

Razumevanje kariere in zadovoljstva z njo v kontekstu organizacije

Znanstveni prispevek

UDK 331.108.4:005.7

KLJUČNE BESEDE: kariera, karierni razvoj, organizacije, zaposleni

POVZETEK - V prispevku se osredotočamo na razumevanje kariere in spremembe v pojmovanju le-te. Pri tem sta ključna igralca v sodobnih paradigmatskih kariernih pogledih posameznik – zaposleni in organizacija, katerih vloga se je skozi prikazano časovno dimenzijo bistveno spremenila. V prispevku preučujemo vpliv (povezanost) razumevanja kariere zaposlenih na karierni razvoj v organizaciji in pomen zadovoljstva s kariero (subjektivno doživljanje) v tem razmerju. S kvantitativno metodo empiričnega raziskovanja preučujemo, kako notranje okolje organizacije oblikuje percepcijo kariere zaposlenega v slovenskih organizacijah in prispeva k subjektivni zaznavi zadovoljstva s kariero. Rezultati kažejo, da notranje okolje organizacije pomembno prispeva k razumevanju kariere, načrtovanju in postavljanju kariernih ciljev ter doživljanju zadovoljstva ob uresničevanju le-teh v organizaciji in širše.

Scientific article

UDC 331.108.4:005.7

KEY WORDS: career conceptualization, career development, organizational environment, career satisfaction

ABSTRACT - The focus of the paper is on the understanding of career and changes in its conception. The key actors in contemporary paradigmatic career's views are the individual as an employee and the organization, of which role has changed significantly through the time dimension shown. We study the effects/correlation of conception of the employees' career development with career development in the organization, as well as the importance of career satisfaction (subjective experience) in this relationship. Using the quantitative empirical approach, we would like to highlight how the internal environment of the organization shapes the perception of the employee's career in Slovenian organizations on one hand, and how it contributes to the subjective perception of career satisfaction on the other. The results show that the internal organizational environment makes an important contribution to the understanding of career, planning and setting career goals, and experiencing satisfaction when implementing them in the organization and beyond.

1 Uvod

Organizacije enaindvajsetega stoletja delujejo v vse bolj dinamičnem okolju, ki med drugim spreminja tudi naravo dela ter tako korenito posega v pravice in obveznosti posameznikov in organizacij. Zato se je tudi sistem razvoja zaposlenih v organizaciji v zadnjih desetletjih bistveno spremenil. Tradicionalni karierni modeli so se umaknili pred mnogosmernimi perspektivami, kariera je izgubila linearnost in predvidljivost, o njenem razvoju odločajo posamezniki in ne institucije (Peiperl in Arthur, 2000, str. 6). Govorimo o individualizaciji odgovornosti za karierni razvoj in tako ni mogoče pričakovati, da bodo organizacije same poskrbele za razvoj kariere svojih zaposlenih. A vendar se organizacije danes bolj kot prej zavedajo odvisnosti od vsakega posameznika ter znanja, spretnosti in sposobnosti oz. kompetenc le-tega, zato ostaja vprašanje razvoja zaposlenih pri ravnanju z ljudmi v organizaciji stalno aktualno področje spremljanja. Posameznik in organizacija skušata skupaj poiskati poti

kariernega razvoja zaposlenega za doseganje višje stopnje produktivnosti, pripadnosti organizaciji, zadovoljstva in profesionalne rasti. Zato mora biti karierni sistem zgrajen tako, da upošteva želje, interese in cilje obeh, to je zaposlenih in organizacije. To pa je lažje zapisati kot dejansko uresničiti. Veliko kritik je zato uperjenih v karierni razvoj, saj je kariera dinamična komponenta, razpeta med posameznikom in njegovimi motivi ter cilji organizacije. Ob tem pa moramo upoštevati še kontekst organizacije. Osnovni namen prispevka je prikazati morebitno povezanost med posameznikom in njegovim dojemanjem kariere in organizacijo oz. njenim notranjim okoljem, ki lahko bistveno prispeva k zblizjevanju ciljev posameznika s cilji organizacije.

V teoretičnem diskurzu predstavimo razumevanje kariere posameznika, poudarimo njegovo ultimativno odgovornost za razvoj kariernih kompetenc in krepitev kariernega kapitala, ki na drugi strani zagotavlja organizaciji konkurenčno prednost. Izpostavimo, da je karierna rast produkt obeh: individualne perspektive in organizacijskih prizadevanj. Z deskriptivno neeksperimentalno metodo kvantitativnega empiričnega raziskovanja preučujemo, kako notranje okolje organizacije oblikuje percepcijo kariere zaposlenega v slovenskih organizacijah in prispeva k subjektivni zaznavi zadovoljstva s kariero.

2 Individualni in organizacijski vidik kariere

Ekonomске, socialne in politične spremembe so modificirale delovne relacije, dinamiko trga dela in kariero. Narava kariere je izgubila lastnosti linearnosti in predvidljivosti, transformirala se je iz tradicionalnih, birokratskih oblik v nove brezmejne (Arthur in Rousseau, 1996) in spreminjajoče se oz. protejske oblike (Hall, 2004). Nove razmere na trgu dela kličejo po tem, da ne gledamo na kariero kot na doživljenjsko zavezanost enemu delodajalcu, temveč kot ponavljajoče se ponujanje svojih uslug vrsti delodajalcev. Tradicionalni karierni modeli oz. koncepti so se umaknili pred novimi mnogosmernimi perspektivami.

Jasno je, da so karierni pristopi izjemno kompleksen družbeni fenomen, ki mora biti preučevan iz različnih zornih kotov (Cortini idr., 2011). V okviru sodobnega razumevanja kariere so nastale številne teorije, ki se osredotočajo na nove koncepte. Najbolj razširjena je teorija brezmejne kariere, v okviru te pa je več kariernih konceptov, kot so: inteligentna kariera (Arthur idr., 1995), protejska (Hall, 1996), postorganizacijska (ang. »post-corporate«) (Peiperl in Baruch, 1997) in druge kariere, vse pa povezuje fleksibilnost in kompleksnost (Baruch, 2006).

2.1 Kariera in posameznik

Kariera se pogosto spreminja na podlagi spremembe osebnih interesov, sposobnosti in vrednot, pa tudi sprememb v delovnem okolju, ko posameznik menja svoje področje dela ali celo strokovno področje. Posameznik sledi notranjemu, psihološkemu občutku uspeha, občutku ponosa in napredka pri doseganju življenjskih ciljev, ki niso omejeni zgolj na delovno okolje in napredovanje na delovnem mestu (Đorđević

Boljanović in Pavlič, 2011). Govorimo lahko o karieri brez meja oziroma o pojavu brezmejnih karier (ang. »boundaryless career«). Brezmejna označuje razliko z »mejna« - organizacijska kariera oziroma kariera znotraj organizacije. Osnovno vodilo brezmejne kariere je ultimativna odgovornost posameznika za svoj karierni razvoj (Suellen idr., 2000, str. 110, v Collin in Young, 2000).

Arthur in Rousseau (2001, str. 4) jo definirata kot »razplet zaporedja delovnih izkušenj posameznika skozi čas« in izpostavita pomembnost brezmejne kariere. Ta temelji na mišljenju, da kariera ni vezana in omejena zgolj na eno podjetje, ampak je s prenosljivimi kariernimi kompetencami omogočen tudi prehod na druga podjetja (Gunz idr., 2000, str. 26). Brezmejna kariera ne temelji na enem samem poklicu, temveč je kombinacija več poklicev, kar je v nasprotju s tradicionalnim razumevanjem kariere. Kasneje Sullivan in Arthur (2006, str. 21) razširita definicijo brezmejne kariere, in sicer sta fizični mobilnosti, ki pomeni dejanske premike preko meja organizacije, delovnega mesta, oddelka, države ... dodala še psihološko mobilnost, ki pomeni zaznati lastno sposobnost za izvedbo takšnih kariernih premikov in sprememb.

Kot odgovor na spreminjanje organizacije sta tudi Parker in Arthur (2000, str. 101) razširila pogled na brezmejno kariero ter jo poimenovala »inteligentna kariera«. Ta izpostavlja sposobnosti posameznika pri uspešnem upravljanju z lastno kariero, posameznik kot nosilec kariernih kompetenc le-te krepí, ko se premika od ene do druge delovne izkušnje in tako bogati svoj karierni kapital (DeFillippi in Arthur, 1994). Ta je del kapitala specifično usposobljenega posameznika, ki zagotavlja organizaciji konkurenčno prednost.

Psihološka mobilnost je tudi ključna lastnost protejske kariere (Repovš, 2013). Briscoe in Hall (2006) razlagata, da se protejska kariera običajno odvija okoli več zaposlovalcev, vendar to ni pravilo in je posameznik lahko protejsko usmerjen tudi, če ne izvaja fizične mobilnosti, saj je za protejskega posameznika pomembna psihična mobilnost, fizična mobilnost pa je njena možna posledica. Druga razlika izhaja iz vrednot. Če je značilnost brezmejne kariere mobilnost preko meja organizacije, tako fizična kot psihična, protejska kariera poudarja samousmerjevalni pristop h karieri, posameznika pa vodijo njegove lastne vrednote (Briscoe in Hall, 2006). Sestavljena je iz izkustev posameznika, pridobljenih pri izobraževanju, usposabljanju, pri delu v različnih organizacijah, na različnih poklicnih področjih in podobno, s ciljem samouresničevanja, samoaktualizacije, izpolnitvi ciljev na delovnem področju in v življenju nasploh ter z občutkom zadovoljstva z lastno kariero (Hall in Moss, 1998, str. 26). Da bi posameznik ostal »aktualen« in bi izpolnil potrebo po samoaktualizaciji, je zmožen svoje znanje, spretnosti in sposobnosti prilagajati trenutnemu okolju (Hall, 1996a). »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, 1996a, str. 8). Pri protejski karieri gre za odnos (attitude) posameznika do lastne kariere in način razmišljanja (mindset), ki se odraža tudi v njegovem vedenju. Protejsko usmerjenega posameznika zaznamujeta dve pomembni komponenti (Briscoe in Hall, 2006). Prva je delovanje v skladu z vrednotami, ki so vodilo pri odločanju o karieri, delovanje v skladu z njimi pa je merilo osebnega uspeha. Druga komponenta je sa-

mousmerjenost in proaktivnost, ki jo posameznik kaže pri načrtovanju svoje kariere. Le ustrezna kombinacija obeh komponent vodi do protejske karierne usmeritve. Razi-skava (Supeli in Creed, 2015) je pokazala, da organizacije sicer lahko ignorirajo posameznike z nizko protejsko usmerjenostjo, vendar bodo ob tem tudi zaposleni z visoko manj zadovoljni, kar pa veča možnost njihovega predčasnega odhoda iz organizacije, saj postavljajo osebne interese pred interese organizacije.

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, individualne perspektive in organizacijskih prizadevanj. To obliko karierne poti je Weng imenoval organizacijska karierna rast (»organizational career growth«) (Weng in McElroy, 2012). Naknadno pa je Chen (idr., 2015) prikazal, da organizacijska karierna rast vpliva tudi na doživljanje zadovoljstva.

2.2 Vpliv perspektive organizacije na kariero zaposlenih

Organizacije potrebujejo zaposlene z veliko znanja, ki mora biti zaradi potrebe po konkurenčnosti čim bolj specifično. Zato vedno bolj gledajo na razvoj kariere kot na sredstvo povezovanja med posameznikovimi cilji in svojimi potrebami. Namen razvijanja kariere je zagotoviti čim večjo skladnost med interesi posameznika, njegovimi sposobnostmi, vrednotami, potrebami ter potrebami in zahtevami delovnega mesta, kakor poudarja Simonsen (1997, v: Brečko, 2006, str. 36), pri čemer definira razvoj kariere kot »rezultat načrtovanja posameznikove kariere in organizacijskih predvidevanj, možnosti, pomoči in medsebojnega sodelovanja.« Torej je razvoj kariere rezultat dveh povezanih procesov, to je načrtovanja kariere na individualni ravni in upravljanja kariere na organizacijski ravni. To je proces niza med seboj povezanih in usklajenih individualnih in organizacijskih aktivnosti, v katerem sta posameznik in organizacija partnerja pri napredovanju in razvoju individualne kariere (Bahtijarević Šiber, 1999, str. 831).

Že Schein v svojem glavnem delu *Career Development* (1978) predstavi perspektivo, ki kariero obravnava kot nenehni proces razvoja posameznika in organizacije, odgovornost pa nosita oba.

Razvoj kariere je proces, v katerem sta »posameznik in organizacija partnerja v širjenju (večanju) znanja, spretnosti, kompetenc in vedenja za izpolnjevanje trenutnih in bodočih delovnih nalog« (Gilley idr., 2002, str. 94, v McDonald, Hite, 2016, str. 4), kar pa omogoča večjo zaposljivost (Thorington idr., 2005, str. 410). Ena od najnovejših definicij avtoric McDonald in Hite (2015, str. 36), 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«.

3 Metodologija

3.1 Namen in cilji

V prispevku je prikazana soodvisnost posameznika in organizacije, pomen posameznih aktivnosti v organizaciji za zagotavljanje kariernega razvoja zaposlenih in doživljanje zadovoljstva z delom in s kariero nasploh. Cilji raziskave so spoznati zaposlene v organizacijah po Sloveniji in njihovo razumevanje kariere, kakšen je njihov pogled na kariero zaposlenih in njihovo zadovoljstvo z njo ter definirati izbrane elemente notranjega okolja organizacije, ki pomembno prispevajo k razumevanju kariere kot povezovalnega mehanizma med posameznikom in organizacijo. Predstavljeni bodo predlogi in razprava o praktičnih posledicah in možnostih sodelovanja pri skrbi za razvoj kariere in bogatitvi kariernega kapitala.

3.2 Raziskovalno vprašanje

V okviru sodobnega razumevanja kariere se v zadnjih nekaj letih številne raziskave v mednarodnem okolju osredotočajo na vlogo organizacije pri kariernem razvoju posameznika in njegovem doživljanju zadovoljstva (npr. Weng, McElroy, 2012, Chen 2015, pri nas Repovš, 2013 idr.) Raziskave so pokazale, da je karierna rast skupek individualne perspektive razumevanja kariere in organizacijskih prizadevanj, kar prispeva tudi k doživljanju zadovoljstva zaposlenih. Ker so tovrstne raziskave v slovenskem prostoru redke, si zastavljamo naslednje raziskovalno vprašanje: Kako notranje okolje organizacije oblikuje percepcijo kariere zaposlenega in prispeva k subjektivni zaznavi zadovoljstva s kariero?

3.3 Metode in tehnike zbiranja podatkov

Uporabili smo deskriptivno neeksperimentalno metodo kvantitativnega empiričnega raziskovanja. Kot instrument smo sestavili vprašalnik na podlagi študija strokovne literature in teoretičnih izhodišč. Zbiranje podatkov je potekalo od maja do avgusta 2017 z anonimnim spletnim anketnim vprašalnikom, objavljenim v spletni aplikaciji EnKlikAnketa. Anketiranci so bili izbrani priložnostno, preko javno dostopnih naslovov elektronske pošte, s prošnjo po posredovanju dostopa do anketnega vprašalnika tudi njihovim znancem, prijateljem, sodelavcem ... po metodi snežne kepe. Izpolnjevanje vprašalnika je bilo prostovoljno in anonimno.

3.4 Opis vzorca

Osnovno populacijo, ki smo jo preučevali, predstavljajo zaposleni različnih profilov v slovenskih organizacijah. Za sodelovanje v raziskavi se je odločilo 108 posameznikov, od tega 30,6 % moških in 69,4 % žensk v starostnem razponu od 21 do 63 let, pri čemer je povprečna starost anketirancev 40,55 let. Skoraj tretjina anketirancev (28,7 %) ima zaključeno specializacijo po visokošolskem strokovnem programu, univerzitetni program ali magisterij stroke, 24,1 % ima zaključeno specializacijo po višješolskem programu ali visokošolski strokovni program, 19,4 % anketirancev ima zaključeno gimnazijsko, srednje poklicno-tehniško ali srednje tehniško oz. drugo stro-

kovno izobraževanje, 13,9 % ima končano srednje poklicno izobraževanje. Anketni vprašalnik sta rešila še dva doktorja znanosti, dva magistra znanosti, 6 posameznikov z zaključenim višješolskim strokovnim programom in 2 z nižjo poklicno izobrazbo. Dobra tretjina je zaposlena v veliki organizaciji (32,4 %), malo manj (28,7 %) v majem podjetju, četrtnina (25,0 %) je zaposlena v srednje velikem podjetju in 13,9 % v mikro podjetju (glede na velikost organizacije po številu zaposlenih). Njihova podjetja delujejo v mednarodnem (36,1 %), nacionalnem (30,6 %) ali lokalnem okolju (33,3 %).

3.5 Opis instrumenta

Z anketnim vprašalnikom smo pridobili osnovne demografske podatke, z vprašalniki tipa Likertove lestvice pa smo preverjali samo razumevanje kariere, pogled anketirancev na notranje okolje organizacije pri kariernem razvoju ter zadovoljstvo z delom in s kariero na splošno.

Razumevanje kariere smo preverjali s 13-imi trditvami na lestvici stališč od 0 – trditev ne velja do 4 – trditev popolnoma velja. Za ta segment vprašanj smo izračunali koeficient zanesljivosti notranje konsistentnosti Cronbach's Alpha, ki znaša 0,85, kar kaže na dobro zanesljivost lestvice stališč.

Na enak način smo merili mnenje anketirancev o vplivu 17-ih elementov notranjega okolja organizacije na karierno pot v organizaciji. Zanesljivost lestvice stališč potrjuje Cronbach's Alpha, ki je 0,85, torej lahko sklepamo o dobri zanesljivosti.

Tabelarično smo predstavili tudi povprečne vrednosti elementov, ki po mnenju anketirancev prispevajo k doživljanju zadovoljstva s kariero. Zanesljivost lestvice stališč potrjuje Cronbach's Alpha, katerega vrednost je 0,86.

3.6 Opis obdelave podatkov

Pridobljene sekundarne podatke smo podrobneje obdelali z računalniškim programom SPSS (Statistical Package for Social Science). Podatki so prikazani v tabelah. Pri preverjanju hipotez smo uporabili Pearsonov korelacijski koeficient za iskanje povezav med posameznimi elementi med spremenljivkami notranje okolje organizacije – razumevanje kariere in notranje okolje organizacije – elementi zadovoljstva s kariero.

4 Rezultati in interpretacija

Z raziskavo smo želeli podrobneje spoznati posameznikovo razumevanje kariere. Na podlagi rezultatov raziskave ugotavljamo, da je anketirancem pojem kariera znan ($\bar{x} = 4,01$; $\sigma = 1,03$), kariero pa razumejo kot preplet delovnih in življenjskih izkušenj ($\bar{x} = 3,87$; $\sigma = 0,89$). Seveda si zaposleni želijo imeti aktivno vlogo pri načrtovanju kariere skupaj z delodajalcem ($\bar{x} = 3,59$; $\sigma = 0,98$), pri katerem bodo iskali razvojne priložnosti, na te pa bodo pozorni tudi izven meja organizacije. Kljub zaznamim lastnostim brezmejnosti kariere pričakujejo podporo podjetja pri uresničevanju kariernih ciljev ($\bar{x} = 3,75$; $\sigma = 0,97$); med anketiranimi je takih dve tretjini. Pozorni pa

moramo biti tudi na delež tistih, ki kariero načrtujejo oziroma je ne načrtujejo, saj petina anketirancev men, da trditev zanje redko velja, za slabo polovico (44 %) pa trditev srednje velja. Še več je tistih (za 13 % trditev ne velja in za 18 % redko velja), ki nimajo načrtanih kariernih ciljev za naslednjih 5 let, na drugi strani pa imamo tretjino tistih, ki imajo načrtane cilje, za ostalo tretjino pa ta trditev srednje velja, pri čemer lahko sklepamo, da imajo sicer zarisano smer, a ne natančno določenih ciljev kariernega razvoja. Vzrok za to so lahko nekoliko slabše ocenjene spretnosti in znanje za načrtovanje in vodenje kariere ($\bar{x} = 3,32$; $\sigma = 0,87$).

Na enak način smo merili mnenje anketirancev o vplivu elementov notranjega okolja organizacije na karierno pot v organizaciji. Anketiranci so kot pomembne elemente notranjega okolja organizacije izpostavili sistem vodenja ($\bar{x} = 4,22$; $\sigma = 3,03$), financiranje učenja, izobraževanja in usposabljanja v organizaciji ($\bar{x} = 3,93$; $\sigma = 0,99$) ter možnost učenja, izobraževanja in usposabljanja v organizaciji ($\bar{x} = 3,91$; $\sigma = 0,94$), motiviranost, delovno uspešnost in zadovoljstvo pri delu ($\bar{x} = 3,9$; $\sigma = 0,89$), etičnost poslovanja ($\bar{x} = 3,66$; $\sigma = 0,95$), povratne informacije o uspešnosti ($\bar{x} = 3,65$; $\sigma = 0,86$) ter vzpostavljen sistem zagotavljanja ($\bar{x} = 3,59$; $\sigma = 0,96$) in spremljanja ($\bar{x} = 3,61$; $\sigma = 0,95$) delovne uspešnosti. Pri tem pa se anketirancem ne zdi noben posamezni element manj pomemben.

Kot ključne elemente, ki prispevajo k splošnemu subjektivnemu zaznavanju zadovoljstva s kariero, so anketiranci izpostavili: učenje in razvoj sposobnosti ($\bar{x} = 4,18$; $\sigma = 0,77$), znanje ($\bar{x} = 4,13$; $\sigma = 0,77$), osebne vrednote ($\bar{x} = 4,10$; $\sigma = 0,76$), delovne izkušnje ($\bar{x} = 4,09$; $\sigma = 0,81$) ter občutek uspešnosti in učinkovitosti ($\bar{x} = 4,09$; $\sigma = 0,81$). Visoko, glede na povprečne vrednosti, uvrščajo še osebnostne lastnosti, motivacijo za delo, medsebojne odnose ter občutek pripadnosti in lojalnosti, pa tudi zagotovljena plača.

Povezanost med elementi notranjega okolja organizacije in elementi razumevanja kariere je izračunana s pomočjo koeficienta Pearsonove linearne korelacije. Opravljene so preliminarne analize o normalnosti, linearnosti in homogenosti variance. Rezultati so predstavljeni v tabeli 1.

Tabela 1: Pearsonov korelacijski koeficient med spremenljivkama notranje okolje organizacije – razumevanje kariere (N = 108)

		Poznavanje kariere	Načrtovanje kariere	Karierni cilji	Razmislek o karieri	Kariera kot napredovanje na delovnem mestu	Kariera kot preplet delovnih in življenjskih izkušenj	Izobraževanje za karierno pot	Načrtovanje karere skupaj z delodajalcem	Podpora delodajalca	Razvojne možnosti	Razmislek o karieri	Karierni premiki	Karierne kompetence
Vizija in cilji organizacije	r	0,294**	0,301**	0,354**	0,255**	0,245*	0,226*	0,273**	0,375**	0,107	0,248**	0,028	-0,029	0,244*
	p	0,002	0,002	0	0,008	0,011	0,019	0,004	0	0,271	0,01	0,775	0,768	0,011
Strategija menedžmenta ČV	r	0,181	0,197*	0,410**	0,266**	0,171	0,047	0,17	0,265**	0,073	0,231*	-0,05	-0,077	0,172
	p	0,06	0,041	0	0,005	0,078	0,629	0,079	0,006	0,454	0,016	0,611	0,427	0,077
Analiza dela	r	0,209*	0,233*	0,404**	0,192*	0,175	0,067	0,115	0,239*	0,105	0,248*	0,113	-0,082	0,282**
	p	0,031	0,016	0	0,047	0,072	0,493	0,24	0,013	0,281	0,01	0,245	0,403	0,003
Načrtovanje ČV	r	0,259**	0,231*	0,344**	0,169	0,14	0,084	0,166	0,261**	0,039	0,312**	0,147	-0,03	0,319**
	p	0,007	0,016	0	0,08	0,147	0,39	0,085	0,006	0,692	0,001	0,13	0,758	0,001
Postopki zaposlovanja delavcev	r	0,073	0,161	0,335**	0,279**	0,260**	0,093	0,151	0,341**	0,098	0,164	0,118	-0,071	0,223*
	p	0,455	0,096	0	0,003	0,006	0,341	0,118	0	0,312	0,09	0,223	0,465	0,021
Motiviranost, delovna uspešnost in zadovoljstvo pri delu	r	0,284**	0,200*	0,313**	0,277**	0,292**	0,214*	0,168	0,242*	0,176	0,171	0,126	0,036	0,227*
	p	0,003	0,038	0,001	0,004	0,002	0,026	0,082	0,012	0,069	0,076	0,193	0,708	0,019
Sistem vodenja	r	0,066	0,055	0,091	0,036	0,099	0,049	0,022	0,125	0,066	0,11	0,15	0,096	0,118
	p	0,495	0,57	0,351	0,709	0,308	0,614	0,819	0,198	0,495	0,256	0,121	0,322	0,227
Delo v skupinah in timsko delo	r	0,089	0,188	0,289**	0,214*	0,155	0,147	0,134	0,267**	0,116	0,083	0,179	0,05	0,249**
	p	0,361	0,051	0,002	0,026	0,108	0,128	0,166	0,005	0,232	0,393	0,064	0,605	0,01
Vključevanje zaposlenih v odločanje	r	0,135	0,17	0,278**	0,260**	0,07	0,03	0,132	0,264**	0,1	0,205*	0,157	0,137	0,283**
	p	0,164	0,079	0,004	0,007	0,472	0,76	0,172	0,006	0,303	0,034	0,105	0,156	0,003
Sistem zagotavljanja delovne uspešnosti zaposlenih	r	0,290**	0,194*	0,256**	0,189*	0,145	0,234*	0,17	0,275**	0,075	-0,004	0,134	0,099	0,265**
	p	0,002	0,045	0,007	0,05	0,135	0,015	0,079	0,004	0,44	0,966	0,168	0,31	0,006
Sistem spremljanja delovne uspešnosti	r	0,369**	0,192*	0,226*	0,121	0,119	0,229*	0,234*	0,256**	0,022	0,1	0,162	-0,011	0,255**
	p	0	0,047	0,019	0,214	0,222	0,017	0,015	0,007	0,823	0,302	0,095	0,91	0,008
Povratne informacije o uspešnosti in načrtovanje izboljšav	r	0,337**	0,215*	0,282**	0,204*	0,133	0,239*	0,237*	0,198*	0,061	0,190*	0,18	-0,007	0,314**
	p	0	0,025	0,003	0,034	0,169	0,013	0,014	0,04	0,529	0,048	0,062	0,94	0,001
Učenje, izobraževanje in usposabljanje v organizaciji	r	0,291**	0,315**	0,422**	0,296**	0,102	0,232*	0,380**	0,398**	0,258**	0,277**	0,281**	0,102	0,286**
	p	0,002	0,001	0	0,002	0,294	0,016	0	0	0,007	0,004	0,003	0,291	0,003
Financiranje učenja, izobraževanja in usposabljanja v organizaciji	r	0,166	0,146	0,253**	0,179	0,229*	0,247**	0,267**	0,228*	0,158	0,246*	0,248**	0,122	0,15
	p	0,087	0,133	0,008	0,063	0,017	0,01	0,005	0,018	0,101	0,01	0,01	0,21	0,124
Sistem razvoja kadrov v organizaciji (karierno načrtovanje)	r	0,282**	0,132	0,248**	0,165	0,181	0,270**	0,280**	0,176	0,155	0,13	0,031	0,058	0,223*
	p	0,003	0,173	0,01	0,088	0,061	0,005	0,003	0,068	0,11	0,181	0,75	0,551	0,021
Sistem plač in nagrajevanja	r	0,311**	0,136	0,281**	0,291**	0,258**	0,289**	0,163	0,205*	0,122	0,038	0,086	0,149	0,18
	p	0,001	0,16	0,003	0,002	0,007	0,002	0,091	0,033	0,21	0,699	0,378	0,124	0,064
Etičnost poslovanja	r	0,391**	0,096	0,230*	0,086	-0,008	0,263**	0,13	0,159	0,084	0,276**	0,105	0,068	0,216*
	p	0	0,327	0,017	0,38	0,931	0,006	0,184	0,101	0,391	0,004	0,281	0,486	0,026

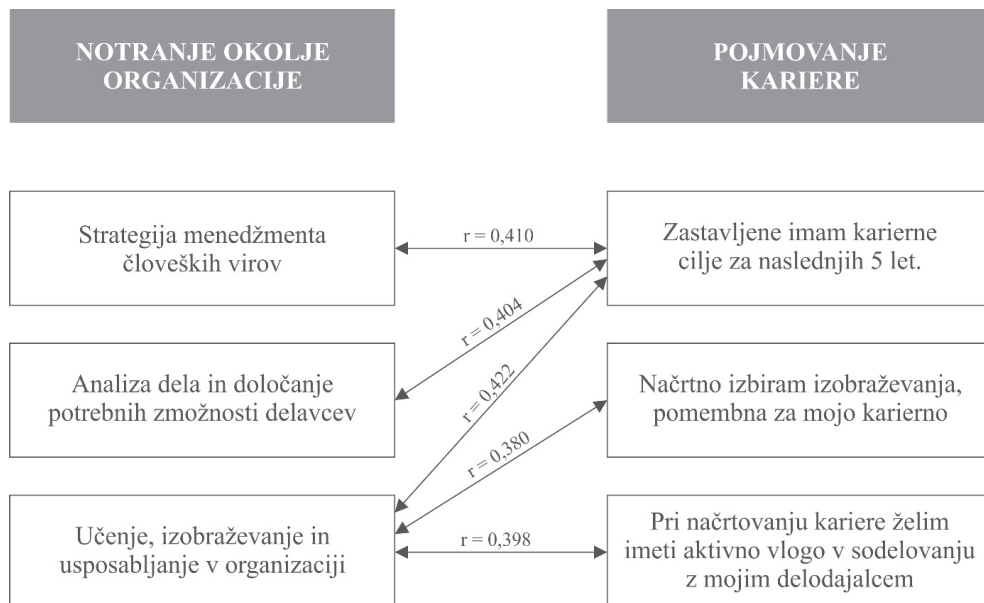
**correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

*correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Vir: Anketa, 2017.

Rezultati so pokazali, da med večino elementov okolja organizacije (razen sistema vodenja) in elementi razumevanja kariere obstaja vsaj šibka povezanost. Izpostavljamo tiste spremenljivke, kjer je izračun korelacije pokazal srednje vrednosti. Najvišja srednja povezanost je med učenjem, izobraževanjem in usposabljanjem v organizaciji ter zastavljenimi kariernimi cilji ($r = 0,422$, $n = 108$, $p = 0$). S pomočjo sheme smo prikazali povezanost med elementi, katerih vrednost r je med najvišjimi.

Shema 1: Povezanost med elementi notranjega okolja organizacije in razumevanjem kariere



Vir: Anketa, 2017.

Kot pomembne glede na izračun povezanosti in število dejavnikov povezanosti pri spremenljivki notranje okolje organizacije označimo še: poznavanje vizije in ciljev organizacije, strategija menedžmenta človeških virov, analiza dela in določanje potrebnih zmožnosti delavcev, načrtovanje in zagotavljanje optimalnega obsega človeških virov, postopki pridobivanja, izbiranja in uvajanja delavcev, motiviranost, delovna uspešnost in zadovoljstvo pri delu, sistem spremljanja delovne uspešnosti in povratna informacija o uspešnosti in načrtovanje izboljšav, sistem plač in nagrajevanja ter etičnost poslovanja.

Tudi pri opazovanju relacij notranjega okolja organizacije in elementov zadovoljstva s kariero smo s Pearsonovim koeficientom izračunali korelacijo ob upoštevanju predpostavke o homogenosti varianc. Rezultati so prikazani v tabeli 2.

Tabela 2: Pearsonov korelacijski koeficient med elementi zadovoljstva s kariero in notranjim okoljem organizacije (N = 108)

		<i>Vizija in cilji organizacije</i>	<i>Strategija menedžmenta ČV</i>	<i>Analiza dela</i>	<i>Načrtovanje ČV</i>	<i>Postopki zaposlovanja delavcev</i>	<i>Motiviranost, delovna uspešnost in zadovoljstvo pri delu.</i>	<i>Sistem vodenja</i>	<i>Delo v skupinah in timsko delo</i>	<i>Uključevanje zaposlenih v odločanje</i>	<i>Sistem zagotavljanja delovne uspešnosti zaposlenih</i>	<i>Sistem spremljanja delovne uspešnosti</i>	<i>Povratne informacije o uspešnosti in načrtovanje izboljšav</i>	<i>Učenje, izobraževanje in usposabljanje v organizaciji</i>	<i>Financiranje računa, izobraževanja in usposabljanja v organizaciji</i>	<i>Sistem razvoja zaposlenih v organizaciji</i>	<i>Sistem plač in nagradovanja</i>	<i>Etičnost poslovanja</i>
Zadovoljstvo s kariero	r	0,254**	0,244*	0,288**	0,277**	0,155	0,329**	0,116	0,233*	0,164	0,177	0,257**	0,350**	0,247**	0,118	0,314**	0,190*	0,341**
	p	0,008	0,011	0,003	0,004	0,11	0,001	0,232	0,015	0,089	0,066	0,007	0	0,01	0,224	0,001	0,049	0
Znanje	r	0,318**	0,271**	0,247**	0,209*	0,032	0,256**	0,057	0,201*	0,212*	0,307**	0,269**	0,304**	0,410**	0,171	0,374**	0,319**	0,410**
	p	0,001	0,005	0,01	0,03	0,741	0,007	0,56	0,037	0,028	0,001	0,005	0,001	0	0,076	0	0,001	0
Form. izobrazba	r	0,289**	0,215*	0,152	0,163	0,168	0,082	-0,233**	0,109	0,220*	0,211*	0,280**	0,165	0,199*	0,079	0,162	0,186	0,071
	p	0,002	0,026	0,117	0,091	0,083	0,398	0,015	0,261	0,022	0,028	0,003	0,088	0,039	0,416	0,094	0,054	0,467
Učenje, razvoj sposobnosti	r	0,331**	0,227*	0,116	0,211*	0,174	0,307**	-0,168	0,269**	0,288**	0,399**	0,322**	0,345**	0,287**	0,151	0,393**	0,225*	0,270**
	p	0	0,018	0,236	0,029	0,071	0,001	0,083	0,005	0,003	0	0,001	0	0,003	0,12	0	0,019	0,005
Delovne izkušnje	r	0,102	0,166	0,071	0,064	0,026	0,207*	-0,304**	0,244*	0,241*	0,340**	0,258**	0,215*	0,258**	0,194*	0,476**	0,255**	0,162
	p	0,298	0,088	0,471	0,516	0,792	0,032	0,001	0,011	0,012	0	0,007	0,026	0,007	0,045	0	0,008	0,098
Medseb. odnosi	r	0,300**	0,250**	0,264**	0,423**	0,300**	0,413**	0,12	0,435**	0,372**	0,323**	0,272**	0,380**	0,294**	0,247**	0,286**	0,227*	0,374**
	p	0,002	0,009	0,006	0	0,002	0	0,214	0	0	0,001	0,004	0	0,002	0,01	0,003	0,018	0
Oseb. vrednote	r	0,220*	0,213*	0,188	0,322**	0,227*	0,394**	-0,052	0,340**	0,252**	0,287**	0,300**	0,340**	0,201*	0,034	0,153	0,162	0,340**
	p	0,022	0,027	0,053	0,001	0,018	0	0,593	0	0,008	0,003	0,002	0	0,037	0,726	0,114	0,094	0
Oseb. lastnosti	r	0,306**	0,223*	0,235*	0,344**	0,306**	0,349**	-0,025	0,260**	0,345**	0,315**	0,354**	0,305**	0,142	0,01	0,17	0,132	0,294**
	p	0,001	0,02	0,015	0	0,001	0	0,8	0,007	0	0,001	0	0,001	0,142	0,917	0,079	0,175	0,002
Možnost potrditve	r	0,285**	0,278**	0,329**	0,225*	0,352**	0,147	0,033	0,228*	0,310**	0,122	0,142	0,124	0,256**	0,333**	0,271**	0,169	0,143
	p	0,003	0,004	0,001	0,02	0	0,13	0,74	0,018	0,001	0,211	0,145	0,203	0,008	0	0,005	0,081	0,143
Motiviranost	r	0,340**	0,306**	0,300**	0,299**	0,299**	0,348**	-0,158	0,335**	0,474**	0,367**	0,359**	0,290**	0,334**	0,269**	0,310**	0,361**	0,416**
	p	0	0,001	0,002	0,002	0,002	0	0,104	0	0	0	0	0,002	0	0,005	0,001	0	0
Uskl. z družin. obveznostmi	r	0,343**	0,305**	0,287**	0,383**	0,316**	0,327**	0,056	0,198*	0,273**	0,296**	0,270**	0,339**	0,225*	0,211*	0,237*	0,359**	0,392**
	p	0	0,001	0,003	0	0,001	0,001	0,564	0,04	0,004	0,002	0,005	0	0,019	0,028	0,014	0	0
Uskl. s prostoc. aktivnostmi.	r	0,212*	0,119	0,201*	0,215*	0,18	0,326**	0,118	0,340**	0,203*	0,068	0,09	0,267**	0,201*	0,167	0,139	0,286**	0,158
	p	0,028	0,219	0,038	0,025	0,062	0,001	0,223	0	0,035	0,484	0,353	0,005	0,037	0,084	0,151	0,003	0,105
Zadovoljstvo z življenjem	r	0,266**	0,200*	0,259**	0,244*	0,267**	0,394**	-0,252**	0,249**	0,200*	0,255**	0,298**	0,342**	0,286**	0,185	0,268**	0,300**	0,325**
	p	0,005	0,038	0,007	0,011	0,005	0	0,008	0,009	0,038	0,008	0,002	0	0,003	0,055	0,005	0,002	0,001
Ugled v družbi	r	0,339**	0,136	0,136	0,266**	0,300**	0,196*	0,015	0,294**	0,357**	0,263**	0,248**	0,193*	0,246*	0,286**	0,151	0,302**	0,203*
	p	0	0,161	0,162	0,005	0,002	0,043	0,88	0,002	0	0,006	0,01	0,045	0,01	0,003	0,118	0,001	0,036
Višina plače	r	0,174	0,128	0,141	0,091	0,129	0,126	-0,151	0,219*	0,197*	0,242*	0,155	0,198**	0,135	0,167	0,188	0,403**	0,064
	p	0,071	0,187	0,148	0,351	0,182	0,193	0,118	0,023	0,041	0,012	0,109	0,04	0,164	0,085	0,052	0	0,51
Zagotovljena plača	r	0,228*	0,242*	0,266**	0,143	0,128	0,278**	-0,131	0,305**	0,348**	0,354**	0,246*	0,255**	0,223*	0,138	0,216*	0,293**	0,268**
	p	0,017	0,012	0,006	0,141	0,188	0,004	0,178	0,001	0	0	0,01	0,008	0,02	0,155	0,025	0,002	0,005
Uspešnost, učinkovitost	r	0,351**	0,278**	0,272**	0,305**	0,202*	0,294**	0,167	0,274**	0,354**	0,404**	0,383**	0,248**	0,391**	0,402**	0,320**	0,394**	0,438**
	p	0	0,004	0,005	0,001	0,036	0,002	0,084	0,004	0	0	0	0	0,01	0	0,001	0	0
Pripadnost, lojalnost	r	0,521**	0,455**	0,555**	0,480**	0,439**	0,286**	0,238*	0,351**	0,463**	0,319**	0,300**	0,258**	0,426**	0,348**	0,340**	0,344**	0,463**
	p	0	0	0	0	0	0,003	0,013	0	0	0,001	0,002	0,007	0	0	0	0	0

**correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

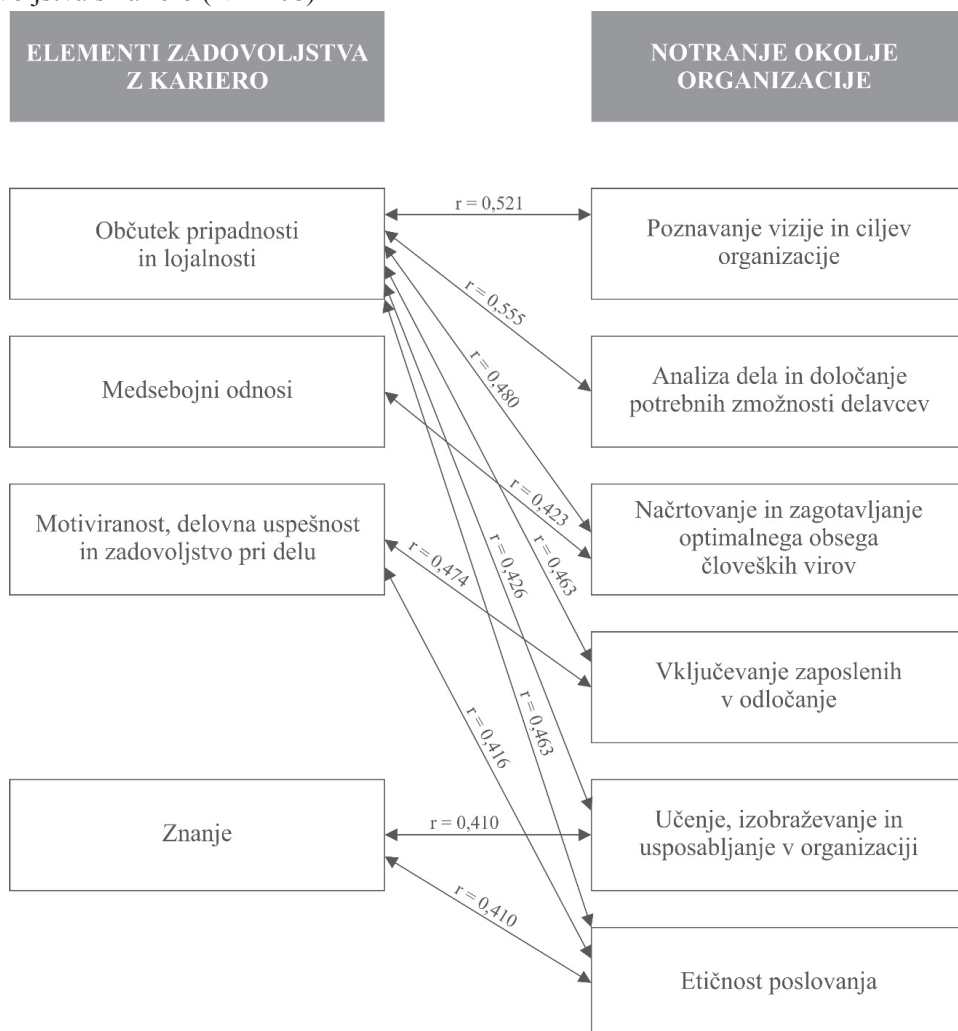
*correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Vir: Anketa, 2017.

Ob navedenih rezultatih ugotavljamo, da skoraj med vsemi spremenljivkami obstaja vsaj šibka povezanost (najmanj pri sistemu vodenja in pri višini plače), pri čemer je precej elementov s srednjo povezanostjo. Močno povezanost smo izračunali pri elementu občutek pripadnosti in lojalnosti ter analizo dela ($r = 0,555$, $n = 108$, $p = 0$) in

poznavanjem vizije in ciljev organizacije ($r = 0,521$, $n = 108$, $p = 0$). Glede na izračun povezanosti in število dejavnikov povezanosti pri spremenljivki notranje okolje organizacije so pomembni še: načrtovanje in zagotavljanje optimalnega obsega človeških virov, motiviranost, delovna uspešnost in zadovoljstvo pri delu, sistem zagotavljanja in spremljanja delovne uspešnosti ter povratne informacije o le-tej, sistem plač in nagrajevanja, etičnost poslovanja idr. Med elementi zadovoljstva s kariero želimo izpostaviti še občutek uspešnosti in učinkovitosti, motiviranost za delo, usklajevanje dela z družinskimi obveznostmi, medsebojni odnosi, učenje in razvoj sposobnosti, znanje idr. Na shemi smo prikazali povezanost elementov, katerih vrednost r je med najvišjimi.

Shema 2: Povezanost med elementi notranjega okolja organizacije in elementi zadovoljstva s kariero (N = 108)



Vir: Anketa, 2017.

Tabelarično in shematsko smo prikazali povezanost posameznih elementov pojmovanja kariere, elementov notranjega okolja organizacije in elementov subjektivnega zaznavanja zadovoljstva s kariero. Pokazali smo, da med temi elementi obstaja šibka in srednja povezanost.

5 Zaključek

Novi karierni koncepti opuščajo vlogo organizacije, a kot ugotavlja Baruch (2006, str. 129), razvoj kariere, podprt s strani organizacije, ni zastarel in neuporaben mehanizem upravljanja s človeškimi viri, saj želja po konkurenčni prednosti organizacije vse bolj izpostavlja pomen specifično usposobljenega človeškega kapitala. V prispevku smo prikazali povezanost med posameznikom in njegovim razumevanjem kariere ter elementi notranjega okolja organizacije, ob tem pa tudi povezanost notranjega okolja organizacije z doživljanjem subjektivnega zadovoljstva s kariero. Tuje raziskave (zgoraj omenjene) so pokazale, da je karierna rast produkt obeh, tako individualne perspektive razumevanja kariere kot organizacijskih prizadevanj, kar prispeva tudi k doživljanju zadovoljstva s kariero. Naši izsledki so tako konsistentni glede na obstoječo strokovno literaturo s tega področja.

Rezultati kažejo, da notranje okolje organizacije pomembno prispeva k razumevanju kariere, k načrtovanju in postavljanju kariernih ciljev in doživljanju zadovoljstva ob uresničevanju le-teh v organizaciji.

Rezultati izračunanih korelacij med elementi notranjega okolja organizacije, razumevanja kariere in zadovoljstva s kariero kažejo, da sta ključna analiza dela in določanje potrebnih zmožnosti delavcev ter učenje, izobraževanje in usposabljanje v organizaciji, saj sta povezana z obema spremenljivkama. To lahko razložimo s primarno vlogo, ki jo imata ta dva elementa za razvoj ljudi v organizacij. Analiza dela je proces zbiranja in evalvacije vseh pomembnih informacij, povezanih z delom, kot so vsebina in narava dela ter potrebno znanje, sposobnosti, veščine, ki naj jih zaposleni ima, da bo lahko delo dobro opravljal, in predstavlja izhodišče za večino aktivnosti menedžmenta človeških virov v organizaciji. Če bodo te informacije pomanjkljive, bo organizacija težko vzpostavila učinkovit sistem kariernega razvoja (Gottfredson, 2005, v McDonald in Hite, 2016, str. 43) in ostalih procesov ravnanja z ljudmi v organizaciji, med njimi tudi sistem učenja, izobraževanja in usposabljanja. Po Dimovskem (2005, str. 135) je učenje proces, ki se razvija skozi čas, povezujemo pa ga s pridobivanjem znanja, globljim razumevanjem in povečano učinkovitostjo. Učenje je nepretrgan proces tako za posameznika kot za delovno organizacijo, izobraženi in usposobljeni zaposleni pa so temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije, pri čemer se morajo cilji posameznika prepletati s cilji organizacije za dobrobit enega in drugega. Zato pa morajo podjetja razumeti tudi 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, in temu

prilagoditi ponudbo izobraževanja in usposabljanja. Model razvoja kariere v organizaciji naj bo okreten (McDonald, Hite, 2016) – sposoben se prilagajati spremembam v okolju, v organizaciji in pri posamezniku. Fleksibilnost kariernega razvoja pa bodo organizacije dosegle tudi z upoštevanjem odnosa med posameznikom in njegovim razumevanjem kariere, notranjim okoljem organizacije, v kateri posameznik deluje, in doživljanjem zadovoljstva pri uresničevanju kariernih ciljev. Proces napredovanja zaposlenih pomeni vzpostavljanje interakcijskega odnosa med zaposlenimi in organizacijo, pri čemer mora tudi organizacija poskrbeti za uspešen in učinkovit karierni menedžment, znotraj katerega bodo lahko zaposleni uresničevali svoja pričakovanja ter našli povezavo med svojim poslanstvom ter poslanstvom in cilji organizacije. Upoštevajoč dejstvo, da je zadovoljen zaposleni tudi produktivnejši, lahko organizacija pričakuje dolgoročne pozitivne učinke, saj se bo povečala predanost delu in lojalnost delodajalcu, krepi se motivacija, zaposleni bo tudi sam prispeval k razvoju dobrih medsebojnih odnosov, hkrati pa se črpa ves potencial delovne sile, kar pripomore k boljšim rezultatom, delovnim uspehom in konkurenčni prednosti organizacije.

Prispevek naše raziskave je v identifikaciji elementov okolja, ki so povezani na eni strani s razumevanjem kariere zaposlenih v slovenskih organizacijah in/ali na drugi strani z elementi zadovoljstva s kariero. Ključna omejitev obstoječe raziskave pa je majhnost vzorca in odstopanje vprašanj od tistih v že izvedenih študijah. Priporočamo nadaljnje preučevanje pojava s poglobljeno statistično analizo.

Mojca Blažič

Conceptualization of Career and Career Satisfaction in the Context of Organization

Within the framework of the modern career conception, a number of theories have emerged. The most widespread is the “boundaryless career theory”; within this framework we can follow several career concepts such as the concept of intelligent careers (Arthur, Claman, DeFillippi, 1995), protean careers (Hall, 1996), the concept of post-corporate careers (Peiperl, Baruch, 1997), and others, which combine flexibility and complexity (Baruch, 2006), and the ultimate responsibility of an individual for career development. »Career development is the process of acquiring and experiencing planned and unplanned activities that support attainment of life and work goals. Within an organization, this will be a collaborative process that enhances individual skills and employability while fulfilling organizational needs« is one of most recent definitions of career by the authors McDonald and Hite (2016, p. 4).

Numerous scholars' research work has been focused on the role of an organization in the career development of employees and their experience of career satisfaction (e.g. Weng, McElroy, 2012; Chen 2015; Repovš, 2013, etc.) during the last few years. The studies have confirmed that career growth is the product of both, individual

perspectives of understanding career on one hand, and organizational efforts on the other, which also contributes to the experience of career satisfaction. In the paper, the interdependence of the individual and organization is emphasized, and activities in the organization for ensuring the career development of employees and experiencing satisfaction with work and career in general are presented as well. We study the correlation of conception of the employees' career development with career development in the organization, including the importance of career satisfaction (subjective experience) in this relationship.

The aims of the quantitative empirical research are to get to know the employees in Slovene organizations and their career comprehension, and to identify the selected elements of internal environment of the organization, which significantly contribute to the understanding of career as the connecting mechanism between the individual and the organization. The proposals and discussion of possibilities and implementation of career management and enrichment of career capital are included.

Since this kind of research is a rarity in Slovenia, we set the following research question: how does the internal environment of the organization shape the perception of an employee's career and contributes to a subjective perception of the career satisfaction? We used a descriptive quantitative empirical research method. A questionnaire was created as an instrument to obtain the basic demographic data, along with the Likert scale type questions checking the career comprehension (Cronbach $\alpha = 0.85$), the respondents' opinion about the internal environment of the organization that affected their career development (Cronbach $\alpha = 0.85$), and satisfaction with work and career in general (Cronbach $\alpha = 0.86$). The basic population is represented by employees of different profiles in Slovenian organizations. 108 individuals aged 21 to 63 participated in the survey, of which 30.6% were men, and 69.4% were women, the mean age of the respondents being 40.55 years. We used the descriptive statistics and Pearson's correlation coefficient to find links between the individual elements among the variables of internal organizational environment - career conceptualization and the internal organizational environment – the elements of career satisfaction.

The results of the research reveal that the concept of career is known to the respondents and they understand their careers as a combination of working and life experiences. Of course, employees want to play an active role in career planning together with their employer. They are looking for development opportunities within and outside of the organization's boundaries. Despite the perceived features of the boundaryless career, a company is expected to support the realization of its employees' career goals, as stated by two thirds of respondents.

However, we have to pay attention to the share of respondents who plan their career or, rather, do not plan it, since a fifth of the respondents believe that the claim is rarely valid for them, and for approximately half of them, the statement is medium valid. A third of respondents have no career goals set for the next five years. The reason for this can be found in somewhat poorly assessed skills and knowledge for career planning and management.

As the important elements of the organization's internal environment, respondents highlighted the management system, the possibility of learning, education and training in the organization and the financing of it, motivation, work performance and job satisfaction, business ethics, performance feedback, and a system of provision and monitoring performance.

Key elements that contribute to the general subjective perception of career satisfaction, according to respondents' opinion, are learning and developing skills, knowledge, personal values, work experience, and a sense of effectiveness and efficiency. Considering the high average values, they also include personality traits, motivation for work, mutual relations and a sense of belonging and loyalty, as well as the security of salaries.

The correlation between elements of the organization's internal environment and career conceptualization was calculated with Pearson's linear correlation coefficient. The results show that there is at least a weak link between most elements of the organization's environment and the elements of career comprehensions. The highest average correlation is between the variables learning, education and training in the organization and the set of career goals ($r = 0.422$; $p = 0$).

To determine relations between the organization's internal environment and the elements of career satisfaction, the Pearson's coefficient of linear correlation was calculated. Almost all variables have at least a weak correlation, with quite a number of variables with the medium correlation. A strong correlation exists between the variables feeling of belonging and loyalty and analysis of work ($r = 0.555$; $n = 108$; $p = 0$), and knowledge of the organization's vision and goals ($r = 0.521$; $n = 108$; $p = 0$). We therefore show the connection between the individual and their understanding of career and the elements of internal environment of the organization, as well as illustrate the connection between the internal environment of the organization and the experience of subjective career satisfaction.

New career concepts abandon the role of the organization; nevertheless, as Baruch (2006, p. 129) notes, the development of a career supported by the organization is not an outdated and useless human resource management mechanism, since the desire for a competitive advantage of the organization increasingly emphasizes the importance of specifically trained human capital. Foreign scholars (mentioned above) have shown that career growth is the product of both the individual's perspectives of understanding career and organizational efforts, which also contribute to the experience of satisfaction, thus our findings are consistent with the existing professional literature in this field.

Companies need to understand the organizational culture of a career as a dynamic component that requires occasional adjustments according to strategic requirements, as well as the changing mix of career motives and employee competencies when an individual reverses their career motives and competencies over time. The model of career development in the organization should be agile (McDonald, Hite, 2016), i.e. able to adapt to changes in the environment, in the organization and in the individual. Organizations will achieve the flexibility of career development by taking into account the relationships between the individual and their career conceptualiza-

tion, the internal environment of the organization in which the individual works, and experience of satisfaction in pursuing career goals. The contribution of our research is the identification of the elements of environment, which are linked, on the one hand, with the career conceptualization of employees in Slovenian organizations, and/or on the other, with elements of career satisfaction. The key limitation of the research is a small sample and deviation of questions from the studies performed so far. Further study of the phenomenon with the in-depth statistical analysis is recommended.

LITERATURA

1. Arthur, M. B., Rousseau, D. M. (1996, 2001). The boundaryless career: a new employment principle for a new organisational era. New York: Oxford University Press.
2. Arthur, M. B., Claman, P. H., DeFillippi R. J. (1995). Intelligent enterprise, intelligent career. *Academy of Management Executive*, št. 9, str. 1–15.
3. Bahtjarević-Šiber, F. (1999): Menedžment ljudskih potenciala. Zagreb: Golden marketing.
4. Brečko, D. (2006). Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom. Ljubljana: Planet GV.
5. Briscoe, J., P., Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: combination and implications. *Journal of Vocational Education*. L. 69, št. 1, str. 4–18.
6. Baruch, Y. (2006). Career development in organisations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16, št. 2, str. 125-138.
7. Chen, J., Hou, Z., Li, X., Wang, Z. (2015). The role of career growth in Chinese new employees' turnover process. *Journal of Career Development*, št. 43, str. 11–25.
8. Cortini, M., Tanucci, G., Morin, E. (2011). Boundaryless careers and occupational wellbeing. kraj, založba?
9. Collin, A. in Young, R. A. (ur.) (2000). The future of career. Cambridge: Cambridge University Press.
10. DeFillippi, J. R. in Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: a competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, št. 15, str. 307–324.
11. Dimovski, V. in sod., (2005). Učeba se organizacija: ustvarite podjetje znanja. Ljubljana: GV založba.
12. Đorđević Boljanović, J., Pavić Ž.S. (2011). Osnove menadžmenta ljudskih resursa. Beograd: Univerzitet Singidunum.
13. Gunz, H. P., Evans, M. G., Jalland, R. M. (2000). Career boundaries in a 'boundaryless' world. Dostopno na: <https://faculty.fuqua.duke.edu/oswc/2000/papers/wednesday/GunzEvansJalland.pdf>. [Citirano 18. 9. 2017 ob 10.45h].
14. Hall, D. T. (1996). The career is dead – long live the career: a relational approach to careers. San Francisco: Josse-Bass.
15. Hall, D. T. (1996a). Protean careers of the 21st Century. *Academy of Management Executive*, 10, št. 4, str. 8-16.
16. Hall, D. T., Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: helping organisations and employees adapt. *Organisational Dynamics*, 26, št. 3, str. 22-37.
17. Parker, P., Arthur, M. B. (2000). Careers, organizing and community. V: Peiperl, M. A., Arthur, R. et al. *New Conceptions of Working Lives*. New York: Oxford University Press.
18. Peiperl, M. A., Arthur, M. B., Goffee, R. & Morris, T. (ur.) (2000). *Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives*. V: Peiperl, M. A., Arthur, R. et al. *New Conceptions of Working Lives*. New York: Oxford University Press, (str. 1-19).
19. Peiperl, M., Baruch, Y. (1997). Back to square zero: the post-corporate career. *Organizational Dynamics*. 25, št. 4, str. 6-22.

20. Repovš, E. (2013). Protejska karierna usmeritev in pojmovanje kariernega uspeha. Magistrska naloga. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Schein, H. E. (1978). Career dynamics: matching individual and organisational needs. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
22. Sullivan, S. E., Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: examining physical nad psychological mobility. *Journal of Vocational Behaviour*, L. 69, št.1., str. 19-29.
23. Supeli, A., Creed, P. (2015). The longitudinal relationship between protean orientation and job satisfaction, organizational commitment, and intention to quit. *Journal of Career Development*, št. 43, str. 66–80.
24. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2005). *Human resource management* (6th ed.). London: Prentice Hall.
25. Weng, Q. X., MxElroy, J. C., Morrow, P. C., Liu, R. (2010). The relationship between career growth and organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, št. 77, str. 391–400.
26. Weng, Q. X., McElroy, J. C. (2012). Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behaviour*, št. 80, str. 256–265.