

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Goran Đaković

RAZVOJ KARIERE ZAPOSLENIH KOT SREDSTVO  
GRADNJE ORGANIZACIJSKE PRIPADNOSTI

Diplomsko delo

Ljubljana 2008

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Goran Đaković

Mentorica: red. prof. dr. Nevenka Černigoj-Sadar

**RAZVOJ KARIERE ZAPOSLENIH KOT SREDSTVO  
GRADNJE ORGANIZACIJSKE PRIPADNOSTI**

Diplomsko delo

Ljubljana 2008

*Da bi dosegli zastavljene cilje, moramo ne le delovati, temveč tudi sanjariti,  
ne le načrtovati, temveč tudi verjeti (Anatole France, francoski novelist).*

Zahvaljujem se staršema ter sestri, ki so verjeli vame ter me nenehno vzpodbujali pri doseganju zastavljenih ciljev. Mentorici red. prof. dr. Nevenki Černigoj-Sadar sem hvaležen za vso pomoč ter podane ideje ob pisanju diplomske naloge. Zahvaljujem se tudi gospe Nini Kralj za podano možnost izvedbe empiričnega dela diplomske naloge v proučevanem podjetju.

## **Razvoj kariere zaposlenih kot sredstvo gradnje organizacijske pripadnosti**

Diplomsko delo se ukvarja z eno izmed temeljnih dilem podjetniškega sveta, kako uskladiti interese zaposlenih z organizacijskimi zahtevami na način, ki bi v zaposlenih gradil občutek organizacijske pripadnosti. Razkorak med interesi in željami obeh strani je ponazorjen skozi načrtovanje karier zaposlenih v organizaciji. Vloga slednje v omenjenem procesu prehaja od tradicionalnega pristopa "nadzor in kontrola" k pristopu "podpora in razvoj". Razvoj kariere, podprt s strani organizacije, gradi občutek organizacijske pripadnosti. Kot specifična oblika razvoja človeških virov učinkovito povezuje mobilnost posameznikov ter hkrati z izkazano skrbjo za profesionalno pot zaposlenega s strani organizacije gradi organizacijsko pripadnost. Razvoj kariere ima spremenjeno vlogo akcijskega ter interesnega usklajevanja zaposlenega in organizacije, ki smiselno povezuje posameznikove zmožnosti, motivacijo in organizacijske priložnosti. Ugotovitve empiričnega dela dopolnjujejo teoretične izsledke. Opravljena kvantitativna raziskava na primeru opazovanega podjetja kaže, da osebe, ki zaznavajo možnosti ter organizacijsko podporo pri razvoju kariere, izražajo tudi višjo stopnjo (primarno afektivne) organizacijske pripadnosti. Slednja trditev je dopolnjena z rezultatom binarne regresijske analize, ki pojasnjuje približno osmino organizacijske pripadnosti s podporo zaposlenim pri njihovem razvoju kariere.

*Ključne besede:* razvoj kariere, organizacijska pripadnost, organizacijska podpora.

## **Employee career development as an approach to construct organizational commitment**

Diploma work studies one of the basic business field dilemmas how to harmonize employee interests with organizational demands in order to construct sense of organizational commitment. Disjunction between interests and wishes of both actors is illustrated through employee career development in organization. The role of latter in mentioned process passes on from traditional "command and control" approach and becomes "supportive and developmental". Career development, supported by organization, creates sense of organizational commitment. As a specific approach to human resource development it effectively binds individual's mobility and simultaneously builds sense of organizational commitment with demonstrated concern for individual's professional path by organization. Career development has a modified role of action and interest alignment of employee and organization, which significantly combines individual's capabilities, motivation and organizational opportunities. The findings of empirical work complement theoretic discoveries. Quantitative research performed on sample of observed company shows, that person who perceives possibilities and organizational support for career development, also expresses higher level of (primarily affective) sense of organizational commitment. Previous statement is complemented with an outcome of binary regression analysis, which explains approximately eighth part of organizational commitment with employer's support for employee career development.

*Key words:* career development, organizational commitment, organizational support.

# KAZALO

1. UVOD .....	9
1.1 Cilj in pomen diplomske naloge .....	11
1.2 Raziskovalna vprašanja ter hipoteze diplomske naloge .....	12
1.3 Metodologija diplomske naloge .....	13
1.4 Zgradba diplomske naloge.....	13
2. KARIERA .....	14
2.1 Opredelitve pojma kariera .....	14
2.2 Teorije razvoja kariere.....	16
2.2.1 Parsonsova teorija ("trait-factor" teorija).....	16
2.2.2 Teorija Donalda Superja.....	17
2.2.3 Scheinov model kariernih sider.....	20
2.2.4 Driverjev model kariernih vzorcev .....	22
2.3 Opredelitev pojmov, povezanih s kariero.....	23
2.4 Razvoj kariere kot del upravljanja s človeškimi viri .....	25
3. ORGANIZACIJSKA PRIPADNOST .....	27
3.1 Razvoj koncepta organizacijska pripadnost .....	27
3.1.1 Obdobje pripadnosti kot "side-bets" .....	27
3.1.2 Obdobje pristopa k organizacijski pripadnosti kot psihološki navezanosti .....	27
3.1.3 Obdobje večdimenzionalnih pristopov.....	28
3.2 Prednosti gradnje organizacijske pripadnosti .....	30
3.3 Spremembe na področju organizacijske pripadnosti .....	31
3.4 Organizacijska pripadnost in razvoj kariere .....	31
4. RAZVOJ KARIERE – DOMENA POSAMEZNIKA ALI ORGANIZACIJE?.....	33
4.1 Dinamičnost, stres in razvoj kariere .....	33
4.2 Spremembe psihološke pogodbe .....	34
4.3 Tradicionalnost in "brezmejnost" karier .....	35
4.4 Inteligentna kariera in "protean" kariera .....	36
4.5 Organizacijski in individualni vidik razvoja kariere .....	38

5.	AKCIJSKA TER INTERESNA USKLAJENOST POSAMEZNIKA IN ORGANIZACIJE	40
5.1	Mikro ter makro pristop k upravljanju s človeškimi viri	40
5.2	Akcijska usklajenost	41
5.3	Interesna usklajenost	42
6.	ZAPOSLEJIVOST VERSUS RAZVOJ KARIERE ZAPOSLENIH	44
6.1	Koncept zaposljivosti	44
6.2	Zaposljivost versus razvoj kariere zaposlenih	44
6.3	Koncept zaposljivosti in organizacijska pripadnost zaposlenih	45
7.	NOMADI ZNANJA	47
8.	RAZVOJ KARIERE IN ORGANIZACIJSKA PRIPADNOST V DRUGIH RAZISKAVAH	50
9.	PRIMER SODOBNEGA STRATEŠKEGA PRISTOPA K RAZVOJU KARIERE V ORGANIZACIJI	54
10.	EMPIRIČNI DEL	57
10.1	Projekt SiOK (Slovenska organizacijska klima)	58
10.2	Predstavitev proučevanega podjetja	60
10.3	Metodološki pristop k raziskovanju	62
10.3.1	Izbor vzorca ter raziskovalne metode	62
10.3.2	Vprašalnik za zbiranje podatkov	62
10.3.3	Izvedba anketiranja	63
10.3.4	Obdelava podatkov	63
10.3.5	Omejitve raziskovalnega procesa	64
10.4	Rezultati raziskave	64
10.4.1	Analiza strukture vzorca	64
10.4.2	Analiza odzivov na trditve ter oblikovanje novih spremenljivk	68
10.4.3	Preverjanje hipotez in ugotovitve	73
11.	SKLEP	82
12.	LITERATURA	85
13.	PRILOGE	89
	Priloga A: Anketni vprašalnik	89

## SEZNAM TABEL, SLIK IN GRAFOV

Tabela 2.1: Tradicionalno in sodobno pojmovanje kariere.....	15
Tabela 2.2: Pregled spremenljivk, ki gradijo definicije razvoja kariere. ....	24
Tabela 4.1: Dva seznama želja.....	33
Tabela 4.2: Značilnosti "protean" kariere.....	37
Tabela 4.3: Model CAST.....	39
Tabela 10.1: Izračun Spearmanovega koeficienta med spremenljivkama Razvoj kariere (organizacijska podpora pri razvoju kariere) ter Afektivna organizacijska pripadnost. ....	74
Tabela 10.2: Izračun Spearmanovega koeficienta med spremenljivkama Razvoj kariere (organizacijska podpora pri razvoju kariere) ter Kontinuirana organizacijska pripadnost. ....	75
Tabela 10.3: Izračun Spearmanovega koeficienta med spremenljivkama Razvoj kariere (organizacijska podpora pri razvoju kariere) ter Organizacijska pripadnost, primerjalno za posamezne skupine delovnih mest. ....	76
Tabela 10.4: Izračun Spearmanovega koeficienta med spremenljivkama Razvoj kariere (organizacijska podpora pri razvoju kariere) ter Organizacijska pripadnost, primerjalno za posamezni starostni skupini anketiranih oseb. ....	77
Tabela 10.5: Izračun Spearmanovega koeficienta med spremenljivkama Razvoj kariere (organizacijska podpora pri razvoju kariere) ter Organizacijska pripadnost, primerjalno za posamezni skupini delovne dobe.....	78
Tabela 10.6: Izračun Spearmanovega koeficienta med spremenljivkama Razvoj kariere (organizacijska podpora pri razvoju kariere) ter Organizacijska pripadnost, primerjalno za oba spola. ....	79
Tabela 10.7: Povzetek modela binarne regresijske analize med spremenljivkama Razvoj kariere (organizacijska podpora pri razvoju kariere) ter Organizacijska pripadnost. ....	80
Tabela 10.8: Statistike za oceno statistične značilnosti modela opravljene binarne regresijske analize.....	81
Tabela 10.9: Koeficienti modela opravljene binarne regresijske analize. ....	81

Slika 2.1: "Model oboka".....	19
Slika 2.2: Tridimenzionalni model delovne organizacije s prikazanimi horizontalnimi premiki, hierarhičnimi premiki ter premiki proti centru.....	21
Slika 8.1: Povezave med deklarativno politiko upravljanja s človeškimi viri ter njenimi dejanskimi prijemi; osebnimi izkušnjami zaposlenih, njihovimi odzivi ter različnimi rezultati. ...	50
Slika 9.1: Strateški okvir razvoja kariere v organizaciji. ....	55
Graf 10.1: Ocena možnosti za razvoj kariere v organizacijah, vključenih v SiOK. ....	60
Graf 10.2: Spolna struktura anketiranih oseb.....	65
Graf 10.3: Starostna struktura anketiranih oseb. ....	65
Graf 10.4: Izobrazbena struktura anketiranih oseb v proučevanem podjetju.....	66
Graf 10.5: Skupine delovnih mest anketiranih oseb. ....	67
Graf 10.6: Delovna doba anketiranih oseb v njihovem življenju.....	68
Graf 10.7: Povprečne vrednosti trditev, ki se nanašajo na področje razvoja kariere v proučevani organizaciji. ....	70
Graf 10.8: Povprečne vrednosti trditev, ki sestavljajo novo spremenljivko Afektivna organizacijska pripadnost.....	71
Graf 10.9: Povprečne vrednosti trditev, ki sestavljajo novo spremenljivko Kontinuirana organizacijska pripadnost.....	72
Graf 10.10: Povprečne vrednosti trditev, ki merijo normativno organizacijsko pripadnost. ....	73



## 1. UVOD

Podjetja enaindvajsetega stoletja delujejo v vse bolj dinamičnem okolju, katero spreminja med drugim tudi naravo dela ter tako korenito posega v pravice in obveznosti posameznikov in organizacij. Kompetitivno globalno tržišče, nenehno izboljševanje kvalitete blaga in storitev, visoka produktivnost in zahteva po čim višji dodani vrednosti, ter hitro prilagajajoča se proizvodnja so le nekateri izmed dejavnikov, katere morajo organizacije danes upoštevati, če želijo preživeti. Prilagoditve organizacij na te dejavnike so neizbežne, vprašanje je samo, kako hitro so organizacije pripravljene ali zmožne spremembe vpeljati. Prilagoditve, ki se v organizacijah po mnenju Cvetka kažejo, so naslednje: sposobnost spreminjanja in rasti, modernizacija stališč in pričakovanj o delu, nujnost vključevanja menedžerjev v prakso, preurejanje proizvodnih procesov in prakse, povezanost poslovnih potreb s stvarnostjo, ter posodobitev vedenja o razvoju zaposlenih (glej Cvetko 2002: 91–92).

Diplomska naloga se osredotoča na proces posodobitve znanj ter praks, ki jih ima organizacija o razvoju zaposlenih. Področje razvoja kariere v organizacijah (p)ostaja v tem procesu zanimivo raziskovalno polje, saj interesno povezuje dve različni ravni oziroma perspektivi proučevanja sprememb v sferi dela, to sta raven posameznika ter raven organizacije. Omenjena akterja skušata skupaj oblikovati razvojno pot zaposlenega v organizaciji, z namenom odkrivanja in zagotavljanja menedžerskega ter strokovnega potenciala, načrtovanja odhodov in upokojitev, doseganja višje stopnje produktivnosti in pripadnosti na strani organizacije, ter doseganja višje stopnje zadovoljstva in profesionalne rasti na strani zaposlenega (glej Možina 2002a: 75). Simonsen razvoj kariere definira kot "rezultat načrtovanja posameznikove kariere in organizacijskih predvidevanj, možnosti, pomoči in medsebojnega sodelovanja. Namen razvijanja kariere je zagotoviti čim večjo skladnost med interesi posameznika, njegovimi sposobnostmi, vrednotami, potrebami ter potrebami in zahtevami delovnega mesta. Organizacije vedno bolj gledajo na razvoj kariere kot na sredstvo povezovanja med posameznikovimi cilji in potrebami dela" (Simonsen v Brečko 2006: 36). Ob tej definiciji je nujno poudariti, da ta ne opredeli natančne vloge posameznega akterja, ki jo ima slednji pri razvijanju kariere zaposlenega. To lepo prikaže med drugim tudi dinamičen razvoj konceptov kariera in razvoj kariere skozi zgodovino.

V poznih sedemdesetih letih dvajsetega stoletja je področje razvoja kariere zajemalo zlasti vzgojo študentov, ter usposabljanje, napredovanje in razvoj zaposlenih v organizaciji. V zgodnjih osemdesetih letih dvajsetega stoletja je koncept temeljil na pojmovanju kariere kot individualne kariere (v ospredje so stopili programi, katerih cilj je bil posameznik), ter v kasnejših letih istega desetletja na dilemi, ali kariere načrtovati znotraj ali zunaj organizacij. Oblikovanje kariernih centrov je postavilo nove mejnike pri razvoju kariere posameznika. Glavni cilj sistema razvoja kadrov danes je obstoječo organizacijsko kulturo preoblikovati v razvojno kulturo. Proces ima korenine že v poznih osemdesetih letih dvajsetega stoletja, njegovo bistvo pa je v primerljivosti z "učecho se organizacijo", torej organizacijo, kjer ljudje nenehno gradijo na lastnih sposobnostih ob spodbujanju novih oblik mišljenja ter kolektivnega dela ter poudarku na nenehnem prizadevanju zajeti tem širši spekter pri procesu učenja (glej Senge 1990: 3). Razvijanje kariere je postal način, s katerim je mogoče vplivati na organizacijsko kulturo ter jo razvijati v skladu s potrebami organizacije (glej Cvetko 2002: 89).

Trend individualizacije zaposlenih ter vsi ostali (tudi zgoraj naštet) vplivi na delovanje organizacij v poslovnem svetu postavljajo koncept razvoj kariere pred nove izzive. S perspektive posameznika je tradicionalen razvoj kariere s strani organizacije vse bolj vprašljiv in celo nesmotrn, saj postajajo posamezniki vse bolj dinamični pri iskanju novih izzivov oziroma zaposlitev. Organizacije posledično umikajo svojo podporo pri razvoju kariere, kar kažejo premiki odgovornosti za razvoj kariere z organizacij na posameznike (glej Waterman in drugi v Baruch 2001: 546, McCauley in Hezlett v Garofano in Salas 2005: 281). S perspektive organizacije je jasno, da organizacije potrebujejo zaposlene z veliko znanja, katero bo zaradi potreb organizacij po konkurenčnosti čim bolj specifično. Pojavi se paradoks, ko bi organizacije morale investirati v tovrsten razvoj zaposlenih (ena izmed oblik je tudi razvoj kariere), vendar se zaradi vedno bolj dinamičnih zaposlenih, kateri vse bolj usmerjajo svojo pripadnost tudi izven okvirjev organizacije (glej Meyer in drugi 1998: 88–89), od tega sredstva upravljanja s človeškimi viri oddaljujejo. Diplomaska naloga želi preveriti, ali ima razvoj kariere, podprt s strani organizacije, med drugim tudi vlogo gradnje organizacijske pripadnosti pri zaposlenih, na način, ko skozi postopek razvijanja kariere poti zaposlenega oba akterja dosežeta skladnost interesov in potreb ter se zavežeta k izpolnjevanju slednjega. Organizacijska pripadnost je "moč identifikacije ter povezanosti posameznika z organizacijo" (Porter in drugi v Benson 2006: 174),

in namen diplomske naloge je analizirati, ali lahko razvoj kariere, podprt s strani organizacije (še vedno) gradi slednjo.

## **1.1 Cilj in pomen diplomske naloge**

Diplomska naloga se ukvarja z eno izmed temeljnih dilem podjetniškega sveta, kako uskladiti interese zaposlenih z organizacijskimi zahtevami na način, ki bi v zaposlenih gradil občutek organizacijske pripadnosti. Razkorak med interesi in željami obeh strani je mogoče ponazoriti med drugim tudi skozi načrtovanje karier zaposlenih v organizaciji. Vizija razvoja kariere s strani posameznika se od organizacijskih zahtev navadno razlikuje. Spremembe v sferi dela so te razlike le še poglobile. V skladu s posledicami trenda individualizma postaja to sredstvo kadrovanja vse bolj domena posameznika, čeprav ostaja na strani organizacij še vedno veliko odgovornosti. Organizacijska pripadnost ob vseh teh procesih ne ostaja nedotaknjena. Diplomska naloga skuša analizirati, v kolikšni meri je razvoj kariere, podprt s strani organizacije, še vedno dosegljiva realnost. Ugotoviti želi, ali razvoj kariere zaposlenih v organizaciji še lahko gradi organizacijsko pripadnost, upoštevajoč dejavnike, ki v današnjem času vplivajo na odnos med posameznikom, ki je v določenem obdobju svojega življenja med drugim tudi del neke organizacije, ter to organizacijo. Ključno je torej vprašanje, kako višja stopnja organizacijske skrbi pri razvoju kariere posameznika vpliva na stopnjo organizacijske pripadnosti? Namen diplomske naloge je prikazati razvoj kariere kot nenehno učenje, omogočeno s strani organizacije, ter kot razvoj, kjer stopa v ospredje posameznik, njegovi odnosi v organizaciji ter izzivi na delovnem mestu. Vsi omenjeni prijemi skupaj ključno vplivajo na višjo stopnjo organizacijske pripadnosti zaposlenih.

Ob vsem tem je potrebno poudariti tudi pomen raziskovalnega dela, ki ga skuša ta diplomska naloga upravičiti. Razvoj kariere kot sredstvo upravljanja s človeškimi viri z dolgo tradicijo postaja zaradi ekonomskih, družbenih in političnih sprememb deležen vse večjega števila pomislekov o možnosti uporabe v današnjih okoliščinah. Diplomska naloga skuša te ugotovitve soočiti s konceptom organizacijske pripadnosti ter upravičiti uporabo razvoja kariere zaposlenih z vidika oblikovanja in ohranjanja organizacijske pripadnosti.

## 1.2 Raziskovalna vprašanja ter hipoteze diplomske naloge

Izhodišče diplomske naloge je želja organizacije vzbuditi in vzdrževati visoko raven organizacijske pripadnosti zaposlenih ob prisotnem procesu demokratizacije odnosa med zaposlenim in organizacijo pri skrbi za razvoj posameznikove kariere. Ta proces izhaja tako iz večje raznolikosti dela, kot tudi iz večje posameznikove samostojnosti na delovnem mestu. Temeljno raziskovalno vprašanje diplomske naloge je, kakšen vpliv ima podpora organizacije pri skrbi za razvoj kariere zaposlenih na stopnjo organizacijske pripadnosti? Vprašanja, ki se nadalje postavljajo ob razvijanju temeljnega raziskovalnega vprašanja, so, katere vrste organizacijske pripadnosti lahko krepí razvoj kariere zaposlenih danes oziroma ali sploh obstaja zveza med proučevanima spremenljivkama; kdo so tisti zaposleni, ki od organizacije v zameno (tudi) za organizacijsko pripadnost pričakujejo tovrsten prijem upravljanja s človeškimi viri; katera dela opravljajo; kolikšna je starost ter delovna doba zaposlenih s tovrstnimi preferencami?

Generalna hipoteza diplomske naloge se glasi: aktivno sodelovanje, skrb in oblikovanje sistemov za razvoj kariere s strani organizacije delujejo kot sredstvo, ki vzpodbuja občutek organizacijske pripadnosti, ob upoštevanju kariernih želja in interesov zaposlenih. Specifične hipoteze so naslednje:

1. Razvoj kariere ima pozitiven vpliv na razvoj afektivne organizacijske pripadnosti zaposlenih<sup>1</sup>.
2. Razvoj kariere pozitivno vpliva na organizacijsko pripadnost zaposlenih na delovnih področjih, katera zahtevajo nenehen profesionalni razvoj (trženje, razvoj in raziskave, design, informatika).
3. Podpora ter podane možnosti za razvoj kariere zaposlenih, mlajših od trideset let, so močno pozitivno povezane z občutkom njihove pripadnosti organizaciji.

---

<sup>1</sup> Allen in Meyer definirata tri ključne oblike organizacijske pripadnosti: afektivno organizacijsko pripadnost (op.p. affective organizational commitment), kontinuirano organizacijsko pripadnost (op.p. continuance organizational commitment) ter normativno organizacijsko pripadnost (op.p. normative organizational commitment). Afektivno pripadnost definira čustvena povezanost, identifikacija in vključenost v organizacijo. Ključna gonila te oblike pripadnosti so občutek ustrezne delovne usposobljenosti, aktivna participacija in izzivi v delovnem okolju ter zadostne delovne in življenjske izkušnje. Kontinuirana pripadnost odraža razmišljanje zaposlenega skozi stroške, ki bi bili posledica odhoda iz organizacije. Normativna pripadnost temelji na občutkih dolžnosti povračila prejetih ugodnosti s strani organizacije na način, ko zaposleni organizaciji izkaže pripadnost. Omenjena avtorja ugotavljata, da lahko zaposleni hkrati izkazuje vse tri oblike organizacijske pripadnosti v različnih stopnjah (glej Allen in Meyer v Meyer in drugi 1998: 83).

4. Pri zaposlenih s petimi leti delovne dobe ali manj podana podpora ter možnosti za razvoj kariere s strani organizacije pozitivno vplivajo na organizacijsko pripadnost.
5. Organizacijska podpora pri razvoju kariere žensk ima močnejši pozitiven vpliv na gradnjo njihovega občutka pripadnosti organizaciji kot pri moških.

### **1.3 Metodologija diplomske naloge**

Teoretični del diplomske naloge temelji na metodi komparativne analize virov. Ključen namen uporabe te metode je pridobiti ustrezno, čim bolj aktualno domačo in tujo literaturo s proučevanega področja. Empirični del preverja raziskovalno področje diplomske naloge v praksi, na primeru enega največjih podjetij na področju graditeljstva v širši savinjski regiji. Dejavnost delniške družbe vključuje program nizke gradnje, program mostovi, viadukti ter visoke gradnje, proizvodnjo gradbenih materialov, sistem ravnanja z inertnimi gradbenimi odpadki ter ostale storitve doma in v tujini preko lastnih predstavništev in podjetij. Podatki so pridobljeni s pomočjo metode neposrednega zbiranja podatkov, natančneje anketiranja zaposlenih v proučevanem podjetju.

### **1.4 Zgradba diplomske naloge**

Diplomsko nalogo gradita dva dela: teoretični in empirični. Teoretični del sestavljajo poglavja, ki predstavijo področje kariere (opredelitve pojma, ključne teorije, upravljanje s človeškimi viri in razvoj kariere); področje organizacijske pripadnosti (razvoj koncepta, prednosti gradnje organizacijske pripadnosti, spremembe na tem področju, povezanost z razvojem kariere); dilemo, kdo je primarni nosilec razvoja kariere v organizacijah danes (zaposleni ali organizacija); akcijsko ter interesno usklajenost posameznika in organizacije; zaposljivost versus razvoj kariere zaposlenih; koncept nomadi znanja ter povezavo med razvojem kariere ter organizacijsko pripadnostjo v drugih raziskavah. Teoretični del je sklenjen s primerom sodobnega strateškega pristopa k razvoju kariere v organizaciji. Empirična implikacija temeljnega raziskovalnega vprašanja diplomske naloge temelji na primeru podjetja iz področja graditeljstva. V tem podjetju skušamo preveriti zastavljene specifične hipoteze ter tako na praktičnem primeru analizirati, v kolikšni meri je stopnja organizacijske pripadnosti odvisna od razvoja kariere, načrtovanega oziroma vzpodbujanega s strani organizacije.

## **2. KARIERA**

### **2.1 Opredelitve pojma kariera**

Kariero definiramo kot sklop individualno dojetih izkušenj ter odnosov do dela, ki se oblikujejo in spreminjajo skozi delovno življenje posameznika (glej Hall v Egan in drugi 2006: 446). Ta definicija iz leta 1987 je le ena izmed mnogih, ki se pojavljajo v literaturi. Pojem kariera je namreč zastopan z množico opredelitev in teorij strokovnjakov iz področij sociologije, ekonomije, psihologije,... Diplomaska naloga izpostavlja najpomembnejše oziroma najpogosteje citirane opredelitve, s katerimi bomo lahko raziskovalno področje lažje razumeli ter proučili. V grobem jih deli na starejša (tradicionalna) ter novejša (sodobna) pojmovanja kariere.

Izraz kariera izhaja iz francoskega jezika (fr. *carriere*). Leksikonska opredelitev pojma izpostavlja življenjsko, poklicno pot, pomeni pa tudi naglo napredovati. Koren izraza izhaja iz latinske besede *carraria*, ki označuje kolovoz oziroma cesto, namenjeno vozovom (glej Snoj 2003: 260). Werther in Davis kariero definirata kot "vsa dela, ki jih posameznik opravlja v svojem poklicnem življenju" (Werther in Davis v Brečko 2006: 29). Hughes v letu 1937 kariero opredeli kot "dinamično perspektivo, v kateri se posameznik usmerja glede na družbeni red ter tipična zaporedja oziroma nize delovnih mest" (Hughes v Baruch 2006: 126).

V zadnjem času je koncept kariere (zlasti njeno pojmovanje upoštevajoč gospodarske, družbene in politične spremembe) deležen velikih sprememb. Kariera tako dobiva vse bolj nevtralen pomen pri opredeljevanju poklicne poti ter zajema vse širši spekter (poleg delovnih izkušenj vključuje tudi vlogo zasebnega življenja, družine ter tudi čas nezaposlenosti), vzorci kariere postajajo vse bolj pestri, pri čemer je nujno izpostaviti vse večji poudarek na osebnem razvoju posameznika, prav tako pa ob organizacijah vse večjo skrb za razvoj lastne kariere prevzemajo posamezniki ter druge vrste organizacij (glej Možina 2002a: 73). Opredeljene spremembe lepo zaokroži Greenhaus z ugotovitvijo, da je nekoč kariera odražala napredek v delovnem življenju ter visoko raven truda, vloženega v ta napredek, sedaj pa jo vse bolj dojemamo kot vzorec delovnih izkušenj, katere določajo smernice posameznikovemu življenju (glej Greenhaus v Brečko 2006: 30). Navidez rahla sprememba v percepciji kariere tako ključno poudari pomembno razliko. Tako kariera vse bolj zaokrožuje vse delovne izkušnje posameznika, ki jih pridobi skozi

celotno življenje, ne le skozi delovna razmerja, katera naj bi se hierarhično dopolnjevala. Tabela 2.1 nazorno povzema razlike med tradicionalnim in sodobnim pojmovanjem kariere.

**Tabela 2.1:** Tradicionalno in sodobno pojmovanje kariere

Tradicionalno pojmovanje kariere	Sodobno pojmovanje kariere
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zagotovljena je polna zaposlenost.</li> <li>2. Stabilna in enosmerna poklicna pot.</li> <li>3. Razvoj kariere pomeni premik navzgor.</li> <li>4. Razvoj kariere zadeva predvsem poklicno življenje.</li> <li>5. Razvoj kariere je usmerjen predvsem na nove in mlajše zaposlene.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Polna zaposlenost izgublja pomen.</li> <li>2. Poklicne poti so neenakomerne, pretrgane in različno intenzivne.</li> <li>3. Razvoj kariere lahko pomeni tudi premik navzdol ali vstran.</li> <li>4. Na razvoj kariere vplivajo družina in druge življenjske vloge, nepovezane z zaposlitvijo.</li> <li>5. Učenje in spremembe se pojavljajo v vseh obdobjih in stopnjah kariere.</li> </ol>

Vir: Konrad v Brečko 2006: 31.

V sklopu sodobnejših pojmovanj kariere velja izpostaviti opredelitev Možine. Avtor pojem kariera definira kot "načrtovano ali nenačrtovano razvojno pot posameznika, sestavljeno iz zaporedja del in dejavnosti, ki vključujejo prvine usposabljanja, napredovanja, samouresničevanja v določenem času v skladu z opredeljenimi cilji" (Možina 2002a: 74). Možina je področje kariere raziskoval tudi s Florjančičem, katera sta skupaj oblikovala zanimivo teorijo. Ta izpostavlja tri komponente razvoja kariere: strokovni, osebni in delovni razvoj. Avtorja s tem poudarita celovitost posameznikovega osebnega razvoja. Komponenta strokovnosti vključuje posameznikov razvoj na podlagi izobraževanj, usposabljanj ter strokovnih izpopolnjevanj. Osebni razvoj označuje razvoj osebnostnih lastnosti posameznika (lastnosti, vrednot, motivov, interesov), ki skupaj s sposobnostmi ter delovnimi dosežki tvorijo celovito osebnost. Delovni razvoj pomeni uspeh osebe na določenem delovnem področju, in ga avtorja definirata tudi kot delovno kariero (glej Možina in Florjančič v Možina in drugi 1984: 89–90). Lipičnik delovno kariero razume kot obliko razvojnih programov, s pomočjo katerih skuša posameznik danes razviti zmožnosti, potrebne pri prihodnjem delu (glej Lipičnik 1998: 179).

## 2.2 Teorije razvoja kariere

Teorije razvoja kariere se v literaturi pogosto delijo na strukturalne (oziroma statične)<sup>2</sup> in razvojne. Statične teorije se osredotočajo na poklicne naloge ter posameznikove lastnosti v povezavi z zahtevami poklica, medtem ko razvojne teorije izpostavljajo vseživljenjsko učenje ter nenehen osebni razvoj (glej Osipow v Egan in drugi 2006: 446). Področje razvoja kariere sicer nima enotne klasifikacije teorij. V nadaljevanju sledi historični pregled, kjer bodo podrobneje predstavljene tiste teorije razvoja kariere, ki pomembno prispevajo k osvetlitvi (teoretičnega razvoja) raziskovalnega področja diplomske naloge.

### 2.2.1 Parsonsova teorija ("trait-factor" teorija)

Parsonsova teorija sodi v sklop najstarejših teorij, ki se povezujejo s področjem razvoja kariere. Teorije, imenovane "trait-factor theories", izpostavljajo možnost vzpostavitve povezave med posameznikom ter sfero dela. Ta povezava sloni na opredeljevanju potreb določenega delovnega mesta ter povezovanju teh potreb z značilnostmi posameznika. Razvoj kariere v tem pogledu deluje kot sredstvo identifikacije potreb po spretnostih ter znanju, potrebnem za delovno mesto, katerega skuša posameznik uspešno obvladovati. Ključni predstavniki tega koncepta so Parsons, Kitson in Hull. Parsons izpostavlja pri poklicnih odločitvah ter poteku kariere pomembnost treh dejavnikov: 1.) zadostno poznavanje sebe, 2.) specifično poznavanje zahtev dela, ter 3.) sposobnost povezovanja informacij o posamezniku z zahtevami delovnega mesta za uspešno opravljanje dela. Pomembnost tega pristopa se kaže zlasti v prispevku pri oblikovanju mnogih kariernih in poklicnih testov interesov ter v dejstvu, da mnoge druge teorije razvoja kariere gradijo na njegovi osnovi (glej Egan in drugi 2006: 450–451).

Parsonsova teorija izpostavlja pomembnost usklajevanja potreb delovnega mesta s sposobnostmi posameznika. V tem pogledu prispeva k identifikaciji posameznikovih sposobnosti, vendar ne upošteva dinamičnega vidika razvoja posameznika ter tako kot statična teorija ne ponuja celovitega pogleda na možnosti uporabe razvoja kariere kot sredstva za doseganje zastavljenih ciljev organizacije.

---

<sup>2</sup> V nadaljevanju bo uporabljen izraz statične teorije razvoja kariere, saj bolje poudari neupoštevanje faktorja dinamičnosti v razvoju posameznika skozi življenje ter posledično bolj jasno izpostavi diametralno nasprotje skupin teorij.



Ostale statične teorije, ki ne bodo podrobneje predstavljene, so: teorije medsebojne prilagoditve oseb in delovnega okolja ter teorija Ann Roe (glej Brečko 2006: 50–52).

### 2.2.2 Teorija Donalda Superja

Teorija Donalda Superja je razvojna teorija, ki izpostavlja pomembnost posameznikove osebnosti, psihičnih in fizičnih lastnosti, družbenoekonomskih dejavnikov ter danih priložnosti iz okolja kot faktorjev, ki vplivajo na razvoj kariere. Avtor je oblikoval izraz "karierna zrelost" (op. p. career maturity), s katerim opisuje stopnjo uspeha, ki ga posameznik kaže skozi (ne)uspešno obvladovanje nalog, povezanih s starostjo oziroma stopnjo razvoja, v kateri se slednji nahaja. Super razvoj kariere definira kot proces uresničevanja koncepta o sebi ter soočenje omenjenega koncepta s stvarnostjo. Razvoj koncepta o sebi poteka ob "fizičnem in mentalnem razvoju osebe, skozi opazovanje dela, identifikacijo z zaposlenimi odraslimi, okoljem in izkušnjami nasploh... Več kot pridobi posameznik izkušenj,...bolj izpiljen poklicni koncept o sebi se izoblikuje" (Zunker v Egan in drugi 2006: 455). Pri tem je potrebno poudariti vlogo osebnih in situacijskih dejavnikov ter njihov vpliv na potek življenja, kar lahko ključno zaznamuje sam razvoj kariere, zato jih je pri proučevanju slednje nujno upoštevati (glej Egan in drugi 2006: 455–456). Super je tako poklicni razvoj predstavil v obliki petih stopenj, s katerimi je zajel napredovanje skozi celotno zaposlitveno obdobje posameznika:

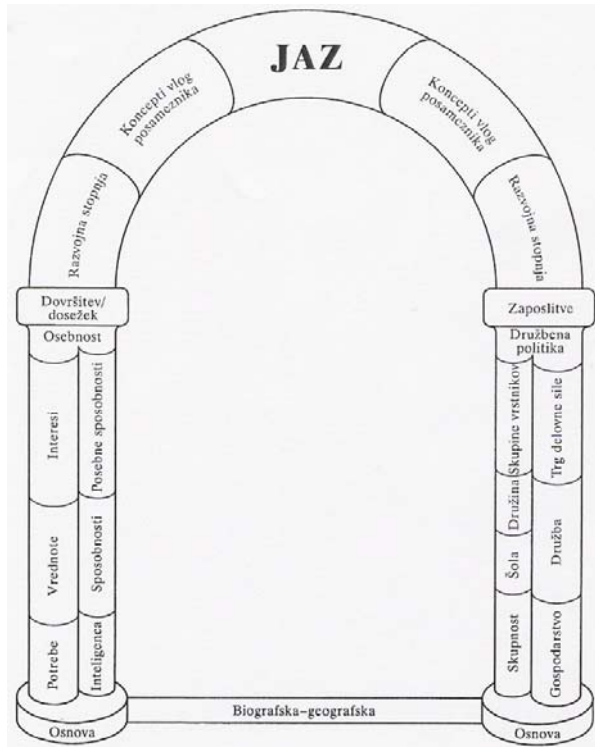
- *obdobje rasti* (od rojstva do 14. leta): obdobje razvijanja sposobnosti, vrednot, potreb pri uresničevanju koncepta o sebi prek identifikacije s pomembnimi drugimi osebami;
- *raziskovalno obdobje* (od 15. do 24. leta): preizkušanje idealov o sebi v okolju skozi različne družbene vloge. To obdobje negotovosti označuje tudi prehod v delovno sfero;
- *obdobje uveljavljanja* (od 25. do 44. leta): ključno je iskanje primernega življenjskega dela, stabilnosti ter možnosti za napredovanje;
- *vzdrževalno obdobje* (od 45. do 64. leta): obdobje vzdrževanja posameznikovega položaja v svetu dela;
- *obdobje upadanja* (po 65. letu): čas po upokojitvi (glej Leibowitz in drugi v Cvetko 2002: 23–24).

Te stopnje so bile nadalje uporabljene kot okvir, znotraj katerega je obdobje razvoja poklicne zaposlitve razdeljeno na naslednjih pet faz:

- *faza kristalizacije* (od 14. do 18. leta): faza, v kateri se ob lastnih preferencah, osebnih značilnostih ter virih oblikujejo zaposlitveni cilji;
- *faza specifikacije* (od 18. do 21. leta): faza premika k vse bolj natančno določenim zaposlitvenim željam;
- *faza izvrševanja* (od 21. do 24. leta): zaključevanje procesa izobraževanja za poklic ter vstop v zaposlitev;
- *faza stabilizacije* (od 24. do 35. leta): faza, v kateri posameznik stremi k lastnemu razvoju na izbranem področju in pri tem izkazuje svoje sposobnosti ter razvija nove;
- *faza utrditve* (od 35. leta naprej): obdobje, v katerem posameznik napreduje ter pridobi določen status in senioriteto znotraj lastne poklicne zaposlitve (glej Zunker v Cvetko 2002: 24).

Za raziskovalno področje diplomske naloge je izredno zanimiv Superjev "model oboka", ki na slikovit način ponazarja vpliv biografskih, psiholoških in socioekonomskih dejavnikov na razvoj poklicne poti posameznika. Model sestavljata dve osnovni skupini dejavnikov (dva nosilna stebra), ki vplivata na poklicni razvoj osebnosti. Prvi steber predstavlja osebo ter njene psihološke značilnosti (potrebe, inteligenco, vrednote, zmožnosti, nadarjenosti, interese), medtem ko drugi steber ponazarja vplive okolja (kot so družina, šola, vrstniki, trg delovne sile). Ti skupini (stebra) se nato proti vrhu združita in tvorita obok, s čimer avtor lepo ponazori pomen povezave obeh sfer, tako individualne kot družbene, pri gradnji poklicnega razvoja vsakega posameznika. Vrh oboka predstavlja "jaz", torej osebo, katere poklicni razvoj je posledica sinteze obeh ključnih skupin vplivov (glej Zunker v Cvetko 2002: 24–25). "Model oboka" je predstavljen na sliki 2.1.

**Slika 2.1:** "Model oboka"



Vir: Zunker v Cvetko 2002: 25.

Superjev "model oboka" lahko v rahlo modificirani obliki uporabimo tudi kot prikaz vplivov na razvoj kariere posameznika v podjetju. V tem primeru prvi steber še vedno predstavlja psihološke značilnosti posameznika, medtem ko drugi steber za naše potrebe preoblikujemo v steber, ki ponazarja vpliv organizacije pri razvoju kariere zaposlenega. Vrh oboka predstavlja "jaz", torej zaposlenega, pri katerem "razmerje vseh segmentov modela osvetljuje globoke interaktivne vplive v procesu poklicnega razvoja" (Zunker v Cvetko 2002: 26). Koristnost tega Superjevega modela je tako ravno v izpostavljanju pomena upoštevanja tako individualne kot tudi družbene skupine vplivov pri proučevanju poklicnega razvoja. To zavedanje lahko pozitivno vpliva na razvoj kariere zaposlenih, saj zajame celovit pogled na spremenljivke, ki jih je v tem procesu nujno upoštevati.

Ostale teorije, ki jih lahko opredelimo kot razvojne teorije razvoja kariere, so: teorija zaposlitvenih možnosti (imenovana tudi Ginzbergova teorija), Levinsonova teorija, teorija

življenjskih dogodkov (oziroma teorija Beatrice Neugarten) ter teorija spolnih razlik (oziroma teorija C. Gilligan) (glej Brečko 2006: 52–57).

Kot je že bilo omenjeno, področje razvoja kariere nima izdelane enotne klasifikacije teorij. V literaturi se pogosto izpostavlja klasifikacija ameriških strokovnjakinj za razvoj kariere Leibowitz, Farren in Kaye, zato jo je nujno predstaviti. Avtorice so teorije razvoja kariere razporedile v pet temeljnih skupin na naslednji način:

1. *Teorije razvoja odraslih* (Levinson, Neugarten, Gilligan);
2. *Teorije poklicne izbire in razvoja* (Holland, Super ter Dalton, Thompson in Price);
3. *Teorije učenja* (Krumboltz, Kolb in Plovnick);
4. *Organizacijske teorije* (Schein);
5. *Model kariernih vzorcev* (Driver)  
(Leibowitz in drugi v Cvetko 2002: 29).

V nadaljevanju bosta predstavljena Scheinov model kariernih sider, ki sodi med organizacijske teorije, ter Driverjev model kariernih vzorcev.

### **2.2.3 Scheinov model kariernih sider**

Schein razvoj kariere opredeli kot "dvosmeren proces, v katerem organizacija socializira posameznika in hkrati posameznik spreminja organizacijo ter vnaša vanjo inovacije" (Leibowitz in drugi v Cvetko 2002: 33). Pri tej definiciji je potrebno izpostaviti Scheinov poudarek na dvosmernem procesu, kar izpostavlja tudi njegova organizacijska teorija, ki dvosmerno povezuje posameznikove in organizacijske potrebe. Razvoj kariere tako nujno vključuje usklajevanje zahtev obeh vključenih akterjev, čeprav Schein ugotavlja, da ima organizacija večji vpliv na posameznika na začetku njegove kariere, ki pa se z leti vse bolj preveša na stran posameznika (glej Leibowitz in drugi v Cvetko 2002: 33). Avtor v modelu izpostavlja proces identifikacije kariernih potreb pri zaposlenih, pri čemer oblikuje izraz "karierno sidro", katero definira kot posameznikovo podobo o sebi, osebno usmerjenost, ki deluje kot temelj kariernih želja in potreb. Obstaja osem ključnih kariernih sider: 1.) tehnično-funkcionalno, 2.) splošno menedžersko, 3.) sidro avtonomije ter neodvisnosti, 4.) sidro varnosti in stabilnosti, 5.) sidro podjetniške ustvarjalnosti, 6.) sidro predanosti, 7.) sidro izziva, ter 8.) sidro življenjskega stila (glej Brečko

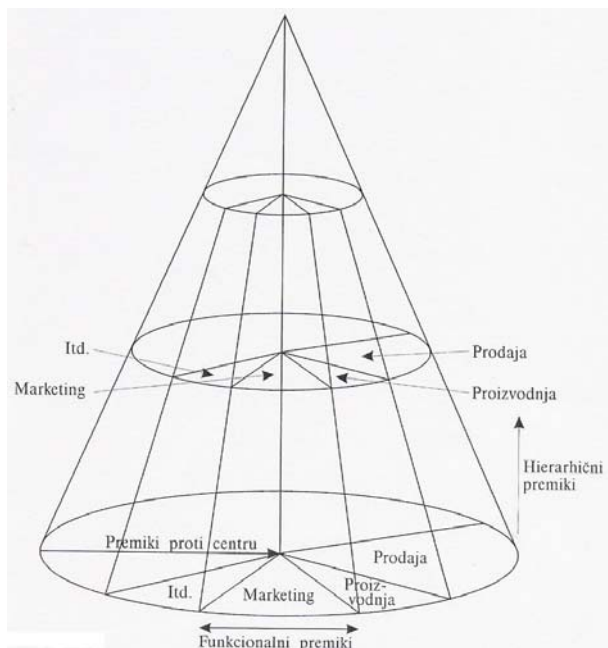
2006: 63–64). Njihova pomembnost se kaže predvsem v dinamičnem delovnem okolju, kjer karierna sidra delujejo kot usmerjevalci kariernih odločitev, z uporabo katerih lahko posameznik celovito zaokroži svojo karierno pot ob soočenjih s spremembami.

Scheinov model kariernih sider se povezuje z "interno kariero", torej kariero, ki izpostavlja vidik posameznikovega dela skozi čas ter percepcijo tega dela s strani posameznika. Interni karieri nasproten pojem je "eksterna kariera", ki poudarja s strani poklica ali organizacije opredeljene določene razvojne stopnje, katere pomenijo napredek v zaposlitvi (glej Schein v Cvetko 2002: 33–34). Avtor še opredeli tri oblike najpogostejših kariernih premikov znotraj organizacije (kot tridimenzionalnega prostora, glej sliko 2.2). Ti premiki so:

- *horizontalni premiki* (razvoj, ki temelji na strokovnosti ter ekspertizi);
- *hierarhični premiki* (razvoj, ki vključuje premike v hierarhičnem sistemu organizacije, kot so napredovanja ter promocije);
- *premiki proti centru* (gre za pripadnost organizaciji, ki pogosto izvira iz neformalnih osebnih stikov).

Kompleksen medsebojni odnos teh premikov tvori karierno pot posameznika (glej Cvetko 2002: 33–37).

**Slika 2.2:** Tridimenzionalni model delovne organizacije s prikazanimi horizontalnimi premiki, hierarhičnimi premiki ter premiki proti centru



Vir: Schein v Cvetko 2002: 36.

Pomembnost Scheinovega modela kariernih sider pri opredeljevanju vloge razvoja kariere zaposlenih kot sredstva gradnje organizacijske pripadnosti se v današnjem času kaže zlasti v Scheinovem poudarku na dvosmernosti komunikacije in medsebojnega vpliva pri oblikovanju karierne poti posameznika. Pri tem je nujno poudariti opredelitev kariernih premikov proti centru, ki so lahko v povezavi s hierarhičnimi premiki, kar pa ni nujno. Ti premiki se kažejo v vse večji pripadnosti organizaciji in izpostavljajo pomembnost neformalnih osebnih stikov, ki jih pri razvoju kariere velja upoštevati. V predstavljenem modelu je potrebno izpostaviti tudi avtorjev poudarek na posamezniku ter nujnost opredelitve lastnih kariernih sider, kar je v duhu ekonomskih, družbenih in socialnih sprememb, v katerih posamezniki razvijajo lastno kariero danes, pomembna ugotovitev.

#### **2.2.4 Driverjev model kariernih vzorcev**

Driverjev model kariernih vzorcev opredeli štiri vzorce kariere, ki temeljijo na času kariernega izbora, trajnosti izbora, smeri karierne spremembe ter osnovnih motivih, na katerih posamezniki oblikujejo osebne karierne odločitve. Slednjemu elementu pripisuje avtor še posebno pomembnost. Štirje karierni vzorci tako so:

- *navpična ali vertikalna kariera*: ena najstarejših oblik kariere, ki izpostavlja vertikalno napredovanje v hierarhiji organizacije ali znotraj profesije, kjer so pomembni predvsem dosežki, status, moč in materialni uspeh. Težave lahko predstavljajo predvsem ovire pri prehodu na višja mesta;
- *prehodna ali horizontalna kariera*: kariera, kjer posameznik pogosto spreminja delovna mesta, ki so približno na enakem nivoju zahtevnosti, posledica česar je čedalje širša delovna usposobljenost osebe. Osnovna motiva posameznikov pri tem vzorcu kariere sta neodvisnost ter pestrost v delovnem življenju. Pogoste so težave pri oblikovanju poklicne identitete;
- *stalna ali stabilna kariera*: posameznik si področje dela izbere zgodaj in v njem vztraja celotno zaposlitveno obdobje. Ključno je zadovoljstvo pri delu ob visoki stopnji varnosti zaposlitve;
- *spiralna ali ciklična kariera*: ciklični karierni vzorec sestavljajo serije faz delovnih mest ali celo poklicev, ki trajajo od pet do deset let. Posameznik z namenom

osebne rasti in želje po raznolikosti v delovnem življenju občasno zamenja karierno področje  
(glej Cvetko 2002: 37–38).

Driverjev model jasno predstavi temeljne karierne vzorce posameznikov, ki jih je nujno upoštevati pri oblikovanju razvoja kariere kot pristopa k razvoju človeških virov organizacije. Avtor s predstavljenimi kariernimi vzorci opozori na dejstvo, da kariera ni le vertikalno napredovanje, ter da je ob podani podpori pri razvoju kariere zaposlenega nujno upoštevati posameznikove značilnosti ter ambicije v delovnem življenju.

Pregled teorij razvoja kariere lahko sklenemo z Zunkerjevim seznamom obetavnih novejših teorij o karieri, nastalih po letu 1990. Te teorije so:

1. *Karierna teorija, ki temelji na spoznavno-informacijskem postopku* (CIP teorija: Cognitive Information Processing Theory);
  2. *Karierna teorija, ki izhaja iz družbeno-spoznavne perspektive* (SCCT teorija: Social Cognitive Career Perspective Theory);
  3. *Brownov holistični model poklicne in življenjske izbire ter zadovoljstva, ki temelji na vrednotah*;
  4. *Teorije, ki miselno razlagajo kariero* (A Contextual Explanation of Career);
  5. *Teorija samoučinkovitosti* (Self Efficacy Theory)
- (glej Zunker v Cvetko 2002: 38–39).

Teorije, ki so bile predstavljene, skušajo vsaka na sebi lasten način pojasniti koncept kariere ter karierni razvoj posameznika. Poglobljeno razumevanje proučevanega področja vključuje upoštevanje vseh predstavljenih pristopov ter povezovanje posameznih delov v zaokroženo celoto znanj o razvoju kariere.

### **2.3 Opredelitev pojmov, povezanih s kariero**

V sferi dela se s kariero povezujejo mnogi pojmi, katerih pomen je v praksi pogosto zamegljen ali napačno razumljen. V nadaljevanju bodo tako predstavljeni tisti pojmi, ki so uporabljeni v diplomski nalogi in katere je za razumevanje samega raziskovalnega problema nujno opredeliti.

*Razvoj kariere* lahko definiramo kot "partnerstvo med subjektivnimi kariernimi cilji posameznika ter bolj objektivnimi kariernimi cilji organizacije, katerega namen je doseči soglasje med posameznikovimi in organizacijskimi potrebami ter željami kot tudi med osebnimi značilnostmi ter kariernimi vlogami" (Boudreaux v Egan in drugi 2006: 467). Razvijati kariero tako pomeni nenehno rasti, pridobivati in razvijati lastne sposobnosti v kontinuiranem procesu načrtovanja in izvajanja dejavnosti, katere vodijo k osebnemu delu ter življenjskim ciljem. Rezultat teh aktivnosti in organizacijske podpore v tem procesu je razvoj kariere (glej Simonsen v Egan in drugi 2006: 466). Stump lepo povzame bistvo koncepta z naslednjo formulo: "razvoj kariere = kariera posameznika + organizacijski razvoj človeških virov" (Stump v Egan in drugi 2006: 464). Ob tem lahko izpostavimo tudi pregled odvisnih spremenljivk, ki so največkrat sestavni del definicij razvoja kariere. Predstavljene so v tabeli 2.2, ki je rezultat obsežne analize definicij ter teorij, povezanih z razvojem kariere, ki so jo Egan, Upton ter Lynham objavili leta 2006 v reviji Human Resource Development Review. Avtorji so spremenljivke razdelili v dve skupini, glede na to, na katerega akterja v razvoju kariere se nanašajo.

**Tabela 2.2:** Pregled spremenljivk, ki gradijo definicije razvoja kariere

Posameznik	Organizacija ter družba
<ul style="list-style-type: none"> <li>- gradi zadovoljstvo posameznika;</li> <li>- omogoča doseganje opredeljenih kariernih ciljev;</li> <li>- razvija "koncept o sebi";</li> <li>- povezuje individualne potrebe z organizacijskimi potrebami.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- privablja in ohranja jedro delovno silo;</li> <li>- zvišuje stopnjo zadovoljstva z delom;</li> <li>- pozitivno vpliva na organizacijsko produktivnost;</li> <li>- povezuje organizacijske potrebe z individualnimi potrebami;</li> <li>- koristi družbi.</li> </ul>

Prilagojeno po: Egan in drugi 2006: 468.

Opredelevanje pojma lahko sklenemo s prednostmi, ki jih natančno definiran razvoj kariere v organizaciji prinaša: informira zaposlene o možnostih njihovega razvoja, javno opredeli zahteve organizacije v tem procesu, je sredstvo notranje zadovoljitve potreb po visoko kvalificirani delovni sili, gradi na zadovoljstvu zaposlenih, saj podjetje jasno kaže, da skrbi za kariere zaposlenih, ter privablja in ohranja jedro delovno silo (glej Kanin-Lovers in Bechet v Egan in drugi 2006: 463).

*Uresničevanje kariere* je slovenska različica pojma "career development" (razvoj kariere), ki ga uvaja Lipič, in prav tako izpostavlja izvajanje potrebnih aktivnosti za doseganje opredeljenih



kariernih ciljev z upoštevanjem (morebitne) vloge organizacije v tem procesu ter usklajevanja akterjev (glej Brečko 2006: 36).

*Planiranje kariere* izpostavlja vlogo posameznika, kateri skuša v tem procesu opredeliti svoje vrednote, interese ter cilje na delovnem področju. Vsi ti elementi so osnova za oblikovanje planov za doseganje zastavljenih ciljev. Planiranje kariere navadno poteka v obliki poklicnega svetovanja, svetovalnih delavnic ter v centrih za planiranje kariere (glej Leibowitz v Brečko 2006: 34–35).

*Upravljanje kariere* je nasproten pojem, ki izpostavlja vlogo organizacije pri skrbi za kariero zaposlenih. Ta skuša zastavljene cilje realizirati z usklajevanjem sposobnosti ter kariernih ciljev zaposlenih in (predvsem bodočih) kadrovske potreb v organizaciji (glej Gutteridge v Brečko 2006: 36–37).

*Sistem za razvoj kariere* je v sklopu opredelitve pojmov, povezanih s kariero, nujno predstaviti zaradi potenciala, ki ga vsebuje tovrstni sistem pri realizaciji razvoja kariere v stvarnosti. Pojem se nanaša na organizacije, kjer lahko z uspešno uvedenim sistemom za razvoj kariere dosežemo zgoraj opredeljene prednosti razvoja kariere v organizaciji. Sistem za razvoj kariere je tako "organizirano, formalizirano in načrtovano prizadevanje za doseganje ravnotežja med posameznikovimi cilji in zahtevami organizacije po določeni delovni sili. Povezuje aktivnosti zaposlenih in menedžerjev s politiko in postopki organizacije" (Leibowitz in Alia v Brečko 2006: 37). Te aktivnosti se v organizaciji kažejo v obliki vnaprej načrtovanih, formaliziranih in natančno formuliranih postopkov upravljanja s človeškimi viri, ki so osnova razvoju kariere zaposlenih.

## **2.4 Razvoj kariere kot del upravljanja s človeškimi viri**

Upravljanje s človeškimi viri je ena izmed ključnih dejavnosti v organizaciji in zajema pridobivanje, motiviranje, razvoj ter usmerjanje človeških virov v skladu s strategijo in kulturo organizacije (glej Možina 2002: 8–9). Razvoj človeških virov je del njihovega upravljanja, ki ga McLagan opredeli kot "integrirano uporabo usposabljanja, razvoja kariere ter organizacijskega razvoja z namenom izboljšanja posameznikove in organizacijske uspešnosti" (McLagan v Egan in

drugi 2006: 443). Sodeč po slednji definiciji bi lahko domnevali, da zavzema razvoj kariere znotraj področja razvoja človeških virov pomembno vlogo. Vendar mnogi raziskovalci na tem področju (McDonald in Hite 2005, Egan in drugi 2006) ugotavljajo, da je proces razvoja kariere v organizacijah pogosto prezrt kot potencialno sredstvo razvoja človeških virov. Vzroki za to so med drugim v domnevno visokih stroških k posamezniku usmerjenih programov razvoja kariere; vse večjem poudarku na posameznikovi odgovornosti za lastno kariero, posledica česar je (postopen) umik mehanizmov razvoja kariere s strani organizacije; pomanjkanju teoretičnih temeljev, ki bi povezovali razvoj človeških virov in razvoj kariere; uporabi različne terminologije na tem področju v literaturi; ter v razvoju kariere kot odnosa izključno med zaposlenim ter neposredno nadrejenim (glej McDonald in Hite v Egan in drugi 2006: 444). Ob vseh naštetih vzrokih, ki znižujejo raven uporabe razvoja kariere kot sredstva razvoja človeških virov v organizaciji, je nujno izpostaviti tudi pozitivne lastnosti tovrstnega prijema. Razvoj kariere združuje interese ter odgovornosti različnih ravni oziroma akterjev (tako posameznika kot organizacije), kar daje opazovanemu prijemu poseben pečat večplastnosti. Slednje je pomembno zlasti pri bolj poglobljenem razumevanju organizacijskega življenja. Tovrstno razumevanje poudarja "vpliv organizacijskega konteksta na dejanja ter percepcije posameznikov, kot tudi vpliv teh dejanj ter percepcij posameznikov na organizacijski kontekst" (Klein in drugi v Egan in drugi 2006: 470). Načrtno oblikovan sistem razvoja kariere vodi tudi do oblikovanja konkurenčnih prednosti organizacije s tem, ko zaposleni ter organizacija skozi karierni proces medsebojno uskladita razvojne želje ter potrebe.

## **3. ORGANIZACIJSKA PRIPADNOST**

### **3.1 Razvoj koncepta organizacijska pripadnost**

Organizacijska pripadnost je predstavljena skozi tri obdobja njenega znanstvenega razvoja: obdobje pripadnosti kot "side-bets", obdobje pristopa k organizacijski pripadnosti kot psihološki navezanosti ter obdobje večdimenzionalnih pristopov (glej Cohen 2007: 338–341). Zgodovinski pregled najbolje zaokroženo predstavi definicije organizacijske pripadnosti, saj ob časovni razvstitivi ponuja tudi razvojni pogled ter primerjavo različnih pristopov avtorjev k proučevanemu konceptu.

#### **3.1.1 Obdobje pripadnosti kot "side-bets"**

Obdobje pripadnosti kot "side-bets" izhaja iz teorije, imenovane "side-bet", na podlagi katere je Becker raziskoval področje organizacijske pripadnosti. Teorija pripadnost zaposlenih pripisuje (popolnoma) skritim investicijam ("side-bets") posameznikov v organizacijo ob njihovem delu. Becker pojem "side-bets" definira kot "akumulacijo investicij, vrednotenih s strani posameznika, ki bi bile izgubljene ob njegovem morebitnem odhodu iz organizacije" (Becker v Cohen 2007: 338). Ker posameznik ne želi izgubiti vloženi investicij, se posledično, ob upoštevanju (morebitnega) občutka pomanjkanja alternativ iz okolja, ki bi izgubljene investicije povrnile, poveže z organizacijo v obliki občutka organizacijske pripadnosti. Ta pristop h konceptu organizacijske pripadnosti izpostavlja pripadnost kot ključen dejavnik, s katerim lahko opredelimo vzroke prostovoljnih fluktuacij. Predstavljen Beckerjev pogled na organizacijsko pripadnost, eden izmed prvih poskusov temeljitejše opredelitve odnosov med posameznikom ter organizacijo, je s poudarkom na omenjenem dejavniku pomembno vplival na nadaljnje raziskave (glej Cohen 2007: 338).

#### **3.1.2 Obdobje pristopa k organizacijski pripadnosti kot psihološki navezanosti**

Drugo obdobje razvoja pristopov k organizacijski pripadnosti temelji predvsem na raziskovalnem delu Porterja in drugih, ki pripadnost organizaciji opredelijo kot odnos in se tako jasno, negativno opredelijo do ostalih konstruktov, na primer opredelitve pripadnosti kot potencialnega vedenja (op.p. behavioral intentions). Ključen je torej odnos posameznika do organizacije, ki izhaja iz psihološke navezanosti, ne iz strahu po izgubi investicij, kot to poudarja na primer Becker.

Organizacijska pripadnost je tako definirana kot "...relativna moč posameznikove identifikacije z in vključenosti v določeno organizacijo..." (Mowday in drugi v Cohen 2007: 338). Sestavljajo jo trije medsebojno povezani faktorji: 1.) trdno prepričanje v organizacijske vrednote in cilje ter njihovo sprejemanje, 2.) pripravljenost posameznika izkazovati trud za namene organizacije, ter 3.) močna želja ohraniti članstvo v organizaciji (glej Mowday in drugi v Cohen 2007: 338). Predstavljeni faktorji so osnova orodju merjenja organizacijske pripadnosti, ki je bilo razvito v tem obdobju, in se imenuje Organizational Commitment Questionnaire – OCQ. Orodje je bilo deležno mnogih kritik, katere so izpostavljale zlasti nanašanje trditev v vprašalniku na potencialno fluktuacijo ter potencialno storilnost posameznikov v določenih segmentih. Pojavila se je potreba po novih instrumentih merjenja organizacijske pripadnosti, ki je izhajala iz dveh pristopov: pristopa avtorjev O'Reilly in Chatman ter pristopa avtorjev Meyer in Allen. Oba pristopa že sodita v naslednje obdobje razvoja pristopov k organizacijski pripadnosti, obdobje večdimenzionalnih pristopov (glej Cohen 2007: 338–339).

### **3.1.3 Obdobje večdimenzionalnih pristopov**

Obdobje večdimenzionalnih pristopov sestavljata dva ključna pristopa k organizacijski pripadnosti, oba oblikovana v osemdesetih letih dvajsetega stoletja. Prvi pristop je pristop avtorjev O'Reilly in Chatman, medtem ko sta drugi pristop oblikovala Meyer in Allen. Slednji pristop je danes tudi dominantni pristop k organizacijski pripadnosti, saj je bil pristop avtorjev O'Reilly in Chatman med raziskovalci v veliki meri zavrnjen zaradi vprašljive operacionalizacije samega pristopa (glej Cohen 2007: 339–340). Kljub temu ta pristop vsebuje zanimiv pogled na organizacijsko pripadnost, zato bosta v nadaljevanju predstavljena oba pristopa. Večdimenzionalnim pristopom nasprotni koncepti organizacijske pripadnosti poudarjajo, da ima pripadnost v osnovi eno samo dimenzijo ne glede na okoliščine proučevanja slednje (Meyer in Herscovitch 2001).

O'Reilly in Chatman organizacijsko pripadnost definirata kot "psihološko navezanost posameznika na organizacijo, ki odraža stopnjo posameznikovega ponotranjenja ali sprejetja značilnosti organizacije" (O'Reilly in Chatman v Cohen 2007: 339). Njun pristop izhaja iz kritike predhodnih pristopov, ki ne razlikujejo med vzroki ter posledicami pripadnosti ter med osnovami, na katerih posameznik gradi pripadnost. Na tej osnovi avtorja izpostavita tri neodvisne faktorje,

ki vplivajo na posameznikovo psihološko navezanost: 1.) instrumentalno nagnjenje k ekstrinzičnim, specifičnim nagradam, 2.) identifikacija na osnovi želje pripadati, ter 3.) ponotranjenje na osnovi skladnosti med posameznikovimi ter organizacijskimi vrednotami (glej O'Reilly in Chatman v Cohen 2007: 339). V predstavljenem pristopu velja izpostaviti zlasti jasno delitev med dvema vrstama pripadnosti, ki izhajata iz dveh različnih procesov: iz instrumentalne menjave na eni strani ter psihološke navezanosti na drugi strani.

Danes dominantni pristop pri proučevanju organizacijske pripadnosti je pristop avtorjev Meyer in Allen. Avtorja organizacijsko pripadnost razumeta kot sklop treh dimenzij. Prva dimenzija organizacijske pripadnosti je afektivna (op.p. affective dimension), in izraža pozitivne občutke vključenosti, pripadnosti ter identifikacije z organizacijo. Dimenzija kontinuiranosti (op.p. continuance dimension) predstavlja občutek pripadnosti, ki temelji na stroških, katere bi posameznik imel ob potencialnem odhodu iz organizacije. To dimenzijo sta Meyer in Allen izpeljala iz že predstavljenega Beckerjeva pristopa, izhajajočega iz "side-bets" (investicij posameznikov v organizacijo). Tretjo, normativno dimenzijo organizacijske pripadnosti (op.p. normative dimension) sta avtorja dodala nekaj let kasneje. Definirala sta jo kot občutek zavezanosti oziroma obligacije posameznika vztrajati pri zaposlitvi v organizaciji. Opredeljeni občutek se v posamezniku v največji meri razvije in oblikuje skozi socializacijo ter pod vplivom kulture pred vstopom v samo organizacijo (glej Meyer in Allen v Cohen 2007: 340).

Ob slednjem pristopu k organizacijski pripadnosti je nujno izpostaviti dejavnike, ki imajo vpliv na razvoj občutka pripadnosti posameznika organizaciji. Z vidika raziskovalnega problema diplomske naloge, zlasti vprašanja, na kakšen način oziroma ali sploh lahko razvoj kariere zaposlenih gradi organizacijsko pripadnost, je opredelitev teh dejavnikov ključna. Meyer in Allen ugotavljata, da imajo pri tem največji vpliv situacijski dejavniki, pri čemer ne gre zanemariti ostalih dejavnikov (na primer razlik v osebnosti). Afektivno pripadnost tako vzpodbujajo delovne izkušnje posameznika, predvsem tiste, ki pozitivno prispevajo k občutku kompetentnosti ter ugodja na delovnem mestu, kot tudi dejavniki, ki posamezniku dajejo občutek, da ta skozi svoje delo prispeva k delovanju organizacije. Ti dejavniki so: jasno definirane delovne naloge, dobri odnosi s sodelavci, vzpodbujanje medsebojne komunikacije, participacija pri odločitvah o zadolžitvah posameznika kot tudi o organizaciji nasploh, kreativno delovno okolje, povratne

informacije o delu s strani nadrejenega. Dimenzijo kontinuiranosti organizacijske pripadnosti gradijo prednosti ter statusni simboli, ki jih posameznik pridobi postopoma skozi delo v organizaciji. Ker jih posameznik ne želi izgubiti, ostaja pripaden organizaciji. Normativno pripadnost najpogosteje pripisujemo izkušnjam in vrednotam, ki jih posameznik pridobi skozi procese socializacije. Ti procesi razvijajo občutek pripadnosti različnim skupinam ter normo po vzdrževanju slednjega. Organizacije lahko normativno pripadnost vzpodbudijo skozi različne oblike investicij v usposabljanje ter izobrazbo posameznika, ki ustvarijo potrebo po povračilu prejetih ugodnosti organizaciji, tudi v obliki organizacijske pripadnosti (glej Meyer in drugi 1998: 83).

Predstavljen pristop organizacijske pripadnosti z afektivno, kontinuirano ter normativno dimenzijo predvideva različne posledice pri poudarjanju posameznih dimenzij pripadnosti s strani organizacije. Splošna usmerjenost organizacije h gradnji afektivne pripadnosti zaposlenih tako izoblikuje delovno okolje, ki zagotavlja zadovoljstvo posameznikov ter (posledično) tudi organizacije, saj je delovni učinek zadovoljnih zaposlenih največji. Poudarjanje dejavnikov, ki gradijo kontinuirano pripadnost, zaposlene navadno manj motivira. Slednji so pripravljani v zameno za prednosti, na katerih sloni ta dimenzija pripadnosti, organizaciji izkazati nižjo stopnjo delovne vneme. Normativno pripadnost lahko po vplivu na delovni učinek zaposlenih primerjamo s posledicami afektivne pripadnosti, vendar s šibkejšim učinkom (glej Meyer in Allen v Meyer in drugi 1998: 84).

### **3.2 Prednosti gradnje organizacijske pripadnosti**

Usmerjenost h gradnji organizacijske pripadnosti se navadno povezuje s prednostmi, ki jih organizacija pridobi z vzpodbujanjem tovrstnih procesov. Zaposleni z višjo stopnjo pripadnosti so običajno redkeje odsotni z dela (glej Somers v Pittinsky in Shih 2004: 792), pri delu so bolj motivirani, uspešni (Bashaw in Grant 1994) ter pripravljani sodelovati tudi v aktivnostih, ki ne sodijo neposredno v njihovo delovno področje (Pearce 1993). Meyer in Allen ugotavljata, da višja stopnja pripadnosti zaposlenega organizaciji pozitivno vpliva na tiste rezultate posameznikovih dejanj, ki so primarno pod nadzorom slednjega (glej Meyer in Allen v Pittinsky in Shih 2004: 792). Ob spremembah na področju dela, predvsem dodajanju delovnih nalog ter obogatitvi dela posameznika, so zaposleni z izoblikovanim občutkom pripadnosti organizaciji vse

bolj nujen dejavnik za doseganje zastavljenih poslovnih ciljev (Walton 1985). Organizacije skušajo s skrbjo za pripadnost zaposlenih sočasno zadovoljiti potrebe posameznikov ter (posledično) zagotoviti usklajenost njihovega delovanja z opredeljeno organizacijsko strategijo. Bowlby prednosti gradnje organizacijske pripadnosti povezuje tudi z ravnijo posameznika, saj je želja slednjega pripadati določeni skupini nekaj povsem naravnega (glej Bowlby v Pittinsky in Shih 2004: 792).

### **3.3 Spremembe na področju organizacijske pripadnosti**

Poglobljeno razumevanje organizacijske pripadnosti vključuje spoznanje, da posamezniki razvijejo občutek pripadnosti ne le organizaciji, temveč tudi najrazličnejšim dejavnostim ter skupinam znotraj (pripadnost delu, delovni skupini, nadrejenemu) in zunaj (pripadnost profesiji, poslovnim strankam, karieri, delavskemu združenju) organizacije (Becker 1992). Spremembe v sferi dela (fleksibilizacija delovnega razmerja, individualizacija, spremembe psihološke pogodbe, tehnološke inovacije, globalna tekmovalnost) vplivajo na osredotočenost k posameznim vrstam pripadnosti. Meyer in drugi (1998) posledično izpostavljajo večjo možnost usmeritve k vrstam pripadnosti, kot je pripadnost posamezni organizacijski enoti ali delovni skupini, profesiji, delovni karieri ter delavskemu združenju. Pripadnost karieri se na primer izraža v obliki pogodbenega dela z različnimi organizacijami, projektni usmerjenosti ter nenehnem pridobivanju in razvoju znanj ter kompetenc (Arthur in drugi 1995), vendar Meyer, Allen in Topolnytsky izpostavljajo koncept "multiple" pripadnosti, ki omogoča natančnejši pristop k razumevanju pripadnosti zaposlenega organizaciji (glej tudi Feldman 2004). Kot primer navajajo povezavo med organizacijsko pripadnostjo ter pripadnostjo karieri, kjer lahko organizacijska podpora slednji vpliva tudi na višjo stopnjo pripadnosti organizaciji. Poudarek na razvoju posameznikov ob skrbi za njihovo kariero ter zaposljivost vključuje tudi oblikovanje zaposlenih, ki bodo izredno prilagodljivi ter pripravljeni na nove izzive (glej Meyer in drugi 1998: 87–91).

### **3.4 Organizacijska pripadnost in razvoj kariere**

Temeljno raziskovalno vprašanje diplomske naloge skuša opredeliti zvezo med razvojem kariere kot pristopom k razvoju človeških virov ter organizacijsko pripadnostjo. Sodeč po opredeljenih definicijah pripadnosti posameznika organizaciji ter dejavnikov, ki imajo vpliv na razvoj tovrstnega občutka, bi lahko razvoj kariere, podprt s strani organizacije, primarno gradil občutek

kontinuirane organizacijske pripadnosti. Zaposleni v tem primeru razvoj kariere razumejo kot prednost, ki jo prinaša delo v določeni organizaciji. Organizacije ob ostalih povračilih za delo zaposlenemu nudijo možnost oziroma podporo pri razvoju kariere. Ker posameznik tega ne želi izgubiti, ostaja pripaden organizaciji. Vendar ima lahko razvoj kariere močan vpliv tudi na afektivno organizacijsko pripadnost. Vpliv je posreden, vendar toliko močnejši, saj v posamezniku skozi možnosti za izpopolnjevanje ter rast na delovnem področju organizacija oblikuje občutke kompetentnosti ter ugodja na delovnem mestu. Organizacijska podpora pri razvoju kariere ne zanemari zaposlenega kot individuma, ki ima določene razvojne želje, temveč skuša to dejstvo soočiti in na dosegljiv način uskladiti z organizacijskimi potrebami. Slednje je v interesu organizacije, saj je afektivna organizacijska pripadnost tista, ob gradnji katere je delovni učinek zaposlenih največji.



## 4. RAZVOJ KARIERE – DOMENA POSAMEZNIKA ALI ORGANIZACIJE?

Spremembe v sferi dela so povzročile temeljne premike tudi na področju razvoja kariere. Vedno bolj postaja pomembno vprašanje, kdo je primarno odgovoren za razvoj kariere posameznika: organizacija, v kateri je slednji zaposlen, ali posameznik sam. V poglavju, ki sledi, bo ta dilema podrobno predstavljena. Izpostavljene bodo okoliščine, s katerimi se soočajo posamezniki ter organizacije pri razvoju kariere, novi koncepti karier ter Baruchov model CAST, ki med drugim omogoča analizo razvoja kariere v organizaciji ter določanje primarne odgovornosti zanj. Opredeljena odgovornost za razvoj kariere ter smernice na tem področju so osnova proučevanja povezanosti med razvojem kariere zaposlenih ter gradnjo organizacijske pripadnosti.

### 4.1 Dinamičnost, stres in razvoj kariere

Ekonomske in družbene spremembe (zlasti vse bolj dinamično ter nestabilno delovno okolje) so v zadnjih desetletjih dvajsetega stoletja začrtale nove zahteve, ki jih morajo zaposleni izpolnjevati, da bi uspešno sledili spremembam na njihovem delovnem področju. Zaradi nenehnih izzivov ter izrazite dinamičnosti okolja doživljajo stres na delovnem mestu. Želje zaposlenih ter organizacij, ki jih lepo povzema tabela 4.1, na jasan in enostaven način predstavljajo razkorak med obema stranema. Posamezniki morajo posledično vložiti vse več energije v delo, da bi uspešno koordinirali lastne interese z organizacijskimi zahtevami. Vsi ti procesi imajo močan vpliv tudi na področje razvoja kariere. Negotovost in izginjajoča varnost delovnih mest oblikujeta pri posameznikih občutek tesnobe ter odgovornosti za lastno usodo in kariero, posledica česar je med drugim s kariero povezan stres. Uspešnost razvoja kariere je vse bolj

**Tabela 4.1:** Dva seznama želja

Zaposleni želijo...	Delodajalci želijo...
<i>več...</i>	<i>več...</i>
priložnosti	fleksibilnosti
izzivov	timskega dela
napredovanja	razpoložljivosti
usposabljanja	mobilitnosti
podpore	ustvarjalnosti
svobode	produktivnosti
zanimivega dela	profitabilnosti
denarja	podjetniške miselnosti
avtonomije	voditeljstva
odprtosti	vidnosti
timskega dela	dodane vrednosti
konsistentnosti	predanosti
odgovornosti	odpornosti
priznanja	zanašanja nase
prostega časa	sprememb
stabilnosti	lojalnosti
neodvisnosti	inovativnosti
zabave	trdega dela
<i>z manj...</i>	<i>z manj...</i>
kontrole	varnosti
pritiska	gotovosti
nadzora	napredovanja
negotovosti	časa
kompleksnosti	denarja
hierarhije	podpore osebja

Vir: Hiltrop 1998: 71.

odvisna od ustreznega upravljanja s tovrstnim stresom, na primer z oblikovanjem "karierne odpornosti" pri posamezniku (glej Waterman in drugi v Baruch 2006: 128). Slednje je mogoče doseči z vzpodbujanjem zaposljivosti posameznika. Organizacije v današnjih okoliščinah ne zagotavljajo več varnih zaposlitev, temveč zaposlenim vse pogosteje ponujajo možnost razvoja njihovih kompetenc, s čimer bodo ti hitreje zaposljivi ob morebitni izgubi zaposlitve (glej Baruch 2006: 128). Koncept zaposljivosti je podrobneje predstavljen v šestem poglavju.

## **4.2 Spremembe psihološke pogodbe**

Pojem psihološka pogodba se je pojavil v šestdesetih letih dvajsetega stoletja, in označuje tihi ter nenapisani odnos med zaposlenim in organizacijo. Schein izpostavlja pomembnost psihološke pogodbe kot temelja zaposlitvenemu razmerju, saj je kontinuiranost tega razmerja odvisna od stopnje izpolnjevanja medsebojnih pričakovanj, določenih s psihološko pogodbo (glej Schein v Hall in Moss 1998: 23). Odnos med zaposlenim ter organizacijo je bil v preteklosti razumljen kot dolgoročno in obstojno partnerstvo, ki je temeljilo na določeni stopnji medsebojnega zaupanja. Posledično se je oblikoval občutek varne prihodnosti ter občutek identifikacije posameznika z organizacijo. Vendar pa Hall in Moss ugotavljata, da je tovrsten odnos v veliki meri mit, oblikovan na osnovi načina upravljanja s človeškimi viri v velikih korporacijah, ki je temeljil na močnem notranjem trgu delovne sile ter naklonjenosti dolgoročnim in varnim delovnim razmerjem (glej Hall in Moss 1998: 23).

Psihološka pogodba je v zadnjih letih doživela močan premik od dolgoročnega, varnega odnosa med zaposlenim ter organizacijo k bolj kratkotrajnemu, instrumentalnemu. Ob spremembah na področju delovnih razmerij se je spremenil tudi odnos do razvoja kariere zaposlenih. Kariere postajajo vse bolj domena posameznikov, v ospredje stopajo novi koncepti karier, kot je "brezmejnost" kariere ter "protean" kariera. Če je bila "stara" psihološka pogodba sklenjena z organizacijo, je nova psihološka pogodba sklenjena s posameznikom samim ter njegovim delom. Zaposleni so bolj usmerjeni vase ter v lasten razvoj. Nekateri delodajalci posledično napačno novo psihološko pogodbo dojemajo kot dejstvo, da so posamezniki sedaj popolnoma sami odgovorni za razvoj lastne kariere. V skladu s tovrstnim vidikom so tudi ključni delavci "svobodni agenti", izenačeni s pogodbenimi delavci. Drugi delodajalci nasprotno še vedno čutijo določeno stopnjo odgovornosti za razvoj (ključnih) delavcev. Organizacija skuša ponuditi

priložnosti za nenehno učenje in usposabljanje, kar bo povečalo zaposljivost posameznikov ter posledično občutek njihove varnosti. Hall in Moss delita organizacije v tri skupine glede na stopnjo njihove prilagoditve novi psihološki pogodbi. V prvi skupini so organizacije, ki so zaradi novosti nestabilne. Zaposleni spremembe doživljajo kot hudo kršitev medsebojnih dogovorov. Drugo skupino sestavljajo organizacije z uspešno integracijo nove psihološke pogodbe v delovanje in odnose z zaposlenimi. Slednji so sprejeli svobodo, odgovornost ter priložnosti nove psihološke pogodbe, tudi na področju njihovega razvoja. V tretjo skupino sodijo organizacije, ki jih označuje nenehen proces učenja in prilagajanja novim razmeram. Nova psihološka pogodba tu ni nastopila kot šok, temveč se je uveljavila postopoma, zato zaposleni niso občutili nenadnih sprememb (glej Hall in Moss 1998: 24–29).

### **4.3 Tradicionalnost in "brezmejnost" karier**

Običajna definicija tradicionalnega razvoja kariere izpostavlja "jasno, enodimenzionalno oziroma linearno smer začrtanega napredovanja" (Rosenbaum in Wilensky v Baruch 2006: 127–128). Tovrsten razvoj poudarja pomen organizacijske hierarhije, katera predstavlja lestev. Plezanje po tej lestvi označuje napredek ter karierni uspeh posameznika. Današnje splošno pojmovanje karier je diametralno nasprotno, upoštevajoč spremembe psihološke pogodbe, dinamičnost ter stres. Organizacije postajajo vse bolj globalne ter tekmovalne, z vse bolj sploščeno strukturo ter zabrisanimi mejami, posledica česar je pojav "brezmejnih" karier (op.p. boundaryless careers). "Kariere so postale prehodne in fleksibilne; dinamika restrukturiranja je uničila urejene ter utrjene poti uspeha (kar sili v redefiniranje pojmovanja uspeha). Iz linearnih so karierni sistemi postali večsmerni" (Baruch 2006: 128). Vloga organizacije pri razvoju kariere postaja posledično vse manjša. Predstavljeno diametralno nasprotje pojmovanja karier Baruch povzame z metaforo reda nasproti kaosu (op.p. order versus chaos). Avtor ugotavlja, da so skrajnosti nedosegljive in nerealne. Organizacije nikoli ne predstavljajo popolnega reda, saj se zaradi nenehnih notranjih in zunanjih vplivov spreminjajo. Prav tako je stanje popolnega kaosa nerealno, saj se ne sklada z bistvom organizacije (glej Baruch 2006: 127). Tradicionalni (hierarhični in birokratski) model kariere, ki temelji na Webrovem konceptu racionalne birokracije, tako lahko uporabimo še danes. "Organizacije so navadno sestavljene iz osrednje strukture, ki temelji na bolj ali manj jasni hierarhiji, katera predstavlja okvir hierarhične mobilnosti zlasti za jedrno delovno silo" (Handy v Baruch 2006: 128). Spremembe na področju razvoja kariere obstajajo vzporedno s hierarhijo, in

predstavljajo nova pojmovanja kariere, kot so "brezmejnost" karier (upoštevajoč spremembe psihološke pogodbe) ter novi koncepti karier (inteligentna kariera, "protean" kariera) (glej Baruch 2006: 128).

#### **4.4 Inteligentna kariera in "protean" kariera**

Procesi prestrukturiranja ter odpuščanj, katerih začetki segajo v osemdeseta leta dvajsetega stoletja, so povzročili premike karier posameznikov od bolj stabilnih vzorcev k bolj dinamičnim oblikam karier, "brezmejnim" karieram. "Brezmejna" kariera obstaja, kadar "dejanska kariera ali pomen kariere presega meje ene poti znotraj okvirjev enega delodajalca. Posledica tega je lahko kariera pri mnogih delodajalcih skozi spremembe v delovnem mestu in celo poklicu; kariera, pomen katere se oblikuje zunaj okvirjev delodajalca skozi zunanja omrežja informacij; ali kariera, kjer je posameznik neodvisen od organizacije, del katere je" (Arthur in Rousseau v Baruch 2006: 128). Posameznik postaja vse bolj samostojen pri razvoju kariere. Pri tem uporablja socialna omrežja, zanaša se na lastne sposobnosti ter se vse bolj oddaljuje od struktur ter prijemov organizacij, v katerih je skozi delovno življenje zaposlen.

"Brezmejno" karierno okolje definira več kariernih konceptov. Dva izmed teh sta koncept inteligentne kariere ter "protean" kariera. Inteligentna kariera izpostavlja sposobnosti posameznika pri uspešnem upravljanju z lastno kariero. Termin "inteligentna" označuje temeljne elemente, ki jih posameznik potrebuje za doseganje tega cilja. Arthur, Claman in DeFillippi poudarjajo tri temeljne elemente: vedeti zakaj (op.p. know why) (vrednote, nagnjenja, notranje potrebe, identiteta ter življenjski stil), vedeti kako (op.p. know how) (karierne kompetence, tacitno ter eksplicitno znanje) ter vedeti komu (op.p. know whom) (družbena omrežja, odnosi, sposobnost vzpostavljanja stikov) (glej Arthur in drugi 1995: 9–11). Kasneje sta Jones in DeFillippi dodala naslednje elemente: vedeti kaj (op.p. know what) (priložnosti, grožnje in zahteve), vedeti kje (op.p. know where) (vstop, usposabljanje in razvoj) ter vedeti kdaj (op.p. know when) (čas izbire aktivnosti) (glej Jones in DeFillippi v Baruch 2006: 129).

"Protean" kariera je eden izmed najnovejših pristopov na področju kariere, in označuje premik odgovornosti za razvoj karierne poti z organizacije na posameznika. Medtem ko inteligentna kariera poudarja predvsem elemente pristopa k razvoju kariere z namenom uspešnega upravljanja

slednje, "protean" kariera natančno opredeli primarno odgovornost za lastno kariero. "Protean" kariera je tako "proces, ki ga upravlja posameznik in ne organizacija. Sestavljena je iz množice posameznikovih izkustev, pridobljenih skozi izobraževanje, usposabljanje, delo v različnih organizacijah, spremembe na poklicnem področju... Posameznikove osebne, "protean" karierne odločitve ter iskanje možnosti za samouresničitev so združevalni oziroma povezovalni elementi njegovega oziroma njenega življenja" (Hall v Baruch 2006: 129). V ospredje izstopijo notranji občutki samoaktualizacije, izpolnitve ciljev na delovnem področju in v življenju nasploh, ter občutek zadovoljstva z lastno kariero (glej tabelo 4.2). V nasprotju s tradicionalnim pristopom h karieri posameznik v skladu s konceptom "protean" kariere posledično ostane brez prednosti, ki jih je kot član določene organizacije deležen v menjavi za vloženo delo. Tovrstni procesi imajo posledice tudi za organizacijsko pripadnost zaposlenih, saj morajo ob umiku organizacije ter podpornih mehanizmov razvoja kariere posamezniki sami poiskati možnosti strokovnega in osebnega razvoja. Če so te možnosti v organizaciji zamegljene zaradi njenega umika s področja razvoja kariere zaposlenih, obstaja večja verjetnost, da bodo posamezniki lastno razvojno pot načrtovali zunaj organizacije.

**Tabela 4.2:** Značilnosti "protean" kariere

1. S kariero upravlja posameznik in ne organizacija.	5. Razvoj pojmovanja uspeha: - od know-how k learn-how, - od varnosti zaposlitve k zaposljivosti, - od organizacijskih karier k "protean" karieram, - od "delovnega jaza" k "celostnemu jazu".
2. Kariera je vseživljenjska serija izkušenj, veščin, znanj, prehodov in sprememb identitete. (Ključna je "karierna starost", ne kronološka.)	6. Organizacija priskrbi: - izzivalne delovne naloge, - razvojne odnose, - informacije in druga razvojna sredstva.
3. Razvoj je: - stalno učenje, - k sebi usmerjeno, - odnosno naravnano ter - izzivi pri delu.	7. Cilj: psihološki uspeh.
4. Razvoj ni (nujno): - formalno usposabljanje, - prekvalificiranje, - vertikalno napredovanje.	

Vir: Hall in Moss 1998: 26.

Kljub zgoraj predstavljenim novim oblikam karier tradicionalni model razvoja kariere še ni preživet. Koncepta inteligentne ter "protean" kariere ne pomenita novih norm pri razvoju karier, vendar jih tudi tradicionalni model ne postavlja več. Baruch resnično stanje na tem področju

umesti med tradicionalni pristop ter novodobne, skoraj futuristične pristope h karieram. Organizacijam pripisuje še vedno pomembno vlogo pri razvoju kariere, vendar je posameznikova aktivna vloga v tem procesu neizogibna (glej Baruch 2006: 129).

#### **4.5 Organizacijski in individualni vidik razvoja kariere**

Ob predstavljenih izzivih, s katerimi se soočajo posamezniki ter organizacije pri razvoju kariere, ter novih konceptih karier (p)ostaja ključno vprašanje, kdo je primarno odgovoren za razvoj kariere posameznika? Odgovor na to vprašanje ponuja vpogled v današnje možnosti organizacije, da s pomočjo razvoja kariere gradi organizacijsko pripadnost zaposlenih. Predstavljena teorija deli opazovano področje na dva pola: prvi pol izpostavlja vlogo organizacije, katera oblikuje, nadzira in upravlja kariere posameznikov, medtem ko daje drugi pol izrazito prednost posamezniku ter njegovi samoiniciativi. Razvoj proučevanega področja v zadnjih desetletjih kaže jasen premik k bolj individualističnemu pristopu k razvoju kariere, vendar vloge organizacije ne gre zanemariti. Ta ostaja z množico pristopov in praks razvoja kariere ter človeških virov nasploh pomemben akter. Novi karierni koncepti opuščajo vlogo organizacije, vendar Baruch ugotavlja, da razvoj kariere, podprt s strani organizacije, ni zastarel in neuporaben mehanizem upravljanja s človeškimi viri. Nasprotno, želja po konkurenčni prednosti organizacije vse bolj izpostavlja pomen specifično usposobljenega človeškega kapitala (glej Baruch 2006: 129). Razvoj kariere ima lahko ob tem pozitivne posledice tudi za organizacijsko pripadnost zaposlenih, katero slednji izkazujejo ob prejeti podpori pri oblikovanju njihove karierne poti s strani organizacije. Vpliv razvoja kariere, podprtega s strani organizacije, na pripadnost zaposlenih bo podrobneje predstavljen v osmem poglavju.

Baruch je kot okvir uravnoteženega pogleda na odgovornost za današnji razvoj kariere med posameznikom in organizacijo ponudil model CAST (Career Active System Triad). Model (glej tabelo 4.3) vključuje tri ravni analize razvoja kariere, in sicer vrednote, pristope ter vedenje. Temeljna raven, iz katere izhajata drugi dve ravni, je raven vrednot, ki vključuje načela, etiko ter kulturo. Druga raven so pristopi ter načini, ki vrednote iz prve ravni modela pretvorijo v tretjo raven (vedenje in prakso). Vrednote, izražene kot želje posameznikov ter strategije organizacije, se kažejo v odnosih posameznikov ter načinih poslovanja organizacije. Končen izid je delovanje posameznikov ter podjetniška praksa. Opisan model je aktiven, v nenehnem gibanju zaradi

prilagaja tako zunanjim pritiskom okolja kot tudi notranjim potrebam organizacije ter zaposlenih (glej Baruch 2006: 129–130). Na primer, poudarjanje vrednot, ki so bliže sodobnemu pojmovanju razvoja kariere, se odraža skozi način delovanja in vedenja organizacije (poudarjanje zaposljivosti posameznikov, zunanje izvajanje dejavnosti,...). Podobno velja tudi za posameznike. Razvoj kariere lahko učinkovito povezuje oba akterja, kadar v procesu predvideva vlogo posameznika in organizacije. "Organizacije se morajo odmakniti od tradicionalnega pristopa "ukazovanje in nadzor" in postati "podpora in razvoj". Organizacija je akter, ki omogoča uspešno kariero, in ne ukazovalec, ki prestavlja šahovske figure po plošči" (Baruch 2006: 130).

Baruchov model CAST je uporaben tudi kot osnova, na podlagi katere je mogoče prikazati povezovalno vlogo prijema razvoja človeških virov v organizaciji, kot je razvoj kariere, med

**Tabela 4.3:** Model CAST

Raven	Posameznik	Organizacija
Vrednote	Želje	Filozofija (strategija)
Pristopi	Odnos	Načini poslovanja
Vedenje	Delovanje	Praksa

Vir: Baruch 2006: 130.

vrednotami, pristopi ter vedenjem posameznika in organizacije. Zgoraj predstavljena tabela namreč ponuja enostaven pregled ravni, ki sestavljajo delovanje posameznika ter organizacije, ter neposredno primerjavo dejavnikov, ki sestavljajo te ravni (na primer odnos posameznika ter načini poslovanja podjetja), med akterjema. Omogoča torej vertikalni in horizontalni pogled na raziskovalno področje. Razvoj kariere lahko deluje kot povezovalni mehanizem med opazovanima akterjema. Podjetje, ki izpostavlja nenehno razvijanje specifičnih prednosti (strategija podjetja), se bo osredotočilo na specifično usposabljanje zaposlenih, posledica česar so lahko med drugim tudi izoblikovani programi razvoja kariere (načini poslovanja). Vsi ti procesi vplivajo na posameznika, zaposlenega v podjetju. Slednji na podlagi lastnih načel, etike ter kulture (raven vrednote) ob vključenosti v načine ter prijeme poslovanja organizacije (tudi razvoj kariere) oblikuje oziroma prilagodi lasten odnos do organizacije (raven pristopi). Odnos posameznika lahko vključuje tudi občutek organizacijske pripadnosti. Končni cilj vseh procesov je uspešno sodelovanje med posameznikom ter organizacijo, ki bo prinašalo koristi obema akterjema (raven vedenje). Analiza možnosti povezovanja načinov poslovanja organizacije ter odnosa posameznika sledi v naslednjem poglavju.

## **5. AKCIJSKA TER INTERESNA USKLAJENOST POSAMEZNIKA IN ORGANIZACIJE**

Vrednost zaposlenih, zmožnih nenehnih in predvsem hitrih prilagajanj delovanja, ob pričujočih gospodarskih, ekonomskih ter političnih spremembah vse bolj raste. Organizacije si želijo posameznike, ki se bodo ne samo uspešno soočali z izzivi, temveč bodo z rezultati lastnega dela korak pred konkurenco. S pojavom "brezmejnih" organizacij ter organizacij brez delovnih mest (glej Ashkenas in drugi v Colvin in Boswell 2007: 39) postaja natančno določanje delovnih nalog posameznika vse manj smotrno, saj so diskretne, ohlapno določene delovne obveznosti ter omogočanje zadostne mere svobode pri delu konkurenčna prednost organizacije, ki vzpodbuja ustvarjalnost zaposlenih. Ob tem postaja pomembno vprašanje, kako v procesu opuščanja natančno določenih delovnih nalog uspešno povezati delovanje posameznikov z organizacijskimi strateškimi cilji. Colvin in Boswell izpostavljata nujnost identifikacije specifičnih oblik aktivnosti ter zmožnosti izvajanja s strani zaposlenega in organizacije. Ta vidik avtorja imenujeta problem akcijske usklajenosti (op.p. problem of action alignment) med zaposlenim in organizacijo. Drugi izpostavljeni vidik je zavzetost zaposlenih pri vključevanju v usklajene aktivnosti, kar avtorja poimenujeta problem interesne usklajenosti (op.p. problem of interest alignment) med zaposlenim in organizacijo (glej Colvin in Boswell 2007: 39).

Diplomska naloga pristop avtorjev Colvin in Boswell uporabi kot osnovo pri povezovanju načinov poslovanja organizacije ter odnosa posameznika do slednje. Razvoj kariere kot ena izmed oblik razvoja človeških virov sestavlja način poslovanja organizacije, kar lahko vodi do akcijske ter interesne usklajenosti posameznika in organizacije. Zlasti slednje je temelj pri gradnji organizacijske pripadnosti. V nadaljevanju je ta proces podrobneje predstavljen.

### **5.1 Mikro ter makro pristop k upravljanju s človeškimi viri**

V zadnjih letih organizacije vse več pozornosti posvečajo vprašanju, kakšen je prispevek zaposlenih k uresničevanju poslovne strategije. Ob tem postaja vse pomembnejše tudi raziskovanje usklajenosti delovanja ter interesov med zaposlenim in organizacijo. Upravljanje s človeškimi viri izpostavlja dva temeljna pristopa k raziskovalnemu področju. Mikro pristop poudarja raven posameznika ter raziskuje posledice njegovega ravnanja, kot so delovna uspešnost



ter odnos do dela, medtem ko se makro pristop osredotoča na posledice kadrovskih prijemov na ravni organizacije. Večina raziskav uporablja makro pristop k raziskovanju (posledic) načinov upravljanja s človeškimi viri, vendar je mikro pristop prav tako nujen in neizogiben, če želimo poglobljen vpogled v raziskovalno področje. Colvin in Boswell povežeta oba pristopa z definiranjem problema akcijske usklajenosti ter problema interesne usklajenosti (glej Colvin in Boswell 2007: 39–40). S tem ponujata zanimiv pristop k raziskovanju razvoja kariere kot sredstva, ki omogoča usklajenost delovanja zaposlenega in organizacije, ter osvetlita možnosti usklajenosti interesov omenjenih akterjev.

## **5.2 Akcijska usklajenost**

Akcijska usklajenost med zaposlenim ter organizacijo je skladnost delovanj posameznika z organizacijskimi strateškimi cilji, in je nujna za dolgoročno, uspešno delovanje podjetja. Koncept izpostavlja ne le posameznikovo uspešnost pri delu, temveč celoten prispevek k organizacijskim strateškim ciljem, kar vključuje tudi specifične, težko določljive dejavnosti posameznika. Slednje so kritične pri gradnji ključnih prednosti organizacije. Akcijska usklajenost tako ne poudarja le, kaj zaposleni dela, temveč tudi, kako to dela (glej Colvin in Boswell 2007: 40). Razvoj kariere mora v skladu s tem pogledom postati sredstvo predstavitve poslovne strategije organizacije, podpora pri uresničevanju ambicij zaposlenega ter način medsebojnega sodelovanja. Odgovornost za razvoj kariere je na strani posameznika, vendar mora organizacija nuditi stimulatívno, podporno okolje z možnostjo samoaktualizacije.

“Biti uspešen pri delu ni v večini primerov posledica ubogljivega odzivanja na zahteve (delodajalcev), temveč je to v veliki meri odvisno od iniciativ (zaposlenih) z namenom izboljšanja organizacijskih ciljev... Če želi organizacija uspešno poslovati, ni dovolj, da posamezniki dobesedno izpolnjujejo dana navodila... Zaposleni morajo prevzeti iniciativo ter vložiti vse svoje sposobnosti ter znanje v razvoj dosežkov organizacijskih ciljev.” (Simon v Colvin in Boswell 2007: 41)

Ob tem je nujno izpostaviti koncept “sklop dojemanj” (op.p. line of sight), ki opredeljuje razumevanje organizacijskih strateških ciljev s strani posameznika ter povzema, kako slednji razume svojo vlogo pri doseganju teh ciljev (glej Boswell in Boudreau v Colvin in Boswell 2007: 41). Uspešnost organizacije temelji na sorodnem “sklopu dojemanj” strateških ciljev pri vseh

zaposlenih. Vsak posameznik mora vedeti, na kakšen način prispeva k izvajanju strategije organizacije oziroma katere so stične točke akcijske usklajenosti med njim ter organizacijo. Colvin in Boswell poudarjata tri elemente, ki gradijo akcijsko usklajenost: posameznikove zmožnosti, organizacijske priložnosti, ter motivacija (glej Colvin in Boswell 2007: 42). Razvoj kariere tesno povezuje vse tri elemente akcijske usklajenosti. Ta temelji na uporabi posameznikovih zmožnosti s strani organizacije, prav tako pa mora posameznik prejeti priložnosti za praktično uporabo lastnih sposobnosti ter znanj s strani organizacije. Razvoj kariere, podprt s strani delodajalca, je oblika organizacijske priložnosti, ki razvija posameznikove zmožnosti ter ga v tem procesu motivira. Ta način razvoja človeških virov lahko deluje kot nosilec "sklopa dojemanj", ki vodi v akcijsko usklajenost, ter ob tem krepi in razvija interesno usklajenost zaposlenega in organizacije.

### **5.3 Interesna usklajenost**

Interesno usklajenost definiramo kot usklajenost interesov zaposlenih z organizacijo, njeno strategijo, cilji ter vrednotami. Termin interesi se nanaša na zunanje ter notranje prednosti, ki jih zaposleni prejmejo na podlagi njihovega dela in zaposlitvenega razmerja. Zunanje prednosti navadno vključujejo finančno nadomestilo za delo ter različne ugodnosti, kot so visoka varnost zaposlitve, možnost razvoja kariere, brezplačni seminarji,... Ob tem raziskave, ki se ukvarjajo z razmerjem med zaposlenim ter organizacijo, vse bolj poudarjajo pomembnost interesne usklajenosti akterjev, ki temelji na skupnih vrednotah. Schneider ugotavlja, da zaposlene pogosteje privlačijo organizacije, kjer je podobnost njihove osebnosti z organizacijsko (načini poslovanja, vrednote, pristopi k zaposlenim) velika (glej Schneider v Colvin in Boswell 2007: 46). Podobno izpostavljata tudi teorija družbene identitete ter teorija delovnega designa (op.p. job design theory) avtorjev Hackman in Oldham. Vse predstavljene prednosti skupaj motivirajo posameznika pri vključevanju v usklajene aktivnosti v organizaciji. Motivacija pri delu je močnejša, če interesi posameznika ne temeljijo le na zunanjih prednostih delovnega razmerja (glej Colvin in Boswell 2007: 44–48).

Razvoj kariere je torej po mnenju avtorjev Colvin in Boswell (2007) primarno zunanja prednost delovnega razmerja, ki omogoča uskladitev interesov med zaposlenim in organizacijo. Posameznik v zameno za dano možnost razvoja kariere (ob upoštevanju ostalih prejetih

ugodnosti) deluje skladno z organizacijskimi strateškimi cilji. Med akterjema se posledično oblikuje akcijska usklajenost. Tovrsten pristop k razvoju človeških virov lahko v tem primeru razumemo kot le še eno izmed ugodnosti, ki jih prinaša delovno razmerje. Vendar postaja razvoj kariere v nadaljnjem odnosu med zaposlenim ter organizacijo vse pomembnejši proces, saj smiselno povezuje aktivnosti posameznika, kateri se ob napredku na delovnem področju vse bolj osamosvaja in v delovno razmerje vnaša vse več lastnih elementov, ter cilje organizacije. Kot je bilo predstavljeno v prejšnjem podpoglavju, ima razvoj kariere pomembno vlogo pri povezovanju posameznikovih zmožnosti, organizacijskih priložnosti in motivacije, ter je tako več kot le zunanja ugodnost, ki jo prinaša delo v organizaciji. Omogočanje realizacije ustvarjalnih zamisli ter napredovanja na delovnem področju ob upoštevanju strateških ciljev organizacije je recept za približevanje izvirnim, konkurenčnim prednostim. V predstavljenem procesu se posameznik poistoveti z organizacijo ter ustvari močno vez, ki krepi in razvija interesno usklajenost vpletenih akterjev ter gradi organizacijsko pripadnost zaposlenih.

## **6. ZAPOS LJIVOST VERSUS RAZVOJ KARIERE ZAPOS LENIH**

Organizacije postajajo zaradi sprememb ter pospešene dinamičnosti v poslovnem svetu (Collins 1998) vse bolj prilagodljive, fleksibilne ter tekmovalne. Varnost zaposlitve je v danih razmerah vse težje zagotoviti, zato organizacije iščejo substitute, kateri bi uspešno nadomestili tovrstno ugodnost delovnega razmerja. Tradicionalni pristop k razvoju kariere poudarja linearno napredovanje v organizacijski hierarhiji, ki temelji na dolgoročnem odnosu med zaposlenim in organizacijo. Ker je tovrsten odnos vse težje zagotoviti, skušajo organizacije z razvojem splošnih kompetenc zvišati stopnjo zaposljivosti zaposlenih v primeru brezposelnosti ter jim tako vnesti občutek varnosti v delovno področje življenja. Vendar predstavljeni proces ni enoznačen ter ima močan vpliv na organizacijsko pripadnost zaposlenih, zato je v nadaljevanju podrobneje razčlenjen.

### **6.1 Koncept zaposljivosti**

Skrb za zaposljivost posameznika je v raziskavah sprememb psihološke pogodbe med zaposlenim ter organizacijo (Guest 2004) pogosto predstavljena kot protiutež izgubljeni varnosti delovnega razmerja. Nova psihološka pogodba izpostavlja zavezanost organizacije nenehno razvijati sposobnosti zaposlenih ter investirati v njihova znanja, na podlagi katerih bodo ti v primeru brezposelnosti hitro zaposljivi. Ker torej organizacija vse težje zagotavlja varnost zaposlitve, ponuja zaposlenim v zameno za porušeno ravnotežje psihološke pogodbe skrb za njihovo zaposljivost. Bistvo koncepta zaposljivosti je v skrbi organizacije, da posameznik ostane privlačen ostalim delodajalcem na trgu delovne sile. Tovrsten pristop skuša pripraviti zaposlene na obdobje potencialnih sprememb v organizaciji, kot so procesi prestrukturiranja, odpuščanja ali zunanje izvajanje dejavnosti, ki v posameznikih vzbujajo občutke nelagodja ter strahu (glej Baruch 2001: 544–545).

### **6.2 Zaposljivost versus razvoj kariere zaposlenih**

Posameznik se mora nenehno izpopolnjevati na lastnem delovnem področju, razvijati kompetence ter pridobivati nova znanja, če želi biti in ostati konkurenčen na trgu delovne sile. Skrb za zaposljivost zaposlenega s strani organizacije k temu močno prispeva, vendar morajo biti vsi programi ter procesi pridobivanja znanj in sposobnosti dovolj splošno naravnani, da bi

koristili posameznikom v različnih organizacijah. Nasprotno razvoj kariere, podprt s strani organizacije, navadno predvideva pridobivanje specifičnih znanj na delovnem področju zaposlenega. Slednji skuša z izpopolnjevanjem znanja ter razvijanjem specifičnih sposobnosti ob podpori organizacijskih mehanizmov prispevati k izvornim konkurenčnim prednostim organizacije. Pojavi se paradoks, ko naj bi slednje zaradi hude konkurence v poslovnem okolju vse svoje moči vložile v oblikovanje konkurenčnih prednosti, medtem ko bi morale v skladu s konceptom zaposljivosti ter znižane stopnje varnosti zaposlitve skrbeti predvsem za splošne kompetence posameznikov ter njihovo zaposljivost v primeru brezposelnosti. Baruch ugotavlja, da dajejo organizacije primarno prednost specifičnim oblikam usposabljanja ter razvoja zaposlenih, in ne investicijam v splošne kompetence, ki bi zagotavljale zaposljivost oseb (glej Baruch 2001: 553). Specifične oblike usposabljanja oziroma programi, ki so nosilci tovrstnih aktivnosti, ostajajo primarna usmeritev kadrovskega oddelka v organizacijah, z namenom ustrezne opremljenosti človeškega kapitala za doseganje strateških ciljev. Ob tem je nujno poudariti, da ni osnovni namen ustanovitve ter delovanja organizacije reševanje težav (v tem primeru zaposlitvenih) v primeru slabega poslovanja, temveč doseganje zastavljenih ciljev z danimi sredstvi (vključujoč človeški kapital organizacije).

### **6.3 Koncept zaposljivosti in organizacijska pripadnost zaposlenih**

Temeljna predpostavka psihološke pogodbe med organizacijo ter zaposlenim je zavezanost slednjega, da bo z vsemi sposobnostmi, znanjem ter kompetencami prispeval k strateškim ciljem organizacije v zameno za prejete ugodnosti s strani delodajalca. Koncept zaposljivosti ruši medsebojno zavezanost akterjev k skupnemu delovanju, saj organizacija v tem primeru pripravlja posameznika na potencialno brezposelnost, s čimer ga postavi izven okvirjev organizacije. Baruch izpostavlja možnost pojava preizkušanja zaposljivosti s strani posameznika ter morebitne odpovedi delovnega razmerja, če bi slednji prejel ustrežnejšo ponudbo za zaposlitev od trenutne. V teh razmerah je nemogoče pričakovati ali razvijati pripadnost posameznika organizaciji. Del človeške narave je potreba po vzajemnem odnosu, ki temelji na zaupanju in je osnova posameznikove pripadnosti organizaciji. Koncept zaposljivosti izpodbija to trditev ter skuša "zastarelo" paradigmo vzajemne pripadnosti zamenjati s skrbjo organizacije, da bo posameznik dovolj privlačen na trgu delovne sile ob potencialni odpovedi delovnega razmerja. Nova vrsta odnosa med zaposlenim ter organizacijo izpostavlja produktivnost, ki temelji na občutku strahu

pred izgubo zaposlitve ter posledično na prisilni vključenosti v delovni proces. Težave se pojavijo, če najboljši zaposleni zapustijo organizacijo in v njej ostanejo le najmanj motivirani ljudje (glej Baruch 2001: 546–558).

Podjetja od zaposlenih (še vedno) pričakujejo delovno vnemo, pripadnost ter medsebojno sodelovanje, vendar ne več tudi lojalnosti (glej Baruch 2001: 551). Posamezniki postajajo vse bolj samostojni pri pridobivanju znanj oziroma v skrbi za lasten razvoj nasploh. Nenehno izkazovanje kompetentnosti ter odgovornost pri doseganju uspehov na delovnem področju omogoča ohranitev zaposlitve. Vsi ti dejavniki so vse bolj domena posameznika, vendar organizacija ohranja specifično vlogo v opazovanem procesu. Razvoj človeških virov, predvsem prijemi s strani kadrovskega oddelka, morajo ustrezno odgovoriti na spremembe v odnosih z zaposlenimi, s katerimi se soočajo organizacije. Razvoj kariere, podprt s strani slednjih, izpostavlja primarno vlogo posameznika, kateri s skrbno pozornostjo za lasten profesionalni razvoj posredno skrbi tudi za ohranitev delovnega razmerja. Vloga organizacije je predvsem v omogočanju priložnosti za tovrsten razvoj v skladu s njenimi strateškimi cilji. Praktična usposobljenost zaposlenih pri soočanju s trgom delovne sile (kot je sposobnost obvladovanja sprememb) je nujna, vendar ne na škodo organizacije. Koncept zaposljivosti je dobra ideja za posameznike, vendar z vprašljivo koristnostjo za organizacije; "koncept ne more biti in ne bo veljaven substitut pri motiviranju ljudi ter ohranjanju njihove lojalnosti" (Baruch 2001: 557).

## 7. NOMADI ZNANJA

Zaposljivost kot substitut varnemu in trajnemu delovnemu razmerju lahko z vidika posameznika ocenimo tudi kot obliko umika pripadnosti zaposlenim s strani organizacije. Vendar se v literaturi (glej Shea v Pittinsky in Shih 2004: 792, Kleiman 1998) pogosto pojavljajo očitki, da zaposleni, predvsem delavci znanja (upoštevajoč spremembe na področju dela), prav tako ne izražajo več pripadnosti organizaciji. Kot visoko mobilne osebe skušajo nenehno slediti zastavljenim ciljem na delovnem področju ter zlahka zamenjajo zaposlitev ob potencialni priložnosti za privlačnejše delovno razmerje. V poglavju nomadi znanja (termin je definiran v nadaljevanju) je domnevno inverzen odnos med organizacijsko pripadnostjo ter mobilnostjo delavcev podrobneje predstavljen. Izpostavljena je predvsem perspektiva posameznika ter zmožnost in/ali pripravljenost slednjega pripadati organizaciji.

Povečana mobilnost posameznikov se pogosto povezuje z nižjo stopnjo organizacijske pripadnosti, kar kaže tudi splošen način merjenja slednje v obliki trajanja posameznikovega delovnega razmerja v organizaciji (glej Shea v Pittinsky in Shih 2004: 792). Opredeljen inverzen odnos je zakoreninjen globoko v organizacijski literaturi, čemur Pittinsky in Shih nasprotujeta. Tovrstna sinteza mobilnosti ter pripadnosti je le teoretična predpostavka, ki lahko potencialno negativno učinkuje na vpletene akterje. Izredno mobilni zaposleni so pogosto stigmatizirani, saj naj ne bi bili pripravljeni pripadati organizaciji. Prav tako lahko slednja na osnovi te predpostavke kaže nižjo stopnjo pripadnosti zaposlenim, posledica česar je dejansko nižja stopnja pripadnosti delavcev znanja organizaciji. Avtorja izpostavita tri izhodiščne napake konstrukta organizacijske pripadnosti, na podlagi katerih je oblikovano splošno inverzno povezovanje opazovanih konceptov. Definicije organizacijske pripadnosti pogosto vključujejo dejstvo, kako dolgo posameznik ostane v organizaciji. Pri tem je težko opredeliti dolžino obdobja, ki ustrezno izraža posameznikovo pripadnost. Napake pri operacionalizaciji organizacijske pripadnosti, predvsem vključevanje vprašanj o namerah zaposlenih ostati v organizaciji v vprašalnike, predstavljajo drugo izhodiščno napako k proučevanemu razmerju. Tretja napaka, ki jo avtorja izpostavita, poudarja pogosto usmerjenost raziskav organizacijske pripadnosti k ocenjevanju števila potencialnih odhodov zaposlenih iz organizacije, kar lahko ustvari zmedo pri definiranju neodvisnih in odvisnih spremenljivk (glej Pittinsky in Shih 2004: 793–798).

Pittinsky in Shih (2004) raziskujeta organizacijsko pripadnost ter mobilnost delavcev ločeno, s čimer dopustita možnost obstoja mobilnih posameznikov, ki hkrati izražajo visoko stopnjo pripadnosti organizaciji, v kateri so trenutno zaposleni. V skladu s to predpostavko avtorja vpeljeta koncept nomad znanja. Nomadi znanja so "izredno mobilni delavci. ... Ni organizacije, ki bi bila njihov dom za vedno. A kot ostala nomadska ljudstva tudi oni (nomadi znanja) ... ob naselitvi razvijejo občutek pripadnosti. Pri delu so izredno motivirani ter izražajo visoko stopnjo pripadnosti organizaciji, katere del so trenutno. Kljub temu jih ta pripadnost ne odvrne od ponovne mobilnosti" (Pittinsky in Shih 2004: 793). Nomade znanja lahko torej v veliki meri primerjamo z delavci znanja, vendar Pittinsky in Shih skozi koncept nomad znanja poudarita zmožnost ter pripravljenost tovrstnih zaposlenih pripadati organizaciji. Raziskava, s katero avtorja preizkusita realnost predstavljenega koncepta, potrjuje možnost razvoja občutka pripadnosti organizaciji med visoko mobilnimi delavci znanja. Rezultati ne kažejo povezanosti med pripadnostjo organizaciji ter preteklo ali predvideno mobilnostjo zaposlenih. Zanimiva je ugotovitev, da mlajši oziroma najbolj mobilni zaposleni v raziskavi izražajo najvišjo stopnjo organizacijske pripadnosti, vendar so ob tem tudi najbolj nagnjeni k odhodu iz organizacije (glej Pittinsky in Shih 2004: 799–800).

Splošno védenje o mobilnosti delavcev znanja vključuje predpostavko o prehodu od organizacijske pripadnosti k pripadnosti, katere temelj so trenutni posameznikovi projekti, ali h karierni pripadnosti. Pittinsky in Shih nasprotno skozi zgoraj predstavljeno raziskavo poudarita možnosti sinergije med različnimi oblikami pripadnosti (glej Pittinsky in Shih 2004: 802). Vse pomembnejši postaja pozitiven pristop h gradnji organizacijske pripadnosti zaposlenih, ki bo upošteval posameznikove aspiracije, in ne le preprečeval potencialne odhode. Razvoj kariere, podprt s strani organizacije, lahko učinkovito povezuje mobilnost posameznikov ter hkrati gradi organizacijsko pripadnost. Naivno je pričakovati, da bodo posamezniki vse svoje delovno življenje posvetili eni sami organizaciji. Tradicionalni model kariere je vključeval ravno to predpostavko. Pospešena mobilnost posameznikov je povzročila umik organizacijske podpore pri razvoju kariere. Pomembnost ugotovitev omenjenih avtorjev je v dejstvu, da se organizacijska pripadnost ter mobilnost zaposlenih lahko pozitivno povezujeta. Kot poudarja Bar-Haim, izhajajoč iz medkulturne perspektive, organizacijska pripadnost ni stanje misli, temveč zavestna odločitev ravnati na sebi lasten način ter izraziti pripadnost organizaciji navkljub množici



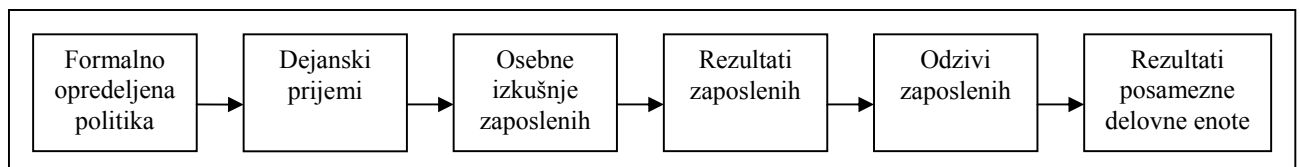
zaposlitvenih alernativ ter nizki stopnji organizacijske moči, saj posameznik to dolguje sebi, sodelavcem ali strankam. Pripadnost, kot jo dojemajo mnoge nezahodne kulture, je obligacija ostati ter nadaljevati z delom, četudi z nestrinjanjem ter brez povratnih ugodnosti (Bar-Haim 2007). Razvoj kariere ima v tem procesu spremenjeno vlogo akcijskega ter interesnega usklajevanja zaposlenega in organizacije z namenom gradnje konkurenčnih prednosti.

## 8. RAZVOJ KARIERE IN ORGANIZACIJSKA PRIPADNOST V DRUGIH RAZISKAVAH

V poglavju, ki sledi, so predstavljeni rezultati ter sklepi raziskav s področja razvoja kariere in vpliva opazovanega prijema razvoja človeških virov na organizacijsko pripadnost. S tovrstnim vprašanjem se ukvarja mnogo avtorjev. Diplomaska naloga povzema nekatere med njimi ter tako podrobneje osvetli temeljno raziskovalno vprašanje diplomske naloge. Ugotovitve raziskav s proučevanega področja ponujajo možnost vpogleda v stvarno okolje posameznikov ter organizacij, medsebojno povezanih na podlagi vzajemnih interesov. Iz tovrstne zveze med proučevanima akterjema izhaja temeljno vprašanje, ali ima aktivna vključenost organizacije v razvoj kariere vpliv na pripadnost zaposlenega organizaciji? Raziskave, predstavljene v nadaljevanju, ponujajo rezultate induktivnega pristopa k iskanju odgovora na zastavljeno vprašanje.

Kinnie, Hutchinson, Purcell, Rayton in Swart v raziskavi iz leta 2005 izpostavijo pomembnost opredelitve vsebine "črne skrinjice" pri raziskovanju vpliva različnih prijemov upravljanja s človeškimi viri organizacije na učinkovitost ter uspešnost zaposlenih pri njihovem delu. Slika 8.1 razkriva manjkajoče vmesne člene, ki izpostavljajo pomembnost osebnih izkušenj zaposlenih z različnimi prijemi upravljanja s človeškimi viri. Povezava med slednjimi ter odnosom zaposlenih do organizacije izhaja iz teorije družbene menjave, ki kadrovske prijeme, kateri pri zaposlenih oblikujejo občutek podpore s strani organizacije, povezuje z višjo stopnjo skladnega organizacijskega delovanja (glej Eisenberger in drugi v Kinnie in drugi 2005: 12).

**Slika 8.1:** Povezave med deklarativno politiko upravljanja s človeškimi viri ter njenimi dejanskimi prijemi; osebnimi izkušnjami zaposlenih, njihovimi odzivi ter različnimi rezultati



Prirjeno po: Kinnie in drugi 2005: 11.

Ključna predpostavka omenjenih avtorjev je, da posamezniki dojemajo kadrovske prijeme kot "poosebljeno" obliko pripadnosti zaposlenim s strani organizacije, na podlagi česar se oblikuje

recipročni odnos slednjih, ki vključuje občutek pripadnosti organizaciji ter višjo stopnjo uspešnosti pri delu. Vendar je v tem procesu nujno razlikovati zaposlene med seboj, saj nimajo vsi enakih potreb ter se različno odzivajo na različne kadrovske prijeme. Kinnie in drugi (2005) so posledično v raziskavi zaposlene razdelili v tri skupine: strokovnjaki, menedžerji ter delavci. Rezultati kažejo, da se pripadnost organizaciji pri različnih skupinah zaposlenih povezuje z različnimi sklopi kadrovskih prijemov. Razvoj kariere se kot sredstvo gradnje organizacijske pripadnosti povezuje le s skupino menedžerjev. Skupina strokovnjakov nasprotno izraža potrebo po sodelovanju v odločitvah, ki lahko vplivajo na njihove razvojne priložnosti oziroma kariero nasploh (glej Kinnie in drugi 2005: 12–22). Razvoj kariere, podprt s strani organizacije, je pri tej skupini ljudi lahko posledično oblikovan kot program predstavitve poslovne strategije organizacije, podpora pri uresničevanju zastavljenih ambicij zaposlenega ter kot aktivna vpetost v delovanje organizacije. Predstavljena raziskava ob podanih ugotovitvah izpostavi tudi dilemo, ki se nanaša na potrebo po enakopravnem odnosu z vsemi skupinami zaposlenih (glej tudi Greenberg v Latham in Ernst 2006: 185), čeprav se po drugi strani pripadnost organizaciji pri različnih skupinah povezuje z različnimi sklopi kadrovskih prijemov. Rešitev je v oblikovanju temeljnih prijemov upravljanja s človeškimi viri, skupnih vsem zaposlenim, ter hkratni vpeljavi specifičnih prijemov, ki bodo skušali zadovoljiti potrebe posameznih skupin zaposlenih (glej Kinnie in drugi 2005: 24).

Vpliv razvoja zaposlenih na organizacijsko pripadnost ter nagnjenost k prostovoljni fluktuaciji je proučeval tudi Benson (2006). Avtor je z raziskavo želel preveriti koncept zaposljivosti v praksi, zlasti možnost gradnje organizacijske pripadnosti na tej osnovi. Skrb za zaposljivost zaposlenega naj bi uspešno nadomeščala dolgoročno varnost zaposlitve, ki jo organizacije vse težje zagotovijo. Koncept zaposljivosti vključuje investicije v splošne sposobnosti zaposlenega s strani organizacije, kateri je posledično v primeru brezposelnosti hitro zaposljiv. Benson tako v raziskavi primerja vpliv kadrovskih programov razvoja specifičnih ter splošnih sposobnosti zaposlenih na oblikovanje občutka pripadnosti organizaciji. Rezultati kažejo podporo hipotezi, da izražajo zaposleni, vključeni v programe za pridobitev specifičnih sposobnosti, višjo stopnjo pripadnosti organizaciji ter so manj nagnjeni k prostovoljni fluktuaciji. Razvoj splošnih sposobnosti ima lahko v tem primeru celo inverzen učinek in vzpodbuja odhode zaposlenih. Avtor tako poudari nujnost nagrajevanja zaposlenih tudi ob pridobivanju splošnih sposobnosti. Z

integracijo razvoja tovrstnih sposobnosti v proces razvoja kariere ob danih možnostih napredovanja bi tudi tovrsten razvoj zaposlenih gradil organizacijsko pripadnost ter znižal stopnjo prostovoljne fluktuacije (glej Benson 2006: 185–187).

Ito in Brotheridge (2005) kot temeljno točko pri raziskovanju organizacijske pripadnosti izpostavita pojem "karierna prilagodljivost" (op.p. career adaptability). Ob spremembah v sferi dela postajajo posamezniki vse bolj prilagodljivi, mobilni ter pripravljeni slediti spremembam na njihovem delovnem področju (pridobivanje novih znanj, sposobnosti, kompetenc). Pojem "karierna prilagodljivost" tako vključuje "karierno odpornost" (op.p. career resilience, glej London 1983: 621), razvojne aktivnosti posameznika ter proces družbenega mreženja (glej Ito in Brotheridge 2005: 5). Avtorja proučujeta vpliv organizacijske podpore v procesu "karierne prilagodljivosti" zaposlenega na prostovoljno fluktuacijo ter stopnjo pripadnosti organizaciji. Ključni namen raziskave je ugotoviti, ali je podpora razvoju znanj, sposobnosti (tudi nenehnega prilagajanja) oziroma kariere zaposlenega res dvorezen meč, ki gradi občutek pripadnosti delovne sile, a hkrati prispeva k odhodu ključnih zaposlenih. Teorija menjave povezuje področji "karierne prilagodljivosti" ter afektivne organizacijske pripadnosti. Razvoj kariere (sicer primarno domena posameznika) s podporo organizacije oblikuje občutek dolžnosti povračila prejetih ugodnosti, vendar "karierna prilagodljivost" ob tem vzpodbuja tudi mobilnost ter zaposljivost posameznika, kar spodbija občutek odvisnosti od organizacije. Rezultati raziskave potrjujejo domnevo o dvoreznosti podpore "karierni prilagodljivosti" (glej Ito in Brotheridge 2005: 6–14). Slednja torej gradi afektivno organizacijsko pripadnost ter hkrati posredno in neposredno vzpodbuja zaposlene k odhodu. Avtorja posledično poudarita nujnost povezovanja različnih prijemov razvoja človeških virov, kar bi stopnjevalo občutek pripadnosti ter znižalo stopnjo verjetnosti odhoda iz organizacije. Ob tem morajo organizacije sprejeti določeno raven prostovoljne fluktuacije kot neizogibno posledico razvoja ključne delovne sile (glej Waterman in drugi v Ito in Brotheridge 2005: 15). Oblikovani mehanizmi podpore ter svetovanja zaposlenim pri njihovem razvoju (tudi kariernem) lahko zadržijo ključne posameznike v organizaciji. Ito in Brotheridge poudarita, da se organizacije pogosto ob soočenju z negativnimi posledicami podpore pri razvoju zaposlenih preprosto umaknejo, s čimer sicer vzpodbudijo proces "karierne prilagodljivosti", vendar hkrati onemogočijo proces gradnje organizacijske pripadnosti. Vse pomembnejši tako postaja pozitivni

pristop k razvoju zaposlenih, ki bo upošteval potencial razvoja kariere pri gradnji organizacijske pripadnosti, in ne le potencialne odhode iz organizacije (glej Ito in Brotheridge 2005: 15–16).

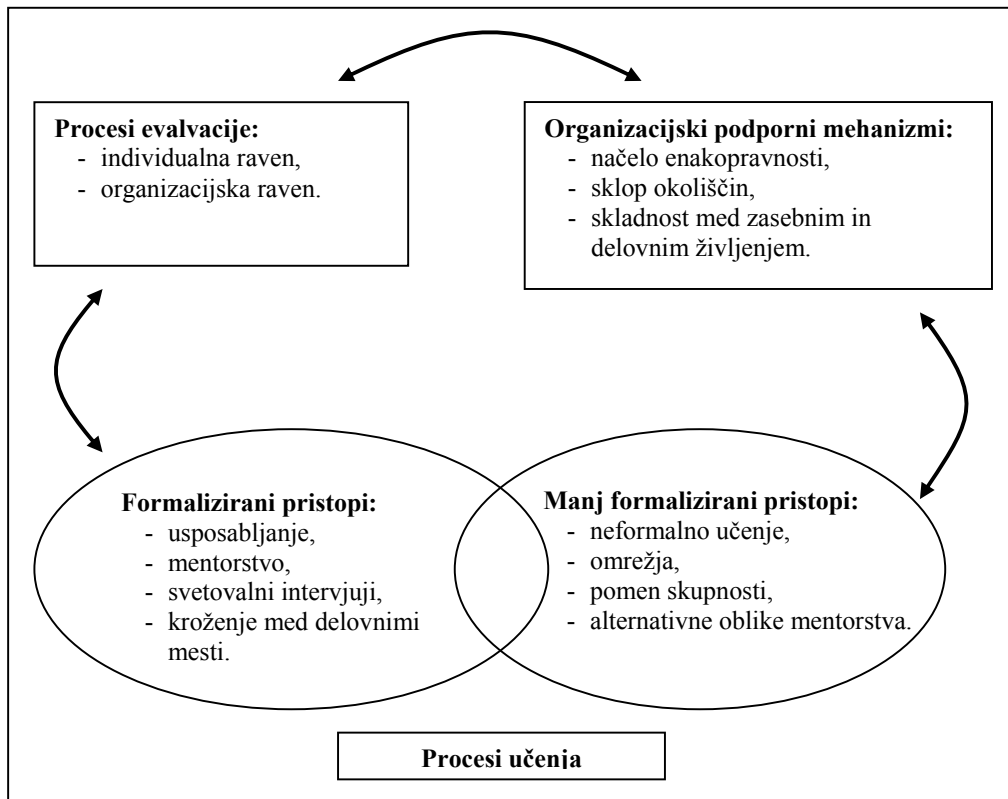
Benson in Brown (2007) se pri raziskovanju organizacijske pripadnosti osredotočita na skupino delavcev znanja (op.p. knowledge workers). Avtorja skušata identificirati dejavnike, ki gradijo občutek pripadnosti teh zaposlenih. Raziskava vključuje tudi skupino zaposlenih z rutinskimi zadolžitvami, kar omogoči medsebojno primerjavo stopnje pripadnosti organizaciji ter dejavnikov, ki jih proučevani skupini ocenjujeta kot ključne pri oblikovanju občutka organizacijske pripadnosti. Razvoju kariere najbližja opazovana kategorija je ocenjevanje možnosti napredovanja v organizaciji, vendar je ob tem nujno upoštevati razlike med konceptoma. Možnost napredovanja statistično značilno vpliva na organizacijsko pripadnost delavcev znanja, medtem ko je vpliv te kategorije pri drugi proučevani skupini dosti manjši. Raziskava primerja tudi stopnjo organizacijske pripadnosti med opazovanima skupinama zaposlenih. Delavci znanja izražajo višjo stopnjo pripadnosti organizaciji ter so manj nagnjeni k odhodu kot zaposleni z rutinskimi zadolžitvami (glej Benson in Brown 2007: 130–132).

## 9. PRIMER SODOBNEGA STRATEŠKEGA PRISTOPA K RAZVOJU KARIERE V ORGANIZACIJI

V sklepnem poglavju teoretičnega dela diplomske naloge je predstavljen predlog, kako (re)integrirati razvoj kariere kot enega izmed prijemov razvoja človeških virov organizacije, ki omogoča (ponovno) približevanje posameznikovih razvojnih potreb z organizacijskimi. McDonald in Hite (2007) v ta namen oblikujeta strateški okvir, ki vključuje partnerski odnos med zaposlenim in organizacijo ter izpostavlja inovativne pristope k učenju in razvoju v skladu s spremembami v sferi dela. Tovrstno izhodišče v procesu razvoja kariere gradi enakovreden odnos med akterjema, ki temelji na zaupanju ter ob izpostavljanju samoiniciative zaposlenega uspešno sledi tudi organizacijskim strateškim ciljem. Avtorja predstavljeni pristop ponudita kot smernice pri implementaciji razvoja kariere v proces upravljanja s človeškimi viri organizacije.

McDonald in Hite izpostavita tri temeljne elemente predlaganega pristopa k razvoju kariere v organizaciji: organizacijski podporni mehanizmi, procesi učenja ter procesi evalvacije (glej sliko 9.1). Našteti elementi skupaj oblikujejo vez med zaposlenim in organizacijo, ki omogoči razvoj posameznika ter doseganje strateških ciljev organizacije, torej zadovoljevanje potreb obeh vključenih akterjev. Organizacijski podporni mehanizmi so pomembna vez med organizacijo ter zaposlenim, ki je primarno simbolne narave in vključuje skrb ter zainteresiranost za slednjega. Ob tem je nujno upoštevati *načelo enakopravnosti* (razvoj kariere naj vključuje čim širši krog zaposlenih, ne le skupine strokovnjakov ter menedžerjev); *sklop okoliščin*, ki vplivajo na motivacijo zaposlenega pri razvoju kariere (oblikovane strukture nagrajevanja, organizacijska klima, podpora nadrejenih ter organizacija dela (glej London v McDonald in Hite 2005: 425–426)) ter *skladnost med zasebnim in delovnim življenjem* (kadrovski strokovnjaki lahko na tem področju ključno pripomorejo h gradnji omrežij družbenih skupin znotraj organizacije, ki zaposlenim nudijo podporo ob soočenju s tovrstnimi konflikti) (glej McDonald in Hite 2005: 424–427).

**Slika 9.1:** Strateški okvir razvoja kariere v organizaciji



Vir: McDonald in Hite 2005: 425.

Procesi razvoja človeških virov se v organizacijah navadno povezujejo z izrazito formaliziranimi pristopi, kateri skozi množico selekcijskih procesov vključujejo zaposlene v programe usposabljanja, mentorstva, kariernih delavnic in svetovalnih intervjujev. Avtorja nasprotno izpostavita pomen manj tradicionalnih oziroma manj formaliziranih priložnosti za učenje in razvoj: *neformalno učenje* (Powell in drugi 2001); *razvoj neformalnih in/ali formalnih omrežij zaposlenih* znotraj in zunaj delovnega okolja (organizacijska podpora v tem procesu povezuje delo posameznih oddelkov ter vzpodbuja skupno doseganje zastavljenih strateških ciljev);  *vključenost v različne skupnosti* (z vzpodbujanjem prostovoljstva) ter *alternativne oblike mentorstva* (kot je e-mentorstvo in mentorstvo delovne skupine) (glej McDonald in Hite 2005: 427–430). Naštete aktivnosti uspešno zadovoljujejo karierne potrebe in interese zaposlenih, saj povezujejo različne sfere v življenju posameznika ter omogočajo razvoj slednjega skozi nove pristope, ki uspešno zadovoljujejo tudi organizacijska pričakovanja o novih znanjih ter izvirnih, konkurenčnih idejah.

Tretji element, ki ga izpostavlja predlagani pristop k razvoju kariere, so procesi evalvacije. Avtorja poudarjata, da mnogo organizacij zanemarja evalvacijo procesa razvoja kariere, ki je osnovni vir povratnih informacij o uspešnosti in učinkovitosti izpolnjevanja potreb vključenih akterjev. Individualna raven evalvacije vključuje štiri kriterije karierne uspešnosti: stvarni kazalci uspeha (višina osebnega dohodka, napredovanje), posameznikovo subjektivno doživljanje kariere, stopnja prilagodljivosti ter identiteta (vpetost v posameznikovo življenje). Spremembe na področju razvoja kariere ("brezmejnost" karier, "protean" kariera) poudarjajo vse večjo pomembnost zlasti zadnjih dveh kriterijev. Organizacijska raven evalvacije izpostavlja kriterije učinkovitosti delovne sile, gradnje občutka pripadnosti ter splošnega prispevka k doseganju zastavljenih strateških ciljev (glej McDonald in Hite 2005: 430–434). Ob tem Swanson in Holton poudarjata pomembnost natančno definiranih ciljev razvoja kariere v organizaciji ter opazovanja dojemanja dostopnosti programov razvoja kariere med zaposlenimi (glej Swanson in Holton v McDonald in Hite 2005: 434–435).



## 10. EMPIRIČNI DEL

Razvoj kariere kot sredstvo upravljanja s človeškimi viri postaja ob ekonomskih, družbenih in političnih spremembah deležen vse večjega števila pomislekov o možnosti uporabe v današnjih organizacijah. Želja slednjih ostaja vzbuditi in vzdrževati visoko raven organizacijske pripadnosti zaposlenih, vendar se ob prijemih (kot je razvoj kariere), ki vzpodbujajo tovrstne občutke (Kinnie in drugi 2005, Benson 2006), vse bolj izpostavljajo procesi demokratizacije odnosa med zaposlenim ter organizacijo v zaposlitvenem razmerju. Ti procesi ob stopnjevani raznolikosti dela in posameznikovi samostojnosti na delovnem mestu zmanjšujejo uporabo razvoja kariere kot specifičnega pristopa k razvoju človeških virov. Empirični del diplomske naloge skuša, upoštevajoč ta izhodišča, na praktičnem primeru preveriti, kakšen vpliv ima podpora organizacije pri skrbi za razvoj kariere zaposlenih na stopnjo organizacijske pripadnosti. Ključno vprašanje je, ali ima razvoj kariere med drugim tudi vlogo pri gradnji pripadnosti organizaciji, na način, ko skozi postopek razvijanja karierne poti zaposlenega oba akterja dosežeta skladnost interesov in potreb ter se zavežeta k izpolnjevanju slednjega. Pomen razvoja kariere lahko opredelimo na ravni posameznika, organizacije ter družbe. Posamezniki postajajo ob spremembah v sferi dela primarni nosilec razvoja lastne kariere, kar prinaša večje možnosti doseganja zastavljenih ciljev v življenju, vendar osvobajanje posameznika pomeni tudi večjo samoodgovornost. Pomen razvoja kariere za organizacije vključuje predvsem možnost dodajanja vrednosti produktom, saj uspešnost organizacije izhaja primarno iz človeškega kapitala. Ob tem Brečko poudarja tudi pomen razvoja kariere za družbo. Ta faktor je nujno upoštevati pri raziskovanju konkurenčnosti narodnih ekonomij, bega intelektualnega kapitala, ukrepov za preprečevanje recesije ter razvoja globalne ekonomije (glej Brečko 2006: 20–23). Temeljno raziskovalno vprašanje diplomske naloge se osredotoča na raven organizacije. Raziskati skuša posledice organizacijske podpore pri razvoju kariere zaposlenih, pri čemer izpostavlja možnost gradnje organizacijske pripadnosti. Specifične hipoteze bodo v nadaljevanju empiričnega dela diplomske naloge raziskane na primeru proučevanega podjetja. S pomočjo analize podatkov, pridobljenih z anketiranjem zaposlenih, skušamo odgovoriti na vprašanja, katero vrsto organizacijske pripadnosti krepi razvoj kariere zaposlenih primarno oziroma ali sploh obstaja zveza med proučevanima spremenljivkama; kdo so tisti zaposleni, ki od organizacije v zameno (tudi) za organizacijsko pripadnost pričakujejo

tovrsten prijem upravljanja s človeškimi viri; katera dela opravljajo; kolikšna je starost ter delovna doba zaposlenih s tovrstnimi preferencami?

Specifične hipoteze so naslednje:

1. Razvoj kariere ima pozitiven vpliv na razvoj afektivne organizacijske pripadnosti zaposlenih.
2. Razvoj kariere pozitivno vpliva na organizacijsko pripadnost zaposlenih na delovnih področjih, katera zahtevajo nenehen profesionalni razvoj (trženje, razvoj in raziskave, design, informatika).
3. Podpora ter podane možnosti za razvoj kariere zaposlenih, mlajših od trideset let, so močno pozitivno povezane z občutkom njihove pripadnosti organizaciji.
4. Pri zaposlenih s petimi leti delovne dobe ali manj podana podpora ter možnosti za razvoj kariere s strani organizacije pozitivno vplivajo na organizacijsko pripadnost.
5. Organizacijska podpora pri razvoju kariere žensk ima močnejši pozitiven vpliv na gradnjo njihovega občutka pripadnosti organizaciji kot pri moških.

Namen empiričnega dela diplomske naloge je tudi v praksi preveriti zastavljeno temeljno raziskovalno vprašanje ter opredeljene specifične hipoteze. V teoretičnem delu so bili predstavljeni pogledi mnogih strokovnjakov s področja razvoja kariere in organizacijske pripadnosti ter medsebojna povezanost opazovanih spremenljivk. Empirični del bo na primeru proučevanega podjetja ta teoretična izhodišča skušal preveriti ter posledično tudi na tovrsten način opredeliti možnosti uporabe razvoja kariere kot sredstva za gradnjo organizacijske pripadnosti zaposlenih.

## **10.1 Projekt SiOK (Slovenska organizacijska klima)**

Projekt SiOK (Slovenska organizacijska klima) je raziskava organizacijske klime ter zadovoljstva zaposlenih, ki se izvaja pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije. Pobudo za projekt so v letu 2001 podala številna ugledna slovenska podjetja, saj je bilo to organizacijsko področje do tedaj slabo raziskano. Temeljni namen projekta je ob merjenju zgoraj navedenih faktorjev povečati stopnjo zavedanja o pomenu klime za delovanje organizacije ter pomenu ustreznih metod za njen razvoj. Ključni principi delovanja projekta so primerljivost, periodičnost ter

kvantitativnost. Raziskava ob tem veliko pozornosti posveča tudi usklajenosti med potrebami članskih organizacij na eni strani ter standardi stroke na drugi strani. Namera vseh sodelujočih je vzpostaviti praktično in ugledno institucijo za primerjalno raziskovanje v slovenskih organizacijah. Projekt deluje na osnovi članstva ter letne članarine in se izvaja vsako leto (RM plus d.o.o. 2006).

Organizacijska klima zajema široko raziskovalno polje. Možina jo definira kot psihološko stanje organizacije oziroma njenih delov, ki izraža kakovost notranjega organizacijskega okolja in zaradi katerega je značilno drugačna od ostalih organizacij. Organizacijska politika je posledica vedenja in politike članov organizacije, tvori osnovo pri odzivanju ter interpretiranju različnih situacij in je vir pritiska za usmerjanje aktivnosti (glej Možina 1992: 29). Projekt SiOK definira organizacijsko oziroma psihosocialno klimo kot percepcijo tistih vidikov delovnega življenja (postopki, pravila, odnosi, dogodki), ki so članom organizacije psihološko pomembni oziroma smiselni. Vprašalnik meri naslednjih dvanajst dimenzij: organiziranost, strokovna usposobljenost in učenje, odnos do kakovosti, nagrajevanje, notranje komuniciranje in informiranje, notranji odnosi, vodenje, pripadnost organizaciji, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, motivacija in zavzetost, razvoj kariere, inovativnost in iniciativnost (RM plus d.o.o. 2006).

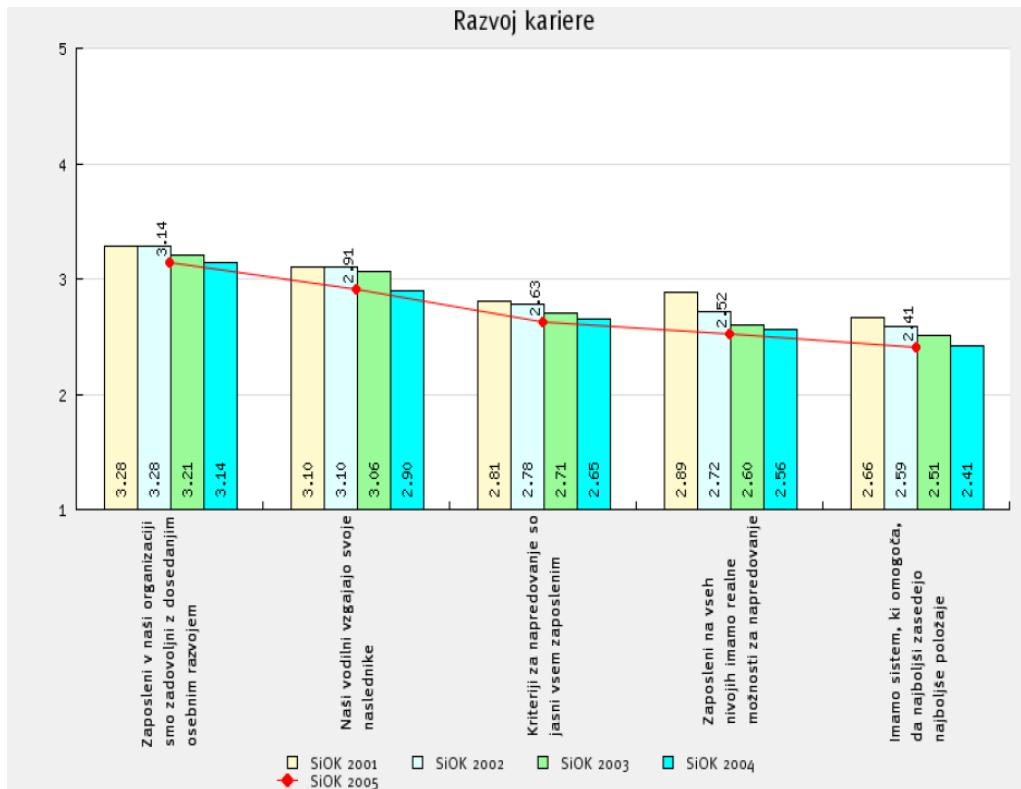
Projekt Slovenska organizacijska klima je v diplomski nalogi predstavljen primarno kot izhodišče pri ocenjevanju stopnje splošnega zadovoljstva z možnostmi za razvoj kariere v slovenskih organizacijah. Na osnovi rezultatov projekta lahko pridobimo osnovne informacije o pogostosti uporabe tovrstnega prijema razvoja človeških virov ter oceno zaposlenih o možnostih za razvoj kariere v slovenskih organizacijah. Kot kaže graf 10.1, ki prikazuje rezultate dimenzije razvoja kariere v raziskavi iz leta 2005<sup>3</sup>, so zaposleni s tovrstnimi možnostmi nezadovoljni. To nezadovoljstvo kaže zlasti mnenje anketiranih o realnih možnostih za napredovanje vseh zaposlenih. Prav tako so slabo ocenjene tudi ostale kategorije razvoja kariere. Graf 10.1 ob tem nazorno prikazuje negativni trend ocene možnosti za razvoj kariere v prikazanem obdobju med letoma 2001 in 2005. Dimenzija razvoja kariere je v raziskavi iz leta 2005 najslabše ocenjena

---

<sup>3</sup> Rezultati so iz raziskave v letu 2005, saj poznejše raziskave na spletu niso dostopne.

dimenzija organizacijske klime, kar kaže na velik potencial, ki ga ima tovrsten pristop k razvoju oziroma upravljanju človeških virov v slovenskih organizacijah.

**Graf 10.1:** Ocena možnosti za razvoj kariere v organizacijah, vključenih v SiOK



Vir: RM plus d.o.o. 2006: 25.

## 10.2 Predstavitev proučevanega podjetja

Temeljno raziskovalno vprašanje ter zastavljene specifične hipoteze diplomske naloge so preverjene na primeru enega največjih podjetij na področju graditeljstva v širši savinjski regiji, ki ima sedež v Celju. Vpogled v upravljanje s človeškimi viri podjetja, katerega primarna dejavnost je gradbeništvo, je izjemno zanimiv predvsem zaradi specifičnosti dejavnosti in posledično ljudi, ki jih zaposluje, ter močne odvisnosti te dejavnosti od stanja gospodarstva v državi. Omenjeni dejavniki namreč močno pogojujejo obliko ter intenzivnost upravljanja s človeškimi viri v tovrstnih organizacijah. Dejavnost proučevane delniške družbe z več kot petinštiridesetletno tradicijo je razdeljena na pet temeljnih sektorjev, ki skupaj zaposlujejo 455 ljudi. Ti sektorji so: program nizke gradnje; program mostovi, viadukti ter visoke gradnje; proizvodnja gradbenih materialov; sistem ravnanja z inertnimi gradbenimi odpadki ter storitve (prevozi; laboratorijske

preiskave gradbenih materialov; prodaja nepremičnin; dobava, polaganje in vzdrževanje športnih igrišč z umetno travo). Podjetje deluje na domačem in vse bolj intenzivno tudi na tujih trgih (preko lastnih predstavništev in podjetij) s celovito ponudbo na področju gradnje raznovrstnih objektov: cest, mostov, viaduktov, šol, stanovanjskih sosesk, komunalnih, športnih in drugih objektov. Slednje in ostale dejavnosti organizacije so v letu 2007 skupaj predstavljale približno 85 milijonov evrov prihodkov ter približno 2,2 milijona evrov bruto dobička. Kot ekološko osveščena gospodarska družba skuša proučevano podjetje nenehno slediti standardom že pridobljenega okoljskega certifikata ISO 14001, kar med drugim vključuje tudi zbiranje, predelavo in ponovno uporabo zavrženih gradbenih in drugih materialov.

Podjetje v zadnjih letih ob visoki stopnji vlaganj v tehnologije ter okoljske projekte namenja precej pozornosti tudi področju upravljanja s človeškimi viri, kar je posebej izpostavljeno tudi v prenovljeni viziji organizacije. Strateški poslovni cilji tako vključujejo načrtno skrb za izobraževanje, usposabljanje ter vzpodbujanje kariernega razvoja zaposlenih, kar je opredeljeno v Strategiji upravljanja s človeškimi viri organizacije. Omenjena strategija izhaja iz opredelitve kompetenc in odgovornosti posameznega dela. Slednje je osnova zaposlenim pri njihovem razvoju ter napredovanju, pri čemer proučevana organizacija ponuja programe usposabljanja (zlasti organizatorjev proizvodnje, strojnikov, mehanikov ter odgovornih za izvajanje sistemov ISO 9001 in ISO 14001), omogoča nadaljnje, zlasti specialistično izobraževanje (štipendiranje zaposlenih, pomoč pri koordinaciji delovnih ter študijskih obveznosti) ter proizvodno prakso. Razvoj kariere je v Strategiji upravljanja s človeškimi viri posebej opredeljen kot sredstvo za razvoj perspektivnih kadrov organizacije, ki spodbuja motivacijo zaposlenih ter njihovo pripadnost organizaciji. Pri oblikovanju ter načrtovanju kariere sodelujeta zaposleni ter kadrovski oddelek, ki skupaj oblikujeta karierni načrt posameznika. Pri tem organizacija izpostavlja pomen naslednjih ciljev procesa razvoja kariere:

- omogočiti napredek talentom;
- razvijati timsko delo;
- motivirati zaposlene, ki že nekaj časa stagnirajo v svoji karieri, ter jim ponuditi podporo pri njihovem kariernem razvoju v vse smeri;
- skupaj z zaposlenimi strokovno ugotavljati njihove sposobnosti za kreativno delo na vsakem delovnem mestu;

- ustvariti vzajemne koristi tako za organizacijo kot tudi za zaposlenega v procesu razvoja kariere;
- približati in združiti osebne cilje in cilje delniške družbe.

Podjetje načrtuje povečanje obsega usposabljanja ter izobraževanja do leta 2010, zlasti z namenom posodabljanja ter pridobivanja novega znanja. V tem procesu morajo imeti zaposleni enake možnosti razvoja ter podajanja ustvarjalnih pobud, kar želi organizacija v prihodnosti intenzivneje vzpodbujati. Vlaganja v usposabljanje ter izobraževanje so v letih od 1996 do 2007 dosegala povprečno 500 evrov letno na zaposlenega in vsako leto naraščajo.

### **10.3 Metodološki pristop k raziskovanju**

#### **10.3.1 Izbor vzorca ter raziskovalne metode**

Specifične hipoteze, na osnovi katerih želimo preveriti proučevani odnos med razvojem kariere ter organizacijsko pripadostjo zaposlenih, so raziskane na primeru celotnega proučevanega podjetja. V tem podjetju smo izvedli anketo, v katero so bili vključeni vsi zaposleni, predvsem z namenom preverjanja morebitnih razlik v odnosu med proučevanima spremenljivkama glede na posamezne skupine delovnih mest. Anketiranje je bilo kot kvantitativna raziskovalna metoda diplomske naloge izbrano na osnovi velikosti raziskovane populacije ter praktičnosti oziroma ekonomičnosti, ki jo tovrstna raziskovalna metoda pri pridobivanju odgovorov ponuja. Vzorec raziskave torej vključuje 455 zaposlenih proučevanega podjetja.

#### **10.3.2 Vprašalnik za zbiranje podatkov**

Podatki, ki so osnova empiričnemu delu diplomske naloge, so bili zbrani z individualno pisno anketo. Vprašalnik (glej prilogo A) je razdeljen v dva sklopa trditev, kjer se prvi sklop nanaša na področje razvoja kariere v proučevani organizaciji, medtem ko drugi sklop trditev meri pripadnost anketirane osebe organizaciji, ki je predmet opazovanja. Trditve o razvoju kariere so povzete po Londonu (1993) ter projektu SiOK (RM plus d.o.o. 2006), in merijo organizacijsko podporo pri razvoju kariere zaposlenega, možnosti za razvoj kariere ter pravičnost tovrstnega procesa v organizaciji. Prvi sklop ankete je tako sestavljen iz enajstih trditev. Meyer in Allen (1997) opredelita trditve, ki merijo afektivno, kontinuirano ter normativno pripadnost zaposlenih. Anketa vključuje reprezentativne trditve iz omenjenega vira ter trditve, ki merijo afektivno ter

kontinuirano organizacijsko pripadnost v raziskavi avtorjev Mesner Andolšek in Štebe (2004). Drugi sklop ankete skupaj vključuje dvanajst trditev. Anketiranci so odgovarjali tako, da so pri vsaki trditvi obkrožili številko, ki je najbolje izražala njihovo mnenje, pri čemer je 1 pomenilo sploh se ne strinjam in 5 popolnoma se strinjam (petstopenjska Likertova lestvica). Anketa je sklenjena s sklopom vprašanj o sociodemografskih podatkih anketiranih oseb (spol; starost; izobrazba; oddelek, v katerega sodi delovno mesto; število let delovne dobe v življenju posameznika).

Pred analizo pridobljenih podatkov je bila preverjena tudi zanesljivost vprašalnika s Cronbach's Alpha koeficientom. Velikost koeficienta je za skupino enajstih trditev, ki se nanašajo na področje razvoja kariere, 0,915, medtem ko je velikost koeficienta za skupino dvanajstih trditev, ki se nanašajo na področje pripadnosti organizaciji, 0,890. Prikazana podatka izražata visoko zanesljivost vprašalnika. Skrb za zanesljivost pridobivanja podatkov je podprta z nekaj obratnimi trditvami, ki preverjajo, ali anketirana oseba odgovarja v skladu s podano lestvico odgovorov. Slednje je pri predstavitvi posameznih indeksov v nadaljevanju posebej izpostavljeno. Z uporabo trditev znanih in uveljavljenih raziskav skuša diplomska naloga zadostiti kriteriju veljavnosti uporabljenega vprašalnika.

### **10.3.3 Izvedba anketiranja**

Anketiranje je potekalo z individualno pisno anketo od 3. 3. 2008 do 21. 3. 2008. Vsem zaposlenim so bili po interni pošti vročeni vprašalniki, ki so jih ti nato izpolnjene vrnili na enega izmed treh zbirnih mest v organizaciji. Anonimnost ter prostovoljnost izpolnjevanja ankete je bila popolnoma zagotovljena. Od 455 razdeljenih anket jih je bilo vrnjenih 131 (28,8%), kar je zadovoljiv odziv.

### **10.3.4 Obdelava podatkov**

Pridobljeni podatki so obdelani s pomočjo računalniškega programa SPSS. Pri tem so uporabljene naslednje funkcije omenjenega programa: Reliability Analysis, Frequencies, Descriptives, Recode, Compute, Crosstabs ter Bivariate Linear Regression. S pomočjo funkcije Crosstabs, ki proučuje povezanost med dvema spremenljivkama ordinalnega tipa, smo dobili dvorazsežne kontingenčne tabele (z več ravnmi), izračune Spearmanovega koeficienta (mera linearne povezanosti med dvema ordinalnima normalno porazdeljenima spremenljivkama) ter

izračune  $\chi^2$  testov, kateri kažejo na možnost posplošitve pridobljenih rezultatov na celotno populacijo. Bivariatna linarna regresija raziskuje linearno vzročno povezanost med eno odvisno ter eno neodvisno spremenljivko. V analizo so vključene tudi tabele ter grafi, izrisani s tem programom.

### **10.3.5 Omejitve raziskovalnega procesa**

Raziskava, predstavljena v nadaljevanju, skuša analizirati možnosti ter podporo pri razvoju kariere zaposlenih v proučevanem podjetju, pri čemer kot posledico izpostavlja možnost gradnje organizacijske pripadnosti. V tem procesu je nujno izpostaviti omejitve raziskovalnega procesa empiričnega dela diplomske naloge. Primarna dejavnost proučevanega podjetja je gradbeništvo, posledica česar je svojevrstna struktura zaposlenih, kar je pri analizi pridobljenih podatkov potrebno upoštevati. Ob tem velja poudariti, da je omenjena dejavnost organizacije v državi trenutno v izjemnem porastu ter da posledično primanjkuje delovne sile, kar lahko potencialno močno vpliva na procese upravljanja s človeškimi viri v slovenskih gradbenih podjetjih. Prav tako proučevano podjetje mnogo nezahtevnih fizičnih del navadno prepusti drugim podjetjem (pogodbenim podizvajalcem), posledica česar je specifična struktura delovnih mest opazovanega podjetja.

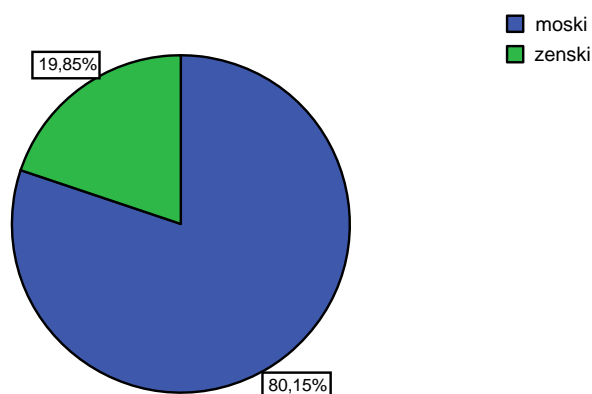
## **10.4 Rezultati raziskave**

### **10.4.1 Analiza strukture vzorca**

V podpoglavju, ki sledi, bo predstavljena struktura vzorca anketiranih oseb v proučevanem podjetju. Analiza slednje vključuje grafične prikaze deležev zaposlenih po posameznih sociodemografskih kategorijah. Tovrstni podatki ponujajo vpogled v raziskovalni okvir empiričnega dela in so v nadaljevanju osnova pri preverjanju hipotez ter oblikovanju posameznih ugotovitev.

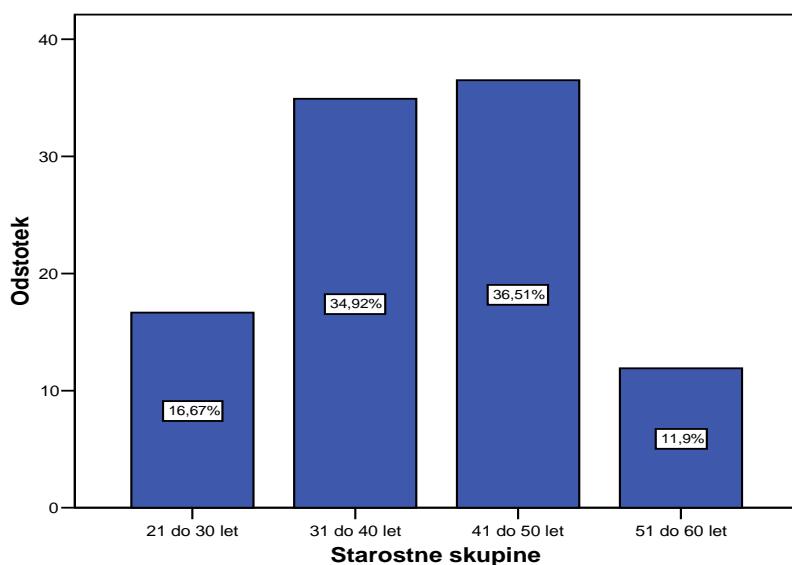


**Graf 10.2:** Spolna struktura anketiranih oseb



Raziskava vključuje 80,2% anketiranih moških ter 19,8% anketiranih žensk. V proučevanem podjetju je sicer zaposlenih 91,6% moških ter 8,4% žensk. Velika večina slednjih je zaposlenih na področju administrativnih ter poslovnih zadev. Proučevano podjetje se primarno ukvarja z graditeljstvom, zato je tovrstna spolna struktura anketiranih oseb, kot je prikazana na grafu 10.2, pričakovana.

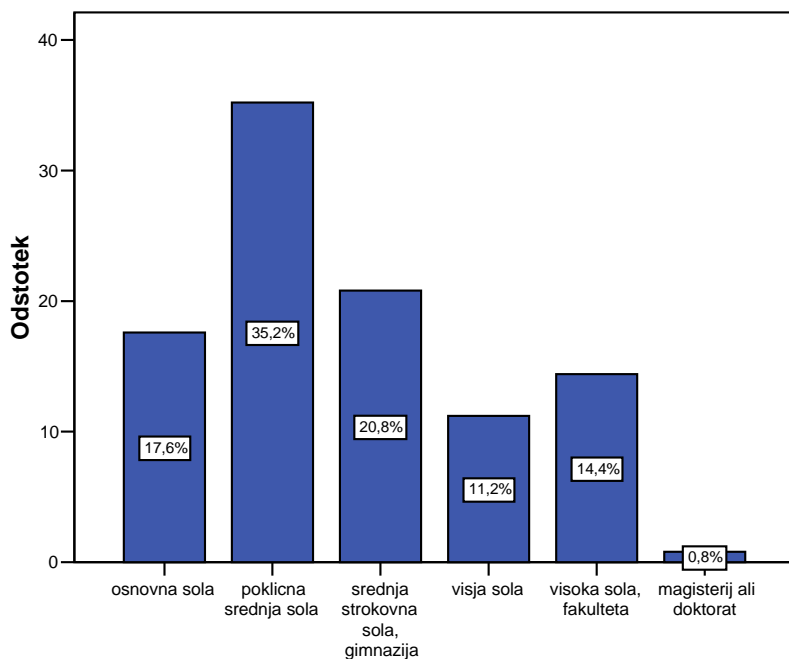
**Graf 10.3:** Starostna struktura anketiranih oseb



Starostna struktura anketiranih oseb, prikazana na grafu 10.3, kaže, da največ anketiranih oseb sodi v starostno skupino 41 do 50 let (36,5% anketiranih). Približno tretjina vseh anketiranih sodi v starostno skupino 31 do 40 let (34,9% anketiranih), v starostni skupini 21 do 30 let je 16,7%

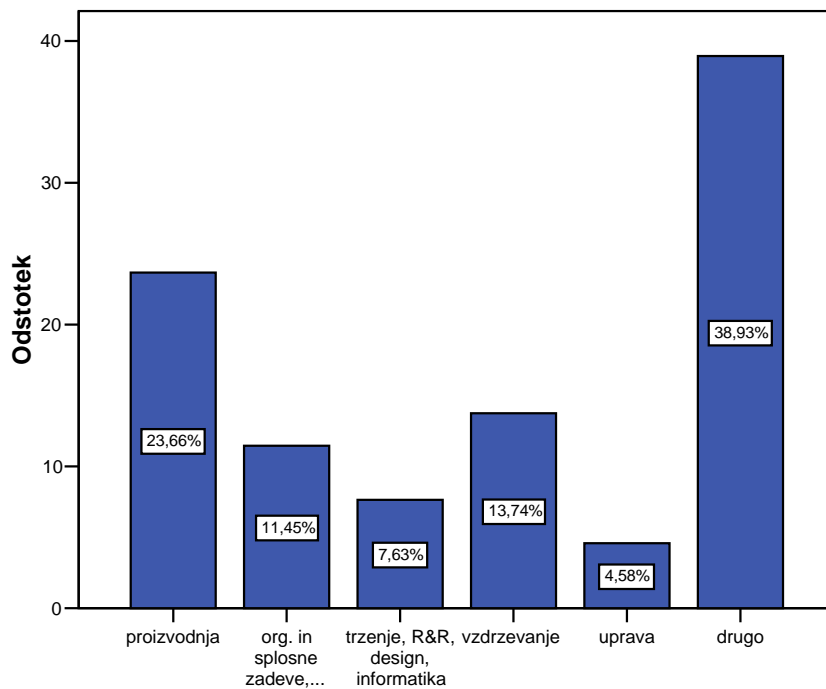
anketiranih, medtem ko najmanj anketiranih sodi v starostno skupino 51 do 60 let (11,9%). Starostni skupini do 20 let ter 61 let in več sta ostali prazni, zato na grafu 10.3 nista prikazani. Podatkov o številu vseh zaposlenih v oblikovanih starostnih skupinah proučevano podjetje ni želelo razkriti. Analizirani graf lepo ponazarja staranje delovne sile v panogi, iz katere izhaja proučevano podjetje, saj je pomanjkanje delovne sile na področju gradbeništva v Sloveniji že nekaj let močno prisotno (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje 2007). Domnevamo lahko, da so načrti proučevanega podjetja o povečanju obsega izobraževanja ter usposabljanja do leta 2010 posledica omenjenega dejavnika, saj je tovrsten pristop alternativna oblika pridobivanja oziroma zagotavljanja potrebne delovne sile.

**Graf 10.4:** Izobrazbena struktura anketiranih oseb v proučevanem podjetju



Kot kaže graf 10.4, ima več kot polovica anketirancev dokončano poklicno srednjo šolo ali srednjo strokovno šolo ter gimnazijo (56% anketiranih oseb). Osnovnošolsko izobrazbo ima 17,6% anketirancev, medtem ko ima dokončano višjo šolo, visoko šolo, fakulteto, magisterij ali doktorat skupaj 26,4% anketiranih. V proučevanem podjetju ima sicer 24,6% zaposlenih osnovnošolsko izobrazbo, 56,7% zaposlenih ima dokončano poklicno srednjo šolo ter srednjo strokovno šolo ali gimnazijo, medtem ko ima 18,7% zaposlenih dokončano višjo šolo, visoko šolo, fakulteto, magisterij ali doktorat.

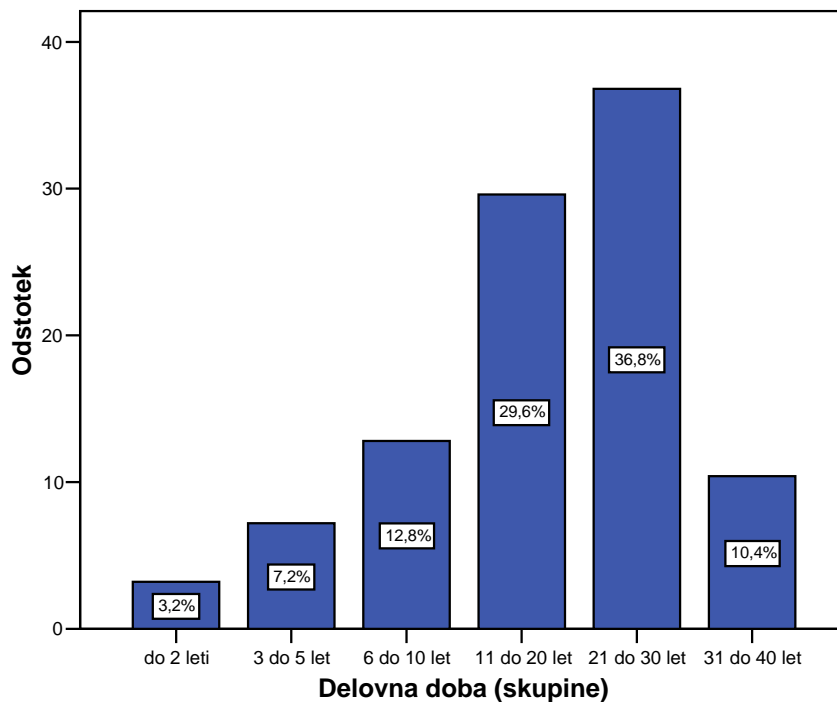
**Graf 10.5:** Skupine delovnih mest anketiranih oseb



Približno četrtnina anketiranih oseb oziroma 23,7% je izjavila, da je njihovo delovno mesto del proizvodnje v proučevanem podjetju (glej graf 10.5). V skupino delovnih mest, ki vključuje organizacijo in splošne zadeve, kadrovske oddelek, pravni oddelek ter računovodstvo oziroma finance, sodi delovno mesto 11,5% anketiranih oseb. Delovno mesto manj kot desetine vseh vprašanih (7,6% anketiranih) sodi v skupino delovnih mest, ki zahtevajo nenehen profesionalni razvoj (trženje, razvoj in raziskave, design, informatika). Ob tem je potrebno izpostaviti, da delodajalci seveda na vseh delovnih mestih pričakujejo nenehno spremljanje ter pridobivanje novih znanj, vendar so delovna mesta oziroma dela, ki sodijo na primer v oddelek razvoj in raziskave, temu bolj podvržena. V nadaljevanju raziskave bo na tej skupini ljudi skupaj z delovnimi mesti v upravi preverjena druga specifična hipoteza empiričnega dela diplomske naloge, primerjalno z drugo skupino delovnih mest na grafu 10.5 (organizacija in splošne zadeve,...) ter z delovnimi mesti, ki so del skupine vzdrževanje, podpora poslovnim strankam ter logistika. 13,7% anketiranih je izjavilo, da njihovo delovno mesto sodi v slednjo skupino delovnih mest, medtem ko je delovno mesto 4,6% anketiranih oseb v upravi. Največji delež anketiranih oseb je obkrožilo možnost drugo (kar 38,9% anketiranih). Podrobnejša analiza te kategorije kaže, da lahko 84,3% te skupine uvrstimo med proizvodnjo, saj je delovno mesto teh

anketiranih oseb upravljalet delovne mehanizacije, prevoz gradbenega materiala in podobno. Preostali delež (15,7% skupine Drugo) lahko uvrstimo v tretjo skupino delovnih mest (trženje,...), saj vključuje delovna mesta, kot je arhitekt ter gradbeni inženir. Te ugotovitve so pri preverjanju druge hipoteze upoštevane. Podatkov o številu vseh zaposlenih v oblikovanih skupinah delovnih mest proučevano podjetje ni želelo razkriti.

**Graf 10.6:** Delovna doba anketiranih oseb v njihovem življenju



Kot kaže graf 10.6, ima največ anketiranih oseb 21 do 30 let delovne dobe (36,8%), sledi ji skupina anketiranih z 11 do 20 let delovne dobe (29,6%). Anketiranih oseb, ki imajo 5 let delovne dobe ali manj, je 10,4%. Ta skupina zaposlenih bo opazovana pri preverjanju četrte specifične hipoteze. Enak odstotek anketiranih kot pri slednji skupini ima 31 do 40 let delovne dobe, medtem ko ima 6 do 10 let delovne dobe 12,8% anketirancev. Podatkov o številu vseh zaposlenih v oblikovanih skupinah let delovne dobe proučevano podjetje ni želelo razkriti.

#### 10.4.2 Analiza odzivov na trditve ter oblikovanje novih spremenljivk

Temeljni namen empiričnega dela diplomske naloge je preveriti opredeljene specifične hipoteze. Analiza odzivov anketirancev na podane trditve, ki izpostavljajo področji razvoja kariere ter

pripadnosti organizaciji, vključuje oblikovanje novih spremenljivk, katere bodo uporabljene za preverjanje zastavljenih hipotez. V nadaljevanju podpoglavja bodo tako predstavljene spremenljivke, ki jih gradijo posamezne trditve, na katere so anketirane osebe podajale njihovo mnenje. Ob indeksu trditev bo izračunan tudi Cronbach's Alpha koeficient, ki podaja oceno o zanesljivosti merjenja posamezne kategorije z oblikovano spremenljivko. Slednje bodo v naslednjem podpoglavju uporabljene kot osnova za pridobitev odgovora na vprašanje, ali ima razvoj kariere med drugim tudi vlogo gradnje organizacijske pripadnosti, vključujoč opredeljene okoliščine oziroma posamezne skupine zaposlenih, na katere se podpora pri razvoju kariere primarno nanaša.

Spremenljivka Razvoj kariere je oblikovana na osnovi enajstih trditev, ki merijo organizacijsko podporo pri razvoju kariere zaposlenega, možnosti za razvoj kariere ter pravičnost tovrstnega pristopa k razvoju človeških virov v organizaciji. Trditve so povzete po Londonu (1993) ter projektu SiOK (RM plus d.o.o. 2006), in so skupaj s povprečnimi vrednostmi odgovorov anketirancev predstavljene na grafu 10.7. Vrednosti nove spremenljivke so seštevek vseh vrednosti posameznih trditev. Seštevek je nadalje razdeljen v pet razredov, ki izražajo odnos organizacije do razvoja kariere, pri čemer 1 pomeni zelo nizka raven organizacijske podpore ter možnosti za razvoj kariere ter 5 zelo visoka raven podpore ter možnosti za razvoj kariere s strani organizacije. Razredi so oblikovani na osnovi delitve seštevka najvišje vrednosti vseh enajstih trditev v pet enako velikih skupin vrednosti (1-11, 12-22, 23-33, 34-44, 45-55). Velikost Cronbach's Alpha koeficienta za spremenljivko Razvoj kariere je 0,915, kar kaže na visoko zanesljivost merjenja zelene kategorije. Trditev *Občutek imam, da v organizaciji nimam veliko možnosti, da bi dosegel/la zastavljene cilje pri osebnem razvoju na delovnem področju* je obratna trditev, ki je bila pred nadaljnjim raziskovanjem ustrezno prilagojena načinu merjenja.

**Graf 10.7:** Povprečne vrednosti trditev, ki se nanašajo na področje razvoja kariere v proučevani organizaciji

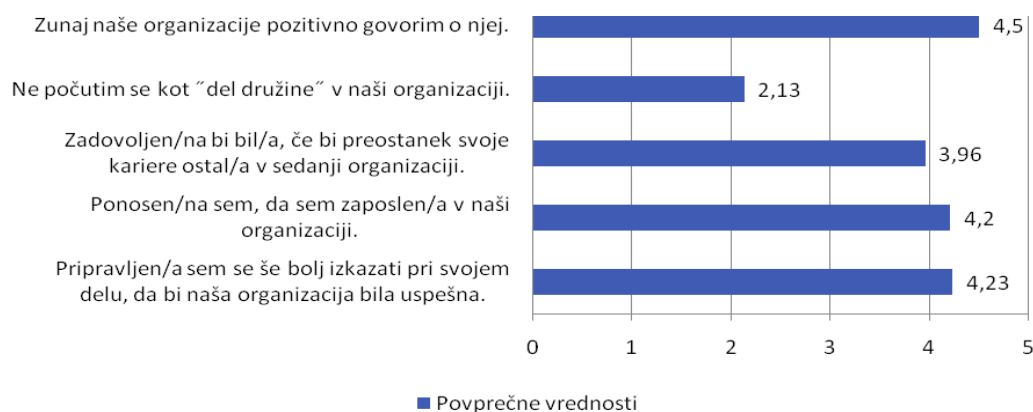


Najbolje sta ocenjeni trditvi *Možnost imam, da pridobivam znanja ter razvijam svoje sposobnosti* (povprečna vrednost 3,89) ter *Organizacija omogoča zadostno mero časa za usposabljanje ter pridobivanje znanja* (povprečna vrednost 3,62), medtem ko najnižje povprečne vrednosti dosežeta trditvi *Imamo sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje* (povprečna vrednost 2,47) ter *Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim* (povprečna vrednost 2,68). Zadnji trditvi kažeta na nizko raven pravičnosti procesa razvoja kariere v proučevani organizaciji, čemur bi v prihodnosti veljalo posvetiti več pozornosti. Tudi sicer je povprečna vrednost enajstih vključenih trditev v spremenljivko Razvoj kariere 3,05, kar je primerljivo z ugotovitvami Projekta SiOK (RM plus d.o.o. 2006), kjer je ta kategorija že več let zapored najslabše ocenjena kategorija organizacijske klime. Razvoj kariere vsekakor ostaja slabo izkoriščeno sredstvo upravljanja s človeškimi viri.

Prva specifična hipoteza diplomske naloge vključuje koncept afektivna organizacijska pripadnost. Na grafu 10.8 so skupaj s povprečnimi vrednostmi odzivov anketirancev predstavljene trditve, ki sestavljajo indeks nove spremenljivke Afektivna organizacijska pripadnost. Slednja spremenljivka je sestavljena iz petih trditev o afektivni pripadnosti organizaciji avtorjev Meyer in Allen (1997) ter avtorjev Mesner Andolšek in Štebe (2004). Velikost Cronbach's Alpha koeficienta za to spremenljivko je 0,846, kar zadovoljuje kriterij zanesljivosti merjenja zelene kategorije. Vrednosti nove spremenljivke so seštevek vseh petih vrednosti posameznih trditev.

Seštevek je nadalje razdeljen v pet razredov, ki izražajo afektivno pripadnost zaposlenega organizaciji, pri čemer 1 pomeni zelo nizka raven afektivne organizacijske pripadnosti ter 5 zelo visoka raven afektivne pripadnosti organizaciji. Razredi so oblikovani na osnovi delitve seštevka najvišje vrednosti vseh petih trditev v pet enako velikih skupin vrednosti (1-5, 6-10, 11-15, 16-20, 21-25). Trditev *Ne počutim se kot "del družine" v naši organizaciji* je obratna trditev, kar je na grafu 10.8 jasno razvidno. Slednja trditev je bila pred nadaljnjim raziskovanjem ustrezno prilagojena merski lestvici.

**Graf 10.8:** Povprečne vrednosti trditev, ki sestavljajo novo spremenljivko Afektivna organizacijska pripadnost

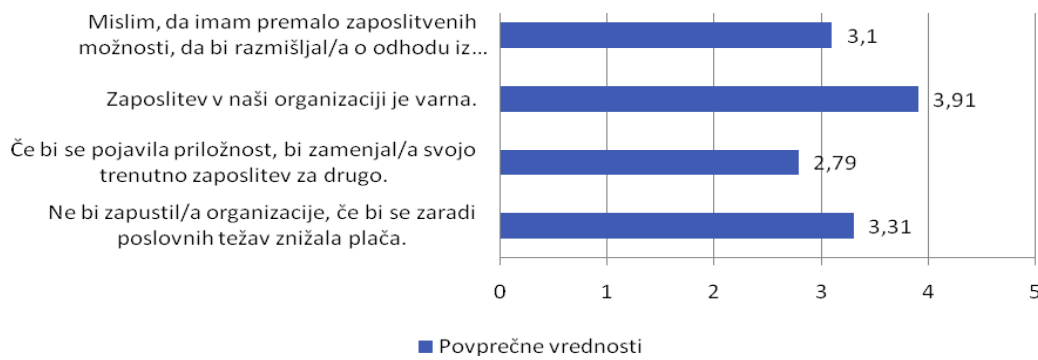


Povprečna vrednost petih trditev nove spremenljivke Afektivna organizacijska pripadnost je 4,15, kar kaže na visoko raven afektivne pripadnosti anketiranih zaposlenih proučevanemu podjetju. Najbolje je bila ocenjena trditev *Zunaj organizacije pozitivno govorim o njej* (povprečna vrednost 4,5), medtem ko najnižjo vrednost dosega obratna trditev *Ne počutim se kot "del družine" v naši organizaciji* (povprečna vrednost 2,13), ki je bila vprašalniku dodana kot kontrolna trditev zanesljivosti merjenja, kar pojasnjuje tovrstno povprečno vrednost odzivov.

Novo spremenljivko Kontinuirana organizacijska pripadnost sestavlja indeks štirih trditev, predstavljenih na grafu 10.9 skupaj s povprečnimi vrednostmi odzivov anketiranih. Velikost Cronbach's Alpha koeficienta je 0,807, kar potrjuje zanesljivost merjenja opredeljene kategorije. Vključene trditve so povzete po isti skupini avtorjev kot pri spremenljivki Afektivna organizacijska pripadnost. Vrednosti nove spremenljivke so seštevek štirih vrednosti posameznih trditev. Seštevek je nato razdeljen v pet razredov, ki izražajo kontinuirano pripadnost zaposlenega

organizaciji, pri čemer 1 pomeni zelo nizka raven kontinuirane organizacijske pripadnosti ter 5 zelo visoka raven kontinuirane pripadnosti organizaciji. Razredi so oblikovani na osnovi delitve seštevka najvišje vrednosti vseh štirih trditev v pet enako velikih skupin vrednosti (1-4, 5-8, 9-12, 13-16, 17-20). Trditev *Če bi se pojavila priložnost, bi zamenjal/a svojo trenutno zaposlitev za drugo*, je obratna trditev, ki je bila pred nadaljnjim raziskovanjem ustrezno prilagojena načinu merjenja.

**Graf 10.9:** Povprečne vrednosti trditev, ki sestavljajo novo spremenljivko Kontinuirana organizacijska pripadnost



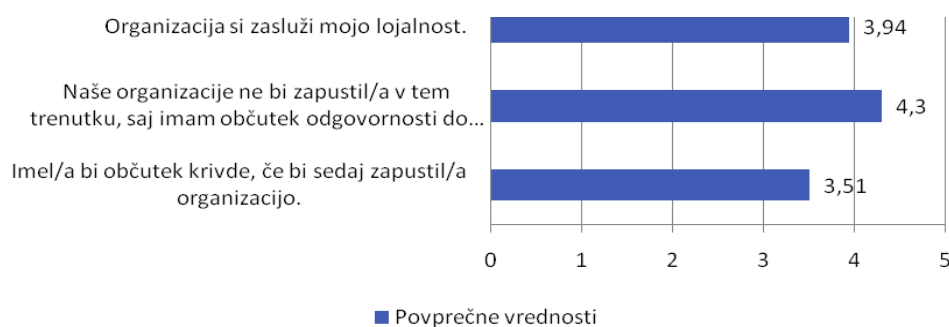
Najbolje je ocenjena trditev *Zaposlitev v naši organizaciji je varna* (povprečna vrednost 3,91), medtem ko najnižjo vrednost dosega obratna trditev *Če bi se pojavila priložnost, bi zamenjal/a svojo trenutno zaposlitev za drugo* (povprečna vrednost 2,79). Povprečna vrednost vseh vključenih trditev ni tako visoka kot pri spremenljivki Afektivna organizacijska pripadnost, in dosega vrednost 3,38. Vzpodbudna je ugotovitev, da anketirane osebe izražajo višjo raven afektivne organizacijske pripadnosti (čustvene povezanosti, identifikacije ter vključenosti v organizacijo) kot kontinuirane organizacijske pripadnosti proučevanemu podjetju (pripadnosti, katere osnova so materialne prednosti delovnega razmerja). Cilj organizacije je namreč zaposlovati osebe, ki bodo z delovnim okoljem globlje povezane ter močno vpete v procese doseganja strateških ciljev.

Graf 10.10 prikazuje povprečne vrednosti odgovorov na tri trditve, ki merijo normativno organizacijsko pripadnost (velikost Cronbach's Alpha koeficienta je 0,706, kar še ustreza kriteriju zanesljivosti merjenja opazovanega koncepta). Povprečna vrednost opazovanih trditev je 3,92. Najvišjo oceno dosega trditev *Naše organizacije ne bi zapustil/a v tem trenutku, saj imam*



*občutek odgovornosti do ljudi znotraj te organizacije* (povprečna vrednost 4,30). Trditve so povzete po avtorjih Meyer in Allen (1997), in so v empirični del diplomske naloge vključene z namenom celovitega pristopa k organizacijski pripadnosti, katere tri ključne oblike so afektivna, kontinuirana ter normativna pripadnost organizaciji (glej Allen in Meyer v Meyer in drugi 1998: 83). Predstavljene vrednosti kažejo na visoko raven normativne pripadnosti anketiranih oseb, kar je lahko dodatna vzpodbuda investicijam v človeški kapital proučevane organizacije, saj je med anketiranimi osebami prisoten močan občutek zavezanosti oziroma obljuge vztrajati pri zaposlitvi v organizaciji.

**Graf 10.10:** Povprečne vrednosti trditev, ki merijo normativno organizacijsko pripadnost



Nova spremenljivka Organizacijska pripadnost je tako sestavljena kot indeks vseh dvanajstih trditev, ki merijo omenjene ključne oblike pripadnosti. Vrednosti nove spremenljivke so seštevek vseh vrednosti posameznih trditev. Seštevek je nadalje razdeljen v pet razredov, ki izražajo pripadnost anketirane osebe organizaciji, pri čemer 1 pomeni zelo nizka raven organizacijske pripadnosti ter 5 zelo visoka raven pripadnosti organizaciji. Razredi so oblikovani na osnovi delitve seštevka najvišje vrednosti vseh dvanajstih trditev v pet enako velikih skupin vrednosti (1-12, 13-24, 25-36, 37-48, 49-60). Velikost Cronbach's Alpha koeficienta za spremenljivko Organizacijska pripadnost je 0,890, kar kaže na visoko zanesljivost merjenja želene kategorije.

### 10.4.3 Preverjanje hipotez in ugotovitve

V sklepnem podpoglavju empiričnega dela diplomske naloge sledi preverjanje hipotez, ki so bile osnovno vodilo tako komparativne analize teoretičnih virov kot tudi pridobivanja podatkov v proučevanem podjetju. Slednji proces je bil podrobno predstavljen v prejšnjih podpoglavjih, kjer so bili ob analizi strukture vzorca ter analizi odzivov na trditve opisani tudi pristopi k oblikovanju novih spremenljivk, s katerimi bo preverjanje zastavljenih hipotez v nadaljevanju dejansko

omogočeno. Ob posameznih hipotezah bodo prikazani ključni izračuni korelacijskih koeficientov, ki so osnova pri preverjanju zastavljenih hipotez, ter ugotovitve, ki jih lahko oblikujemo na osnovi pridobljenih izračunov povezanosti med opazovanimi spremenljivkami.

**Hipoteza 1:** Razvoj kariere ima pozitiven vpliv na razvoj afektivne organizacijske pripadnosti zaposlenih.

Hipoteza je bila preverjena s pomočjo izračuna mere povezanosti med ordinalnima spremenljivkama Afektivna organizacijska pripadnost ter Razvoj kariere. Spearmanov koeficient (glej tabelo 10.1) tako kaže močno pozitivno povezanost med proučevanima spremenljivkama, saj je vrednost koeficienta kar 0,375. Povezanost je statistično značilna in jo lahko posplošimo na celotno populacijo, saj je vrednost signifikance manj kot 0,01.

**Tabela 10.1:** Izračun Spearmanovega koeficienta med spremenljivkama Razvoj kariere (organizacijska podpora pri razvoju kariere) ter Afektivna organizacijska pripadnost

		Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	,379	,075	4,510	,000(c)
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,375	,079	4,444	,000(c)
N of Valid Cases		123			

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c Based on normal approximation.

Na osnovi zgoraj predstavljenih podatkov lahko hipotezo 1 potrdimo. Anketirane osebe, ki zaznavajo organizacijsko podporo ter možnosti za razvoj kariere, izražajo tudi višjo stopnjo afektivne organizacijske pripadnosti. Vpliv razvoja kariere, podprtega s strani proučevane organizacije, na afektivno organizacijsko pripadnost je celo večji od vpliva na kontinuirano organizacijsko pripadnost, kar kaže velikost Spearmanovega koeficienta (0,292), prikazanega v tabeli 10.2. Povezanost med spremenljivkama Razvoj kariere ter Kontinuirana organizacijska pripadnost lahko posplošimo na celotno populacijo s 3% tveganjem.

**Tabela 10.2:** Izračun Spearmanovega koeficienta med spremenljivkama Razvoj kariere (organizacijska podpora pri razvoju kariere) ter Kontinuirana organizacijska pripadnost

		Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	,304	,099	3,144	,002(c)
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,292	,098	3,007	,003(c)
N of Valid Cases		99			

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c Based on normal approximation.

Izhajajoč iz predstavljenih rezultatov lahko sklepamo, da v proučevanem podjetju podpora pri razvoju kariere primarno gradi občutek afektivne organizacijske pripadnosti, in ne kontinuirane pripadnosti organizaciji, kjer ima razvoj kariere funkcijo prednosti, ki jo prinaša delo v določeni organizaciji. Zaposleni nasprotno vzpodbudo pri razvoju kariere razumejo kot podane možnosti za izpopolnjevanje ter rast na delovnem področju, s čimer organizacija oblikuje občutke kompetentnosti ter ugodja na delovnem mestu. Slednje je v izrazitem interesu organizacije, saj je v skladu s predstavljenimi teoretičnimi izhodišči afektivna organizacijska pripadnost tista, ob gradnji katere je delovni učinek zaposlenih največji.

**Hipoteza 2:** Razvoj kariere pozitivno vpliva na organizacijsko pripadnost zaposlenih na delovnih področjih, katera zahtevajo nenehen profesionalni razvoj (trženje, razvoj in raziskave, design, informatika).

Spearmanov koeficient korelacije, izračunan med ordinalnima spremenljivkama Razvoj kariere ter Organizacijska pripadnost za posamezne skupine delovnih mest, kaže izrazito močno pozitivno povezanost med spremenljivkama za skupino delovnih mest, ki so bila poimenovana Stabilen profesionalni razvoj (organizacija in splošne zadeve, kadrovski oddelek, pravni oddelek, računovodstvo oziroma finance, vzdrževanje, podpora poslovnim strankam, logistika). Velikost omenjenega koeficienta je kar 0,589 (glej tabelo 10.3). Podobno močna pozitivna povezanost med opazovanima spremenljivkama se kaže pri skupini delovnih mest Proizvodnja (Spearmanov koeficient korelacije 0,381), medtem ko je povezanost med spremenljivkama za skupino delovnih mest Nenehni profesionalni razvoj (trženje, razvoj in raziskave, design, informatika, uprava) le

srednje močna (Spearmanov koeficient korelacije 0,251). Ob tem je nujno poudariti, da pri slednji skupini ugotovitev ne moremo posplošiti na celotno populacijo, saj je tveganje, s katerim trdimo, da sta spremenljivki na populaciji povezani, preveliko (kar 24,7%).

**Tabela 10.3:** Izračun Spearmanovega koeficienta med spremenljivkama Razvoj kariere (organizacijska podpora pri razvoju kariere) ter Organizacijska pripadnost, primerjalno za posamezne skupine delovnih mest

Delovna mesta skupine			Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
proizvodnja	Interval by Interval	Pearson's R	,402	,089	3,571	,001(c)
	Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,381	,104	3,344	,001(c)
	N of Valid Cases		68			
stabilen profesionalni razvoj	Interval by Interval	Pearson's R	,604	,105	4,153	,000(c)
	Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,589	,117	3,993	,000(c)
	N of Valid Cases		32			
nenehen profesionalni razvoj	Interval by Interval	Pearson's R	,274	,216	1,306	,206(c)
	Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,251	,218	1,190	,247(c)
	N of Valid Cases		23			

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c Based on normal approximation.

Ob upoštevanju statističnih ugotovitev za vse opazovane skupine delovnih mest moramo hipotezo 2 zavrniti, saj je stopnja povezanosti najnižja ravno pri skupini delovnih mest, ki zahtevajo nenehen profesionalni razvoj. Ugotovitev je sorodna sklepom avtorjev Kinnie in drugi (2005), kjer se razvoj kariere kot sredstvo gradnje organizacijske pripadnosti povezuje le s skupino menedžerjev, in ne tudi skupino strokovnjakov, ki jih lahko primerjamo s proučevano skupino delovnih mest, ki zahtevajo nenehni profesionalni razvoj. Morebitni razlogi za tovrstne rezultate so v percepciji pojma kariera med anketiranimi osebami. Sklepamo, da posamezniki, katerih delovno mesto sodi v skupino Stabilen profesionalni razvoj, kariero primarno pojmujejo kot vertikalno napredovanje, medtem ko se anketirani iz skupine Nenehen profesionalni razvoj primarno osredotočajo na izpopolnitev znanja, ki ga posedujejo, ter nenehna usposabljanja.

**Hipoteza 3:** Podpora ter podane možnosti za razvoj kariere zaposlenih, mlajših od trideset let, so močno pozitivno povezane z občutkom njihove pripadnosti organizaciji.

Hipoteza je bila preverjena s pomočjo izračuna mere povezanosti med ordinalnima spremenljivkama Organizacijska pripadnost ter Razvoj kariere pri skupinah anketiranih, mlajših od trideset let, ter ostalih anketiranih. Spearmanov koeficient kaže zelo močno pozitivno povezanost med proučevanima spremenljivkama za skupino anketiranih, mlajših od trideset let, saj je vrednost koeficienta kar 0,611 (glej tabelo 10.4). Vrednost omenjenega koeficienta za drugo starostno skupino je 0,286, in izraža srednje močno pozitivno povezanost opazovanih spremenljivk. Povezanost med opazovanima spremenljivkama lahko posplošimo na celotno populacijo za obe starostni skupini, saj je vrednost signifikance 0,04.

**Tabela 10.4:** Izračun Spearmanovega koeficienta med spremenljivkama Razvoj kariere (organizacijska podpora pri razvoju kariere) ter Organizacijska pripadnost, primerjalno za posamezni starostni skupini anketiranih oseb

Starost skupini			Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
do 30 let	Interval by Interval	Pearson's R	,623	,139	3,379	,003(c)
	Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,611	,152	3,272	,004(c)
	N of Valid Cases		20			
ostalo	Interval by Interval	Pearson's R	,337	,089	3,523	,001(c)
	Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,286	,095	2,941	,004(c)
	N of Valid Cases		99			

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c Based on normal approximation.

Predstavljeni ugotovitve potrjujejo hipotezo 3. Podpora ter podane možnosti za razvoj kariere zaposlenih, mlajših od trideset let, so močno pozitivno povezane z občutkom njihove pripadnosti proučevani organizaciji. Razlika med povezanostjo opazovanih spremenljivk pri obeh starostnih skupinah je očitna. Sklepamo, da so tovrstni rezultati posledica želje ter motivacije mlajših oseb, ki so na začetku osebne delovne oziroma profesionalne poti, razviti lastno kariero, medtem ko osebe v drugi starostni skupini dajejo prednost ostalim področjem oziroma vidikom življenja.

**Hipoteza 4:** Pri zaposlenih s petimi leti delovne dobe ali manj podana podpora ter možnosti za razvoj kariere s strani organizacije pozitivno vplivajo na organizacijsko pripadnost.

Četrta hipoteza je bila prav tako preverjena s pomočjo Spearmanovega koeficienta korelacije med ordinalnima spremenljivkama Razvoj kariere ter Organizacijska pripadnost za dve skupini ljudi: osebe s petimi leti delovne dobe ali manj, ter ostale osebe. Velikost koeficienta za prvo skupino je 0,625 (glej tabelo 10.5), kar kaže na zelo močno pozitivno povezanost med proučevanima spremenljivkama. Ugotovitev lahko posplošimo na celotno populacijo z 2,2% tveganjem. Velikost Spearmanovega koeficienta za skupino anketiranih oseb, ki imajo več kot pet let delovne dobe, je 0,350, kar prav tako izraža močno pozitivno povezanost med opazovanima spremenljivkama, vendar je ta povezanost šibkejša od povezanosti pri skupini ljudi s petimi leti delovne dobe ali manj. Tudi pri drugi skupini opazovanih oseb lahko ugotovitve posplošimo na celotno populacijo. Tveganje, s katerim trdimo, da sta spremenljivki na populaciji povezani, je namreč manj kot 1%.

**Tabela 10.5:** Izračun Spearmanovega koeficienta med spremenljivkama Razvoj kariere (organizacijska podpora pri razvoju kariere) ter Organizacijska pripadnost, primerjalno za posamezni skupini delovne dobe

Delovna doba skupini			Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
5 let ali manj	Interval by Interval	Pearson's R	,650	,157	2,838	,016(c)
	Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,625	,187	2,656	,022(c)
	N of Valid Cases		13			
ostalo	Interval by Interval	Pearson's R	,395	,081	4,365	,000(c)
	Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,350	,089	3,787	,000(c)
	N of Valid Cases		105			

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c Based on normal approximation.

Na osnovi analiziranih podatkov lahko hipotezo 4 sprejmemo. Organizacijska podpora pri razvoju kariere je pri skupini anketiranih oseb s petimi leti delovne dobe ali manj močno pozitivno povezana z njihovim občutkom pripadnosti organizaciji. Ta povezanost je mnogo močnejša kot pri ostalih zaposlenih v proučevanem podjetju. Prikazani rezultati lahko proučevani organizaciji služijo kot močan argument pri implementaciji razvoja kariere kot specifičnega

pristopa k razvoju človeških virov, še zlasti ob upoštevanju načrtov proučevane organizacije o stopnjevani skrbi za izobraževanje, usposabljanje ter vzpodbujanje kariernega razvoja zaposlenih v naslednjih letih. Slednji procesi so potencialni soustvarjalci delovnega okolja, ki bo zadovoljevalo tako posameznikove kot tudi organizacijske potrebe in interese. Podpora pri razvoju kariere zaposlenih lahko ob tem pomembno vpliva tudi na ohranitev obstoječe delovne sile, ki je na začetku osebne delovne oziroma profesionalne poti, kar dokazuje potrditev hipoteze 4 za proučevano podjetje.

**Hipoteza 5:** Organizacijska podpora pri razvoju kariere žensk ima močnejši pozitiven vpliv na gradnjo njihovega občutka pripadnosti organizaciji kot pri moških.

Spearmanov koeficient korelacije, izračunan med ordinalnima spremenljivkama Razvoj kariere ter Organizacijska pripadnost primerjalno za oba spola, kaže močno pozitivno povezanost med spremenljivkama za moški spol (Spearmanov koeficient 0,351) ter srednje močno pozitivno povezanost za ženski spol, saj je vrednost koeficienta 0,284 (glej tabelo 10.6). Opazovani spremenljivki sta na populaciji povezani le za moški spol, medtem ko je tveganje za slednjo trditev pri ženskem spolu preveliko, saj znaša 17%.

**Tabela 10.6:** Izračun Spearmanovega koeficienta med spremenljivkama Razvoj kariere (organizacijska podpora pri razvoju kariere) ter Organizacijska pripadnost, primerjalno za oba spola

Spol			Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
moski	Interval by Interval	Pearson's R	,376	,084	3,979	,000(c)
	Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,351	,091	3,667	,000(c)
	N of Valid Cases		98			
zenski	Interval by Interval	Pearson's R	,359	,184	1,844	,078(c)
	Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,284	,203	1,418	,170(c)
	N of Valid Cases		25			

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c Based on normal approximation.

Hipotezo 5 moramo tako zavrniti. Oblikovana hipoteza izhaja iz spolne segregacije pri razvoju kariere žensk (glej Glas in Drnovšek 1999: 15) ter tako imenovanega steklenega stropa. Ob

upoštevanju slednjega domnevamo, da podana organizacijska podpora ter možnosti za razvoj kariere posledično močnejše pozitivno vplivajo na gradnjo občutka organizacijske pripadnosti pri ženskah kot pri moških. Ta raziskava kaže, da podpora pri razvoju kariere različno močno vpliva na pripadnost primerjanih skupin, vendar ugotovitev ne moremo posplošiti na populacijo. Ob tem je nujno upoštevati dejstvo, da se proučevana organizacija primarno ukvarja z graditeljstvom ter da je v slednji velika večina zaposlenih moških, zato bi pred oblikovanjem kakršnih koli zaključkov na tem raziskovalnem polju veljalo (tudi) s kvalitativnimi metodami proučiti specifične skupine zaposlenih na primerljivih delovnih mestih, ob opredelitvi ter upoštevanju organizacijske kulture proučevanega podjetja.

Rezultati raziskave so sklenjeni z binarno regresijsko analizo, s katero je raziskana linearna vzročna povezanost med neodvisno (Razvoj kariere) ter odvisno (Organizacijska pripadnost) spremenljivko. Kot je razvidno iz tabele 10.7, lahko približno 13% variabilnosti spremenljivke Organizacijska pripadnost pojasnimo z vplivom spremenljivke Razvoj kariere, kar je pomemben podatek za kadrovske strokovnjake v proučevanem podjetju. Opazovani spremenljivki sta močno pozitivno povezani, saj je vrednost Beta koeficienta 0,372 (glej tabelo 10.9). Med spremenljivkama obstaja statistično značilna povezanost (vrednost signifikance je manj kot 0,01; glej tabelo 10.8). Ugotovitev, da lahko približno osmino pripadnosti proučevani organizaciji pojasnimo z možnostmi za razvoj kariere ter podano podporo v slednjem procesu, je ključna informacija pri upravljanju s človeškimi viri, ki jo morajo kadrovice in kadroviki upoštevati pri gradnji kakovostnega in stimulativnega delovnega okolja.

**Tabela 10.7:** Povzetek modela binarne regresijske analize med spremenljivkama Razvoj kariere (organizacijska podpora pri razvoju kariere) ter Organizacijska pripadnost

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,372(a)	,138	,131	,621

a Predictors: (Constant), Razvoj kariere



**Tabela 10.8:** Statistike za oceno statistične značilnosti modela opravljene binarne regresijske analize

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,483	1	7,483	19,405	,000(a)
	Residual	46,663	121	,386		
	Total	54,146	122			

a Predictors: (Constant), Razvoj kariere

b Dependent Variable: Organizacijska pripadnost

**Tabela 10.9:** Koeficienti modela opravljene binarne regresijske analize

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,333	,220		15,176	,000
	Razvoj kariere	,270	,061	,372	4,405	,000

a Dependent Variable: Organizacijska pripadnost

## 11. SKLEP

Temeljno vprašanje, s katerim se ukvarja diplomatska naloga, vključuje dvopolno iskanje primarne odgovornosti za razvoj kariere posameznika v današnjem svetu, ter povezuje to dilemo s področjem organizacijske pripadnosti. Gospodarski, družbeni in politični razvoj kažejo pot k bolj individualističnemu pristopu k razvoju kariere, kar pooseblja zlasti koncept "protean" kariere. Kariera je tako proces, ki ga sedaj ne upravlja organizacija, temveč posameznik sam. Ta v želji po samoaktualizaciji povezuje vse svoje izkušnje na delovnem in ostalih področjih življenja v proces razvoja lastne kariere. Dober kazalec tovrstne smeri razvoja je tudi novo pojmovanje psihološke pogodbe pri posameznikih, ter koncept inteligentne kariere, ki poudarja lastnosti posameznika za uspešno upravljanje z lastno kariero. Navkljub tem smernicam ima na področju razvoja kariere organizacija še vedno določeno vlogo, vlogo subjekta, ki podpira in razvija posameznikove karierne ambicije. Organizacije potrebujejo ljudi, ki bodo prinašali visoko konkurenčno prednost, zato je vlaganje v posameznike neizogibno. Posamezniki podobno potrebujejo okolje, kjer bodo lahko realizirali lastne želje in ambicije. Raziskovalno področje, ki ga v tem procesu prehoda organizacije od tradicionalnega pristopa "nadzor in kontrola" k pristopu "podpora in razvoj" pri razvijanju kariere poudarja diplomatska naloga, izpostavlja usklajevanje interesov ter potreb zaposlenih z organizacijskimi zahtevami na način, ki v zaposlenih gradi občutek organizacijske pripadnosti. Razvoj kariere pooseblja razkorak med interesi in potrebami vključenih akterjev, in primarni cilj upravljanja s človeškimi viri posamezne organizacije je tovrstne neskladnosti uskladiti ter pri zaposlenih graditi (tudi) občutek organizacijske pripadnosti. Proučevani pristop k razvoju človeških virov je postavljen pred velike izzive. S perspektive posameznika je tradicionalni nadzor nad razvojem kariere s strani organizacije preživet koncept, saj postajajo zaposleni vse bolj prizadevni in dinamični pri gradnji lastne profesionalne poti. Organizacije posledično umikajo svojo podporo pri razvoju kariere, kar kažejo premiki primarne odgovornosti za razvoj slednje z organizacij na posameznike. S perspektive organizacije je jasno, da le zaposleni, ki posedujejo specifična znanja, omogočajo oblikovanje konkurenčnih prednosti ter doseganje zastavljenih strateških ciljev organizacije. Posledica omenjenih perspektiv skupaj je pojav paradoksa, ko naj bi organizacije investirale (tudi) v razvoj kariere zaposlenih, vendar se zaradi vse bolj dinamičnih zaposlenih ter pojava multiple "pripadnosti" od tega pristopa k razvoju človeških virov vse bolj oddaljujejo. Koncept zaposljivosti kot substitut varnosti delovnega

razmerja je možnosti za razvoj kariere v organizaciji dodatno omajal, saj izpostavlja pripravo posameznika na potencialno brezposelnost ter ga z razvojem splošnih kompetenc posledično postavi izven okvirjev organizacije. Nova vrsta odnosa med zaposlenim ter organizacijo tako izpostavlja produktivnost, ki temelji na občutku strahu pred izgubo zaposlitve ter izničenemu dogovoru o medsebojni zavezanosti k skupnemu delovanju, kar onemogoča razvoj občutka pripadnosti organizaciji. Diplomatska naloga ob navajanju številnih tujih in domačih strokovnjakov nasprotno poudarja, da nenehno izkazovanje kompetentnosti ter odgovornost pri doseganju uspehov na delovnem področju omogočajo ohranitev zaposlitve. Specifične oblike usposabljanja oziroma programi, ki so nosilci tovrstnih oblik, ostajajo posledično primarna usmeritev kadrovske oddelkov v organizacijah, z namenom ustrezne opremljenosti človeškega kapitala za doseganje strateških ciljev. Razvoj kariere izpostavlja primarno vlogo posameznika pri skrbi za lasten profesionalni razvoj, vendar vloga organizacije v tem procesu ni zanemarljiva. S podano podporo pri razvoju kariere neguje psihološko pogodbo, sklenjeno z zaposlenimi, pri čemer kot posledico velja izpostaviti gradnjo občutka organizacijske pripadnosti. Baruchov model CAST, predstavljen v teoretičnem delu diplomske naloge, je lep primer modela, na podlagi katerega je mogoče opredeliti povezovalno vlogo razvoja kariere med vrednotami, pristopi ter vedenjem posameznika in organizacije. Podjetje, katerega poslovna strategija vključuje nenehno razvijanje specifičnih prednosti, se bo osredotočilo na specifično usposabljanje zaposlenih, kot je izoblikovan program razvoja kariere. Vsi ti procesi vplivajo na posameznika, zaposlenega v podjetju. Slednji na podlagi lastnih načel, etike ter kulture ob vključenosti v omenjeni program razvoja človeških virov oblikuje oziroma prilagodi lasten odnos do organizacije, posledica česar je (tudi) izoblikovan občutek pripadnosti organizaciji. Razvoj kariere je v referenčni literaturi primarno opredeljen kot ugodnost delovnega razmerja, ki omogoča uskladitev interesov med zaposlenim in organizacijo. Posameznik v zameno (tudi) za dano možnost razvoja kariere deluje skladno z organizacijskimi strateškimi cilji, kar diplomska naloga definira kot interesno usklajenost vključenih akterjev. Vendar postaja razvoj kariere v nadaljnjem odnosu med zaposlenim ter organizacijo vse pomembnejši proces, saj smiselno povezuje aktivnosti posameznika, kateri se ob napredku na delovnem področju vse bolj osamosvaja in v delovno razmerje vnaša vse več lastnih elementov, ter cilje organizacije. Slednje opredelimo kot akcijsko usklajenost akterjev. Razvoj kariere ima pomembno vlogo pri povezovanju posameznikovih zmožnosti, organizacijskih priložnosti in motivacije, ter je tako več kot le ena izmed ugodnosti,

ki so posledica dela v organizaciji. V predstavljenem procesu se posameznik poistoveti z organizacijo ter ustvari močno vez, ki gradi organizacijsko pripadnost zaposlenih. Koncept "nomadi znanja" povzema zgornje ugotovitve ter jih preslika na skupino delavcev znanja, na primeru katerih definira možnost obstoja mobilnih posameznikov, ki hkrati izražajo visoko stopnjo pripadnosti organizaciji, katere del so trenutno. Razvoj kariere, podprt s strani organizacije, lahko učinkovito povezuje mobilnost posameznikov ter hkrati gradi organizacijsko pripadnost, saj se slednja koncepta med seboj ne izključujeta. Upoštevajoč predstavljene teoretične ugotovitve lahko sklenemo, da podpora ter možnosti za razvoj kariere zaposlenih gradijo organizacijsko pripadnost, kar potrjuje generalno hipotezo, opredeljeno v uvodu raziskovalnega procesa. Diplomatska naloga je sklenjena z empiričnim delom, ki tudi na praktičnem primeru preverja vpliv podpore organizacije pri skrbi za razvoj kariere zaposlenih na stopnjo organizacijske pripadnosti. Ugotovitve, oblikovane na osnovi pridobljenih podatkov oziroma preverjenih specifičnih hipotez, kažejo na pozitivno povezanost med konceptoma razvoj kariere ter organizacijska pripadnost za posamezne skupine zaposlenih, kar dopolnjuje predstavljene teoretične izsledke. Proučevana populacija, ki zaznava možnosti ter organizacijsko podporo pri razvoju kariere, izraža tudi višjo stopnjo (primarno afektivne) organizacijske pripadnosti. Približno osmino slednje lahko pojasnimo s proučevanim pristopom upravljanja s človeškimi viri, kar je vzpodbudna informacija za kadrovske strokovnjake v slovenskih organizacijah. Razvoju kariere bi tako pri znanstvenem raziskovanju kot tudi empirični implikaciji v organizacijah posledično veljalo posvetiti več pozornosti. Priložnosti za nadaljnje raziskovanje vpliva razvoja kariere zaposlenih kot sredstva gradnje organizacijske pripadnosti ob tem ostajajo pri delovnih mestih v neprofitnih in prostovoljnih organizacijah (kot izhodišče glej Hedge in drugi 2006); organizacijah, ki so v finančnih težavah; organizacijah, katerih strateška usmeritev so specifični proizvodi z visoko dodano vrednostjo; in multinacionalnih korporacijah, ki ponujajo možnosti razvoja mednarodne kariere. Priložnosti za nadaljnje delo se prav tako kažejo pri raziskovanju vpliva razvoja kariere zaposlenih na proces (načrtovanega) razvoja pripadnosti v organizacijah (kot izhodišče glej Beck in Wilson 2001). Razvoj kariere vsekakor ostaja raziskovalno področje, vredno nadaljnjega proučevanja.

## 12. LITERATURA

Znanstveni članki in monografske publikacije:

1. Arthur, Michael B., Priscilla H. Claman in Robert J. DeFillippi (1995): Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Executive* 9(4), 7–20.
2. Bar-Haim, Aviad (2007): Rethinking organizational commitment in relation to perceived organizational power and perceived employment alternatives. *International Journal of Cross Cultural Management* 7(2), 203–217.
3. Baruch, Yehuda (2001): Employability: a substitute for loyalty? *Human Resource Development International* 4(4), 543–566.
4. Baruch, Yehuda (2006): Career development in organizations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review* 16(2), 125–138.
5. Bashaw, Edward R. in Stephen E. Grant (1994): Exploring the distinctive nature of work commitments: their relationship with personal characteristics, job performance, and propensity to leave. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 14(2), 41–56.
6. Beck, Karen in Carlene Wilson (2001): Have we studied, should we study, and can we study the development of commitment? Methodological issues and the developmental study of work-related commitment. *Human Resource Management Review* 11(3), 257–278.
7. Becker, Thomas E. (1992): Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal* 35(1), 232–244.
8. Benson, George S. (2006): Employee development, commitment and intention to turnover: a test of 'employability' policies in action. *Human Resource Management Journal* 16(2), 173–192.
9. Benson, John in Michelle Brown (2007): Knowledge workers: what keeps them committed; what turns them away. *Work, employment and society* 21(1), 121–141.
10. Brečko, Daniela (2006): *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: Planet GV.
11. Cohen, Aaron (2007): Commitment before and after: an evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 17(3), 336–354.
12. Collins, David (1998): *Organizational change: sociological perspectives*. London: Routledge.

13. Colvin, Alexander J.S. in Wendy R. Boswell (2007): The problem of action and interest alignment: beyond job requirements and incentive compensation. *Human Resource Management Review* 17(1), 38–51.
14. Cvetko, Roman (2002): *Razvijanje delovne kariere*. Koper: Znanstveno-raziskovalno središče Republike Slovenije, Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
15. Egan, Toby Marshall, Matthew G. Upton in Susan A. Lynham (2006): Career development: load-bearing wall or window dressing? Exploring definitions, theories, and prospects for HRD-related theory building. *Human Resource Development Review* 5(4), 442–477.
16. Feldman, Daniel C. (2004): Multiple commitments in the workplace: an integrative approach (book review). *Academy of Management Review* 29(3), 514–516.
17. Garofano, Christina M. in Eduardo Salas (2005): What influences continuous employee development decisions? *Human Resource Management Review* 15(4), 281–304.
18. Guest, David E. (2004): The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology: an International Review* 53(4), 541–555.
19. Hall, Douglas T. in Jonathan E. Moss (1998): The new protean career contract: helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics* 26(3), 22–37.
20. Hedge, Jerry W., Walter C. Borman in Mark J. Bourne (2006): Designing a system for career development and advancement in the U.S. Navy. *Human Resource Management Review* 16(3), 340–355.
21. Hiltrop, Jean-Marie (1998): Preparing people for the future: the next agenda for HRM. *European Management Journal* 16(1), 70–78.
22. Ito, Jack K. in Celeste M. Brotheridge (2005): Does supporting employees' career adaptability lead to commitment, turnover, or both? *Human Resource Management* 44(1), 5–19.
23. Kinnie, Nicholas, Sue Hutchinson, John Purcell, Bruce Rayton in Juani Swart (2005): Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal* 15(4), 9–29.
24. Latham, Gary P. in Christopher T. Ernst (2006): Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Review* 16(2), 181–198.
25. Lipičnik, Bogdan (1998): *Ravnanje pri delu z ljudmi (Human Resources Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
26. London, Manuel (1983): Toward a theory of career motivation. *Academy of Management Review* 8(4), 620–630.

27. London, Manuel (1993): Relationships between career motivation, empowerment and support for career development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 66(1), 55–69.
28. McDonald, Kimberly S. in Linda M. Hite (2005): Reviving the relevance of career development in human resource development. *Human Resource Development Review* 4(4), 418–439.
29. Mesner Andolšek, Dana in Janez Štebe (2004): Multinational perspectives on work values and commitment. *International Journal of Cross Cultural Management* 4(2), 181–209.
30. Meyer, John P. in Natalie J. Allen (1997): *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. London: Sage.
31. Meyer, John P., Natalie J. Allen in Laryssa Topolnytsky (1998): Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology* 39(1–2), 83–93.
32. Meyer, John P. in Lynne Herscovitch (2001): Commitment in the workplace. Toward a general model. *Human Resource Management Review* 11(3), 299–326.
33. Možina, Stane (1992): *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Možina, Stane (2002): Strateški pomen kadrovskih virov. V Stane Možina (ur.): *Management kadrovskih virov*, 1–42. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
35. Možina, Stane (2002a): Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. V Stane Možina (ur.): *Management kadrovskih virov*, 43–98. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
36. Možina, Stane in Jože Florjančič (1984): Osebni in skupinski razvoj. V Stane Možina, Jože Florjančič in Janez Gabrijelčič (ur.): *Osebni, skupinski in organizacijski razvoj*, 86–189. Kranj: Moderna organizacija.
37. Pearce, Jone L. (1993): Toward an organizational behaviour of contract laborers: their psychological involvement and effects on employee co-workers. *Academy of Management Journal* 36(5), 1082–1096.
38. Pittinsky, Todd L. in Margaret J. Shih (2004): Knowledge nomads. Organizational commitment and worker mobility in positive perspective. *American Behavioral Scientist* 46(6), 791–807.
39. Senge, Peter M. (1990): *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. London: Random House.
40. Snoj, Marko (2003): *Slovenski etimološki slovar. Druga, pregledana in dopolnjena izdaja*. Ljubljana: Modrijan.

41. Walton, Richard E. (1985): From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review* 63(2), 77–84.

Spletni viri:

1. Glas, Miroslav in Mateja Drnovšek (1999): *Slovenian women as emerging entrepreneurs*. Dostopno na [http://miha.ef.uni-lj.si/\\_dokumenti/wp/glas7.doc](http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti/wp/glas7.doc) (10. maj 2008).
2. Kleiman, Carol (1998): *Worklife: shared load helps parents balance kids, careers*. Dostopno na <http://careers.denverpost.com/resources/c65.htm> (8. marec 2008).
3. RM plus d.o.o. (2006): *Organizacijska klima v Sloveniji. Poročilo za leto 2005*. Dostopno na <http://www.rmplus.si/siok> (23. februar 2008).
4. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (2007): *Letno poročilo 2006*. Dostopno na <http://www.ess.gov.si/slo/Predstavitev/LetnaPorocila/lp06/Slovenija/index.htm> (30. marec 2008).



## 13. PRILOGE

### Priloga A: Anketni vprašalnik

#### ANKETA

Pozdravljeni!

Sem Goran Đaković, absolvent kadrovskega menedžmenta na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani. Pred Vami je anketa, s katero želim tudi empirično raziskati proučevano področje moje diplomske naloge z naslovom **Razvoj kariere zaposlenih kot sredstvo gradnje organizacijske pripadnosti**. Prosim Vas, da si vzamete nekaj minut Vašega časa ter odgovorite na spodaj zastavljena vprašanja.

Anketa je popolnoma **anonimna**. Podatki bodo uporabljeni izključno za namene diplomske naloge in predstavljeni zgolj za skupine. Za sodelovanje in Vaš čas se Vam lepo zahvaljujem.

#### VPRAŠANJA:

1. Naslednje trditve se nanašajo na področje **razvoja kariere** v Vaši organizaciji. Prosim Vas, da pri vsaki trditvi obkrožite številko, ki najbolje izraža Vaše mnenje; pri čemer 1 pomeni sploh se ne strinjam in 5 popolnoma se strinjam, kot to prikazuje spodnja legenda.

1 - sploh se ne strinjam.	2 - ne strinjam se.	3 - niti se strinjam niti se ne strinjam.	4 - strinjam se.	5 - popolnoma se strinjam.	
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za strokovni in profesionalni razvoj.	1	2	3	4	5
Imamo sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	1	2	3	4	5
Možnost imam, da pridobivam znanja ter razvijam svoje sposobnosti.	1	2	3	4	5
Pri svojem delu lahko v polni meri uporabim svoje znanje.	1	2	3	4	5
Občutek imam, da v organizaciji nimam veliko možnosti, da bi dosegel/la zastavljene cilje pri osebnem razvoju na delovnem področju.	1	2	3	4	5
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
Organizacija omogoča zadostno mero časa za usposabljanje ter pridobivanje znanja.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/na sem z dosedanjim osebnim razvojem.	1	2	3	4	5
Pri usposabljanju v organizaciji se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	1	2	3	4	5
Nadrejeni podpirajo moj karierni razvoj.	1	2	3	4	5

2. Naslednje trditve se nanašajo na področje **pripadnosti organizaciji**, v kateri delate. Prosim Vas, da pri vsaki trditvi obkrožite številko, ki najbolje izraža Vaše mnenje, pri čemer 1 pomeni sploh se ne strinjam in 5 popolnoma se strinjam, kot to prikazuje spodnja legenda.

1 - sploh se ne strinjam.	2 - ne strinjam se.	3 - niti se strinjam niti se ne strinjam.	4 - strinjam se.	5 - popolnoma se strinjam.	
Pripravljen/a sem se še bolj izkazati pri svojem delu, da bi naša organizacija bila uspešna.	1	2	3	4	5
Ne bi zapustil/a organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	1	2	3	4	5
Imel/a bi občutek krivde, če bi sedaj zapustil/a organizacijo.	1	2	3	4	5
Ponosen/na sem, da sem zaposlen/a v naši organizaciji.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/na bi bil/a, če bi preostanek svoje kariere ostal/a v sedanji organizaciji.	1	2	3	4	5
Če bi se pojavila priložnost, bi zamenjal/a svojo trenutno zaposlitev za drugo.	1	2	3	4	5
Zaposlitev v naši organizaciji je varna.	1	2	3	4	5
Naše organizacije ne bi zapustil/a v tem trenutku, saj imam občutek odgovornosti do ljudi znotraj te organizacije.	1	2	3	4	5
Mislím, da imam premalo zaposlitvenih možnosti, da bi razmišljal/a o odhodu iz organizacije.	1	2	3	4	5
Ne počutim se kot "del družine" v naši organizaciji.	1	2	3	4	5
Organizacija si zasluži mojo lojalnost.	1	2	3	4	5
Zunaj naše organizacije pozitivno govorim o njej.	1	2	3	4	5

3. **Sociodemografski podatki.** Prosim, obkrožite številko pred Vašim odgovorom.

Spol: 1 - moški  
2 - ženski

Starost: 1 - do 20 let  
2 - 21 do 30 let  
3 - 31 do 40 let  
4 - 41 do 50 let  
5 - 51 do 60 let  
6 - 61 let in več

Izobrazba: 1 - osnovna šola  
2 - poklicna srednja šola  
3 - srednja strokovna šola, gimnazija  
4 - višja šola  
5 - visoka šola, fakulteta  
6 - magisterij ali doktorat

Vaše delovno mesto sodi v oddelek: 1 - proizvodnja  
2 - organizacija in splošne zadeve, kadrovski oddelek, pravni oddelek, računovodstvo oziroma finance  
(obkrožite skupino, v kateri je omenjen Vaš oddelek) 3 - trženje, razvoj in raziskave, design, informatika  
4 - vzdrževanje, podpora poslovnim strankam, logistika  
5 - uprava  
6 - drugo: \_\_\_\_\_

Število let delovne dobe v Vašem življenju (vpišite število): \_\_\_\_\_ .

Za sodelovanje se Vam lepo zahvaljujem!