

Vseživljenjsko učenje kot predpogoj za vzajemen uspešen karierni razvoj posameznika in organizacije

DOI: <https://doi.org/10.55707/eb.v9i1.112>

Prejeto: 9. 1. 2022 / Sprejeto: 10. 3. 2022

Znanstveni prispevek

UDK 658.3:331.108.4+374

KLJUČNE BESEDE: vseživljenjsko učenje, znanje, karierni menedžment, karierni model, menedžer

POVZETEK – Središče našega opazovanja je karierni menedžment. Razpravo gradimo na predpostavki, da je razvoj kariere nenehen usklajevalni proces med delovno organizacijo in posameznikom, v katerem sta posameznik in organizacija partnerja v širjenju znanja, spretnosti, kompetenc in vedenj za izpolnjevanje trenutnih in bodočih delovnih nalog. Vedenje o kariernih sposobnostih menedžerjev je še posebej dragoceno, saj omogoča nadaljnji vpogled v način, kako se razvijajo, kako jim lahko pri tem pomagamo in kako lahko s samorefleksijo kariernega razvoja uspešneje izvajajo tudi temeljno nalogo, tj. skrb za razvoj zaposlenih na vseh ravneh organizacije. Zato mora ustrezen model kariernega razvoja odražati kompleksnost in večdimenzionalno naravo kariere in zmožnost prilagajanja sodobnemu dinamičnemu poslovnemu okolju. Z raziskavo pokažemo, da je vseživljenjsko izobraževanje nujna razvoja kariere vsakega zaposlenega v procesih kariernega menedžmenta, ustrezen model kariernega razvoja, poznavanje kariernih kompetenc in specifik podpornega okolja za krepitev le-teh pa ustvarja priložnost za razvoj potencialov zaposlenih.

Received: 9. 1. 2022 / Accepted: 10. 3. 2022

Scientific article

UDC 658.3:331.108.4+374

KEYWORDS: lifelong learning, knowledge, career management, career model, manager

ABSTRACT – The focus of the research is career management. A discussion is developed on the assumption that career development is a continuous coordination process between the work organisation and the individual, in which the individual and the organisation are partners in spreading knowledge, skills, and competences to fulfil current and future work tasks. Knowledge about managers' career management skills is especially valuable, as it provides further insight into how they develop, how we can help them, and how they can more successfully provide for the employee's development at all organisational levels. Therefore, an appropriate career development model has to reflect the complexity and multidimensional nature of the career and the ability to adjust to a modern dynamic business environment. We conclude that lifelong learning is a necessity for the employee's career development in career management processes. An opportunity to develop the potential of employees is strengthened in a career model through the knowledge about career competences and the knowledge about the specifics of a supportive organisational environment.

1 Uvod

Spremembe širšega družbenega, poslovnega, političnega okolja, predvsem pa vpliv globalizacije, razvoj informacijske tehnologije in večanje konkurenčnosti zahtevajo od organizacij hitro prilagajanje novim zahtevam. Tako so nenehno postavljene pred nove izzive, vseživljenjsko učenje pa je v današnji globalni, visokotehnološki ekonomiji znanja pomembnejše kot kadarkoli prej. Eden izmed najpomembnejših virov trajne konkurenčne prednosti organizacije je organizacijsko učenje (Škerlavaj in

Dimovski, 2009, str. 5) ob upoštevanju osnovne zakonitosti, da se podjetje uči od posameznikov, zato je učenje v organizaciji v veliki meri odvisno od sposobnosti učenja zaposlenih. Čeprav znanju v preteklosti direktorji niso pripisovali tolikšnega pomena, pa spremembe političnega, ekonomskega, družbenega in socialnega okolja v zadnjem desetletju vplivajo na njegovo vlogo oziroma pomembnost tudi v delovnem okolju. Iz tega razloga morajo biti pripravljena investirati v ustvarjanje ugodnega okolja za učenje, ustvarjanje in zbiranje znanja za eksperimentiranje, inoviranje in preizkušanje novosti, investiranje v okolje, kjer se ustvarja kultura, ki temelji na zaupanju med ljudmi in zaupanju v njihove zmožnosti. Za delodajalce pomeni izobraževanje in usposabljanje na delovnem mestu učinkovit način, da stalno posodablja nabor spretnosti svojih zaposlenih, jih motivirajo za različne oblike učenja ter tako skrbijo, da obdržijo osebje in konkurenčnost (Potočnik, 2021).

Prepoznavni znak učečega se posameznika ali organizacije je ta, da nikoli ne neha bogatiti lastnega znanja ter da je stalno pripravljen oz. pripravljena na izpopolnjevanje in preizkušanje koristnosti znanja v praksi. Profesionalne prakse se izredno hitro spreminjajo, zato je izziv sodobnih organizacij, kako zaznati in spodbuditi učenje zaposlenih in razvijati organizacijsko kulturo, v kateri se vsi zaposleni nenehno učijo. To je pomembno, saj so učenje na delovnem mestu, z delom povezano učenje in v delo integrirano učenje pomembni prostori (vseživljenjskega) učenja, oblikovanja identitete ter strokovnega razvoja v življenju odraslih (ESREA 2019).

Učenje je neločljivo vpeto v vse pore človekovega delovanja. Ob zavedanju, da delujemo v svetu, ki je nestanovit, negotov, zapleten in dvoumen, je osredotočenost na učenje tudi temelj kariernega razvoja, ko posameznik prevzame odgovornost za lasten karierni razvoj v okolju, ki ob navedenih in mnogo drugih spremembah ustvarja tudi visoko raven stresa, povezanega s službo in kariero. Ob novih vzorcih kariere je potrebno tudi pridobivanje kariernih kompetenc za uspešno krmiljenje kariere skozi spremembe na življenjski poti, tudi za namen vzdrževanja zaposljivosti, predvsem pa doseganja ustrezne stopnje zadovoljstva s kariero. Od vsakega posameznika se v aktivni dobi terja nenehno prilagajanje in pridobivanje novih kompetenc ter znanja za uspešno realizacijo načrtane karierni poti. Se pravi, da morajo posamezniku biti nudene priložnosti za razvoj in krepitev veščin vodenja kariere, ki bi mu omogočale, da uspešno vodi svojo karierno pot. Razpravo gradimo na predpostavki, da je razvoj kariere nenehen usklajevalni proces med delovno organizacijo in posameznikom (Schein, 1978), v katerem sta posameznik in organizacija partnerja v širjenju (večanju) znanja, spretnosti, kompetenc in vedenj za izpolnjevanje trenutnih in bodočih delovnih nalog (Gilley, 2002; McDonald in Hite, 2016). Zato mora ustrezen model kariernega razvoja (npr. McDonald in Hite, 2016; Weng in McElroy, 2012; Blažič, 2019) v organizaciji odražati kompleksnost in večdimenzionalno naravo kariere in zmožnost prilagajanja sodobnemu dinamičnemu poslovnemu okolju, ambient učne organizacije pa zagotavljati nadaljnjo rast in razvoj zaposlenega in organizacije.

Radikalne organizacijske spremembe so ustvarile pomembne karierne izzive za posameznika in organizacije (Fish, Wood, 1993, v: Collin in Young, 2000, str. 229) in sočasno vplivale tudi na spremembe v samih organizacijah in na postopke in prakse

kariernega menedžmenta. Eden od izzivov, s katerimi se danes srečujejo menedžerji, je ta, kako spodbujati učenje, rast in razvoj zase in za svoje zaposlene.

S spremembami poslovnega okolja je potreben tudi premik v miselnosti vodij in menedžerjev podjetij. Znanje in izkušnje, vpete v kariero zaposlenega, predstavljajo vir razvoja in inovacij za organizacijo, vendar mnogi menedžerji zaradi neprimerne vodstvene prakse ne izkoristijo v zadostni meri prednosti svojih zaposlenih (Fleisher idr., 2014). Mnoge organizacije pričakujejo, da se bodo zaposleni razvijali, vendar podpora vseživljenjskemu učenju v mnogih zahodnoevropskih in globalnih podjetjih niha glede na dejavnike, kot so velikost, industrija, tržni delež, dobičkonosnost, vpliv nacionalne ali lokalne vladne politike idr. (Watkins idr., 2012). Razlike med zaposlenimi pa se pojavljajo glede na čas, denar, priložnosti in podporo pri izobraževanju in usposabljanju, slednje pa je v največji meri dostopnejše ključnim kadrom – delavcem znanja in menedžerjem v organizaciji. Vseeno zastopamo stališče, da so menedžerji ključni povezovalni element med individualnimi potrebami, željami in aspiracijami glede razvoja kariere in organizacijskimi potrebami ter priložnostmi, ki jih organizacija nudi zaposlenim. Menedžer zagotavlja dinamično delo z izzivi in delovno okolje, pomaga tudi pri vključevanju zaposlenega v mrežo poznanstev v organizaciji in izven, tako da si posameznik lahko krepí svoje izkušnje in na ta način lažje realizira načrtovane karierne premike in izpolnjuje načrtane karierne cilje. Vendar pa menedžerji te oblike odgovornosti za karierni razvoj zaposlenih pogosto ne prepoznavajo ali pa jo nalagajo službi za razvoj človeških virov (Torrington, 2005, str. 422). Menedžerji pa so tudi tisti, ki imajo moč popeljati svoje organizacije v učeče se organizacije, ki imajo močno sposobnost učenja, ustvarjanja in deljenja znanja (Jovcheska, 2017, str. 27). Ugotavljamo, da moramo k reševanju izzivov v karieri in diagnosticiranju priložnosti za karierne premike pristopiti z bolj sistematičnimi oblikami učenja, zato poskušamo v prispevku prikazati soodvisnost posameznika in organizacije ob proučevanju ciljne skupine menedžerjev.

2 Razumevanje kariere v sodobnih organizacijah

Znano je, da ni enotne opredelitve pojma kariera in da je zlasti v zadnjem času v zvezi s pojmovanjem kariere prišlo do velikih sprememb. Ekonomske, socialne in politične spremembe so modificirale delovne relacije, dinamiko trga dela in kariero, kar je še posebej razvidno v državah zahodnega sveta. Tradicionalni karierni modeli oz. koncepti so se umaknili pred novimi mnogosmernimi perspektivami, kariera je pri tem izgubila lastnost linearnosti in predvidljivosti. Spremembe so torej stalnica poslovnega sveta, zaradi česar se podjetja odločajo za sistematičen razvoj človeških virov, s poudarkom na izobraževanju, usposabljanju, motiviranju ipd. ter izgradnji kariere. Organizacijske spremembe so »proces transformacije organizacije iz sedanjega stanja v želeno stanje v prihodnosti« (Crawshaw idr., 2014, str. 51), ob tem pa preživi le organizacija, ki se dovolj prožno prilagaja spremembam v okolju in na to okolje tudi sama vpliva (Tavčar, 2005, str. 95). Pravilno prepoznano okolje organizacije, spremembe

in razlogi za spremembe so kritična komponenta uspešnega menedžmenta sprememb (Crawshaw idr., 2014, str. 51) in vzročno-posledično menedžmenta človeških virov ter razvoja kariere v organizaciji.

Nove razmere na trgu dela v negotovem gospodarstvu (OECD, 2019) kličejo po tem, da ne gledamo na kariero kot na doživljenjsko zavezanost enemu delodajalcu, temveč ponavljajoče se ponujanje svojih spretnosti in uslug vrsti delodajalcev, ki potrebujejo sodelavce. Posamezniki se zavedajo večkratnih sprememb v karieri, saj na primer postajajo nestandardne oblike dela vse bolj razširjene. V luči teh sprememb morajo posamezniki sprejeti nenehno učenje in fleksibilnost, da ohranijo svojo zaposljivost in ustvarijo lastne priložnosti (Savickas idr., 2009). Greenhaus (1989, v: Brečko, 2006, str. 30) je kariero pojasnjeval s posameznikovo visoko stopnjo delovne zavzetosti in njegovim razvojnim napredkom v delovni vlogi. Podana definicija združuje objektivne sestavine (delo) in subjektiven pogled posameznika (stališča, vrednote in pričakovanja) tako, da so zaposlitvene aktivnosti in posameznikove reakcije sestavine kariere. Sullivan in Baruch (2009, str. 1543) sta kariero definirala kot »posameznikove z delom povezane in druge pomembne izkušnje, tako v organizaciji kot izven nje, ki oblikujejo edinstven vzorec v posameznikovem življenju«. Tako ta definicija upošteva tako fizično mobilnost med položaji, poklici, organizacijami in industrijami kot tudi posameznikovo subjektivno zaznavo različnih kariernih dogodkov. Torej je »kariera individualni razvoj skozi učenje in delo tekom življenja« (Collin and Watts, 1996, v: Vujić, 2008, str. 298).

Pregled sodobnih praks zaposlovanja je pokazal, da je socialna reorganizacija dela proizvedla novo psihološko pogodbo med organizacijami in njihovimi člani (Teorija izgradnje kariere, 2015), na podlagi katere se je narava kariere transformirala iz tradicionalnih birokratskih oblik v nove brezmejne (Arthur in Rousseau, 1996) in spreminjajoče se (Hall, 2004) oblike. Kariera upodablja človeka kot osnovno enoto v organizaciji/ureditvi dela (Arthur in Rousseau, 2001, str. 3).

2.1 Izbor sodobnih teorij pojmovanja kariere

Kariera in odločitve o njenem razvoju so dandanes v rokah posamezne osebe in ne institucije (Peiperl in Arthur, 2000, str. 6). Govorimo o brezmejni karieri, ko dejanska kariera ali pomen kariere presega meje ene poti znotraj okvirov enega delodajalca. Konsekvenca tega je lahko kariera pri mnogih delodajalcih skozi spremembe na delovnem mestu ali celo v poklicu. Posledica je lahko tudi kariera, pomen katere se oblikuje zunaj okvirov delodajalca skozi zunanja omrežja informacij, ali kariera, kjer je posameznik neodvisen od organizacije, del katere je (Arthur in Rousseau, 1996; Baruch, 2006). Tako je osnovno vodilo brezmejne kariere ultimativna odgovornost posameznika za karierni razvoj (Suellen idr., 2000, str. 110; Arthur in Rousseau, 2001, str. 11).

Inteligentna kariera (Parker in Arthur, 2000, str. 101), ki razširja dimenzije brezmejne kariere, je osnovana na konceptu inteligentne organizacije, katere temeljne vrednote so: kultura podjetja (vrednote in prepričanja, ki podpirajo strateško vedenje); sposobnosti, ki vključujejo znanje in spretnosti, ter komunikacijske mreže (Poulsen in

Arthur, 2005, str. 77). Tem kategorijam inteligentna kariera ponuja tri oblike »vedenj« (vedeti zakaj, vedeti kako in vedeti komu), ki so karierne kompetence vsakega posameznika, med vsemi tremi »vedenji« pa je tesna interakcija.

Hall (2006, str. 8; 2009) protejsko kariero opiše kot proces, ki ga upravlja posameznik in ne organizacija. Pravi (1996, str. 10), da je protejska kariera »pogodba s samim seboj, namesto z organizacijo«, saj posamezniki prevzamejo odgovornost in preoblikujejo svojo poklicno pot v skladu s svojimi osebnimi težnjami. Sestavljena je iz izkustev posameznika, pridobljenih v procesu izobraževanja, usposabljanja, dela v različnih organizacijah, na različnih poklicnih področjih in podobno, s ciljem samouresničevanja, samoaktualizacije, izpolnitve ciljev na delovnem področju in življenju nasploh ter občutenja zadovoljstva z lastno kariero (Hall in Moss, 1998, str. 26). Da bi posameznik ostal »aktualen« in izpolnil potrebo po samoaktualizaciji, je sposoben svoje znanje, spretnosti in sposobnosti preurediti v obliko, ki ustreza trenutnemu okolju. »Človek definicijo kariere od časa do časa preoblikuje in »ponovno izumi«, ko skozi čas in spreminjajoče se okolje vedno znova odkriva/spoznava samega sebe.« (Hall, 1996, str. 8).

Pa vendar lahko najdemo študije, ki so kljub brezmejnosti in protejskosti poročale, da tradicionalna kariera ostaja značilnost sodobnih organizacij. Npr. McDonald, Brown in Bradley (2005) so v svoji študiji poročali o posameznikih, katerih karierna pot je tradicionalna. Kar pomeni, da so svojo karierno pot redkeje spreminjali, večina pa jih je delala za svojo organizacijo 10 let in več, hkrati je tudi organizacija »nagradjevala« zvestobo zaposlenih, mobilnost pa so povezovali z geografsko mobilnostjo, kar je v večji meri v študiji veljalo za menedžerje. Tako so nekateri teoretiki (npr. Granrose in Baccili, 2006) v svojih študijah ugotavljali, da nekateri posamezniki sprejemajo »hibridne« kariere (ang. hybrid career), za katere je značilna kombinacija elementov tradicionalnih in sodobnih konceptov, npr. varnost zaposlitve in napredovanje po lestvici ter odprto, spodbudno delovno okolje (kot vsebina psihološke pogodbe).

Vzorci kariere tako postajajo vse bolj pestri, pri čemer pa je nujno izpostaviti vse večji poudarek na osebnem razvoju posameznika (Merkač Skok, 2005, str. 140; Možina, 2002, str. 74). Vsak zaposleni ima v podjetju svoje interese in potrebe, ki jih skuša z delom uresničiti. »Trenutni kaos zagotavlja dvojje primarnih sestavin za rast kariere: delo, ki predstavlja izziv, in odnose. Drugi ljudje ter skoraj nemogoče naloge zagotavljajo bogate temelje za učenje. To učenje se mora odvijati v kontekstu dela (ali v organizaciji), katerega splošnemu cilju je lahko posameznik zavezan s ponosom.« (Hall, 1996, str. 344).

2.2 Strateški vidik razvoja kariere v organizaciji

Karierni razvoj je proces, v katerem posameznik načrtuje svojo delovno, osebno in izobraževalno pot (Kohont idr., 2011). Je proces, ki tvori delovno identiteto posameznika; je pomemben del osebnostnega in profesionalnega razvoja in se razteza skozi celotno življenjsko pot osebe. Posameznik sam je torej nosilec odgovornosti za lasten karierni razvoj, pa vendar je menedžment kot usklajevanje, odločanje in zagotavljanje smotrnega delovanja zaposlenih v teh spreminjajočih se pogojih še vedno

izredno pomemben. Življenje in delo morata biti integrirana v organizacijski podporni sistem, da bodo ljudje lahko pridobili vse znanje, vrednote, spretnosti in razumevanje, ki so zahtevani na karierni poti in v življenju nasploh (Parker idr., 2008, str. 488). Proaktivno vodenje kariere zahteva od vseh stalno skrb za kariero, njeno rast in doseganje uspeha oz. zadovoljstva.

Učinkovit karierni razvoj zahteva integracijo kariere v strateške usmeritve organizacije (Baruch, 2003; Greenhaus idr., 2010). Razvoj kariere posameznika v organizaciji se obravnava kot sestavni del menedžmenta človeških virov in je predmet strateškega načrtovanja človeških virov v poslovnih sistemih. Razvoj kariere mora odražati potrebe organizacije in se prilagajati strateškim usmeritvam in organizacijskim spremembam. Baruch (2003, str. 238) je poudaril, da je bistveni element menedžmenta človeških virov ravno njegova strateška naravnost in integracija sistema v strateški menedžment organizacije (in ne njegova podporna vloga kot administrativna funkcija), kar se mora odsevati tudi na kariernem menedžmentu. Se pravi, da moramo pri sprejemanju strateških odločitev na ravni organizacije upoštevati tudi karierni vidik. Pobude za razvoj kariere morajo nagovarjati (naslavlјati) organizacijske potrebe in se prilagajati strateškim usmeritvam in organizacijskim spremembam.

Ustrezen model kariernega razvoja v organizaciji mora odražati kompleksnost in večdimenzionalno naravo kariere in zmožnost prilagajanja sodobnemu dinamičnemu poslovnemu okolju (Baruch, 2003, str. 232). Značilnost fluidnosti kariernega menedžmenta opisujejo Brousseau, Driver, Eneroth in Larsson (1996, v: McDonald in Hite, 2016, str. 38) in poudarjajo, da morajo podjetja razumeti organizacijsko kulturo kariere kot dinamično komponento, ki zahteva občasne prilagoditve glede na strateške zahteve ter hkrati spreminjajočo mešanico kariernih motivov in kompetenc zaposlenih, ko posameznik obrne oz. spremeni karierne motive in kompetence skozi čas.

Spremembe, ki smo jih opredelili v procesu razvoja sodobnih kariernih teorij, so pravzaprav izvirno prispevale k spremembi ekonomske miselnosti in današnjemu razumevanju globalne ekonomije in ekonomije, temelječe na znanju. Sočasno pa so tudi spreminjale podjetja, ki danes svojo konkurenčno prednost prikazujejo ne le z opredmetenim premoženjem, ampak tudi neopredmetenim kapitalom, to je intelektualnim kapitalom.

Becker (v: Blažič, 2008, str. 22) trdi, da gospodarski uspeh posameznikov, podjetij in narodov temelji na obsegu in učinkovitosti ljudi, ki vlagajo vase. Poudarja, da bi lahko bila tehnologija gonilna sila sodobnega gospodarstva, še posebej tehnološko naprednih sektorjev, vendar pa gorivo zagotovo predstavlja človeški faktor. Človeški kapital tako predstavlja najpomembnejši del intelektualnega kapitala podjetja in predstavlja tisto vrednost, ki je rezultat človeškega uma in delovanja. Človeški in strukturni kapital skupaj tvorita intelektualni kapital. Poglavitna razlika med njima je, da je strukturni kapital v lasti podjetja, medtem ko to za človeškega ne velja. Intelektualni kapital je torej bistveni del tržne vrednosti podjetja, ki je očem na prvi pogled skrit. Pri tem gre seveda za vprašanje, kako z načinom vodenja podjetij učinkovito angažirati razpoložljiv človeški kapital zaposlenih v produktivne namene. To pa ni mogoče brez strateškega pristopa k načrtovanju človeških virov. Človeški kapital je vir zna-

nja, zmožnosti, sposobnosti, odvisen od svobodne volje posameznika (Merkač Skok, 2010, str. 17), ki ustvarja dodano vrednost podjetja in predstavlja njegovo največjo konkurenčno prednost. Krepi se ob nabiranju delovnih izkušenj ter se akumulira v kariernih kompetencah (Fleisher idr., 2014, str. 701) oziroma v treh dimenzijah vedenja: »vedeti zakaj«, »vedeti kako« in »vedeti komu« (Inkson in Arthur 2001; Sutherland idr., 2015). Človeški kapital tako ni last organizacije, je le zavarovan z delovnim razmerjem (Baron in Armstrong, 2007, str. 9), v tem razmerju pa zaposleni bogatijo svoj kapital v procesih usposabljanja in bogatenja izkušenj. Oziroma, kot to razloži Davenport (1999), ljudje imajo prirojene sposobnosti, vedenje in osebno energijo in ti elementi bogatijo človeški kapital, ki ga vnašajo v svoje delo. Posameznik, in ne delodajalec, je nosilec kapitala in kot tak sam odloča, kdaj, kje in kako bo prispeval svoj kapital, saj ima možnost izbire.

2.3 Vseživljenjsko učenje kot nuja razvoja kariere

Zavedanje, da nas učenje spremlja celo življenje, je vedno bolj ozaveščeno tako na družbeni, organizacijski kot osebni ravni. Humanistična perspektiva poudarja pomen vseživljenjskega učenja za to, da bo vsak posameznik kar najbolje razvil svoje potenciale ter moč pridobljenega znanja za uspešnejše delovanje tako v osebнем kot profesionalnem razvoju (Barle Lakota in Sardoč, 2015, str. 42). Zato je vseživljenjsko učenje, ki mora biti po meri posameznika, oblikovano tako, da zaposlenega spodbudi in motivira za nadaljnje pridobivanje novega znanja in spretnosti.

Človeški um, ne pa njegove roke, je postal najpomembnejši element rasti in razvoja podjetja. Posameznik kot povračilo za vlaganje svojega znanja, spretnosti in strokovnega znanja pričakuje primeren zaslužek, zadovoljstvo pri delu, boljše možnosti razvoja kariere, a tudi varnost zaposlitve oziroma krepitev kompetence zaposljivosti. Vseživljenjsko učenje naj bi zagotavljalo fleksibilnost delovne sile, toda, kot opozarja Možina (2018, str. 38), kadar fleksibilnost ni krinka za kratkoročne, negotove zaposlitve, učenje in izobraževanje pa nista instrumenta ekonomske produktivnosti (Možina, 2018; Barle Lakota in Sardoč, 2015).

Vseživljenjsko učenje je nuja razvoja kariere vsakega zaposlenega. Skozi časovno perspektivo se spreminjajo interesi posameznika in organizacije, ki jih je treba vedno znova usklajevati. Tako se pojavlja vprašanje, kako premostiti ovire med obema poloma. To najlažje storimo preko sistema izobraževanja. Res pa je, da je ta največkrat zastavljen glede na interese delodajalca in se mu mora zaposleni prilagajati ter preko tega sistema zadovoljevati svoje potrebe. Organizacije morajo (Brečko, 2006, str. 154) skrbeti za nenehen razvoj in izboljševanje sposobnosti zaposlenih, nameniti pozornost oblikovanju vrednot in stališč zaposlenega do dela, delo morajo prilagoditi zaposlenim, dobiti več znanja o vedenju zaposlenih, njihovem čustvenem svetu in vrednotah, ki jih vodijo.

Pomembno je, da vsakemu zaposlenemu damo priložnost in možnost učenja, izobraževanja oziroma prenašanja znanja na druge. Prepoznavni znak učečega se posameznika ali organizacije je ta, da nikoli ne neha bogatiti lastnega znanja ter da je stalno pripravljen za izpopolnjevanje in preizkušanje koristnosti znanja v praksi. Per-

manentno in organizirano učenje je stalni in dolgoročni proces pridobivanja znanja v organizaciji, s katerim želimo izboljšati sposobnosti izvrševanja poslovnih nalog. Zaposlene moramo pojmovati kot naložbo za prihodnost, ki bo ob pravilnem ravnanju in razvoju z dvigovanjem storilnosti prinašala dolgoročne koristi organizaciji (Miglič in Vuković, 2006, str. 38). Vseživljenjsko učenje lahko torej pomembno prispeva k osebnemu razvoju in ekonomski rasti.

2.4 Vloga organizacije/menedžerja pri razvoju kariere zaposlenih

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

Pod upravljanjem kariere razumemo vse aktivnosti, ki jih prevzemajo tako sami zaposleni kot tudi organizacija, da bi ozaveštili svoje sposobnosti, spretnosti in znanja ter se izpopolnjevali v smeri napredovanja v karieri (Đorđević Boljanović in Pavlič, 2011, str. 161). Upravljanje s kariero je proces, s katerim organizacija izbira, ocenjuje, premešča in razvija zaposlene z namenom zagotavljanja ustrezno kvalificiranih ljudi, ki bodo zadovoljevali potrebe organizacije. To je proces oblikovanja in priprave ciljev, planov in strategij, s katerimi organizacija omogoča posameznikom, da dosežejo lastne cilje v karieri (Bahtijarevič Šiber, 1999, str. 832). Da bi menedžerji pozitivno prispevali k razvoju kariere zaposlenih, morajo zagotoviti niz predpostavk, kot so (Bahtijarevič Šiber, 1999): omiliti »šok realnosti« ob prihodu novozaposlenega, ponuditi delo, ki predstavlja izziv, oblikovati realno sliko o delu in realna pričakovanja v zvezi z delom, omogočiti kroženje med delovnimi mesti, povezati sistem ocenjevanja uspešnosti s sistemom razvoja kariere, postavljati visoke zahteve in pričakovanja, spodbujati zaposlene in jim nuditi podporo pri načrtovanju osebnega kariernega načrta in njegovi realizaciji v okviru organizacije zaposlitve.

Menedžer je tako ključna oseba pri povezovanju posameznika z ljudmi in sredstvi, pomembnimi za napredovanje v organizaciji. Menedžer je nosilec odgovornosti za reševanje problemov in izzivov v zvezi z načrtovanjem, organiziranjem, vodenjem in ocenjevanjem razpoložljivih virov za doseganje ciljev organizacije v skladu z zastavljenimi cilji, vizijo in strategijo razvoja organizacije. Negovo delo obsega vodenje poslovanja podjetja in vodenje ljudi v podjetju. Za upravljanje ljudi v sodobnih organizacijah Baruch (2003) predlaga karierno opolnomočenje (ang. career empowerment) z vlaganjem v ljudi in razvojem večstranskih kariernih poti, ki temeljijo na fleksibilnosti in ponujajo alternativno delo in usklajeno razmerje med delom in družino. Namesto formalnih praks naj organizacija nudi sistem podpore, ki bo upošteval širši kontekst kariere in njeno multiusmerjenost. Organizacija mora biti zmožna ljudem zagotoviti možnosti za doseganje uspeha v karieri, zato naj sistem razvoja kadrov temelji na sistematičnih dolgoročnih in individualnih razvojnih načrtih.

Pozitivni učinki razvoja kariere so prepoznani tako za posameznika, menedžerje kot tudi za samo organizacijo. Splošne koristi organizacije pri razvoju kariere so (Danmjanović idr., 2012, str. 296; Torrington idr., 2005, str. 411): organizacija postaja vse bolj atraktivna za potencialne zaposlene in pridobiva na ugledu, poveča se predanost delu s strani zaposlenih in krepi se motivacija, kar doprinese k boljšim rezultatom, delovnim uspehom, hkrati se črpa ves potencial delovne sile. Za zaposlene imajo procesi razvoja kariere smisel, v kolikor organizacija pokaže resno namero izvajanja posameznih procesov in jim je dana možnost razpravljanja o svojih ciljih s svojim nadrejenim. Tako tudi vodstvenemu kadru, tj. menedžerjem, ti programi, če so učinkoviti, pomagajo, da razvijejo in krepijo nujno potrebne veščine za doseganje postavljenih ciljev. Da bi programi lahko bili učinkoviti in uspešni, morajo biti integrirani med ostale programe sistema menedžmenta človeških virov. Navsezadnje imajo vsi enako funkcijo, to je usklajevanje potreb posameznika in organizacije.

3 Sinteza prizadevanj posameznika in organizacije pri razvoju kariere

V prihodnosti lahko pričakujemo, da bo organizacijam še pomembnejše, da svoje potrebe uskladijo s potrebami in pričakovanji zaposlenih, v kolikor bodo želeli pridobiti in ohraniti kakovosten kader s ključnimi znanji. Weng idr. (2010) so skušali postaviti most med tradicionalno karierno potjo v organizaciji in protejsko usmerjeno kariero in trdijo, da je karierna rast produkt obeh, tako individualne perspektive kot organizacijskih prizadevanj. To obliko karierne poti je Weng imenoval organizacijska karierna rast (»organizational career growth«) (Weng in McElroy, 2012), a je poskus merjenja karierne rasti še nerazrešen (McElroy in Weng, 2016).

Merilo uspešnosti bo, poleg subjektivnega osebnega zadovoljstva, tudi obvladovanje spretnosti za akvizicijo kariernega kapitala (Inkson in Arthur, 2001). Znanje in izkušnje, vpete v kariero zaposlenega, predstavljajo vir razvoja in inovacij za organizacijo, vendar mnogi menedžerji zaradi neprimerne vodstvene prakse ne izkoristijo v zadostni meri prednosti svojih zaposlenih (Fleisher idr., 2014). Torej je jasno, da bo kariera še vedno vključevala povezavo med organizacijami in posameznikom, čeprav morda na manj strukturiran, določen in trajen način.

Zato mora ustrezen model kariernega razvoja v organizaciji odražati kompleksnost in večdimenzionalno naravo kariere in zmožnost prilagajanja sodobnemu dinamičnemu poslovnemu okolju (Baruch, 2003). Značilnost fluidnosti kariernega menedžmenta opisujejo Brousseau, Driver, Eneroth in Larsson (v: McDonald in Hite, 2016, str. 38) ter poudarjajo, da morajo podjetja razumeti organizacijsko kulturo kariere kot dinamično komponento, ki zahteva občasne prilagoditve glede na strateške zahteve, ter hkrati spreminjajočo se mešanico kariernih motivov in kompetenc zaposlenih, ko posameznik obrne oz. spremeni karierne motive in kompetence skozi čas.

3.1 Namen in cilji raziskave

Mnoge organizacije pričakujejo, da se bodo zaposleni razvijali, vendar Watkins idr. (2012) ugotavljajo, da podpora vseživljenjskemu učenju v mnogih zahodnoevropskih in globalnih podjetjih niha glede na dejavnike, kot so velikost, industrija, tržni delež, dobičkonosnost, vpliv nacionalne ali lokalne vladne politike idr. Ob tem se podpora zaposlenim močno spreminja glede na raven in zaznano vrednost. Največje razlike med zaposlenimi se pojavljajo glede na čas, denar, priložnosti in podporo za izobraževanje in usposabljanje, ki so v največji meri dostopnejši ključnim kadrom – delavcem znanja in menedžerjem. Razvoj kariere je proces, v katerem sta »posameznik in organizacija partnerja v širjenju (večanju) znanja, spretnosti, kompetenc in vedenj za izpolnjevanje trenutnih in bodočih delovnih nalog« (Gilley idr., 2002, str. 94, v: McDonald in Hite, 2016, str. 4), kar pa prinaša razvoj zaposljivosti (Thorington idr., 2005, str. 410). Ena od najnovejših opredelitev avtoric K. McDonald in L. Hite (2015, str. 36) pravi, da je »karierni razvoj proces pridobivanja in doživljanja načrtovanih in nenačrtovanih dejavnosti, ki podpirajo doseganje življenjskih in delovnih ciljev. V organizaciji bo to sodelovanje proces, ki krepi posameznikove spretnosti in zaposljivost, medtem ko izpolnjuje organizacijske potrebe.« Zastopamo stališče, da so menedžerji ključni povezovalni element med individualnimi potrebami, željami in aspiracijami glede razvoja kariere in organizacijskimi potrebam ter priložnostmi, ki jih organizacija nudi zaposlenim, vseživljenjsko učenje pa medij razvoja vseh akterjev.

3.2 Raziskovalno vprašanje

Menedžerji so tista ciljna skupina, ki ima pri razvoju kariere zaposlenih dvojno vlogo, poleg odgovornosti za razvoj svoje kariere prevzemajo nase tudi odgovornost za napredovanje in razvoj zaposlenih, pri tem pa zastopajo razvojno strategijo organizacije, zato si postavljamo sledeče raziskovalno vprašanje: »V kolikšni meri prispeva »podporno okolje« organizacije k razvoju kariernih kompetenc/kariere menedžerjev za uspešno vodenje kariere?«

Uvid v povezavo med individualno problematiko pri vodenju lastne kariere in prizadevanji organizacije za doseganje svojih strateških ciljev nam omogoča pojem učeča se organizacija (Senge, 1990). Z vidika posameznika je delovna organizacija okolje, ki mu lahko pomaga pri razvoju njegove kariere, se pravi pri pridobivanju in krepitevi njegovih kariernih kompetenc, na drugi strani pa ga lahko pri tem tudi ovira. Zato postavimo hipotezo: »Obstaja pomembna korelacija med organizacijsko podporo pri vodenju karierne poti menedžerja in številom vsaj dobro razvitih kariernih kompetenc.«

3.3 Metode in tehnike zbiranja podatkov

Uporabili smo deskriptivno neeksperimentalno metodo kvantitativnega empiričnega raziskovanja. Kot instrument smo uporabili vprašalnik, ki smo ga sestavili na podlagi strokovne literature in teoretičnih izhodišč. Anketiranci so bili menedžerji v srednjih in velikih slovenskih podjetjih, katerih elektronski naslovi so javno dostopni. Pridobljene sekundarne podatke smo podrobneje obdelali z računalniškim programom

SPSS. Predstavljeni so delni rezultati obširnejše raziskave »Razvoj kariernega modela menedžerjev v srednjih in velikih podjetjih«, izvedene pod okriljem Inštituta za raziskovalno-razvojno dejavnost Univerze v Novem mestu.

3.4 Opis vzorca

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

3.5 Rezultati in interpretacija

Z raziskavo smo želeli podrobneje spoznati, v kolikšni meri so zastopane karierne kompetence pri menedžerjih in menedžerkah. V pričujoči raziskavi razumemo kompetenco kot zmožnost posameznika, da pridobljeno znanje in veščine v skladu s svojim vrednotami in stališči uporabi v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah (Ažman, 2012, str. 4), pri čemer se karierne kompetence vsakega posameznika opredeljujejo kot tri oblike »vedenj«, ki so »vedeti zakaj«, »vedeti kako« in »vedeti komu« za uspešno vodenje in upravljanje kariere.

Karierna kompetenca »vedeti zakaj« se nanaša na notranjo motivacijo, na iskanje globljega smisla za delo, na poznavanje osebnih vrednot ter povezovanje teh z vizijo in poslanstvom podjetja oziroma na identifikacijo s kulturo podjetja. Tako ta kompetenca razkriva posameznikove vrednote, prepričanja in motivacijo za delo ter odgovarja na vprašanje, zakaj ljudje delamo. Karierna kompetenca »vedeti kako« zajema spretnosti in znanje, ki jih posameznik pridobi v procesu izobraževanja, usposabljanja in dela in se kopičijo v karieri. Tretji sklop kompetenc »vedeti komu« zajema sposobnost navezovanja in vzdrževanja dobrih medsebojnih odnosov ter ustvarjanja socialnih mrež v organizaciji in izven nje, med drugimi tudi za strateško načrtovanje kariere in lažji prehod v drugo delovno okolje.

Anketiranci so ocenjevali na lestvici od 0 do 4, v kolikšni meri imajo oziroma prepoznajo posamezno kompetenco pri sebi, pri čemer 0 pomeni, da te kompetence posameznik nima, in 4, da ima to kompetenco zelo dobro razvito. V tabeli 1 je prikaz sumarnih rezultatov razumevanja teh kompetenc pri srednjih in vrhnjih menedžerjih in menedžerkah v srednje velikih in velikih slovenskih podjetjih.

Tabela 1: Zastopanost kariernih kompetenc pri menedžerjih in menedžerkah

Karierne kompetence	Povprečje	St. odklon
Karierne kompetence »vedeti zakaj«	4,15	0,69
Karierne kompetence »vedeti kako«	3,59	0,82
Karierne kompetence »vedeti komu«	3,67	0,87

Vir: Anketa, 2019.

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

V tabeli 2 so predstavljene posamezne prvine, ki so menedžerjem na voljo v njihovi organizaciji. Respondenti so ponudbo posameznih dobrin ocenili na petstopenjski lestvici od 0 – prvina se mi sploh ne nudi do 5 – da, zelo pogosto mi je prvina na voljo.

Tabela 2: Prvine, ki mi jih nudi delodajalec

Organizacijska podpora	f, f%					Rang	Povprečje	St. odklon
	0 sploh ne	1 izjem- no redko	2 ne vem	3 da, pogo- sto	4 da, zelo pogo- sto			
Dodatno izobraževanje in usposabljanje	3	16	81	96	57	2	3,74	0,918
	1,2	6,3	32,0	37,9	22,5			
Dobra plača	7	29	86	96	35	5	3,49	0,962
	2,8	11,5	34,0	37,9	13,8			
Različne ugodnosti	10	57	94	65	27	7	3,17	1,022
	4,0	22,5	37,2	25,7	10,7			
Pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo	10	42	114	64	23	6	3,19	0,953
	4,0	16,6	45,1	25,3	9,1			
Možnost sodelovanja pri lastništvu podjetja	164	41	21	17	10	11	1,69	1,124
	64,8	16,2	8,3	6,7	4,0			
Razvoj kariere	19	65	81	63	25	9	3,04	1,098
	7,5	25,7	32,0	24,9	9,9			
Dolgoročna varnost zaposlitve	4	23	84	93	49	3	3,63	0,949
	1,6	9,1	33,2	36,8	19,4			
Soodločanje pri strateških razvojnih načrtih	7	25	88	83	50	4	3,57	1,004
	2,8	9,9	34,8	32,8	19,8			
Zanimivo delo z izzivi	1	11	52	112	77	1	4,00	0,850
	0,4	4,3	20,6	44,3	30,4			
Prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje	79	17	33	57	67	8	3,06	1,615
	31,2	6,7	13,0	22,5	26,5			
Posebne finančne ugodnosti ob dobrih rezultatih	45	34	78	61	35	10	3,03	1,283
	17,8	13,4	30,8	24,1	13,8			

Vir: Anketa, 2019.

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

Tabela 3: Ranžirna vrsta prvin organizacijske podpore

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<i>Organizacija dejansko nudi:</i>										
Zanimivo delo z izzivi	Dodatno izobraževanje in usposabljanje	Dolgoročno varnost zaposlitve	Soodločanje pri strateških razvojnih načrtih	Dobra plača	Pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo	Različne ugodnosti	Prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje	Razvoj kariere	Posebne finančne ugodnosti ob dobrih rezultatih	Možnost sodelovanja pri lastništvu podjetja
<i>Organizacija bi morala nuditi:</i>										
Zanimivo delo z izzivi	Dobra plača	Razvoj kariere	Pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo	Dodatno izobraževanje in usposabljanje	Dolgoročna varnost zaposlitve	Posebne finančne ugodnosti ob dobrih rezultatih	Soodločanje pri strateških razvojnih načrtih	Različne ugodnosti	Možnost sodelovanja pri lastništvu podjetja	Prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje

Vir: Anketa, 2019.

Ob primerjavi rezultatov obeh ranžirnih vrst (tabela 3) ugotovimo, da se dejansko in želeno stanje razlikujeta v več točkah. Delodajalec nudi zanimivo delo z izzivi, ki ga menedžerji tudi uvrščajo na prvo mesto po pomembnosti, razlike pa se pojavijo takoj na drugem in tretjem mestu ranžirne vrste. Pred možnostjo dodatnega izobraževanja in varnostjo zaposlitve bi si želeli dobre plače ter pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo, pa tudi da jim organizacija omogoča razvoj kariere (prej 9. mesto). Na podlagi zbranih rezultatov sklepamo, da imajo menedžerji zanimivo delo s polno izzivi, na voljo so jim dodatna izobraževanja in usposabljanja, dobra plača ter tudi varnost in stabilnost zaposlitve. A poleg stalne in varne zaposlitve si prej kot možnosti dodatnega izobraževanja želijo še boljšega plačila, razvoja kariere in pohvale za dobro opravljeno delo. Se pravi, da si menedžerji dejansko želijo večje podpore v razvoju kariere v času delovanja v izbrani organizaciji.

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

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

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

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

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

Vir: Anketa, 2019.

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

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

Menimo, da bi bilo v nadaljnjem raziskovanju tega pojava smiselno subjektivno zaznavo nadgraditi s spremljanjem objektivnih podatkov, vezanih specifično na programe kariernega menedžmenta, in naša opažanja nadgraditi s prikazom in spremljanjem kazalnikov vključevanja menedžerjev v tovrstne programe v organizaciji in njihovega prispevka h kariernemu razvoju.

Kljub našemu rezultatu druge raziskave potrjujejo pomen podpore organizacije pri razvoju kariere. Ta je nujna že zaradi zagotavljanja konkurenčne prednosti organizacije (Baruch, 2006). Kot primer navajamo raziskavo Cappellna in Janssensa (2010), ki sta ob opori na sodobne karierne teorije in z upoštevanjem dimenzije internacionalnosti poslovanja organizacij proučevala t. i. globalne menedžerje z namenom identifikacije tradicionalnih in sodobnih značilnosti kariere menedžerjev, ki delujejo v globalnem okolju. Na podlagi teoretičnega diskurza o sodobni karierni sta identificirala štiri značilnosti, skupne sodobnim kariernim konceptom, ki so: kratkoročna karierna perspektiva (ang. short-term perspective), horizontalnost (ang. non-hierarchical course), lastno vodenje kariere (ang. self-management) in osebne vrednote (ang. internal values). V svojih ugotovitvah identificirata 15 sprožilcev za karierne premike globalnih menedžerjev, ki bolj ali manj ustrezajo prožni in dinamični naravi sodobne kariere. Na podlagi ugotovitev predlagajo uravnotežen pristop med tradicionalno in sodobno kariero. Kljub temu da so karierni premiki globalnih menedžerjev glede na časovno komponento krajše narave in jim rutina ne ustreza, so njihovi karierni cilji dolgoročnejši, vezani na organizacijo oz. na več kariernih premikov znotraj posamezne organizacije. Tudi njihovi lateralni premiki niso v skladu z željo po hierarhičnem napredovanju, po možnosti na sedežu uprave. Pri vodenju lastne kariere so izpostavljeni proaktivnosti, mreženju in razvoju spretnosti, kar so lastnosti sodobne kariere, a so uravnotežene s spremembami v organizaciji, kot so prestrukturiranje, rast in projektno delo. Menedžerje v kariernih odločitvah vodijo osebne vrednote in prepričanja, ob tem pa plačilo ostaja zunanji dejavnik pri kariernih odločitvah. Ugotovitve identificirajo menedžerjevo odgovornost za razvoj lastne kariere, medtem ko svoj del odgovornosti za uspešno realizacijo kariernih ciljev nosi tudi organizacija zaposlitve z ustvarjanjem priložnosti za razvoj spretnosti, karierne premike, ob tem pa utrjuje menedžerjev status, moč in finance. Medsebojna interakcija bo prispevala k realnejšim pričakovanjem v zvezi s kariero za oba, menedžerja in organizacijo (Cappellen in Janssens, 2010). Dokazano je tudi, da zaposleni, ki imajo izkušnjo podpore s strani organizacije pri krepitvi kariernih kompetenc, doživljajo večji objektivni in subjektivni uspeh (Kuijpers idr., 2006), kar nas vodi do zaključka, da organizacije imajo moč, da podprejo

posameznika v njegovi aktualizaciji skozi kariero, kar je tudi močno izražena potreba slovenskih menedžerjev.

4 Zaključek

Karierni menedžment je v prvi vrsti proces posameznika, v katerem razvija, implementira in nadzoruje svoje zastavljene karierne cilje, njegov sestavni del je medsebojno usklajevanje individualnih kariernih želja in želja ter potreb organizacije, zato je razumevanje le-tega pomembno z obeh vidikov. Poznavanje kariernih kompetenc organizaciji omogoča poznavanje individualnih lastnosti in boljše razumevanje raznolikosti zaposlenih. Ustrezen model kariernega razvoja lahko ustvarja priložnosti za karierni razvoj in ponudi takšne izobraževalne vsebine, ki bodo prilagojene potrebam posameznika in krepile njegove karierne kompetence, ponujale priložnosti za učenje, ustvarjalnost, pridobivanje različnih spretnosti in osebno zadovoljstvo. Naloga organizacije je, da nudi sistematičen in načrten razvoj zaposlenih glede na potrebe delovnega mesta z izvajanjem permanentnega izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja z namenom razvoja kompetenc, dviga motivacije, nagrajevanja, usmerjanja, svetovanja, spodbujanja, torej z namenom razvoja potencialov zaposlenih. Pri tem je pomembno, da se organizacija zaveda pomena učenja, da zna prepoznavati potrebe po novem znanju, predvsem pa da so v proces učenja vključeni vsi zaposleni in pri tem aktivno sodelujejo. Posebno vlogo v procesu razvoja kariere ima tudi menedžer, saj je nosilec odgovornosti za načrtovanje, organiziranje, vodenje in ocenjevanje razpoložljivih virov za doseganje ciljev organizacije, torej prevzemajo nase tudi odgovornost za razvoj in napredovanje svojih zaposlenih. Pridobitev več znanja o zmožnostih izvrševanja kariernega menedžmenta menedžerjev je še posebej dragocena, saj omogoča nadaljnji vpogled v način, kako se razvijajo, kako jim lahko pri tem pomagamo in kako lahko s samorefleksijo kariernega razvoja uspešneje izvajajo tudi temeljno nalogo skrbi za razvoj zaposlenih na vseh ravneh organizacije s sistematičnim in strateškim pristopom k razvoju ustreznega podpornega okolja. Vseživljenjsko učenje je torej temeljno izhodišče za vzajemen uspešen razvoj posameznika in organizacije.

Mojca Blažič, PhD

Lifelong Learning as a Condition for Reciprocal Successful Career Development of an Individual and Organisation

Changes in the broader social, business and political environment, especially due to the impact of globalisation, the development of information technology and increasing competitiveness, require organisations to adapt quickly to new requirements. They are therefore constantly faced with new challenges and lifelong learning is more important than ever in today's knowledge society. For employers, workplace

education and training is an effective way to continuously update the skill sets of their employees, motivate them to learn in different ways, and ensure staff retention and competitiveness (Potočnik, 2021). They must be willing to invest in creating an environment conducive to learning, to creating and gathering knowledge, to experimenting, innovating and trying out new things, to investing in environments where a culture is created based on trust between people and confidence in their abilities.

Recognising that we operate in a world that is volatile, uncertain, complex and ambiguous, a focus on learning is also a cornerstone of career development, when taking responsibility for one's own career development in a changing environment also creates a high level of job and career stress. Alongside new career patterns, it is also necessary to acquire career competences in order to successfully steer one's career through the changes in one's life path, also for the purpose of maintaining employability and, above all, to achieve an adequate level of career satisfaction.

There is also a need for a shift in the mindset of business leaders and managers. The knowledge and experience embedded in an employee's career is a source of development and innovation for an organisation, but many managers do not make sufficient use of the strengths of their employees due to inappropriate management practices (Fleisher et al., 2014). Differences between employees arise in terms of time, money, opportunities and support for education and training, which are most accessible to key personnel – knowledge workers and managers in the organisation. However, we argue that managers are a key link between individual career development needs, aspirations and desires, and the organisational needs and opportunities that the organisation provides for employees. However, this form of responsibility for employee career development is often not recognised by managers or is delegated to the HRD function (Torrington, 2005, p. 422).

We argue that a more systematic approach to learning is needed to address career challenges and diagnose opportunities for career transitions. This paper seeks to illustrate the interdependence of the individual and the organisation by examining the target group of managers. Watkins et al. (2012) find that support for lifelong learning in many Western European and global companies varies according to factors such as size, industry, market share, profitability, the impact of national or local government policy, etc. At the same time, support for employees varies greatly according to level and perceived value. Career development is a process in which »the individual and the organisation are partners in expanding (increasing) knowledge, skills, competences and behaviours to fulfil current and future job tasks« (Gilley et al., 2002, p. 94, as cited in McDonald & Hite, 2016, p. 4), which in turn brings about employability development (Thorington et al., 2005, p. 410). In an organisation, this collaboration will be a process that enhances the individual's skills and employability while meeting organisational needs. We argue that managers are the key link between individual needs, aspirations and desires for career development, and the organisational needs and opportunities that the organisation offers to employees, and that lifelong learning is a medium for the development of all actors.

Managers are a target group that plays a dual role in the career development of employees, taking responsibility for their own career development, as well as for the promotion and development of their employees, representing the organisation's career development strategy. We therefore ask the following research question: to what extent does the organisation's »supportive environment« contribute to the development of managers' career competences/career management?

We used a descriptive, non-experimental method of quantitative empirical research. As an instrument, we designed a questionnaire based on the literature and the theoretical background. The respondents were managers in medium and large Slovenian companies whose e-mail addresses are publicly available. 253 respondents took part in the survey.

In the present research, competence is understood as the ability of an individual to apply acquired knowledge and skills in complex, diverse and unpredictable situations in accordance with his/her values and attitudes (Ažman, 2012, p. 4), whereby each individual's career competence is defined as three forms of »behaviours«, which are »know-why« ($\bar{x} = 4.15$; $\sigma = 0.69$), »know-how« ($\bar{x} = 3.59$; $\sigma = 0.82$) and »know-who« ($\bar{x} = 3.67$; $\sigma = 0.87$), for successful leadership and career management.

In the next steps of the survey, we examined which selected elements of organisational support are available to middle and top managers in companies, and which of these elements are considered by respondents to be key to the successful acquisition and enhancement of career competences and to managing their own careers.

Respondents feel that they are most likely to be offered interesting, challenging work ($\bar{x} = 4.00$; $\sigma = 0.85$), additional education and training ($\bar{x} = 3.74$; $\sigma = 0.92$) and long-term job security ($\bar{x} = 3.63$; $\sigma = 0.95$). However, according to the respondents, the organisation less often provides career development ($\bar{x} = 3.04$; $\sigma = 1.098$), and special financial benefits for good performance ($\bar{x} = 3.03$; $\sigma = 1.28$), while the possibility of participating in the ownership of the company is extremely rare ($\bar{x} = 1.69$; $\sigma = 1.12$). Respondents ranked the elements listed in order of importance in terms of what their employer offers them and what they think their employer should offer them, putting the most important element first and the least important element last.

Comparing the results of the two shunting types, we find that the actual and the desired situation differ on several points. The employer offers interesting, challenging work, which is also ranked by managers as the most important, but the differences appear immediately at the second and third positions in the ranking series. They would want a good salary, and praise and recognition for a job well done, as well as career development opportunities from the organisation (previously ranked 9th), before the opportunity for further training and job security. The results suggest that managers have interesting and challenging work, additional education and training, good salary, job security and job stability. But in addition to job security and job stability, what they want more than the opportunity for additional training is better pay, career development, and praise for a job well done. That is to say, managers actually want more support in career development during their time in their chosen organisation.

In the next step, the Pearson correlation coefficient was used to calculate the correlation and direction between the elements of the independent variable »career competence« and the dependent variable »selected elements of organisational support«.

*The results show a weak and insignificant link between the elements offered by the employer to managers in the organisation, and the acquisition and development of the career competences »know-why«, »know-how« and »know-who«. The highest, albeit weak, correlation is between the variable »interesting, challenging work« and the career competence »know-why« ($r = 0.250^{**}$, $p = 0.00$) and the career competence »know-how« ($r = 0.236^{**}$, $p = 0.00$). Again, respondents rated this variable as the one most often available to them from their employer ($\bar{x} = 4.00$; $\sigma = 0.85$). Based on these results, we therefore reject the hypothesis: »There is a significant correlation between organisational support in managing a manager's career path and the number of at least well-developed career competences«, as the correlation calculation showed only a marginal and weak relationship between the observed variables.*

We were a bit surprised by the result at first, but on reflection we believe that it is in fact a result of the recognised indications of a modern career organisation, where the individual will use the resources available both within and outside the organisation to develop his/her career path; after all, he/she is the one responsible for his/her own career progression. Moreover, we know that organisational support in Slovenian organisations is weak and that individual career management programmes do not achieve their purpose (Kohont, 2015).

Despite our results, other research confirms the importance of organisational support in career development. This is necessary if only to ensure the organisation's competitive advantage (Baruch, 2006). As an example, Cappellen and Janssens (2010), drawing on contemporary career theories and taking into account the dimension of the internationality of the organisations' business, studied so-called global managers in order to identify traditional and contemporary career characteristics of managers operating in a global environment. Based on the findings, they propose a balanced approach between traditional and contemporary careers. In managing one's own career, proactivity, networking and skills development are emphasised, which are characteristics of a modern career, but are balanced by changes in the organisation such as restructuring, growth and project work. Managers' career decisions are guided by personal values and beliefs, while pay remains an external factor in career decisions. The findings identify the manager's responsibility for developing his/her own career, while the work organisation also bears its share of responsibility for the successful realisation of career goals by creating opportunities for skills development and career moves, while reinforcing the manager's status, power and finances. It has also been shown that employees who are supported by the organisation in enhancing their career competences, experience greater objective and subjective success (Kuijpers et al., 2006). This leads us to conclude that organisations have the power to support individuals in their actualization through their careers, which is also a strongly expressed need of Slovenian managers. Lifelong learning is therefore a fundamental starting point for the mutual successful development of the individual and the organisation.

LITERATURA

1. Arthur, M. B. in Rousseau, D. M. (1996). A Career Lexicon for the 21st Century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 28–39.
2. Arthur, M. B. in Rousseau, D. M. (2001). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organisational Era*. New York: Oxford University Press.
3. Ažman, T. idr. (2015). Politike na področju vodenja kariere s priporočili. Ljubljana: Center za poklicno izobraževanje RS.
4. Bahtijarević Šiber, F. (1999). *Menedžment ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing.
5. Barle Lahkota, A. in Sardoč, M. (2015). Enake možnosti in družbena (ne)enakost v družbi znanja. Kranj: Šola za ravnatelje.
6. Baron, A. in Armstrong, M. (2007). *Human Capital Management. Achieving added value through people*. London: Kogan Page.
7. Baruch, Y. (2003). Career systems in transition: A normative model for organizational career practices. *Personnel Review*, 32(2), 231–251.
8. Baruch, Y. (2006). Career development in organisations and beyond: Balancing tradicional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16(2), 125–138.
9. Blažič, M. (2008). Človeški kapital v pogojih globalizacije. Izzivi globalizacije in ekonomsko okolje EU. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto.
10. Blažič, Mo. (2019). Model kariernega razvoja menedžerjev v srednjih in velikih podjetjih. Doktorska disertacija. Univerza v Novem mestu, Fakulteta za poslovne in upravne vede.
11. Brečko, D. (2006). Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom. Ljubljana: Planet GV.
12. Cappellen, T. in Janssens, M. (2010). The career reality of global managers: an examination of career triggers. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), str. 1884–1910.
13. Collin, A. in Young, A. R. (2000). *The Future of Career*. Cambridge: Cambridge University Press.
14. Crawshaw, J. R. idr. (2014). *Human resource management*. Los Angeles, London: Sage Publications.
15. Damjanović, P. idr. (2012). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: EtnoSril d.o.o.
16. Davenport, T. O. (1999). *Human Capital: What It Is and Why People Invest It*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
17. Đorđević Boljanović, J. in Pavić Ž. S. (2011). *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
18. ESREA (2019). *Working Life and Learning*. Dostopno na: <https://www.esrea.org/networks/working-life-and-learning/> (Pridobljeno 20.8.2022)
19. Fleisher, C. idr. (2014). Effects of employees' career competencies development on their organizations: Does satisfaction matter? *Career Development International*, 19(6), 700–717.
20. Gladek, N. A. idr. (2021). Svetovalni proces in svetovalni pripomočku v izobraževanju odraslih s poudarkom na svetovanju za zaposlene. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
21. Jovcheska, S. (2017). Strategic approach to permanent education and professional development in an international scale. *Vizione*, 27, 329–338.
22. Granrose, C. S. in Baccili, P. A. (2006). Do psychological contract include boundaryless or protean career? *Career Development International*, 11(2), 163–182.
23. Greenhaus, J. H. et al. (2010). *Career management (4th ed.)*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
24. Hall, D. T. (1996). *The career is dead—long live the career: a relational approach to careers*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
25. Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1–13.
26. Hall, D. T. in Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), 22–37.

27. Inkson K. in Arthur M., (2001). How to be a successful career capitalist. *Organizational Dynamics*, 30(1), 48-61.
28. Kohont, A. idr. (2011). Terminološki slovarček karijerne orientacije 2011. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje.
29. Kohont, A. (ur.) (2015). Upravljanje človeških virov 2015. Mednarodna primerjalna študija v sodelovanju s Cranfield Network. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Dostopno na: <http://www.fdv.uni-lj.si/raziskovanje/raziskovalni-centri/oddelek-za-sociologijo/center-za-preucevanje-organizacij--cloveskih-virov> (Pridobljeno: 22.12.2021)
30. Kuijpers, M. A. C. T. idr. (2006). Career Competencies for Career Success. *The Career Development Quarterly*, 55(2), 168–178.
31. McDonald, P., Brown, K. in Bradley, L. (2005). Have traditional career paths given way to protean ones. *Career Development International*, 10(2), 109-129.
32. McDonald, K., Hite, L. (2016). *Career Development. A Human Resource Development Perspective*. New York, London: Routledge, Taylor&Francis Group.
33. McElroy, J. C. in Weng, Q. (2016). The Connection Between Careers and Organizations in the New Career Era: Questions Answered, Question raised. *Journal of Career Development*, 43(1), 3–10.
34. Merkač Skok, M. (2005). *Osnove menedžmenta zaposlenih*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
35. Merkač Skok, M. idr. (2010). *Razvoj kariere*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
36. Miglič, G. in Vuković, G. (2006). *Zagotavljanje kadrovskih virov*. Kranj: Moderna organizacija.
37. Možina, S. idr. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
38. Možina, T. (2018). Je čas za delovanje in je čas za refleksijo – kdo smo izobraževalci odraslih in kakšna je naša vloga v skupnosti. V: Ličen, N. in Mezgec, M. (ur.). *Sodobne paradigme raziskovanja izobraževanja in učenja odraslih, eseji v počastitev jubileje Ane Krajnc*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
39. Organization for Economic Co-Operation and Development. (2019). *OECD Employment outlook 2019: The future of work*. Dostopno na: <https://doi.org/10.1787/9ee00155-en> (pridobljeno 20.12.2022)
40. Parker, P. in Arthur, M. B. (2000). *Careers, Organizing and Community*. V: Peiperl, M.A., Arthur, R. idr. *New Conceptions of Working Lives*. New York: Oxford University Press.
41. Parker, P. idr. (2008). Peer coaching: A relational Process for Accelerating Career Learning. *Academy of Management Learning and Education*, 7(4), 487-503.
42. Peiperl, M.A., Arthur, R. idr. (2000). *New Conceptions of Working Lives*. New York: Oxford University Press.
43. Poulsen, K. M. in Arthur, M. B. (2005). Intelligent Career Navigation. *T+D*, 59(5), 77–79.
44. Projektna skupina VKO (2015). *Teorija izgradnje kariere*. Pregled teoretičnih pojmov in vodila za karierno orientacijo s poudarkom na paradigmi »Life design«. Dostopno na: http://spletisvojokariero.si/prenosi/prirocnik/67a_ZRSZTeorija%20izgradnje%20kariere-PRINT.pdf (Pridobljeno 2.1.2022)
45. Savickas, M. L., idr. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behaviour*, 75, 239–250.
46. Schein, H. E. (1978). *Career dynamics: matching individual and organisational needs*. Reading, X. Massachusetts: Addison-Wesley.
47. Suellen, M. L. idr. (2000). *Career development in a changing context of the second part of working life*. V: Collin, A. in Young, A. R. (2000). *The Future of Career*. Cambridge: Cambridge University Press.
48. Sullivan, S. E. in Baruch, Y. (2009). Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal of Management*, 36(6), 1542–1571.
49. Sutherland M. idr. (2015). The components of career capital and how they are acquired by the knowledge workers across different industries. *S. Afr. J. Bus. Management*, 46(4), 1–10.
50. Škerlavaj, M. in Dimovski, V. (2009). *Organizacijsko učenje kot dejavnik spodbujanja uspešnosti poslovanja slovenskih in hrvaških podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

51. Tavčar, M. (2005). *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
52. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2005). *Human Resource Management* (6th ed.). London: Prentice Hall.
53. Vujić, D. (2008). *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet. Ljudi – ključ kvaliteta i uspeha*. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju.
54. Watkins, Karen E. idr. (2012). The Impact of Lifelong Learning on Organizations. In Aspin, David N. idr. (ed). *Second international Handbook of Lifelong Learning*. Springer International.
55. Weng, Q.X. idr. (2010). The relationship between career growth and organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 77, 391–400. Dostopno na: <https://pdfs.semanticscholar.org/8890/4a0608fadf1b1c61690457a99f778056665f.pdf> (Pridobljeno 3.1.2022)
56. Weng, Q. in McElroy, J. C. (2012). Organizational career growth, effective occupational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behaviour*, 80, 256–265.