

Karierna sidra: s poznavanjem vrednot do boljše motiviranosti za delo



mag. Jana Mlačnik, univ. dipl. andragoginja, organizator izobraževanja odraslih, Javni zavod Cene Štupar – Center za izobraževanje Ljubljana

Karierna sidra so koncept, ki ugotavlja, kaj je posamezniku pri delu oziroma karieri pomembno. Za njimi se skrivajo vrednote posameznika. Izrednega pomena za delo je, da zaposleni ozavešči, katere vrednote so zanj ključne, saj se v vrednostnem sistemu skriva tudi njegova motivacija. Ko je posamezniku nekaj pomembno (vredno), je tudi njegova motivacija večja. Delovno okolje, ki posamezniku omogoča, da živi svoja sidra (vrednote), spodbuja njegovo motiviranost, posledično pa vpliva na njegovo produktivnost in uspešnost.

Ključni pojmi: vrednote, motivacija za delo, kariera, karierna sidra

Kaj je motivacija?

Beseda motivacija izhaja iz latinske besede *move-re* in pomeni »gibati se«. Govorimo o psihološkem elementu, ki spodbuja organizem, da ravna v skladu s svojimi željami, cilji, potrebami. Pravzaprav je to gonilna sila, ki nas prisili, da ravnamo v skladu z nekim ciljem in naše ravnanje oziroma vedenje še dodatno okrepi (Boštjančič 2015).

Motivacijo delimo na notranjo in zunanjo. Notranja (intrinzična) motivacija pomeni, da se posameznik vključi v neko aktivnost zaradi zadovoljstva in užitka ob njenem izvajanju, brez pritiskov in pričakovanja nagrade (Deci in Ryan 2000). Zunanja (ekstrinzična) motivacija pa pomeni, da se posameznik vključi v določeno aktivnost prav zaradi notranjih ali zunanjih pritiskov. Ta aktivnost ni cilj sama po sebi, temveč le sredstvo za doseg nekega drugega cilja (Denny 1997).

Motivacija za delo

Poznamo več teorij motivacije, vsem pa je skupno to, da je človekova navdušenost za delo v veliki meri odvisna od motivacije in da se na podlagi tega kaže tudi njegova produktivnost in delovna uspešnost.

Zaposlene lahko spodbujamo z različnimi nagradami, priznanji ali drugimi oblikami spodbude, ki delujejo pozitivno, ali pa jih motiviramo z negativnimi oblikami spodbude, kot so grožnje in kazni. Slednje posameznike odvrčajo od neželjenih ciljev ali dejanj (Lipičnik in Možina 1993).

V tem članku se ne bom ukvarjala z zunanjo motivacijo, torej s spodbudami od zunaj oziroma s tem, kaj lahko delodajalec stori za motivacijo svojih sodelavcev. V nadaljevanju se bom osredotočila na notranjo motivacijo, na to, kaj posameznika žene, da

nekaj (dobro, učinkovito) dela. Osebna odgovornost posameznika je, da to prepozna in se zaveda, kaj je njegovo »gorivo« za delo ter poišče tako delovno okolje, ki mu omogoča, da to gorivo »prižge«.

Vrednote

Vrednote so prepričanja o tem, kaj je dobro ali prav in za kaj si je vredno prizadevati. Usmerjajo naše interese, predstavljajo življenjska vodila posameznika in družbe in v veliki meri vplivajo na vedenje ljudi (Musek 2000). So prepričanja, na podlagi katerih posameznik deluje s pomočjo prioritet. V vrednotah se kažejo naši cilji, ki odsevajo naš kulturni in duhovni razvoj.

Vsekakor so vrednote le na videz teoretičen koncept, v vsakdanjem življenju pa zelo konkretne in pomembne, saj praktično za vsako našo odločitvijo in vedenjem stoji vrednota, kateri dajemo prednost pred ostalimi.

Če je posamezniku nekaj pomembno (vredno), se bo za to potrudil, bo (notranje) motiviran, da to naredi. Vrednote, katerim sledimo, torej močno vplivajo na našo (notranjo) motivacijo.

Kariera

Beseda kariera se je včasih uporabljala le pri poklicih ali zaposlitvi, ki je bila dobro strukturirana in v kateri je bil možen nenehen hierarhični napredek. Kariera pa pomeni tudi to, kako se razvija posameznikovo delo skozi čas in kako je to delo zaznano skozi občutenje tega posameznika (Cvetko 2002).

Človekova kariera danes ne pomeni le napredovanja po hierarhični lestvici navzgor, torej, da »imam« kariero le, če formalno napredujem na pomemba, ugledna delovna mesta, torej vertikalno. Kariera danes predstavlja tudi horizontalne premike, torej vsestranski razvoj posameznika, lahko tudi celo kariero znotraj istega delovnega mesta oziroma nivoja.

Dr. Edgar Schein je na razvoj kariere gledal kot na dvosmerni proces, v katerem organizacija socializira posameznika, posameznik pa hkrati spreminja organizacijo ter vnaša vanjo inovacije. Ugotavlja je, da ima delovna organizacija velik vpliv na posameznika na začetku njegove delovne kariere, z leti pa vse bolj raste vpliv posameznika na organizacijo (Schein 1990). Scheinov model kariernih sider predstavlja najpomembnejšega med organizacijskimi teorijami v kariernem razvoju, zato bom nadaljevanje članka posvetila prav temu konceptu.

Karierna sidra

Ljudje se večinoma trudijo osmisлити svoje življenje tudi na delovnem mestu, zato poskušajo oblikovati jasno in sprejemljivo sliko o sebi. Karierno sidro pravzaprav predstavlja posameznikovo podobo o sebi, njegov lastni pogled na to, kaj hoče in v čem je dober. Karierno sidro lahko postane tudi razlog za izbor njegovega poklica, saj tako uresničuje podobo o sebi. Če ima posameznik jasen odnos do dela, pozna lastne motive in vrednote ter sam opazi svoj talent, so njegove prihodnje odločitve v kariери zagotovo enostavnejše (Cvetko 2002).

Karierna sidra omogočajo odločanje in ravnanje brez nepotrebnih poskusov in zmot. Če zaposleni opravlja neko delo, ki ni skladno z njegovimi potrebami ali se ne prilega njegovim vrednotam, se bo dolgoročno ponovno usmeril nazaj k izbiri, ki je bolj skladna z njim, k svojemu sidru. Nekdo, ki mu je na primer bolj pomembna vsebina dela, je strokovnjak na določenem področju (tehnično-funkci-

onalno sidro) in postane vodja (managersko sidro), bo v tej vlogi trpel, prav tako pa sodelavci, ki jih vodi. Dolgoročno bo to spoznal in se usmeril nazaj v tehnično-funkcionalno sidro. Iz tega vidimo, da je pomembno, da posameznik pozna svoje karierno sidro (se zaveda vrednot, tega, kaj mu je pomembno) in deluje v skladu z njim. Tako bo za to delo tudi bolje (notranje) motiviran.

Karierna sidra se oblikujejo v prvih desetih letih delovnih izkušenj, saj prej posameznik ne pozna realnosti posameznih delovnih vlog in mest (Brečko 2005).

Dr. Schein je identificiral 8 kariernih sider. V posameznem sidru zaposleni sledi določeni temeljni vrednoti kot tudi v vsakdanjem življenju oseba daje določeni vrednoti prednost. Tista vrednota, kateri daje prednost, obeležuje njegovo prevladujoče karierno sidro.

Osem kariernih sider

Brečko (2005) opredeljuje naslednja karierna sidra (po Scheinu 1990):

1. Tehnično-funkcionalno sidro

Posamezniku daje pravi zagon udeležanje strokovnih zmožnosti in zadovoljstvo ob zavesti, da je pravi strokovnjak na izbranem področju dela. Trgovski potnik na primer ugotovi, da ima poseben dar za prodajo na domu in veselje do tega. Učiteljica se veseli znanja, ki ga pridobiva in pogloblja na področju, ki ga poučuje. Osebe se začnejo istoveti-



ti z vsebino svojega dela, delovnim področjem, na katerem so uspešni, in tu izmojstrijo svoje spretnosti. Za tem sidrom se skriva vrednota znanja.

2. Managersko sidro

Nekateri pri razvoju svoje kariere odkrijejo, da si želijo zasesti najvišje pozicije v organizaciji, da jih zanima vodenje kot tako, da imajo vrsto sposobnosti, ki jih mora imeti oseba na vodilnem položaju. Želijo se dvigniti na tisto raven organizacije, na kateri bodo odgovorni za najpomembnejše odločitve in na kateri bodo njihova prizadevanja začrtala mejo med uspehom ter propadom. Želijo napredovati po hierarhični lestvici organizacije do (naj)višjih ravni odgovornosti.

3. Sidro samostojnosti/neodvisnosti

Nekateri posamezniki ne prenesejo omejitev, ki jim jih nalagajo organizacijska pravila, postopki, delovni čas, predpisane norme, ki so si jih zamislili drugi in se pojavljajo v vsaki organizaciji. Radi imajo, da se jim pove, kaj se od njih pričakuje, poda okvire za delo, potem pa želijo čim bolj proste roke, kako bodo do tega cilja prišli. Imajo vseobsegajočo potrebo, da bi delali stvari po svoje, v svojem tempu. Vrednota, ki se skriva za tem sidrom, je svoboda.

4. Sidro varnosti in stabilnosti

Nekateri čutijo prevladujočo potrebo po karieri, s katero se bodo počutili varni. Iščejo tako delovno okolje, v katerem bodo lahko predvideli večino dogodkov in bo njihovo delo predvidljivo, naloge rutinske, vnaprej jasne in predpisane. Zanje sta varnost in stabilnost osnovno življenjsko vodilo in omejujeta vse odločitve v zvezi s kariero. Glavna vrednota je varnost.

5. Sidro podjetniške ustvarjalnosti

Nekateri posamezniki imajo potrebo, da ustvarjajo lastne posle, tako da razvijajo svoje izdelke ali storitve in s finančnimi transakcijami odpirajo nove organizacije ali pa prevzemajo posle ter jih preoblikujejo v skladu s svojo vizijo. Merilo uspeha je ustvarjanje nečesa novega, saj že kmalu začnejo brezkompromisno uresničevati lastne sanje. Vrednota v tem sidru je lastništvo.

6. Sidro predanosti/poslanstva

Nekateri se odločijo za poklic zaradi osrednjih vrednot, ki jih želijo izraziti v svojem delu. Bolj jih zanimajo same notranje vrednote kot njihova dejanska nadarjenost ali področja, za katera so nadarjeni. Želijo tako ali drugače izboljšati svet, delo morajo osmisлити oziroma jasno vedeti, k čemu doprinašajo s svojim delom. Karierno sidro predanosti je značilno za posameznike, ki delujejo v poklicih, ki od njih zahtevajo, da pomagajo drugim (npr. učitelji, zdravniki), a jih najdemo tudi v drugih poklicih.

7. Sidro izziva

Nekateri posamezniki zasidrajo svojo kariero v notranji predstavi, da lahko osvojijo kar koli in kogar koli. Uspeh je zanje premagovanje nemogočih ovir, reševanje nerešljivih problemov, zmaga nad izjemno močnimi nasprotniki. Za lasten občutek napredovanja potrebujejo vse večje izzive ne glede na področje. Želijo si pestro in dinamično delo, ne marajo rutine. Vrednota v tem sidru je raznolikost.

8. Sidro življenjskega stila

Za nekatere posameznike je pomembnejši odnos podjetja, ki odseva spoštovanje do osebnih in družinskih zadev in v katerem imajo možnost za pogajanje o psihološki pogodbi. Na selitev so pripravljeni le v primeru povezovanja osebnih, družinskih in delovnih zadev. Izrednega pomena zanje je, da ima organizacija posluh za njihove potrebe in zelo cenijo malenkosti, ki jim jih omogoča, da lažje uskladijo poklicno sfero življenja z zasebno. Vrednota ljudi v tem sidru je prosti čas.

Velikokrat se določeno karierno sidro lažje poveže s posameznim poklicem, a ni nujno, da bodo osebe z najbolj izraženim kariernim sidrom zadovoljne in motivirane le v določenem poklicu. Oseba ima lahko najbolj izraženo karierno sidro nagovorjeno v različnih poklicih, na različnih delovnih mestih oziroma področjih dela.

Kaj motivira osebo v določenem sidru?

Zaradi vrednote, ki ji sledi oseba v določenem kariernem sidru, jo motivirajo prav določene stvari. Ključno je, da posameznik pozna karierna sidra, ki so pri njem (naj)bolj izražena. Ko jih pozna, ve, kaj mu ustreza, in posledično zavestno išče delovno okolje, kjer bo to sidro lahko »živel«. V okolju, ki nagovarja njegovo najbolj izraženo sidro, bo oseba bolje (notranje) motivirana za opravljanje dela. Pomembno je torej, da oseba poišče tako delovno mesto oziroma okolje, ki podpira njegovo karierno sidro. Kot sem že zapisala, je slednje kar osebna odgovornost posameznika, saj bo tako tudi bolj produktiven in uspešen, pa tudi bolj zadovoljen.

V nadaljevanju sem zbrala ključne motivatorje za vsako karierno sidro posebej.

1. Tehnično-funkcionalno sidro

Osebe v tehnično-funkcionalnem sidru najbolj motivirajo naslednje stvari/možnosti:

- poglobljanje oziroma širitev strokovnega znanja,
- sodelovanje na strokovnih dogodkih in konferencah,
- možnost specializacije,
- možnost strokovnih izzivov,
- priložnosti za strokovni razvoj v izbrani stroki,
- sodelovanje v strokovnih komisijah,



- možnost nakupa strokovne literature,
- več tehnične podpore ali finančnih sredstev za strokovno delo,
- priznanje kolegov iz stroke za njihove strokovne dosežke,
- mentorstvo mlajšim kolegom, delitev/širjenje svojega znanja.

2. Managersko sidro

Osebe v managerskem sidru najbolj motivirajo naslednje stvari/možnosti:

- možnost vertikalnega napredovanja,
- vodilna mesta v organizaciji,
- sprejetje visoke stopnje odgovornosti,
- priložnost za vodenje (večje skupine ljudi),
- možnost sprejemanja odločitev,
- visoka plača,
- pridobitev nazivov in posledično privilegijev,
- možnost prispevati k uspehu organizacije,
- delo, ki je pestro in zahteva veliko odgovornosti,
- možnost vsestranskega razvoja sposobnosti in znanj,
- pogosto ocenjevanje svoje uspešnosti,
- dodelitev pomembnih zadolžitev,
- članstvo v upravi.

3. Sidro samostojnosti/neodvisnosti

Osebe s sidrom samostojnosti in neodvisnosti najbolj motivirajo naslednje stvari/možnosti:

- imeti veliko mero avtonomije,
- manj nadzora in vmešavanja v proces dela,
- natančna določitev rokov za realizacijo ciljev,
- jasno postavljeni okvirji dela in načrtani cilji,
- možnost fleksibilnega delovnega časa in fleksibilnih oblik dela,
- skrbno načrtovanje skupnih sestankov oziroma aktivnosti,

- napredovanje sprejmejo le, če bodo imeli več avtonomije,
- priznanje za svoje delo.

4. Sidro varnosti in stabilnosti

Osebe s sidrom varnosti in stabilnosti najbolj motivirajo naslednje stvari/možnosti:

- utečeni delovni postopki,
- stabilna organizacija, ki zagotavlja trdnost in varnost zaposlitve,
- trajnost delovnega razmerja (razmerje za nedoločen čas),
- jasen in rutiniran postopek dela,
- priznanje za pripadnost organizaciji,
- fiksni sistem plač in jasne oblike povišanja,
- natančna navodila s strani vodje,
- preverjanje opravljenega dela s strani vodje (ali sem delo opravil pravilno),
- delo, ki je predvidljivo in ne predstavlja pretiranih izzivov.

5. Sidro podjetniške ustvarjalnosti

Osebe s sidrom podjetniške ustvarjalnosti najbolj motivirajo naslednje stvari/možnosti:

- možnost lastništva oziroma ustvarjanja lastnih poslov,
- ustvarjanje nečesa novega (novih izdelkov/storitev),
- uresničevanje lastne vizije,
- spodbujanje k novim idejam in razvijanje novih idej,
- organizacija sestankov, kjer se zbirajo nove kreativne ideje,
- samostojno vodenje (ljudi, področja, projekta ...),
- ustvarjanje denarja,
- vodja ali vodstvo pokažejo interes in navdušenje za njihovo delovno področje,

- javno priznanje in denarno nagrajevanje,
- biti opažen v družbi, imeti ugled,
- vključevanje v zahtevne naloge.

6. Sidro predanosti/poslanstva

Osebe s sidrom poslanstva najbolj motivirajo naslednje stvari/možnosti:

- poudarjanje višjega smisla oziroma ciljev, h katerim lahko njihovo delo doprinese,
- možnost vplivanja na sistem vrednot v organizaciji,
- ujemanje vrednot organizacije z njihovimi,
- možnost biti zgled drugim,
- usmerjanje na vidike dela, ko so njim pomembni,
- možnost dela na projektih, za katere se zanimajo in kjer vidijo smisel,
- delo z vsebinami, ki pripomorejo k izboljšanju znanja, potrebnega za delo,
- priznanje in podpora kolegov,
- delo, katerega cilj je pomagati drugim,
- vedeti za koga (ljudi/okolje) nekaj delajo (ne nujno neposredno),
- delo v neprofitnih ali socialnih organizacijah (ni pa nujno).

7. Sidro izziva

Osebe s sidrom čistega izziva najbolj motivirajo naslednje stvari/možnosti:

- iskanje nenehnih izzivov,
- premagovanje nemogočih ovir (nerešljivih problemov, težke konkurence),
- preizkušanje samega sebe (lastnih zmogljivosti),
- opravljanje nalog, nad katerim so drugi že obupali,
- raznoliko, pestro, dinamično delo,
- zmaga nad izjemno močnimi nasprotniki,
- nagrade, ki pa morajo biti odraz njihove uspešnosti,
- nagrajevanje po učinku,
- postavljanje novih izzivov, še preden zaključijo s prejšnjim,
- posluš organizacije za realizacijo izzivov, ki so si jih sami postavili,
- postavljanje visokih meril za uspeh,
- nagrada za dobro opravljeno nalogo je nova, bolj zahtevna naloga,
- možnost strateškega načrtovanja,
- vodenje projekta/področja.

8. Sidro življenjskega stila

Osebe s sidrom življenjskega sloga najbolj motivirajo naslednje stvari/možnosti:

- uravnoteženost med kariero in zasebno sfero,
- razumevanje, spoštovanje do osebnih, družinskih zadev,
- posluš in pomoč delodajalca pri usklajevanju zasebne in poklicne sfere življenja,
- fleksibilnost s strani delodajalca,
- gibljiv delovni čas, fleksibilen delavnik,

- možnost dela od doma,
- koriščenja presežka ur v obliki dodatnih prostih dni,
- omogočanje prostih dni, ko to zahtevajo potrebe zasebnega življenja,
- pristno in jasno pogajanje o pogojih dela,
- delo, pri katerem si sami lahko prilagajajo urnik,
- delo s čim manj nadurami,
- neposredna komunikacija z delodajalcem o pričakovanih in zahtevah,
- možnost študijskega dopusta.

Kako uporabljamo karierna sidra v praksi?

Na Javnem zavodu Cene Štupar – Center za izobraževanje Ljubljana smo razvili interno orodje Motivator, s katerim posamezniku izdelamo analizo motivacije. Z njim ugotavljamo ne le karierna sidra, ampak tudi motivacijske faktorje. Posameznik tako na podlagi rezultatov dveh vprašalnikov (karierna sidra, motivacijski faktorji) v individualnem poročilu prejme lastno sliko o tem, kaj mu je pri delu (bolj) pomembno in kaj ga (bolj) motivira. Rezultate iz poročila izkušeni svetovalci posamezniku vedno tudi individualno interpretiramo.

Omenjeno analizo izvajamo v okviru Svetovalnega središča osrednjeslovenske regije, ki deluje v zavodu. Storitve je za vključene brezplačne.

Organizacije oziroma podjetja se pogosto odločijo, da v analizo motivacije vključijo celo skupino svojih sodelavcev, za katere pa, poleg individualnih poročil z interpretacijo, pripravimo tudi skupinske slike vključenih. Na ta način tako teoretični koncept vrednot kot teorija kariernih sider zaživita v praksi, saj je motivacija zaposlenih eden ključnih vidikov dela. Za organizacije so najbolj koristni prav zgoraj opisni motivatorji, ki so uporabni ne le za posameznika, pač pa tudi za vodje, ki se tako lahko (če seveda narava dela to dopušča) približajo zaposlenemu ter ga lažje motivirajo in vodijo.

Viri in literatura

- Boštjančič, E. (2015): *Vloga plače pri motiviranosti in zavzetosti zaposlenih na izbranem ministrstvu v Sloveniji*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
- Brečko, D. (2005): *Izobraževanje odraslih in načrtovanje osebne kariere*. Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta – doktorska disertacija.
- Brečko, D. (2006): *Načrtovanje kariere kot dialog med posameznikom in organizacijo*. Ljubljana: Planet GV.
- Cvetko, R. (2002): *Razvijanje delovne kariere*. Koper: Znanstveno-raziskovalno središče Republike Slovenije, Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. str. 33–36.
- Deci, E. in Ryan, R. (2000): Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, let. 25, str. 54–67.
- Denny, R. (1997): *Kaj moram vedeti o motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, B. in Možina, S. (1993): *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: DZS.
- Musek, J. (2000): *Nova psihološka teorija vrednot*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti & Educy, str. 3–74, 201–358.
- Schein, E. (1990): *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. San Francisco, California: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Šmitran, S. (2012). Motivacija zaposlenih v igralništvu. V: *Zbornik 9. Festivala raziskovanja ekonomije in managementa* (117–124). Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.