicem. Prav zato so Hollandovo tipološko teorijo uporabljali pri poklicnem usmerjanju.

Iz Hollandove teorije lahko povzamemo, da je uspešnost kariere prej vezal na osebnostne značilnosti kot na raven intelektualnega kapitala oz. inteligenčni kvocient. V svojih razmišljanjih se je postavil na stališče, da je socialno okolje primaren vir oblikovanja posameznika, ki vpliva na njegovo osebno usmerjenost ter kasnejši izbor kariere. Zelo je poudaril tudi razvoj osebnosti, ni pa ga povezal s kariernim razvojem. Njegova teorija podpira uporabo psihodiagnostičnih testov in zgodnjega odkrivanja interesov glede poklicne izbire, manj pa dopušča možnost ka-

Tabela:

Osebnostne značilnosti	Tip osebnosti	Prevladujoče delovno okolje
Ceni konkretne naloge, je odkrit, materialističen, nefleksibilen, zelo mehanično spreten, manjka mu komunikacijskih in socialnih spretnosti.	<b>Realistični</b>	Tehnični poklici
Usmerjen na naloge, neodvisen, analitično razmišlja, nekomunikativen, vodenje prepušča drugim, zanima se za znanstvene vede.	<b>Raziskovalni</b>	Znanstveno-raziskovalni poklici, kot so kemik, laboratorijski tehnik, matematik, računalniški inženir ...
Samouresničevanje dosega skozi umetniško izražanje, je sanjaški, introvertiran, neodvisen, ima močne estetske vrednote.	<b>Umetniški</b>	Umetniški poklici, urednik, kritik, pedagog ...
Rad je v družbi, zelo spreten v komunikacijah, ekstrovertiran, usmerjen k skupinskemu vedenju, rad pomaga drugim.	<b>Socialen</b>	Učiteljski poklici, socialni delavci, zdravnik, medicinski tehnik ...
Zelo ambiciozen, dominanten, rad ima tveganja, verbalno spreten, z voditeljskimi sposobnostmi.	<b>Podjetniški</b>	Voditeljski poklici, vodja prodaje, menedžer, samostojni podjetnik ...
Konzervativen, rad rešuje strukturne naloge s številnimi podatki, družaben, vljuden, zadržan.	<b>Konvencionalen</b>	Poklici, povezani z nadzorom; kontrolorji, bančniki, knjigovodje, tajniki ...

snejših "popravkov", torej možnosti, da človek popolnoma spremeni življenjsko usmeritev in s tem tudi smer in vrsto kariere. Manjka tudi dvosmernost procesa, kot že pri mnogih prej opisanih teorijah. Posameznik se torej na temelju osebnostnih značilnosti in socialnega okolja odloča za izbiro poklica. Tudi poklicno okolje predstavlja enega izmed socialnih okolij, ki imajo prav tako povratni vpliv na posameznika in oblikujejo karierne odločitve. Posameznik ni nikoli le objekt poklicnega okolja, temveč tudi subjekt, ki vnaša vplive nazaj v svoje delovno okolje, ti pa posledično vplivajo na spremembe delovnega okolja in njega samega.

## 12. Teorija kariernih sider

Dvosmernost procesa je v svoji teoriji kariernih sider zajel E. G. Shein, ki je v mnogočem dopolnil Hollandovo teorijo osebnostnih tipov. Na razvoj kariere je gledal kot na dvosmeren proces, v katerem organizacija socializira posameznika in hkrati posameznik spreminja organizacijo s tem, ko vanjo vnaša spremembe. Povratni vpliv ima različne smeri intenzitete. V zgodnjem kariernem obdobju ima organizacija večji vpliv na posameznika, z leti pa vse bolj raste vpliv posameznika na organizacijo (Shein, 1978). Delovno mesto si Shein predstavlja kot tridimenzionalni prostor, znotraj katerega posamezniki delajo karierne premike: hierarhične, ki predstavljajo napredovanje, horizontalne ali funkcionalne, kjer gre za pridobitev višje strokovnosti oz. ekspertize, ter premike, ki se odražajo v večji pripadnosti in lojalnosti organizaciji. Sheinova teorija kariernega razvoja prva dvosmerno povezuje posameznikove potrebe s potrebami organizacije in tako nevede vnaša v teorijo o kariernem razvoju tržni način razmišljanja. Učinkovitost posameznika je s stališča organizacije prav tako kot tudi s stališča posameznika odvisna od zadovoljitve medse-

bojnih potreb oziroma od primernosti ali neprimernosti menjalnega odnosa med organizacijo in posameznikom.

Potrebe pri posamezniku izvirajo iz njegovih vrednot, sposobnosti in posebnih talentov, ki se kažejo kot karierna sidra, nekakšna osebna usmerjenost, ki se ji posameznik ne bi odpovedal v še tako težkih okoliščinah. V njegovi teoriji prvič tudi zasledimo nekakšen proces ozaveščanja o lastnih kariernih potrebah. Karierno sidro je namreč kot posameznikova podoba o sebi, njegov lasten pogled na to, kaj hoče in v čem je dober. Skozi zadovoljevanje določene kariernega sidra posameznik uresničuje svojo samopodobo. Prvi pa tudi opozori na to, da si ljudje želijo osmisliti svoje življenje tudi na delovnem mestu, ne le v zasebnem življenju, iščejo torej smisel, ki zagotovo izhaja iz njihovih tako zavednih kot nezavednih potreb, pretežno pa temelji na vrednostnem sistemu posameznika.

Na podlagi 12-letne longitudinalne raziskave, ki jo je Shein s sodelavci izvedel na Sloan School of Management, je identificiral osem različnih kariernih usmeritev ali sider, ki se razvijejo pri posamezniku v prvih letih poklicnih izkušenj in ostajajo relativno trdna značilnost človekove osebnosti, hkrati pa določajo tudi vrsto dela, ki ga bo posameznik opravljal najbolje oziroma bo lahko ob njem izrabil vse svoje potenciale. Ta karierna sidra so:

- tehnično-funkcionalno sidro – posameznik je predan zlasti strokovnemu delu,
- menedžersko sidro – posameznik ima izrazita nagnjena do vodenja,
- sidro samostojnosti in neodvisnosti – posameznik želi biti pri delu povsem samostojen in neodvisen,
- sidro varnosti in stabilnosti – posamezniku je v ospredju predvsem to, da si zagotovi

*Razvoj kariere je dvosmeren proces med posameznikom in organizacijo.*

varnost zaposlitve,

- sidro podjetniške ustvarjalnosti – posamezniku je nenehen izziv iskanje novih priložnosti,
- sidro predanosti – posameznik je znotraj posameznega poklica predan določeni vrednoti,
- sidro izziva – posameznik pri delu išče vedno večje izzive,
- sidro življenjskega stila – posameznik želi uravnovesiti delovno in družinsko življenje.

Karierna sidra ponazarjajo individualne razlike med ljudmi in so preizkušen instrument za razvijanje ter usmerjanje karier zaposlenih in izvrsten temelj za oblikovanje psihološke pogodbe med organizacijo in posameznikom. Oblikujejo se v prvih desetih letih delovnih izkušenj, saj prej posameznik ne pozna realnosti posameznih delovnih vlog in mest. Če se recimo zdi samo po sebi umevno, da si želi postati menedžer, šele ko to zares postane ali pri tem opazuje druge, vidi, kaj mora za to žrtvovati, čemu se mora odpovedati, npr. tudi osebnim vrednotam, in šele takrat si lahko

Sheinova teorija kariernega razvoja si zasluži posebno pozornost, ne le glede posebnega poudarka vrednostnemu sistemu posameznika in dvosmerni izmenjavi potreb ter pričakovanj med organizacijo in posameznikom. Prvi je tudi javno zapisal, ko je razmišljal o razvoju kariere, da ne poznamo le vertikalnega grajenja karier, ampak tudi horizontalno in premike proti centru, kar tvori celoten sistem tako imenovane interne kariere, torej kariere v določenem podjetju. Vsakdo ima namreč potrebo po rasti in s tem tudi po grajenju kariere; s tridimenzionalnim modelom je ponudil organizacijam razmišljanje, kaj lahko naredijo, da obdržijo posameznika in ga spodbujajo k nadaljnji rasti.

odgovori, če si to zares želi.

Več kot toliko vodilnih mest ni, prav tako nimajo vsi sposobnosti vodenja in zato je še posebej pomembno, da smo s Sheinom dobili nov model usmerjanja kariere posameznikov v organizacijah. Hkrati pa tudi sam posameznik ob prebiranju Sheinove teorije pridobi vpogled v temeljne procese načrtovanja kariere; predvsem ga opozori, da mora najprej dobro spoznati svoje sposobnosti in svoj vrednostni sistem, nakar nastopi faza usklajevanja med njim in potrebami organizacije. Pri vsaki karierni odločitvi gre pravzaprav za pogajanja in nekakšno psihološko zavezo, da bosta obe strani izpolnjevali dane obljube v prid tako organizacijski kot tudi posameznikovi rasti. Karierni razvoj je predvidel kot vseživljenjski proces; zagovarja namreč stališče, da se trdno karierno sidro, ki se zanimivo glede na rezultate raziskave ne spreminja v času življenja, oblikuje šele v 10 letih službovanja, nakar se posameznik odloča le še za tiste karierne izbore, ki mu omogočajo uresničevanje njegovega kariernega sidra in s tem svoje samopodobe. Na eni strani je s tem organizacije opozoril, naj vendar ne delegirajo vodstvenih delovnih mest posameznikom s premalo leti delovne dobe, saj nimajo nobenega jamstva, da bodo, bleščečim šolskim ocenam navkljub, v tej vlogi tudi uspešni. Po drugi strani pa je organizacije postavil pred popolnoma nov izziv. Če namreč želijo biti uspešne, morajo svoje zaposlene poznati, jih spremljati in jim omogočiti takšno delovno mesto, kjer bodo lahko uresničevali podobo o sebi. To pravzaprav pomeni, da posamezniki sami oblikujejo delovna mesta in s tem tudi izdelke in storitve, ki jih organizacija nudi na trgu. S tem je organizacije postavil tudi pred zelo odgovorno nalogo, namreč prepoznati posameznika, njegov vrednostni sistem, njegove nezavedne želje in potrebe – kar je vsekakor delo strokovnjaka, psihologov, sociologov, andragogov ..., ki jih morajo organi-

zacije za uspešno načrtovanje kariernega razvoja svojih zaposlenih nedvomno imeti.

## DELO SE SPREMINJA, TEORIJE O KARIERNEM RAZVOJU TUDI

Po letu 1990 smo bili priča pospešenim spremembam pri delu. Informacijska revolucija je spremenila delo do neslutnih razsežnosti. Kar je bilo še včeraj videti nemogoče, je danes postalo nujno potrebno. Par fizičnih rok je zamenjal človeški um. Lahko bi dejali, da danes podjetja ne zaposlujejo več delavcev, ampak zgolj najemajo njihovo znanje, zato se vse bolj trudijo razviti mehanizme, kako iz delavcev njihovo znanje izvabiti v čim večji meri. Tako ni naključje, da so se po letu 1990 oblikovali nekateri novejši pogledi na karierni razvoj, ki pa po mojem mnenju opozarjajo na delne elemente kariernega razvoja; celostno, kot je karierni razvoj zajel Shein, pa vse do danes še nihče ni uspel nadgraditi njegove teorije.

### 13. Karierna teorija spoznavno-informacijskega postopka

Teorijo so leta 1991 razvili Peterson, Sampson in Reardon. Izhodišče teorije je, da posameznik pri lastnem kariernem razvoju uporablja informacije in se odloča za reševanje problemov pri gradnji kariere. Razreševanje kariernega problema je v prvi fazi spoznavni proces, ki ga je mogoče izpopolniti skozi postopek KASOI, ki vključuje naslednje zaporedne faze:

- komunikacija – identificiranje potrebe,
- analiza – identifikacija in umestitev v konceptualni okvir,
- sinteza – oblikovanje alternativ reševanja,
- ocenjevanje – izbiranje rešitve,
- izvršitev – uresničevanje izbranih rešitev.

Pet let kasneje so teorijo še nadgradili, in



sicer naj bi po fazi oblikovanja karierne rešitve oziroma kariernega cilja nastopile še faze:

- priprava individualnega načrta učenja,
- izvršitev individualnega načrta učenja,
- pregled uresničenega v načrtu.

Ta teorija opozori na posameznikovo načrtno prizadevanje za izbor kariere oziroma uresničevanje kariernih načrtov s pomočjo sistematičnega učnega načrta, kar je zagotovo novost. Toda ob tem zanemari vrednote posameznika, ki jih je v svoji teoriji predhodno lepo zajel E. Shein in brez katerih si ne moremo predstavljati osebne rasti in s tem povezane motivacije za učenje. Njen največji prispevek je oblikovanje učnih načrtov za razvoj kariere po tem, ko smo enkrat določili karierni cilj. Torej, ko ugotovimo primanjkljaj med našimi sposobnostmi in sposobnostmi, ki jih potrebujemo za opravljanje določenega dela, lahko naredimo osebni izobraževalni načrt, da primanjkljaj premostimo.

#### 14. Holistični model poklicne in življenjske izbire

Brownov model kariernega razvoja temelji na človekovih osebnih vrednotah. Po njegovem prepričanju igra interes posameznika manj pomembno vlogo pri odločanju v karieri kot same vrednote, saj zagotavljajo smer kariere in končnemu kariernemu rezultatu ter igrajo torej ključno vlogo pri izbiri ciljev.

Domneva je, da se vrednote razvijajo v medsebojnem procesu podedovanih karakteristik in pridobljenih življenjskih izkušenj. Na podlagi opazovanja otrok je sklenil, da so le ti podvrženi številnim vrednostnim sodbam in sporočilom s strani staršev, drugih otrok, medijev ... Otroci naj bi asimilirali te vrednostno obarvane informacije, razvili svojstvene vrednote, ki predstavljajo lupino kasnejšega obnašanja. Vrednote imajo odločilno vlogo v človekovem razvoju le, če so jasno izoblikovane. Opozori namreč tudi na konflikt vrednot, ki lahko povzroči posledično protislovno vedenje posameznika. Tako je na podlagi vrednot zasnoval svojo teorijo kariernega razvoja, ki jo lahko strnemo v naslednji vrednostni model:

Posameznikom so prioritete le nekatere vrednote, ne vse.

Vrednote, ki imajo visoko prioriteto, so zelo pomembne pri izbiri vlog v življenju.

Vrednote se oblikujejo skozi procese učenja na podlagi vrednostno obarvanih informacij.

Zadovoljstvo v življenju je neposredno povezano in torej odvisno od življenjske vloge, ki zadovolji vse glavne vrednote.

Pomemben prispevek te teorije je torej vsekakor konflikt vrednot. Posameznik, ki je v konfliktu s samim seboj, ne more uspešno graditi svojih kariernih odločitev. Iz te teorije tudi izhaja nedvoumna povezanost med osebnostnim zorenjem in kariernim razvojem. Pomanjkljivost, ki jo lahko vidimo, je vsekakor, da ne pove nič o načinih izgrajevanja

Iz njegove teorije lahko torej povzamemo, da posameznik pri svojem načrtovanju kariere izhaja predvsem iz lastnega vrednostnega sistema, ki pa se oblikuje že v primarni socializaciji v odnosu s pomembnimi drugimi. Način, na katerega posameznik zaznava vrednostno obarvane informacije, pravzaprav ustvarja njegov lastni sistem vrednot. Če je vrednostni sistem urejen, lahko posameznik zori in raste, če pa so v sistemu vrednote v medsebojnem konfliktu, prihaja do protislovnega ravnanja.

vrednostnega sistema skozi vse življenje. Njegova teorija bi namreč lahko iskala rešitve tudi v smeri izgrajevanja vrednostnega sistema v različnih socialnih okoljih, iz stališča teorije o kariernem razvoju pa bi bilo skorajda nujno, da bi raziskal možnosti izgradnje vrednot v poklicnem okolju.

Nekatere novejšje teorije so se začele posebej ukvarjati tudi s spolnimi razlikami, npr. teorija samoučinkovitosti (Beltz 1981), ki so vse po vrsti ugotovljale, da ženske nimajo enakih možnosti za razvoj kariere kot moški, saj naletijo na karierno nemobilnost, nizko samovrednotenje, manj kariernih izbir. Razlog za to gre iskati predvsem v stereotipnih življenjskih vlogah, prva vloga ženske naj bi bila predvsem vloga matere in gospodinje, šele tretja vloga pa naj bi bila tista delovna. Vse te teorije so vsekakor pomembne z vidika spolnega razlikovanja in zagotavljanja enakih možnosti za ženske in moške, toda z vidika posameznika kot subjekta niso prispevale pomembnejših spoznanj.

#### PRIBLIŽEVANJE ALI KONEC TEORIJE O KARIERNEM RAZVOJU

Predstavili smo torej 14 teorij o kariernem razvoju, vsaka od njih je zase vzela določen

element, ki naj bi bil odločilen za razvoj kariere posameznika. Prve teorije so poudarjale predvsem poznavanje potreb dela v pre-rezu s posameznikovimi sposobnostmi in znanji. Od statičnih teorij smo prešli k razvojnim, v katerih se na posameznika gleda kot na osebnost, ki se razvija in zori vse življenje ter temu primerno oblikuje svoje kariernne odločitve. Kariera postane torej nekaj spremenljivega, nekaj, na kar vpliva tudi človek sam in ne le oblika in vrsta dela. Razvojne teorije kariernega razvoja vse po vrsti in vsaka na svoj način povezujejo človekov osebnostni razvoj z razvojem kariere. Nekatere poskušajo biti pri tem še kronološko natančne in predpišejo posamezniku posamezna karierna obdobja in značilnosti, iz katerih izhajajo.

Vse bolj ko se pomikamo v 21. stoletje, vse pomembnejši postaja človek. Gre za idejo, da želi posameznik izgrajevati podobo o sebi tudi ali pretežno skozi poklicno vlogo. Pridružujem se tem pogledom, še posebej, če pri tem mislim na spremembe dela, ki gredo danes v to smer, da ni več mogoče ločevati poklicnega in zasebnega življenja. Delo zahteva od posameznika vse njegove sposobnosti in znanja ter močno posega na področje prostega časa. Ne glede na to, da seveda ne odobravam 24-urnega delavnika, pa je to realnost, ki jo že živimo. To tudi pomeni, da mora posameznik svoje osebne potrebe zadovoljevati tudi v poklicu, sicer ne bo motiviran. Smisla življenja preprosto ne moremo več iskati le v prostem času, ker ga je vse manj in manj. Osmislitev življenja pa je osnovna človekova potreba, iz katere izvira motivacija za delo.

Zanimivo je, da se nobena od razvojnih teorij ne dotika strogo znanja in sposobnosti, ki so bile vse od polovice 20. stoletja edine cenjene. Še več, teorije gredo v smeri iskanja vzrokov kariernih odločitev še naprej in se srečujejo na področju človekovih vrednot kot odločilnega elementa pri izbiri in načrtovanju

kariere, organizacije pa postavljajo pred nov izziv: kako zadovoljiti interes in želje posameznika ter oblikovati delo po meri posameznika?

Poskusi iz leta 1992, da bi teorije kariernega razvoja vendarle poskušali poenotiti, so padli v vodo, saj je bilo preveč nasprotujočih si argumentov. Eden izmed njih pravi, da se znanstvene raziskave pomikajo v smeri pluralizma ne pa unificiranja, pri poudarjanju približevanja teorij pa bi lahko ignorirali zanimive vidike vsake izmed teorij. Vsekakor je treba poudariti, da je vsaka izmed teorij prinesla nekaj novega, dala kariernim odločitvam in načrtovanju kariere nove dimenzije in svojstvene poudarke, kar nedvomno bogati in razvija stroko o načrtovanju karier.

Collin je leta 1994 celo zapisal, da koncept kariere morda sploh nima prihodnosti (Collin, 1994). Organizacije se danes namreč tako hitro spreminjajo v želji, da bi zagotovile fleksibilnost, elastičnost, prilagodljivost in bi se na ta način lahko hitro odzvale na nove tržne priložnosti in potrebe. V tako fluidni organizaciji pa koncept kariere nima prihodnosti (Zunker, 1998). Lahko živi več konceptov, zagotovo pa ne en sam.

Vsekakor je v tako turbulentnih časih pomembna predvsem pripravljenost in jasna usmerjenost k določenemu kariernemu cilju, saj bo le tako lahko posameznik uspešen in učinkovit; to nas znova vrača na področje samouresničevanja samopodobe kot temelja za izgrajevanje in načrtovanje kariere.

## SKLEPNE MISLI

Pregled teorij seveda ni bil samemu sebi namen. Cilj je, da iz posamičnih teoretičnih

*Posameznik želi v poklicni vlogi potrjevati samopodobo.*

*Ljudje iščemo delo, s katerim se lahko identificiramo.*

pristopov k problemu kariernega razvoja izluščimo tisto, kar je – ne glede na velike spremembe v delu, ki so se zgodile v obdobju sto let – še vedno tisto, kar je pomembno pri graditvi kariere, ali še več, izluščiti bomo poskušali najpomembnejši gradnike kariernega razvoja posameznika. Kaj je torej tisto, kar ga žene k eni in ne drugi karierni

odločitvi, kateri elementi določajo uspešnost, pravilnost ali neuspešnost/nepravilnost karierne odločitve, in nenazadnje, kaj lahko na podlagi teoretičnih spoznanj, ki skozi ves razvoj teorije odsevajo številna praktična spoznanja in potrditve (na praktičnih eksperimentih so se teorije tudi gradile), priporočimo ali svetujemo posamezniku, ki se ubada z vprašanjem lastnega kariernega razvoja? So odločilni element za načrtovanje kariere res sposobnosti posameznika ali celo stil učenja? Da se moramo vse življenje učiti, če želimo slediti zahtevam spreminjajočega se dela, je več kot jasno. Bolje je, da se na tem mestu vprašamo, kaj je tisto, kar nas žene v neprestano učenje. Od kod prihaja motivacija? Iz strahu pred izgubo materialne varnosti? Morda, toda to bi si upala prej trditi za generacijo starejših delavcev, ki jim denarne nagrade zelo veliko pomenijo. Kaj pa generacija X in Y, torej ljudje, stari od 25 do 35 let? Njihova glavna zahteva je, da so vključeni v delo, da se lahko z njim poistovetijo, da v delu uživajo, so pri tem samostojni in avtonomni ... Vse slednje predpostavke pa so tudi nujno potrebni psihološki elementi za učinkovito opravljeno delo na eni strani in zadovoljstvo posameznika na drugi strani, ne glede na to, kateri generaciji že pripadajo. Vse to ima opraviti z vrednotami in samokonceptom posameznika. Izvor so torej posameznikova stališča in vrednote, ki jih je razvil v predkariernem in zgodnjem kariernem obdobju ter vplivajo na njegove nadaljnje karierne odločitve. Treba se

je zavedati, da danes redno delo ni več vrednota, ampak je to delo, s katerim se lahko identificiramo in ki gradi ter potrjuje našo sliko o sebi, pa četudi zanj nimamo potrebnih in ustreznih znanj. Če je delo v skladu in medsebojnem ravnovesju z našimi osebnimi vrednotami, če podpira in razvija naš vrednotni sistem, si bomo ta znanja "mimo-grede" pridobili. Koncept sposobnosti in znanj v tisočletju učenja in tisočletju nenehnih sprememb tako ali tako nima več prihodnosti, saj znanje zastari in se prepolovi že v dveh letih, na nekaterih področjih, kot je področje informacijske tehnologije, pa že prej. Elemente kariernega razvoja bo torej treba iskati na področju sistema vrednot in samopodobe posameznika.

## LITERATURA

- Baum, H. S. (1990). *Organizational Membership*. Albany, NNY: State University of New York Press.
- Brečko, D. (1998). Kako se odrasli spreminjamo. Didakta.
- Brečko, D. (2001). Karierna sidra in načrtovanje izobraževanja, raziskava, str. 101–145.
- Holton, E. F. III. (1996). "New Employee Development: A Review and Reconceptualization". *Human Resource development Quarterly*, vol 7.
- Leibowitz, Z. B. (1986). *Designing Career Development systems*. Jossey Bass Inc. Publishers.
- McGarrell, E. J., Jr. (1983). "An Orientation System that Builds Productivity" *Personnel*, 60, vol. 6, str. 32–41.
- Ostroff, C. in Kozlowski, S. W. J. *Organizational Socialization as a Learning Process*.
- Shein, E. H. *Career Dynamics: Matching individual and organizational needs*.
- Zunker, V. G. (1998). *Career STH Counseling*. Brooks/Cole Publishing Company.