



# Psihologija v organizacijah:

## Delovne kariere

**doc. dr. Sara Tement**

**E-mail:** [sara.tement@um.si](mailto:sara.tement@um.si)



Delovne  
kariere –  
oblike in  
opredelitve



Karierni razvoj



Karierno  
odločanje

## Kariera - opredelitev

- SSKJ:
  - **kariera** kariêra -e ž (ê) nav. ekspr. (*hitra*) *uveljavitev, uspeh na kakem področju delovanja*: v tem poklicu se ji obeta kariera;
  - navadno s prilastkom *delovanje, življenje glede na poklicno družbeno področje*: začel je z advokatsko kariero; za seboj ima razgibano politično, umetniško kariero; znanstvena kariera



Delovne  
kariere –  
oblike in  
opredelitve



Karierni razvoj



Karierno  
odločanje

## Kariera - opredelitev

- Sekvenca delovnih pozicij, ki ji opravlja posameznik v svoji zaposlitveni dobi (Konrad, 1994)
- Postopno napredovanje
- Zaporedje z delom povezanih položajev, vlog, aktivnosti in izkušenj posameznika (Greenhaus idr., 2000, v Arnold idr., 2010)



Delovne  
kariere –  
oblike in  
opredelitve



Karierni razvoj



Karierno  
odločanje

## Kariera - opredelitev (Arnold idr., 2010)

- Kariera ni vezana na vodilne položaje ali na zgolj enkratne dogodke
- Vključuje tako posameznikovo preteklost sedanost in prihodnost
- Na kariero lahko pogledamo iz objektivnega (npr. navzven vidno napredovanje) ali subjektivnega vidika (pomen tega napredovanja)



## Kariera - nekoč in danes (Brečko, 2006; Konrad, 1996)

Delovne  
kariere –  
oblike in  
opredelitve



Karierni razvoj



Karierno  
odločanje

Tradicionalno pojmovanje kariere	Sodobno pojmovanje kariere
Zagotovljena je polna zaposlenost	Polna zaposlenost zgublja pomen
Stabilna, enosmerna, linearna poklicna pot	Poklicne poti so pestre, neenakomerne, ciklične
Razvoj kariere pomeni premik navzgor	Razvoj kariere ne pomeni nujno premika navzgor
Načrtovanje kariere je vezano na nove in mlade zaposlene	Spremembe se pojavljajo na vseh obdobjih in stopnjah kariere
Razvoj kariere je usmerjen predvsem na poklicno življenje	Za razvojem kariere so povezane tudi druge življenjske vloge, ki lahko vplivajo na karierni razvoj



Delovne  
kariere –  
oblike in  
opredelitve



Karierni razvoj



Karierno  
odločanje

## Kariera - kontekst kariernih sprememb (Arnold idr., 2010)

- Spremembe v delovnih organizacijah, naravi dela in strukturi zaposlenih:
  - Večje delovne obremenitve
  - Reorganizacije; „vitke“ **organizacije** z bolj položnimi hierarhijami
  - Vpetost organizacij v globalni trg
  - Več timskega dela
  - Več **zaposlitev za določen čas** in prekarnih delovnih razmerij; več samostojnih podjetnikov
  - Stopnjevanje **zahteve po učenju**; „znanje ima krajši rok trajanja“
  - Delo od doma; zabrisane meje med delom in zasebnim življenjem



Delovne  
kariere –  
oblike in  
opredelitve



Karierni razvoj



Karierno  
odločanje

## Kariera - kontekst kariernih sprememb (Arnold idr., 2010)

- Spremembe v delovnih organizacijah vodijo do...
  - ...vse večje potrebe bo kariernem razvoju
  - ...manjši možnosti napredovanje
  - ...večje potrebe po sprejemanju negotovosti
  - ...večje potrebe po vseživljenjskem učenju
- Spremembe v naravi dela vodijo do...
  - ...tega, da morajo zaposleni v večji meri načrtovati svojo prihodnost in gledati naprej
  - ...večje potrebe po spoprijemanju s spremembami in negotovostjo glede prihodnosti
- Spremembe v strukturi zaposlenih vodijo do...
  - ...večje potrebe po razumevanju različnih vrednost, stališč in kultur
  - ...večje potrebe po ohranjanju psihofizične kondicije za opravljanje dela tudi pri višji starosti



Delovne  
kariere –  
oblike in  
opredelitve



Karierni razvoj



Karierno  
odločanje

## Kariera - proteanska in brezmejna kariera (Arnold idr., 2010)

- Proteanska kariera (iz angl. *protean career*) (Hall, 2002)
  - **Proteus** – grški morski bog, ki je lahko spreminjal obliko
  - Posameznik sledi svoji **osebni predstavi o delu** in o tem, kar je pomembno pri delu
  - Poudarek na **osebnih vrednotah**, ki jim oseba sledi pri delu in ki so tudi merilo za uspeh
  - Poudarek na **samo-usmerjanju** pri upravljanju s kariero in lastnim življenjem in zmožnosti prilagajanja





Delovne  
kariere –  
oblike in  
opredelitve



Karierni razvoj



Karierno  
odločanje

## Kariera - proteanska in brezmejna kariera (Arnold idr., 2010)

	Proteanska kariera	Klasična kariera
Kdo je odgovoren za karierni razvoj?	Posameznik	Organizacija
Temeljne vrednote	Avtonomija, osebna rast	Napredovanje na položaju, varnost
Stopnja mobilnost	Visoka	Nižja
Kriterij za uspeh	Uspeh v psihološkem smislu	Položaj, plača
Stališča do dela in delovnih organizacij	Zadovoljstvo ob delu, poklicna pripadnost	Organizacijska pripadnost



Delovne  
kariere –  
oblike in  
opredelitve



Karierni razvoj



Karierno  
odločanje

## Kariera - proteanska in brezmejna kariera (Arnold idr., 2010)

- Brezmejna kariera (iz angl. *boundaryless career*) (Arthur & Rousseau, 1006)
  - Potrditev za karierne dosežke izven delovne organizacije
  - Kariera, ki sega čez meje posameznih organizacij ali delodajalcev
  - Kariera, ki se vzdržuje preko zunanjih omrežij
  - Individualno odločanje o kariernem razvoju



Delovne  
kariere –  
oblike in  
opredelitve



Karierni razvoj



Karierno  
odločanje

## Driverjev (1980) model poklicnih poti

1. **Stalna kariera:** odločitev v mladosti in traja predvidoma vse življenje; glavna motiva za odločitev sta potrebi po varnosti in redu; tekom kariere ni velikih sprememb v vsebini dela



2. **Prehodna kariera:** pogoste spremembe dela in delovnih mest na približno istem nivoju zahtevnosti; glavna motiva sta potrebi po raznolikosti in neodvisnosti





Delovne  
kariere –  
oblike in  
opredelitve



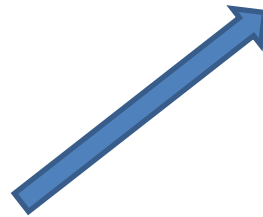
Karierni razvoj



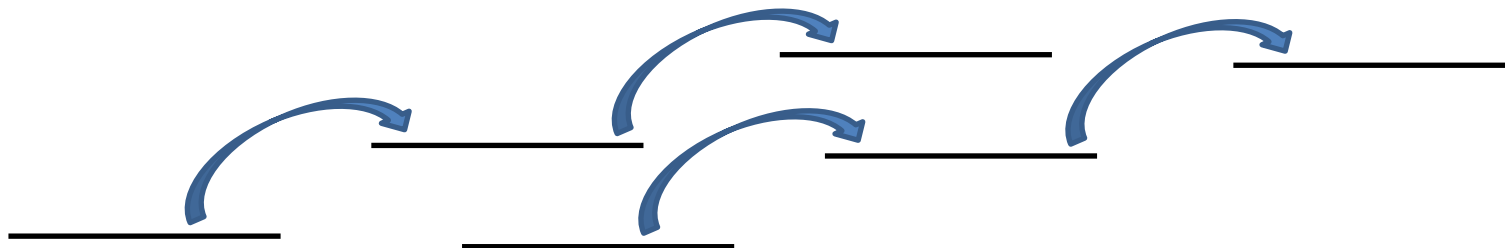
Karierno  
odločanje

## Driverjev (1980) model poklicnih poti

- 3. Linearna kariera:** odločitev po opravljenem študiju, traja vse življenje; napredovanje po hierarhični lestvici; potrebi po storilnosti in moči



- 4. Ciklična kariera:** cikli 5-7 let; po doseganju platoja menjava področja ali vsebine dela; temeljna motiva sta doseganje uspeha in osebnostna rast





Delovne  
kariere –  
oblike in  
opredelitve



Karierni razvoj



Karierno  
odločanje

## Eksterne karierne stopnje in interni karierni razvoj

(Schein, 2006)

- „Eksterne“ karierne stopnje in premiki:
  - **Horizontalni premik:** premiki znotraj različnih funkcij z enakim nivojem odgovornosti ali premiki v smislu večje strokovnosti
  - **Vertikalni/hierarhični premik:** premiki po hierarhičnem sistemu navzgor, napredovanja
  - **Premiki proti centru:** „neformalni“ premik; večji privilegiji, zaupanje poslovnih skrivnosti
- V vsakem trenutku opravljanja dela, lahko posameznik opazi **neusklajenost** med ponudbami v smislu „eksterne“ kariere in lastnimi „internimi“ kariernimi sidri



Delovne  
kariere –  
oblike in  
opredelitve



Karierni razvoj



Karierno  
odločanje

## Eksterne karijerne stopnje in interni karierni razvoj

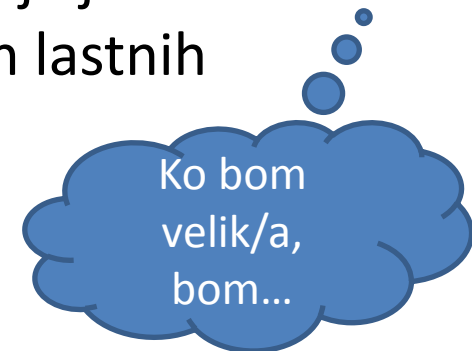
(Schein, 2006)

- „Interna“ karierna sidra
  - Spretnosti in kompetence, motivi, vrednote
  - Preko izkušenj se naučimo, v čem smo dobri in v čem ne, kaj si želimo in kaj ne ter kaj cenimo in kaj ne
  - **Karierno sidro** – del posameznikove samopodobe
  - (1) tehnično-funkcionalno sidro, (2) menedžersko sidro, (3) sidro avtonomije in neodvisnosti, (4) sidro varnosti in stabilnosti, (5) sidro podjetniške ustvarjalnosti, (6) sidro predanosti, (7) sidro izziva, (9) sidro življenjskega cikla



## Model kariernega razvoja po Super-ju (Arnold idr., 2010)

1. **Stopnja rasti** (do 14 leta): pri otrocih pogosto prisotne fantazije, potem osredotočenost na to, kar je otroku všeč; zadnja stopnja je upoštevanje zahtevnosti dela in lastnih sposobnosti



2. **Stopnja raziskovanja** (do 15-24 leta): preizkusi različnih vlog v šoli in prostem času ter med občasnimi zaposlitvami; najprej upoštevanje potreb, interesov, vrednot; presoja realnosti; prva zaposlitev kot preizkus

Delovne  
kariere –  
oblike in  
opredelitve



Karierni razvoj



Karierno  
odločanje



Delovne  
kariere –  
oblike in  
opredelitve



Karierni razvoj



Karierno  
odločanje

## Model kariernega razvoja po Super-ju (Arnold idr., 2010)

- 4. Stopnja osnovanja** (25-44 let): izbira primerne področja in prizadevanja za trajni položaj; več poskusov menjave službe
- 5. Stopnja vzdrževanja** (do 45-64 let): glavni cilj je ohranitev dela; ni večjih sprememb, ustaljenost
- 6. Stopnja upada** (65 let ali več): zmožnosti za delo upadajo, dejavnosti na delu upadejo in se prenesejo na druge; nadomeščanje zaposlitve za polni delovni čas s krajšimi zaposlitvami





Delovne  
kariere –  
oblike in  
opredelitve



Karierni razvoj



Karierno  
odločanje

## Hollandova teorija kariere oz. RIASEC teorija

(Arnold idr., 2010)

- Izbira poklica je izraz osebnosti
- Večino ljudi lahko razvrstimo v enega od **šestih osebnostnih tipov**
- Obstaja **šest modelov delovnih okolij**
- Ljudje aktivno iščemo okolja, kjer lahko razvijamo svoje spretnosti in se izražamo
- Posameznikovo vedenje (sprememba poklica, zaposlitve, delovna uspešnost, zavzetost) je posledica interakcije med njegovo osebnostjo in značilnostmi okolja



# Hollandova teorija kariere oz. RIASEC teorija

(Arnold idr., 2010)

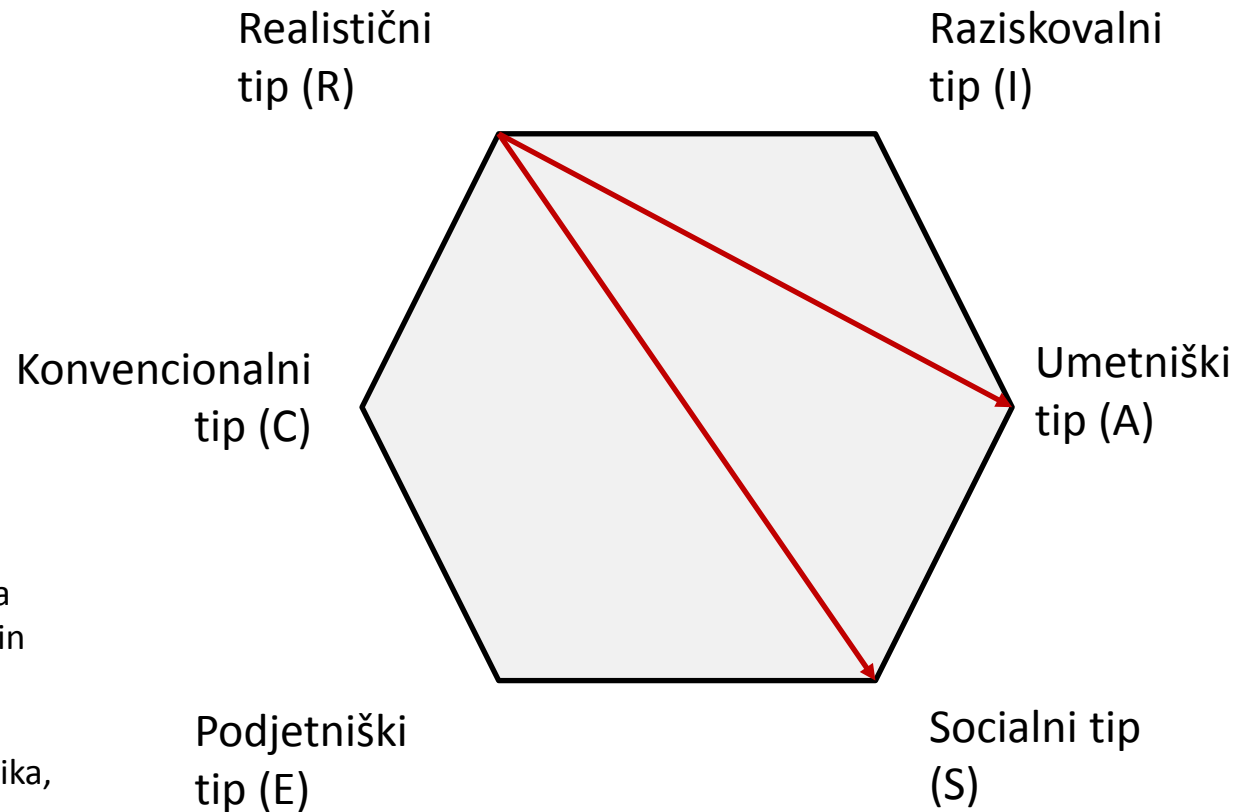
Delovne  
kariere –  
oblike in  
opredelitve



Karierni razvoj



Karierno  
odločanje



Bližje kot sta poklicni tip in okolje v modelu šesterokotnika, večja je stopnja skladnosti.