

*Izvorni znanstveni članak
Original scientific article*

JEL Classification: Q56, K32, M12

Mojca Blažič^{1*}

VLOGA PODPORNEGA OKOLJA V ORGANIZACIJA ZA USPEŠAN KARIERNI RAZVOJ – RAZISKAVAMED MENEDŽERJI V SLOVENIJI

THE ROLE OF THE SUPPORTIVE ENVIRONMENT IN THE ORGANIZATION FOR SUCCESSFUL CAREER DEVELOPMENT – STUDY AMONG MANAGERS IN SLOVENIA

Povzetek

Ekonomске, socialne, politične in druge spremembe zahtevajo od organizacij hitro prilagajanje. Modificirale so se delovne relacije, transformirala se je narava kariere, posameznik pa je postal edini nosilec odgovornosti za uspešen karierni razvoj. V prispevku zastopamo stališče, da je razvoj kariere nenehen usklajevalni proces med delovno organizacijo in posameznikom, v katerem sta oba partnerja v širjenju znanja in razvijanju kompetenc za izpolnjevanje trenutnih in bodočih delovnih nalog, saj je le človeški kapital ustvarja dodano vrednost podjetja. S kvantitativnim pristopom k raziskovanju poskušamo prikazati soodvisnost posameznika in organizacije ob proučevanju ciljne skupine managerji, ki so osrednja vez med individualnimi aspiracijami glede razvoja kariere in organizacijskimi potrebami in priložnostmi, ki jih organizacija nudi zaposlenim. Rezultati razkrijejo šibko povezanost med kariernimi kompetencami menedžerjev in spremenljivko »zanimivo, izzivno delo«. Ne dokažemo korelacije med organizacijsko podporo pri vodenju karierne poti menedžerja in kariernimi kompetencami, medtem ko so odgovornost organizacije pri razvoju kariere potrdile druge študije.

Ključne besede: *kariera, karierni razvoj, manager, organizacija, karierne kompetence.*

Abstract

Economic, social, political and other changes require organizations to adapt quickly. Work conditions have changed, the nature of a career has changed, and the

individuals have become the sole bearers of responsibility for successful career development. In this paper we argue that career development is a continuous process of coordination between the work organization and the individual, in which both partners are partners in dissemination knowledge and the development of competencies to fulfill current and future work tasks, since only human capital creates added value. Using a quantitative research approach, we try to show the interdependence between the individual and the organization by examining the target group of managers, who are a central link between individual career development aspirations and the organizational needs and opportunities of employees. The results show a weak correlation between career competencies of managers and the variable "interesting, challenging work". We do not demonstrate a correlation between organizational support for managing a manager's career path and career competencies, while the organization's responsibility for career development has been confirmed by other studies. **Key words:** career, career development, manager, organization, career competencies.

UVOD

Spremembe širšega družbenega, poslovnega, političnega okolja predvsem zaradi vpliva globalizacije, razvoja informacijske tehnologije in večanja konkurenčnosti, zahtevajo od organizacij hitro prilagajanje novim zahtevam. Ob tem radikalne organizacijske spremembe ustvarjajo pomembne karierne izzive za posameznika in organizacije (Fish, Wood, 1993, v: Collin in Young, 2000: 229) in sočasno vplivajo tudi na spremembe v samih organizacijah in na postopke in prakse kariernega menedžmenta. S spremembami poslovnega okolja je potreben tudi premik v miselnosti vodij in menedžerjev podjetij, saj mnogi menedžerji zaradi neprimerne vodstvene prakse ne izkoristijo v zadostni meri prednosti svojih zaposlenih (Fleisher et. al., 2014). Eden od izzivov, s katerimi se danes srečujejo menedžerji, je kako spodbujati učenje, rast in razvoj zase in za svoje zaposlene, saj znanje in izkušnje, vpete v kariero zaposlenega, predstavljajo vir razvoja in inovacij za organizacijo.

Mnoge organizacije pričakujejo, da so bodo zaposleni razvijali, vendar podpora vseživljenjskemu učenju v mnogih zahodnoevropskih in globalnih podjetjih niha glede na dejavnike, kot so velikost, industrija, tržni delež, dobičkonosnost, vpliv nacionalne ali lokalne vladne politike idr. (Watkins et al, 2012). Razlike med zaposlenimi pa se pojavljajo glede na čas, denar, priložnosti in podporo za izobraževanje in usposabljanje, ki so v največji meri dostopnejši ključnim kadrom – delavcem znanja in menedžerjem v organizaciji.

Zavedajoč se, da delujemo v svetu, ki je nestanoviten, negotov, zapleten in dvoumen, je osredotočenost na učenje tudi temelj kariernega razvoja, ko posameznik prevzame odgovornost za lasten karierni razvoj v okolju, ki ob navedenih in mnogo drugih spremembah, ustvarja tudi visoko raven stresa ob vprašanju službe in kariere. Ob novih vzorcih kariere je potrebno tudi pridobivanje kariernih kompetenc za uspešno krmiljenje svoje kariere skozi spremembe na življenjski poti, tudi za namen vzdrževanja

zaposljivosti, predvsem pa doseganja ustrezne stopnje zadovoljstva s kariero.

V prispevku zastopamo stališče, da so menedžerji ključni povezovalni element med individualnimi potrebami, željami in aspiracijami glede razvoja kariere in organizacijskimi potrebami ter priložnostmi, ki jih organizacija nudi zaposlenim. Menedžer zagotavlja dinamično in izzivno delo in delovno okolje, pomaga tudi pri vključevanju zaposlenega v mrežo poznanstev v organizaciji in izven, tako da si posameznik lahko krepí svoje izkušnje in na ta način lažje realizira načrtovane karierne premike in izpolnjuje začrtane karierne cilje. Vendar pa menedžerji te oblike odgovornosti za karierni razvoj zaposlenih pogosto ne prepoznavajo ali pa jo nalagajo službi za razvoj človeških virov (Torrington, 2005: 422). Menedžerji pa so tudi tisti, ki imajo moč popeljati svoje organizacije v učeče se organizacije, ki imajo možno sposobnost učenja, ustvarjanja in deljenja znanja (Jovcheska, 2017: 27). Ugotavljamo, da moramo pri reševanju izzivov v karieri in diagnosticiranju priložnosti za karierne premike pristopiti z bolj sistematičnim oblikam sodelovanja, zato poskušamo v prispevku prikazati soodvisnost posameznika in organizacije ob proučevanju ciljne skupine menedžerji.

RAZUMEVANJE KARIERE V SODOBNIH ORGANIZACIJAH

Znano je, da ni enotne opredelitve pojma kariere in da je zlasti v zadnjem času v zvezi s pojmovanjem kariere prišlo do velikih sprememb. Ekonomske, socialne in politične spremembe so modificirale delovne relacije, dinamiko trga dela in kariero, kar je še posebej razvidno v državah zahodnega sveta. Pravilno prepoznano okolje organizacije, spremembe in razlogi za spremembe so kritična komponenta uspešnega menedžmenta sprememb (Crawshaw et al., 2014: 51) in vzročno-posledično menedžmenta človeških virov ter razvoja kariere v organizaciji. Nove razmere na trgu dela v negotovem gospodarstvu kličejo po tem, da ne gledamo na kariero kot na doživljenjsko zavezanost enemu delodajalcu, temveč ponavljajoče se ponujanje svojih spretnosti in uslug vrsti delodajalcev, ki potrebujejo sodelavce, pri čemer karierorazumemo kot »posameznikove z delom povezane in druge pomembne izkušnje, tako v organizaciji kot izven nje, ki oblikujejo edinstven vzorec v posameznikovem življenju« (Sullivan in Baruch, 2009: 1543). Narava kariere se je transformirala iz tradicionalnih birokratskih oblik v nove brezmejne (Arthur in Rousseau, 1996), spreminjajoče se (Hall, 2004) oblike. Vzorci kariere tako postajajo vse bolj pestri, pri čemer pa je nujno izpostaviti vse večji poudarek na osebnem razvoju posameznika (Merkač, Skok, 2005: 140; Možina, 2002: 74). Da bi posameznik ostal »aktualen« in izpolnil potrebo po samoaktualizaciji, je sposoben svoje znanje, spretnosti in sposobnosti preurediti v obliko, ki ustreza trenutnemu okolju: »Človek definicijo kariere od časa do časa preoblikuje in »ponovno izumi«, ko skozi čas in spreminjajoče se okolje vedno znova odkriva/spoznava samega sebe« (Hall, 1996: 8). Torej je »karierna individualni razvoj skozi učenje in delo tekom življenja« (Collin and Watts, 1996, v: Vujić, 2008: 298).

2.1. Prispevek organizacije k razvoju kariere zaposlenega

Karierni razvoj je proces, v katerem posameznik načrtuje svoj delovno, osebno in izobraževalno pot (Kohont in sod., 2011). Je proces, ki tvori delovno identiteto

posameznika; je pomemben del osebnostnega in profesionalnega razvoja in se razteza skozi celotno življenjsko pot osebe. Posameznik sam je torej nosilec odgovornosti za lasten karierni razvoj (Suellen et al, 2000: 110; Arthur in Rousseau, 1996; Baruch 2006), pa vendar je menedžment kot usklajevanje, odločanje in zagotavljanje smotrnega delovanja zaposlenih v teh spreminjajočih se pogojih še vedno izredno pomemben.

Z vidika organizacije razumemo razvoj kariere kot proces, v katerem zaposleni strateško raziskujejo, načrtujejo in oblikujejo svoje karierne poti na podlagi povratnih informacij in smernic, ki jih zagotavljajo vodstveni delavci in organizacija. Razumevanje razvoja kariere obravnava vpogled, kako organizacije strukturirajo karierni napredek svojih zaposlenih in kako posamezniki upravljajo svojo kariero znotraj organizacije.

Razvoj kariere posameznika v organizaciji se obravnava kot sestavni del menedžmenta človeških virov in je predmet strateškega načrtovanja človeških virov v poslovnih sistemih. Pod upravljanjem kariere razumemo vse aktivnosti, ki jih prevzemajo sami zaposleni kot tudi organizacija, da bi ozavestili svoje sposobnosti, spretnosti in znanja ter se izpopolnjevali v smeri napredovanja v karieri (Đorđević Boljanović in Pavlič, 2011: 161). Ustrezen model kariernega razvoja v organizaciji mora odražati potrebe organizacije in se prilagajati strateškim usmeritvam in organizacijskim spremembam ter hkrati upoštevati kompleksnost in večdimenzionalno naravo kariere in možnost prilagajanja sodobnemu dinamičnemu poslovnemu okolju (Baruch, 2003: 232). Fluidnost kariernega menedžmenta (Brousseau, et al 1996, v: McDonald in Hite, 2016: 38) poudarja, da morajo podjetja razumeti organizacijsko kulturo kariere kot dinamično komponento, ki zahteva občasen prilagoditve glede na strateške zahteve ter hkrati spreminjajočo mešanico kariernih motivov in kompetenc zaposlenih, ko posameznik obrne oz. spremeni karierne motive in kompetence skozi čas.

Karierni menedžment razumemo kot proces, s katerim posamezniki razvijajo, izvajajo in spreminjajo karierne cilje in strategije v karieri (Greenhaus et al., 2019: 12). Življenje in delo morata biti integrirana v organizacijski podporni sistem, da bodo ljudje lahko pridobili vse znanje, vrednote, spretnosti in razumevanje, zahtevane na karierni poti in v življenju nasploh (Parker et al, 2008: 488). Proaktivno vodenje kariere zahteva od vseh stalno skrb za kariero, njeno rast in doseganja uspeha oz. zadovoljstva.

Človeški um, ne pa njegove roke, je postal najpomembnejši element rasti in razvoja podjetja. Človeški kapital je vir znanja, možnosti, sposobnosti, odvisen od svobodne volje posameznika (Merkač Skok, 2010: 17), ki ustvarja dodano vrednost podjetja in predstavlja največjo konkurenčno prednost podjetja. Krepi se ob nabiranju delovnih izkušenj ter se akumulira v kariernih kompetencah (Fleisher et al., 2014: 701) oziroma v treh dimenzijah vedenja: »vedeti zakaj«, »vedeti kako« in »vedeti komu«, ki so karierne kompetence vsakega posameznika (Inkson in Arthur 2001; Sutherland et al., 2015). Človeški kapital tako ni last organizacije, je le zavarovan z delovnim razmerjem (Baron in Armstrong, 2007: 9), v tem razmerju pa zaposleni bogatijo svoj kapital v procesih usposabljanja in bogatenja izkušenj.

Posameznik, kot povračilo za vlaganje svojega znanja, spretnosti in strokovnega znanja pričakuje primeren zaslužek, zadovoljstvo pri delu, boljše možnosti razvoja kariere, kot tudi varnost zaposlitve oziroma krepitev kompetence zaposljivosti. Vseživljenjsko učenje je tako nuja razvoja kariere vsakega zaposlenega, saj se skozi

časovno perspektivo spreminjajo interesi posameznika in organizacije, ki jih je treba vedno znova usklajevati. To najlažje storimo preko sistema izobraževanja. Res pa je, da je ta največkrat zastavljen glede na interese delodajalca in se mu mora zaposleni prilagajati ter preko tega sistema zadovoljevati svoje potrebe.

2.2. Vloga menedžerja pri razvoju kariere zaposlenih

Menedžer je ključna oseba pri povezovanju posameznika z ljudmi in sredstvi, pomembnimi za napredovanje v organizaciji. Menedžer je nosilec odgovornosti za reševanje problemov in izzivov v zvezi z načrtovanjem, organiziranjem, vodenjem in ocenjevanjem razpoložljivih virov za doseganje ciljev organizacije v skladu z zastavljenimi cilji, vizijo in strategijo razvoja organizacije. Negovo delo obsega vodenje poslovanja podjetja in vodenju ljudi v podjetju.

Da bi menedžerji pozitivno prispevali k razvoju kariere zaposlenih, morajo zagotoviti niz predpostavk, kot so (Bahtijarević Šiber, 1999) umiliti »šok realnosti« ob prihodu novozaposlenega, ponuditi izzivno delo, oblikovati realno sliko o delu in pričakovanjih v zvezi z delom, omogočiti kroženje med delovnimi mesti, povezati sistem ocenjevanja uspešnosti s sistemom razvoja kariere, postavljati visoke zahteve in pričakovanja, spodbujati zaposlene in jim nuditi podporo pri načrtovanju osebnega kariernega načrta in njegovi realizaciji v okviru organizacije zaposlitve.

3. METODOLOGIJA

3.1. Opredelitev problema in ciljev

V prihodnosti lahko pričakujemo, da bo organizacijam še pomembnejše, da svoje potrebe uskladijo s potrebami in pričakovanji zaposlenih, v kolikor bodo želeli pridobiti in ohraniti kakovosten kader s ključnimi znanji. Merilo uspešnosti bo, poleg subjektivnega osebnega zadovoljstva, tudi obvladovanje spretnosti za akvizicijo kariernega kapitala (Inkson in Arthur, 2001). Torej je jasno, da bo kariera še naprej vključevala povezavo med organizacijami in posameznikom, čeprav morda na manj strukturiran, določen in trajen način, v katerem sta »posameznik in organizacija partnerja v širjenju (večanju) znanja, spretnosti, kompetenc in vedenj za izpolnjevanje trenutnih in bodočih delovnih nalog« (McDonald in Hite, 2016: 4)

Ugotavljamo, da je ciljna skupina menedžerji, kot nosilci in prenašalci specifičnih znanj v organizaciji, ključna za razvoj in bogatenje človeškega kapitala. Zastopamo stališče, da so menedžerji ključni povezovalni element med individualnimi potrebami, željami in aspiracijami glede razvoja kariere in organizacijskimi potrebami ter priložnostmi, ki jih organizacija nudi zaposlenim. Zato je bil namen naše raziskave osvetliti vlogo podpornega okolja organizacije za krepitev kariernih kompetenc ter vodenje in razvoj kariere menedžerjev v slovenskih podjetjih.

3.2. Raziskovalno vprašanje

Proučili smo menedžerja ter organizacijsko okolje v katerem deluje ter poiskali odgovor raziskovalno vprašanje: v kolikšni meri prispeva »podporno okolje« organizacijek razvoju kariernih kompetenc/kariere menedžerjev za uspešno vodenje kariere?

Postavili smo hipotezo: Obstaja pomembna korelacija med organizacijsko podporo pri vodenju karierne poti menedžerja in številu vsaj dobro razvitih kariernih kompetenc.

3.3. Metode in tehnike zbiranja podatkov

Uporabili smo deskriptivno neekperimentalno metodo kvantitativnega empiričnega raziskovanja. Kot instrument smo sestavili vprašalnik na podlagi strokovne literature in teoretični izhodišč. Zbiranje podatkov je potekalo v mesecih od junija do septembra 2017 z anonimnim spletnim anketnim vprašalnikom, objavljenim v spletni aplikaciji EnKlik Anketa. Anketiranci so bilimenedžerji v srednjih in velikih slovenskih podjetjih, katerih elektronski naslovi so javno dostopni. Pridobljene sekundarne podatke smo podrobneje obdelali z računalniškim programom SPSS. Predstavljeni so delni rezultati obširnejše raziskave »Razvoj kariernega modela menedžerjev v srednjih in velikih podjetjih«, izvedene pod okriljem Inštituta za raziskovalno-razvojno dejavnost Univerze v Novem mestu.

3.4. Opis vzorca

Osnovno populacijo, ki smo jo proučevali, predstavljajo srednji in vrhni menedžerji v srednjih in velikih podjetjih. V raziskavi je sodelovalo 253 anketiranih oseb, pri čemer se je anketiranju odzvalo tako rekoč enak delež menedžerk (50,2 %), kot menedžerjev (49,8 %). Večina anketiranih je starejših od 40 let; starostni skupini od 41 do 50 let pripada 41, 5 % anketiranih, starostni skupini od 51 do 60 let pa se nadaljnja dobra tretjina anketiranih (35,2 %). Starejših anketiranih menedžerjev je bilo zgolj 7, mlajših od 41 let pa 20,6 %. Dve tretjini anketiranih ima več kot 20 let delovne dobe, od tega je skoraj tretjina takih, ki so zaposleni 31 let in več (28,9 %), med 11 in 20 let delovne dobe ima 29,6 % menedžerjev in menedžerk, peščica ima do 10 let delovne dobe (9,5 %).

3.5. Rezultati in interpretacija

V raziskavi smo preverili, katere izbrane prvine organizacijske podpore so srednjim in vrhnjim menedžerjem v podjetjih na voljo, preverili pa smo tudi, katere od teh prvin so po mnenju anketirancev ključne za uspešno pridobivanje in krepitev kariernih kompetenc in vodenje lastne kariere.

V tabeli 1 so predstavljene posamezne prvine, ko so menedžerjem na voljo v njihovi organizaciji. Respondenti so ponudbo posameznih dobrin ocenili na pet-stopenjski lestvici od 0 – prvina se mi sploh ne nudi do 5 – da, zelo pogosto mi je prvina na voljo.

Tabela 1: Prvine, ki mi jih nudi delodajalec

Organizacijska podpora	f, f%					Ra ng	Pov pre čje	St. odklo n
	0 splo hne	1 izjemn o redko	2 ne vem	3 da, pogost o	4 da, zelo pogost o			
Dodatno izobraževanje in usposabljanje.	3	16	81	96	57	2	3,7 4	0,918
	1,2	6,3	32,0	37,9	22,5			
Dobro plačo.	7	29	86	96	35	5	3,4 9	0,962
	2,8	11,5	34,0	37,9	13,8			
Različne ugodnosti.	10	57	94	65	27	7	3,1 7	1,022
	4,0	22,5	37,2	25,7	10,7			
Pohvalo in priznanje za dobro opravljeno delo.	10	42	114	64	23	6	3,1 9	0,953
	4,0	16,6	45,1	25,3	9,1			
Možnost sodelovanja pri lastništvu podjetja.	164	41	21	17	10	11	1,6 9	1,124
	64,8	16,2	8,3	6,7	4,0			
Razvoj kariere.	19	65	81	63	25	9	3,0 4	1,098
	7,5	25,7	32,0	24,9	9,9			
Dolgoročno varnost zaposlitve.	4	23	84	93	49	3	3,6 3	0,949
	1,6	9,1	33,2	36,8	19,4			
Soodločanje pri strateških razvojnih načrtih.	7	25	88	83	50	4	3,5 7	1,004
	2,8	9,9	34,8	32,8	19,8			
Zanimivo, izzivno delo.	1	11	52	112	77	1	4,0 0	0,850
	0,4	4,3	20,6	44,3	30,4			
Prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje.	79	17	33	57	67	8	3,0 6	1,615
	31,2	6,7	13,0	22,5	26,5			
Posebne finančne ugodnosti ob dobrih rezultatih.	45	34	78	61	35	10	3,0 3	1,283
	17,8	13,4	30,8	24,1	13,8			

Vir: Anketa, 2019.

Respondenti menijo, da se jim v največji meri nudi zanimivo, izzivno delo ($= 4,00$; $\sigma = 0,85$), dodatno izobraževanje in usposabljanje ($= 3,74$; $\sigma = 0,92$) ter dolgoročna varnost zaposlitve ($= 3,63$; $\sigma = 0,95$). Redkeje pa, kot navajajo anketiranci, je v organizaciji poskrbljeno za razvoj kariere ($= 3,04$; $\sigma = 1,098$), kakor tudi za posebne finančne ugodnosti ob dobrih rezultatih ($= 3,03$; $\sigma = 1,28$), izjemno redka pa je možnost sodelovanja pri lastništvu podjetja ($= 1,69$; $\sigma = 1,12$). Naštete prvine so anketiranci razvrstili po pomembnosti glede na to, kaj bi jih po njihovem mnenju delodajalec moral nuditi, pri čemer so na prvo mesto dali njim najpomembnejšo prvino, na zadnja mesta pa najmanj pomembne prvine.

Tabela 2: Ranžirna vrsta prvin organizacijske podpore

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Organizacija dejansko nudi:										
Zanimivo, izzivno delo.	Dodatno izobraževanje in usposabljanje.	Dolgoročno varnost zaposlitve.	Soodločanje pri strateških razvojnih načrtih.	Dobro plačo.	Pohvalo in priznanje za dobro opravljeno delo.	Različne ugodnosti.	Prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje.	Razvoj kariere.	Posebne finančne ugodnosti ob dobrih rezultatih.	Možnost sodelovanja pri lastništvu podjetja.
Organizacija bi morala nuditi:										
Zanimivo, izzivno delo.	Dobro plačo.	Razvoj kariere.	Pohvalo in priznanje za dobro opravljeno delo.	Dodatno izobraževanje in usposabljanje.	Dolgoročno varnost zaposlitve.	Posebne finančne ugodnosti ob dobrih rezultatih.	Soodločanje pri strateških razvojnih načrtih.	Različne ugodnosti.	Možnost sodelovanja pri lastništvu podjetja.	Prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje.

Vir: Anketa, 2019.

Ob primerjavi rezultatov obeh ranžirnih vrst (tabela 2) ugotovimo, da se dejansko in zeleno stanje razlikuje v več točkah. Delodajalec nudi zanimivo, izzivno delo, ki ga menedžerji tudi uvrščajo na prvo mesto po pomembnosti, razlike pa se pojavijo takoj na drugem in tretjem mestu ranžirne vrste. Pred možnostjo dodatnega izobraževanja in varnostjo zaposlitve bi si želeli dobro plačo ter pohvalo in priznanje za dobro opravljeno delo, pa tudi, da jim organizacija omogoča razvoj kariere (prej 9. mesto). Na podlagi zbranih rezultatov sklepamo, da imajo menedžerji zanimivo in izzivno delo, na voljo so jim dodatna izobraževanja in usposabljanja, dobra plača kot tudi varnost in stabilnost zaposlitve. A poleg stalne in varne zaposlitve si prej kot možnost dodatnega izobraževanja želijo še boljše plačilo, razvoj kariere in pohvalo za dobro opravljeno delo. Se pravi, da si menedžerji dejansko želijo večje podpore v razvoju kariere v času delovanja v izbrani organizaciji.

Karierne kompetence so prav tako bile predmet navedene raziskave (Blažič, 2019), v tabeli 3 so podani sumarni rezultati razumevanja teh kompetenc pri srednjih in vrhnjih menedžerjih in menedžerkah v srednje velikih in velikih slovenskih podjetjih.

Tabela 3: Zastopanost kariernih kompetenc pri menedžerjih in menedžerkah

Karierne kompetence	Povprečje	St. odklon
Karierne kompetence »vedeti zakaj«	4,15	0,69
Karierne kompetence »vedeti kako«	3,59	0,82

Karierne kompetence »vedeti komu«	3,67	0,87
-----------------------------------	------	------

Vir: Blažič, 2019.

V naslednjem koraku smo s Pearsonovim korelacijskim koeficientom izračunali povezanost in smer med elementi neodvisne spremenljivke karierne kompetence in odvisnimi spremenljivkami, izbranimi prvinami organizacijske podpore (tabela 4).

Tabela 4: Prikaz korelacije med prvinami organizacijske podpore in kariernimi kompetencami

Prvine, ki mi jih nudi delodajalec		Karierne kompetence »vedeti zakaj«	Karierne kompetence »vedeti kako«	Karierne kompetence »vedeti komu«
Dodatno izobraževanje in usposabljanje.	r	0,061	0,116	0,078
	p	0,334	0,064	0,218
Dobro plačo.	r	0,032	0,092	0,027
	p	0,610	0,146	0,666
Različne ugodnosti.	r	0,109	0,105	0,084
	p	0,086	0,097	0,184
Pohvalo in priznanje za dobro opravljeno delo.	r	0,048	0,064	0,052
	p	0,444	0,310	0,406
Možnost sodelovanja pri lastništvu podjetja.	r	-0,083	-0,081	-0,050
	p	0,187	0,199	0,427
Razvoj kariere.	r	0,058	0,149*	0,148*
	p	0,356	0,018	0,019
Dolgoročno varnost zaposlitve.	r	0,156*	0,193**	0,142*
	p	0,013	0,002	0,024
Soodločanje pri strateških razvojnih načrtih.	r	0,109	0,162**	0,160*
	p	0,084	0,010	0,011
Zanimivo, izzivno delo.	r	0,250**	0,236**	0,180
	p	0,000	0,000	0,004
Prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje.	r	0,121	0,193**	0,115
	p	0,054	0,002	0,068
Posebne finančne ugodnosti ob dobrih rezultatih.	r	0,073	0,156*	0,088
	p	0,249	0,013	0,164

* Povezanost je statistično pomembna, $p \leq 0,05$.

** Povezanost je statistično pomembna, $p \leq 0,01$.

Vir: Anketa, 2019.

Karierna kompetenca »vedeti zakaj« se nanaša na notranjo motivacijo, na iskanje globljega smisla za delo, na poznavanje osebnih vrednot ter povezovanjem teh z vizijo in poslanstvom podjetja oziroma identifikacijo s kulturo podjetja. Tako ta kompetenca razkriva posameznikove vrednote, prepričanja in motivacijo za delo ter odgovarja na vprašanje, zakaj ljudje delamo. Karierna kompetenca »vedeti kako« zajema spretnosti in znanje, ki jih posameznik pridobi v procesu izobraževanja, usposabljanja in dela, katero se kopiči v karieri. Tretji sklop kompetenc »vedeti komu« zajema sposobnost navezovanja

in vzdrževanja dobrih medsebojni odnosov ter ustvarjanja socialnih mrež v organizaciji in izven nje, med drugimi tudi za strateško načrtovanje kariere in lažji prehod v drugo delovno okolje.

Rezultati

pokažejo neznatno in šibko povezanost med prvinami, ki jih delodajalec nudi menedžerjem v organizaciji in ter pridobivanjem in razvojem kariernih kompetenc »vedeti zakaj«, »vedeti kako« in »vedeti komu«. Najvišja, sicer šibka povezanost je med spremenljivko »zanimivo, izzivno delo« in karierno kompetenco »vedeti zakaj« ($r = 0,250^{**}$, $p = 0,00$) ter karierno kompetenco »vedeti kako« ($r = 0,236^{**}$, $p = 0,00$). Tudi sicer so anketiranci to spremenljivko ocenili kot tisto, ki jim je najpogosteje na voljo pri delodajalcu ($\mu = 4,00$; $\sigma = 0,85$). Na podlagi teh rezultatov zato hipotezo: »Obstaja pomembna korelacija med organizacijsko podporo pri vodenju karierne poti menedžerja in številom vsaj dobro razvitih kariernih kompetenc« zavrnilo, saj je izračun korelacijskega razmerja pokazal le neznatno in šibko povezanost med opazovanimi spremenljivkami.

Sprva nas je rezultat nekoliko presenetil, ob razmisleku pa menimo, da je rezultat dejansko posledica prepoznanih indecev sodobne organizacije kariere, kjer bo posameznik za razvoj svoje karierne poti izkoristil razpoložljive vire tako v organizaciji kot izven njenih meja, navsezadnje je on sam nosilec odgovornosti za svoj karierni napredek. Poleg tega pa tudi druge študije razkrivajo (Kohont, 2015), da je organizacijska podpora v slovenskih organizacijah šibka in da posamezni programi kariernega menedžmenta ne dosegaajo svojega namena.

Šibka točka

našega raziskovanja je tudi izbor le nekaterih elementov podpore v organizaciji. Menimo, da bi bilo v nadaljnjem raziskovanju tega pojava smiselno subjektivno zaznavo nadgraditi s spremljanjem objektivnih podatkov, vezanih specifično na programe kariernega menedžmenta, in naša opažanja nadgraditi s prikazom in spremljanjem kazalnikov vključevanja menedžerjev v tovrstne programe v organizaciji in njihovega prispevka na karierni razvoj.

Kljub našemu

rezultatu druge raziskave potrjujejo pomen podpore organizacije pri razvoju kariere. Ta je nujna že zaradi zagotavljanja konkurenčne prednosti organizacije (Baruch, 2006). Kot primer navajamo raziskavo Cappellen in Janssens (2010), ki sta ob opori na sodobne karierne teorije in z upoštevanjem dimenzije internacionalnosti poslovanja organizacij proučevala t.i. globalne menedžerje za namen identifikacije tradicionalnih in sodobnih značilnosti kariere menedžerjev, ki delujejo v globalnem okolju. Njihove ugotovitve identificirajo menedžerjevo odgovornost za razvoj lastne kariere, medtem ko svoj del odgovornosti za uspešno realizacijo kariernih ciljev nosi tudi organizacija zaposlitve z ustvarjanjem priložnosti za razvoj spretnosti, karierne premike, ob tem pa utrjuje menedžerjev status, moč in finance. Medsebojna interakcija prispeva k realnejšim pričakovanjem v zvezi s kariero za oba, menedžerja in organizacijo (Cappellen in Janssens, 2010). Dokazano je tudi, da zaposleni, ki imajo izkušnjo podpore s strani organizacije pri krepitvi kariernih kompetenc, doživljajo večji objektivni in subjektivni uspeh (Kuijpers et al., 2006), kar nas vodi do zaključka, da imajo organizacije moč, da podprejo posameznika v njegovi aktualizaciji skozi kariero, kar je tudi močno izražena potreba slovenskih menedžerjev.

4. SKLEP

Karierni menedžment je v prvi vrsti proces posameznika, v katerem razvija, implementira in nadzoruje svoje zastavljene karierne cilje, njegov sestavni del je medsebojno usklajevanje individualnih kariernih želja in želja ter potreb organizacije, zato je razumevanje le-tega pomembno iz obeh vidikov. Naloga organizacije je, da nudi sistematičen in načrten razvoj zaposlenih glede na potrebe delovnega mesta z izvajanjem permanentnega izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja, za namen razvoja kompetenc, dviga motivacije, nagrajevanja, usmerjanja, svetovanja, spodbujanja, torej za namen razvoja potencialov zaposlenih. Pri tem je pomembno, da se organizacija zaveda pomena učenja, da zna prepoznavati potrebe po novem znanju, predvsem pa, da so v proces učenja vključeni vsi zaposleni in pri tem aktivno sodelujejo. Posebno vlogo v procesu razvoja kariere ima tudi menedžer, saj je nosilec odgovornosti za načrtovanje, organiziranje, vodenje in ocenjevanje razpoložljivih virov za doseganje ciljev organizacije, torej prevzemajo nase tudi odgovornost za razvoj in napredovanje svojih zaposlenih. Pridobiti več znanja o zmožnosti izvrševanja kariernega menedžmenta menedžerjev je še posebej dragoceno, saj omogoča nadaljnji vpogled v način, kako se razvijajo, kako jim lahko pri tem pomagamo in kako lahko s samorefleksijo kariernega razvoja uspešneje izvajajo tudi temeljno nalogo skrbi za razvoj zaposlenih na vseh ravneh organizacije s sistematičnim in strateškim pristopom k razvoju ustreznega podpornega okolja.

Za upravljanje ljudi v sodobnih organizacijah predlagamo karierno opolnomočenje (ang. career empowerment) (Baruch, 2003) z vlaganjem v ljudi in razvojem večstranskih kariernih poti, ki temeljijo na fleksibilnosti in ponujajo alternativno delo in usklajeno razmerje med delom in družino. Namesto formalnih praks naj organizacija nudi sistem podpore, ki bo upošteval širši kontekst kariere in njeno multiusmerjenost. Organizacija mora biti zmožna ljudem zagotoviti možnosti za doseganje uspeha v karieri, zato naj sistem razvoja kadrov temelji na sistematičnih dolgoročnih in individualnih razvojnih načrtih.

5 REFERENCE

1. Arthur, M. B. in Rousseau, D.M. (1996). A Career Lexicon for the 21st Century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 28–39.
2. Bahtijarević Šiber, F. (1999). *Menedžment ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing.
3. Barle Lahkota, A. in Sarđoč, M. (2015). Enake možnosti in družbena (ne)enakost v družbi znanja. Kranj: Šola za ravnateljce.
4. Baron, A. in Armstrong, M. (2007). *Human Capital Management. Achieving added value through people*. London: Kogan Page.
5. Baruch, Y. (2003). *Career systems in transition: A normative model for organizational*

- career practices. *Personnel Review*, 32(2), 231–251.
6. Baruch, Y. (2006). Career development in organisations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16(2), 125–138.
 7. Blažič, M. (2019). Pomen teorije inteligentne kariere za karierni razvoj menedžerjev. V: STARC, Jasmina (ur.). *Izzivi globalizacije in družbeno-ekonomsko okolje EU : zbornik prispevkov : mednarodna znanstvena konferenca*, Novo mesto, 16. maj 2019. Novo mesto: Univerza v Novem mestu, Fakulteta za ekonomijo in informatiko.
 8. Cappellen, T. in Janssens, M. (2010). The career reality of global managers: an examination of career triggers. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), str. 1884–1910.
 9. Collin, A. in Young, A. R. (2000). *The Future of Career*. Cambridge: Cambridge University Press.
 10. Crawshaw, J. R. et al. (2014). *Human resource management*. Los Angeles, London: Sage Publications.
 11. Đorđević Boljanović, J. in Pavić Ž. S. (2011). *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
 12. Fleisher, C. et al. (2014). Effects of employees' career competencies development on their organizations: Does satisfaction matter? *Career Development International*, 19(6), 700–717.
 13. Jovcheska, S. (2017). Strategic approach to permanent education and professional development in an international scale. *Vizione*, 27, 329–338.
 14. Greenhaus, J. H. et al. (2010). *Career management (4th ed.)*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
 15. Greenhaus, J. H. et al. (2019). *Career management for life*. New York: Routledge, Taylor&Francis Group.
 16. Hall, D. T. (1996). *The career is dead—long live the career: a relational approach to careers*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
 17. Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1–13.
 18. Inkson K. in Arthur M., (2001). How to be a successful career capitalist. *Organizational Dynamics*, 30(1), 48–61.
 19. Kohont, A. in sod. (2011). *Terminološki slovarček karierne orientacije 2011*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje.
 20. Kohont, A. (ur.) (2015). *Upravljanje človeških virov 2015. Mednarodna primerjalna študija v sodelovanju s Cranfield Network*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Spletna stran: <http://www.fdv.uni-lj.si/raziskovanje/raziskovalni-centri/oddelek-za-sociologijo/center-za-preucevanje-organizacij--cloveskih-virov>.
 21. Kuijpers, M.A.C.T. et al. (2006). Career Competencies for Career Success. *The Career Development Quarterly*, 55(2), 168–178.
 22. McDonald, K., Hite, L. (2016). *Career Development. A Human Resource Development Perspective*. New York, London: Routledge, Taylor&Francis Group.
 23. Merkač Skok, M. (2005). *Osnove menadžmenta zaposlenih*. Koper: Univerza na

-
- Primorskem, Fakulteta za management.
24. Merkač Skok, M. in sod. (2010). Razvoj kariere. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
 25. Možina, S. in sod. (2002). Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 26. Parker, P. et al (2008). Peer coaching: A relational Process for Accelerating Career Learning. *Academy of Management Learning and Education*, 7(4), 487-503.
 27. Suellen, M. L. et al. (2000). Career development in a changing context of the second part of working life. V: Collin, A. in Young, A.R. (2000). *The Future of Career*. Cambridge: Cambridge University Press.
 28. Sullivan, S. E. in Baruch, Y. (2009). Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal of Management*, 36(6), 1542–1571.
 29. Sutherland M. et al. (2015). The components of career capital and how they are acquired by the knowledge workers across different industries. *S. Afr. J. Bus. Management*, 46(4), 1–10.
 30. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2005). *Human Resource Management* (6th ed.). London: Prentice Hall.
 31. Vujić, D. (2008). Menadžment ljudskih resursa i kvalitet. *Ljudi–ključ kvaliteta i uspeha*. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju.
 32. Watkins, Karen E. et al (2012). The Impact of Lifelong Learning on Organizations. In Aspin, David N. et al (ed). *Second international Handbook of Lifelong Learning*. Springer International.