

PODRŠKA ORGANIZACIJA U REALIZACIJI KARIJERE ZAPOSLENIH

Sanja Gutić Martinčić, mag. oec., asistentica, Effectus,
visoka škola za financije i pravo,
Trg J.F. Kennedyja 2, Zagreb
Telefon: 00385 95 861 2168, e-mail: gutic.sanja@gmail.com

SAŽETAK

Uvidom u publicirane rezultate dosadašnjih istraživanja brojnih autora vidljivo je da je velika uloga poslovnih sustava u razvoju i realizaciji plana karijere zaposlenih. Ono što do sada nije sasvim jasno pozicionirano sadržaji su i modeli kroz koje ti sustavi mogu na najučinkovitiji način pružiti podršku u realizaciji karijere zaposlenih. Ovo istraživanje temelji se na pokušaju identifikacije i kvantifikacije ključnih čimbenika i sadržaja pomoću kojih poslovni sustavi mogu učinkovito pružiti podršku zaposlenicima da realiziraju svoje planove karijere. Postavljene su dvije hipoteze u istraživanju: (1) Ne doprinose svi uključeni elementi i upravljački sadržaji u istraživanju jednako razvitku karijere zaposlenih; (2) Samo su neki od uključenih elemenata i upravljačkih sadržaja visoko rangirani u realizaciji karijere zaposlenih. Istraživanje je realizirano tijekom 2016. g. u hotelima četiriju dalmatinskih županija na stratificiranom, kvotnom uzorku od 100 ispitanika. Dva su stratum bila u ovom uzorku: prvi koji je imao 50 ispitanika u hotelima u kojima nije implementirana organizacija upravljanja ljudskim potencijalima, a drugi od 50 ispitanika u hotelima u kojima postoji sustav upravljanja ljudskim potencijalima. Ispitivanje zaposlenika obavljeno je izravnom anketom na posebno izrađenom, strukturiranom upitniku. Upitnik je sadržavao sedam postavki koje su vezane uz podršku hotelskih organizacija u razvitku karijere. Primijenjena je višefaktorska diskriminacijska analiza u istraživanju. Obje su hipoteze potvrđene rezultatima istraživanja. Iz tablice klasifikacije varijabli zaključuje se da je 70% kriterija za diskriminaciju u podršci organizacija razvitku karijere zaposlenih dobro klasificirano. Taj se postotak može prihvatiti kao značajan. Od šest kriterija klasificiranih u prvu skupinu (hoteli u kojima je implementiran sustav upravljanja ljudskim potencijalima), četiri su kriterija dobro klasificirana što iznosi 66,67%. Ti su kriteriji: pozitivni stavovi zaposlenih, značaj autonomije u radu, sudjelovanje zaposlenih u odlučivanju i transparentnost ciljeva karijere. Ova saznanja daju realnu i prihvatljivu argumentaciju i potvrdu da je učinkovito primijenjena diskriminacijska analiza kroz odabrane kriterije diskriminacije te da su uključene varijable ispitivanja dale zadovoljavajuće rezultate.

Ključne riječi: karijera zaposlenih; podrška poslovnih sustava; diskriminacijska analiza

1. UVOD

Karijera je pomalo magična riječ koju danas obično susrećemo u svakodnevnoj komunikaciji, ne samo unutar poslovnih sustava, već i u svakodnevnom životu ljudi izvan njih. O karijeri govore svi, i oni koji su stručnjaci za upravljanje karijerama, ali i oni koji ne znaju njezino suštinsko značenje. To je zbog toga što je ona primarno obilježje svakog čovjeka, pojedinca koje označava njegovu poslovnu opstojnost unutar društvene zajednice u kojoj živi. Točno locirano jezično i semantičko značenje pojma karijere nije do danas sasvim pouzdano razjašnjeno. Najveći broj autora smatra da riječ „karijera“ dolazi primarno iz latinskog jezika i ta riječ „carrare“ označava izvorno cestu, odnosno put. Vjerojatno su svi koji su se bilo stručno bilo znanstveno bavili karijerom i upravljanjem karijerom smatrali da mogu lako dati i definiciju karijere. No, brojni pokušaji i nisu baš uspjeli pozicionirati njezino pravo značenje, smisao, suštinu.

Možda je jedna od primjerenijih definicija karijere ona koju su ponudili Arthur i sur. koji kažu da je karijera „evaluirajući slijed radnog iskustva osobe tijekom vremena“ (Arthur, Inkson i Prinegle, 1999, 72). Oni, dakle, karijeru povezuju isključivo s posljedicom kumuliranog radnog iskustva kroz evaluaciju istog. No, karijera i njezin razvoj povezani su i s nizom drugih čimbenika koji nisu izravno i isključivo posljedica samo radnog iskustva, već općenito životnog iskustva čovjeka, ali i iskustva drugih koji su u njegovom okruženju. Radno iskustvo je doduše i vrlo vjerojatno samo po sebi najintenzivniji čimbenik u procesu razvoja karijere.

Nije sporno, iz uvida u publicirane rezultate dosadašnjih istraživanja brojnih autora, da je velika i neizbrisiva uloga poslovnih sustava u razvoju i realizaciji plana karijere zaposlenih. Ono što do sada nije sasvim jasno određeno i pozicionirano sadržaji su i modeli kroz koje ti sustavi mogu na najučinkovitiji način pružiti podršku u realizaciji karijere zaposlenih. U tom smjeru i sadržaju i pokušaj je doprinosa ovog istraživanja.

2. PREDMET ISTRAŽIVANJA

Ovo istraživanje temelji se na pokušaju identifikacije, a potom i kvantifikacije ključnih čimbenika i sadržaja pomoću kojih poslovni sustavi mogu učinkovito pružiti podršku zaposlenicima da realiziraju svoje planove karijere. Pretpostavlja se da takvih čimbenika ima izuzetno puno. Istraživanje se, stoga, neće usmjeravati na iznalaženje istih, već će se, na temelju dosadašnjih publiciranih istraživanja brojnih autora, preuzeti spoznaje do kojih su oni došli. Na temelju istih učinjeni su napore utvrđivanja koliko su oni ključni i koju ulogu imaju u realizaciji planova individualnih karijera zaposlenih. Ovako usmjereno istraživanje treba pružiti korisne spoznaje menadžmentu u učinkovitijem upravljanju ljudskim potencijalima pa time i većem stupnju uspješnosti poslovanja.

3. DOSADAŠNJE SPOZNAJE

Brojni su istraživači nastojali doći do osnovnih poveznica između individualnih ciljeva i planova karijera zaposlenika te sadržaja i oblika organizacijskog ponašanja i upravljanja tim ponašanjem u poslovnim sustavima. Osnovna dva pitanja koja iz svega toga proizlaze su: (1) kako menadžment može poboljšati organizacijske performanse kroz podršku zaposlenicima u realizaciji planova njihovih karijera?, te (2) koji su najbolji načini da se to postigne?

Često se podrška poslovnih sustava u realizaciji karijere zaposlenih reflektira kroz motivaciju i motivacijske strategije ljudstva. Higgins je tako razvio teoriju koja počiva na regulatornom fokusu prevencije i promocije ljudstva. Prevencija se odnosi na sigurnosni aspekt, a promocija na individualizirano značenje posla za nastavak i razvitak karijere zaposlenika (Higgins, 2005, 209). Nešto kasnije, Higgins s Halvorsonom pokušava analizirati strukturu različitih stavova kod zaposlenih i njihov odraz na motivaciju, participaciju u timu te načine na koje se to reflektira na razvitak karijere tih zaposlenika (Halvorson & Higgins, 2013, 117). Kalinski je pokušao dati doprinos povezujući zadovoljstvo zaposlenih s poslom koji obavljaju i postignućem u karijeri s motivacijom kroz postignuti uspjeh u poslu i osjećajima tog postignuća (Kalinski, 2007). Farjun je u opsežnom i iscrpnom pristupu sagledao niz aspekata, sadržaja i modela motivacije i povezivao ih sa zahtjevima i aspektima razvitka karijere. Došao je do empirijski verificiranih tvrdnji da je karijera i realizacija planova i ciljeva u karijeri u vrlo uskoj korelaciji s učinkovitošću motivacije i implementacijom strategija motivacije ljudstva (Farjun, 2016).

Jedna od odlika suvremenih tendencija u razvitku karijera koncept je bezgraničnih karijera. Rezultat je sve izraženije fizičke pokretljivosti zaposlenih kroz različite poslovne sustave i organizacije, različit izbor zanimanja i geografsko kretanje izvan granica jedne zemlje. Ona uključuje i podrazumijeva nesputane tijekomove razmišljanja i donošenja odluka za savladavanje svih tih granica vezanih uz rad i radne mogućnosti. Koncept bezgranične (neograničene) karijere zasniva se na transakcijskim relacijama i ugovorima koji nisu trajnog karaktera. Po ovom konceptu razvitka karijere pojedinci rade na više različitih projekata i u više različitih kompanija. Tako stječu nova znanja i vještine. Kroz to oni mogu identificirati niz mogućnosti unutar portfelja karijera. Za razliku od organizacijskih (tradicionalnih, graničnih) karijera, bezgranična karijera počiva na fleksibilnosti, slobodi izbora, relativnoj sigurnosti pojedinca. Tendencije razvitka bezgraničnih karijera imaju svoju refleksiju na nastojanja poslovnih sustava za povećanjem privrženosti (odanosti, lojalnosti) zaposlenih. Naoko, radi se o dvama sasvim suprotnim tijekomima. Jednom u kojem ljudi teže za pokretljivošću i nastojanju da svoje planove karijera realiziraju kroz više kompanija, poslova, zanimanja, a drugom koji dolazi od uprava poslovnih sustava da što više zadrže kvalitetne zaposlenike i smanje tu mobilnost. U biti se ne radi o antagonizmu, već o istom interesu. Ako uprave budu sposobne omogućiti svojim zaposlenicima ostvarenje planova njihove karijere, time će izravno djelovati na zadržavanje zaposlenika i smanjivanje njihovog napuštanja tih poslovnih sustava. Lee i suradnici tvrde da je privrženost zaposlenih time ključan čimbenik uspješnosti kompanija jer

se zadržavanjem zaposlenika izravno djeluje na racionalizaciju troškova primanja i uvođenja novih zaposlenika u rad te korištenje kumuliranog iskustva postojećih zaposlenika (Lee, Lim, Swanson i Park, Lee, 2016, 1). Ineson, Benke i Laszlo utvrdili su da različiti nemonetarni poticaji i aspekti imaju signifikantno veći utjecaj na realizaciju planova karijere i privrženost zaposlenih (Ineson, Benke i Laszlo, 2013, 31). Do sličnih rezultata u istraživanju karijera zaposlenih u hotelskom sektoru dolaze i Vetrakova i Mazuchova. Utvrdile su da razvitak karijere ima isti rang i značenje u zadovoljstvu zaposlenih i da zadržavanje zaposlenih u hotelima ovisno o razvitku njihove karijere ima isto značenje kao i financijska primanja za rad (Vetrakova i Mazuchova, 2016, 422). Dosta je rezultata istraživanja došlo do istih ili vrlo sličnih spoznaja. Abdullah i suradnici to potvrđuju na primjeru hotelskih sustava u Maleziji (Abdullah, Karim, Patah, Zahari, Nair i Jusoff, 2009, 152).

Kako kompanije mogu učinkovito razvijati karijere zaposlenih i pružati podršku zaposlenicima da ostvare svoje planove karijera? Arthur i Rousseau navode vrlo iscrpno ta područja, osnovne sadržaje upravljanja karijerom s aspekta kompanija (Arthur i Rousseau, 1996). Svrstali su ih u šest skupina: (1) Alati za samovrednovanje kod zapošljavanja. Oni uključuju: radionice za planiranje karijere, radionice za samostalno upravljanje karijerom, radionice za zaposlenike koji se spremaju za umirovljenje, računalni softver i njegova implikacija u upravljanju karijerom. (2) Procjena ljudskog potencijala koja podrazumijeva promociju karijere, psihološka praćenja, centre za procjenu, intervjue, analize posla. (3) Unutrašnje tržište rada koje pak sadrži izradu priručnika za karijeru, ljestvice za karijeru, centre karijere resursa, informacijsku podršku. (4) Individualno savjetovanje zaposlenih u koje se ubraja voditelje za razvitak karijere, savjetnike za karijeru, osoblje u centru za ljudske potencijale, specijalizirane vanjske savjetnike. (5) Sustavi za analizu poslova u koje se najčešće ubrajaju: neformalna ispitivanja, oglašavanje slobodnih radnih mjesta, revizija poslova, zamjene (rotacije), odbor za osoblje, sustav unutarnjeg popunjavanja ljudstva. (6) Razvojni programi u koje spadaju: obogaćivanje i dizajniranje poslova, promjene poslova, in-house obuka, vanjski seminari i radionice, naknade troškova obuke, obuka supervizora za upravljanje karijerom, programi dvostrukih karijera, mentorski sustav, orijentacijski program zaposlenika.

Unutar ovih područja evidentni su znanstveni rezultati brojnih istraživanja. Promocija (unapređenje) zaposlenih u organizacijskoj strukturi put je u realizaciji individualne karijere. Garfinkle ukazuje na signale koji upućuju na to da osoba može računati na svoje unapređenje u kompaniji (Garfinkle, 2017). Seligman dolazi do spoznaje da ljudi napreduju u njihovim karijerama onda kada uspiju razviti pozitivne emocije i emocionalne relacije, potom pozitivne psihosocijalne interakcije u svojoj radnoj grupi te pozitivni angažman u kompaniji (Seligman, 2011). Ryan i Deci, pak, prezentiraju rezultate istraživanja u kojima dolaze do povezanosti razvoja karijere s autonomijom zaposlenih, njihovim kompetencijama tijekom obavljanja poslova te povezanosti radnih operacija i informacija koje su im potrebne za uspješno obavljanje poslova (Ryan i Deci, 2000). Reidy i Ma analiziraju aspekte unutrašnjeg tržišta rada koje može učinkovito realizirati strateške aktivnosti kompanije vezane uz razvoj karijere zaposlenih (Reidy i Ma, 2016). Značajni su i doprinosi za

konstrukciju ljestvica karijere koje uključuju aspekte rada u kompanijama (Swamy, Nanjundeswarasawamy i Rashmi, 2015, 281), te (Buddeberg-Fischer, Stamm, Buddeberg, i Klagfoher, 2008). Interesantni su rezultati jednog istraživanja o odnosu između rotacije i učinaka rotacije poslova i izgleda koji rotacija proizvodi na razvoj karijere zaposlenih (Zin, 2003). Ovo su samo neka od brojnih publiciranih istraživanja koja su ukazala na ulogu poduzeća u razvitku karijere zaposlenika.

4. CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Postavljena su dva sljedeća cilja u istraživanju:

Koji elementi i koji upravljački sadržaji u poslovnim sustavima doprinose učinkovitoj realizaciji karijere zaposlenih?

Koji je rang utjecaja tih elemenata na realizaciju karijere zaposlenih?

5. HIPOTEZE

Na temelju postavljenih ciljeva, definirane su dvije hipoteze u istraživanju:

Ne doprinose svi uključeni elementi i upravljački sadržaji u istraživanju jednako razvitku karijere zaposlenih.

Samo su neki od uključenih elemenata i upravljačkih sadržaja visoko rangirani u realizaciji karijere zaposlenih.

6. METODOLOGIJA

Istraživanje je obavljeno tijekom 2016. g. u hotelima četiriju dalmatinskih županija na stratificiranom, kvotnom uzorku od 100 ispitanika. Dva su stratum bila u ovom uzorku: prvi koji je obuhvatio 50 ispitanika u hotelima u kojima nije implementirana organizacija upravljanja ljudskim potencijalima, dok je drugi stratum imao također 50 ispitanika u hotelima u kojima postoji sustav upravljanja ljudskim potencijalima. Naime, ovim se pristupom željelo utvrditi postoje li značajnije razlike u realizaciji planiranih karijera zaposlenih s obzirom na podršku uprava i menadžmenta hotela tim planovima.

Ispitivanje zaposlenika obavljeno je izravnom anketom na posebno izrađenom, strukturiranom upitniku. Upitnik je sadržavao sedam postavki koje su vezane uz podršku hotelskih uprava u razvitku karijere zaposlenih. Svim ispitanicima postavljeno je jedno (isto) osnovno pitanje: „Ocijenite u čemu Vam je hotel pomogao u razvitku Vaše karijere?“ Iz dobivenih odgovora derivirane su varijable u istraživanju: (x_1) podrška za samostalno upravljanje karijerom, (x_2) psihološka praćenja i podrška u

karijeri, (x_3) analiza posla, (x_4), ljestvice za napredovanje u karijeri, (x_5) revizija i rotacija posla, (x_6) obogaćivanje i dizajniranje posla, (x_7) in-house obuka i vanjski seminari i radionice. Ispitanicima je ponuđeno da ocijene važnost svake od ovih postavki i njezin utjecaj na razvitak njegove karijere. Ocjene su ponuđene u pet stupnjeva: (1) nema nikakav utjecaj na moju karijeru, (2) vrlo mali utjecaj, (3) srednji utjecaj, (4) veliki utjecaj, (5) presudan utjecaj.

Obuhvaćeni su ispitanici u dobnom intervalu od 31 do 50 godina života (prvi kriterij) te koji imaju najmanje deset godina radnog staža u hotelima (drugi kriterij). Dakle, uključeni su ispitanici koji ispunjavaju oba polazna kriterija. Naime, može se s dostatnom sigurnošću pretpostaviti da ispitanici iznad 31 godine života, koji uz to imaju deset ili više godina iskustva rada u hotelima, imaju već stvorene stavove prema realizaciji svojih planova karijera te da su već stekli određeno iskustvo vezano uz realizaciju tih planova, kao i da su učvrstili svoje planove u istrajnosti realizacije njihove realizacije. Za ovu su svrhu korištene znanstvene spoznaje do kojih su došli Gattiker i Larwood gdje stariji zaposlenici svoj uspjeh u karijeri obično vide kroz objektivna mjerila kao što su napredak u organizacijskoj hijerarhiji kompanije, postignut status u organizaciji kompanije, ostvarene prihode i sl. (Gattiker i Larwood, 1986, 78) što je pomoglo u definiranju dobne granice ispitanika uključenih u uzorak. Postoje značajna istraživanja koja su uvažena u ovom radu, a koja su potvrdila jaku i izravnu vezu između stavova zaposlenih prema radu i razvoju karijere. Tako je, na primjer, utvrđeno da su negativni ili pozitivni stavovi slabog intenziteta zaposlenih prema radu i kompaniji u visokoj korelaciji sa zadovoljstvom zaposlenih i tijekom njihove karijere i zadržavanjem plana karijere (Leutz, 2004). U uzorak su uključeni samo oni ispitanici koji su zadržali pozitivan stav u ustrajnosti da realiziraju svoj plan karijere koji su postavili na njezinom početku. Ispitanici koji su tijekom karijere mijenjali značajno smjer i sadržaj karijere nisu uključeni u uzorak istraživanja.

Primijenjena je višefaktorska diskriminacijska analiza u istraživanju. Uporišta za njezinu primjenu pronađena su u nekoliko znanstvenih istraživanja o razvitku karijere. Boes je istraživao odnos između roditeljskoga bračnog statusa i razvitka karijere (Boes, 1995), a Knorr čimbenike koji ometaju napredak žena u karijeri u kompanijama (Knorr, 205, 138). Azman je sa suradnicima istraživao odnos i ulogu radnih mjesta u percipiranom razvitku karijere (Azman, Nurul i Rizal, 2014, 157), a Costa i Gianecchini razlike u razvitku karijere muškaraca i žena (Costa i Gianecchini, 2007, 224). Korištene su postavke diskriminacijske analize koje su predstavili Mammen i Tsybakov te Gia, Turkkan i Vovan (Mammen i Tsybakov, 1999, 1808), (Gia, Turkkan i Vovan, 2007, 320). Dvije grupe diskriminiranja postavljene su prema postavkama strukture uzorka.

Izabrano je pet kriterija za diskriminaciju: (1) pozitivni stavovi prema poslu; (2) značaj autonomije u radu; (3) posjedovanje značajnih kompetencija; (4) značaj sudjelovanja zaposlenih u odlučivanju; (5) transparentnost ciljeva osobne karijere. Ispitanici su zaokruživali samo jedan od ovih pet ponuđenih odgovora za koji su

smatrali da je dominantan. U tome smjeru postavljeno im je pitanje: „Što smatrate da je do sada bilo dominantno u razvitku karijere zaposlenih?“

7. OGRANIČENJA

Tri su ograničenja ovog istraživanja. Prvo: nije poznato koliko je u stratumu hotelskih organizacija koje imaju implementiran model upravljanja ljudskim potencijalima zastupljeno upravljanje karijerom zaposlenih. Pretpostavlja se da jest, ali o tome ne postoje pouzdane informacije. Drugo: ako je i zastupljeno upravljanje karijerom zaposlenih, nepoznato je u kojem je opsegu i kvaliteti to prisutno. Treće: predmet ovog istraživanja nije bio utvrditi u kojoj mjeri su ranija zaposlenja (u drugim poslovnim sustavima i hotelima) utjecala na učvršćivanje ili promjenu plana karijere ispitanika. Ta kumulirana dimenzija iskustva može utjecati na objektivnost dobivenih rezultata istraživanja.

Vjeruje se da ipak iznesena ograničenja neće toliko snažno utjecati na objektivnost rezultata ovog istraživanja i njihovu vjerodostojnost.

8. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U tablicama 1. i 2. predstavljeni su rezultati diskriminacijske analize za oba stratuma ispitanika kroz prosječne vrijednosti uključenih varijabli. Regresijskom analizom utvrđeni su koeficijenti diskriminacije (Y) koji su prikazani u nastavku u tablicama.

U hotelima gdje postoji implementiran sustav upravljanja ljudskim potencijalima različit je značaj i intenzitet istraženih varijabli na razvitak karijere zaposlenih. Kod ispitanika gdje su naglašeni pozitivni stavovi prema radu kao ključni uvjet za uspješnost karijere, najizraženiji intenzitet na razvitak njihove karijere imaju treninzi. Ispitanici koji kao kriterij za razvitak karijere smatraju autonomiju u radu, istaknuli su isto da su na razvitak njihove karijere također najviše utjecale mogućnosti treninga. Dakle, samostalnost i stupanj iste povezuju s potrebom stjecanja znanja i iskustva. Oni ispitanici koji u razvitku karijere smatraju posjedovanje značajnih kompetencija bitnim, za razvitak njihove karijere naglašavaju najizraženijim različite oblike psihološke podrške i pomoći koju im pruža hotelska organizacija.

Tablica 1. Rezultati diskriminacije varijabli ispitanika u hotelima gdje je implementirano upravljanje ljudskim potencijalima.

Kriterij	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	Y
1.	2,033	3,051	3,274	2,137	2,946	2,860	3,802	0,746
2.	3,104	2,917	4,115	2,538	3,710	3,357	4,120	0,825
3.	2,268	3,825	3,480	3,014	3,302	2,073	3,508	0,531
4.	3,405	3,070	4,073	3,427	2,551	2,911	4,337	0,844
5.	2,911	2,772	4,116	2,558	3,024	3,006	3,891	0,727
- X	2,744	3,127	3,812	2,735	3,107	2,841	3,932	0,714

Ispitanici koji su prezentirali mišljenje da je sudjelovanje u odlučivanju bitno za razvitak njihove karijere, navode da su im u tom razvitku najviše pomogli treninzi, ali i analize njihovih poslova. I na kraju, ispitanici koji za razvitak karijere općenito smatraju potrebu transparentnosti ciljeva karijere, označavaju analizu poslova najizraženijom komponentom.

Tablica 2. Rezultati diskriminacije varijabli ispitanika u hotelima gdje nije implementirano upravljanje ljudskim potencijalima.

Kriterij	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	Y
1.	2,074	2,644	3,071	2,311	3,110	2,771	3,040	0,582
2.	1,175	3,261	4,226	2,706	2,826	2,823	3,652	0,361
3.	2,801	3,748	4,057	2,885	2,553	2,140	2,896	0,283
4.	2,729	2,905	3,022	2,409	3,004	2,225	4,208	0,775
5.	2,417	3,029	3,818	3,108	2,017	2,362	3,484	0,196
- X	2,239	3,117	3,639	2,684	2,702	2,464	3,456	0,439

U promatranim hotelima gdje nije postojao implementiran sustav upravljanja ljudskim potencijalima, rezultat utjecaja izabranih varijabli na razvitak karijere bio je strukturiran na sljedeći način. Ispitanici koji ukazuju na pozitivne stavove prema radu kao dominantne u razvitku karijere, istaknuli su da je na razvitak njihove karijere najviše utjecaja imala revizija poslova i rotacija poslova u hotelima. Oni ispitanici koji naglašavaju važnost i vrijednost autonomije u radu za razvitak karijere, istaknuli su kao najznačajniju analizu poslova koja je sudjelovala u tom njihovom razvitku. I ispitanici koji naglašavaju kompetencije u razvitku karijere, ukazali su da je u razvitku njihove karijere najviše utjecaja imala, također, analiza poslova. Sudjelovanje zaposlenih u odlučivanju na koje je ukazala skupina ispitanika kao ključnim čimbenikom za razvitak karijere, istaknula je da su u razvitku njihove karijere najviše utjecaja imali treninzi. I na kraju, ispitanici koji smatraju da je transparentnost ciljeva karijere najznačajnija općenito u razvitku karijere, za razvitak su svoje karijere označili kao najintenzivnijim isto tako in-house i vanjske treninge.

Tablica 3. Klasifikacija varijabli.

		klasificirano		
		A	B	
stvarno razvrstano	A	4	1	5
	B	2	3	5
		6	4	

Opća srednja vrijednost svih koeficijenata determinacije iznosi 0,576. U tablici klasifikacije uključenih sedam varijabli koje karakteriziraju realizaciju karijere prikazano je u kojoj mjeri te varijable diskriminiraju tijekom te realizacije prema pet odabranih kriterija u hotelima gdje je implementiran sustav upravljanja ljudskim potencijalima od hotela u kojima taj sustav ne postoji.

Iz tablice klasifikacije varijabli da se zaključiti da je 70% kriterija za diskriminaciju u podršci organizacija razvitku karijere zaposlenih dobro klasificirano. Taj postotak se

može prihvatiti kao značajan. Od šest kriterija klasificiranih u prvu skupinu (hoteli u kojima je implementiran sustav upravljanja ljudskim potencijalima), četiri su kriterija dobro klasificirana što iznosi 66,67%. Ti su kriteriji: pozitivni stavovi zaposlenih, značaj autonomije u radu, sudjelovanje zaposlenih u odlučivanju i transparentnost ciljeva karijere. S druge strane, od četiri kriterija klasificirana u drugu skupinu (hoteli u kojima nije ustrojen sustav upravljanja ljudskim potencijalima), tri su kriterija dobro klasificirana (u postotku 75,00%). To su sljedeći kriteriji: pozitivni stavovi zaposlenika, posjedovanje stručnih kompetencija i transparentnost ciljeva karijere. Ova saznanja daju realnu i prihvatljivu argumentaciju da je primijenjena diskriminacijska analiza kroz odabrane kriterije diskriminacije te uključene varijable ispitivanja dala zadovoljavajuće rezultate.

Naime, rezultati do kojih se došlo u ovom postupku ukazuju da su klasificirani kriteriji u obje skupine bili iznad 50%.

9. DISKUSIJA

Rezultati ovog istraživanja potvrđuju niz spoznaja do kojih su došli raniji istraživači, ali ukazuju i na neke nove aspekte podrške hotelskih organizacija razvitku karijere zaposlenih. Higginsova teorija koja počiva na regulatornom fokusu prevencije i promocije ljudstva u kojoj promocija ima individualizirano značenje posla za nastavak i razvitak karijere zaposlenika i potvrđena je u rezultatima ovog istraživanja. Naime, značaj autonomije u radu te sudjelovanje zaposlenih u odlučivanju i transparentnost ciljeva karijere kao uključeni kriteriji ukazuju na individualizaciju posla i usko su povezani te individualizaciju s razvitkom karijere.

I drugi rad citiran u ovom istraživanju kojeg su prezentirali Higgins i Halvorson, a gdje pokušavaju analizirati strukturu i utjecaj različitih stavova kod zaposlenih i njihov odraz na motivaciju, participaciju u timu te načine na koje se to reflektira na razvitak karijere, potvrđen je rezultatima ovog istraživanja. Stavovi zaposlenih kao uključena kategorija u diskriminacijsku analizu su se potvrdili kao bitna komponenta u razvitku karijere.

Ineson, Benke i Laszlo su utvrdili da različiti nemonetarni poticaji i aspekti imaju signifikantno veći utjecaj na realizaciju planova karijere i privrženost zaposlenih. Do sličnih rezultata u istraživanju karijera zaposlenih u hotelskom sektoru dolaze i Vetrakova i Mazuchova te Abdullah i suradnici. Ovim istraživanjem potvrđeno je da svih pet kategorija ima utjecaj na razvitak karijere u hotelskim sustavima u Dalmaciji u kojima postoji implementiran sustav upravljanja ljudskim resursima. Pozitivni stavovi zaposlenika prema radu, značenje autonomije u radu, posjedovanje značajnih kompetencija, sudjelovanje zaposlenih u odlučivanju te transparentnost ciljeva karijere kao zahtjevi za njenu uspješnu realizaciju su svi nematerijalni kriteriji i potvrđuju svoje značajno mjesto u realizaciji individualnih planova karijere zaposlenika u hotelskim sustavima.

Ovim se istraživanjem, također, došlo do vrlo sličnih rezultata do kojih su došli Ryan i Deci koji su prezentirali rezultate istraživanja o povezanosti razvoja karijere s autonomijom zaposlenih, njihovim kompetencijama tijekom obavljanja poslova te povezanosti radnih operacija i informacija koje su im potrebne za uspješno obavljanje poslova. Potvrđeni su i rezultati Zinovog istraživanja o odnosu između rotacije i izgleda koji rotacija proizvodi na razvoj karijere zaposlenih.

10. ZAKLJUČAK

Dva postavljena cilja i na temelju njih postavljene dvije hipoteze u istraživanju prihvaćene su i potvrđene. Naime, utvrđeni su elementi i upravljački sadržaji koji s aspekta mjesta i uloge hotelskih organizacija potpomažu učinkovitu realizaciju karijere zaposlenih. Svi ti elementi nisu podjednako zastupljeni u upravljanju karijerom. Rezultati diskriminacijske analize, također, ukazuju na poziciju tih sadržaja u tijeku razvitka karijere.

Ovi rezultati potvrđuju rezultate istraživanja i znanstvene spoznaje do kojih su došli citirani autori u ovom radu tj. Higgins, Higgins i Halvorson, Ineson, Benke i Laszlo, Vetrakova i Mazuchova te Abdullah i suradnici. Rezultati istraživanja daju i nekoliko novih spoznaja koje mogu biti vrlo korisne menadžmentu u upravljanju ljudskim potencijalima općenito te upravljanju karijerom zaposlenih kao bitnom komponentom izgradnje i razvitka ljudskog, pa i intelektualnog kapitala kao primarnog kapitala poslovnih sustava u postizanju njihove konkurentске sposobnosti.

RESEARCH OF THE DIGITAL COMPETENCES OF PERSONS WITHIN CATHOLIC CIRCLES (PARISHES, PRAYER AND RELIGIOUS COMMUNITIES AND ASSOCIATIONS OF CHRISTIAN VALUES)

Bruno Jelečanin, MSc in Economics, University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić
Vladimira Novaka 23, 10290 Zaprešić, Croatia
Telephone: +385 91 3604 398, e-mail: bjelecanin@bak.hr

ABSTRACT

The concept of literacy in the 21st century has been increasingly subject to research. Today, it is often defined as "a set of multiple literacies: traditional, computer/informatics, informational, digital, internet, media literacy" (Vrkić Dimić, 2014, pp. 392). The digitalized world that surrounds us greatly defines the conditions in which literacy is manifested, so we can no longer observe it through the prism of the former "traditional" definition of literacy, without taking into account the knowledge and use of digital technologies. As a basis for assessing the knowledge of this issue, we use the concept of digital competence, which "involves the safe and critical use of information technology society (IRT) at work, in leisure and communication" and is "linked to logical and critical thinking, with highly developed skills in handling information and developed communication skills" (European Reference Framework, 2004). Within Catholic circles communication and marketing professionals are in most cases not professionally trained and often lack sufficient digital competence. This paper aims to analyze the level of digital competence in the mentioned circles. The conducted research follows the work of the group of young professionals who have explored the current level of digital competence and then tried to contribute to its improvement through the organization of a conference and workshops. For the purpose of defining the current level of competence, a research was conducted through a survey on a sample of 194 respondents from 1597 parishes within the mentioned circles from all over Croatia. The results were used to form the theme of the conference and the workshops involved. At the end of the conference, a second phase of research was carried out through which, through group interviews (focus groups, deliberate sample, 10 respondents), the contribution of the conference and workshops in increasing the level of digital competencies among the circles was researched. The results were then compared to the results obtained from the survey. The analysis gave insight into the current situation and made a foundation for further activities aiming at the development of digital competences within Catholic Church circles.

Keywords: digital competencies; Catholic circles; literacy in the 21st century; digital technology

LITERATURA

1. Abdullah , R.,Karim, N.A., Patah, M.O.R.A., Zahrai, H., Nair, G.K.S. i Jusoff, K. (2009). The linkage of employee satisfaction and loyalty in hotel industry in Klang Valley, Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 4(10), 152-161
2. Arthur, M.B. i Rousseau, D.M. (1996). *The boundaryless career*. Oxford: University Press.
3. Arthur, M.B., Inkson, K. i Prinegle, J.K. (1999). *The new careers: Individual action and economic change*. London: Sage Publications.
4. Azman, I., Nurrul, H.A. i Rizal, A.B. (2014). Perceived career development support in workplace career programe. *Economic Annals*, 54(201), 157-176.
5. Boes, S.R. (1995). The relationship among parenteral marital status selected interpersonal variables, and the career development of a college population. *Annual Meeting oft he Georgia Educational Research Association*, Atlanta.
6. Budeeberg-Fischer, B., Stamm, M., Buddeberg, C. i Klaghofer, R. (2008). Career-success scale: A new instrument to assess young physicians' academic career steps. *BMC Health Services Research*, 21 (4), 144-162.
7. Costa, G. i Gianecchini, M. (2007). Career diversity. Men's and women's careers in human resource management. *Revue Management & Avenir*, 4(14), 224-246.
8. Farjun, C. (2016). *The influence of employees' motivation on their career development within the educational system*. Doctoral thesis. Chisinau: Moldova State University
9. Garfinkle, J. (1998). Top barriers limiting you from your dream job. *The Career Development Quarterly*, 60(1), 65-84.
10. Gattiker, U.E. i Larwood, L. (1986). Subjective career success: A study of managers and support personnel. *Journal of Business and Psychology*, 1(2), 78-94.
11. Gia, T.P., Turkkan, N. i Vovan, T. (2007). Statistical discrimination analysis using maximum function. *Communication in Statistics – Simulation and Computation*, 37 (2), 320-336.
12. Halvorson, H.G. i Higgins, E.T. (2013). Know what really motivates you. *Harvard Business Review*, 91(3), 117-121.
13. Higgins, E. (2005). Value from regulatory fit. *Current Directions in Psychological science*, 14(4), 209-213.
14. Ineson, E.M., Benke, E. i Laszlo, J. (2013). Employee loyalty in Hungarian hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 32(4), 31-39.
15. Kaliski, B. (2007). *Encyclopaedia of business and finance*. Detroit: Thompson Gale

16. Knorr, H. (2005). Factors that contribute to women's career development in organizations: a review of the literature. Sex roles. *A Journal of Career Research*, 30(4), pp 138-154.
17. Kreisman, B.J. (2002). Insights into employee motivation, commitment and retention. Business Training Experts: *Leadership Journal* 9(2), 1-24.
18. Lee, S.M., Lim, K.J., Swanson, E., Park, D.H. i Lee, Y,K, (2016). Authentic leadership and its consequences in a hotel restaurant context. *Global Business and Finance Review*, 21(3), 1-19.
19. Leutz, E. (2004). *The link between the career plateau and mentoring: Adressing the empirical gap*, Department of Psychology College of Arts and Sciences, Tampa: University of South Florida.
20. Mammen, E. i Tsybakov, A.B. (1999). Smooth discrimination analysis. *The Annals of Statistics*, 27(6), 1808-1829.
21. Reidy, S. i Ma, C (2016). *How do we create robust internal labor market so that employees can move freely into new roles?* New York: Cornell University, ILR School.
22. Ryan, R.M. i Deci, E. L. (2000). Self determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well.being. *American Psychology Journal*, 55, 68-79.
23. Seligman, M. (2011). *Flourish: A new understanding of happines, well-being and how to achieve them*. Boston: Nichols Brealey Publishing.
24. Swamy, D.R., Nanjundeswarasawamy, T.S. i Tashmi, S. (2015). Quality of work life: Scale development and validation. *International Journal of Caring Sciences*, Vol.8, 281-304.
25. Vetrakova, M. i Mazuchova, L. (2016). Draft of management model of work motivation in hotels. *The Psychologist-Manager Journal*, 10(2), 422-429.
26. Zin, M. (2003). *The relation between job rotation practices and employee career development among production workers in Japanese companies in Malaysia*. Master thesis, Putra: University Putra.