

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

JANA JEREB

DOKTORSKA DISERTACIJA

**RAZVOJ IN EMPIRIČNA PREVERITEV MODELA SOCIALNIH
OMREŽIJ IN KARIERNEGA USPEHA**

Ljubljana, 2011

Izjava o avtorstvu in objavi elektronske verzije doktorske disertacije in osebnih podatkov, vezanih na zaključek študija

Študentka Jana Jereb izjavljam, da sem avtorica te doktorske disertacije in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo doktorske disertacije na spletišču CEK-a.

Tiskana verzija doktorske disertacije je istovetna elektronski verziji, ki sem jo oddal-a v zbirko polnih besedil zaključnih del EF UL.

Podpisani-a hkrati izjavljam, da dovolim objavo osebnih podatkov, vezanih na zaključek študija na spletnih straneh in v publikacijah Univerze v Ljubljani.

Ime in priimek doktoranda-ke: Jana Jereb

Leto in kraj rojstva: 1978, Koper

Datum zagovora: 22.12.2011

Predsednik- ca: doc. dr. Robert Kaše

Mentor-ica: izr. prof. dr. Mateja Drnovšek

Somentor-ica: _____

Član-ica: red. prof. dr. Valentina Hlebec

Datum in kraj:

Ljubljana, 15.12.2011

Podpis doktoranda-ke:

RAZVOJ IN EMPIRIČNA PREVERITEV MODELA SOCIALNIH OMREŽIJ IN KARIERNEGA USPEHA

Povzetek

Socialna omrežja za posameznika še nikoli niso bila tako pomembna, kot so sedaj (The Economist, 2010). Posameznik je vedno bolj vpleten v različna socialna omrežja, katera vplivajo na karierni uspeh (Seibert, 2001). Poleg tega posameznik deluje v podjetju, katerega kariernorazvojni dejavniki tudi vplivajo na njegov karierni razvoj. Odkritje pomena posameznikovih (socialna omrežja) in organizacijskih (karierno usmerjanje, mentorstvo, kroženje med delovnimi mesti, dodatno izobraževanje) dejavnikov za karierni uspeh je pomembno s teoretičnega in praktičnega vidika, saj tako lahko bolje razumemo naravo prihajajoče delovne sile, njene potrebe in cilje ter napovedujemo dejavnike, ki so pomembni za obojestranski uspeh tako posameznika kot podjetja.

V doktorski disertaciji preverimo vpliv posameznikovih aktivnosti v socialnem omrežju in kariernorazvojnih dejavnikov na karierni uspeh. Tega merimo celostno, tako z objektivnimi rezultati kot tudi s subjektivno zaznavo lastnega uspeha. V ta namen smo z uporabo metod analize in sinteze ugotovitev iz strokovne literature v teoretičnem delu podali obstoječa spoznanja na področju socialnih omrežij, kariernorazvojnih dejavnikov podjetja in kariernega uspeha posameznika. Na tej osnovi ter na podlagi lastnih opažanj in izkustev smo podali osnovno raziskovalno tezo doktorske disertacije, ki pravi, da je socialno omrežje pomemben vzvod posameznikovega uspeha v karieri. Pri tem predpostavljamo, da aktivnosti posameznika v socialnem omrežju določata struktura in mreženje. Aktivnosti posameznika v socialnem omrežju skupaj s kariernorazvojnimi dejavniki podjetja vplivajo na posameznikov karierni uspeh, ki ga merimo s subjektivno zaznavo lastnega uspeha in z objektivnimi kazalniki. Ključna raziskovalna vprašanja na podlagi omenjene teze so naslednja: (1) karierni uspeh je dvodimenzionalen konstrukt, ki ga sestavljata objektivni in subjektivni karierni uspeh, (2) aktivnost posameznika v socialnem omrežju je štiridimenzionalen konstrukt, ki ga sestavljajo moč vezi, strukturne luknje, proaktivna uporaba stikov ter ustvarjanje in ohranjanje stikov, (3) aktivnosti posameznika v socialnem omrežju so značilno povezane s posameznikovim kariernim uspehom, (4) mentorstvo je značilno povezano s posameznikovim kariernim uspehom, (5) omogočanje kroženja med delovnimi mesti je značilno povezano s posameznikovim kariernim uspehom, (6) omogočanje dodatnega izobraževanja je značilno povezano s posameznikovim kariernim uspehom, (7) omogočanje kariernega usmerjanja je značilno povezano s posameznikovim kariernim uspehom. Na tej osnovi smo oblikovali konceptualni model, ki je temelj drugemu delu doktorske disertacije, ki predstavlja empirično preverbo v teoretični fazi zasnovanega konceptualnega modela. V empirično

analizo je bilo vključenih 341 poslovnežev¹, večinoma iz Slovenije. Poslovneže smo izbrali v vzorec s pomočjo priložnostnega vzorčenja (angl. *convenience sampling*) (Sauders, Lewis, & Hornhill, 2003). Nadalje smo uporabili metodo snežne kepe oz. verižnega vzorčenja (angl. *snowball sampling*) (Sauders et al., 2003), kjer gre za načelo vzorčenja, ko nam določena oseba služi kot zveza oziroma sredstvo za iskanje anketirancev. Zbiranje podatkov je potekalo s pomočjo elektronske in klasične pisne ankete. Za oceno konceptualnega modela smo uporabili model strukturnih enačb (angl. *structural equation model*), in sicer s pomočjo EQS Multivariate Software, različice 6.1 (Bentler & Wu, 2006).

S testiranjem predlaganega modela smo torej lahko statistično značilno sprejeli skupno štiri hipoteze o dejavnikih kariernega uspeha: aktivnosti posameznika v socialnem omrežju, omogočanje kroženja med delovnimi mesti, dodatnega izobraževanja in kariernega usmerjanja so neposredno povezani s kariernim uspehom posameznika.

S potrditvijo konceptualnega modela kariernega uspeha smo ugotovili, da z aktivnostmi posameznika v socialnem omrežju in s kariernorazvojnimi dejavniki podjetja dobro pojasnimo karierni uspeh posameznika.

Socialna omrežja in karierni uspeh sta precej raziskani področji, vendar je le malo raziskav osredotočenih na aktivnosti posameznika v socialnem omrežju in dejavnike podjetja hkrati kot pomembne za posameznikov objektivni in subjektivni karierni uspeh. Boljše poznavanje potencialne vrednosti omogoča podjetjem učinkovitejše kadrovanje in zmanjšuje stroške izgubljenih kadrov. Hkrati pa pomaga posameznikom izboljšati potencial kariernega uspeha.

Z doktorsko disertacijo smo poskusili odgovoriti na nekaj vprašanj, povezanih s kariernim uspehom posameznika, z njegovimi aktivnostmi v socialnem omrežju ter dejavniki podjetja. Upamo, da nam je teoretično in empirično tudi uspelo.

Ključne besede: karierni uspeh, socialno omrežje, kariernorazvojni dejavniki podjetja, karierno usmerjanje, kroženje med delovnimi mesti, dodatno izobraževanje

¹ Empirična raziskava temelji na vzorcu posameznikov, ki so že dosegli odločevalsko raven, v nalogi jih imenujemo poslovneži. V disertaciji se besedi posameznik in poslovnež uporabljata v moški obliki, vendar sta nevtralni in se uporabljata tako za osebe moškega kot za osebe ženskega spola.

DEVELOPMENT AND EMPIRICAL VERIFICATION OF THE SOCIAL NETWORKS MODEL AND CAREER SUCCESS

Summary

Social networking has never been so important for individuals as it is now (The Economist, 2010). An individual is increasingly involved in different types of social networks that influence his career success (Seibert, 2001). The development of his career is additionally influenced by the career-development factors within the company, where he is employed. Discovery of the importance of individual's (social networks) and organizational support factors (career guidance, mentoring, job rotation, training) for career success is important from a theoretical and practical point of view. It improves our understanding of the new workforce, their needs and objectives, and helps us identify the factors that are important for the mutual success of both individuals and companies.

In the dissertation, the impact of individual's activities in the social network and the impact of career-development factors on career success are tested. The test includes objective results, as well as individual's subjective perception of his own success. We analysed and synthesised the findings of existing research on social networks, organizational support factors and career success of individuals – these are presented in the literature review part of the thesis. Based on these findings and on our own observations and experience, we defined the basic thesis of the doctoral dissertation research: the social networking is an important lever of an individual's career success. The basic assumption is that the individual's activities in the social network are defined by the social network's structure and networking. Individual's activities in the social network, as well as the organizational career-development factors influence the individual's career success, measured by his subjective perception of his own success and objective indicators. The primary research hypotheses are: (1) career success is a two-dimensional construct, consisting of objective and subjective career success, (2) the activities of the individual in a social network is a four-dimensional construct, consisting of the strength of the ties, structural holes, proactive use of contacts and creation and maintenance of contacts, (3) individual's activities in the social network have a strong association with an individual's career success, (4) mentoring has a strong association with individual's career success, (5) job rotation has a strong association with individual's career success (6) training has a strong association with individual's career success (7) career guidance has a strong association with the individual's career success. Based on this, we designed a conceptual model that forms the basis for the second part of our doctoral dissertation – an empirical verification of the theoretically based conceptual model. The empirical analysis included 341 businessmen², mostly from Slovenia. The sample was selected through convenience sampling (Sauders,

² The empirical study is based on a sample of individuals who have achieved executive level, we called them businessmen. In this thesis, the words apply to an individual and a businessman in the male form, but are neutral and are used for both males and females.

Lewis, & Hornhill, 2003) and snowball sampling method (Sauders et al., 2003), which is used when an individual serves as a link or a means of finding additional respondents. Data was collected through online questionnaires and questionnaires in writing. To test the conceptual model, we used structural equation modelling with the support of software package EQS, version 6.1 (Bentler & Wu, 2006).

Results of the empirical analysis confirmed four hypotheses: the impact of individual's activities in a social network, job rotation, training and career guidance on the individual's career success. By confirming the conceptual model of career success, we found that individual's activities in a social network and organizational career development factors explain the career success of individuals.

Social networking and career success are well explored, but little research has focused simultaneously on individual's activities in the social network and organizational support as factors relevant to individual's objective and subjective career success. An insight to these findings allows companies to recruit more efficiently and reduce the cost of unsatisfied employees. At the same time it helps individuals to improve their potential career success.

This doctoral thesis tried to answer selected hypotheses related to the individual's career success, which can be leveraged by his activities in the social network and organizational factors. We believe that this was achieved theoretically and empirically.

Keywords: career success, social network, career development factors, career guidance, job rotation, training

KAZALO

UVOD	1
1 PREGLED LITERATURE.....	7
1.1 Karierni uspeh.....	7
1.1.1 Proučevanje kariere v znanosti.....	8
1.1.2 Ravni proučevanja.....	9
1.1.3 Pregled tradicionalnih teorij in sodobnih pristopov v karieri.....	10
1.1.4 Objektivni in subjektivni karierni uspeh	15
1.2 Aktivnosti posameznika v socialnih omrežjih	17
1.2.1 Struktura socialnih omrežij	20
1.2.2 Struktura socialnih omrežij (moč vezi in strukturne luknje).....	22
1.2.3 Mreženje – ustvarjanje, ohranjanje in proaktivna uporaba stikov	26
1.2.3.1 Proaktivnost posameznika pri mreženju	26
1.2.3.2 Veščine mreženja	28
1.2.3.3 Pomen zaupanja pri mreženju	29
1.2.4 Socialna omrežja v Sloveniji.....	31
1.2.4.1 Elite v Sloveniji.....	31
1.2.4.2 Primerjave socialnih omrežij v Sloveniji z mednarodnim okoljem .	33
1.3 Kariernorazvojni dejavniki podjetja in njihova zaznava	34
1.3.1 Odnos med posameznikom in podjetjem	34
1.3.2 Psihološka pogodba med podjetjem in posameznikom.....	36
1.3.3 Sistem kariernega usmerjanja.....	38
1.3.4 Sistem mentorstva	40
1.3.5 Kroženje med delovnimi mesti	41
1.3.6 Dodatno izobraževanje	42
2 MODEL KARIERNEGA USPEHA POSAMEZNIKA	43
2.1 Merjenje kariernega uspeha	44
2.2 Merjenje aktivnosti posameznika v socialnem omrežju	47
2.2.1 Struktura socialnega omrežja	48
2.2.2 Mreženje.....	49
2.3 Aktivnosti posameznika v socialnem omrežju in karierni uspeh (strukturna hipoteza)	50
2.4 Kariernorazvojni dejavniki podjetja in karierni uspeh posameznika (strukturna hipoteza)	55
2.5 Pregled in strnitev osnovnih raziskovalnih hipotez	57
3 METODOLOGIJA.....	58
3.1 Populacija in vzorec.....	59
3.2 Merski instrument.....	63
3.2.1 Aktivnosti posameznika v socialnem omrežju	64
3.2.2 Kariernorazvojni dejavniki podjetja.....	66

3.2.3 Mere kariernega uspeha	68
3.2.4 Kontrolne spremenljivke	69
3.3 Metode analize podatkov	69
4 REZULTATI EMPIRIČNE PREVERBE MODELA	72
4.1 Sociodemografska struktura anketirancev	72
4.2 Analiza manjkajočih vrednosti podatkov	81
4.3 Deskriptivne statistike za spremenljivke	82
4.3.1 Dimenzija aktivnosti posameznika v socialnem omrežju	83
4.3.1.1 Moč vezi	83
4.3.1.2 Strukturne luknje	84
4.3.1.3 Proaktivna uporaba stikov	84
4.3.1.4 Ustvarjanje in ohranjanje stikov	85
4.3.2 Dimenzija kariernorazvojni dejavniki podjetja	89
4.3.2.1 Mentorstvo	89
4.3.2.2 Omogočanje kroženja med delovnimi mesti	90
4.3.2.3 Omogočanje kariernega usmerjanja	91
4.3.3 Dimenzija karierni uspeh	92
4.3.3.1 Objektivni karierni uspeh	92
4.3.3.2 Subjektivni karierni uspeh	93
4.3.4 Empirično testiranje merskih lestvic	94
4.3.4.1 Aktivnosti posameznika v socialnem omrežju	95
4.3.4.2 Mentorstvo	99
4.3.4.3 Karierni uspeh	99
4.3.5 Zanesljivost	102
4.3.6 Testiranje modela socialnih omrežij in kariernega uspeha	102
SKLEP	105
Prispevek za poslovno prakso	109
LITERATURA IN VIRI	117
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Osnova za konceptni model doktorske disertacije	3
Slika 2: Moč vezi, strukturne luknje in načelo bližine	25
Slika 3: Mreženje kot ustvarjanje in ohranjanje ter proaktivna uporaba stikov	30
Slika 4: Model strateškega kariernega razvoja - povezava med podjetjem in posameznikom	39
Slika 5: Konceptni model socialnih omrežij in kariernega uspeha	44
Slika 6: Struktura poslovnih subjektov, zajetih v vzorec	62
Slika 7: Struktura vrnjenih vprašalnikov glede na poslovne subjekte	62

Slika 8: Starostna struktura anketirancev	73
Slika 9: Delovne izkušnje anketirancev	73
Slika 10: Povprečno število podjetij glede na delovno dobo anketirancev	74
Slika 11: Položaj anketirancev	75
Slika 12: Položaj glede na izobrazbo	76
Slika 13: Položaj glede na starost anketirancev	76
Slika 14: Položaj glede na delovno dobo	77
Slika 15: Struktura članstva poslovnih združenj po delovnih mestih	78
Slika 16: Struktura članstva poslovnih združenj po izobrazbi članov	79
Slika 17: Struktura članstva poslovnih združenj po delovni dobi članov	79
Slika 18: Struktura članstva poslovnih združenj po spolu članov	80
Slika 19: Struktura članstva poslovnih združenj po starosti članov	80
Slika 20: Rezultati konfirmatorne analize drugega reda za aktivnosti posameznika v socialnem omrežju	98
Slika 21: Rezultati konfirmatorne analize drugega reda za karierni uspeh posameznika	101
Slika 22: Strukturni model socialnih omrežij in kariernega uspeha (standardizirana rešitev)	103

KAZALO TABEL

Tabela 1: Opredelitve socialnega kapitala po avtorjih	18
Tabela 2: Različne opredelitve socialnega kapitala po posameznih avtorjih - 2. del	19
Tabela 3: Tri oblike mreženja posameznika	27
Tabela 4: Spreminjajoča se narava psihološke pogodbe	37
Tabela 5: Število poslanih in izpolnjenih vprašalnikov v anketi	61
Tabela 6: Izobrazbena struktura anketirancev in članov Združenja Manager	63
Tabela 7: Moč vezi (frekvenčne porazdelitve in opisne statistike)	83
Tabela 8: Strukturne luknje (frekvenčne porazdelitve in opisne statistike)	84
Tabela 9: Proaktivna uporaba stikov (frekvenčne porazdelitve in opisne statistike)	85
Tabela 10: Ustvarjanje in ohranjanje stikov (frekvenčne porazdelitve in opisne statistike) - 1. del	86
Tabela 11: Ustvarjanje in ohranjanje stikov (frekvenčne porazdelitve in opisne statistike) - 2. del	86
Tabela 12: Ustvarjanje in ohranjanje stikov (frekvenčne porazdelitve in opisne statistike) - 3. del	87
Tabela 13: Aktivna članstva v omrežjih (frekvenčne porazdelitve in opisne statistike)	88
Tabela 14: Mentorstvo (frekvenčne porazdelitve in opisne statistike)	89
Tabela 15: Omogočanje kroženja med delovnimi mesti (frekvenčne porazdelitve in opisne statistike)	90
Tabela 16: Omogočanje dodatnega izobraževanja (frekvenčne porazdelitve in opisne statistike) - 1. del	91

Tabela 17: Omogočanje dodatnega izobraževanja (frekvenčne porazdelitve in opisne statistike) - 2. del	91
Tabela 18: Objektivni karierni uspeh (frekvenčne porazdelitve in opisne statistike) - 1. del	92
Tabela 19: Objektivni karierni uspeh (frekvenčne porazdelitve in opisne statistike) - 2. del	93
Tabela 20: Subjektivni karierni uspeh (frekvenčne porazdelitve in opisne statistike) - 1. del	93
Tabela 21: Subjektivni karierni uspeh (frekvenčne porazdelitve in opisne statistike) - 2. del	94
Tabela 22: Eksploratorna faktorska analiza konstrukta socialni kapital posameznika	96
Tabela 23: Povzetek pokazateljev prilagajanja konfirmatorne faktorske analize	97
Tabela 24: Eksploratorna faktorska analiza konstrukta karierni uspeh.....	99
Tabela 25: Povzetek pokazateljev prilagajanja konfirmatorne faktorske analize	100
Tabela 26: Analiza zanesljivosti spremenljivk.....	102
Tabela 27: Strukturne enačbe za model kariernega uspeha poslovneža (standardizirani koeficienti).....	103

UVOD

Izhodišča raziskave

V zadnjih dveh desetletjih so v praksi vidne spremembe temeljev kariernega uspeha, ki se odražajo tudi v raziskovalnih delih. Če si je posameznik v preteklosti gradil kariero znotraj enega ali dveh podjetij, zaposleni danes prehajajo organizacijske meje podjetij in ustvarjajo kariero v številnih podjetjih, na različnih lokacijah in v različnih panogah (Sullivan, 1999).

V preteklosti so na karierni uspeh posameznika vplivali predvsem dejavniki, povezani s specifičnim podjetjem, v katerem je posameznik zasledoval kariero, in ta nanje ni imel posebnega vpliva. Sodoben pogled na razvoj kariere posameznika upošteva večjo proaktivnost posameznika, saj ta prevzema dejavno vlogo v upravljanju svoje kariere in po podjetniški logiki zasleduje karierno strategijo za doseg svojih ciljev v skladu z lastnimi sposobnostmi in najboljšimi zaposlitvenimi možnostmi (Parker, 2002). Eden od pomembnih dejavnikov karierne strategije je tudi aktivno delovanje v socialnih omrežjih.

Socialna omrežja za posameznika še nikoli niso bila tako pomembna, kot so sedaj (Economist, 2010). Na osnovi pregleda članstva in poznavanja poslovnih združenj v Sloveniji, kot so Young Executive Society (YES), Združenje Manager, Enajstka in alumni klubov (Alumni klub Ekonomske fakultete v Ljubljani, SDA Bocconi, IEDC poslovna šola Bled (IEDC), smo ugotovili, da je članstvo v teh omrežjih pomemben dejavnik pri razvoju kariere posameznika. Dolgoletno spremljanje delovanja teh omrežij nas je pripeljalo do dveh pomembnih uvidov. Prvič, posameznik, ki je član združenja, se pomena mreženja zaveda in ga koristi za razvoj lastne kariere. Ta ugotovitev nas je vodila k izboru vzorca, ki zajema velik delež poslovnežev, vključenih v poslovna omrežja doma in v tujini. Druga ugotovitev pri proučevanju poslovnih omrežij je bil obojestranski vidik koristnosti med omrežjem in posameznikom. Posameznik na eni strani dobiva koristi iz omrežja v obliki stikov, ki so pomembni za karierni uspeh, na drugi strani pa kot uspešen posameznik s svojim članstvom povečuje koristnost samega omrežja, saj lahko nudi pomoč drugim članom istega omrežja.

Zaradi povečane nestanovitosti (Comin & Mulani, 2005, 2006; Comin & Philippon, 2006; Farber, 2005) posamezniki ne načrtujejo več dolgoročne zaposlitve v enem podjetju (Cappelli, 1999). Spremembe v podjetjih zaradi vse manjše vezanosti na eno podjetje (Cappelli, 1999), globalizacije, tehnološkega napredka skupaj s preusmeritvijo posameznika k proaktivnemu in mnogostranskemu kariernemu razmišljanju so povečale pomembnost socialnih omrežij za posameznikov karierni uspeh (Janasz & Forret, 2008).

Tako se v naši disertaciji osredotočamo na aktualne koncepte upravljanja s kariero, na drugi strani pa njihov vpliv še primerjamo s kariernorazvojnimi dejavniki podjetja. S tem bomo ugotovili pomen konceptov v teoriji kariernega uspeha ter empirično preverili njihov vpliv. Odkritje pomena posameznikovih (socialna omrežja) in organizacijskih dejavnikov

(karierno usmerjanje, mentorstvo, kroženje med delovnimi mesti, dodatno izobraževanje) na karierni uspeh je pomembno s teoretičnega in praktičnega vidika, saj tako lahko bolje razumemo naravo prihajajoče delovne sile, njihove potrebe in cilje ter napovedujemo dejavnike, ki so pomembni za obojestranski uspeh tako posameznika kot podjetja.

Namen in temeljna teza doktorske disertacije

Raziskovanje je osredotočeno na posameznika, njegovo vpletenost v socialna omrežja in na karierni uspeh. Poleg tega posameznik deluje v podjetju, katerega kariernorazvojni dejavniki tudi vplivajo na potencial kariernega uspeha, zato so tudi vključeni v empirično preverbo.

Namen disertacije je v okviru teoretičnega in empiričnega dela ugotoviti povezavo med strukturo socialnega omrežja in mreženjem posameznika, kariernorazvojni dejavniki podjetja in kariernim uspehom, ki se izraža z objektivno merljivimi kazalniki in s subjektivno zaznavo lastnega kariernega uspeha. Empirična raziskava temelji na vzorcu posameznikov, ki so že dosegli odločevalsko raven, v nalogi jih imenujemo poslovneži. V disertaciji se besedi posameznik in poslovnež uporabljata v moški obliki, vendar sta nevtralni in se uporabljata tako za osebe moškega kot za osebe ženskega spola.

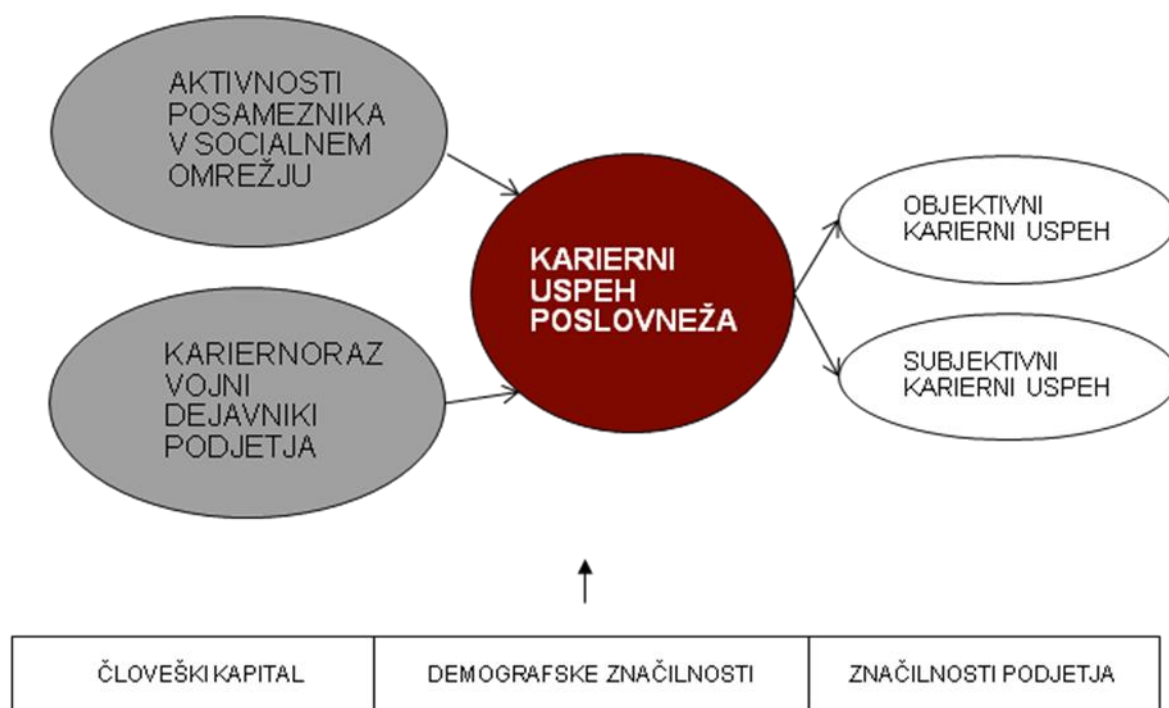
Vključeni anketiranci so bili zaposleni v slovenskih in mednarodnih podjetjih različnih velikosti, delovali na različnih vodstvenih položajih, v različnih panogah in na strokovnih področjih ter seveda v socialnih omrežjih.

Temeljni cilji, ki jih zasledujemo v doktorski disertaciji, so:

- Analizirati različne organizacijske teorije, teorije socialnih omrežij in jih povezati s kariernim uspehom.
- Razviti konceptualni model kariernega uspeha posameznika.
- Analizirati vplive socialnih omrežij in percepcije kariernorazvojnih dejavnikov podjetja na objektivni in subjektivni karierni uspeh posameznika.
- Analizirati aktivnosti posameznikov v socialnih omrežjih in pomen za njihov individualni uspeh.
- Preveriti kariernorazvojne dejavnike na ravni podjetja, ki so pomembni za karierni uspeh zaposlenih, in na tej osnovi izdelati priporočila vodstvom podjetij za pridobivanje, razvoj in ohranjanje najboljših sodelavcev.

Temeljna raziskovalna teza doktorske disertacije pravi, da je socialno omrežje pomemben vzvod posameznikovega uspeha v karieri. Pri tem predpostavljamo, da aktivnosti posameznika v socialnem omrežju določata struktura in mreženje. Aktivnosti posameznika v socialnem omrežju skupaj s kariernorazvojnimi dejavniki podjetja vplivajo na posameznikov karierni uspeh, ki ga merimo s subjektivno zaznavo lastnega uspeha in z objektivnimi kazalniki. Teza, ki jo postavljamo, je grafično ponazorjena na Sliki 1.

Slika 1: Osnova za konceptni model doktorske disertacije



Prispevek doktorske disertacije k razumevanju ožjega znanstvenega področja vidimo v:

- Konceptualnem razvoju modela socialnih omrežij in kariernega uspeha in preverbi povezav med elementi kariernega uspeha na vzorcu poslovnežev.
- Novih informacijah in vpogledu, ki omogočajo boljše razumevanje kariernega uspeha posameznika, tako z objektivnega kot s subjektivnega vidika; informacije so zbrane s kvantitativnimi metodami raziskovanja.
- Sinteznem pregledu in združitvi spoznanj teorij s področja kariere, socialnih omrežij, teorij organizacije kot pripomočku za boljši uvid v determinante kariernega uspeha.
- Napotkih, ki jih lahko na osnovi empirične preverbe modela podamo za posameznike za gradnjo kariernega poti in za podjetja pri zasnovanju kadrovskih strategij.
- Teoretični utemeljitvi spremenljivk za merjenje opazovanih elementov modela socialnih omrežij in kariernega uspeha ter v izbiri primernih lestvic za njihovo merjenje.

Omejitve doktorske disertacije

Čeprav so rezultati preveritve predlaganega modela kariernega uspeha vsebinsko zelo zanimivi in statistično značilni, je treba v njihovi interpretaciji upoštevati nekaj zaznanih omejitev izbranega pristopa.

Prvič, spremenljivke, s katerimi merimo pojave v modelu socialnih omrežij in kariernega uspeha, so izbrane na osnovi obsežnega teoretičnega pregleda in predhodnih empiričnih preverjanj. Vendar pa so bile trditve, s katerimi merimo opazovane pojave, razvite v

drugem jezikovnem in kulturnem okolju, zato smo jih prevedli in pri tem tvegali napako, da imajo prevedeni slovenski izrazi drugačen vsebinski podton, kot ga imajo v izvirniku. S tem namenom smo obe različici, angleško in slovensko, testirali na skupini petih ljudi, od tega so trije dobri poznavalci obravnavanega področja, ter upoštevali njihove pripombe.

Drugič, čeprav je tudi v kariernem raziskovanju vse bolj prisotna potreba po longitudinalnih empiričnih študijah, smo tudi v našem delu model testirali na presečnem vzorcu, ki je manj primeren za sprejemanje sklepov o vzročno-posledičnih povezavah med elementi modela kariernega uspeha. Zaradi tega ne moremo sklepati o nepovratnosti povezav.

Tretjič, subjektivni elementi kariernega uspeha so merjeni percepcijsko s subjektivno podanimi ocenami anketirancev, zato obstaja verjetnost merskih napak. Ravno tako so kariernorazvojne dejavnike podjetja anketiranci ocenili glede na svoje zaznavanje pomena. Na nevarnost merskih napak v empirični analizi odgovorimo z uporabljenimi statistično tehniko merskih in strukturnih modelov, ki omogočajo nadzor nad napakami merjenja.

Četrtič, aktivnosti posameznika v socialnem omrežju so merjene s strukturo socialnega omrežja in z mreženjem. V literaturi obstaja več načinov povezav med socialnim omrežjem, njegovo strukturo, mreženjem in socialnim kapitalom. V naši raziskavi so nas zanimale značilnosti vezi in način, kako posameznik pridobiva koristi iz socialnega omrežja, kar smo poimenovali aktivnosti posameznika v socialnem omrežju. V literaturi je mogoče opaziti podobne povezave, ki so poimenovane kot socialni kapital. Vendar smo za naš model izbrali poimenovanje, ki bolje predstavlja posameznikovo aktivnosti v socialnem omrežju z namenom doseganja kariernega uspeha.

Petič, čeprav je predlagani model kariernega uspeha kompleksen, še vedno obstaja možnost manjkajočih dejavnikov, ki bi utegnili značilno vplivati na povezave med obstoječimi spremenljivkami. Vprašanja, povezana s človeškim kapitalom, so lahko tak dejavnik. Človeški kapital je zaokrožena tema kariernega raziskovanja in je zunaj osnovne zgodbe, ki jo želimo povedati z našo raziskavo, zato ga v predlaganem modelu nismo upoštevali kot spremenljivko modela. Ravno tako nismo zajeli osebnostnih značilnosti posameznika, ker je to področje zaokroženo v psihološkem kapitalu posameznika, ki ni bil del modela naše disertacije.

Šestič, spletna socialna omrežja čedalje bolj pridobivajo na pomenu, vendar jih v naši disertaciji nismo vključili v analizo zaradi osredotočanja na zunanja socialna omrežja posameznika, ki zahtevajo fizično udejstvovanje posameznika.

Model kariernega uspeha je seveda poenostavitev realnosti, saj so realne povezave preveč celovite, da bi jih raziskali do zadnje podrobnosti. Ker je konceptualni model razvit na osnovi vsebinskih teorij, menimo, da je parsimoničen, torej predstavlja dobro ravnotežje

med kompleksnostjo kariernega uspeha in enostavnostjo formulacije za učinkovito utemeljitev povezav med dejavniki modela kariernega uspeha.

Zasnova doktorske disertacije

V teoretičnem delu je obsežen pregled teoretičnih ugotovitev in raziskav obravnavanega področja. Zbrani, analizirani in združeni so prispevki različnih raziskovalcev in njihovi pogledi na to problematiko. Doktorska disertacija temelji na proučevanju socialnih omrežij in dejavnikov podjetja na eni strani ter poslovneža in njegovega uspeha v karieri na drugi. Pri tem so povezane različne teorije in raziskave socialnih omrežij in kariernorazvojnih dejavnikov podjetja. Glede na to, da smo proučevali uspeh v karieri s posameznikove perspektive, je pomembno, da smo poleg objektivnih lastnosti podjetja opredelili tudi posameznikovo zaznavo dejavnikov podjetja, kar je pomembno za njegovo odločanje. Povezali smo tudi teorije kariernega uspeha ter vključili objektivne in subjektivne kazalnike poslovneževega uspeha kot edinega celovitega odraza uspeha.

Ugotovitve empirične preverbe bodo posameznikom v pomoč pri učinkoviti izrabi časa, namenjenega aktivnostim v socialnih omrežjih. Posamezniki morajo zaradi svoje zasedenosti in različnih vlog uspešno upravljati s časom. Tako so zanj ključne ugotovitve o vplivu mreženja in katere so ključne aktivnosti v socialnih omrežjih, pomembne za izgradnjo kariere. Ta informacija je v pomoč tudi vodjem različnih profesionalnih združenj in organizacij pri vzpostavljanju pravilne usmerjenosti v smislu strukture in upravljanja omrežij.

Glede na spreminjanje okolja, dinamičnost poslovanja, medgeneracijske spremembe, globalizacijo in spremembo vrednot se spreminjajo tudi dejavniki odločanja o karieri. Proučevanje posameznikovega zaznavanja podjetja je tako za obe vpleteni strani vse pomembnejše. Za posameznika zato, da si začrta karierno pot v pravih podjetjih, ter za podjetja z namenom oblikovanja ustrezne kadrovske strategije. Doktorska disertacija podaja usmeritve za delovanje, ki so uporabne za obe vpleteni strani, hkrati pa ugotavlja, kako se upravljanje človeških virov v slovenskih podjetjih odraža na karieri njihovih zaposlenih. Proaktivnost posameznika in aktivnosti v socialnih omrežjih ne izključujejo vpliva kariernopodpornih dejavnikov podjetja za posameznikov karierni uspeh. Zaznana podpora s strani podjetja za posameznika kaže večji potencial, da bo posameznik bolj predan in zavezan podjetju, na drugi strani so njegove aktivnosti v socialnem omrežju in pridobljene koristi, ki iz tega izhajajo, lahko dodatna podpora za njegov karierni uspeh.

V Sloveniji je področje socialnih omrežij v povezavi z objektivnimi in zaznanimi kariernorazvojnimi značilnostmi podjetja in njihovega vpliva na uspeh poslovneža še neraziskano, zato je to prva tovrstna raziskava na tem področju. Rezultati tako prispevajo k pregledu stanja pri nas. Glede na specifiko Slovenije, ki je na prehodu iz tranzicijskega obdobja in kjer je socialno-kulturni vpliv in pogled na mreženje lahko različen od raziskav

v razvitejših državah, disertacija podaja širši pomen socialnega mreženja za razvoj slovenskega menedžmenta in posledično tudi gospodarstva.

V raziskovalnem delu je nujno, da raziskovalec na začetku poda osnovne opredelitve vsebinskih pojmov, ki jih uporablja, in področij, ki jih povezuje; temu se posvetimo po uvodnem delu, v katerem opišemo strukturo doktorskega dela, namen in znanstveni prispevek ter omejitve.

Drugo poglavje zajema pregled literature, kjer več pozornosti namenimo tistim znanstvenim prispevkom, ki govorijo o kariernem uspehu, aktivnostim posameznika v socialnem omrežju, mreženju in strukturi socialnih omrežij ter kariernorazvojnih dejavnikih podjetja.

Tretje poglavje zajema predstavitev raziskovalnega modela in hipotez, ki jih izpeljemo iz osnovne teze doktorske disertacije. Osnovna odvisna spremenljivka je karierni uspeh posameznika, ki ga merimo z objektivnimi in s subjektivnimi kazalniki. Merske hipoteze se nanašajo na mreženje in strukturo socialnih omrežij ter objektivni in subjektivni karierni uspeh posameznika, strukturne pa na povezave med aktivnostmi posameznika v socialnem omrežju, percepiranimi dejavniki podjetja in kariernim uspehom. Model poleg navedenih neodvisnih spremenljivk vključuje še človeški kapital, značilnosti podjetja ter demografske značilnosti v vlogi kontrolnih spremenljivk.

Četrto poglavje je metodološko, kjer opredelimo okvir merjenja vpliva aktivnosti posameznika v socialnem omrežju in dejavnikov podjetja na karierni uspeh posameznika. V tem poglavju opredelimo mere mreženja in strukture socialnega omrežja, kariernorazvojnih dejavnikov podjetja in mere kariernega uspeha. Jedro raziskave doktorskega dela je karierni uspeh posameznika, na katerega imajo pretežni vpliv aktivnosti posameznika v socialnem omrežju in karierno-razvojni dejavniki podjetja.

V petem poglavju empirično preverimo sosledje postavljenih hipotez. V prvem koraku s faktorsko analizo, ki jo nadgradimo v model, s katerim ocenimo vse latentne elemente modela kariernega uspeha, tako da izpolnjujejo kriterije konvergentne in diskriminantne veljavnosti in so dovolj zanesljive mere, da lahko iz njih v drugem koraku razvijemo indekse, ki vstopajo v regresijski model. S strukturnim modelom ocenimo povezave predvidenih elementov kariernega uspeha z aktivnostmi posameznika v socialnem omrežju in kariernorazvojnih dejavnikih podjetja.

Doktorsko disertacijo zaokrožimo s sklepnimi mislimi, ki povzemajo poglobitve ugotovitve. Na osnovi teoretičnega pregleda in dobljenih empiričnih rezultatov oblikujemo napotke za posameznike, podjetja in socialna omrežja. Raziskovalcem predlagamo nekaj odprtih in še neraziskanih vprašanj, ki so se porodila v procesu priprave naše doktorske disertacije.

1 PREGLED LITERATURE

Doktorska disertacija se uvršča na širše področje poslovno-organizacijskih ved, izhaja pa iz sodobnih teorij socialnih omrežij in kariernega uspeha (Adler & Kwon, 2002; Forret, 2008; Seibert, Kraimer & Liden, 2001), ki so se v zadnjem obdobju razvile na področju menedžmenta (Bartol & Zhang, 2007; Evans, 2009; Ibarra & Hunter, 2007; Judge, Cable, Boudreau & Bretz Jr, 1995; Sparrowe, 1998), organizacije (Ibarra, 1995; Kaše & Škerlavaj, 2006; Podolny & Baron, 1997; Seibert, Kraimer & Crant, 2001; Seibert, Kraimer & Liden, 2001) in podjetništva (Davidsson & Honig, 2003; De Carolis & Saporito, 2006). Judge in Bretz (1994) sta **karierni uspeh** opredelila kot zaznano pozitiven delovni dosežek, ki ga posameznik pridobi z delovnimi izkušnjami. V obstoječi literaturi so bili razviti modeli kariernega uspeha posameznika na podlagi demografskih značilnosti, človeškega kapitala, ravnovesja med delom in družino, motivacije, značilnosti podjetja in panoge. Čeprav so ta dela veliko prispevala k razumevanju kariernega uspeha, ostaja velik raziskovalni potencial za študije, ki karierni uspeh obravnavajo celostno, z njegove objektivne in subjektivne plati ter ob upoštevanju organizacijske podpore (dejavniki podjetja) v karieri kot tudi posameznikove proaktivnosti pri upravljanju lastne kariere (dejavniki posameznika).

V pregledu literature smo se v nadaljevanju osredotočili na raven posameznika, v empirično raziskavo pa vključili posameznike, ki so že dosegli vodstveni položaj, in jih poimenovali **poslovneži**.

Pregled literature je strnjen v naslednjih vsebinskih področjih: karierni uspeh, aktivnosti posameznika v socialnih omrežjih in dejavniki podjetja.

1.1 Karierni uspeh

Uveljavljena definicija **kariere** je razvijanje zaporedja delovnih izkušenj posameznika v času (Arthur, Hall & Lawrence, 1989). Ta definicija daje prednost času pred statičnim pogledom na kariero. Vključuje tako posameznikovo vertikalno in horizontalno mobilnost kot mobilnost znotraj in med organizacijami, strokami, panogami ter v nacionalnem kontekstu.

Pojem kariera ima subjektivni in objektivni vidik. Na eni strani je **subjektivna kariera**, ki označuje posameznikovo občutenje lastne kariere in kaj je dosegel (Stebbins, 1993). Na drugi strani je **objektivna kariera**, ki se odraža v bolj ali manj javno vidnih položajih, situaciji in statusu (Barley, 1989).

Karierni uspeh je rezultat posameznikovih kariernih izkušenj. Lahko ga definiramo kot doseganje zelenih, z delom povezanih rezultatov, kadarkoli v posameznikovem delovnem izkustvu (Arthur, Khapova & Wilderom, 2005). Delovni rezultati vključujejo objektivne

kazalnike uspeha, kot so plača, bonusi, promocije, in neoprijemljive oziroma zaznano zadovoljstvo posameznika z lastno kariero (Arnold, 2001; Arthur et al., 2005; Ibarra & Hunter, 2007). Ta definicija je skladna tudi s slovensko definicijo. Če pogledamo pomen besede uspeh v Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ), najdemo naslednji razlagi za *uspeh*: »dejstvo, da kdo s svojim delom, prizadevanjem doseže, kar želi, pričakuje« oziroma »pozitiven rezultat kakega dela, prizadevanja«. Prva razlaga se tako nanaša na posameznikovo (subjektivno) željo, medtem ko se druga nanaša bolj na širšo socialno (objektivno) primerjavo.

Subjektivni karierni uspeh izraža posameznikovo notranje razumevanje in oceno lastne kariere skozi vse dimenzije, ki so zanj pomembne (Van Maanen, 1977). Ljudje imajo različna pričakovanja in različno vrednotijo plačo, varnost službe, lokacijo službe, status, napredovanje, možnost učenja, sorazmerje med delom in družinskim življenjem itd. Subjektivna kariera je lahko podobna za ljudi iz podobnih socialnih in profesionalnih krogov, kot so ženske, manjšina, rasa, zdravniki, tajnice, gradbeni delavci, vendar je napačno sklepati, da člani iste skupine delijo iste kriterije vrednotenja uspeha v karieri (Bailyn, 1989, str. 482).

Nasprotno lahko **objektivni karierni uspeh** opredelimo kot zunanji pogled, ki izraža bolj ali manj javno podobo posameznikove kariere. Ta lahko vključuje zaposlitev, mobilnost, odgovornost in vrednotenje poklica (Van Maanen, 1977). Objektivna kariera je javno vidna in sovпада s socialno vlogo in formalno pozicijo. Objektivni uspeh v karieri odraža sprejeto družbeno mnenje bolj kot individualno posameznikovo razumevanje.

1.1.1 Proučevanje kariere v znanosti

Sama beseda kariera izhaja iz latinske besede, ki pomeni cesto. Prvič jo v našem kontekstu opazovanja zasledimo v začetku 19. stoletja, ko vojvoda Wellington piše svojim odposlancem o diplomatski karieri (Gunz & Peiperl, 2007).

Pionirji na področju študij o karieri so bili med 1920 in 1960 člani raziskovalne skupine Chicago School of Sociology pod vodstvom Everetta Hughesa. Proučevali so kariere oziroma zaposlitve ljudi različnih poklicev. Njihov koncept kariere je zajemal ožje delovno področje kot tudi povezavo z osebnim življenjem in lastno preteklostjo. Ugotovili so pozitiven vpliv tehnološkega in družbenega razvoja ter človeških sposobnosti in osebnosti na različne karierne usmeritve tudi znotraj istega poklica. Ravno tako sta za kariero pomembna starost in podporno okolje, iz katerega posameznik prihaja (Hughes, 1958).

Veda o karieri, ki se nanaša na naše ožje področje ekonomske teorije, je bila uradno vzpostavljena znotraj organizacijskih študij sredi sedemdesetih in s tem se je začel ekstenzivni razvoj tega področja. Izid knjige *Handbook of Career Theory* (Arthur et al., 1989), ki predstavi študije in opredelitve takratnega koncepta kariere, je bil mejnik za

nadaljnji razvoj koncepta. Koncept kariere se je spreminjal skupaj s spremembami v okolju. Spremembe, ki jih je prinesla t. i. nova ekonomija (angl. *new economy*) v devetdesetih, so zahtevale ponovni premislek o ustreznosti koncepta oblikovanega na osnovi karier povojnih generacij. Kasneje so tehnološki vzpon, kateremu je sledila azijska kriza konec devetdesetih in pok internetnega balona v začetku novega tisočletja, prinesli veliko negotovost in spremembe, kar se je odrazilo v celoviti prenovi koncepta kariere. Tako sedaj posameznik prevzema aktivnejšo vlogo pri upravljanju lastne kariere, kot jo je v preteklosti. To je vsekakor trend, ki odraža pomen sprememb, pomembnih za kariero v svetu globalizacije, kompleksnosti, različnosti in, najpomembnejše, individualizma. Z ekonomskim napredkom je prišel individualizem in s tem zmanjšana moč upravljanja podjetij s karierami svojih zaposlenih. Posledično je posameznik vse bolj odgovoren za lastno kariero, delno tudi zaradi zmanjšanega nadzora podjetja (Gunz & Peiperl, 2007). Po podjetniški logiki sodobni posameznik prevzema proaktivno vlogo pri upravljanju svoje kariere in zasleduje karierno strategijo za doseg svojih ciljev v skladu z lastnimi sposobnostmi in najboljšimi zaposlitvenimi možnostmi (Parker, 2002).

1.1.2 Ravni proučevanja

Karierna proučevanja so osredotočna na številne ravni raziskovanja: na posameznika, podjetja in v povezavi s širšim okoljem (Gunz & Jalland, 1996).

Na **ravni posameznika** je predmet raziskav posameznikova percepcija in izkušnje v karieri (Collin, 1986). Kariera je obravnavana kot del raziskav življenjskega cikla in razvoja odraslih (Settersten & Mayer, 1997; Smart & Peterson, 1997) ali kot del raziskav o usklajenosti povezav med kariero in družino (Edgar & Glezer, 1994) ter razlik med spoloma. Dodatno so posameznikovo kariero raziskali sociologi, in sicer na področju zaposlovanja in družbenih razredov, z raziskavami o različnih poklicih (Bloom, 1997; Leicht & Fennell, 1997), znotraj različnih panog (Dubini & Aldrich, 1991), pozne kariere in upokojevanja ter kariere marginalnih družbenih skupin.

Na **področju podjetja** je raziskovanje kariere usmerjeno na karierne sisteme in psihološko pogodbo s podjetjem, organizacijsko demografijo in interni trg dela, povezavo med kariernimi vzorci in rezultati podjetja, vpliv karier na razvoj in spreminjanje podjetij ter na gibanje posameznikov v podjetju in med podjetji. Gunz in Jalland (1996) sta te tokove poimenovala kot karierne tokove (angl. *careers streams*). Sonnenfeld in Peiperl (1982) sta uporabila širši pojem – karierni sistem, ki vključuje tudi kadrovsko upravljanje posameznika v podjetju. Identificirane so bile različne vrste kariernih poti v podjetju, kot je npr. hitra pot znotraj organizacijske hierarhije (angl. *fast track*), ki se uporablja za posameznike z visokim potencialom napredovanja v podjetju. Posamezniki lahko na karierni poti oblikujejo zelo različne sisteme nagrajevanja in dosežejo različno stopnjo moči v podjetju (Gunz & Jalland, 1996). Ta raziskovanja so bila aktualna predvsem v devetdesetih kot posledica številnega prestrukturiranja podjetij. Delno je vpliv podjetja

(velikost in uspešnost) na uspeh v karieri z vidika posameznika proučeval tudi Judge (1995), vidike vpliva mentorstva na subjektivno zaznan uspeh van Emmerik (2004), na subjektivne in objektivne dejavnike uspeha pa Seibert in Kraimer (2001).

Scheinov konceptualni model (1974, str. 401) je povezal ti dve ravni raziskav z ločevanjem med kariero kot sklopom izkušenj posameznika in kariero, kot jo definira organizacijska veja. Gunz in Jalland (1996, str. 720) sta sicer različni ravni analize komentirala kot »dve plati iste medalje«. Študije ene ravni razlagajo razumevanje druge in nasprotno. Tako se po Inksonu kariera nanaša na ideje in vrednote, kot so psihološka zaveza, investicija v izobrazbo in doživljenjski razvoj. Inkson (1995, str. 183) je identificiral štiri značilnosti kariernega koncepta. Prvo, kariera se združuje okrog ene teme, na primer lojalnosti posameznemu poklicu oziroma podjetju; drugo, splošno sprejeto oziroma pričakovano je stalno napredovanje med položaji; tretje, napredovanje je hierarhično, kar se za uspeh šteje napredovanje po lestvi do vrha hierarhije; in četrto, da ima posameznik proaktivni pristop pri upravljanju lastne kariere s ciljem zadostiti zastavljene cilje in vrednote.

Kariera v **kontekstu z okoljem** proučuje razvojna omrežja, omrežja in identiteto ter proces kariere, organizacije zunanjega najemanja delovne sile in globalne kariere. Posameznikova kariera je omejena tudi z makroekonomskimi dejavniki, kot so ukrepi države ter razmere v panogi in podjetjih, ki vplivajo na spodbude in nagrajevanje, ki motivirajo posameznika (Soulsby, 2001). Rose (1989, str. 226) je razširil voluntaristični koncept kariere s povezavo med posameznikom in okoljem. V tem trdi, da posameznik postaja **podjetnik lastnega uspeha**, ki oblikuje lastno življenje z izbirami med življenjskimi možnostmi, ki so mu ponujene.

Kariere tako odražajo odnos med posamezniki in ponudniki zaposlitev oziroma podjetji ter razvoj tega odnosa v času. V tem smislu je proučevanje kariere pomembno tako s posameznikovega kot z organizacijskega vidika oziroma vidika podjetja (Van Maanen, 1977).

Glede na osredotočenost modela dispozicije bomo v nadaljevanju upoštevali raven pogleda na kariero s področja posameznika znotraj organizacij, ki upošteva cilje in aktivnosti posameznika pri uresničevanju lastnih kariernih ciljev v različnih organizacijah.

1.1.3 Pregled tradicionalnih teorij in sodobnih pristopov v karieri

Pristopov k raziskovanju uspeha v karieri je več. V glavnem jih delimo na bolj tradicionalne in sodobne vidike kariernega upravljanja. V nadaljevanju predstavljamo tri tradicionalne: individualnega, strukturnega in vedenjskega, ter nadaljujemo s sodobnimi pristopi kariere brez meja in mnogostranske kariere.

Individualni pristop temelji na individualnih dejavnikih, ki izhajajo iz literature o človeškem kapitalu in motivacijskih teorijah. Osredotoča se na posameznika, ki razvija svoj človeški kapital ter pri tem uporablja svoje socio-demografske in osebnostne značilnosti za doseg uspeha v karieri. Ključni dejavniki uspeha so izobrazba, dodatno stalno izobraževanje, izkušnje, spol, zakonski stan in posameznikova motivacija (Judge et al., 1995). Posameznik, ki vlaga v človeški kapital, dosega boljše rezultate pri delu in je posledično boljše nagrajen. Po tej teoriji sta posameznikovo karierno napredovanje in uspeh premo sorazmerna s količino in kakovost človeškega kapitala, ki ga posameznik prikaže na trgu dela (Becker, 1975) njegove izkušnje in sposobnosti, ki jih uporabi pri svojem delu, pa so povezane s plačilom (Ballout, 2007). Glede na to, da človeški kapital vpliva na rezultate posameznikov, bi izboljšani dejavniki človeškega kapitala omogočili višje rezultate pri delu, pri tem pa naj bi se jim plačilo povišalo za dodatni vložek človeškega kapitala, ki je potreben za njihovo delo. Raziskave potrjujejo pozitivno povezavo med človeškim kapitalom in uspehom v karieri (Ng, Eby, Sorensen & Feldman, 2005). Tako je dokazana pozitivna povezava med izobrazbo in objektivnim uspehom v karieri. Tudi mentalna sposobnost kot del človeškega kapitala je pozitivno povezana z objektivnim uspehom (Melamed, 1996). Ta povezava se nanaša na številne mehanizme, kot so učenje in pridobivanje znanja, visoka učinkovitost in zmožnost postavljanja prioritet ter soočenje z različnimi delovnimi situacijami (Dreher & Ash, 1991).

Raziskave potrjujejo tudi ambicijo po napredovanju in pomembnost dela kot tihih kazalnikov ne samo objektivnega, ampak tudi subjektivnega uspeha v karieri. Ti dejavniki odražajo trdno motivacijo kot *input* za vložen trud in učinkovitost (Nabi, 1999). To podpirajo tudi raziskave, ki zagovarjajo povezavo med ambicijami in pomembnostjo dela ter objektivnim uspehom v karieri (Howard & Bray, 1990; Jaskolka, Beyer & Trice, 1985). V povezavi s subjektivnim uspehom teorija pravi, da so ambicije in pomembnost dela motivacijski elementi, ki vplivajo na posameznikove notranje standarde, po katerih ocenjuje lasten uspeh v karieri. Tako te spremenljivke delujejo kot referenčni okvir pri vrednotenju dela in kariernih rezultatov (Judge et al., 1995).

Strukturni pristop temelji na dejavnikih podjetja, kot sta velikost in politika internih napredovanj kot dejavnikov vpliva na karierni uspeh posameznika. Medtem ko nekateri dejavniki podjetja pospešujejo, drugi lahko zavirajo posameznikovo napredovanje. V podporo temu pristopu je menedžerska teorija podjetja, po kateri je kompenzacija kot objektivni kazalnik uspeha v karieri v funkciji velikosti podjetja (Tosi, Werner, Katz & Gomez Mejia, 2000). V večjih podjetjih je več sistemov hierarhije in več različnih dejavnosti, zato lahko posamezniki hitreje napredujejo znotraj hierarhije, posledično pa se jim zvišuje plača. Poleg tega velika podjetja s sistemom razvoja talentov določajo pogoje za uspešno interno kariero (Ballout, 2007).

Model nezasedenih mest v hierarhiji (angl. *vacancy-chain*) (Rosenfeld, 1992) še posebno izpostavlja, da je objektivno napredovanje odvisno od razpoložljivosti delovnih mest. Tako

izhodi in napredovanja ustvarjajo verigo priložnosti za ostale zaposlene v podjetju. Model nakazuje, da sta velikost in interni trg dela (struktura napredovanja) prek mehanizma prostih položajev v podjetju kazalnika objektivnega uspeha v karieri. Organizacijski teoretiki tudi zagovarjajo vpliv notranjega trga dela in uspeha v karieri. Notranji trg dela se nanaša na strukturiran sistem napredovanja, ki temelji na vstopu pri dnu, in napredovanjem, povezanim z razvojem potrebnih sposobnosti in izkušenj (Althauser & Kalleberg, 1981). Nekaj raziskav zagovarja, da dobro strukturiran interni trg dela pozitivno vpliva na objektivni karierni uspeh s pomočjo hierarhične mobilnosti in finančne nagrade (Rosenfeld, 1992). Iz tega lahko sklepamo, da dejavniki podjetja vplivajo na objektivni uspeh v karieri.

Posamezniki, ki zaznavajo dobro strukturiran sistem napredovanja in interni trg dela velikih podjetij, se počutijo bolj varni glede doseganja načrtov v karieri, kar se odraža v visoki ravni subjektivnega uspeha v karieri. Ta trditev je empirično podprta s povezavo med navedeno velikostjo podjetja (Judge et al., 1995) in strukturo internega trga dela (Aryee, Chay & Tan, 1994).

Vedenjski pristop predpostavlja, da imajo posamezniki nadzor nad svojimi odločitvami v karieri in tako lahko določijo svoj karierni načrt ter taktike za njegovo izpolnitev. Pristop zagovarja proaktivno vlogo posameznika pri vodenju lastne kariere tudi z vlaganjem v neformalne strategije in odsvetuje pasivno vezanost na ustaljen karierni sistem, določen v podjetju. Posamezniki morajo uporabiti tako svoje človeške kot medčloveške sposobnosti (samopredlaganje in mreženje), ker jim ta kombinacija prinaša najboljše rezultate. Dejavniki vedenja, ki so pomembni za oblikovanje lastnih strategij uspeha, so: mreženje, posvetovanje z mentorji, razvoj sposobnosti za bodoče položaje, samopromocija lastnih sposobnosti in ciljev ter veliko truda za lastnen delovni položaj (Greenhaus & Callanan, 1994). (Ballout, 2007) je dokazal povezavo med uporabo teh strategij in povišanjem plače.

Vpliv vedenjskih dejavnikov na subjektivni uspeh v karieri avtorji razlagajo skozi tri možne mehanizme: povečanje podpore, nasvetov in delovnih usmeritev s pomočjo mreženja (Nabi, 2001; Seibert & Kraimer, 2001); okrepitev lastne vrednosti skozi razvoj znanj in sposobnosti (Greenhaus & Callanan, 1994); večja moč in nadzor kariernih ciljev skozi samopredlaganje lastnih sposobnosti in prizadevanj (Nabi, 2001).

Bartol in Zhang (2007) pravita, da lahko posameznik svoja strokovna, karierna in prijateljska podporna omrežja izrabi za doseganje zastavljenih ciljev v karieri (Bartol & Zhang, 2007). Veliko kariernih priložnosti najde na podlagi informacij in vpliva socialnih vezi (Boxman, De Graaf & Flap, 1991; Granovetter, 1973). Ravno tako so napredovanja in povišanja plač povezana s koristmi, pridobljenimi iz socialnih vezi (Burt, 1997; Ibarra, 1992). Posledično je posameznik, ki nima dostopa do omenjenega, na trgu dela v podrejenem položaju (Parks-Yancy, 2004).

Glede na spremembo odnosa do zaposlitve v zadnjih letih so utemeljili številne **sodobne pristope**, ki zagovarjajo tudi pomembnost gradnje socialnih odnosov za uspeh v karieri posameznika (Ballout, 2007). Številne teorije upoštevajo novonastale razmere v razvoju kariere. Med novejšimi koncepti naj naštejemo (angl.) *boundaryless* kariero (Arthur & Rousseau, 1996), *protean* kariero (Hall, 2002), *post-corporate* kariero (Peiperl & Baruch, 1997), *new* kariero (Arthur et al., 1989) in *kaleidoscope* kariero (Mainiero & Sullivan, 2005). Za namen naše raziskave je pomembna izpostavitve treh idejnih konceptov; kariere brez meja, mnogostranske kariere in inteligentne kariere. Vse tri združuje proaktivnost posameznika pri upravljanju kariere, kar pomeni, da se posameznik zaveda vpliva socialnega kapitala in dejavnikov podjetja za lasten karierni uspeh.

Po konceptu **kariere brez meja** (angl. *boundaryless career*) (DeFillipi & Arthur, 1994) je za posameznikov karierni uspeh ključna združitev prenosljivih veščin, motiviranosti za spremembe in tolerantnosti, želja po novem znanju, osebno istovetenje z različnimi karierami in razvoj številnih socialnih vezi. Psihološka pogodba s podjetjem je kratkoročne narave in upošteva sodobne oblike zaposlitve. Posameznik prevzema aktivnejšo vlogo pri upravljanju lastne kariere ter dela za več podjetij ter na številnih projektih, za katere so potrebna različna znanja (Ballout, 2007).

Koncept **mногоstranske kariere** (angl. *protean career*) (Hall, 1996) je za nas še posebno pomemben, saj zagovarja proaktivno samoupravljanje kariere in postavljanje kariernih ciljev v skladu z lastnimi vrednotami, kar edino omogoča doseganje subjektivnega zadovoljstva s kariero. Med proaktivno vedenje se uvršča tudi mreženje in ustvarjanje socialnega kapitala (DiRenzo, 2010). Ta oblika kariere opisuje posameznika, ki je sam odgovoren za karierni razvoj in kjer njegov edinstveni človeški kapital in njegove sposobnosti poganjajo lasten uspeh znotraj številnih podjetij. Pri tem ima pogodbo s samim sabo, bolj kot s podjetjem, in temelji na stalnem učenju ter razvoju lastnih sposobnosti in prilagodljivosti. Posameznik z mnogostransko kariero ima tako številne kariere, ki se morajo prilagajati novim zaposlitvam in omejitvam znotraj številnih podjetij. Skratka, posamezniki z mnogostranskimi karierami so fleksibilni, odločni in se stalno učijo in rastejo za doseg kariernih ciljev (Sullivan, 1999).

V nadaljevanju sta DeFillippi in Arthur (1994) nadgradila navedeno s konceptom **inteligentne kariere**, ki temelji na drugačnem načinu pogleda, v katerem je ključno poznavanje samega sebe (angl. *self-knowledge*). Poznavanje vzroka (angl. *knowing-why*) je pomembno za delovno motivacijo, izbiro podjetja, gradnjo osebnih vrednot in interesov ter identifikacijo s kulturo podjetja. Ta najbolj izraža posameznikovo psihološko plat. Poznavanje načina (angl. *knowing-how*) se nanaša na posameznikove veščine, znanje in sposobnosti ter se odraža v posameznikovem človeškem kapitalu. Poznavanje drugih (angl. *knowing-whom*) pa je pomembno za oblikovanje posameznikovih notranjeorganizacijskih in zunanjih vezi kot pomoči pri iskanju kariernih priložnosti in nasvetov, kar je povezano s posameznikovim socialnim kapitalom. Hkrati inteligentna kariera povezuje objektivni in

subjektivni pogled na kariero - povezavo objektivnih znanj, pomembnih za delo (angl. *knowing-how*) in posameznikovo motivacijo za delo (angl. *knowing-why*). Odvisnost se odraža med interakcijo teh načinov poznavanja. Tako poznavanje vzroka motivira posameznika za izbiro zaposlitve, poznavanje načina izvira iz izkušenj z delom in lastnih znanj, poznavanje drugih se razvija z delom in ob službi. Pomembno za inteligentno kariero je tudi, da se odvisnost poznavanj razvija skozi čas. Dodatno, poznavanje vzroka vključuje številne osebnostne značilnosti, kot so temperament in vrednote posameznika, poznavanje drugih pa vključuje različne veščine mreženja in medsebojne odnose, ki jih posameznik razvije v sklopu službe (Parker, Arthur & Inkson, 2004).

Na osnovi tega se je osredotočenost raziskovalcev, razen nekaterih izjem (Baruch & Peiperl, 2000), premaknila z organizacijskega kariernega upravljanja (angl. *organizational career management*) k posameznikovemu kariernemu usmerjanju (angl. *career self management*) (Abele & Wiese, 2008; De Vos & Soens, 2008; Narda & Walter, 2006; Quigley & Tymon, 2006).

Glede na opisane sodobne karierne pristope mora posameznik prevzeti nadzor nad razvojem lastne kariere (Eby, Butts & Lockwood, 2003; Hall, 2002) in s pomočjo proaktivnega obnašanja ustvariti lasten karierni kapital (DiRenzo, 2010). Posameznik proaktivno upravlja in usmerja lastno kariero za doseg osebni ciljev (Hall, 2002). Proaktivna karierna obnašanja tako vključujejo ključne odločitve za karierno napredovanje in implementacijo strateških načrtov za razvoj kariernega kapitala (DiRenzo, 2010). Pri tem so karierne strategije namerne aktivnosti za doseganje kariernih ciljev (Noe, 1996). V literaturi so identificirane številne karierne strategije, ki vključujejo mreženje, vzpostavljanje priložnosti, razvoj najboljših praks, iskanje nasvetov, ki lahko olajšujejo karierni uspeh (De Vos & Soens, 2008; Sturges, Guest, Conway & Davey, 2002). Tako je lahko mreženje pomemben tip proaktivnega obnašanja, ki se upošteva kot ključni novodobni karierni uspeh (Forret & Dougherty, 2004; Sturges et al., 2002). Tako vedenje se nanaša na razvoj in ohranjanje vezi z ljudmi, ki nam lahko potencialno pomagajo v karieri s čustveno podporo, z informacijami, s kariernimi nasveti itd. (Forret & Dougherty, 2004). Ta novejši pristop bomo upoštevali pri proučevanju dejavnikov vpliva na karierni uspeh v naši disertaciji.

Karierno upravljanje je proces, skozi katerega si posameznik razjasni lastne karierne vrednote, prednosti, ki jih ima, interese, specifične karierne cilje in s strateškimi akcijami aktivno zasleduje te cilje (Greenhaus, Callanan & Godshalk, 2009).

Naša disertacija promovira proaktivno karierno upravljanje zaradi dokazano pozitivne povezave s kariernimi dosežki, kot so zaposljivost, usklajenost z delom in s kariernim uspehom. Kot izpostavi Di Renzo (2010), je socialni kapital en izmed elementov kariernega kapitala, ki poleg socialnega združuje še dve vrsti posameznikovega kapitala: človeškega in psihološkega, ter služi kot posrednik med proaktivnim upravljanjem in

kariernimi dosežki. Ta združitev temelji na že omenjenih treh temeljnih vprašanjih, pomembnih za karierno rast, utemeljenih v konceptu inteligentne kariere (DeFillipi & Arthur, 1994): poznavanje načina (človeški kapital), kar pomeni, da mora posameznik graditi na pravih znanjih, veščinah in spretnostih, ki jih lahko uporablja v različnih organizacijah. Poznavanje drugih (socialni kapital) pomeni, da mora graditi na socialnem omrežju, ki mu zagotavlja socialni kapital za karierno rast. Poznavanje vzroka (psihološki kapital) je povezano s posameznikovo karierno motivacijo in osebnostno identiteto. Rezultati njegove študije so pokazali, da sta socialni in psihološki kapital povezana s kariernim uspehom, človeški kapital pa ne. Tako je avtor ugotovil, da je socialni kapital najpomembnejši dejavnik vpliva na karierni uspeh (DiRenzo, 2010).

Disertacija temelji na raziskavah, ki povezujejo proaktivno upravljanje kariere in proaktivno mreženje posameznika (De Vos & Soens, 2008) ter delovanja podjetja v podporo kariernemu uspehu posameznika (Ballout, 2007). Kar pomeni, da vključuje oba vidika kariernega upravljanja; bolj tradicionalnega - organizacijskega in novejšega, proaktivnega posameznikovega kariernega upravljanja, ki poudarja pomen socialnega kapitala za karierni uspeh posameznika. Tako pregledane tradicionalne in sodobne teorije predstavljajo teoretično izhodišče, postavljajo osnovno logiko in so podlaga za naš konceptni model kariernega uspeha.

1.1.4 Objektivni in subjektivni karierni uspeh

V literaturi se v zvezi s kariernim uspehom navajajo tako zunanji pokazatelji uspeha kot tudi individualno ocenjen uspeh v karieri. V prvo skupino uvrščamo višino plače, število napredovanj, število prejetih ponudb itd. Ti kazalniki so objektivne narave, zato jih lažje merimo. V drugi skupini je to delno oteženo, saj govorimo o rezultatih uspeha, ki so individualne narave in jih posameznik subjektivno zaznava v skladu s svojim zadovoljstvom in z izpopolnitvijo v karieri (London & Stumpf, 1982). Vendar pa samo meritev obeh sklopov kazalnikov zagotavlja celoten pregled uspeha v karieri, saj pokaže objektivne, tradicionalno uporabljene kazalnike in subjektivno zaznavo lastnega poslovnega uspeha, kar so pokazale predhodne študije (Byrne, Dik & Chiaburu, 2008; Ng et al., 2005). Socialne in družbene spremembe so privedle do drugačnega pogleda na posameznika.

Družbeno aktualen večji poudarek na individualizmu se odraža tudi v kariernih odločitvah. Posameznik tako izbira podjetja, kjer bo gradil kariero na podlagi lastnih vrednot in kjer ni dolgoročno zavezan (Ballout, 2007). Glede na to, da je danes posameznik odgovornejši za lasten uspeh v karieri, je subjektivno zaznavanje in merjenje uspeha pomembnejše. Subjektivna zaznava uspeha je v funkciji posameznikovih lastnih standardov, zaznavanja zadovoljstva in uspeha v socialnih odnosih (Hall, 1996).

Teoretična razdeljenost o povezavi med subjektivnim in objektivnim uspehom v karieri je očitna (Parker et al., 2004). Ena skupina raziskav zagovarja, da objektivni uspeh v karieri prevlada nad subjektivnim (Poole, Langan-Fox & Omodei, 1993). Druga skupina člankov dviguje pomen subjektivnega uspeha nad objektivni uspeh v karieri (Aryee et al., 1994). Tretja pa vztraja, da sta objektivni in subjektivni uspeh med seboj odvisna (Seibert, Kraimer & Liden, 2001). Če upoštevamo samo en vidik uspeha v karieri, dobimo omejeno sliko. Jasno sliko strukture kariernega uspeha lahko dobimo samo s proučitvijo obeh vidikov (Arthur et al., 2005; Ng et al., 2005; Seibert, Kraimer & Liden, 2001; Thomas, Lillian, Kelly & Daniel, 2005).

Celostne študije, ki upoštevajo tako objektivno kot subjektivno dimenzijo uspeha hkrati, kažejo, da je veliko posameznikov, ki so z objektivnega vidika uspešni, vendar so s svojimi kariernimi dosežki nezadovoljni. To pomeni, da je pri ocenjevanju uspeha v karieri ključno upoštevanje obeh vrst dimenzij (Ballout, 2007). Tako so Zhang, Liu, Loi, Lau in Ngo (2010) pri proučevanju vpliva socialnega kapitala na karierni uspeh javnih uslužbencev na Kitajskem poleg kariernega zadovoljstva upoštevali tudi karierni dosežek kot subjektivni pokazatelj uspeha. S tem premalo raziskanim pokazateljem so izmerili, kako posameznik občuti lastne dosežke ne glede na objektivno izmerjene kazalnike. Raziskava je pokazala, da je vpliv socialnega kapitala na subjektivno zaznavo še večji, kot je na objektivne dosežke posameznika.

V disertaciji zagovarjamo merjenje tako subjektivnega kot objektivnega uspeha v karieri. To doktrino je zagovarjal že pionir (Hughes, 1958) s svojo raziskovalno skupino na Chicago School, ki pravi, da je kariero treba širše analizirati in ugotoviti povezavo različnih posameznikovih vlog in identitet na eni strani ter položajem in pričakovanja v podjetju na drugi strani. Tako s poudarkom na samo eni strani kršimo integriteto Hughesovega izvirnega koncepta (Barley, 1989). Samo z upoštevanjem obeh strani lahko raziskovalec razume proces, ki leži za kariero in uspehom v karieri. Primer, ki ponazarja tako situacijo, je primer učiteljev v posebnih šolah. Namesto da bi sebe gledali kot na neuspešneže zaradi nizkega družbenega statusa šole, v kateri so zaposleni, se subjektivno vidijo kot uspešne, ker so nujno potrebni za družbo, in posledično tudi objektivni uspeh definirajo kot položaj, ki je privilegiran znotraj strukture učiteljev (Becker, 1975).

Še en primer so posamezniki, ki so glede na objektivne kriterije plače in števila napredovanj uspešni, a so lahko subjektivno manj zadovoljni kot objektivno manj uspešni kolegi (Judge et al., 1995). Arthur in ostali (2004) utemeljujejo odvisen pogled in navajajo, da posamezniki niso lutke, ki odgovarjajo na usmeritve podjetja in družbene niti, ampak stalno interpretirajo in reinterpreterirajo delovne izkušnje in uspeh v karieri, ki so ga doživeli. Odvisnost med objektivnim in subjektivnim uspehom v karieri se pokaže s časom. Posamezniki izkusijo objektivne rezultate, si ustvarijo razumevanje o dejavnikih uspeha v karieri in potem individualno delujejo v skladu s svojim razumevanjem pomembnosti za kariero (Arthur et al., 2005).

Iz tega lahko sklepamo, da so karierne odločitve odvisne od determinant uspeha, ki so za posameznika najpomembnejše. Zaradi posameznikovega subjektivnega vrednotenja je njegov uspeh v karieri zelo kompleksen pojav, ki ga je treba še dodatno raziskati (Ballout, 2007). Poleg tega je pomembno poudariti, da je v nasprotju s številnimi raziskavami, ki so se osredotočale tako na objektivne kot subjektivne dejavnike uspeha znotraj podjetja (Seibert & Kraimer, 2001), za posameznikov celovit pogled treba interpretirati tudi uspeh s prehodom med različnimi podjetji oziroma v panožnem ali celo nacionalnem kontekstu (Arthur et al., 2005).

Če povzamemo pregledano teorijo, ugotovimo, da se kariera spreminja in razvija v času ter da ima tako objektivne kot subjektivne komponente. Dvojnost in medsebojna odvisnost subjektivnega in objektivnega kariernega uspeha eden drugemu povečujeta pomembnost, s tem ko za celostno proučevanje uspeha ne moremo izločiti nobenega izmed njiju, hkrati pa nam primerjava obeh vidikov uspeha omogoča primerjanje lastnega in zunanega zaznavanja kariernega uspeha posameznika. Če izhajamo iz sodobnejših pristopov kariernega uspeha ter upoštevamo koncept proaktivnosti in kariernega kapitala pri upravljanju s kariero (DeFillipi & Arthur, 1994; DiRenzo, 2010; Forret, 2008; Hall, 1996), je vpliv socialnega kapitala posameznika in dejavnikov podjetja na drugi strani (Baruch & Peiperl, 2000) pomemben za umestitev v raziskovalne modele o kariernem uspehu.

Tako se v naši disertaciji osredotočamo na sodobne koncepte proaktivnosti pri upravljanju s kariero, kot je mreženje posameznika in pomen njegove proaktivnosti. Na drugi strani pa te združujemo s tradicionalno obravnavanimi organizacijskimi dejavniki, kot so dodatno izobraževanje, karierno usmerjanje, mentorstvo, kroženje med delovnimi mesti, ki lahko vplivajo na karierni uspeh posameznika. S tem bomo ugotovili pomen tradicionalnih in sodobnih konceptov v teoriji kariernega uspeha ter empirično dokazali pomen enih in drugih.

1.2 Aktivnosti posameznika v socialnih omrežjih

V tem poglavju bomo pregledali literaturo na področju socialnih omrežij in socialnega kapitala, ki ga z aktivnostmi posameznik črpa iz omrežja. Na osnovi pregledane literature predpostavljamo, da aktivnosti posameznika v socialnem omrežju, ki se odražajo skozi mreženje in strukturo socialnega omrežja (Seibert, Kraimer & Crant, 2001), vplivajo na karierni uspeh posameznika. Zato v prvem delu naredimo pregled literature s področja socialnih omrežij in njegovih struktur (moč vezi in strukturne luknje), v drugem delu pa se osredotočamo na mreženje (ustvarjanje in ohranjanje ter proaktivna uporaba stikov) posameznika.

Raziskave socialnih omrežij se osredotočajo na formaliziranje in empirično testiranje teorij, povezanih s strukturo in aktivnostmi posameznika za pridobivanje socialnega kapitala. Koncepta socialnega kapitala in socialnih omrežij sta se v zadnjem desetletju

izkazala za najpogostejše uporabljena na najrazličnejših družboslovnih raziskovalnih področjih, in sicer v sociologiji, politologiji, ekonomiji, psihologiji, socialni antropologiji, pri socialnem delu in celo v geografiji (Novak, 2004). Socialni kapital lahko opisuje odnose med posamezniki v skupinah (v družini, lokalni skupnosti, klubih oziroma različnih skupinah, vezanih na članstvo), katerih sredstva (informacije, vpliv, priložnosti, solidarnost, dostop do finančnih virov) se izmenjujejo med člani skupine (Burt, 1992; Coleman, 1988; Granovetter, 1995; Lin, 2001; Putman, 2000).

Z vključitvijo socialnih omrežij v uspeh posameznika in podjetja vpnemo v družbeno, ekonomsko in kulturno okolje. Granovetter (1973) pravi, da je analiza osebnih omrežij most med mikro- in makrosociološko teorijo.

Aktivnosti posameznika v socialnem omrežju omogočajo pridobitev socialnega kapitala za posameznika, katerega v nadaljevanju opredelimo. Definicij socialnega kapitala je veliko, razlikujejo pa se glede na osredotočenost. Definicije se razlikujejo prvič glede na primarno proučevanje vsebine, virov oziroma učinkov in drugič glede na osredotočenost na vezi med udeleženci v socialnem omrežju, na strukturo kolektivnih povezav in na obe vrsti povezav hkrati (Adler & Kwon, 2002). Za našo raziskavo je pomembna druga skupina raziskav, ki se osredotoča na vezi med udeleženci. S tega vidika socialna omrežja pomagajo razlagati razliko v uspehu posameznikov in organizacij na trgu, saj neposredne in posredne vezi med udeleženci lahko pomagajo pri delovanju na trgu. Raziskave socialnega kapitala (npr. Burt, 1992) so bile pod velikim vplivom omrežnih teoretikov, kar se odraža v egocentrični analizi omrežij (Adler & Kwon, 2002). Pri proučevanju socialnih omrežij je tako pomembna njihova delitev na **mikro- in makroraven**. Mikroraven poudarja posameznikova osebna ali egocentrična omrežja, pri čemer so osnova analize vezi med udeleženci omrežja. Vsakega posameznika definirajo glede na svoje vezi do drugih akterjev v omrežju (Granovetter, 1995). Na makroravni socialnih omrežij pa merimo razširjena omrežja podjetij in grozde. V našem delu izhajamo iz mikropristopa, saj proučujemo posameznika, zato se bomo v nadaljevanju osredotočali predvsem na ključne lastnosti posameznikovih egocentričnih omrežij. V spodnji Tabeli 1 prikazujemo, kako različni avtorji opredeljujejo socialni kapital na mikroravni, ki ga posameznik črpa z aktivnostmi v socialnem omrežju.

Tabela 1: Opredelitve socialnega kapitala po avtorjih

Avtorji	Socialni kapital je
Baker (1990)	Sredstvo, ki ga udeleženci dobijo iz specifične socialne strukture in ga uporabijo za doseg lastnih ciljev; ustvarjajo ga izmenjave med udeleženci.
Belliweau, O'Reilly & Wade (1996)	Posameznikovo osebno omrežje in članstvo v elitnih društvih.
Bourdieu (1985)	Skupek obstoječih ali potencialnih virov, ki jih povezujemo v trajno mrežo odnosov z bolj ali manj institucionalizirano medsebojno povezavo znancev.

se nadaljuje

nadaljevanje

Avtorji	Socialni kapital je
Bourdieu & Wacquant (1992)	Seštevek sredstev, trenutnih ali virtualnih, ki pripomorejo posamezniku ali skupini z močjo posedovanja trajnega omrežja bolj ali manj formalnih odnosov in skupnih poznanstev.
Boxman, De Graaf & Flaap (1991)	Število ljudi, od katerih lahko pričakujemo podporo in sredstva in jih ima posameznik na razpolago.
Burt (1992)	Prijatelji, sodelavci in stiki, iz katerih posameznik dobi priložnosti za uporabo finančnega in človeškega kapitala (1992, str. 9). Priložnosti med nepovezanimi v omrežju (1997, str. 355).
Knoke (1999)	Proces, s katerim posamezniki ustvarijo in mobilizirajo svoje stike v omrežju znotraj organizacij in med njimi za dostop do sredstev ostalih posameznikov v omrežju.
Portes (1998)	Sposobnost posameznikov, da dosežejo koristi s članstvom v omrežjih in drugih strukturah. Skupne izkušnje in prepričanja pripomorejo k oblikovanju socialnega kapitala, saj ustvarjajo občutek solidarnosti.
Baron in Markman (2000)	Osebna omrežja posameznika, njegov status v njih, priporočila, informacije, ugled ter zaupanje drugih. Osnovna značilnost socialnega kapitala je mrežna povezava, ki omogoči dostop do virov informacij (nasveti, izmenjava znanja), ob visokorazvitih socialnih veščinah.

Vir: P. Alder in S. Kwon, *Social capital: prospects for a new concept*, 2002.

Če se ta skupina definicij osredotoča na zunanje vezi posameznika do ostalih posameznikov, jo lahko primerjamo z nasprotnim, povezovalnim pogledom na socialni kapital, ki se osredotoča na moč kolektivnosti. V tem primeru ni socialni kapital skupnosti (organizacije, lokalne skupnostni, naroda itd.) v stikih z drugimi zunanjimi skupnostmi, ampak obstaja zaradi notranjih povezav in kolektivnosti skupin (Adler & Kwon, 2002). Spodnja tabela prikazuje te vrste definicij.

Tabela 2: Različne opredelitve socialnega kapitala po posameznih avtorjih – 2. del

Coleman (1990)	Socialni kapital opredeli s funkcijo, saj posamezniki vstopajo v medsebojne odnose zaradi zasledovanja lastnih interesov. Pomembne so horizontalne in vertikalne relacije v organizaciji ter koncept zaprtosti omrežja. Kadar krog ni zaprt, ni možno sankcioniranje, kršenje norm je bolj pogosto, saj je nekaznovano.
Putnam (1995)	Socialni kapital opredeli v organizaciji kot omrežja, zaupanje in norme, ki pospešujejo usklajevanje in sodelovanje zaradi obojestranskih koristi.
Fukuyama (1995)	Sposobnost ljudi za delo skupaj za skupni interes v skupinah in organizacijah.
Inglehart (1997)	Socialni kapital opredeli kot kulturo zaupanja, ki oblikuje omrežje in združenja, ki zagotavljajo pretok informacij.
Adam, Makarovič, Rončević, Tomšič	Socialni kapital opredelijo kot neotipljiv vir, ki rešuje problem zaupanja in koordinacije v organizaciji ter izboljšuje učinkovitost organizacije s spodbujanjem koordiniranega sodelovanja v organizaciji in zunaj nje.

Vir: P. Alder in S. Kwon, *Social capital: prospects for a new concept*, 2002; F. Adam, B. Rončević in M. Tomšič, *Socialni kapital - za SRS*, 2004.

Besedno zvezo socialna omrežja so začeli uporabljati v lokalnih skupnostih z namenom poudarjanja osrednje vloge kot ključne za preživetje in funkcioniranje mestnih četrti

(Cummings, Heeks & Huysman, 2003). Že v tridesetih letih sta Roethlisberg in Dickson (1939) poudarila pomen neformalnih omrežij in organizacij. V 50. letih je koncept omrežij dosegel svoj sloves tudi pri drugih vedah, kot so antropologija, psihologija, sociologija, medicina in molekularna biologija. Prvo sistematično analizo socialnega kapitala je naredil Bourdieu (1985) in ga opredelil kot skupek obstoječih ali potencialnih virov, ki jih povezujemo v trajno mrežo odnosov z bolj ali manj institucionalizirano medsebojno povezavo znancev. Tako je socialni kapital razstavil na dva elementa:

- socialno razmerje, katero upošteva posameznika, ki si lasti odnos do virov v lasti pri njegovih združenjih,
- vrednost ter kvaliteto teh virov.

Tako je Bourdieu poudaril nesnovno značilnost socialnega kapitala v primerjavi z ostalimi oblikami. Finančni kapital se nahaja na bančnih računih ljudi, človeški kapital v njihovih glavah, medtem ko je socialni kapital struktura njihovih odnosov z drugimi. Posebna značilnost socialnega kapitala je, da je neotipljiv oziroma da lastniške pravice niso čisto jasno opredeljene. Socialna sredstva so dosegljiva zaradi posameznikovih neposrednih in posrednih vezi v omrežju. Dostop do njih je začasen in v obliki izposoje. Položaj ali avtoriteta prijatelja oziroma prijateljevega prijatelja je na primer lahko posameznikovo socialno sredstvo. Prijatelj lahko uporabi svoj položaj v omrežju, da nekomu pomaga najti službo. Čeprav ta sredstva pomagajo doseči posameznikove cilje, so sposojena in ostajajo v lasti prijatelja oziroma njegovega prijatelja (Lin, 2001). Burt (1992) pravi, da, v nasprotju s finančnim kapitalom, socialni kapital ni last posameznika, ampak skupna last različnih članov omrežja. Nihče nima ekskluzivne pravice nad socialnim kapitalom.

V 90. letih je mreženje postalo, glede na konkurenco in tehnološki razvoj, široko razširjen predmet raziskovanja in analiziranja, kar se odraža tudi v številu definicij iz tega obdobja.

1.2.1 Struktura socialnih omrežij

V naši disertaciji se osredotočamo na strukturo socialnega omrežja, iz katere posameznik z aktivnostmi črpa koristi v obliki socialnega kapitala. Tako bomo v nadaljevanju obravnavali teorijo socialnih sredstev, ki poudarja vsebino, sledijo teorije, ki se osredotočajo na strukturo socialnih omrežij.

Teorija socialnih sredstev

Socialni kapital nastane na podlagi sredstev, ki jih pridobimo iz socialnih povezav v omrežjih. Ta se pretvorijo v socialni kapital v procesu **mobilizacije**, s predpostavko, da je njihova vrednost za posameznika, ki jih črpa in mobilizira, uporabna (Lin, 2001).

To potrjuje teorija socialnih sredstev (Lin, 2001). Izvor prednosti je povezovanje nekoga, ki ima sredstva, ki so pomembna za posameznikovo doseganje instrumentalnih ciljev. Oseba, ki poseduje značilnosti oziroma nadzoruje sredstva, uporabna za doseg posameznikovih ciljev, je opredeljena kot socialno sredstvo (Lin, Ensel & Vaughn, 1981b). Tako je nekdo, ki posamezniku pomaga z nasveti in ga podpira v karieri, njegovo socialno sredstvo. Socialna omrežja so lahko socialni kapital, če zagotavljajo informacije. Vezi so v tem primeru dragocene za zagotovitev uporabnih informacij (Coleman, 1984). Teorija socialnih sredstev izpopolnjuje in povečuje pomen teorije socialnega kapitala z osredotočanjem na uporabnost in mobilizacijo sredstev v socialnem omrežju (Coleman, 1990; Lin, 2001; Lin, Ensel & Vaughn, 1981a; Lin et al., 1981b). Linove raziskave o povezavi socialnega kapitala in zaposlitve so pokazale, da je moč vezi negativno povezana z zaposlitvenim ugledom povezanega člana (kar pomeni, da šibkejšje vezi dosegajo posameznike z višjim statusom) in da je posameznikov zaposlitveni ugled pozitivno povezan z ugledompriskrbljene službe (Lin et al., 1981a).

Koristi, ki jih posameznik lahko z aktivnostmi pridobi iz socialnega omrežja, so po Linu (2001):

- Pretok informacij; posameznik iz omrežij pridobiva koristne informacije o poslovnih priložnostih, ki drugače niso dosegljive.
- Vpliv oziroma nadzor; če posameznik pripada več skupinam, ki se med seboj ne poznajo (strukturna luknja), ima možnost nadzora nad pretokom informacij.
- Socialno priporočilo (kredibilnost); posameznik na podlagi dejstva, da pripada določeni skupini, pridobi zaupanje (kredibilnost) in prek tega vire, ki jih sicer ne bi.
- Okrepitev identitete; ker posameznik pripada določeni skupini ali omrežjem, pridobi na veljavi v družbi, kar mu omogoča vstop v druge mreže. Poleg pridobitve bogastva, moči in ugleda socialni kapital vpliva na osebnost posameznika in zvišuje njegovo fizično, psihično zdravje in zadovoljstvo v življenju (Lin, 2001).

Pretok informacij daje posamezniku dostop do virov drugih, ki jih lahko uporabi za doseganje lastnih ciljev. Velikost socialnega kapitala je odvisna od velikosti virov, njihove vrednosti za uresničitev ciljev posameznika in želje ostalih za njihovo mobilizacijo. Vrednost virov za posameznika je močno odvisna od uporabnosti in želje ostalih po mobilizaciji virov za posameznika, ki pa je odvisna od zaznave medsebojne povezanosti med njimi (t. i. kognitivna povezanost) (Pahor, 2003).

Socialni kapital pa lahko učinkuje tudi negativno in se odraža z izključitvijo, s prekoračitvijo zahtev do članov skupine, z omejitvijo osebne svobode in s padcem ravni norm (Portes, 1998). Kopičenje socialnega kapitala je dolgotrajna in včasih stroškovno neučinkovita, saj za gradnjo zaupanja vrednega omrežja, ki ga lahko uporabimo v poslovne namene, lahko mine desetletje ali več (Johannisson, 1996).

1.2.2 Struktura socialnih omrežij (moč vezi in strukturne luknje)

Moč vezi. Pri opredeljevanju socialnega kapitala je pomembna Granovettrova teorija **šibkih vezi** (1973), ki se osredotoča na moč socialnih vezi, ki jih posameznik uporablja. Vsak posameznik je definiran glede na svoje vezi z drugimi udeleženci v omrežju. **Vezi** (angl. *ties*) so povezave med udeleženci omrežja; struktura vezi omrežij loči med **močnimi in šibkimi vezmi**. Močne vezi med ljudmi so tiste vezi, ki izhajajo iz dolgoročnih, pogostih in trajnih interakcij, medtem ko šibke vezi izhajajo iz bolj redkih in slučajnih interakcij. Problem, ki nastopi pri močnih vezeh, je, da če sta oseba A in oseba B med seboj močno povezani, bosta verjetno tudi močno povezani z vsemi člani, ki se nahajajo tako v enem kot v drugem omrežju. Ravno zaradi tega obstaja velika verjetnost, da bo prišlo do prekrivanja v prijateljskih krogih oziroma ožjih socialnih skupinah (angl. *clique*). Zaradi prekrivanja ljudi v ožjih socialnih skupinah osebe B je verjetno, da bo za osebo A odveč in hkrati zanjo povsem nekoristna, saj nima znanja, ki bi ga oseba A potrebovala. Tako se informacija, ki jo ima ena oseba, zelo hitro razširi med druge v skupini, medtem ko so vezi zunaj skupine šibkejšje (čustveno neizrazite, redke in zmanjšane na ozek tip povezav). Najoptimalnejša rešitev bi bila, če se oseba A poveže z osebo C in z njo ustvari šibko vez. To bi pomenilo, da so prijatelji osebe C osebi A »tujci« in tako dobri oziroma koristni viri, ki lahko osebo A obveščajo o potrebnem znanju, ki ga oseba B ne more posredovati. Granovetter tako utemeljuje, da so ravno te šibke vezi, ki povezujejo povezane skupine oseb, izvor informacij in sredstev, kar je utemeljil na vzorcu posameznikov in strokovnjakov, ki so iskali službo (Granovetter, 1973). To je bil začetek kariernih raziskovanj in raziskovanj socialnega kapitala, ki so se kasneje razširila na področje kariernega uspeha. Šibke vezi namreč posamezniku omogočajo dostop do novih, koristnejših virov in informacij, poleg tistih, ki so mu na voljo v njegovem socialnem omrežju, ter mu na ta način zagotavljajo boljše možnosti pri iskanju zaposlitve. Šibke vezi so mostovi med omrežji, ki pomagajo pri reševanju problemov, zbiranju informacij in, kot je Granovetter dokazal v svoji raziskavi, pomagajo pri iskanju službe in kariernem napredovanju. To je tisto, kar naredi šibke vezi tako močne. Tako je idealno omrežje posameznika sestavljeno iz jedra močnih vezi in velikega obrobja šibkih vezi. Ker šibke vezi ne zahtevajo veliko truda za vzdrževanje, je smiselno, da jih posameznik oblikuje in koristi, dokler niso pomembnejše močne vezi (McAfee, 2009).

Strukturne luknje. Vključevanje in nadzor širjenja informacij v socialnem omrežju poudarja teorija **strukturnih lukenj**. Utemeljitelj te veje je Burt (1992), kateri je izhajal iz teorij omrežij, ki so se v sociologiji pojavile v sedemdesetih; Granovettrove teorije šibkih vezi, Freemanove (1977) o centralnosti in drugih. Koncept temelji na strukturnih luknjah, kar pomeni, da za socialni kapital ni pomembna le moč vezi, ampak tudi model povezav med posamezniki v socialnem omrežju. Strukturna luknja je med dvema posameznikoma, ki med seboj nista povezana. Prednost posameznika je v povezavi do čimvečjega števila ljudi, ki niso povezani z drugimi člani njegovega socialnega omrežja. Strukturna luknja med dvema omrežjema ne pomeni, da ljudje enega omrežja ne vedo za drugega. Pomeni

samo, da se med sabo ne družijo. Ljudje v obeh omrežjih imajo različen tok informacij. Strukturna luknja je tako priložnost za posredovanje informacij med ljudmi in nadzor projekta, ki združuje ljudi na obeh straneh luknje. Strukturne luknje ločujejo neodvečne vire informacij, vire, ki so večje dodane vrednosti, kot pa da se med seboj pokrivajo. Obstajata dva indikatorja odvečnosti (angl. *redundancy*): kohezija in ekvivalenca. Kohezivni stiki (stiki, povezani med sabo) imajo večinoma podobno informacijo in prinesejo odvečno informacijo. Strukturno ekvivalentni stiki (stiki, ki povezujejo akterja z istimi tretjimi osebami) imajo enake vire informacij in zato prinašajo odvečne informacije. Imeti povezave preko mostov strukturnih lukenj pomeni za posameznika, ki je v strukturni luknji, prednost pri dostopu do informacije. Oseba ima tako lahko večjo količino informacij, ker dosega ljudi posredno. Različnost stikov med različnimi skupinami pomeni, da ima večja količina informacij manj odvečnih delov informacij. Če je ta oseba nameščena na križišču omrežja, pomeni, da zgodaj pozna dogajanje v skupinah. Pri takem članu z raznovrstnimi stiki obstaja večja možnost, da bo kandidat pri novih priložnostih. Socialno omrežje, ki ima veliko strukturnih lukenj, posamezniku omogoča tri osnovne prednosti – edinstvenost in časovno prednost za pridobivanje informacij, večjo pogajalsko moč in nadzor nad sredstvi ter večjo prepoznavnost in priložnosti v karieri v določenem socialnem sistemu. Tako je Burt (2000) argumentiral, da je socialni kapital bolj v funkciji razmikov med strukturnimi luknjami kot pa načela načela bližine v omrežju, vendar da so naključni dejavniki odnosov med stiki, vsebinsko različnostjo vrst relacij, številom akterjev, zanesljivostjo nalog, ločevanjem med vključenimi in izključenimi. Burt utemeljuje, da lahko oba mehanizma učinkovito povežemo v bolj splošnem modelu socialnega kapitala. Načelo bližine je lahko precej naključen dejavnik za vrednost razmika. Strukturne luknje so viri dodane vrednosti, bližina v omrežju je lahko bistvena za ugotavljanje vrednosti v luknjah.

Načelo bližine v omrežju. Bližina v socialnem omrežju je mera medsebojne povezanosti posameznikovih stikov (Coleman, 1988). Večja bližina povečuje učinek norm in vzdrževanje zaupanja. Coleman, v nasprotju z Burtom, trdi, da je družba bogata s socialnim kapitalom takrat, kadar je omrežje gosto, kar pomeni, da ima manj strukturnih lukenj (Makarovič, 2003). Colemanov (1988) pogled na socialni kapital je osredotočen predvsem na tveganja, ki so povezana s t. i. posrednikom. Ključna ideja je, da je zaprtost socialnih omrežij vir socialnega kapitala. Zaprtost omrežja na eni strani vpliva na dostop do informacij v družbenih odnosih, ki so včasih ključnega pomena za dosego ciljev, in hkrati omogoča sankcije, ki so manj tvegane za posameznika v omrežju, v katerem zaupajo drug drugemu. Bistven je koncept bližine. Omrežje z bližino je tisto, kjer so vsi povezani, tako da noben ne more izgubiti novice drugega, kar pomeni gosto omrežje, ki je vir socialnega kapitala. Če ima omrežje značilnosti **majhnega sveta** (angl. *small world*) - nizka gostota in veliko **skupin** (angl. *clustering*) -, je lahko lokalna gostota dovolj, da imajo posamezniki v omrežju dostop do socialnega kapitala.

Načelo bližine je pomembno zaradi dveh prednosti za ljudi v omrežju. Prvo, vpliva na dostop do informacij. Bistven za socialni kapital je potencial informacije, ki se nahaja v socialnih povezavah. Posameznik, ki ga zanima trenutno dogajanje in ki želi biti obveščen o pomembnih dogodkih, lahko prihrani čas in pridobi informacijo od nekoga, ki je o tem že obveščen. Drugič, načelo bližine omogoča sankcioniranje, kar zmanjšuje tveganje v omrežju in povečuje zaupanje. Coleman (1988, str. 306) poudarja, da brez velikega zaupanja med posamezniki v omrežju to ne more obstajati. Norme in učinkovite sankcije so posledica bližine v omrežjih in so učinkovite, ker nadzorujejo in usmerjajo vedenje članov omrežja. Ugled ne more nastati v odprti strukturi, kjer skupne sankcije ne morejo biti uporabljene.

Colemanovo načelo bližine ni edino, ki utemeljuje, da gosta omrežja omogočajo zaupanje in norme skozi učinkovito sankcioniranje. V sociologiji Granovetter (1992, str. 44) zagovarja, da nevarnost sankcij ustvarja večje zaupanje med ljudmi, ki imajo skupne prijatelje. Po njegovem mnenju je zastrašujoča že neiskrenost do prijatelja, tudi če ta ni razkrita. Strah se povečuje, ko prijatelj to odkrije. Najhuje pa je, ko se ta informacija razširi med ostale člene omrežja. Podobna razlaga obstaja v ekonomiji (nevarnost sankcij ustvarja ugled): Skupni znanci opazujejo dva posameznika, kar (Burt, 2000):

- dela njuno obnašanje javno, kar
- povečuje potencialen ugled za vstop v odnos z njima,
- dela oba posameznika bolj pazljiva glede skupnega ugleda, ki ga izražata, kar
- povečuje zaupanje med njima za sodelovanje.

Napoved načela bližine je, da posamezniki, ki so si v osnovi podobni, vendar imajo več medsebojnih povezav med stiki, imajo več socialnega kapitala. Močne vezi med stiki posameznika temu dajejo verodostojnejše komunikacijske kanale in ga varujejo pred izkoriščanjem, ker lahko s svojimi stiki deluje bolj usklajeno v nasprotju z nekom, ki krši pravila (Pahor, 2003).

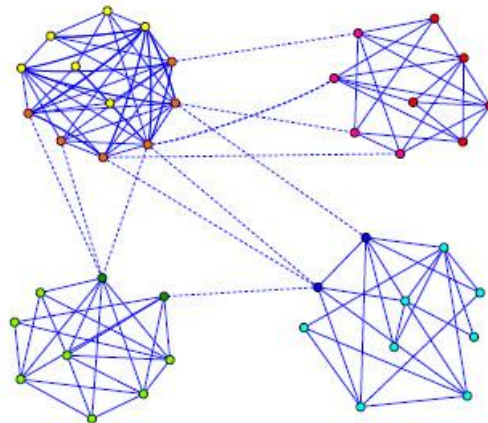
Kogut in Walker (2001) sta v konceptu malih svetov (angl. *small worlds*) povezala oba mehanizma (strukturnih lukenj in bližine) za nastanek socialnega kapitala. Priložnosti, ki izhajajo iz bližine in razmika, niso strukturno izključujoči. To si lahko predstavljamo z logiko širjenja vezi med ožjimi socialnimi skupinami, ko se omrežje razvija. Po mnenju Wattsa se razvoj omrežja prične s skupinami, ki se s časom povežejo. Mali svetovi se oblikujejo z nastajanjem naključnih povezovalnih vezi med skupinami. V vsakdanjem življenju je nastajanje teh vezi povezano z motivacijo po pridobitvi, ki izhaja iz moči nadzora (Pahor, 2003).

Vzpostavitev skupine lahko razumemo kot situacijo, ki združi posameznike skupaj, da se lahko srečajo (npr. sosedska, služba, golfklub itd.) Za ustvarjanje vezi je pomembno srečanje, ki se zgodi v skupini (povzeto po Pahor, 2003, str. 59). Watts (2003) razlaga,

kako so vsi posamezniki deli hierarhično urejenih skupin. Na dnu imamo tako posameznike, ki so združeni v družini, kar se združuje v soseski, v mestih in dalje v regijah itd. Posamezniki se srečujejo in ustvarjajo vezi znotraj teh nastavitev skupin. Različne dimenzije definirajo različne skupine. Te dimenzije so večinoma nepovezane, zato so posamezniki blizu različnim posameznikom v različnih dimenzijah, kar povzroča visoko povezanost omrežja. Ko posameznik poveže dva posameznika, ki sta narazen, postane on tista nastavev, kateremu sta ostala dva blizu. Posamezniki so lahko člani ene ali več nastavitev, kar pomeni, da se nastavitve prekrivajo in s tem večja možnost za nastanek ožjih socialnih skupin. Več nastavitev kot se pokriva, gostejša je ožja skupina in močnejše so vezi med posamezniki.

Slika 2 povzema vse navedene značilnosti strukture socialnih omrežij. Največ vezi je znotraj štirih skupin, ki predstavljajo načelo bližine na osnovi močnih vezi, ki ustvarjajo zaupanje v skupini. Vezi med skupinami predstavljajo povezovanje strukturnih lukenj med različnimi skupinami in so šibke narave. Prenašanje informacij prek strukturnih lukenj predstavlja koristi za povezovalne člene. Te pa dobijo od članov svoje skupine na osnovi bližine, ki omogoča močne vezi in zaupanje.

Slika 2: Moč vezi, strukturne luknje in načelo bližine



Vir: M. Pahor, *Causes and consequences Of companies' activity in an Ownership network*, 2003, str. 51.

Tako smo na osnovi teorij o strukturi socialnega omrežja ugotovili, da si niso nujno izključujoče. Teorija šibkih vezi (Granovetter, 1973) se namreč osredotoča na naravo vezi, teorija strukturnih lukenj (Burt, 1992) in načela bližine (Coleman, 1988) na model vezi med posamezniki, teorija socialnih sredstev (Lin, 2001) pa na značilnosti povezanih posameznikov. Šibke vezi in strukturne luknje določajo strukturo, medtem ko socialna sredstva vsebino socialnega omrežja (Seibert, Kraimer & Liden, 2001). Tako je za celostno obravnavo posameznikovega socialnega omrežja pomembno upoštevati vse opisane pristope.

1.2.3 Mreženje – ustvarjanje, ohranjanje in proaktivna uporaba stikov

»Uspešni vodje imajo nos za priložnosti in znajo najti pravo osebo, da so stvari narejene. To so ustrezne veščine mreženja, ki razlikujejo uspešne vodje od ostalih« (Harvard Business Review, 2007).

V socialna omrežja je treba vlagati in jih vzdrževati (Adler & Kwon, 2002). Tako mora posameznik mrežiti, kar pomeni **ustvarjati stike**, jih **ohranjati** ter jih znati **proaktivno uporabljati** za povečevanje koristi, ki izhajajo iz socialnih omrežij. Forret in Dougherty (Forret & Dougherty, 2001, str. 284) definirata mreženje kot proaktivno obnašanje, ki se nanaša na delovanje posameznika za ustvarjanje in ohranjanje stikov z namenom skupnih koristi pri delu ali karieri. Pogovori o delovnih izzivih, izmenjava informacij, članstvo v profesionalnih združenjih in angažiranost v socialnem okolju so primeri takega obnašanja. Primaren namen mreženja je ustvarjanje in ohranjanje vezi za službeno in karierno uporabo (Forret & Dougherty, 2001, str. 284). Dostop do virov in informacij, ki izhajajo iz proaktivnega upravljanja omrežij, služi za pridobitev koristi (Baker & Holmstrom, 1995; Brass, 1995; Brass & Burkhardt, 1992; Burt, 1992; Forret & Dougherty, 2004), Brass, 1992; Burt, 1992; Forret & Dougherty, 2004). Glavni rezultat mreženja je socialno omrežje, katerega strukturo proučujemo (Forret, 2008). Ko posameznik ustvari vezi, vsaka oseba služi kot razpoložljiv vir za posameznika. Ustvarjeno dobroimetje, zaupanje in vzajemnost v socialnem omrežju, ki omogočajo dejanja, so socialni kapital (Adler & Kwon, 2002; Coleman, 1988). Koristi v obliki informacij, virov in kariernega usmerjanja so odraz ustvarjanja, ohranjanja in uporabe stikov (Seibert & Kraimer, 2001). Mreženjske raziskave proučujejo načine gradnje socialnih omrežij. Ustvarjanje in ohranjanje vezi ustvarja koristi med posamezniki v socialnem omrežju (Wolff & Moser, 2009). Ko so enkrat ti pogoji ustvarjeni, jih lahko posameznik proaktivno uporabi za pomoč ali vpliv na druge pri doseganju svojih ciljev (Wolff & Moser, 2009), v našem primeru se to nanaša na karierne cilje.

1.2.3.1 Proaktivnost posameznika pri mreženju

Če upoštevamo sodoben pristop kariernega upravljanja in posameznikove aktivnosti pri upravljanju, ki zasleduje podjetniško logiko, je mreženje ključno za posameznikovo delovanje (DiRenzo, 2010). Tako lahko, ko govorimo o proaktivnem delovanju posameznika pri gradnji kariere, primerjamo to s podjetniškim obnašanjem. Razlika je le v tem, da v našem primeru upravljanje socialnih omrežij upoštevamo kot način pridobivanja koristi za kariero. Vendar je podobnost s podjetnikovim načinom upravljanja velika, saj je v obeh primerih cilj pridobitev informacij in virov za napredovanje. Podjetniški tip osebnosti (angl. *entrepreneurial personality style*) (Raider & Burt, 1996) ima nadzor nad strukturnimi luknjami in vezmi znotraj lastnega omrežja in tako povezuje nepovezane osebe ter pridobiva socialni kapital (Raider in Burt v: Arthur in Rousseau, 1996, str. 187). Visoka raven socialnega kapitala, zgrajena na dobrem glasu in ugledu, prejšnjih koristnih

izkušnjah in neposrednih osebnih stikih, pogosto pomaga pri pridobitvi posla in mogočih strank, ki so pomembne za podjetnikov uspeh (Baron & Markman, 2000b).

Pomen mreženja za napredovanje po hierarhiji sta proučevala tudi Ibarra in Hunter (2007). Opazovala sta trideset mlajših posameznikov v fazi prehoda v vodje (angl. *leadership transition*) in ugotovila, da je mreženje - ustvarjanje osebnih stikov za podporo, povratno informacijo, pridobivanje virov in informacij, eno najočitnejših razvojnih izzivov, ki jih morajo ambiciozni posamezniki osvojiti. Posamezniki so napredovali z razvijanjem svojih funkcionalnih in profesionalnih veščin za zagotovitev skupnih ciljev podjetja. Prehod iz funkcionalne vloge na strateški položaj je zahteval več relacijskih kot pa analitičnih sposobnosti. Po njunem mnenju morajo posamezniki razumeti, da stiki z vsemi potencialnimi deležniki niso izguba časa za posel, ampak nova naloga, ki jo morajo kot vodje osvojiti (Ibarra & Hunter, 2007).

Tako sta pri opazovanju razvoja v vodje identificirala tri ključne oblike mreženja za uspešen razvoj. **Operativno** mreženje pomaga pri upravljanju trenutnih notranjih odgovornosti, **osebno** omogoča osebno napredovanje, **strateško** pa odpira pogled nad novimi poslovnimi smernicami in deležniki, ki so pomembni za posel. Ugotovila sta, da so vsi možni vodje premalo izkoriščali potencial mreženja. Spodnja tabela prikazuje vse tri oblike mreženja in njihov pomen za uspešen razvoj posameznika. Glede na osredotočenost naše disertacije na vpliv mreženja pri razvoju kariere posameznika izpostavljamo obliko osebnega mreženja. V nasprotju z operativnim, ki je namenjeno pridobitvi koristi za operativno delo, in strateškim, ki obravnava mreženje z vidika razvoja podjetja, osebno mreženje koristi lastnemu profesionalnemu razvoju.

Tabela 3: Tri oblike mreženja posameznika

	Operativno	Osebno	Strateško
Cilj	Učinkovitost pri delu in doseganje timskih rezultatov pri delu	Izboljšati osebni in profesionalni razvoj prek omrežja z uporabnimi informacijami in stiki	Ugotavljanje bodočih prioritet in izzivov ter pridobitev podpore deležnikov za uspeh podjetja
Lokacija in usmeritev	Notranje omrežje, usmeritev k operativnim potrebam pri delu	Večinoma zunanje omrežje, usmerjeno na trenutne interese in bodoče potenciale za posameznika	Zunanje in notranje omrežje, usmerjenost v bodočnost
Ključni ljudje	Posamezniki, ki so jasno zadolženi za naloge	Ključni stiki so neomejeni, ni vedno razvidno, kdo je pomemben	Ključen je tako strateški kot organizacijski koncept, vendar ni točno jasno, kdo bo imel specifično vlogo
Značilnosti mreženja	Gradnja intenzivnih službenih odnosov	Gradnja čim širšega omrežja	Gradnja omrežja z vzvodom notranje-zunanjih povezav

Vir: H. Ibarra in M. Hunter, How leaders create and use networks, 2007.

1.2.3.2 Veščine mreženja

Posameznik za ustvarjanje, ohranjanje in proaktivno uporabo stikov potrebuje socialne veščine. Številna literatura nakazuje, da posameznikove socialne veščine vplivajo na poslovni uspeh in se lahko povečujejo s pomočjo primernih treningov. Posamezniki, ki so uspešni, imajo bolj razvite socialne veščine (Forret, 2008). S treningom in z učenjem si posameznik dviguje raven socialnih veščin, kar mu bistveno pomaga pri prepoznavanju in uresničevanju poslovnih priložnosti. Sposobnost mreženja tako zajema celoto kombiniranih učinkov socialnih veščin, ki jih dosežemo v odnosih z drugimi (Baron & Markman, 2003). Meritev povezanosti socialnih veščin s finančnim uspehom sta opravila Baron in Markman (2003) na primeru 159 malih podjetnikov v kozmetični panogi in v 71 visokotehnoloških podjetjih. Potrdila sta hipoteze, da so posamezne veščine pozitivno povezane z uspehom.

Baron in Markman (2000a) sta veščine mreženja razvrstila v štiri skupine:

- Zaznavanje je zmožnost absorbiranja emocij, značilnosti, motivov in namenov drugih. Ta veščina posamezniku pomaga pri selekcioniranju in izbiri partnerjev in zaposlenih, vodenju pogajanj in nastopu pred strankami.
- Menedžment z občutkom je taktika, usmerjena v prepričevanje, naklonjenost in koristnost. Predstavlja taktiko narediti prvi vtis na druge. Z njo si posameznik lažje priskrbi finančna sredstva, atraktivne pomembne delavce in pozitivno vpliva na ravnanje s kupci in z dobavitelji.
- Prepričljivost in ugled; sposobnost, da spremenimo vedenje drugih v želeno smer. Tudi ta veščina posamezniku omogoča vzpostaviti dobro sodelovanje s kupci in z dobavitelji, pomaga pri oskrbi s finančnimi sredstvi in z dobrimi kadri.
- Družbena prilagodljivost; sposobnost posameznika, da se prilagodi zadosti širokemu razponu družbenih situacij. Pomembno vlogo igra pri pridobitvi posla, vzpostavitvi odnosov s tujci in pri delu z ljudmi iz različnih poslovnih in kulturnih okolij.

Uporaba stikov in dostop posameznika do pravih informacij pa sta odvisna od tega, ali ta ve, kdo ima potrebno informacijo, kako ocenjuje to osebo, ali lahko v razumnem času pride do te informacije in koliko ga bo ta informacija stala (Borgatti & Cross, 2003). Odločitev o tem, pri kom bo iskal določeno informacijo ali pomoč, je odvisna od zaznavanja strokovnosti posameznikov v omrežju. Seveda je za pridobitev pomoči iz omrežja pomembno poznavanje znanj in izkušenj, ki jih imajo posamezniki v omrežju. Pomembno je tudi, da znanje in strokovnost te osebe ceni. Verjetnost, da se bo obrnil na osebo za določeno informacijo, je toliko večja, kolikor več ve o informacijah in znanjih, ki jih ima ta oseba, kako zanesljive so te informacije ter če mu je ta oseba dostopna.

1.2.3.3 Pomen zaupanja pri mreženju

Mreženje je kolektivnost posameznikov, med katerimi pride do izmenjav, ki so možne samo s skupnimi normami in z zaupanjem (Dubini & Aldrich, 1991). Zaupanje je ključno za posameznikovo mreženje in se odraža v njegovem socialnem kapitalu. V današnjem svetu ljudje uporabljajo moč skupnih povezav in osebnih interakcij za ugotavljanje, komu lahko zaupajo. Vendar je zaupanje dvosmerni proces. Posameznik mora preveriti kredibilnost stikov v omrežju, hkrati pa mora zagotoviti, da je sam zaupanja vredna oseba (Rutledge, 2008, str.84–85). Tako zaupanje temelji na posameznikovem interesu, na osnovi katerega sklepa, da je velika možnost, da bo s to osebo ponovil sodelovanje (Dubini & Aldrich, 1991).

Hkrati zaupanje določa trdnost in trajnost vezi in zmanjšuje tveganje vpletenih posameznikov. Skupno obnašanje je napovedljivo, obe strani v začetku delujeta zaradi močnega oportunitizma, ki se razvije v skupno zaupanje. Tako se odnosi razvijejo postopoma, začenši z manjšimi transakcijami, kjer je prisotno majhno tveganje, ki zahteva majhno zaupanje. Skozi transakcije si obe strani lahko dokažeta zaupanje. Kopičenje tega omogoča partnerjem širitev odnosov in vlaganje v večje število transakcij (Dubini & Aldrich, 1991).

Zaupanje je lahko obravnavano tudi kot kulturni dejavnik posameznih družb. Tako imajo nekatere kulture bolj pozitiven odnos do človeške narave in je zato stopnja njihovega medsebojnega zaupanja večja (primer Japonska). Ostale družbe (npr. Združene države) pa imajo manj zaupanja in zato večjo stopnjo formalizacije ekonomskih odnosov s pogodbami, z nadzorom in s sankcijami. *Individualno zaupanje* se nanaša na zaupanje, ki ga ljudje imajo v druge znotraj posamezne družbe. Sestavljata ga kalkulativen (angl. *calculus-based*) ali racionalni ter povezovalni (angl. *relational-based*) ali emocionalni del. Skupaj sestavljata splošno zaupanje, ki zmanjšuje potrebo po nadzoru, poveča sodelovanje med ljudmi in organizacijami ter delitev informacij, znanja in ostalih virov (Mourad & Dirk De, 2004). Če pogledamo ožje, na zaupanje v omrežjih, je lahko to zelo različno glede na specifičnost vezi in je odvisno od strukture samega omrežja. Zaupanje je odvisno od zgodovine vezi (npr. informacija o zaposlitvi, pridobljena od strokovnjaka s področja). Drugo, struktura in lastnosti omrežja lahko vplivajo na raven zaupanja. Gostota omrežja lahko izboljša zaupanje in tako poveča učinkovitost samega omrežja (Cassi, 2003).

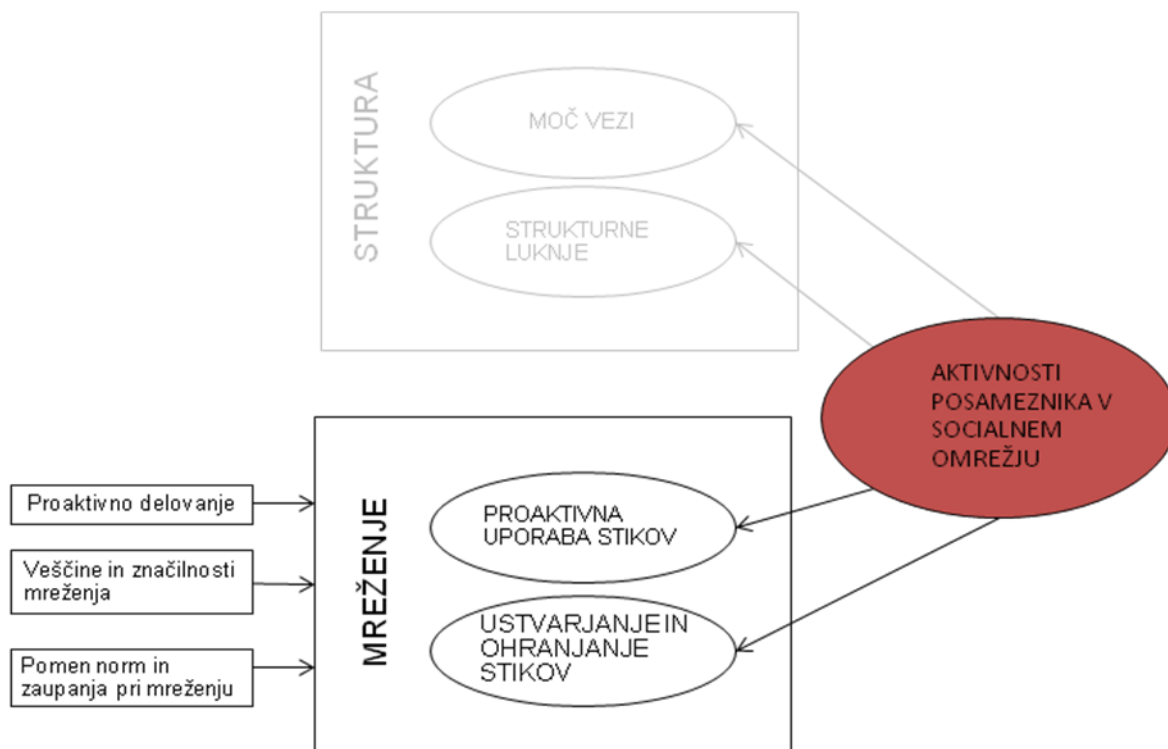
Kakovost socialnih vezi je odvisna od širine norm, ki se nanašajo na zaupanje in vzajemnost v omrežju. Te so lahko oblikovane v številnih pravilnikih in procedurah (Stone, 2003). Samo osebam, ki jim na nek način zaupamo in s katerimi imamo določene povezave, posodimo vire. Na drugi strani od povezav pričakujemo, da bomo tudi sami zaradi njih prišli do socialnega kapitala.

Zaupanje med člani omrežja je velikokrat izpostavljeno kot ključni element, ki vpliva tudi na kakovost pridobljenih virov. Tihe ali javne pogodbe so del socialnega mehanizma, ki se izkazuje v moči, vplivu, strahu pred izključitvijo in izgubi ugleda (Hoang & Antoncic, 2003).

Pristnejši kot so odnosi med posamezniki v omrežju in večje kot je zaupanje med njimi, lažje in hitreje se bo posameznik obrnil k njim po pomoč. Ne smemo pa pozabiti niti na **strošek vzajemnosti** – če posameznik od nekoga potrebuje informacije ali pomoč, bo ta najverjetneje v zameno pričakoval določene koristi tudi od njega. Kako visok je strošek informacije ali pomoči, se razlikuje od posameznika do posameznika in je odvisno od dosegljivosti te osebe in njenega odnosa do delitve informacij in pomoči. Nekateri so pripravljeni sodelovati zaradi izmenjave pogledov in mnenj, drugi so pripravljeni deliti svoje podatke samo, če vidijo takojšnjo korist. Vendar tako oportunistično gledanje na vezi v omrežju dolgoročno škoduje tako posamezniku kot celotnemu omrežju.

Sklenemo lahko s Sliko 3, da je mreženje aktivnost, ki posamezniku omogoča pridobitve iz socialnega omrežja, ki so pomemben del kariernih strategij in uspeha (De Vos, De Clippeleer & Dewilde, 2009). Ob upoštevanju sodobnih pristopov kariernega upravljanja (DiRenzo, 2010) smo ugotovili, da je za ustvarjanje in ohranjanje stikov potrebno poznavanje lastnosti in veščin samega mreženja. Te so pa nujne za uporabo stikov iz socialnega omrežja ob upoštevanju pomembnosti zaupanja za pridobitev virov iz socialnega omrežja. To nam prikazuje tudi Slika 3.

Slika 3: Mreženje kot ustvarjanje in ohranjanje ter proaktivna uporaba stikov



Opomba: Na sliki so izpostavljena samo področja, ki smo jih obravnavali v tem poglavju.

1.2.4 Socialna omrežja v Sloveniji

Naša empirična raziskava v veliki meri temelji na slovenskem vzorcu in je zato umeščena v slovensko okolje. Za boljše razumevanje, kako so se socialna omrežja v Sloveniji razvijala na drugih družbeno-ekonomskih področjih, v nadaljevanju predstavljamo pregled raziskav na področju socialnih omrežij in socialnega kapitala, ki so bile do sedaj narejene v Sloveniji.

Pregled raziskav je narejen po področjih. Tako začnemo s pregledom raziskav na področju družbenih elit, nadaljujemo z mednarodno primerjavo splošnega stanja socialnega kapitala, merjenega s stopnjo posplošenega posplošenega zaupanja, aktivnim članstvom in kazalnikom časa, preživetega v organizacijah, in ravno socialnega kapitala pri mladih raziskovalcih.

1.2.4.1 Elite v Sloveniji

Na razvoj socialnega kapitala v Sloveniji je vplivala predhodna družbena ureditev. Tako je Bernik (1989, str. 37) že v analizi socialistične družbe kot »obmoderne družbe« ugotovil, da je »centralnost političnega sistema osrednji problem celotnega družbenega sistema oziroma osrednji vir protislovij«. Če naj bi bila za modernizirane družbe značilna visoka stopnja avtonomije posameznih podsistemov z izrazito funkcionalnim razslojevanjem, je za socializem kot »obmoderno družbo« značilna hierarhična podrejenost ekonomskega podsistema političnemu podsystemu.

Zanimiva je raziskava o spremembah na področju elit po osamosvojitvi. Leta 1995 je raziskava slovenskih funkcionalnih elit v politiki, kulturi in poslovnem sektorju prinesla nekaj podatkov o odnosu med staro (ljudje, ki so zasedali visoke položaje pred letom 1988 in so jih kasneje obdržali) in novo elito (tisti, ki so zasedali elitne položaje po letu 1988). Na podlagi raziskave je bila ugotovljena dokaj visoka stopnja reprodukcije v vseh sektorjih elit, veliko večja kot v drugih primerljivih srednjeevropskih državah (Češka, Madžarska, Poljska), kjer je sprememba režimov prinesla temeljne razlike v položaju elit in tako večje kroženje. Stopnja obnavljanja slovenskih elit je bila v povprečju 77 %, s tem da je bila najvišja v poslovnem sektorju (84 %), v kulturnem 78 %, najnižja pa v političnem (66 %) (Adam, Tomšič & Kristan, 2008).

Žerdin (2004) je raziskal omrežje slovenske ekonomske elite. Ugotovil je, da so za mero vpliva in splošno mero središčnosti osebe v omrežju ključno vlogo igrale osebe iz tistih gospodarskih družb, ki jih je posredno ali neposredno nadzirala vlada oz. vladajoča koalicija. Zgolj na lestvici prejetega zaupanja so najvišja mesta zasedale osebe iz tistih gospodarskih družb, ki niso bile pod neposrednim nadzorom vladajoče koalicije. Po njegovem mnenju so rezultati analize pokazali, da se je do leta 2004 reproducirala politična logika rekrutacije v ekonomsko elito in da je bil to delni odgovor na polemiko, ki je

potekala v slovenski sociološki skupnosti in se je ukvarjala z vprašanjem, kaj pripovedujejo »relativno visoke« stopnje reprodukcije slovenske ekonomske elite (Adam & Tomšič, 2002; Kramberger, 1999, 2000; Rus & Iglič, 2000).

Rezultati Žerdinove analize (2004) so pokazali, da so se najvplivnejše osebe omrežja tudi poldrugo desetletje po koncu socializma rekrutirale po logiki, značilni za »obmoderni« socializem. To je omogočalo več pogojev: prvič, velik del slovenskega gospodarstva še ni bil privatiziran, skrbnik tega neprivatiziranega gospodarskega premoženja pa so praviloma vlada ali paradržavni skladi, ki so pod vladnim nadzorom. Drugič, določbe zakona o prevzemih, ki paradržavnim skladom dajejo poseben položaj. Zakonodaja (Zakon o prevzemih, Ur.l. št. 47/1997, člen 60) omogoča usklajeno delovanje KAD-a in SOD-a v primeru prevzemov, kar jim posledično daje večjo moč pri določanju članov nadzornih svetov.

Adam in sodelavci (2008) ugotavljajo, da v Sloveniji prevladuje (neo)korporativističen elitizem, ki vključuje medsebojno prepredanje političnih elit z nepolitičnimi, kar pomeni privilegiran položaj tistih interesnih skupin, ki so z vladajočo elito »politično« skladne. Tako se je v Sloveniji razvil t. i. *menedžerski kapitalizem* z močno vlogo države (vključno z bistvenim pomenom državnega lastništva v gospodarstvu in z obsežnim javnim sektorjem), kar je bila posledica preteklega razvoja in gradualističnega pristopa pri razvoju.

Poleg visoke stopnje reprodukcije je za slovensko elito značilna tudi močna premikanje v njenih neformalnih (egocentričnih) omrežjih (Adam & Tomšič, 2002). Značilna je dokaj visoka stopnja prilagoditve med staro elito. Posamezniki znotraj nje so zamenjali 65 % vezi (oseb, katere vzpostavljajo stike) z novimi pomembnimi osebami. To pomeni, da je za Slovenijo značilna visoka stopnja prilagajanja elit predvsem zaradi korenite spremembe v socialnem kapitalu njenih posameznikov. Ti so prekinili stare šibke vezi in jih nadomestili z novimi. Pri izbiri novih šibkih vezi so prvenstveno upoštevali politično moč in vidnost izbrane osebe. V nasprotju pa so ohranili stare močne vezi, in te predstavljajo stabilno jedro v egocentričnih omrežjih slovenske elite (Adam & Tomšič, 2002). Avtorja argumentirata relativno visoko stopnjo reprodukcije slovenske elite z naslednjimi razlogi. Slovenija je manjši družbeni sistem, v katerem je težko doseči kritično maso za oblikovanje številnih elit. Poleg tega je slovenska družba doživela ne samo spremembo sistema, ampak tudi nacionalno neodvisnost, za katero je zaslužen tudi del stare elite, ki je tako ohranila del svoje moči. En izmed argumentov je tudi, da so se stare elite bivših socialističnih držav v procesu demokratizacije prilagodile z namenom ohranjanja lastnega položaja. Iglič in Rus ravno tako zagovarjata argument prilagajanja elit v Sloveniji v obdobju 1988–1995. Pod določenimi pogoji so elite sposobne bistveno prilagoditi svoja prepričanja, norme in vzorce interakcije. Spremembe v omrežjih članov elite so bile v proučevanem obdobju stvar strateške odločitve. Tudi tisti, ki so ostali člani elite v času tranzicije, so spremenili več kot polovico stikov v svojem socialnem omrežju. Integracija elite znotraj nacionalnega prostora in posledično utrditev demokracije v veliki meri vpliva

na sposobnost elite za tvorjenje vezi z drugimi člani elit, ki pripadajo različnim socialnim in političnim krogom (Iglič & Rus, 2000). Pregled študij slovenskih elit je pomemben z vidika naše raziskave, saj argumentira dokaj visoko prilagoditev elite na trenutne interese, kar pomeni, da lahko pričakujemo večji pomen šibkih vezi pri pridobivanju socialnega kapitala ter prilagodljivost glede norm in načinov interakcij. Ta prilagodljivost za pridobitev socialnega kapitala, ki lahko izhaja iz elit, nakazuje, da je ta pomemben dejavnik za posameznike, ki jo sestavljajo.

1.2.4.2 Primerjave socialnih omrežij v Sloveniji z mednarodnim okoljem

Na področju primerjave Slovenije z mednarodnim okoljem so Adam in sodelavci (2004) opravili mednarodno primerjavo o stanju socialnega kapitala v Sloveniji glede na razvite države. Za potrebe primerjave so uporabili tri agregirane spremenljivke: stopnjo posplošenega zaupanja, indeks aktivnega članstva v nevladnih organizacijah in kazalec preživljanja časa v klubih in prostovoljnih organizacijah. Razvrstili so države v tri skupine, in sicer države z visokim, s srednjim in z nizkim socialnim kapitalom. V skupino držav z visokim socialnim kapitalom se ni uvrstila nobena postsocialistična država. V skladu s številnimi mednarodnimi raziskavami so se v to skupino uvrstile vse skandinavske države (Danska, Finska, Norveška, Švedska) in tudi države severne in zahodne Evrope (Belgija, Nizozemska, Švica, Velika Britanija, Irska, Avstrija in Nemčija). Slovenija se je uvrstila v skupino družb s srednjo stopnjo socialnega kapitala. V tej skupini so se nahajale še nekatere bolj razvite postsocialistične družbe (Češka, Slovaška, Estonija), Francija, ki sodi med razvite evropske države, nahajajo se tudi nekatere južne evropske države (Grčija, Italija, Španija). Najmanj razvite družbe so se uvrstile v skupino družb z nizko stopnjo socialnega kapitala. V tej skupini so bile Portugalska, Madžarska, Poljska, Latvija, Litva, Romunija, Bolgarija in Rusija. Avtorji na osnovi časovnih in mednarodnih primerjav ugotavljajo, da trend v Sloveniji teži k naraščanju socialnega kapitala. Po letu 1992 je bilo opazno rahlo povečanje posplošenega zaupanja. Za našo raziskavo še pomembnejša ugotovitev je opazen porast članstva ter aktivnega angažmaja v neprofitno-volonterskih organizacijah (Adam & Tomšič, 2004). Znotraj razvoja socialnega kapitala sta Rus in Igličeva (2001, 2005) raziskovala pomen zaupanja za razvoj majhnih in srednje velikih podjetij v jugovzhodni Evropi. Ugotovila sta, da je socialni kapital pomemben za razvoj letih in zato ključna spremenljivka, ki pojasnjuje ekonomsko rast v tej regiji. Vpliv socialnega kapitala na ekonomsko rast je triplastni: prvič, osebne vezi in sodelovanje med poslovnimi partnerji, drugič, povezave s poslovnim svetom, kot je članstvo v poslovnih združenjih, tretjič, sodelovanje med podjetji in državo. Medosebne vezi so osnovna raven, kjer se zaupanje in sodelovanje spontano ustvarjata. Članstvo v poslovnih združenjih in odnosi s poslovnim okoljem spodbujajo delitev informacij, dostopnost do obstoječih in novih partnerjev ter olajšujejo usklajevanje. Odnos med državo in ekonomskimi subjekti je ključen za uspešno načrtovanje in izvajanje politike rasti. Za našo raziskavo je zanimiv izsledek raziskave, ki pravi, da imajo v Sloveniji podjetniki iz rastočih podjetij številnejše članstvo v prostovoljnih poslovnih združenjih kot tisti iz podjetij, ki ne rastejo. Kar

potrjuje, da je mreženje pomembno za poslovni uspeh. Zanimivo je, da jih ne motivirajo storitve, ki so jim kot članom na voljo, teh se bolj malo poslužujejo in jih smatrajo za posredno uporabne. Tako se slovenski posamezniki včlanijo v poslovna združenja ne samo zaradi dostopa do storitev, ki jih ta ponujajo, ampak prvenstveno zaradi mreženja. Raziskava je pokazala tudi pomen neformalnih vezi, ki jih posamezniki uporabljajo pri zaposlovanju ljudi, pri pridobitvi posla in splošnem poslovanju. 38 % slovenskih posameznikov večinoma zaposluje na osnovi priporočil, 47 % jih pridobiva oziroma daje posel na osnovi priporočil, 59 % jih je odgovorilo, da so neformalne vezi zelo pomembne za zaposlovanje (Rus, 2001). Ta podatek potrjuje povezavo socialnih omrežij in kariere.

1.3 Kariernorazvojni dejavniki podjetja in njihova zaznava

V tem poglavju bomo pregledali literaturo na področju povezave podjetja in posameznika. V prvem delu je poudarek na odnosu podjetja in posameznika, ki je pomemben za kariero, v drugem delu smo teoretično predstavili dejavnike kariernega razvoja (karierno usmerjanje, dodatno izobraževanje, mentorstvo, kroženje med delovnimi mesti), ki smo jih kot dejavnike podjetja, ki jih posameznik zaznava, uporabili v empiričnem modelu doktorske disertacije.

Združljivost podjetja in posameznika je pomembna pri izbiri kadra podjetja in je hkrati ključni dejavnik za posameznikovo zadovoljstvo s službo, kakovost dela in posledično uspeh v karieri. Dandanes se tako posamezniki kot podjetja srečujejo z različnimi novimi kariernimi modeli in spremembami. Oboji si tako delijo odgovornost za upravljanje, nadzor procesov in izzivov na tem področju (Ballout, 2007).

1.3.1 Odnos med posameznikom in podjetjem

Poleg izbire poklica je za karierni razvoj ključna odločitev, v katerih podjetjih delati. Pomemben vidik izbire podjetja so pričakovanja. Na splošno ljudje izbirajo podjetja, ki jih vidijo kot najboljše za doseg njihovih kariernih ciljev (Greenhaus & Callanan, 1994).

Združljivost podjetja in posameznika je pomembna pri izbiri kadra podjetja in je hkrati ključni dejavnik za posameznikovo zadovoljstvo s službo, kakovostjo dela in z uspehom v karieri. Teorija **osebne usklajenosti s podjetjem** (angl. *person-organization fit*) razlaga, kako podjetja iščejo kadre, ki se identificirajo z njihovimi vrednotami, na drugi strani pa posamezniki želijo delati v podjetjih, katerih kultura jim je blizu (Ballout, 2007). To povečuje njihovo psihološko zavezanost in predanost podjetju ter posledično zadovoljstvo s kariero. Osebna usklajenost s podjetjem je definirana kot skladnost med ljudmi in podjetjem, ki se zgodi, ko vsaj ena stran lahko zadovolji potrebe druge oziroma ko si ti delita podobne temeljne značilnosti oziroma oboje od naštetega. Pionir na tem področju je bil Pervin (1968), v devetdesetih pa je teorija doživela prenovu pod vodstvom Benjamina Schneiderja (Schneider, Smith, Taylor & Fleenor, 1998) in Daniela Cabla (Cable & Judge,

1996). Teorijo osebne usklajenosti s podjetjem je možno uporabiti tudi za napoved posameznikove izbire podjetja ter je povezana tudi s posameznikovim vedenjem do podjetja, ki temelji na skupnih ciljih in vrednotah (Van Vianen, Pater & Van Dijk, 2007). Izražanje te usklajenosti vključuje privlačnost podjetja in izbiro kadrov (Carless, 2005), obvezanost zaposlenih, zadovoljstvo in pripravljenost za odhod iz podjetja (Kristof-Brown, 2005), delovno obnašanje ter odločitve v karieri (Young & Hurlic, 2007).

Z vidika potreb podjetja in na drugi strani ponudbe samega posameznika je stopnja usklajenosti s podjetjem odvisna od lastnih kariernih želj, ciljev in vrednot. To pomeni, da podobnost med lastnimi značilnostmi in podjetjem večinoma vpliva na odločitev o kariernih odločitvah v smislu kariernih korakov in pričakovanj, vključujoč njihovo zaznavo o nagrajevanju v podjetju. Cable in Judge (1996) sta dokazala, da se privlačnost sistema nagrajevanja podjetja poveča ob usklajenosti osebnih značilnosti s sistemom nagrajevanja podjetja. Študija Kristof-Browna in ostalih (2005) je okrepila koncept usklajenosti s podjetjem, saj posamezniki oblikujejo kompatibilnost na osnovi podobnosti lastnih značilnosti in trenutnih značilnosti okolja, v katerem delajo. Dejstvo pa je, da teorija osebne usklajenosti s podjetjem bolje napoveduje čustveno povezane spremenljivke kot pa učinkovitost in objektivne rezultate pri samem delu (Hall, 2002).

Na drugi strani je kritika prevelike usklajenosti posameznika in podjetja model privlačnosti-izbire-obžalovanja (angl. *attraction-selection-attrition*) (Schneider et al., 1998), ki razlaga, kako je lahko prevelika usklajenost med podjetjem in posameznikom lahko tudi slaba za razvoj podjetja. Glavne ugotovitve modela so:

Posameznike privlačijo podjetja glede na značaj podjetja, ki se odraža v strukturi, strategiji, kulturi itd. Načelo privlačnosti predlaga, da je podjetje privlačno za posameznika že preden ima podjetje možnost izbire kandidatov in je tako odvisno od priporočil kandidatov, katere privlači. Tako podjetja prek formalne in neformalne strategije rekrutiranja izberejo kandidate, ki so usklajeni z značilnostmi podjetja in njihovim delovnim okoljem. Nadaljnja izbira kandidatov določi posameznike, katerih sposobnosti, interesi in osebnosti so konsistentne s cilji podjetja. Zaposleni, ki jim delovno okolje ne ustreza, so nagnjeni k zapuščanju podjetja. Homogenost tako narašča z odhodom neprimernih posameznikov, ostanejo tisti, ki so primerni.

Potemtakem podjetja ustvarjajo kulture, ki sistematično privlačijo in nagrajujejo t. i. pravilno tipologijo ljudi in hkrati izključujejo tiste, ki to niso. Čeprav ima to pozitiven učinek na posameznikovo prilagoditev v podjetju, pa je izguba heterogenosti lahko škodljiva za podjetje in njegovo odzivnost. Tako podjetje se težje privaja in odziva na spremembe v okolju, ki zahtevajo nove načine razmišljanja. Iz tega sledi, da je določena stopnja neprimernosti zaposlenih v organizaciji lahko boljša za sam razvoj podjetja (Hall, 2002).

V podporo temu kaže tudi McKinseyjeva raziskava (1999), imenovana »Vojna za talente«, ki razkriva, da je ključni faktor za nadaljnjo rast podjetij kakovost njihovega vodstvenega kadra, še posebno nadarjenih posameznikov, ki pa niso bili vzgojeni v podjetju. Rast številnih lovcev na glave, ki iščejo vodilne kadre, to dokazuje.

Iz tega lahko sklepamo, da so sistemi karierne podpore usmerjeni v ohranjanje in rast notranjih kadrov. Na drugi strani se posameznik odloča, v katerem podjetju bo delal, na osnovi različnih dejavnikov, med katerimi je tudi karierna podpora, ki mu jo podjetje daje. Stopnja usklajenosti je lahko do določene mere koristna za karierni uspeh, vendar prevelika usklajenost lahko začne zavirati razvoj posameznika in podjetja zaradi pomanjkanja raznovrstnosti in odprtosti za spremembe. Psihološka pogodba med podjetjem in posameznikom je ključna za odločanje o načinu gradnje kariere in posledično kariernega uspeha.

1.3.2 Psihološka pogodba med podjetjem in posameznikom

Razumevanje psihološke pogodbe nam pomaga razumeti, kateri dejavniki karierne podpore so lahko pomembni za posameznika in s katerimi lahko podjetje vpliva na karierni uspeh posameznika.

Korenine same psihološke pogodbe so verjetno globlje od pravnomočne pogodbe. Psihološka pogodba temelji na tistem sporazumu med posameznikom in podjetjem. To so obljube, ki jih ni možno najti niti v drobnem tisku pogodbe o zaposlitvi (Baruch, 2004). V organizacijski literaturi **psihološko zaposlitveno pogodbo** (angl. *psychological employment contract*) definirajo kot skupek posameznikovih prepričanj, oblikovanih v podjetju, ki se nanašajo na soglasje o pogojih izmenjave med posameznikom in podjetjem (Rousseau, 2004). Glede na spremembe v okolju in posledično spremembe v podjetjih novi pristopi v organizacijskih teorijah temeljijo na spremembah posameznikove psihološke pogodbe do podjetja, ki postaja čedalje boljčasne narave (Ballout, 2007).

S spremembami v okolju v devetdesetih so bili zaposleni priča izgubi varnosti in natančnemu načrtu kariere z jasnim zaporedjem napredovanj in dvigov plač, kar se je izkazalo v novem načinu upravljanja karier. Posamezniki z razvojem znanj, ki jih trg potrebuje, skušajo obdržati lastno zaposljivost na trgu dela (Baruch, 2004).

To je pomenilo začetek sprememb v naravi in namenu psihološke pogodbe. Ta sedaj temelji na interaktivnem (relacijskem) procesu in modelu izmenjave (transakcijskem modelu). Tako pogodbe ne nudijo več doživljenjske zaposlitve oziroma obljube o tej niti obojestranske zaveze in lojalnosti. Značilna stara oblika zaveze je bila zvestoba in predanost zaposlenih, točno določen karierni načrt in razvoj znotraj podjetja ter skrb v problematičnih situacijah.

Tabela 4 prikazuje glavne značilnosti spreminjajoče se narave psiholoških pogodb. Baruch (2004) v njej povzema različne raziskovalce tega področja, kot so Herriot, Pemberton, Sullivan in Cascio.

Tabela 4: Spreminjajoča se narava psihološke pogodbe

	Prej	Zdaj
Posameznik ponuja	Zvestobo, prilagodljivost, obvezo	Dolg delovnik, dodatno odgovornost, širše veščine, naklonjenost do sprememb, pripravljenost delati v dinamičnem okolju (dokler zadovoljuje lastne potrebe)
Podjetje ponuja	Varno zaposlitev, karierni načrt, izobraževanje in razvoj, skrb v problematičnih situacijah	Visoko plačilo, nagrade za dosežke in »imeti« službo, sistem kariernega usmerjanja
Posameznik pričakuje v zameno	Doživljenjsko zaposlitev, plačilo glede na zvestobo, vertikalno napredovanje	Razvoj, investicijo v zaposljivost, okolje za učenje, tehnološko ažurnost, fleksibilnost
Podjetje pričakuje v zameno	Potrebe podjetja prednjačijo pred posameznikovimi	Zanašanje nase, elastičnost posameznika, fleksibilnost
Splošno	Standard, trdno strukturo in delovne vzorce, predvidljivost	Netradicionalno fleksibilno strukturo in delovne vzorce
Vrednote	Zvestoba, stabilnost, očetovstvo	Zanašanje nase, okretnost, iznajdljivost

Vir: Y. Baruch, Transforming careers: from linear to multidirectional career paths, 2004, str. 127.

Tako v novi obliki posameznik ponuja večjo fleksibilnost, predpostavlja dodatno lastno odgovornost, zagotavlja širše znanje, veščine za spremembe in nejasne situacije. Podjetje pa ponuja visoke plače, nagrajevanje za dosežke, fleksibilnost in možnost za karierno usmerjanje ter priložnost za doživljenjsko učenje in razvoj. Tako mora podjetje ponovno ustvariti obvezo in ohraniti zaupanje ob upoštevanju različnih pričakovanj in spodbud, ki temeljijo na novi obliki psihološke pogodbe.

Vpliv na psihološko pogodbo posameznika do podjetja in predvsem **zaznana podpora podjetja** (ZPP) (angl. *Perceived organizational support*) je koncept, ki utemeljuje posameznikovo pripadnost in zavezanost podjetju (Einsberg et al., 1986, str. 501), kar vpliva tudi na karierni uspeh.

Po tem naj bi zaposleni postali navezani na podjetje, ker zaznavajo koristni odnos izmenjave med njihovim delom in nagrado za to s strani podjetja. Glede na dokazano pozitivno povezavo ZPP-ja s pripadnostjo zaposlenih in z zadovoljstvom z delom je logično sklepati, da je ZPP povezan tudi z uspehom v karieri (Ballout, 2007). Zaznava, da te podjetje ceni in podpira, vodi do zaželenih vedenj zaposlenih, vključujoč pripadnost in zaupanje, in posledično do zaslužene nagrade (Wayne, Shore & Liden, 1997). Rhoades in Eisenberg (2002) sta našla pozitivno povezavo ZPP-ja z možnostmi večje prepoznavnosti, s plačo in promocijami. Nadrejeni in mentorji, ki nudijo podporo, vplivajo na željo posameznika, da vlaga v lasten razvoj, in so kritični za njihovo delovno uspešnost. V

določenih podjetjih je ključna socialna podpora mentorjev v obliki kariernega vodenja in informacij, priložnosti za učenje in izzivalnih delovnih nalog, ki omogočajo napredovanje v karieri (Greenhaus, Parasuraman & Wormley, 1990). Tako je Seibert dokazal povezavo mentorstva tako z objektivnimi kot s subjektivnimi merili kariernega uspeha. Greenhaus in ostali (1990) so ugotovili, da je mentorska podpora značilno povezana z zadovoljstvom v karieri moških. Turban in Dougherty (1994) sta ugotovila, da so mentorstvo in podporni odnosi na delovnem mestu povezani tako z napredovanjem v karieri kot tudi z zaznavanjem uspeha v karieri posameznikov.

Peiperl in Baruch (1997) pravita, da posamezniki, ki dobijo več podpore, zaznavajo višjo stopnjo usklajenosti s podjetjem, kar povečuje njihove karierne priložnosti za napredovanje. Ker se narava karier spreminja, so raziskovalci skupnega mnenja, da kariernega uspeha ne določajo samo jasno definirane spremenljivke. Raziskovanje vpliva različnih dejavnikov usklajenosti s podjetjem lahko pomaga prepoznati, kako lahko posameznik in podjetje dosežeta večjo usklajenost pri upravljanju procesa kariere z obeh strani.

Na osnovi zaznane podpore podjetja in posrednega vpliva na kariero smo v našo raziskavo vključili dejavnike podjetja, ki vplivajo na njeno zaznavanje. Glede na obstoječo literaturo smo kot ključne dejavnike izbrali karierno usmerjanje in mentorstvo.

1.3.3 Sistem kariernega usmerjanja

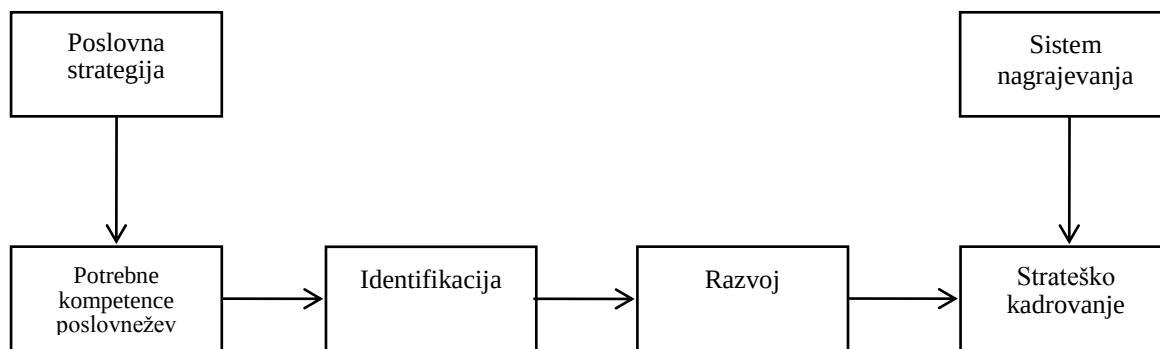
Če smo do sedaj govorili o psihološki pogodbi in zaznani podpori podjetja, v nadaljevanju pregledamo, s katerimi dejavniki lahko podjetja vplivajo na povečanje podpore in posredno na karierni uspeh posameznika. Podjetja se načrtno usmerjajo k aktivnostim za razvoj karier zaposlenih, s katerimi imajo naslednje koristi:

- Pomagajo širiti poslovno strategijo in cilje.
- Razvijajo znanje in napredovanje s praktičnim učenjem.
- So hitro izvedljive.
- So razmeroma poceni.
- Uporabljajo obstoječe vire (npr. ljudi znotraj organizacije).
- Ostanejo v spominu zaposlenih kot pomembna karierna izkušnja.

Hall (1995) trdi, da je osnovni namen kariernega razvoja posameznikov s strani podjetja podpora doseganju strateških ciljev podjetja.

Model strateškega kariernega razvoja temelji na povezavah, ki jih prikazuje Slika 4.

Slika 4: Model strateškega kariernega razvoja - povezava med podjetjem in posameznikom



Vir: D. T. Hall, *Executive careers and learning: Aligning selection, strategy and development*, 1995, str. 285.

Iz poslovne strategije in usmeritev ugotovimo bodoče potrebe podjetja, in s tem je mogoče identificirati sposobnosti, ki jih bodo potrebovali vodje v podjetju. Poleg tega morajo podjetja dobro identificirati in oceniti te sposobnosti pri posameznikih ter programirati razvoj teh sposobnosti. Proces kadrovanja mora vključevati premik kadrov, ki že imajo potrebne sposobnosti na prave pozicije, kot tudi dodelitev izzivalnih nalog, ki jih bodo motivirale in bodo razvijale njihove dodatno potrebne spretnosti. Poleg tega mora sistem nagrajevanja v podjetju (plače, formalno in neformalno priznavanje) še dodatno okrepiti razvoj teh sposobnosti.

Ključno je, da so vsi naštetih elementi posameznikovega kariernega razvoja integrirani. V velikem številu imajo podjetja en del sistema izjemno dobro izpeljan, vendar taka podjetja izgubljajo konkurenčnost zaradi slabo integriranega celotnega kariernega sistema (Hall, 2002).

Po Hallu (2002) povzemam elemente v okolju podjetja, ki pripomorejo h kariernemu razvoju posameznika:

- Delovni izzivi (npr. naloge, timi, povezave).
- Hitre spremembe (v tehnologiji, proizvodih in panogi).
- Povratna informacija (npr. 360 stopinj ocenjevanja, pregled doseženega).
- Razvojni odnosi (npr. mentorstvo).
- Mentorstvo.

Ključne vrste kvalitet v kulturi podjetja:

- Organizacijski cilj (v smislu človeških virov).
- Korporacijske vrednote (za osebno identifikacijo).
- Močno spoštovanje posameznikov in njihovega potenciala.
- Močno vodstveno ozračje (npr. navdih in opolnomočenje).

- Formalni preskok procesa komuniciranja med zaposlenimi in vodstvom.
- Podpora pri kariernem razvoju zaposlenih (razvojna kultura).
- Obveza do različnosti (vrednotenje vsakega posameznika).
- Vodenje in podpora človeških virov.
- Formalno izobraževanje in treniranje vodstvenega kadra.
- Formalni individualni razvojni programi.
- Poslovno povezan proces načrtovanja nasledstva.
- Rotacija delovnih mest (med funkcijami, enotami).
- Dostopnost do kariernih informacij.
- Vrednote za uravnoteženost posameznikovega življenja.
- Rekrutiranje tehnično usposobljenih ljudi s potencialom za razvoj.

Na drugi strani so za posameznika pomembne naslednje aktivnosti:

- Udeleževanje programov za šolanje vodij.
- Uporaba povratnih ocen za lastno izboljšanje in napredovanje.
- Primerjanje lastnega dela s svojimi vrstniki.
- Mreženje (znotraj in z zunanjim okoljem).
- Sposobnost vprašati za nasvet (vrstnike, nadrejene in prijatelje).
- Sposobnost prilagajanja.
- Karierno in življenjsko načrtovanje (s partnerjem in z družino).
- Razvojni načrt aktivnosti.
- Razvojne akcije (npr. nagnjenost k tveganju, pripravljenost za selitev in sprejetje netipičnih nalog).

Podpora podjetja, ki je za posameznika v karieri pomembna, je vezana na področja mentorstva, podpore nadrejenih, možnosti dodatnega izobraževanja, razvoja veščin ter dodatne podpore podjetja (Ng et al., 2005). Zavezanost podjetju in zaupanje vanj v kombinaciji s sposobnostmi in z delom povečujeta rezultate dela in posledično karierne priložnosti (Ballout, 2007).

1.3.4 Sistem mentorstva

Podjetja lahko dodatno okrepijo posameznikovo usklajenost s podjetjem z ustreznim **sistemom mentorstva**. Mentorstvo je proces, ki temelji na osebnem razvoju, kjer izkušeni posameznik pomaga mlajšemu pri njegovem razvoju in napredku. To zajema usmerjanje, vodenje z nasveti in s pojasnili. Mentorski odnos je lahko formalen ali neformalen (Beckett, 2010). V naši raziskavi se osredotočamo na formaliziran sistem mentorstva. Sistem mentorstva, ki ga podjetja nudijo zaposlenim, je dokazano pomembno vplival na napredovanje kot tudi subjektivno oceno lastnega uspeha (Seibert & Kraimer, 2001). Posamezniki, ki imajo podobne značilnosti kot njihovi mentorji, raje vlagajo v razvojne

vezi in dobijo boljšo podporo, potrebno za zadovoljitev lastnih kariernih potreb in za napredovanje (Emmerik, 2004). Čeprav je sistem mentorstva dokazano pozitivno povezan s kariernim uspehom, je še posebno pomemben za karierni uspeh žensk, to velja za predvsem za ženske, ki delujejo v splošno znanih moških poklicih (Ramaswami, Dreher, Bretz & Wiethoff, 2010). Teorija privlačnosti na osnovi podobnosti zagovarja, da je podobnost z mentorjem pozitivno povezana s kariernim uspehom. Psihološka pogodba s podjetjem bo močnejša, ko bo posameznik imel karierni uspeh, temelječ na mentorskem odnosu in daljšem kariernem dogovoru ter razvoju, ki zagotavlja tako ekonomske kot socialno-emosivne nagrade. Zaposleni z močnejšo psihološko pogodbo se osredotočajo bolj na stabilno kariero in so fleksibilnejši glede položajev v podjetju. Za te zaposlene visoka stopnja usklajenosti s podjetjem pomeni povečanje njihove obveze in motivacije za izvajanje nalog ter njihovo angažiranje za dobre, dolgoročne odnose (mentorski odnos, pripadnost organizaciji) s podjetjem, kar se odraža v pozitivnih rezultatih posameznika in podjetja (Ballout, 2007). Usklajenost s podjetjem dokazano vpliva ne samo na zadovoljstvo z delom, ampak tudi na karierni uspeh (Kristof-Brown, 2005). Posamezniki z višjo stopnjo usklajenosti vlagajo v odnose, pomembne za razvoj in mreženje z ostalimi v delovnem okolju (vrstniki, mentorji, nadrejeni) in imajo pri sprejemanju kariernih odločitev večji vpliv delovnega zadovoljstva, napredovanja in višjih prihodkov.

1.3.5 Kroženje med delovnimi mesti

Kroženje zaposlenih med delovnimi nalogami ali delovnimi mesti pomeni periodično izmenjavo nalog med zaposlenimi, tako da s tem razbijejo monotonost dela (Možina 2002, str. 187; Dilworth, 2005; Mihalič, 2006, str. 230).

Kroženje med delovnimi mesti lahko prispeva k razvoju zaposlenih. Sistemi kroženja so lahko vzpostavljeni notranje, v obliki horizontalnega ali vertikalnega kroženja zaposlenih med posameznimi timi in skupinami, zaželeno je tudi zunanje kroženje v druge organizacije. Kroženje med delovnimi nalogami povečuje raznovrstnost dela, zmanjšuje utrujenost in obremenitve, ki jih povzroča rutina dela, poveča prilagodljivost delavcev, saj se ti naučijo hitro in kakovostno opravljati več različnih opravil, omogoča pa tudi enostavno medsebojno zamenjavo oziroma nadomeščanje v primeru izostanka delavca zaradi bolezni, dopusta ali drugih okoliščin.

V primeru prevelike stopnje specializacije opravil se lahko zgodi, da kroženje ne prinese ugodnih učinkov, saj zaposleni ne opazijo bistvene razlike med opravljanjem enega ali dveh dolgočasnih, rutinskih opravil. Prav tako je mogoč odpor zaposlenih proti uvedbi takega sistema. Pri uvajanju sistema kroženja v poslovanje podjetja je dobro, da zaposleni sodelujejo pri načrtovanju teh sprememb. Pozitivni učinki, ki jih bo z uvedbo sistema kroženja zaposlenih dosegla organizacija, so večja fleksibilnost organizacije, storilnost in mobilnost zaposlenih (Možina, 2002, str. 187; Dilworth, 2005; Mihalič, 2006, str. 230).

1.3.6 Dodatno izobraževanje

Dodatno izobraževanje, ki ga obravnavamo, zajema usposabljanje in izpopolnjevanje.

Usposabljanje (angl. *training*) označuje razvijanje znanja, sposobnosti in spretnosti, ki jih posameznik potrebuje pri opravljanju nekega konkretnega dela (Možina et al., 1998). Usposabljanje sestavljajo načrtovani programi, namenjeni povečanju uspešnosti posameznikov, skupin in organizacije. Ker je večina (formalnih) strokovnih izobraževalnih programov namenjena več delovnim situacijam hkrati in ne le enemu delu v konkretnem delovnem procesu, je strokovno usposabljanje nujno nadaljevanje procesa poklicnega izobraževanja (Jereb, 1998). **Izpopolnjevanje** (angl. *continous learning*) je proces dopolnjevanja, spreminjanja in sistemiziranja pridobljenega znanja, spretnosti, sposobnosti ter navad. Izhaja iz nujnosti, da sicer ustrezno usposobljeni posameznik zaradi nenehnega razvoja pridobiva nove spretnosti in spreminja navade. Izpopolnjevanje omogoča spretnosti, ki jih potrebuje pri delu. Programi izpopolnjevanja izhajajo iz neposrednih zahtev dela in drugih potreb zaposlenih. Organizirano in sistematično izpopolnjevanje vzdržuje in veča delovno uspešnost in učinkovitost zaposlenih (Jereb, 1998).

Ko govorimo o namenu izobraževanja v podjetju, velja omeniti, da je prvi cilj izobraževanja v podjetju oz. organizaciji usposobiti in vzgojiti zaposlenega za ekonomsko učinkovito, varno in kakovostno delo. Dodatno izobraževanje v organizaciji je vezano na razvoj kadrov s ciljem dopolnjevanja in izpopolnjevanja znanja in sposobnosti zaposlenih; prav znanje in odgovornosti pa so moč v organizaciji. Organizacije si s sistematičnim razvojem kadrov zagotavljajo svoj prihodnji razvoj in perspektivo (Ferjan, 2005). Kot navajajo Možina in ostali (1998, str. 44), je razvoj kadrov sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovske-izobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih.

Pomembna je tudi povezava med usposabljanjem in samim razvojem. Medtem ko se usposabljanje v glavnem nanaša na pridobivanje spretnosti, povezanih z neko nalogo, razvoj zajema pridobivanje temeljnih spretnosti s področja reševanja problemov in odločanja, kot so analiziranje, ustvarjalnost, odločanje, reševanje problemov in ocenjevanje (Vukovič & Miglič, 2006). Usmerjeno je k pripravljenosti zaposlenih za bodoče delovne naloge.

Usposabljanje je eden glavnih elementov razvoja, saj neposredno učinkuje na znanje posameznika in posredno na organizacijo. Poleg tega nenehno vpliva tudi na njegov značaj, kulturo, prizadevanje in delovne dosežke ter posledično na kariero.

2 MODEL KARIERNEGA USPEHA POSAMEZNIKA

V tem poglavju ponazorimo povezave med elementi kariernega uspeha, kot so se pokazale v dosednji literaturi in empiričnih raziskavah, ter jih v nadaljevanju preverimo na empiričnem vzorcu. Postavili bomo raziskovalne hipoteze in konceptni model, s katerimi bomo ugotovili, **kako vplivajo posamezni kariernorazvojni dejavniki podjetja in posameznikove aktivnosti v socialnem omrežju na njegov karierni uspeh.**

Ciljna spremenljivka (Y) v modelu vpliva socialnih omrežij je **karierni uspeh (KU)** posameznika. To ciljno spremenljivko (Y) pojasnjujemo z neodvisnima spremenljivkama: (x) z aktivnostmi posameznika v socialnem omrežju (SK) in s **kariernorazvojnimi** dejavniki podjetja (DP).

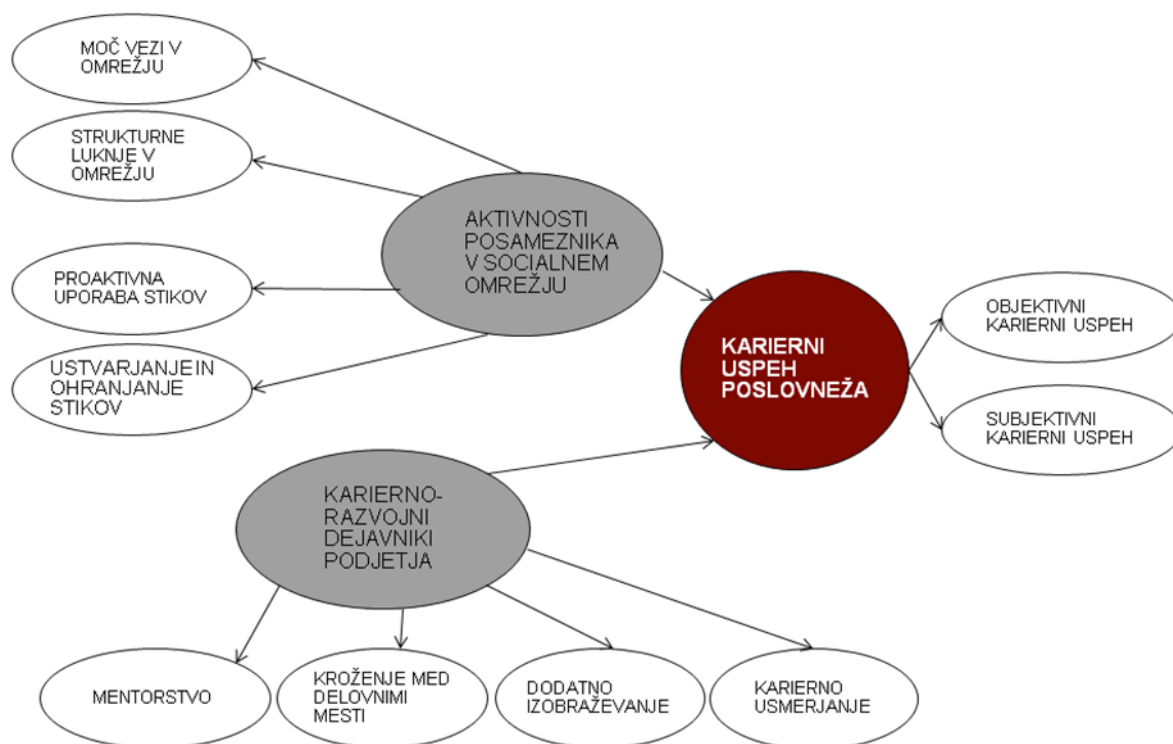
$$Y(KU) = \alpha + \beta x_1(SK) + \beta x_2(DP) \quad (1)$$

Povezanost odvisne spremenljivke (Y) z neodvisnima (x) bomo pojasnjevali z elementi neodvisnih spremenljivk (moč vezi, strukturne luknje, proaktivna uporaba stikov, ustvarjanje in ohranjanje stikov, mentorstvo, kroženje med delovnimi mesti, dodatno izobraževanje, karierno usmerjanje).

Naša trditev, katero želimo preveriti z raziskavo, je: posameznik bo uspešen v karieri, ko bo izvajal ustrezne aktivnosti v socialnem omrežju in bo deloval v podjetju, ki ima razvite podpirne karierne programe.

Izhodiščna predpostavka konceptualnega modela je, da so moč vezi, strukturne luknje, proaktivna uporaba stikov ter ustvarjanje in ohranjanje stikov dimenzije aktivnosti posameznika v socialnem omrežju, te pa skupaj s **kariernorazvojnimi** dejavniki podjetja, kot so kroženje med delovnimi mesti, mentorstvo, karierno usmerjanje in dodatno izobraževanje, vplivajo na objektivni in subjektivni karierni uspeh posameznika. Mreženje in struktura so aktivnosti posameznika v socialnem omrežju, iz katerih dobiva koristi za kariero. Na drugi strani pa programi v podjetju, kot je karierno usmerjanje, pomagajo posamezniku pri gradnji kariere in povečujejo zaznavo o podpori podjetja v karieri. Teza je vključena v teoretični model na Sliki 5.

Slika 5: Konceptni model socialnih omrežij in kariernega uspeha



Večina literature kariernega uspeha temelji na modelih, ki vključujejo demografske značilnosti posameznika, človeški kapital, ravnotežje med delom in družino, motivacijo, značilnosti podjetja ter panoge. Čeprav so ta dela veliko prispevala k razumevanju kariernega uspeha, vloga socialnega kapitala posameznika in **kariernorazvojnih** dejavnikov podjetja na karierni uspeh še ni v celoti raziskana, zato obstaja velik raziskovalni potencial predvsem za študije, ki karierni uspeh obravnavajo celostno, z objektivnimi in tudi s subjektivnimi dejavniki merjenja (Seibert & Kraimer, 2001), in upoštevajo različne dejavnike vpliva na karierni uspeh. Meyerson in Fletcher (2000) pravita, da z nadaljnjim raziskovanjem, kako omrežja vplivajo na poslovneževe odločitve v karieri, lahko bolje razumemo menjave podjetij v njegovi karieri. V tem primeru sta karierna učinkovitost poslovneža in podjetja medsebojno dopolnjujoči.

V nadaljevanju bomo naredili pregled empiričnih študij, ki so uporabile karierni uspeh, z namenom, da izpeljemo merske in strukturne koncepte, povezane s tem konceptom.

2.1 Merjenje kariernega uspeha

Socialne in družbene spremembe so privedle do drugačnega pogleda na posameznika, ki si gradi kariero. Vedno večji pomen pripisujemo individualizmu, ki se odraža tudi v kariernih odločitvah. Posameznik tako izbira podjetja, kjer bo gradil kariero na podlagi lastnih vrednot, katerim ni nujno dolgoročno zavezan (Ballout, 2007). Glede na to, da danes posameznik ni več v pasivni vlogi in je odgovoren za lasten karierni uspeh, je subjektivno zaznavanje in merjenje uspeha relevantnejše. Subjektivna zaznava uspeha je funkcija

posameznikovih lastnih standardov, zaznavanja zadovoljstva in uspeha v socialnih odnosih (Hall, 1996). Skupaj z objektivno merjenim kariernim uspehom predstavlja merodajno mero kariernega uspeha (Forret, 2008; Seibert et al., 2001). Organizacijski teoretiki so si enotni, da sta objektivni in subjektivni uspeh povezana, vendar različna konstrukta (Aryee et al., 1994; Hall, 1995; Wayne, Liden, Kraimer & Graf, 1999) in samo z merjenjem obeh hkrati dobimo pravo sliko o uspehu v karieri (Judge, Boudreau & Bretz, 1994; Seibert et al., 2001).

V skupino pokazateljev objektivnega uspeha uvrščamo: višino prihodkov, število napredovanj, število prejetih ponudb. Ti kazalniki so objektivne narave, zato jih lažje merimo. V drugi skupini subjektivnih pokazateljev je to delno oteženo, saj govorimo o rezultatih uspeha, ki so individualne narave in jih poslovnež subjektivno zaznava v skladu s svojim zadovoljstvom in z izpopolnitvijo v karieri (London & Stumpf, 1982).

Teoretična razdeljenost o povezavi med subjektivnim in objektivnim uspehom v karieri je očitna (Arthur et al., 2004). Ena skupina raziskav zagovarja, da objektivni karierni uspeh prevlada nad subjektivnim (Poole et al., 1993). Druga skupina raziskovalcev dviguje pomen subjektivnega uspeha nad objektivni uspeh v karieri (Aryee et al., 1994; DiRenzo, 2010; Zhang, Liu, Loi, Lau & Ngo, 2010). Tretja pa vztraja, da sta objektivni in subjektivni uspeh med seboj odvisna (Byrne et al., 2008; De Vos, Dewettinck & Buyens, 2009; Seibert et al., 2001). Če upoštevamo samo en vidik kariernega uspeha, dobimo omejeno sliko. Jasno sliko strukture kariernega uspeha lahko dobimo samo s proučitvijo obeh vidikov. Novejše študije, ki upoštevajo tako objektivno kot subjektivno dimenzijo uspeha hkrati, kažejo, da je veliko posameznikov, ki so z vidika objektivnosti uspešni, a so s svojimi kariernimi dosežki nezadovoljni. To so dokazali tudi Judge in ostali (1995) na primeru posameznikov, ki so glede na objektivne kriterije plače in števila napredovanj uspešni, vendar so subjektivno manj zadovoljni kot objektivno manj uspešni kolegi.

Podobno Arthur in ostali (2004) utemeljujejo odvisen pogled, da poslovneži niso lutke, ki odgovarjajo na usmeritve podjetja in družbene niti, ampak stalno interpretirajo in reinterpretirajo delovne izkušnje in karierni uspeh, ki so jih doživeli. Odvisnost med objektivnim in subjektivnim uspehom v karieri se pokaže s časom. Posamezniki izkusijo objektivne rezultate, si ustvarijo razumevanje o dejavnikih kariernega uspeha in potem individualno delujejo v skladu z njihovim razumevanjem pomembnosti za kariero (Arthur et al., 2004). To pomeni, da je pri ocenjevanju kariernega uspeha ključno upoštevanje obeh vrst dimenzij. Ballout (2007) ugotavlja, da so v končni fazi karierne strategije odvisne od kazalnikov uspeha, ki so za posameznika najpomembnejše.

Pokazatelji, ki so v pregledani literaturi za merjenje kariernega uspeha uporabljeni, so prihodki, nagrade, število napredovanj in zadovoljstvo s kariero (Arnold, 2001; Arthur et al., 2005; Ibarra & Deshpande, 2007). Tako so Seibert in ostali (2001) na vzorcu 448 zaposlenih iz različnih podjetij kot objektivne dejavnike uspeha v karieri uporabili plačo,

število napredovanj v karieri in subjektivni dejavnik zadovoljstvo s kariero. Forretova (2008) je te iste mere uporabila pri proučevanju vpliva mreženjskega obnašanja na karierni uspeh in delovno obnašanje na vzorcu 350 vodstvenih delavcev v zdravstvu. Merjenje obeh vrst kazalcev kariernega uspeha so uporabili tudi pri raziskavah kariernega uspeha diplomantov (De Vos et al., 2009), kariernega uspeha alumnijev poslovnih šol v ZDA (Cocchiara, Kwesiga, Bell & Baruch, 2009) in kariernega uspeha menedžerjev v modni industriji (Gerber & Saiki, 2010).

Zadovoljstvo s kariero kot subjektivni kazalnik kariernega uspeha temelji na poslovneževi oceni lastnega kariernega uspeha (Greenhaus & Callanan, 1994). Lastna ocena kariernega uspeha vključuje občutenja glede kariere, kariernih dosežkov in možnih izboljšanj (Judge & Kammeyer-Mueller, 2007). Vprašanja, ki so jih v dosednji literaturi upoštevali pod pojmom subjektivnega uspeha, so zadovoljstvo s kariero, ali so dosegli želeno in ali so njihove kariere dobre (Judge, Higgins, Thoresen & Barrick, 1999; Scott, Maria & Crant, 2001). Zhang in ostali (2010) so pri raziskavi vpliva socialnega kapitala na karierni uspeh na vzorcu 184 zaposlenih v državnih podjetjih na Kitajskem razvili dodatno mero subjektivnega kariernega uspeha, in sicer so poleg zadovoljstva s kariero umestili vprašanje kariernih dosežkov z vidika zaznavanja posameznika. Vendar pa samo meritev obeh sklopov kazalnikov zagotavlja celoten pregled kariernega uspeha, saj pokaže objektivne, tradicionalno uporabljene kazalnike in subjektivno zaznavo lastnega poslovnega uspeha.

Lestvica zadovoljstva s kariero po Greenhausu (1990) je najbolj uporabljeno merilo za merjenje **subjektivnega kariernega** uspeha oziroma kariernega zadovoljstva. Ta lestvica analizira karierno zadovoljstvo z izpraševanjem posameznika, koliko je zadovoljen s kariero. Po Zhangu in ostalih (2010) umeščamo tudi vprašanja, vezana na zaznavanje dosežkov glede na cilje, kot so prihodki, napredovanje, razvoj novih znanj in občutek uspeha pri delu. Na tak način vključimo tudi čustva, vezana na kariero, karierne dosežke in potencialno napredovanje v karieri (Judge & Kammeyer-Mueller, 2007).

Po Seibertu in ostalih (2001) povzemamo merjenje objektivnega kariernega uspeha s številom napredovanj v celotni karieri in povečanjem prihodkov. Kot mero objektivnega kariernega uspeha smo dodali število prejetih ponudb, ki je objektivni pokazatelj posameznikovega kariernega uspeha na trgu dela.

Tako smo mere kariernega uspeha razvrstili v dve skupini – parametre **objektivnega uspeha**, kjer kot mere uporabimo:

- povišanje prihodkov (povišanje razpoložljivega dohodka od začetka kariere),
- število napredovanj,
- število prejetih ponudb,

in parameter **subjektivnega kariernega uspeha**, kjer kot mere uporabimo:

- zadovoljstvo z doseženo kariero,
- zadovoljstvo z zaslužkom,
- zadovoljstvo z razvojem lastnih sposobnosti,
- občutek uspeha pri delu.

Iz tega lahko izpeljemo mersko **hipotezo 1**: Karierni uspeh je dvodimenzionalen konstrukt, ki ga sestavljata objektivni in subjektivni karierni uspeh.

2.2 Merjenje aktivnosti posameznika v socialnem omrežju

Stališče, da lahko posameznik z aktivnostmi v socialnem omrežju pridobi koristi, je skupno večini teorij socialnih omrežij. V splošnem te koristi izhajajo iz ustvarjanja, ohranjanja in proaktivne uporabe stikov v socialnih omrežjih, ki skupaj s pravilno strukturo (moč in strukturne luknje) omogočajo boljši in hitrejši dostop do informacij, finančnih in materialnih sredstev, večjo prepoznavnost, verodostojnost in pokroviteljstvo znotraj nekega sistema.

Adler in Kwon (2002) pravita, da mreženje omogoča razvoj stikov in izgradnjo socialnega omrežja, kjer vsak posameznik služi kot vir za drugega. Skozi vezi razviti dobro ime, zaupanje in soodvisnost med posamezniki v omrežju olajšujejo aktivnosti in se odražajo v socialnem kapitalu. **Mreženje** tako poudarja posameznikova dejanja in njegovo **aktivnost pri ustvarjanju, ohranjanju in uporabi stikov**. Wolf in Moser (2006) pravita, da sta mreženje in struktura socialnega omrežja povezani, vendar so koristi, ki iz njega izhajajo, odvisne tudi od drugih dejavnikov, kot so položaj posameznika v strukturi in situacijske priložnosti. To je dragoceno, ker omogoča dostop do koristnih priložnosti, ki lahko povrnejo koristi za posameznika. Te so večinoma na voljo samo članom omrežja, medtem ko so zunanji člani izključeni, kar nakazuje, da je mreženje del aktivnosti posameznika v socialnem omrežju, ki pa je definirano tudi s strukturo omrežja (Parks-Yancy, 2004).

Podobno Forretova (2008) pravi, da je glavni proizvod mreženja socialno omrežje. Ustvarjeno dobro ime, zaupanje in vzajemnost med člani omrežja, ki olajšujejo pretok med njimi, so socialni kapital (Coleman, 1988). Dostop do informacij in sredstev prek članov socialnega omrežja služi kot sredstvo za dosego koristi v obliki socialnega kapitala, kar je dokazal Seibert (2001) v svoji raziskavi med študenti MBA, v kateri je ugotovil, da struktura posameznikovega omrežja omogoča dostop do novih informacij, virov in priložnosti, ki so pomembni za posameznika. Iz tega sledi, da mreženje omogoča širjenje poslovneževega omrežja in posledično dostop do koristi v obliki sredstev in informacij (Burt, 1997). Iz strukture izhajajoče informacije, viri in priložnosti znotraj in zunaj podjetja se lahko odražajo v posrednem izboljšanju v karieri, vključujoč višje prihodke in napredovanje.

Glede na pregledano literaturo bomo v nadaljevanju za merjenje aktivnosti posameznika v socialnem omrežju merske dimenzije razdelili na dve skupini; mere **strukture socialnega omrežja** in **mere mreženja**.

2.2.1 Struktura socialnega omrežja

Coleman (1988) trdi, da je posameznik neločljiv del strukture odnosov v omrežju in ga zato opredeljujemo s položajem in z značilnostmi strukture njegovega omrežja. Aktivnosti posameznika v omrežju so zato zelo povezane s posameznikovim položajem v omrežju in jih lahko označujemo s specifičnimi merami strukture omrežja, kot so velikost, moč vezi in strukturne luknje. Seibert in ostali (2001) so za analizo strukture omrežja proučili moč šibkih vezi in vzorce vezi kot glavne pokazatelje strukture posameznikovega socialnega omrežja.

Tako smo za analizo strukture omrežja združili dve temeljni teoriji na tem področju, Granovettrvo (1973) teorijo **šibkih vezi** in Burtovo (1992) teorijo **strukturnih lukenj**.

Splošna predpostavka je, da je položaj posameznika v strukturi omrežja pomemben za pretok socialnega kapitala (Hoang & Antoncic, 2003). To je utemeljeno s teorijama šibkih vezi in strukturnih lukenj. Empirične raziskave podpirajo argument vpliva šibkih vezi, vendar je ta močnejši, ko govorimo o koristih pri iskanju službe v primerjavi z ostalimi spremenljivkami kariernega uspeha, kot sta napredovanje in plača (Boxman et al., 1991; Granovetter, 1995; Lin, Ensel & Vaughn, 1981). Seibert in ostali (2001) trdijo, da so za socialno omrežje, ki je pomembno za kariero, značilne številne šibke vezi. Na podlagi stikov s člani drugih socialnih skupin tako omrežje omogoča dostop do več kritičnih sredstev za karierno napredovanje in plačo.

Druga dimenzija, ki je pomembna za analizo socialnih omrežij, so **strukturne luknje**. Po teoriji strukturnih sredstev je subjekt, ki je že povezan z drugimi subjekti v posameznikovem socialnem omrežju, odvečen (Burt, 1997). Dejstvo, da je posameznik most med dvema nepovezanima socialnima skupinama, vsebuje pridobitev koristi posameznika v vlogi mosta med dvema nepovezanima subjektoma, ki sta člana nepovezanih socialnih skupin in sta za posameznika edina koristna. Če se posameznik odloči, da bo investiral v stike z ljudmi, ki niso odvečni, mu to prinese dodatno strukturno luknjo v njegovo omrežje. Zaradi nagnjenja k druženju s sebi podobnimi se več strukturnih lukenj ustvarja med posamezniki, ki povezujejo ljudi iz različnih položajev, panog in strok. Tako ima posameznik, katerega omrežje je polno strukturnih lukenj in ki deluje kot most med različnimi socialnimi skupinami, večji dostop do socialnega kapitala na podlagi stikov z ljudmi na drugih položajih ter v drugih panogah in strokah.

Tako šibke vezi kot strukturne luknje tvorijo strukturo omrežja in niso izključujoče, ampak lahko delujejo skupaj, ker se osredotočajo na različne pomembne točke procesa ustvarjanja

socialnega kapitala. S takim načinom analize lahko ugotovimo, kakšna oblika strukture socialnega omrežja omogoča ali zavira ustvarjanje koristi v obliki socialnega kapitala (Seibert & Kraimer, 2001).

Za določitev dimenzij strukture omrežja v raziskavi izhajamo iz pregleda dosedanjih raziskav in se osredotočimo na analizo dveh mer:

- **moč vezi**
- **strukturne luknje**

2.2.2 Mreženje

Raziskave mreženja natančneje proučujejo vedenja, ki gradijo socialna omrežja (Forret, 2008). Prva metoda pri proučevanju mreženja je bila metoda opazovanja, ki je pokazala, kaj delajo vodje, in je razkrivala mreženje kot del menedžerske prakse (Luthans, Rosenkrantz & Hennessey, 1985; Mintzberg, 1973). Mintzberg (1973) je tako uporabil strukturirano opazovanje in intervjuje za študijo petih predsednikov uprav ter ugotovil, da je bilo zanje mreženje znotraj in zunaj podjetja ključno. Z uporabo medosebnih in informacijskih vlog so menedžerji gradili, ohranjali in izkoriščali stike z drugimi ter si tako gradili socialni kapital. Kotter (1982) je za tem opazoval in intervjuval petnajst direktorjev znotraj devetih panog. Njegova spoznanja so potrdila predhodne Mintzbergove ugotovitve. Učinkoviti direktorji so aktivno gradili odnose sodelovanja s posamezniki znotraj in zunaj podjetja. Po njegovem mnenju mreženje deluje na vzajemnosti, saj se stiki z drugimi uporabljajo za dostop do socialnih omrežij kot tudi za pridobitev podpore pri samem načrtovanju. Novejše raziskave proaktivnega kariernega obnašanja merijo mreženje kot dejanje, potrebno za pridobitev koristi v obliki socialnega kapitala, ki je del kariernega kapitala. Pri tem proučujejo ustvarjanje in proaktivno uporabo stikov kot ključne aktivnosti, potrebne za uspeh (De Vos et al., 2009; DiRenzo, 2010).

Naraščajoče zanimanje za merjenje mreženja je v nadaljevanju ustvarilo številne merske lestvice. Gould in Penley (1984) ter Orpen (1994) so mreženje merili kot en sam širši konstrukt. Enodimenzionalno lestvico je možno uporabiti tudi za merjenje mreženja v času (Ostgaard & Birley, 1996), mreženja v podjetju (Sturges et al., 2002) in mreženja pri iskanju službe (Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000). Kljub prednosti v enostavnosti enodimenzijskega merjenja ima ta omejitve, saj ne upošteva makrovidika mreženja in ga velikokrat precenjuje. Obravnavanje mreženja kot večdimenzijskega konstrukta je pomagalo razviti večdimenzionalne načine merjenja mreženja. Ostgaard in Birley (1996) sta tako proučevala število ur na teden, ki jih porabimo za ustvarjanje novih stikov. Medtem ko sta Gould in Penley (1984) z dvodimenzionalno lestvico merila gradnjo omrežja znotraj podjetij, je Thompson (2005) uporabil šeststopenjsko lestvico za oceno vpliva uporabe prijateljskega omrežja na povečanje posameznikovega vpliva. Sturges in ostali (2002) so znotraj proučevanja upravljanja z lastno kariero analizirali mreženje s

sedemstopenjsko lestvico. Ta se je osredotočala na ustvarjanje novih stikov in iskanja priložnosti za kariero. Wanberg in ostali (2000) so proučevali intenzivnost mreženja med iskanjem službe s šeststopenjsko lestvico intenzivnosti mreženja, ki je merila pogostost stikov z različnimi posamezniki. Orpen (1994) pa je uporabil petnajst dimenzij za merjenje mreženja, pri čemer je udeležence vprašal, kako pogosto vlagajo čas v socializacijo, razvoj in ohranjanje stikov ter obiskovanje sestankov in družbenih dogodkov. Podobno je Langford (2000) uporabil šestmestno lestvico mreženja za raziskovanje mreženja. Ta je vključevala članstvo v združenjih, prisotnost na konferencah in pogostost udeleževanja srečanj združenj in druženja s sodelavci.

Forret in Dougherty (2001), Michael in Yukl (1993), Wolf in Moser (2006) so uporabili večdimenzionalno merjenje mreženja. Forret in Dougherty (2001) sta s faktorsko analizo razvililestvico petih načinov mreženja; vzdrževanje stikov, socializacija, vlaganje v profesionalne aktivnosti, udeležba v cerkvi in javnih skupnostih, povečanje prepoznavnosti v podjetju. Michael in Yukl (1993) sta analizirala mreženje ločeno glede na notranje in zunanje mreženje in tako oblikovala enajst elementov, ki so merili notranje mreženje, in osem elementov, ki so merili mreženje zunaj podjetja. Wolf in Moser (2009) sta združila elemente mreženja v ustvarjanje, ohranjanje in uporabo notranjega omrežja ter ločeno za zunanja omrežja.

Za določitev mreženja v raziskavi izhajamo iz pregleda dosedanjih raziskav in se osredotočimo na analizo dveh dimenzij:

- **ustvarjanje in ohranjanje stikov,**
- **proaktivna uporaba stikov.**

Glede na pregledani področji strukture socialnega omrežja in mreženja lahko postavimo mersko hipotezo o dimenzijah aktivnosti posameznika v socialnem omrežju, ki so pomembne za našo raziskavo.

Hipoteza 2: Aktivnosti posameznika v socialnem omrežju so štiridimenzionalen konstrukt, ki ga sestavljajo moč vezi, strukturne luknje, proaktivna uporaba stikov ter ustvarjanje in ohranjanje stikov.

2.3 Aktivnosti posameznika v socialnem omrežju in karierni uspeh (strukturna hipoteza)

Vpliv dostopa do informacij in sredstev, izhajajočih iz aktivnosti posameznika v socialnem omrežju, na povečano uspešnost pri delu so utemeljevali številni avtorji. Dostop do informacij in sredstev vpliva na **objektivni karierni uspeh**, kamor spadajo napredovanje (Brass, 1992; De Vos, Dewettinck et al., 2009; Podolny & Baron, 1997; Zhang et al., 2010), plača in nagrada (Belliveau, O'Reilly & Wade, 1996; Boxman et al., 1991; Burt,

1997; Forret & Dougherty, 2004; Gould & Penley, 1984; Seidel, 2000) (Boxman et al., 1991) vstop v podjetje (Bridges & Willemez, 1986; Granovetter, 1995; Montgomery, 1992; Petersen, Saporta & Seidel, 2000), pridobitev zaposlitve (Lin & Dumin, 1996; Lin et al., 1981) ter na dejansko uspešnost pri delu (Seibert et al., 2001; Sparrowe, Liden, Wayne & Kraimer, 2001). V nadaljevanju podrobneje predstavljamo literaturo, ki je do sedaj povezala vpliv aktivnosti posameznika v socialnem omrežju in kazalce objektivnega kariernega uspeha.

Burt (1997) in Granovetter (1973) sta pokazala, da raznovrstnejše omrežje, ki ima več strukturnih lukenj in šibkih vezi, poveča posameznikov dostop do sredstev in informacij, vstop v različne družbene kroge in posledično število priložnosti za hitrejše napredovanje ter število prejetih ponudb za službo. Na tej osnovi so Seibert in ostali (2001) na alumniju MBA testirali vlogo same strukture socialnega omrežja na uspeh posameznika. Strukturo omrežja so merili z močjo vezi in s strukturnimi luknjami. V raziskavi so na vzorcu 448 alumnijev dokazali, da so moč vezi in strukturne luknje v omrežju pozitivno povezane s socialnim kapitalom posameznika, ki so ga merili s številom razvojnih stikov v podjetju. Avtorji zagovarjajo pristop ločenega merjenja vpliva strukture socialnega omrežja, saj ta omogoča neposredno analizo vpliva strukture na pridobitev sredstev. Še natančneje, rezultati razkrivajo vpliv posamezne mere strukture omrežja (strukturnih lukenj oziroma šibkih vezi), kateri imata neodvisen vpliv na sredstva iz socialnega omrežja. Pri tej raziskavi so imele šibke vezi močnejšo povezavo s pridobivanjem sredstev kot močne vezi. S tem da so se šibke vezi izkazale kot negativno povezane pri dostopu do informacij in kariernem sponzorstvu, kar pomeni, da ljudje, s katerimi imamo močnejše vezi, bolje dajejo informacije in pomoč.

Naslednja ugotovitev Seibertove raziskave je, da socialno omrežje z več strukturnimi luknjami omogoča navezovanje stikov z ljudmi na višjih položajih, ljudmi, ki opravljajo druge funkcije in so iz drugih panog. Stiki z ljudmi, ki so del drugih socialnih skupin, so lahko izvor edinstvenih informacij, sredstev in vpliva poslovnega. Izkazalo se je tudi, da je razvoj stikov z ljudmi na drugih položajih povezan z dostopom do informacij, medtem ko so stiki na višjih hierarhičnih ravneh povezani z dostopom do informacij in s kariernim sponzorstvom ter posredno z dostopom do sredstev (Seibert et al., 2001).

Dostop do informacij in sredstev, ki jih socialno omrežje omogoča, povečuje rezultate pri delu ter predstavlja dejavnik opolnomočenja zaposlenih, kar jih vodi do večje motivacije in učinkovitosti (Spreitzer, 1996). Izboljšanje delovne učinkovitosti in dodane vrednosti zvišuje poslovneževe cilje in dosežke v karieri (Burt, 1992). Dostop do več informacij in sredstev izboljšuje tudi poslovnežev ugled v podjetju ter posledično njegova vpliv in moč (Brass, 1984).

Med vsemi vplivi socialnih omrežij na kariero je najbolj raziskano področje vpliva na iskanje in menjavo službe. Pionir na tem področju je bil Granovetter s svojo knjigo *Getting*

a Job (1973), kjer je na vzorcu 266 poslovnežev ugotovil, da je socialno omrežje, izvirajoče iz omrežij poslovnežev, pozitivno povezano z iskanjem službe in višino plače. Montgomery (1992) je kasneje ponovno dokazal pozitiven vpliv socialnih omrežij na menjavo službe. Poslovnež lahko skozi udejstvovanje v profesionalnih združenjih in izkazovanju lastnih sposobnosti ter znanj v zunanjih socialnih omrežjih viša lastno vrednost na trgu dela. Posledično to vpliva na število prejetih ponudb od drugih delodajalcev in izvaja pritisk na trenutnega zaposlovalca za povišanje plače, da ne bi izgubil poslovneževih znanj (Forret & Dougherty, 2004). Tudi Luthans in ostali so naredili podobno opazovanje za ugotovitev aktivnosti, ki jih dejansko izvajajo uspešni poslovneži. Ta študija je vključevala 52 direktorjev iz različnih podjetij, državnih služb in panog. Ugotovitve so pokazale, da so uspešni direktorji posvečali relativno več časa in truda aktivnostim, vezanim na gradnjo socialnega omrežja (Luthans et al., 1985), kot tisti manj uspešni. Interakcija z zunanjim okoljem, ki je vključevala vlaganje v stike z javnostmi, vzpostavljanje stika s kupci in dobavitelji ter udeleževanje sestankov in aktivnosti v skupnosti, je predstavljala način, ki je bistveno pripomogel k ustvarjanju socialnega kapitala in posredno k njihovem uspehu.

Številne študije (Forret & Dougherty, 2004; Gould & Penley, 1984; Scott et al., 2001; Seibert & Kraimer, 2001; Seidel, 2000) so proučevale vpliv socialnih omrežij na višino **prihodkov** posameznika. Socialna omrežja dokazano vplivajo na ustvarjanje dostopa do informacij in sredstev (Brass & Burkhardt, 1992; Burt, 1992; Granovetter, 1973; Seibert & Kraimer, 2001), kar vpliva na višjo plačo in nagrado (Forret & Dougherty, 2004; Gould & Penley, 1984; Seibert & Kraimer, 2001). Bridges in Villemez (Bridges & Villemez, 1986) pravita, da zaposlitve, najdene s pomočjo šibkih vezi in neformalnih stikov, vodijo do višjih zaslužkov. Vendar to ne temelji na nepravilnosti, ampak ima osnovo v boljšem ujemanju med poslovnežem in delodajalcem. Belliveau et al. (1996) so na vzorcu predsednikov uprav ugotovili, da so tisti z višjim socialnim kapitalom, izhajajočim iz omrežij, dosegali višje denarne nagrade kot manj omreženi kolegi. Forret in Dougherty (2004) sta našla pozitivno povezavo med mreženjem znotraj profesionalnih aktivnosti in nagrajevanjem. Natančnejši pregled je sicer pokazal razliko med spoloma. Pri moških je bil dokazan pozitiven vpliv profesionalnega socialnega omrežja na nagrajevanje, medtem ko je bil ta vpliv pri ženskah celo negativen. Ti rezultati nakazujejo, da vsaj za moške socialna omrežja lahko povečajo ugled in tržno vrednost poslovneža. Tako vključevanje v socialna omrežja lahko pomaga tudi pri gradnji ugleda zunaj podjetja. Ta pridobljeni ugled lahko vpliva na številne ljudi znotraj podjetja in tudi na poslovneževe nadrejene ter se odraža v njegovi plači in nagradi (Forret, 2008). Flap in Boxman (1991) sta ugotovila, da sredstva in informacije iz socialnih omrežij prispevajo k višjemu zaslužku, ne glede na človeški kapital poslovneža, pri visoki ravni socialnega kapitala pa postane vpliv človeškega kapitala še nižji.

Tako kot nagrajevanje je tudi **napredovanje** objektivni kazalnik kariernega uspeha. Eddlestone (2004) je raziskoval izpostavljenost posameznikov vplivnim omrežjem in

ugotovil, da so moški, ki so bili izpostavljeni tem omrežjem, dosegli večji karierni uspeh, merjen s številom napredovanj. Socialni kapital povečuje tudi verjetnost in hitrost napredovanja (Boxman et al., 1991; Brass, 1984, 1992; Burt, 1997; Luthans et al., 1985; Michael & Yukl, 1993; Podolny, 1997). Burt (1997) je ugotovil, da so posamezniki z več aktivnosti v socialnih omrežjih v primerjavi s tistimi, ki so imeli manj socialnega kapitala, napredovali hitreje, še posebej tisti, ki so imeli v omrežjih več šibkih vezi. Šibke vezi zagotavljajo informacije in vire, ki jih poslovneži lahko uporabijo v konkurenci na trgu dela, vključno ko govorimo o mobilnosti zaposlitve oziroma prejetimi **ponudbami za službo**. V nadaljevanju Podolny in Baron (1997) zagovarjata, da različna omrežja zagotavljajo različne vire in koristi, povezane z mobilnostjo. Ugotovila sta, da je mobilnost med službami in s tem možnost napredovanja pospešena s širokim in raznovrstnim omrežjem neformalnih vezi za pridobitev informacij. Vendar je pravilno razumevanje glede delovne vloge in pričakovanj pomembno za mobilnost in delovne rezultate, ta pa izhajajo iz majhnih, gostih omrežij posameznikov (Podolny & Baron, 1997). Iz tega lahko sklepamo, da so za posameznika ključne tako šibke kot močne vezi.

Raziskava, ki jo je na 457 poslovnih iz javnih in zasebnih podjetij opravil Luthans (1985), je pokazala, da interakcija z okolico, socializacija in politična omrežja pozitivno vplivajo na napredovanje. Med štirimi ugotovljenimi sklopi aktivnosti, ki so jih poslovneži izvajali (upravljanje, komuniciranje, upravljanje s človeškimi viri in mreženjem), ima ravno mreženje največji vpliv na uspeh poslovnega, merjenega s številom napredovanj. Michael in Yukl (1993) sta to potrdila na vzorcu 247 poslovnih iz 19 podjetij v različnih panogah. Identificirala sta povezavo zunanjega (kot odnose s strankami in dobavitelji) in notranjega (odnosi z ostalimi znotraj podjetja) omrežja s stopnjo napredovanja. Vendar je raziskava pokazala, da je zunanje socialno omrežje manj vplivalo na stopnjo napredovanja kot socialno omrežje v podjetju. Po njunem mnenju lahko prednosti zunanjega mreženja celo v večji meri dosežemo tudi z notranjim mreženjem.

Zanimivi so tudi rezultati raziskave v organizacijski hierarhiji t. i. hitro pomikajočih se (angl. *fast tracking*) posameznikov (Eagly & Carli, 2007). Socialna omrežja iz nepomembnega dejavnika napredovanja v karieri postanejo odločilna. Po tej raziskavi so hitro vzpenjajoči se posamezniki porabili razmeroma več časa in vložili več napora v socializacijo, politično vpletenost in interakcijo z drugimi kot njihovi manj uspešni sodelavci. Poleg tega so prvi manjši pomen pripisali tradicionalnim dejavnostim poslovnih, kot so načrtovanje, odločanje in upravljanje človeških virov. Iz tega lahko sklepamo, da so aktivnosti posameznika v socialnem omrežju celo pomembnejše za napredovanje poslovnih kot tradicionalne poslovodne sposobnosti. De Vos et al. (2009) so opravili časovno študijo o pomenu proaktivnosti in mreženja na začetku kariere poti. Tako so zbrali podatke 121 diplomirancev ob diplomi in eno leto kasneje ter ugotovili, da so aktivnosti v socialnih omrežjih, ki so jih imeli, pozitivno vplivale na objektivni in subjektivni karierni uspeh. Avtorji ta močen pozitiven vpliv aktivnosti v socialnem omrežju že v prvem letu zaposlitve pripisujejo posameznikovemu nagnjenju k

proaktivnemu obnašanju in še sorazmerno majhnemu vplivu ostalih dejavnikov, kot je karierno usmerjanje znotraj podjetja v prvem letu po diplomi.

Študije, ki so obravnavale aktivnosti posameznika v socialnem omrežju v povezavi s **subjektivnim kariernim uspehom**, kot je **zadovoljstvo v karieri**, so sorazmerno novejše. Tako so Seibert et al. (2001) dokazali pozitivno povezavo med notranjim socialnim omrežjem in zadovoljstvom v karieri članov alumnijev. Manj pa je študij, ki obravnavajo vpliv aktivnosti v socialnih omrežjih, ki izvirajo iz zunanjega socialnega omrežja, na zadovoljstvo s kariero. Med njimi so Eby et al. (2003) z raziskavo med člani alumnijev dokazali, da je posameznikovo zaznavanje širine lastnega zunanjega socialnega omrežja povezano z zadovoljstvom v karieri. Forret in Dougherty (2004) sta na raziskavi razlik vpliva zunanjega mreženja med spoloma ugotovila, da je mreženje vplivalo na zaznано zadovoljstvo pri karieri moških, pri ženskah pa tega vpliva ni bilo mogoče dokazati.

Langfort (2000) je proučeval poslovneže v sedmih podjetjih in našel posredni vpliv omrežij na lastno oceno kariernega uspeha in kariernega zadovoljstva, pri tem velja izpostaviti kot posrednike kakovost odnosov in družbeno podporo. Poleg socialnega omrežja lahko pretekla kariera in razvoj zunanjih vezi delujeta kot primerjavi, s katerima poslovnež vrednoti karierni razvoj in posredno zadovoljstvo s kariero (Forret, 2008). Če navedeno prenesemo na teorijo mnogostranske kariere, kjer poslovnež postaja bolj prilagodljiv in se uči novih veščin (Hall, 2002), primerjava s poslovneži zunaj podjetja lahko pomeni ključni dejavnik vrednotenja lastnega kariernega uspeha. Di Renzo (2010) je na vzorcu 695 posameznikov v ZDA, ki so vključeni v mrežo projectstudyresponse.com in imajo najmanj univerzitetno izobrazbo, preverjal povezavo dejavnikov proaktivne kariere in kariernega kapitala s kariernimi in življenjskimi rezultati. Aktivnosti v socialnih omrežjih, ki so bile kot del kariernega kapitala proaktivnega posameznika pozitivno povezane s subjektivnim kariernim uspehom. Podobno so vpliv aktivnosti v socialnih omrežjih, posredno prek pridobitve informacij in virov, na subjektivni karierni uspeh testirali Zhang et al. (2010) na Kitajskem, kjer je ta zaradi narave kolektivistične družbe zelo vplival na vrednotenje lastnega kariernega uspeha zaposlenih. Pri tem niso merili uspeha z objektivnimi merili.

Iz pregledanega lahko postavimo strukturno hipotezo o povezavi aktivnosti posameznika v socialnem omrežju in kariernega uspeha.

Hipoteza 3: Aktivnosti posameznika v socialnem omrežju so značilno povezane s posameznikovim kariernim uspehom.

2.4 Kariernorazvojni dejavniki podjetja in karierni uspeh posameznika (strukturna hipoteza)

Združljivost podjetja in poslovneža je pomembna pri izbiri kadra podjetja in je hkrati ključni dejavnik za poslovneževo zadovoljstvo s službo, kakovost njegovega dela in karierni uspeh. Podjetja na eni strani iščejo kadre, ki se enačijo z njihovimi vrednotami, na drugi strani pa poslovneži želijo delati v podjetjih, katerih kultura jim je blizu (Ballout, 2007). To povečuje njihovo psihološko zavezanost in predanost podjetju ter posledično zadovoljstvo s kariero. Ta se odraža v pripadnosti podjetju, zadovoljstvu, obnašanju pri delu in kariernih odločitvah (Judge et al., 1994). Peiperl in Baruch (1997) pravita, da poslovneži, ki dobijo več podpore podjetja, zaznavajo višjo stopnjo usklajenosti s podjetjem, kar povečuje njihove karierne priložnosti za napredovanje. Kariernorazvojna podpora podjetja, ki je za poslovneža v karieri pomembna, je vezana na področja mentorstva in podpore nadrejenih, možnosti dodatnega izobraževanja in razvoja veščin (Ng et al., 2005).

De Vos et al. (2009), ki so proučevali vplive posameznikove aktivnosti v socialnih omrežjih na karierni uspeh diplomantov, ugotavljajo, da je za celovito predstavo o vplivih na karierni uspeh posameznika ključna dodatna proučitev vpliva dejavnikov karierne podpore podjetja. V številnih podjetjih je vloga programov za razvijanje karier posameznikov ena izmed ključnih aktivnosti. Nekoč so bili programi zasnovani predvsem za zadovoljitev potreb po sposobnostih v podjetju, danes pa podjetja financirajo razvojne programe tako za lastne potrebe kot tudi za izpolnitev ambicij posameznikov znotraj podjetja. S tem lahko zadovoljijo potrebe po lastnih kadrovskih potrebah in želje zaposlenih po kariernem uspehu (Lazarova, 2004). Dosedanje raziskave v razvojne programe vključujejo širok spekter pokazateljev, kot so usmerjanje zaposlenih, karierni učbeniki, napovedi napredovanj, **karierno usmerjanje**, **mentorstvo**, formaliziran sistem internega trga dela, sistem hitrega napredovanja, **kroženje med delovnimi mesti**, **dodatno izobraževanje** in ostalo (Ballout, 2007; Lazarova, 2004; Ng et al., 2005; Seibert et al., 2001). Za namen naše raziskave kot dejavnike podjetja, ki jih posameznik zaznava in lahko vplivajo na karierni uspeh posameznika, upoštevamo:

- **mentorstvo,**
- **kroženje med delovnimi mesti,**
- **dodatno izobraževanje,**
- **karierno usmerjanje.**

Vpliv mentorstva na karierni uspeh so obširno raziskali na področju organizacijske literature. Sistem mentorstva, ki ga podjetja nudijo zaposlenim, je dokazano pomembno vplival na napredovanje kot tudi na subjektivno oceno lastnega uspeha (Seibert et al., 2001). Mentorstvo kot stik z ljudmi na višjih položajih je pozitivno vplivalo na dostop do informacij in karierno sponzorstvo ter posredno na napredovanje. Dreher in Ash (1990) sta

ugotovila, da so posamezniki, ki jim je bilo omogočeno mentorstvo in so ga tudi uporabili, imeli več napredovanj, višje plače in bili bolj zadovoljni s celotnim sistemom nagrajevanja. Chao in ostali (1992) so na osnovi kanonične korelacijske analize (angl. *canonical correlation analysis*) ugotovili, da je mentorstvo najbolj povezano s subjektivno zaznanim zadovoljstvom v karieri. Nadrejeni in mentorji, ki nudijo podporo, vplivajo na željo poslovneža, da vlaga v lasten razvoj, in so pomembni za delovno uspešnost. Greenhaus in ostali (1990) so ugotovili, da je bila v nekaterih podjetjih omogočena podpora mentorjev v obliki kariernega usmerjanja in informacij, priložnosti za učenje in izzivalnih delovnih nalog, ki so omogočali karierno napredovanje. Še posebno pomembna je ugotovitev, da je mentorska podpora značilno povezana z zadovoljstvom v karieri moških. Turban in Dougherty (1994) sta ugotovila, da so mentorstvo in podporni odnosi na delovnem mestu povezani tako z napredovanjem v karieri kot tudi s subjektivnim zaznavanjem kariernega uspeha poslovnežev. Gerber in Saki (2010) sta pri raziskavi menedžerjev v modni industriji ugotovila, da mentorji igrajo predvsem vlogo vzora, kar pomaga pri kariernem uspehu varovancev.

Lazarova (2004) je v raziskavi svoje doktorske disertacije proučevala povezavo med kariernimi programi v podjetju in napredovanjem ter osebnim zadovoljstvom ter posledično predanostjo podjetju. Raziskava na vzorcu 209 alumnijev MBA v ZDA je pokazala, da so sistematizirano karierno načrtovanje, mentorstvo, kroženje med delovnimi mesti in dodatno notranje izobraževanje pozitivno povezani s kariernim uspehom, pri tem je povezava s subjektivnim uspehom (lastno zaznavo o kariernem uspehu) močnejša od povezave z objektivnim uspehom. Negativna povezava je bila ugotovljena le med programi notranjega dela in kariernim uspehom. Rezultati te raziskave so bili osnova za določitev kariernorazvojnih dejavnikov podjetja, ki po našem modelu vplivajo na karierni uspeh posameznika. Zaključki so pokazali, da je dodatno izobraževanje šibko povezano s kariernim napredovanjem, merjenim z objektivnimi merami, bolj značilna je povezava s subjektivnim zadovoljstvom v karieri. Karierno usmerjanje, ki je zajemalo sistem hitrega napredovanja, individualno usmerjanje in načrtovanje s psihološkimi testiranjmi je bilo pozitivno povezano tako s kariernim napredovanjem kot tudi z zadovoljstvom v karieri. Sistem mentorstva in osebnega svetovanja sta značilno pozitivno vplivala na subjektivno zaznavo zadovoljstva s kariero. Kroženje med delovnimi mesti, ki je bilo uvrščeno med razvojne programe, je bilo pozitivno povezano s subjektivnim kariernim uspehom, merjenim z zadovoljstvom v karieri, in je bilo celo negativno povezano s kariernim napredovanjem. Na osnovi tega lahko oblikujemo naslednje strukturne hipoteze, vezane na kariernorazvojne dejavnike podjetja:

Hipoteza 4: Mentorstvo je značilno povezano s posameznikovim kariernim uspehom.

Hipoteza 5: Omogočanje kroženja med delovnimi mesti je značilno povezano s posameznikovim kariernim uspehom.

Hipoteza 6: Omogočanje dodatnega izobraževanja je značilno povezano s posameznikovim kariernim uspehom.

Hipoteza 7: Omogočanje kariernega usmerjanja je značilno povezano s posameznikovim kariernim uspehom.

2.5 Pregled in strnitev osnovnih raziskovalnih hipotez

Raziskovalne hipoteze, ki si jih zastavljamo v doktorskem delu, lahko razvrstimo na vsebinske in metodološke. Rdeča nit doktorskega dela je merjenje vpliva socialnega kapitala in dejavnikov podjetja na karierni uspeh posameznika. V nadaljevanju podajamo zbir raziskovalnih hipotez, katere skušamo potrditi z empirično analizo. Znanstveni prispevek doktorskega dela je vsebinski in metodološki.

V prejšnjih poglavjih smo podrobno opisali vsebinska področja, v katera posega doktorska disertacija. Pred opisom metodologije raziskovalnega dela in predstavitve rezultatov smo **povzeli osnovne hipoteze**. V prvi skupini so predstavljene hipoteze, ki testirajo merske modele latentnih spremenljivk v modelu kariernega uspeha. V drugi skupini hipoteze testirajo strukturne povezave med elementi modela kariernega uspeha.

Merske hipoteze

Hipoteza 1: Karierni uspeh je dvodimenzionalen konstrukt, ki ga sestavljata objektivni in subjektivni karierni uspeh.

Hipoteza 2: Aktivnost posameznika v socialnem omrežju je štiridimenzionalen konstrukt, ki ga sestavljajo moč vezi, strukturne luknje, proaktivna uporaba stikov ter ustvarjanje in ohranjanje stikov.

Druga skupina hipotez se nanaša na strukturne povezave med elementi kariernega uspeha.

Strukturne hipoteze

Hipoteza 3: Aktivnosti posameznika v socialnem omrežju so značilno povezane s posameznikovim kariernim uspehom.

Hipoteza 4: Mentorstvo je značilno povezano s posameznikovim kariernim uspehom.

Hipoteza 5: Omogočanje kroženja med delovnimi mesti je značilno povezano s posameznikovim kariernim uspehom.

Hipoteza 6: Omogočanje dodatnega izobraževanja je značilno povezano s posameznikovim kariernim uspehom.

Hipoteza 7: Omogočanje kariernega usmerjanja je značilno povezano s posameznikovim kariernim uspehom.

3 METODOLOGIJA

V naravoslovnem in družboslovnem znanstvenem raziskovanju je osnovna razmejitev med teoretičnim (angl. *basic*) in uporabnim (angl. *applied*) raziskovanjem. Osnovna razmejitev med teoretičnim in uporabnim raziskovanjem je v zastavljenih raziskovalnih ciljih in metodah raziskovanja: teoretično raziskovanje je bolj usmerjeno v razširitev in poglobitev obstoječih spoznanj, medtem ko je najpogostejši cilj uporabnega raziskovanja razumevanje in rešitev konkretnega raziskovalnega problema. Narava raziskovalnega dela je lahko bodisi eksperimentalna bodisi neeksperimentalna. V eksperimentalnem raziskovanju ima raziskovalec nadzor nad dejavniki vpliva na opazovani problem, kar pomeni, da lahko nadzira raven vpliva neodvisnih spremenljivk na opazovano odvisno spremenljivko. V neeksperimentalnem raziskovanju, imenovanem tudi vzročno-posledično raziskovanje, raziskovalec nima nadzora nad neodvisnimi spremenljivkami. Sam lahko izbere le neodvisne spremenljivke, ki najbolje pojasnjujejo izbrano odvisno spremenljivko (Tabachnick, Fidell & Osterlind, 2001). Tako imajo raziskovalci na voljo različne metode in raziskovalne prijeme. Našo disertacijo lahko uvrstimo v uporabno družboslovno raziskovanje. Empirični podatki, ki so jedro naloge, so primarni in zbrani z neeksperimentalno metodo dela.

Analitični pristop je lahko univerzalni, kontigenčni ali konfiguracijski. **Univerzalni pristop** pomeni analizo osnovnih neposrednih vplivov neodvisnih spremenljivk na opazovano odvisno spremenljivko, tako na primer v primeru regresijskega modela pomeni analizo neposrednih aditivnih vplivov neodvisnih spremenljivk (angl. *main effects*). Vsebinsko bogatejši je **kontigenčni pristop**, ki poleg posrednih vplivov neodvisnih spremenljivk v modelu analizira tudi njihove medsebojne interakcije (angl. *interaction effects*) in zato omogoča identifikacijo različnih vrednosti (angl. *moderation effects*) odvisne kategorije glede na vrednosti opazovane neodvisne spremenljivke (Aiken, West & Reno, 1991). Vsebinsko najbolj vseobsegajoč je **konfiguracijski pristop**, ki temelji na predpostavki o multivariatni povezanosti med spremenljivkami (recimo interakcija med strategijo in strukturo podjetja glede na tip okolja). V analizi strukturnih povezav prevladuje kontigenčni pristop. Nadalje, induktivno ali deduktivno lahko sklepamo, če imamo dva pristopa (Ketchen, Thomas & Snow, 1993). Prvi pristop je pogosto raziskovalen in pomeni sklepanje na osnovi konkretnih empiričnih ugotovitev, ki večinoma niso splošne in ponovljive, drugi pa izhaja iz obstoječe literature in na osnovi te nastanejo postavijo vzročne povezave, ki jih empirično preverimo.

V nadaljevanju smo opisali osnovni metodološki okvir zbranih empiričnih podatkov: metodologija zbiranja podatkov, ciljna populacija in vzorec, merski instrument in metoda

analize podatkov. V tem poglavju na kratko pojasnimo ugotovitve, ki so nam služile za osnovo pri oblikovanju kvantitativnega dela empirične analize.

3.1 Populacija in vzorec

Pred dokončnim oblikovanjem vprašalnika smo naredili preizkus izpolnjevanja v časovnem in vsebinskem pogledu. Za zbiranje podatkov smo uporabili vprašalnik, ki smo ga predhodno testirali na 17 poslovnežih. Merili smo čas izpolnjevanja in jih vprašali, ali bi izpolnili vprašalnik, če bi ga dobili po elektronski pošti.

Vsebine odgovorov lahko strnemo v 4 skupine:

1. Član uprave (3 osebe): Vprašalnik izpolnjeval 20-26 min. Poslan vprašalnik bi izpolnil, če bi se mu tema zdela zanimiva, konkretnega pa zagotovo, saj bi se z njim tudi sam preizkusil in izvedel kaj novega. Na izpolnjevanje ne bi vplivala spodbuda v obliki majhnega darila, priloženega k vprašalniku.
2. Podjetnik (4 osebe): Vprašalnik izpolnjevali do 20 min. Ne ve, ali bi ga, če bi ga prejel po pošti, izpolnil in vrnil: »S takimi zadevami naj se ukvarjajo bolj učeni ljudje.« Spodbuda v obliki darila ne bi vplivala na večjo pripravljenost sodelovanja v raziskavi.
3. Izvršni direktor (6 oseb). Izpolnjevanje je trajalo 15 - 28 min. Verjetno ga ne bi izpolnil zaradi pomanjkanja časa in poplave raznih anket. Vprašalnik bi vrgel v koš. Na ponovno prošnjo bi vprašalnik izpolnil, če bi mu ga poslali še enkrat. Spodbuda z drobnim darilom bi pritegnila njegovo pozornost, vendar ne bi bila odločilna.
4. Svetovalec (4 osebe). Čas izpolnjevanja je bil 15 - 20 min., izpolnjujejo ankete ljudi, ki jih poznajo, ker se zavedajo težavnosti pridobivanja podatkov. Priloženo darilce ne bi spremenilo njihove odločitve.

Vprašalnik vsebuje 27 vprašanj in trditev, s katerimi smo pridobili temeljne podatke o aktivnostih posameznika v socialnem omrežju, dejavnih podjetja, objektivnem ter subjektivnem uspehu poslovneža, poleg tega je vprašalnik vseboval še 15 vprašanj o značilnostih podjetja in sociodemografskih značilnostih.

Na osnovi predhodnih raziskovalcev v anglosaksonskem svetu smo pokazali, da je tam razvite koncepte ob ustrezno skrbnem prevodu moč uporabiti tudi v drugem okolju. Vprašanja smo povzeli iz primerljivih raziskav, ki obravnavajo posamezna področja doma in v tujini. V poglavju 4.2 Merski instrument sledi natančnejši pregled izvorov posameznih vprašanj. Dejstvo je, da smo vprašanja in trditve, ki še niso bila uporabljena v slovenskih raziskavah, prevedli iz angleščine v slovenščino, kjer lahko že majhna sprememba skladnje v celoti spremeni podton vprašanja ali trditve. Prevodi vprašanj iz angleščine so bili testirani na skupini petih ljudi, od tega so trije dobri poznavalci obravnavanega področja (profesor in docenta iz Ekonomske fakultete v Ljubljani), dva pa nista bila poznavalca področja. Vseh pet je najprej dobilo slovenski prevod angleških izvirnikov vprašanj, po

izpolnjenem branju le-teh so dobili še izvirna vprašanj v angleščini. Njihove komentarje smo med seboj primerjali in jih v večini primerov upoštevali pri končnem vprašalniku.

Poslovneže smo izbrali v vzorec s pomočjo **priložnostnega vzorčenja** (angl. *convenience sampling*) (Sauders, Lewis & Hornhill, 2003). To je vrsta neverjetnostnega vzorca, ki zajema anketirance, ki so »pri roki« in najlažje dosegljivi. Tako smo v prvi fazi v vzorec vzeli poslovneže, ki so člani poslovnih združenj alumni in rotary klubov. Nadalje smo uporabili metodo snežne kepe oz. **verižnega vzorčenja** (angl. *snowball sampling*) (Sauders et al., 2003), kjer gre za načelo vzorčenja, ko nam določena oseba služi kot zveza oziroma sredstvo za iskanje anketirancev. Tako smo v drugi fazi vprašalnik poslali stikom, ki so jih predlagali že naslovljeni člani omrežij, te stike smo preverili, ali dejansko zajemajo poslovneže, primerne za našo raziskavo, in jim posredovali vprašalnike (465 oz. 20 % celotnega vzorca). Za izbrana načina smo se odločili zaradi:

- lažje dostopnosti anketirancev in doseganje anketirancev, ki jih drugače ne bi poznali,
- doseganje specifične skupine anketirancev, ki so vključeni v omrežja,
- večje odzivnosti, saj naslovljeni težje zavrnejo nekoga, ki so ga priporočili člani istega poslovnega omrežja.

Slabost takega načina vzorčenja pa je, da je lahko analitično pristranski, saj največkrat ne zajema celotne populacije oziroma obstaja možnost nereprezentativnosti celotne populacije.

Zbiranje podatkov je potekalo s pomočjo elektronske in klasične pisne ankete v marcu in aprilu 2010. Opravljeni so bili tudi obiski socialnih omrežij, kjer so člani izpolnjevali ankete. Poleg tega je bil vprašalnik poslan na 2092 elektronskih naslovov poslovnežev, naknadno je bil tistim, ki v roku niso izpolnili elektronskih vprašalnikov, poslan opomnik po elektronski pošti, kar je podaljšalo rok za izpolnjevanje za 14 dni. V celoti je 2324 poslovnežev prejelo vprašalnik. Skupno število izpolnjenih vprašalnikov je bilo 394, pri čemer je v elektronski obliki anketo izpolnilo 88 % poslovnežev, v klasični pisni obliki pa 12 % anketirancev. Iz analize smo izločili 53 vprašalnikov, ker so bili v več kot 80 % neizpolnjeni. Tako smo obravnavali 341 vzorčnih enot, kar je dovolj za analizo zbranih empiričnih podatkov po metodah statistične multivariatne analize, s posebnim poudarkom na merjenju in z možnostjo posploševanja rezultatov. Za empirično analizo je tako ostalo na voljo 341 vprašalnikov, v katerih smo pred samo vsebinsko analizo pregledali manjkajoče vrednosti in primerjali demografske značilnosti vrnjenih vprašalnikov z demografskimi značilnostmi celotne populacije, vključene v vzorec. Zaradi razmeroma nizke odzivne stopnje smo testirali hipotezo, da vprašalniki, zbrani v drugi fazi, po ponovnem posredovanju prihajajo iz enake populacije podjetij kot tisti, ki so bili vrnjeni do predvidenega datuma (angl. *non-response bias test*).

V Tabeli 5 so predstavljeni podatki o velikosti vzorca in populacije ter odzivnosti. Stopnja odzivnosti predstavlja razmerje med velikostjo realiziranega vzorca in velikostjo potencialnega vzorca. Če poenostavimo, torej stopnja odzivnosti pomeni delež anketirancev, ki so vrnili izpolnjene vprašalnike (Kviz, 1977). V naslednji tabeli je predstavljeno, koliko je bilo poslanih in izpolnjenih vprašalnikov v Sloveniji in tujini.

Tabela 5: Število poslanih in izpolnjenih vprašalnikov v anketi

	Slovenija	Tujina	Skupaj
Število poslanih vprašalnikov	1810	514	2324
Število izpolnjenih vprašalnikov	325	69	394
Stopnja odzivnosti v % (angl. <i>response rate</i>)	18	13	17

Primarno zanimanje raziskave je bilo usmerjeno v člane poslovnih omrežij. Pri zbiranju podatkov je bilo 60 % vprašalnikov poslanih članom poslovnih omrežij v Sloveniji, katera so spodaj navedena:

- Yes
- Združenje Manager
- Enajstka
- Združenje članov nadzornih svetov
- Razna poklicna združenja
- Vsi klubi Rotary Slovenija
- Alumni MBA Ekonomske fakultete v Ljubljani

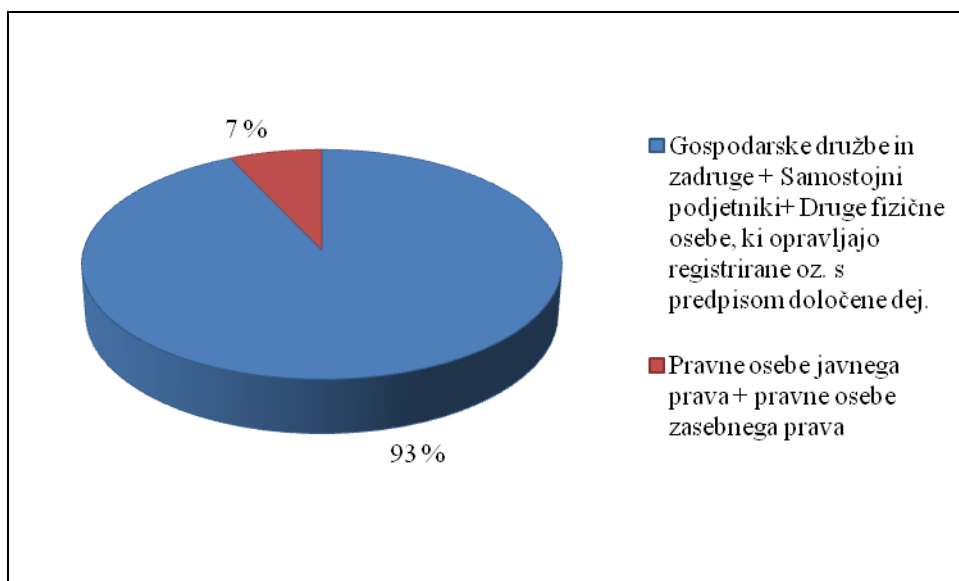
Ciljno populacijo so tako predstavljali poslovneži, kateri so izhajali iz javnega in zasebnega sektorja. Lahko jih razvrstimo v naslednje kategorije:

- Top menedžment (predsednik uprave, član uprave, direktor javne institucije, senior partner svetovalnega podjetja, podjetnik lastnik) - 17,5 % izpolnjenih vprašalnikov
- Srednji menedžment (izvršni direktor, vodja sektorja, oddelka, svetovalec, profesor) – 46 % izpolnjenih vprašalnikov
- Ostali (strokovni sodelavec, docent, zdravnik) - 36,5 % izpolnjenih vprašalnikov

Z vidika ciljev raziskovalne naloge je zelo pomembno, da v končnem vzorcu dobimo dovolj veliko število poslovnežev, ki so primerljivi s celotno populacijo poslovnežev. Zato v nadaljevanju naredimo primerjavo dejanske strukture in vzorca. Zaradi pravilnega zajetja poslovnežev glede na strukturo poslovnih subjektov po pravnoorganizacijski obliki smo naredili primerjavo strukture poslovnih subjektov v Sloveniji in strukture izpolnjenih vprašalnikov glede na poslovne subjekte, iz katerih prihajajo poslovneži (Poslovni register Slovenije IPIS, 2010). Sliki 6 in 7 prikazujeta usklajenost med dejansko strukturo v Sloveniji in vzorcem izpolnjenih vprašalnikov, kar pomeni, da rezultati zagotavljajo

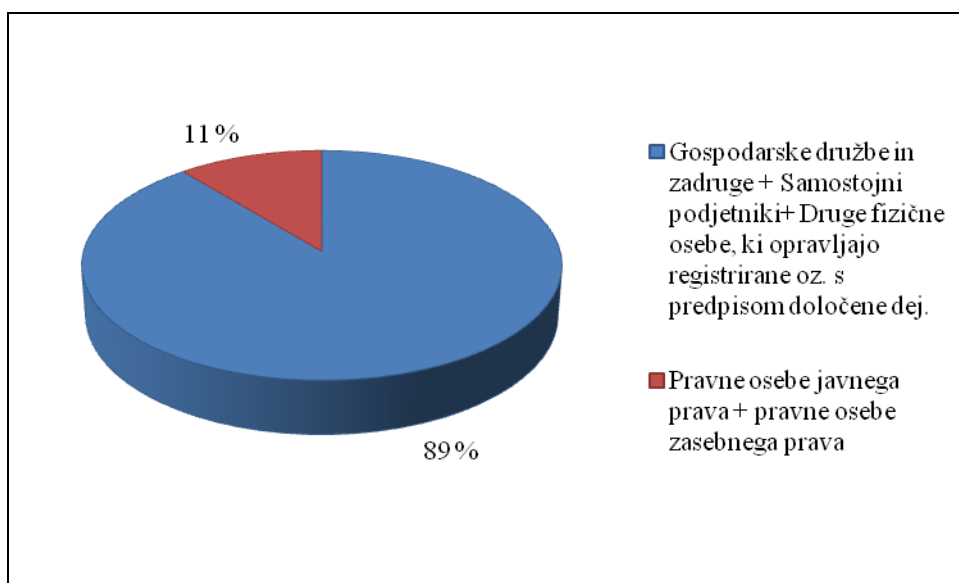
pravilno strukturo poslovnežev glede na pravnoorganizacijsko obliko poslovnih subjektov, v katerih delajo.

Slika 6: Struktura poslovnih subjektov, zajetih v vzorec



Vir: Poslovni register Slovenije IPIS, 2010.

Slika 7: Struktura vrnjenih vprašalnikov glede pa poslovne subjekte



Vir: Poslovni register Slovenije IPIS, 2010.

Za pomembnost raziskave je pomembna tudi primerjava strukture izobrazbe med vzorcem in dejansko strukturo izobrazbe poslovnežev. Edini možen dostop do strukture članov združenj nam je omogočilo Združenje Manager (Šmuc, 2011), ki je stanovsko združenje menedžerjev.

Tabela 6: Izobrazbena struktura anketirancev in članov Združenja Manager

	Anketiranci v %	Člani Združenja Manager v %
Doktorat	5	5
Magisterij oz. Master of Business Administration	35	42
Univerzitetna, visoka in višja izobrazba	55	51
Srednješolska izobrazba	5	2

Vir: Združenje Manager, 2011.

Primerjava strukture izobrazbe članov Združenja Manager in končnega vzorca v Sloveniji nam kaže, da je struktura zelo podobna, kar pomeni, da smo v vzorec zajeli poslovneže, za katere bi lahko rekli, da so po izobrazbi reprezentativni za slovenskega poslovneža.

3.2 Merski instrument

V sami zasnovi vprašalnika smo upoštevali priporočilo Salancika in Pfefferja (Salancik & Pfeffer, 1977), ki pravi, da naj mere odvisnih spremenljivk sledijo meram neodvisnih spremenljivk, kar pomeni, da so vprašanja, ki merijo karierni uspeh, sledila vprašanjem na lestvici aktivnosti posameznika v socialnem omrežju in dejavnikom podjetja. Nadalje, da bi preprečili prevelike korelacije med spremenljivkami, ki merijo en faktor, in obdržali zanimanje in pazljivost anketiranca, si vprašanja v posameznem faktorju ne sledijo v zaporednem vrstnem redu, ampak so med seboj pomešana. Nekatera vprašanja so zastavljena inverzno (angl. *reversed score*).

Vprašalnik, uporabljen za raziskavo, ki je osnova empirični analizi, vključuje pet vsebinskih področij:

- Struktura omrežja (moč vezi in strukturne luknje); vključuje vprašanja o tesnosti stika z drugimi, vlogi posameznika pri posredovanju informacij, priporočil in spoznavanju ljudi, ki se med seboj ne poznajo. Ta skupina združuje pet vprašanj, ki so merjena s petstopenjsko Likertovo lestvico.
- Mreženje (ustvarjanje in ohranjanje stikov in proaktivna uporaba stikov); združuje devet vprašanj, povezanih s članstvom v omrežjih, načinom spoznavanja, ohranjanja in uporabe stikov ter izmenjave informacij. Osem vprašanj je merjenih s petstopenjsko Likertovo lestvico, eno vprašanje pa v numeričnih intervalih.
- Kariernopodporni dejavniki podjetja, ki so merjeni s šestimi vprašanji, ki merijo sistem mentorstva, kroženje med delovnimi mesti, dodatnega izobraževanja in sistem kariernega usmerjanja.

- Karierni uspeh kot odvisno spremenljivko meri sedem vprašanj, od tega tri vprašanja merijo objektivni karierni uspeh, ostala štiri pa s pomočjo petstopenjske Likertove lestvice merijo subjektivni karierni uspeh.
- Kontrolne spremenljivke so zbrane v šestnajstih vprašanjih, ki merijo demografske značilnosti anketirancev, človeški kapital in lastnosti podjetja.

Večina vprašanj je zaprtega tipa, velik del vprašanj temelji na subjektivni oceni (angl. *self-reported measures*) anketiranca. Najpogosteje smo za dogovore na vprašanja uporabili Likertovo lestvico, na kateri anketiranec označi stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo po lastnem mnenju.

3.2.1 Aktivnosti posameznika v socialnem omrežju

Na osnovi oblikovanja raziskovalnega modela in hipotez smo aktivnosti posameznika v socialnem omrežju merili v štirih poddimenzijah, ki merijo strukturo socialnega omrežja in mreženje. Aktivnosti posameznika v socialnem omrežju smo tako merili na podlagi vprašanj, ki so jih pri svojih raziskavah uporabljali Forret in Dougherty (2001; Seibert & Kraimer, 2001; Drnovšek, 2002; Baron & Markman, 2003; Zorn, 2004). Vprašanja so si pri vseh raziskovalcih podobna. Za namen naše raziskave so deloma prilagojena glede na obravnavano področje.

Tako smo za konstrukt aktivnosti posameznika v socialnem omrežju merili moč vezi, strukturne luknje, proaktivno uporabo stikov ter ustvarjanje in ohranjanje stikov.

Moč vezi smo merili z:

- MVpcas: S poznanimi, s katerimi sem skupaj v poslovnih združenjih, se družim tudi v prostem času.
- MVpozn: Poznam družinske člane poznanih, s katerimi sem v poslovnih združenjih.

Pri tem sta bili za obe trditvi uporabljeni petstopenjski Likertovi lestvici:

1. Nikoli
2. Redko
3. Občasno
4. Pogosto
5. Zelo pogosto
0. Ne vem

Obe vprašanji merita moč vezi poznanih v združenjih na osnovi druženja zunaj tega in poznavanja družinskih članov.

Druga poddimenzija, ki meri strukturo socialnega omrežja, so **strukturne luknje**, te smo merili z:

- STinfo: Vloga pri prenosu pomembnih (nezaupnih) poslovnih informacij med poznanimi.
- STref: Vloga pri posredovanju priporočil o poznanih.
- STstik: Vloga pri vzpostavljanju stikov med ljudmi, ki se med seboj ne poznajo.

Anketiranci so svojo vlogo ocenjevali na petstopenjski Likertovi lestvici:

1. Ni pomembna
2. Manj pomembna
3. Pomembna
4. Bolj pomembna
5. Zelo pomembna
0. Ne vem

Ta način merjenja so za moč vezi in strukturne luknje uporabili že Forret (2008; Wolff & Moser, 2009; Drnovšek, 2002; Seibertin et al., 2001).

Tretja poddimenzija aktivnosti posameznika v socialnem omrežju je **proaktivna uporaba vezi**, merili smo jo z:

- PUdoh: Pred pogajanjem glede višine plače se s poznanimi posvetujem o tem, kakšni so povprečni prihodki za moj bodoči položaj.
- PUdelm: Ko izvem za prosto delovno mesto zunaj podjetja, v katerem sem trenutno zaposlen, ki me zanima, pokličem poznane za več informacij.

Pri tem sta bili za obe trditvi uporabljeni petstopenjski Likertovi lestvici:

1. Nikoli
2. Redko
3. Občasno
4. Pogosto
5. Zelo pogosto
0. Ne vem

Zadnja poddimenzija aktivnosti posameznika v socialnem omrežju je **ustvarjanje in ohranjanje stikov**, merili smo jo z:

- USTizven: Z ljudmi zunaj podjetja razvijam neformalne vezi z namenom pridobivanja poslovnih poznanstev.

- USTsrec: Nove stike, ki mi lahko koristijo pri karieri, vzpostavljam na poslovnih srečanjih, potovanjih, dogodkih ali izobraževanjih.
- USTdruz: Udeležujem se zabav in družabnih dogodkov, kjer se pojavljajo poslovneži.
- OHRex: Zaradi kariernih koristi ohranjam stike z bivšimi sodelavci in poslovnimi partnerji.
- OHRklic: Poznane osebe, ki mi lahko nudijo nasvete, pokličem oziroma obiščem tudi, ko jih ne potrebujem.
- OHRnasv: S poslovneži si izmenjujem poslovne in/ali karijerne nasvete tudi zunaj delovnega časa, ob prostočasnih aktivnostih.

Za trditve so anketiranci izbirali med možnostmi na petstopenjski Likertovi lestvici:

1. Nikoli
2. Redko
3. Občasno
4. Pogosto
5. Zelo pogosto
0. Ne vem

Ter vprašanje:

- USTur: Koliko ur mesečno namenjate vzpostavljanju novih stikov?

Možni odgovori so bili na petrazredni lestvici:

1. 0 - 3 ur
2. 4 - 10 ur
3. 11 - 20 ur
4. 21 - 33 ur
5. 34 in več ur
0. Ne vem

Navedene trditve in vprašanja so za merjenje mreženja uporabili že (Forret, 2008; Wolff & Moser, 2009; Zorn, 2004; Scott et al., 2001).

3.2.2 Kariernorazvojni dejavniki podjetja

Glede na obstoječo literaturo o vplivih dejavnikov podjetja na karierni uspeh smo izbrali štiri ključne spremenljivke, za katere predpostavljamo, da vplivajo na karierni uspeh, in sicer: mentorstvo, kroženje med delovnimi mesti, dodatno izobraževanje v podjetju in karierno usmerjanje. Vprašanja, ki smo jih uporabili za merjenje dejavnikov podjetja, so za to uporabili že Lazarova (2004; Ng et al., 2005; Seibert et al., 2001). Pri tem velja

poudariti, da vprašanja v večini merijo posameznikovo subjektivno zaznavanje dejavnikov podjetja.

Mentorstvo smo merili z:

- MENnas: Koliko vam je mentor pomagal s kariernimi nasveti?
MENnapp: Ali ste v podjetjih, ki so imela sistem mentorstva, hitreje napredovali?
Možni odgovori na obe vprašanji so bili merjeni z:

1. Nikoli
2. Redko
3. Občasno
4. Pogosto
5. Zelo pogosto
0. Ne vem

- MENocen: Kako pogosto je bilo ocenjevanje?
Možni odgovori od 0 - do 5-krat letno.

Ostale dejavnike podjetja smo merili s kazalci:

Omogočanje kroženja med delovnimi mesti z vprašanjem:

- OKRO: V koliko podjetij, kjer ste delali, je bil omogočen program kroženja med delovnimi mesti?

Omogočanje dodatnega izobraževanja v podjetju z vprašanjem:

- DODI: Ali so podjetja, v katerih ste delali, omogočala dodatno izobraževanje?

Možni odgovori na obe vprašanji so bili uvrščeni med:

1. Nikoli
2. Redko
3. Občasno
4. Pogosto
5. Zelo pogosto
0. Ne vem

Omogočanje kariernega usmerjanja s trditvijo:

- KUS: Ocenite pomembnost sistema kariernega usmerjanja v podjetju – strokovnjak, ki ugotavlja poslovneževe potenciale in kako jih je treba razviti za vašo kariero.

Anketiranci so pomembnost ocenjevali na petstopenjski Likertovi lestvici:

1. Ni pomembna
2. Manj pomembna
3. Pomembna
4. Bolj pomembna
5. Zelo pomembna
- 0 Ne vem

3.2.3 Mere kariernega uspeha

Na podlagi novejših literature smo za merjenje kariernega uspeha upoštevali pristop, ki meri tako objektivne, neposredne pokazatelje uspeha kot tudi posredne, merjene glede na zaznavanje kariernega uspeha posameznika, kot so v svojih raziskavah uporabili že Forret, 2008; Wolff & Moser, 2009; Seibert et al., 2001.

Tako smo za mere **objektivnega kariernega uspeha** vzeli naslednje pokazatelje:

- OKSnap: Število napredovanj.
- OKSpp: Število prejetih ponudb.
- OKSdoh: Za koliko odstotkov se vam je od prve zaposlitve povečal razpoložljivi dohodek za luksuzne dobrine?

Pri tem sta OKSnap in OKSpp merjena v petih intervalnih razredih od 0 do 8 in več, OKSdoh pa od manj kot 50 % do 200 % in več.

Subjektivni karierni uspeh pa smo merili posredno s pokazatelji, ki se nanašajo na zaznavanje kariernega uspeha posameznika:

- SKSusp: Zadovoljen sem z uspehom, ki sem ga dosegel v svoji karieri.
- SKSobu: Moje delo mi daje občutek uspeha.
- SKSzsl: Kako zadovoljni ste z doseganjem kariernih ciljev glede zaslužka?
- SKSspos: Kako zadovoljni ste z doseganjem kariernih ciljev glede razvoja lastnih sposobnosti?

Vsa vprašanja in trditve so bile ocenjene po petstopenjski Likertovi lestvici:

0. Popolnoma nezadovoljen
1. Nezadovoljen
2. Delno zadovoljen
3. Zadovoljen
4. Zelo zadovoljen

0. Ne vem

3.2.4 Kontrolne spremenljivke

Številne spremenljivke, povezane s posameznikom (demografske spremenljivke, človeški kapital) in z delom (značilnosti podjetja), so bile vključene v empirično raziskavo kot kontrolne spremenljivke, saj lahko vplivajo na rezultat raziskave. Vprašanja, vezana na podjetje, so merila velikost glede na letni promet, število zaposlenih, pravnoorganizacijsko obliko in dejavnost podjetja. Spremenljivke, vezane na posameznika, smo merili s spolom, starostjo, številom otrok, funkcijo v podjetju, z izobrazbo, leti delovnih izkušenj, s številom podjetij, v katerih so delali, izkušnjami v tujini, težjimi življenjskimi izkušnjami, hobiji, ki zahtevajo strokovna znanja.

3.3 Metode analize podatkov

Prvi korak, ki sledi teoretični opredelitvi konceptov, izbiri in operacionalizaciji primernih merskih lestvic za zajem opazovanega latentnega pojava, je ocena kvantitativnega merskega modela. Namen merskega modela je pojasniti, v kolikšni meri predstavljajo merjene spremenljivke merski instrument za latentne spremenljivke (Jöreskog & Goldberger, 1975). Preverjanje strukturnega, to je regresijskega modela v klasičnem pomenu besede je brez vrednosti, če pred tem ne potrdimo merskega modela. Merski model ocenjujemo s splošnimi kazalci primernosti modela in s konvergentno (angl. *convergent*) in diskriminantno (angl. *discriminant*) veljavnostjo ocenjenih faktorjev ter zanesljivostjo mer (angl. *reliability*).

Podatke smo analizirali z uporabo deskriptivnih statistik, Pearsonovih korelacij, hi kvadrat statistik, t-testa, analize varianc (ANOVA), analize zanesljivosti (Cronbachov alfa koeficient) ter eksploratorne faktorske analize. Za te analize smo uporabili Statistični paket za družbene vede (Statistical package for the social sciences - SPSS), različica 13.0 za Windows. Za konfirmatorno faktorsko analizo ter testiranje predlaganih strukturnih modelov smo uporabili Modeliranje strukturnih enačb (Structural equation modeling – SEM), in sicer s pomočjo EQS Multivariate Software, različice 6.1 (Bentler & Wu, 2006).

Vse spremenljivke smo standardizirali. Zanesljivost je ocena konsistentnosti mere oziroma stopnje ponovljivosti merjenja in nam torej pove, ali pri posamezni enoti z uporabo različnih mer oziroma pri različnih enotah z uporabo iste mere dobimo iste rezultate. Veljavnost pa predstavlja obseg, do katerega merski inštrument v resnici meri tisti koncept, ki ga želimo meriti (Carmines & Zeller, 1979; Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 1998). Z uporabo Cronbachovega alfa koeficienta (Cronbach, 1951), s katerim ocenjujemo notranjo konsistentnost mere, je smo ocenili zanesljivost za vse tiste lestvice, ki so sestavljene iz več spremenljivk. Splošno sprejeta spodnja meja za Cronbachov alfa koeficient je 0,7 (Hair et al., 1998). Konvergentna veljavnost in diskriminatorska veljavnost

konstruktov pa smo ocenili z uporabo eksploratorne in konfirmatorne faktorske analize (Floyd & Widaman, 1995). Pri konvergentni veljavnosti konstrukta ocenjujemo stopnjo, do katere sta dve meri istega koncepta v korelaciji. Diskriminatorska veljavnost pa predstavlja stopnjo, do katere se dva konceptualno podobna koncepta razlikujeta (Hair et al., 1998).

Faktorska analiza je namenjena proučevanju povezav v množici opazovanih spremenljivk. Cilj metode je odkriti manjše število latentnih spremenljivk, imenovanih faktorji, s katerimi lahko pojasnimo korelacije med opazovanimi spremenljivkami (Sharma, 1995). Eksploratorno faktorsko analizo smo izvedli z ekstrakcijo po metodi največjega verjetja ter metodo direkt Oblimin za poševnokotne rotacije s Kaiserjevo normalizacijo. Poševnokotna rotacija je bila izbrana zato, ker na podlagi teorije v ozadju merskih modelov ne moremo predpostavljati, da so faktorji med seboj neodvisni in med njimi obstaja pravi kot, temveč so zaradi faktorja višjega reda med seboj v korelaciji (Floyd & Widaman, 1995; Pedhazur & Schmelkin, 1991). V nasprotju s pravokotnimi rotacijami, ki ohranjajo neodvisnost faktorjev, so prav poševnokotne rotacije tiste, ki dopuščajo njihovo medsebojno odvisnost. Pri faktorski analizi je treba najprej ugotoviti, ali so dani podatki sploh primerni za njeno izvedbo (Craig & Douglas, 2005). To smo naredili z Bartlettovim testom sferičnosti in Kaiser-Meyer-Olkinovim (KMO-) testom. Če KMO-vrednosti presegajo 0,8, govorimo o optimalni primernosti podatkov, pri vrednostih nad 0,7 o povprečni, nad 0,6 o zadovoljivi, od 0,5 do 0,6 pa o še sprejemljivi primernosti. Vrednosti KMO pod 0,5 so nesprejemljive (Hair et al., 1998).

Konfirmatorska faktorska analiza je vrsta strukturnega modeliranja, ki se ukvarja posebej z merskimi modeli, torej z odnosom med opazovanimi merami ali kazalci ter latentnimi spremenljivkami ali faktorji (Brown, 2006). Medtem ko pri eksploratorni faktorski analizi raziskovalec nima nobenega nadzora nad tem, katere spremenljivke opisujejo posamezni faktor, je pri konfirmatorni faktorski analizi raziskovalec tisti, ki na podlagi znanja o strukturi konkretne latentne spremenljivke določi, katere spremenljivke definirajo posamezni faktor (Byrne, 2006). Pri konfirmatorni faktorski analizi smo sledili analitičnim korakom, ki jih predlagata Marsh in Hocevar (Marsh & Hocevar, 1985, 1988). Konfirmatorska faktorska analiza je zelo uporabna metoda tudi za testiranje zanesljivosti in veljavnosti konstruktov v različnih državah (Craig & Douglas, 2005).

Za oceno teoretičnega modela smo uporabili model strukturnih enačb (angl. *structural equation model*). Modeliranje strukturnih enačb (angl. *structural equation modeling*) je statistična metodologija, ki k analizi strukturne teorije o nekem pojavu pristopa na konfirmatoren način (s testiranjem hipotez) (Byrne, 2006). V splošnem ta teorija predstavlja »vzročne« procese z več spremenljivkami (Bentler, 1988 v Byrne, 2006, str. 3). Splošni strukturni model lahko razdelimo na dva podmodela: merski model in strukturni model.

Merski model določa odnose med opazovanimi in latentnimi spremenljivkami. Predstavlja model konfirmatorne faktorske analize, saj določa vzorec, po katerem vsaka mera teži k določenemu faktorju. Na drugi strani pa strukturni model definira odnose med latentnimi spremenljivkami in torej določi tudi način, na katerega določene latentne spremenljivke posredno ali neposredno vplivajo na spremembe vrednosti določene druge latentne spremenljivke v modelu (Byrne, 2006). Da bi določili, do kakšne mere je predpostavljen model skladen s podatki, ga lahko statistično testiramo v simultani analizi celotnega sistema spremenljivk. Če je mera prileganja ustrezna, pomeni, da so predpostavljeni odnosi med spremenljivkami verjetni, če pa ni ustrezna, pa verjetnost takšnih odnosov zavrnamo (Byrne, 2006). Prileganje modela podatkom lahko ocenimo na več načinov, pri čemer velja splošno vodilo, da se ne zanašamo zgolj na en sam kriterij, temveč jih raje upoštevamo več (Breckler, 1990). Uporaba več kazalcev namreč priča o tem, da avtorji niso zgolj izbrali tistega od kazalcev, ki njihove trditve potrjuje (Shook, Ketchen Jr, Hult & Kacmar, 2004). Iz tega razloga tudi v tej nalogi prileganje modela ocenjujemo z več kazalci, ki ji razvrstimo v tri skupine mer: absolutne kazalce ustreznosti (angl. *measures of absolute fit*), inkrementalne kazalce ustreznosti (angl. *measures of incremental fit*) in kazalce parsimoničnosti (angl. *parsimonious measures of fit*) (Bentler, 1990).

Absolutni kazalci ustreznosti ocenjujejo natančnost ocene opazovane kovariančne ali korelacijske matrike, ki jo ustvarja predlagani model. Najpogostejše mere so:

- **statistika hi kvadrat (CHI square; χ^2) in prostostne stopnje (DF)**, ki pokažejo, ali so med opazovano in ocenjeno matriko podatkov, ki ponazarja populacijske vrednosti, statistično značilne razlike. Zaželeno je neznačilna vrednost χ^2 ; χ^2 je odvisna od velikosti vzorca, v večjih vzorcih so že najmanjše razlike značilne, zato je kazalec v teh primerih preobčutljiv. Dober model ima torej zelo nizko neznačilno vrednost statistike in čim več stopinj prostosti¹.
- **GFI (goodness of fit index $\rightarrow 0 < \text{GFI} < 1,0$)** primerja rezidualne iz ocenjene matrike podatkov z reziduali v dejanski matriki podatkov. Zaželene vrednosti kazalca so višje od 0,95.
- **RMSR (root mean square residual $\rightarrow 0 < \text{RMSR} < 1,0$)** je povprečje rezidualov dejanske in ocenjene matrike. Zaželene vrednosti kazalca so nižje od 0,05.
- **RMSEA (root mean square error of approximation $\rightarrow 0 < \text{RMSEA} < 1,0$)** je podobna mera kot RMSR, ob predpostavki, da dejanska matrika predstavlja populacijo. Zaželena vrednost je med $0,05 < \text{RMSEA} < 0,08$.

Inkrementalni kazalci ustreznosti primerjajo predlagani model z osnovnim modelom, imenovanim null model. Null model je realni model, ki ne vključuje povezav in ga je seveda mogoče izboljšati. Najpogostejše mere so:

- **AGFI (adjusted goodness of fit index $\rightarrow 0 < AGFI < 1,0$)** je GFI, popravljen za prostostne stopnje.³ Zaželene vrednosti kazalca so višje od 0,9.
- **NFI, NNFI (normed fit index, non normed fit index $\rightarrow 0 < NFI, NNFI < 1,0$)** je relativni kazalec razlike v vrednosti statistike χ^2 med predlaganim modelom in nulnim modelom. V prvem primeru je popravljen za prostostne stopnje, v drugem pa ne. Vsebinsko pove, koliko kovariance med spremenljivkami je pojasnjene z modelom.

Kazalci parsimoničnosti primerjajo absolutne kazalce ustreznosti s številom parametrov, ki jih je bilo treba oceniti, da je model dosegel konkretno stopnjo ustreznosti.

- **PNFI (parsimonious normed fit index $\rightarrow 0 < PNFI < 1,0$)** je produkt razmerja med prostostnimi stopnjami predlaganega in nulnega modela in NFI. Zaželena je čim višja vrednost.
- **CFI (comparative fit index $0 < CFI < 1,0$)** je še zlasti primeren za primerjave med alternativnimi modeli (angl. *nested models*) in v manjših vzorcih.
- **normed χ^2** je χ^2 , popravljen za prostostne stopnje. Vrednosti kazalca, manjše od 1,0, opozarjajo na s spremenljivkami prenapolnjen model.

Da bi določili, ali so podatki normalno porazdeljeni, smo izračunali z-vrednost za sploščenost (*skeweness*) in z-vrednost za koničavost (*kurtosis*). Poleg tega smo, kot predlagajo (Sharma, Durvasula & Dillon, 1989), izračunali tudi normaliziran Mardia koeficient. Ugotovili smo, da nobena izmed spremenljivk ni sploščena oziroma koničasta.

4 REZULTATI EMPIRIČNE PREVERBE MODELA

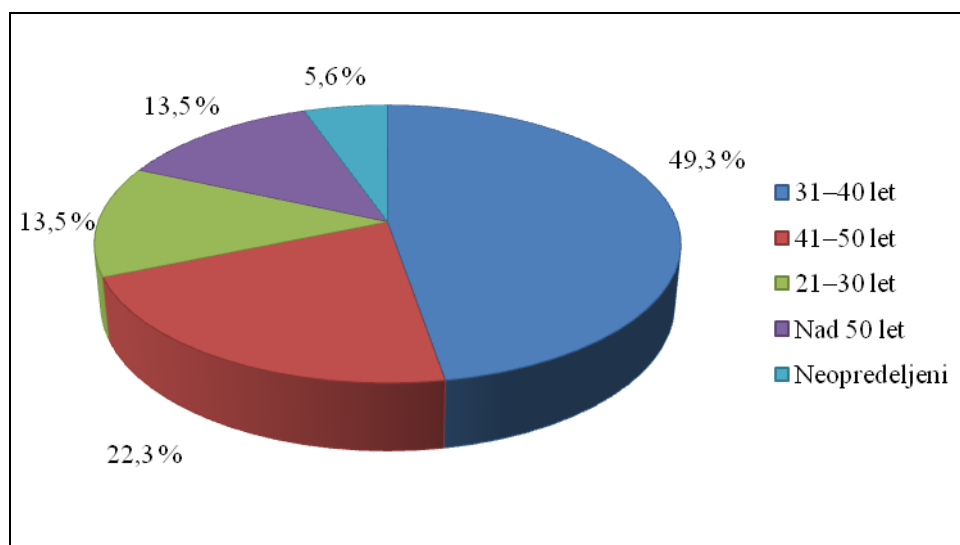
4.1 Sociodemografska struktura anketirancev

Na anketo je v spletni (88 %) in klasični (12 %) obliki odgovorilo 394 anketirancev, vendar smo 53 vprašalnikov izločili iz analize, ker so bili v več kot 80 odstotkih neizpolnjeni. Tako smo obravnavali 341 vprašalnikov. Spol je navedlo 320 anketirancev: med njimi prevladujejo moški (56,6 %).

V vzorcu sta v največji meri zastopani starostna skupina od 31 do 40 let (49,3 %) in od 41 do 50 let (22,3 %). Le 9,4 % anketirancev je starejših od 50 let, 13,5 % pa je starih med 21 in 30 let. Za 5,6 % anketirancev nismo uspeli dobiti podatka o njihovi starosti. Starostno strukturo prikazuje Slika 8.

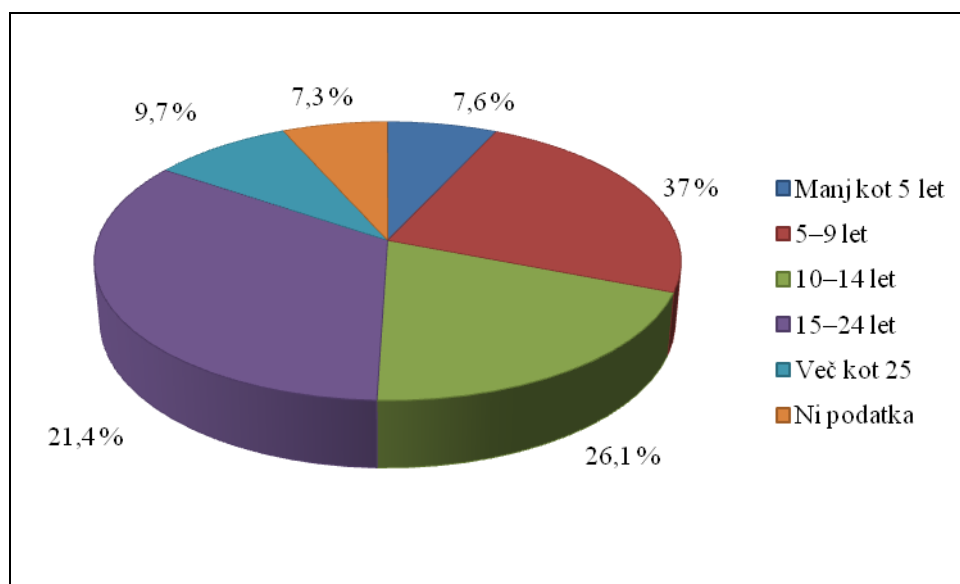
³ Prostostne stopnje v najširšem pomenu povedo, koliko podatkov imamo na voljo. V regresiji jih izračunamo tako, da od števila enot odštejemo število parametrov, ki jih ocenjujemo. Če imamo malo stopinj prostosti, to pomeni, da je napoved težje posploševati, saj ocena temelji na skoraj vseh vzorčnih enotah in imamo le malo prostosti za napake (Hair et al., 1997).

Slika 8: Starostna struktura anketirancev



Štiri desetine anketirancev nima otrok, dobra petina (22,3 %) ima enega otroka, 26,1 % dva, 5,6 % tri ali več, 6,2 % pa jih tega podatka ni navedlo. Polovica anketirancev ima višjo, visoko ali univerzitetno izobrazbo, 35,4 % jih ima magisterij in 5,3 % doktorat. Le 5,3 % ima srednješolsko izobrazbo, 6,5 % pa jih ni navedlo podatka o svoji izobrazbi. Izobrazbeno strukturo anketirancev smo v poglavju 4.1 primerjali tudi s strukturo članov stanovskega združenja menedžerjev v Sloveniji in se je izkazala kot zelo podobna.

Slika 9: Delovne izkušnje anketirancev

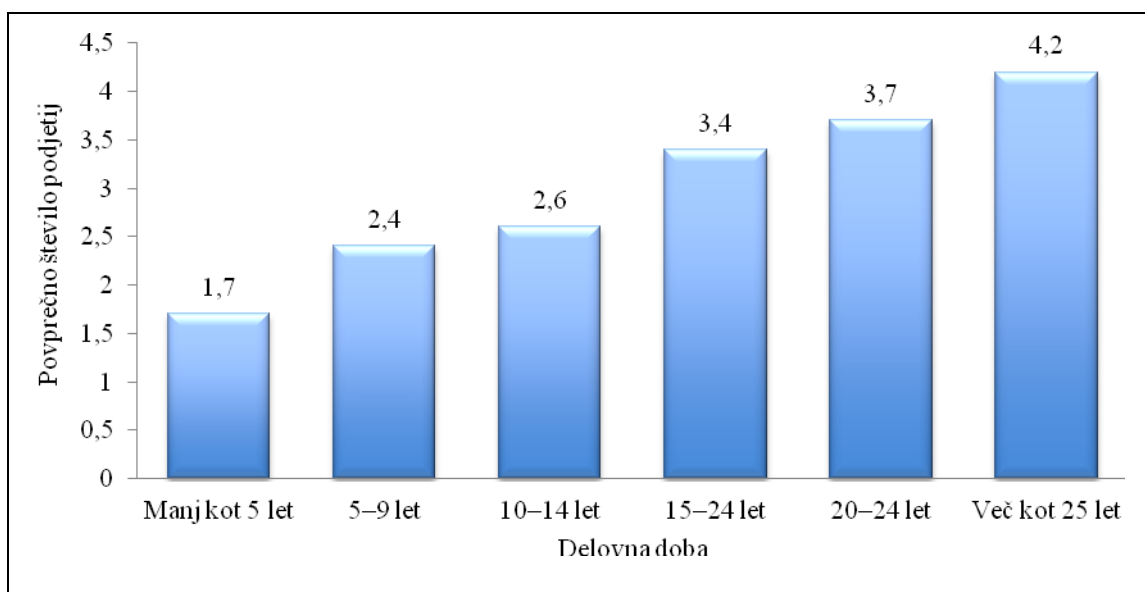


Največ anketirancev (40,8 %) dela v sedanjem podjetju manj kot pet let, četrtnina jih dela od pet do devet let, 14,7 % od deset do štirinajst let, 11,3 % pa petnajst let ali več. Za 7,3 % anketirancev tega podatka nismo uspeli pridobiti.

Medsebojno primerjanje (angl. *crosstabs*) vprašanj, koliko let delajo v sedanjem podjetju in koliko let delovnih izkušenj imajo, je pokazalo, da je med tistimi, ki imajo dvajset ali več let delovnih izkušenj, četrtna takih, ki delajo v sedanjem podjetju manj kot pet let, 22,1 % jih dela od pet do deset let, več kot dvajset let pa jih dela 14,7 %. Anketiranci so do sedaj delali povprečno v treh podjetjih.

Medsebojna primerjava vprašanj, koliko let delovnih izkušenj imajo anketiranci in v koliko podjetjih so do sedaj delali, pokaže naslednjo sliko: 20 % anketirancev, ki ima manj kot pet let delovnih izkušenj, in kar 44 %, ki ima od pet do devet let delovnih izkušenj, je do sedaj delalo v treh podjetjih. Na drugi strani je le 3,3 % anketirancev s 25 ali več let delovnih izkušenj, ki so vse od začetka kariere poti vztrajali v enem podjetju. Povprečno število podjetij za delovno dobo do štirih let tako znaša 1,7, za dobo od pet do devet let 2,4, od deset do štirinajst 2,6, od petnajst do devetnajst 3,4, od dvajset do štiriindvajset 3,7 in petindvajset ali več 4,2 podjetja. Iz tega bi lahko sklepali, da so poslovneži najbolj nagnjeni k menjavanju delodajalcev v začetni fazi kariere. Razlog za to bi lahko bil, da vsak posameznik v prvi fazi kariere še odkriva, kaj ga zanima. Slika 10 prikazuje povprečno število podjetij glede na delovno dobo.

Slika 10: Povprečno število podjetij glede na delovno dobo anketirancev

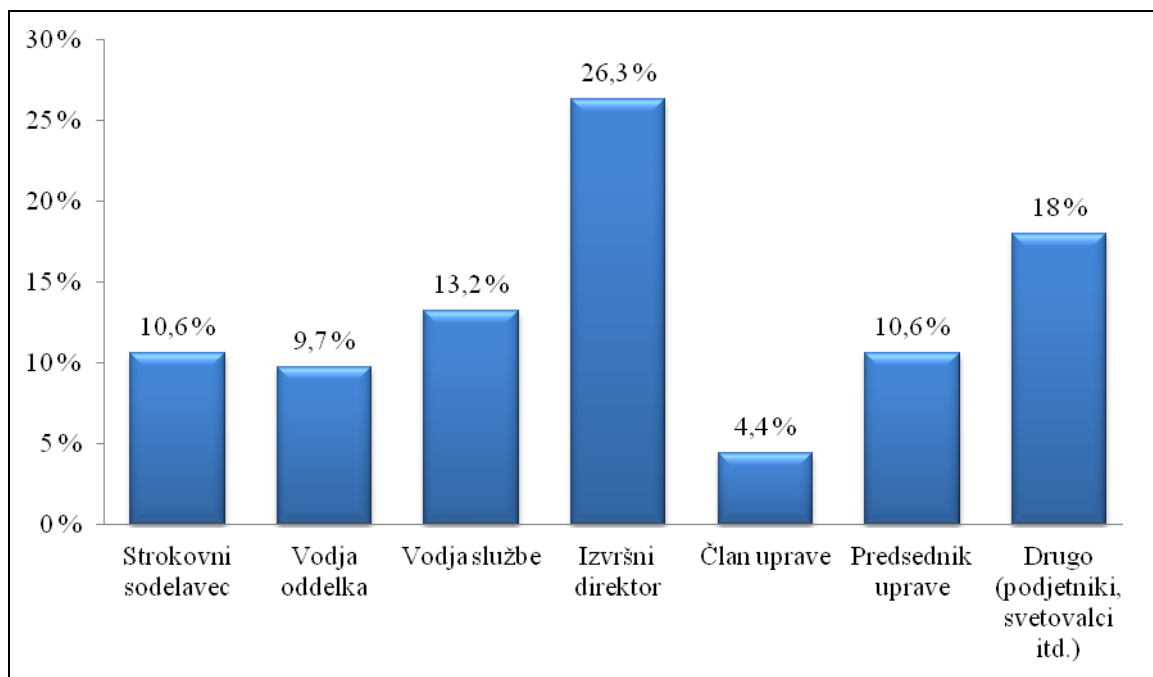


82,4 % anketirancev dela v gospodarskih družbah (družbah z omejeno odgovornostjo in delniških družbah) oziroma so samostojni podjetniki, 10,3 % v javnih ustanovah, za 7,3 % anketirancev pa nismo uspeli pridobiti tega podatka. Večina (78,6 %) se jih ukvarja s storitveno dejavnostjo, 10,9 % s proizvodno, preostalih 10,6 % anketirancev pa je izbralo opcijo drugo.

Desetina anketirancev (10,6 %) je predsednikov uprave, 4,4 % je članov uprave, 26,3 % je (izvršnih) direktorjev, 13,2 % je vodij sektorja, 9,7 % je vodij oddelka in 15,0 % je

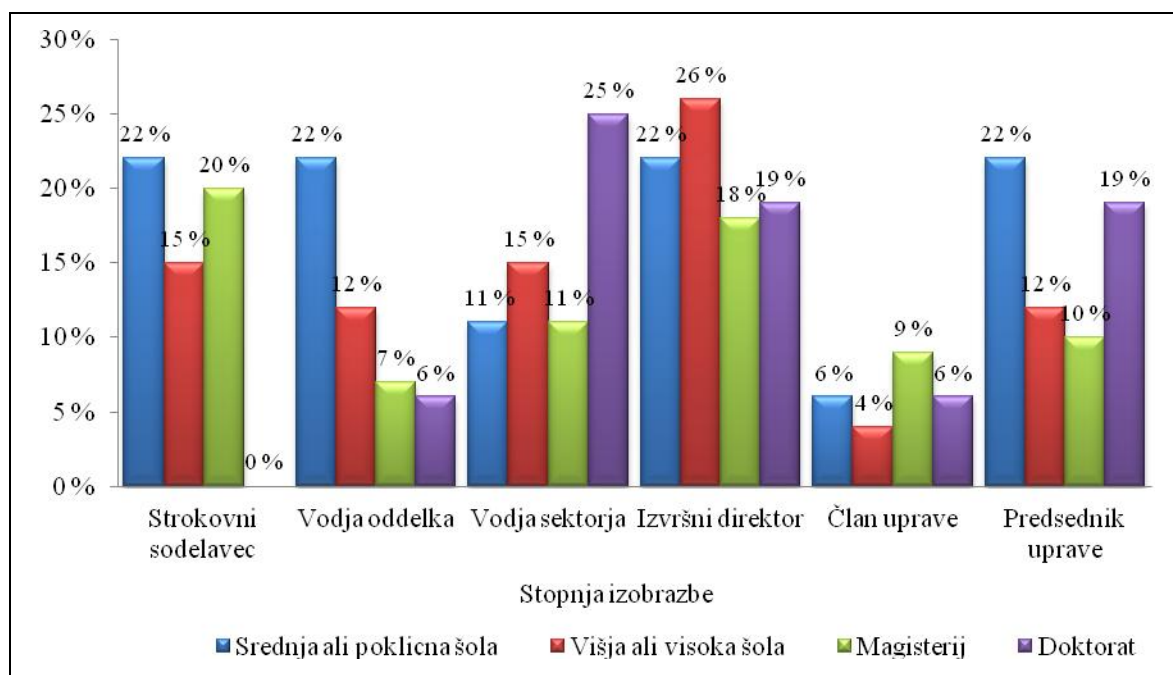
strokovnih sodelavcev. Preostalih 18,1 % je izbralo opcijo drugo in večina med njimi je navajala naslednje nazive, ki smo jih ustrezno razvrstili glede na dane opcije, na primer: lastnik podjetja (2,7 % direktor – ker gre za lastnike manjših podjetij), svetovalec (3,2 % strokovni sodelavec). Iz Slike 11 je razvidna struktura anketirancev glede na položaj.

Slika 11: Položaj anketirancev



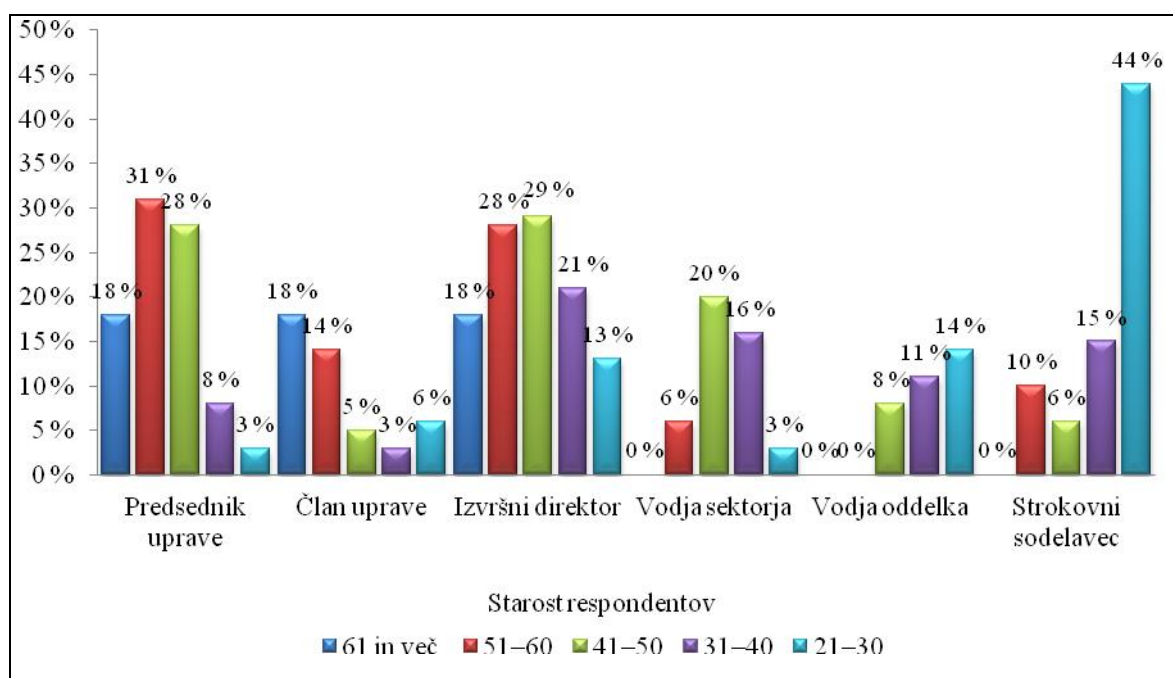
Če naprej analiziramo položaj anketirancev in jo primerjamo s stopnjo njihove izobrazbe, dobimo spodnjo Sliko 12, ki nam prikazuje povezavo med položajem in stopnjo izobrazbe anketirancev. Iz nje lahko vidimo, da višja stopnja izobrazbe ni nujno povezana z višjo pozicijo. Če pogledamo predsednike uprav, med njimi še vedno prevladuje srednja ali poklicna šola, pri članih uprave je največ takih z magisterijem. Največ doktorantov pa se uvršča med vodje sektorjev, to je lahko tudi zaradi vpliva anketirancev iz akademskega življenja, ki so vodje kateder in so se uvrstili med vodje sektorjev.

Slika 12: Položaj glede na izobrazbo



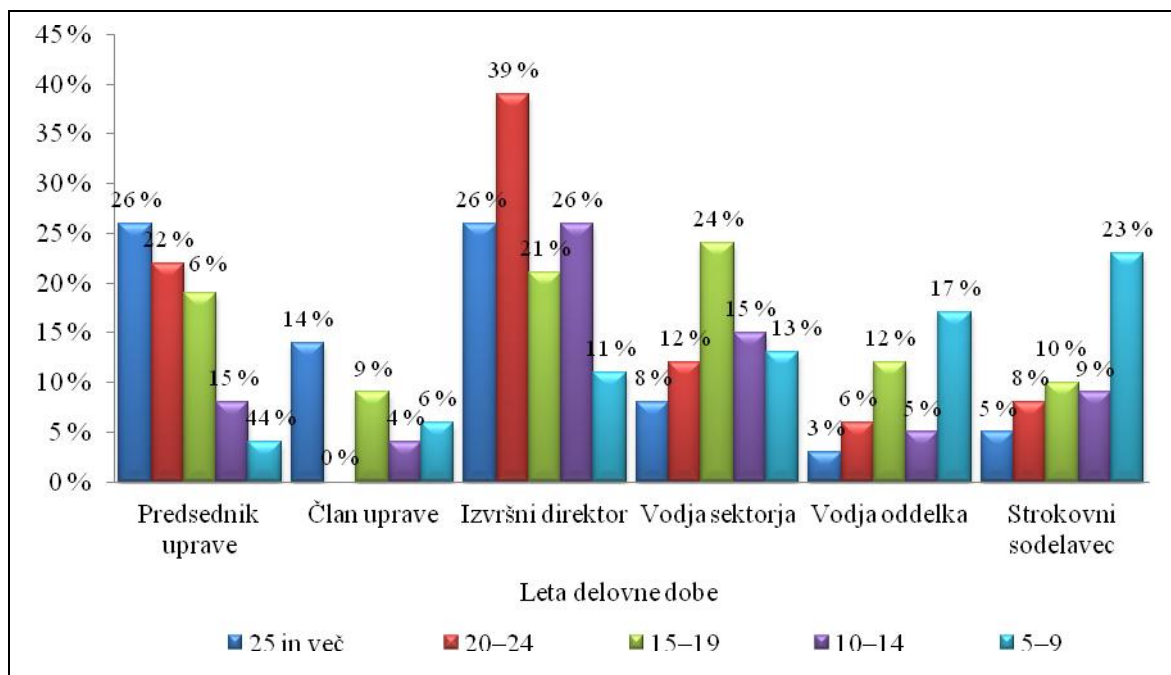
Če primerjamo položaj anketirancev z njihovo starostjo, ugotovimo, da je starost še vedno pomemben dejavnik za napredovanje. Med predsedniki in člani uprav prevladujejo poslovneži nad 51 let. Mladih do trideset let je po pričakovanjih največ med strokovnimi sodelavci in vodji oddelkov. V kategoriji drugo izstopa visoka prisotnost starejših od 61 let, ker so se sem uvrstili poslovneži, ki so že v pokoju.

Slika 13: Položaj glede na starost anketirancev



Ravno tako je pričakovati, da je položaj povezan z delovno dobo, kar nam prikazuje Slika 14. Iz nje je razvidno, da so tudi na najvišjih položajih nezanemarljivi deleži anketirancev s krajšo delovno dobo. To lahko izhaja tudi iz mladih podjetnikov, ki vodijo svoja podjetja in se uvrščajo med predsednike uprav.

Slika 14: Položaj glede na delovno dobo



Zanimalo nas je tudi, ali so anketiranci v svojem življenju imeli kakšne pomembne izkušnje, ki bi morebiti vplivale na njihovo življenjsko pot. Dobra tretjina anketirancev (36,4 %) je živela v tujini vsaj dva meseca, 52,2 % jih je navedlo, da so že doživeli težko življenjsko preizkušnjo, 27,3 % pa jih ima hobi, ki zahteva strokovna znanja, za katera so se morali dodatno izobraževati, na primer zahtevni športi (alpinizem, jadralno letenje, potapljanje itd.)

Iz odgovorov na sociodemografska vprašanja lahko sklepamo, da je naš povprečni anketiranec moški, star med 31 in 40 let, ni še oče, z višjo, visoko ali univerzitetno izobrazbo. Njegova kariera traja od 5 do 9 let, dela v gospodarski družbi z omejeno odgovornostjo, ki se ukvarja s storitveno dejavnostjo in je na položaju izvršnega direktorja, v sedanjem podjetju dela manj kot pet let, do sedaj je delal v treh podjetjih in v življenju že doživel težjo življenjsko preizkušnjo (nesrečo, bankrot, ločitev, smrt bližnjega).

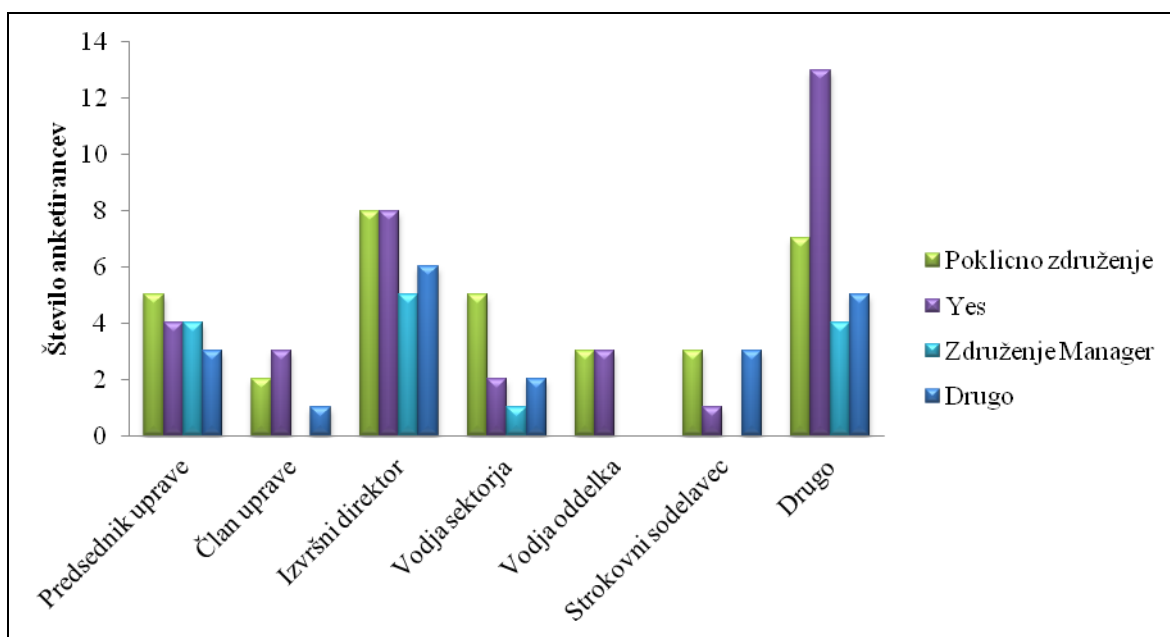
Glede na to, da merimo aktivnosti posameznika v socialnem omrežju, je zanimiva primerjava združenj in strukture njihovega članstva. Pomen mreženja je bil najvišje ocenjen kot zelo pomemben pri članih združenja Yes (65 %), sledijo člani Združenja Manager z 61 % in poklicnih združenj s 60 %. Najvišji pomen v združenju Yes lahko delno pripišemo dejstvu, da to združenje vključuje mlajše poslovneže, kateri si šele

ustvarjajo socialno omrežje in temu dajejo večji pomen. Načeloma so mlajši tudi bolj trendovsko usmerjeni, kar mreženje zagotovo je. To dokazuje, da je od vseh združenj največji odstotek članov Yesa tudi včlanjenih v spletna omrežja, med njimi prevladuje članstvo na Facebooku (68 %), sledi pa LinkedIn s 47 %.

Majhnost slovenskega družbenega prostora se kaže v prekrivanju članstev med poslovnimi združenji. Kar 46 % članov združenja Yes je včlanjenih tudi v Združenje Manager. To pomeni, da članstvo v dodatnem združenju ne prinaša toliko koristi, kot ga včlanitev v prvo poslovno združenje. Če navzkrižno primerjamo članstvo v poslovnih in interesnih združenjih, lahko ugotovimo, da je bilo v naši raziskavi največje prekrivanje med člani Združenja Manager in Rotaryja (23 %), sledijo poklicna združenja in Rotary (21 %) ter Yes in Rotary (15 %). Zanimiv je pregled mreženjskih aktivnosti, ki kaže, da so člani Združenja Manager veliko bolj aktivni pri uporabi stikov iz socialnih omrežij, čeprav so pomembnost teh aktivnosti višje ocenili člani združenja Yes. Razlog za to bi lahko bil, da so starejši člani Združenja Manager bolj veščih teh aktivnosti kot v povprečju mlajši člani Yesa. Pomembna ugotovitev je tudi, da imajo člani Združenja Manager močnejše stike kot člani Yesa, kar bi lahko argumentirali tudi z verjetnostjo, da se dlje časa poznajo in je s tem stopnja zaupanja večja.

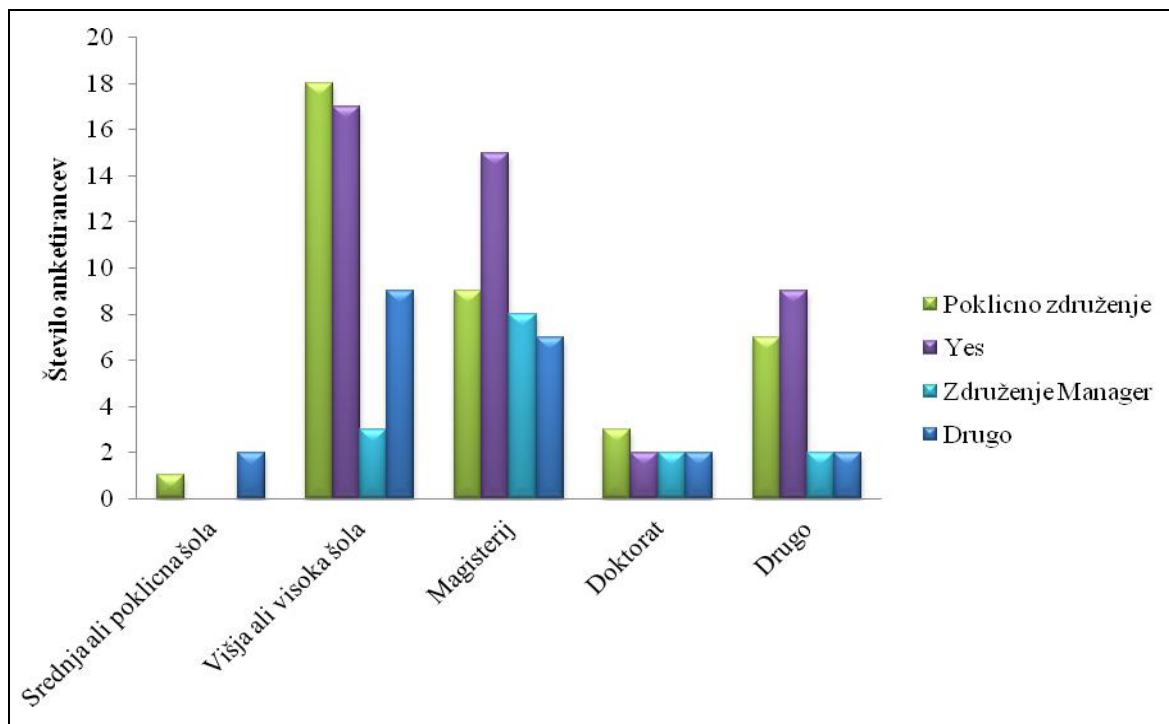
Za boljše razumevanje članstva v poslovnih združenjih si pogledjmo še strukturo anketirancev po združenjih. Slika 15 nam prikazuje strukturo članov glede na njihova delovna mesta. Vidimo lahko, da je med predsedniki uprav največ takih, ki sploh niso člani združenj oziroma so člani poklicnih združenj, sledijo jim pa člani združenj Yes in Manager. Med člani uprav prevladujejo člani Yesa.

Slika 15: Struktura članstva poslovnih združenj po delovnih mestih



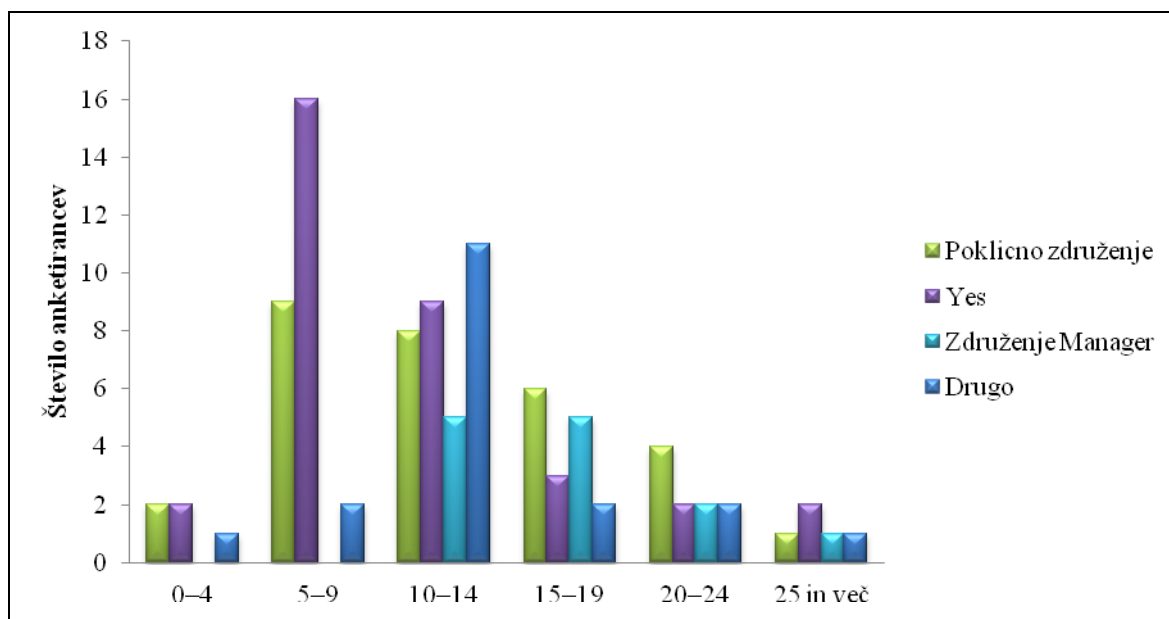
Nadalje nas zanima dosežena stopnja izobrazbe članov po združenjih, kar prikazuje Slika 16. Vidimo lahko, da je so člani združenja Yes najbolj izobraženi, sledijo pa poklicna združenja.

Slika 16: Struktura članstva poslovnih združenj po izobrazbi članov



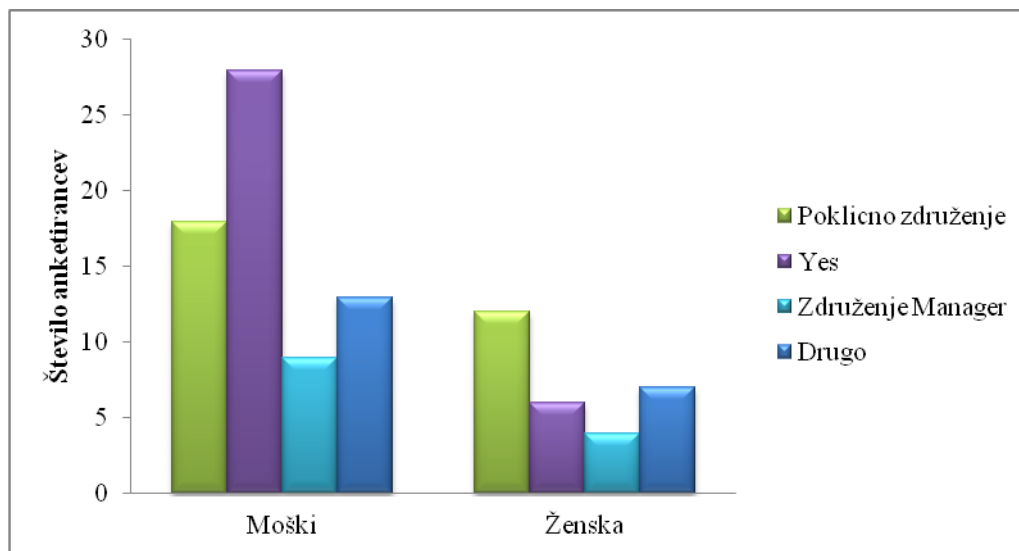
Nadalje nas zanima delovna doba članov po združenjih, kar prikazuje Slika 17. Glede na mlajšo strukturo članov združenja Yes je bilo pričakovati, da so tudi njihove izkušnje manjše, člani z več delovnimi izkušnjami so bolj prisotni v Združenju Manager.

Slika 17: Struktura članstva poslovnih združenj po delovni dobi članov



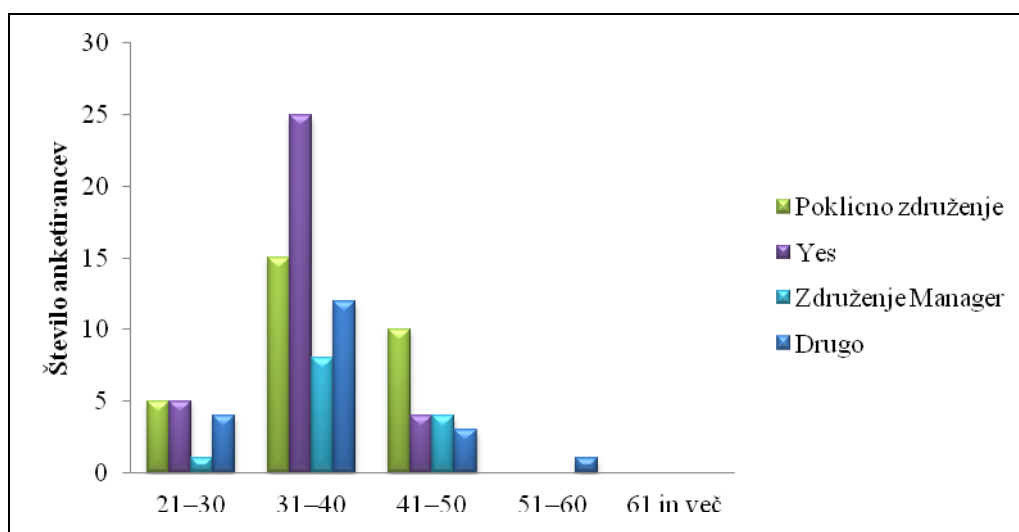
Slika 18 nam prikazuje, v katera združenja se najbolj vključujejo moški in ženske. V svoj vzorec smo izbrali ženske, ki so v največjem številu vključene v poklicna združenja, moški pa v združenje Yes.

Slika 18: Struktura članstva poslovnih združenj po spolu članov



Slika 19 nam prikazuje starostno strukturo članov po združenjih. Vidimo lahko, da so najmlajši v združenju Yes in poklicnih združenjih, izstopajo člani Yesa v razredu med 31 in 40 let, saj je bilo to združenje v osnovi ustanovljeno za uspešne posameznike, stare do 40 let, vendar ker je to pogoj za včlanitev in se članstvo ohranja, so ti člani prešli že v naslednji razred nad 41 let. Člani Združenja Manager so večinoma starejši od 31 let, imajo pa sekcijo Mladi Manager, ki vključuje tudi mlajše poslovneže.

Slika 19: Struktura članstva poslovnih združenj po starosti članov



Anketiranci so odgovorili na nekaj vprašanj, ki se nanašajo na trenutno delo in pretekle delovne izkušnje. 7,6 % jih je šele na začetku karierni poti, saj imajo manj kot pet let

delovnih izkušenj. Dobra četrtnina (26,1 %) ima od pet do devet let delovnih izkušenj, dobra petina (21,4 %) pa od deset do štirinajst let. Petnajst ali več let delovnih izkušenj ima 37,0 % anketirancev oziroma 9,7 % 25 let ali več. Za 7,3 % nismo uspeli pridobiti podatka. Spodnja Slika 9 prikazuje strukturo anketirancev glede na leta delovnih izkušenj.

4.2 Analiza manjkajočih vrednosti podatkov

Manjkajoče vrednosti lahko v vzorcu, ki sicer temelji na naključni izbiri enot iz populacije, zmanjšajo moč statističnega sklepanja. Pred numerično analizo je treba torej odkriti vzroke za manjkajoče vrednosti v podatkih in morebitne vzorce manjkajočih vrednosti po posameznih vzorčnih spremenljivkah. Vsebinsko je torej veliko pomembnejši podatek o pojavnih oblikah (idealno je, da je naključna) kot pa podatek o absolutni vrednosti manjkajočih vrednosti. Večina tehnik multivariatne analize ne dopušča manjkajočih vrednosti, zato bi bil najenostavnejši način za rešitev težave enostavna izločitev vseh enot v vzorcu, pri katerih se manjkajoče vrednosti pojavljajo. Vendar pa tudi ta pristop skriva past, saj če le-te niso naključne, izločitev skupin anketirancev vpliva na zmanjšano posplošitveno moč multivariatne analize, saj večina multivariatnih tehnik zahteva minimalno število enot v vzorcu. Tako smo proučili vzorec manjkajočih podatkov v naši raziskavi. Delež manjkajočih podatkov je v splošnem zelo nizek, pri manjkajočih podatkih pa ni opaziti nobenega vzorca. Predpostavljamo torej lahko, da podatki manjkajo popolnoma naključno (angl. *missing completely at random* – MCAR) (Rubin, 1976), kar pomeni, da lahko uporabimo različne tehnike nadomeščanja manjkajočih podatkov (Hair et al., 1998).

Delež manjkajočih vrednosti se je gibal med 5 % in 18 %. Če bi želeli uporabiti zgolj tiste enote, ki ne bi imele manjkajočih vrednosti, bi jih imeli na voljo zgolj 114 od 341 (angl. *listwise deletion*), kar pomeni 33,4 % celotnega vzorca. Da bi zagotovili v statističnem smislu kar najmanjše povečanje vzorčne variance oziroma srednje kvadratne napake, smo uporabili dva postopka vstavljanja manjkajočih vrednosti in ju med seboj tudi preverili. Cilj je dobiti čim bolj podobne standardne odklone in korelacije med spremenljivkami s tistimi pred vstavitvijo.

Prvi postopek vstavljanja manjkajočih vrednosti smo določili z EM-algoritmom (angl. *expectation maximization*), ki je iterativna metoda in ima dva koraka:

- E-korak, ki izračuna približke parametrov μ in Σ na podlagi pogojnega matematičnega upanja,
- M-korak, ki maksimizira dobljene rezultate, dobljene v koraku E.

Koraka E in M ponavljamo vsakič z novimi približki za parameter. Zaporedni približki konvergirajo proti neki limiti, ki je potem naša ocena za parametre (Geoffrey, 1997). Predpostavka za uporabo tega postopka vstavljanja manjkajočih vrednosti je normalna

porazdelitev spremenljivk in glede na to, da smo uporabili ordinalne merske lestvice (od 1 do 5), tej predpostavki ne moremo zadostiti, lahko se ji zgolj približamo. Omenimo še, da smo spremenljivke pred vstavljanjem standardizirali.

Pri drugem postopku vstavljanja manjkajočih vrednosti smo uporabili dve tehniki nadomeščanja podatkov: nadomeščanje s Pearsonovim povprečjem oziroma povprečjem znotraj enote (Bernaards & Sijtsma, 2000; Downey & King, 1998; Roth, Switzer & Switzer, 1999) ter nadomeščanje s povprečjem spremenljivke (Hair et al., 1998). Razlog za uporabo različnih metod je v minimizaciji določenih problemov, ki jih lahko prinaša posamezna metoda. Metodo nadomeščanja s Pearsonovim povprečjem smo uporabili v tistih primerih, kjer gre za latentne spremenljivke, ki so merjene s konstruktom.

Pri tej metodi nadomeščanja je treba znotraj konstrukta za vsako posamezno enoto najprej izračunati povprečje vseh podatkov, ki so za posamezno enoto na razpolago. Vsak manjkajoč podatek znotraj konstrukta nato nadomestimo s tako izračunano povprečno vrednostjo za posamezno enoto. Ta metoda nadomeščanja podatkov je bila uporabljena zgolj v tistih primerih, kjer je znotraj določenega konstrukta manjkala manj kot polovica podatkov. V nasprotnem primeru je bila uporabljena metoda nadomeščanja s povprečjem spremenljivke, ki smo jo uporabili tudi v vseh tistih primerih, kjer ne gre za konstrukte, temveč za posamezne spremenljivke. Pri tej metodi manjkajočo vrednost pri določeni spremenljivki enostavno nadomestimo s povprečno vrednostjo te spremenljivke, izračunano na podlagi vseh veljavnih odgovorov.

Na podlagi izračunov smo ugotovili, da se aritmetične sredine in standardni odkloni skorajda ne razlikujejo. Kar se tiče osnovnih statistik, sta oba postopka ohranila osnovne značilnosti spremenljivk.

V naslednjem koraku smo še preverili, ali so se ohranile tudi korelacije med spremenljivkami. Pri postopku z EM-algoritmom se je razlika med osnovnimi korelacijami in tistimi po vstavitvi manjkajočih vrednosti gibala med -0,8 in 0,15. Le v dveh primerih se je zgodilo, da je bila razlika med korelacijama večja od abs (0,1), in sicer pri ZSKSusp. Pri postopkih z vstavljanjem manjkajočih vrednosti s pomočjo povprečij se je razlika med osnovnimi in novodobljenimi korelacijami gibala med -0,7 in 0,13, pri treh primerih pa je bila razlika večja od abs (0,1): ZSKSusp, ZSKSusp in Zv_26. Ugotovimo lahko, da sta bila oba postopka vstavljanja manjkajočih vrednosti zadovoljiva in med seboj primerljiva. Za preverjanje strukturnega modela smo uporabili podatke, pridobljene s postopkom vstavljanja manjkajočih vrednosti na podlagi povprečij.

4.3 Deskriptivne statistike za spremenljivke

V tem podpoglavju so za vsako od dimenzij oziroma poddimenzij predstavljene frekvenčne porazdelitve in opisne statistike pripadajočih pokazateljev. Odgovore smo

križali s sociodemografskimi spremenljivkami (spol, starost, izobrazba) ter značilnostmi podjetja (dejavnost, velikost). V razlagi smo navedli le tiste rezultate, pri katerih so se pokazale statistično značilne razlike ($p < 0,05$).

4.3.1 Dimenzija aktivnosti posameznika v socialnem omrežju

Konstrukt aktivnosti posameznika v socialnem omrežju je sestavljen iz štirih poddimenzij: ustvarjanje in ohranjanje stikov, proaktivna uporaba stikov, moč vezi in strukturne luknje. Vse poddimenzije se nanašajo na merjenje aktivnosti posameznika v socialnem omrežju.

4.3.1.1 Moč vezi

To dimenzijo merita dva pokazatelja, katera določata moč stika s poznanimi v združenjih. Merjena sta na lestvici od 1 (daleč) do 5 (zelo blizu).

Tabela 7: Moč vezi (frekvenčne porazdelitve in opisne statistike)

	MVpcas *		MVpozn **	
	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek
Nikoli	40	14,1	53	18,7
Redko	93	32,7	117	41,3
Občasno	111	39,1	72	25,4
Pogosto	33	11,6	34	12
Zelo pogosto	7	2,5	7	2,5
Skupaj	284	100	283	100
Aritmetična sredina	2,56		2,38	
Standardni odklon	0,96		1,00	
Koeficient asimetričnosti	0,18		0,50	
Koeficient sploščenosti	-0,25		-0,26	

Legenda: * S poznanimi, s katerimi sem skupaj v poslovnih združenjih, se družim tudi v prostem času

* Poznam družinske člane poznanih, s katerimi sem v poslovnih združenjih

Pogostost pristočnega druženja s posamezniki iz poslovnih združenj (MVPCAS) je ocenjena s povprečno vrednostjo 2,6. Glede na naziv delovnega mesta se pokažejo naslednje razlike: najpogosteje se s poznanimi družijo izvršni direktorji (2,9), najredkeje pa vodje sektorja (2,3).

Poznavanje družinskih članov, poznanih iz poslovnih združenj (MVPOZN), je ocenjeno s povprečno oceno 2,4 in se ne razlikuje glede na kontrolne spremenljivke.

Porazdelitev spremenljivk ne odstopa bistveno od normalne, koeficienti asimetričnosti in sploščenosti se gibljejo blizu 0.

4.3.1.2 Strukturne luknje

Trije pokazatelji, ki merijo strukturne luknje, so merjeni na lestvici od 1 (nepomembno) do 5 (pomembno).

Tabela 8: Strukturne luknje (frekvenčne porazdelitve in opisne statistike)

	STinfo *		STref **		STstik ***	
	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek
Nepomembna	21	6,3	6	1,8	5	1,5
Manj pomembna	54	16,1	41	12,1	49	14,6
Ni pomembna niti nepomembna	108	32,1	102	30	104	31
Pomembna	117	34,8	158	46,5	144	42,9
Zelo pomembna	36	10,7	33	9,7	34	10,1
Skupaj	336	100	340	100	336	100
Aritmetična sredina	3,28		3,5		3,46	
Standardni odklon	1,056		0,891		0,913	
Koeficient asimetričnosti	-0,342		-0,487		-0,34	
Koeficient sploščenosti	-0,437		-0,039		-0,351	

Legenda: * Vloga pri prenosu pomembnih (ne zaupnih) poslovnih informacij med poznanimi

** Vloga pri posredovanju priporočil o poznanih

*** Vloga pri vzpostavljanju stikov med ljudmi, ki se med seboj ne poznajo

Pomembnost vloge pri prenosu pomembnih poslovnih informacij (STINFO) so anketiranci ocenili s povprečno vrednostjo 3,3. Izkaže se, da ima pri tem pomembno vlogo izobrazba. Tisti, ki imajo doktorat, so pomembnost ocenili precej višje (4,1) kot ostali. Pomembnost vloge pri posredovanju priporočil (STref) je ocenjena še nekoliko višje (3,5) in ni povezana z nobeno od kontrolnih spremenljivk. Enako pomembna je tudi vloga pri vzpostavljanju stikov med ljudmi, ki se med seboj ne poznajo (STstik) in prav tako ni povezana z nobeno od kontrolnih spremenljivk.

Porazdelitev odgovorov pri vseh treh pokazateljih ne odstopa bistveno od normalne.

4.3.1.3 Proaktivna uporaba stikov

Za merjenje te dimenzije sta bili določeni dve trditvi, ki so jih anketiranci ocenili na lestvici od 1 (nikoli) do 5 (zelo pogosto).

Tabela 9: Proaktivna uporaba stikov (frekvenčne porazdelitve in opisne statistike)

	USTizven *		USTizven **	
	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek
Nikoli	39	12	56	17,3
Redko	52	16	71	22
Občasno	78	24,1	67	20,7
Pogosto	109	33,6	82	25,4
Zelo pogosto	46	14,2	47	14,6
Skupaj	324	100	323	100
Aritmetična sredina	3,22		2,98	
Standardni odklon	1,226		1,324	
Koeficient asimetričnosti	-0,354		-0,033	
Koeficient sploščenosti	-0,844		-1,18	

Legenda: * Pred pogajanjem glede višine plače se s poznanimi posvetujem o tem, kakšni so povprečni prihodki za moj bodoči položaj

** Ko izvem za prosto delovno mesto zunaj podjetja, v katerem sem trenutno zaposlen, ki me zanima, pokličem poznane za več informacij

Trditev »Pred pogajanjem glede višine plače se s poznanimi posvetujem o tem, kakšni so povprečni prihodki za moj bodoči položaj« (USTizven) so anketiranci ocenili s povprečno oceno 3,2. Ženske se pogosteje pozanimajo (3,5) kot moški (3,0). Pogostost zanimanja tudi s starostjo upada, povprečna ocena je v najmlajši starostni skupini 3,5, v najstarejši pa 2,8. Tisti, ki so doživeli težko življenjsko preizkušnjo, so višje ocenili (3,4) kot tisti, ki je niso (3,0).

Trditev »Ko izvem za prosto delovno mesto zunaj podjetja, v katerem sem trenutno zaposlen, ki me zanima, pokličem poznane za več informacij« (USTizven) so anketiranci ocenili s povprečno vrednostjo (3,0). Razlike v oceni se kažejo glede na naziv v podjetju, kjer izrazito pozitivno odstopajo vodje oddelkov (3,5). Pomembne razlike so tudi glede na spol, ženske pogosteje pridobivajo informacije (3,3) kot moški (2,7). Na meji statistične značilnosti se kažejo razlike glede na starost – mlajši se pogosteje informirajo kot starejši.

4.3.1.4 Ustvarjanje in ohranjanje stikov

To dimenzijo smo merili s sedmimi pokazatelji: prvi trije pokazatelji so merjeni na lestvici od 1 (nikoli) do 5 (zelo pogosto). Naslednji se nanaša na število ur, razdeljenih na pet razredov, ki jih anketiranci mesečno namenijo za ustvarjanje novih stikov. Zadnji pokazatelj se nanaša na vlogo pri pridobivanju poslov v podjetje in je merjen na lestvici od 1 (nepomembna) do 5 (zelo pomembna).

Tabela 10: Ustvarjanje in ohranjanje stikov (frekvenčne porazdelitve in opisne statistike) - 1. del

	USTizven *		USTsrec **		USTdruz ***	
	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek
Nikoli	8	2,4	4	1,2	26	7,6
Redko	50	14,7	33	9,7	111	32,6
Občasno	129	37,9	113	33,1	139	40,9
Pogosto	104	30,6	133	39	50	14,7
Zelo pogosto	49	14,4	58	17	14	4,1
Skupaj	340	100	341	100	340	100
Aritmetična sredina	3,4		3,61		2,75	
Standardni odklon	0,983		0,919		0,94	
Koeficient asimetričnosti	-0,1		-0,27		0,26	
Koeficient sploščenosti	-0,47		-0,33		-0,11	

Legenda: * Z ljudmi zunaj podjetja razvijam neformalne vezi z namenom pridobivanja poslovnih poznanstev

** Nove stike, ki mi lahko koristijo pri karieri, vzpostavljam na poslovnih srečanjih, potovanjih, dogodkih ali izobraževanjih

*** Udeležujem se zabav in družabnih dogodkov, kjer se pojavljajo poslovneži

Anketiranci se najbolj strinjajo s trditvijo USTsrec: »Nove stike, ki mi lahko koristijo pri karieri, vzpostavljam na poslovnih srečanjih, potovanjih, dogodkih ali izobraževanjih« (3,6). Povprečne ocene te trditve se ne razlikujejo glede na spol, starost, izobrazbo ali naziv v podjetju. Trditev USTizven: »Z ljudmi zunaj podjetja razvijam neformalne vezi z namenom pridobivanja poslovnih poznanstev« je ocenjena s povprečno oceno 3,4. Povprečna vrednost se statistično značilno ne razlikuje glede na demografske spremenljivke. Trditev USTdruz: »Udeležujem se zabav in družabnih dogodkov, kjer se pojavljajo poslovneži« je ocenjena z najnižjo povprečno vrednostjo (2,8). Glede na ostale sociodemografske značilnosti ni statistično značilnih razlik.

Porazdelitev vseh treh pokazateljev je dokaj normalna, saj znašajo koeficienti asimetričnosti in sploščenosti skoraj 0. S tega vidika so pokazatelji primerni za vključitev v končni model za preverjanje hipotez.

Tabela 11: Ustvarjanje in ohranjanje stikov (frekvenčne porazdelitve in opisne statistike) – 2. del

	OHRex *		OHRklic **		OHRnasv ***	
	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek
Nikoli	27	8	18	5,3	11	3,2
Redko	66	19,6	46	13,5	61	17,9

nadaljevanje

	OHRex *		OHRklic **		OHRnasv ***	
	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek
Občasno	124	36,8	106	31,2	123	36,1
Pogosto	91	27	116	34,1	105	30,8
Zelo pogosto	29	8,6	54	15,9	41	12
Skupaj	337	100	340	100	341	100
Aritmetična sredina	3,1		3,4		3,3	
Standardni odklon	1,06		1,07		1,003	
Koeficient asimetričnosti	-0,11		-0,38		-0,114	
Koeficient sploščenosti	-0,51		-0,41		-0,512	

Legenda: * Zaradi kariernih koristi ohranjam stike z bivšimi sodelavci in poslovnimi partnerji

** Poznane osebe, ki mi lahko nudijo nasvete, pokličem oziroma obiščem tudi, ko jih ne potrebujem

*** S poslovneži si izmenjujem poslovne in/ali karijerne nasvete tudi zunaj delovnega časa, ob prostočasnih aktivnostih

»Ohranjanje stikov z bivšimi sodelavci in partnerji zaradi kariernih stikov« (OHRex) je ocenjeno s povprečno oceno 3,1, kar pomeni občasno. Glede na sociodemografske značilnosti ni razlik v povprečni vrednosti. Osebe, ki so že doživele težko življenjsko preizkušnjo, pogosteje ohranjajo tovrstne stike (3,2) kot tiste, ki je niso (2,9). Trditev »Poznane osebe, ki mi lahko nudijo nasvete, pokličem oziroma obiščem tudi, ko jih ne potrebujem« (OHRklic) so anketiranci ocenili s povprečno oceno 3,4. Tisti, ki so živeli v tujini vsaj dva meseca, pogosteje vzdržujejo tovrstne stike (3,6) kot tisti, ki niso (3,3). Trditev »S poslovneži si izmenjujem poslovne in/ali karijerne nasvete tudi zunaj delovnega časa, ob prostočasnih aktivnostih« (OHRnasv) so anketiranci ocenili s povprečno oceno 3,3.

Tabela 12: Ustvarjanje in ohranjanje stikov (frekvenčne porazdelitve in opisne statistike) – 3. del

	USTur *	
	Frekvenca	Odstotek
Od 0 do 5	151	46,2
Od 6 do 11	104	31,8
Od 12 do 17	35	10,7
Od 18 do 23	13	4
24 ali vec	24	7,3
Skupaj	327	100
Aritmetična sredina	1,9	
Standardni odklon	1,18	
Koeficient asimetričnosti	1,33	
Koeficient sploščenosti	0,13	

Legenda:* Koliko ur mesečno namenjate vzpostavljanju novih stikov in poznanstev?

Naslednje vprašanje v sklopu dimenzije »Ustvarjanje stikov in ohranjanje stikov« se nanaša na število ur, ki jih anketiranci mesečno namenijo za vzpostavljanje novih stikov in poznanstev. Anketiranci so dali povprečno oceno 1,9, kar pomeni skoraj drugi razred (od 6 do 11 ur). Povprečna vrednost se glede na ostale sociodemografske značilnosti statistično značilno ne razlikuje. Porazdelitev odgovorov je nekoliko asimetrična v desno, zato smo končni model primerjali z metodo ERLS.

Vse spremenljivke so dokaj normalno porazdeljene, saj so koeficienti asimetričnosti in sploščenosti manjši od abs (3) (Hair et al., 1998).

Dodatna spremenljivka, ki je vezana na mreženje in je nismo upoštevali v modelu, je članstvo v omrežjih, ki nam prikazuje aktivno članstvo v poslovnih in interesnih združenjih.

Tabela 13: Aktivna članstva v omrežjih (frekvenčne porazdelitve in opisne statistike)

	v2_vsota Aktivna članstva spletnih omrežij	v3_vsota Aktivna članstva POSLOVNIH združenj	v3a_vsota Aktivna članstva INTERESNIH združenj
Aritmetična sredina	1,13	0,66	0,50
Standardni odklon	1,11	0,89	0,67
Koeficient asimetričnosti	0,89	1,48	1,52
Koeficient sploščenosti	0,76	2,36	3,32

Anketiranci so vključeni povprečno v 1,1 aktivnega spletnega omrežja (v2_vsota). Najpogosteje so navajali Facebook (57,7 %) in LinkedIn (37,6 %). Omenimo še, da 36,7 % anketirancev ni član nobenega tovrstnega omrežja. Poslovna omrežja (v3_vsota) so nekoliko redkejša, to pomeni 0,7 omrežja na posameznika. Več kot polovica anketirancev ni včlanjenih v nobeno od omrežij, največ pa jih je članov Poklicnega združenja (22,6 %). Še redkejša so članstva interesnih združenj (v3a_vsota), to je 0,5 na osebo, med katerimi je Rotary klub najpogosteje naveden (22,1 %). Več kot polovica anketirancev (56,4 %) ni včlanjenih v nobeno od združenj. Zaradi izrazite nenormalne porazdeljenosti spremenljivk v3_vsota in v3a_vsota smo se odločili, da tega sklopa spremenljivk ne bomo vključili v preverjanje končnega modela.

4.3.2 Dimenzija kariernorazvojni dejavniki podjetja

4.3.2.1 Mentorstvo

Ta dimenzija zadeva pomen tako formalnega kot neformalnega mentorstva za posameznikovo kariero. Nekaj manj kot polovica anketirancev (48,7 %) je navedla, da jim sedanje podjetje omogoča formalno mentorstvo, le 28,7 % pa jih je navedlo, da so jih njihovi mentorji formalno ocenjevali, med njimi jih je štiri desetine navedlo, da so jih ocenjevali manj kot 4-krat letno.

Za dimenzijo mentorstva smo namenili tri pokazatelje, ki se nanašajo na sistem mentorstva v podjetju.

Tabela 14: Mentorstvo (frekvenčne porazdelitve in opisne statistike)

	MENnas *		MENnapp **		MENNocen ***		
	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek		Frekvenca	Odstotek
Nikoli	107	37,3	130	46,6	nikoli	159	57,4
Redko	31	10,8	33	11,8	1x letno	58	20,9
Obcasno	53	18,5	32	11,5	2x letno	34	12,3
Pogosto	57	19,9	47	16,8	3x letno	4	1,4
Zelo pogosto	39	13,6	37	13,3	4x letno	10	3,6
Skupaj	287	100	279	100	5x letno in več	12	4,3
					Skupaj	277	100
Aritmetična sredina	2,2		2,13		0,86		
Standardni odklon	1,67		1,8		1,326		
Koeficient asimetričnosti	0,29		0,61		1,8		
Koeficient sploščenosti	-1,25		-0,92		2,626		

Legenda: * Koliko vam je mentor pomagal s kariernimi nasveti?

** Ali ste v podjetjih, ki so imela sistem mentorstva, hitreje napredovali?

*** Kako pogosto je bilo ocenjevanje?

Največ anketirancev (37,3 %) je navedlo, da nikoli niso dobili nasveta svojega mentorja, in če prištejemo še vse tiste, ki na to vprašanje niso odgovarjali, ker mentorja niso imeli,

znaša ta delež 46,9 %. Povprečna vrednost odgovorov znaša 2,2, v podjetjih z mešano dejavnostjo je vrednost najvišja (2,8), najnižja pa v proizvodnih podjetjih (1,6), glede na ostale kontrolne spremenljivke pa se statistično značilno ne razlikuje. Sodeč po rezultatih lahko sklepamo, da v podjetjih, ki so imela organiziran sistem mentorstva, napredovanje v glavnem ni lažje oziroma hitrejšje. Odgovor »zelo pogosto« je navedlo zgolj 13,3 % anketirancev. Tisti, ki so živeli v tujini vsaj dva meseca, so pogosteje napredovali (2,4) kot tisti, ki niso (1,9), ne vemo pa, ali se njihov odgovor nanaša celo na tisto obdobje, ko so bili zunaj matične dežele. »Kako pogosto je bilo ocenjevanje« (MENocen) je kar 57,6 % odgovorilo z »nikoli«. Vse spremenljivke so dokaj normalno porazdeljene, saj so koeficienti asimetričnosti v mejah ± 3 (Hair et al., 1998).

4.3.2.2 Omogočanje kroženja med delovnimi mesti

Pokazatelj »V koliko podjetjih, kjer ste delali, je bil omogočen program kroženja med delovnimi mesti« (OKRO) je bil merjen kot vprašanje odprtega tipa, vendar smo zaradi obdelave podatkov razvrstili odgovore v pet razredov na lestvici od 0 do 4 in več. Kot kaže Tabela 9, je največji delež anketirancev, jim podjetja niso omogočala kroženja med delovnimi mesti, in sicer 47,8 %, sledijo jim tisti, ki jim je to omogočalo eno podjetje.

Tabela 15: Omogočanje kroženja med delovnimi mesti (frekvenčne porazdelitve in opisne statistike)

	OKRO *	
	Frekvenca	Odstotek
0	152	47,8
1	103	32,4
2	47	14,8
3	13	4,1
4	3	0,9
Skupaj	318	100
Aritmetična sredina	0,78	
Standardni odklon	0,91	
Koeficient asimetričnosti	1,081	
Koeficient sploščenosti	0,715	

Legenda: * V koliko podjetjih, kjer ste delali, je bil omogočen program kroženja med delovnimi mesti?

Povprečno število podjetij, v katerih je anketiranec delal in so omogočala program kroženja med delovnimi mesti, znaša 0,8 (SD=0,91). Pričakovano povprečje je višje pri starejših kot pri mlajših anketirancih. Pomembno vlogo ima tudi velikost podjetja, anketiranci v večjih podjetjih so navedli višje število podjetij kot tisti iz manjših. Prav tako so anketiranci, ki so živeli v tujini vsaj dva meseca, v povprečju navedli višje število podjetij (1,0) kot ostali (0,7).

Oba pokazatelja sta porazdeljena asimetrično v levo, vendar sta koeficienta asimetričnosti v mejah ± 3 (Hair et al., 1998).

5.3.2.3 Omogočanje dodatnega izobraževanja

Pokazatelj »Ali so podjetja, v katerih ste delali, omogočala dodatno izobraževanje?« (DODI) je merjen na lestvici od 1 (nikoli) do 5 (zelo pogosto). Kot kaže Tabela 10, je največji delež anketirancev, ki so pogosto imeli omogočeno dodatno izobraževanje, in sicer 34,8 %.

Tabela 16: Omogočanje dodatnega izobraževanja (frekvenčne porazdelitve in opisne statistike) – 1. del

	DODI *	
	Frekvenca	Odstotek
Nikoli	5	1,5
Redko	25	7,5
Občasno	96	28,8
Pogosto	116	34,8
Zelo pogosto	91	27,3
Skupaj	333	100
Aritmetična sredina	3,79	
Standardni odklon	0,978	
Koeficient asimetričnosti	-0,444	
Koeficient sploščenosti	-0,367	

Legenda: * Ali so podjetja, v katerih ste delali, omogočala dodatno izobraževanje?

Oba pokazatelja sta porazdeljena normalno.

4.3.2.3 Omogočanje kariernega usmerjanja

Pokazatelj »Ali so podjetja, v katerih ste delali, omogočala karierno usmerjanje?« (KUS) je merjen na lestvici od 1 (nikoli) do 5 (zelo pogosto). Kot kaže Tabela 11, je največji delež anketirancev, ki so občasno imeli omogočeno karierno usmerjanje, in sicer 29,6 %.

Tabela 17: Omogočanje dodatnega izobraževanja (frekvenčne porazdelitve in opisne statistike) – 2. del

	KUS *	
	Frekvenca	Odstotek
Nikoli	60	18,3
Redko	94	28,7
Občasno	97	29,6

se nadaljuje

nadaljevanje

	KUS *	
	Frekvenca	Odstotek
Pogosto	48	14,6
Zelo pogosto	29	8,8
Skupaj	328	100
Aritmetična sredina	2,67	
Standardni odklon	1,189	
Koeficient asimetričnosti	0,319	
Koeficient sploščenosti	-0,705	

Legenda: * Ali so podjetja, v katerih ste delali, omogočala karierno usmerjanje?

4.3.3 Dimenzija karierni uspeh

Konstrukt je sestavljen iz dveh poddimenzij, tj. subjektivni in objektivni karierni uspeh.

4.3.3.1 Objektivni karierni uspeh

To dimenzijo opisujejo trije pokazatelji, ki zadevajo povišanje prihodkov od začetka kariere, število napredovanj in število prejetih ponudb.

Tabela 18: Objektivni karierni uspeh (frekvenčne porazdelitve in opisne statistike) – 1. del

	OKSnap *		OKSpp **	
	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek
Od 0 do 1	46	14,1	78	24,7
Od 2 do 3	116	35,5	102	32,3
Od 4 do 5	101	30,9	69	21,8
Od 6 do 7	39	11,9	22	7
8 in več	25	7,6	45	14,2
Skupaj	327	100	316	100
Aritmetična sredina	2,64		2,54	
Standardni odklon	1,102		1,32	
Koeficient asimetričnosti	0,468		0,622	
Koeficient sploščenosti	-0,343		-0,679	

Legenda: * Število napredovanj

** Število prejetih ponudb

V zgornji tabeli so navedena števila napredovanj in ponudb po posameznih razredih. Zanimivo je, da je v povprečju število napredovanj večje kot število ponudb. Odgovori se porazdeljujejo dokaj normalno. Število napredovanj narašča s stopnjo izobrazbe, najbolj pa od ostalih odstopajo predvsem tisti, ki imajo dokončan doktorat (3,1). Moški so v svoji karieri večkrat napredovali (2,8) kot ženske (2,4). Pričakovano narašča število napredovanj s starostjo. Pomemben dejavnik za napredovanje je tudi življenje v tujini (2,8). Zanimivo je, da število ponudb ni odvisno od nobenega dejavnika.

Tabela 19: Objektivni karierni uspeh (frekvenčne porazdelitve in opisne statistike) – 2. del

	OKSdoh *	
	Frekvenca	Odstotek
Manj kot 50 %	40	12,7
Od 51 do 100%	44	13,9
Od 101 do 150%	42	13,3
Od 151 do 200%	36	11,4
201% in več	154	48,7
Skupaj	316	100
Aritmetična sredina	3,7	
Standardni odklon	1,494	
Koeficient asimetričnosti	-0,643	
Koeficient sploščenosti	-1,122	

Legenda: * Za koliko odstotkov se vam je od prve zaposlitve povečal razpoložljiv dohodek za luksuzne dobrine?

Naslednji pokazatelj objektivnega kariernega uspeha je povečanje razpoložljivega dohodka za luksuzne dobrine od začetka zaposlitve (OKSdoh). Skoraj polovica anketirancev (48,7 %) je navedla, da se jim je razpoložljiv prihodek vsaj podvojil. Povečanje prihodka je v povprečju večje za moške (4,1) kot za ženske (3,2) in pričakovano s starostjo narašča. Porazdelitev odgovorov je dokaj asimetrična v levo, vendar je v mejah +/- 3 (Hair et al., 1998).

4.3.3.2 Subjektivni karierni uspeh

To dimenzijo smo merili s štirimi pokazatelji, prva dva sta merjena na petstopenjski lestvici strinjanja, druga dva pa na petstopenjski lestvici zadovoljstva.

Tabela 20: Subjektivni karierni uspeh (frekvenčne porazdelitve in opisne statistike) – 1. del

	SKSusp *		SKSobu **	
	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek
Ne drži	9	2,6	8	2,4
Delno drži	66	19,4	49	14,5
Drži	93	27,4	81	23,9
Pogosto drži	95	27,9	105	31
Popolnoma drži	77	22,6	96	28,3
Skupaj	340	100	339	100
Aritmetična sredina	3,49		3,68	
Standardni odklon	1,12		1,103	
Koeficient asimetričnosti	-0,179		-0,428	
Koeficient sploščenosti	-0,96		-0,756	

Legenda: * Zadovoljen sem z uspehom, ki sem ga dosegel v svoji karieri

** Moje delo mi daje občutek uspeha

Anketiranci so stopnjo zadovoljstva s kariernim uspehom ocenili s povprečno oceno 3,5. Pričakovano zadovoljstvo narašča s stopnjo izobrazbe (poklicna ali srednja: 2,8; doktorat: 3,9), narašča pa tudi s starostjo (od 20 do 30 let: 3,1; več kot 60 let: 4,0). Tudi življenje v tujini je pozitivno povezano z zadovoljstvom (da: 3,7; ne: 3,3). Strinjanje s trditvijo »Moje delo mi daje občutek uspeha« je ocenjeno s povprečno oceno 3,7 in se statistično značilno ne razlikuje glede na kontrolne spremenljivke.

Tabela 21: Subjektivni karierni uspeh (frekvenčne porazdelitve in opisne statistike) – 2. del

	SKSZasl *		SKSSpos **	
	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek
Popolnoma nezadovoljen	9	2,6	3	0,9
Nezadovoljen	66	19,4	14	4,1
Delno zadovoljen	93	27,4	74	21,8
Zadovoljen	95	27,9	150	44,1
Zelo zadovoljen	77	22,6	99	29,1
Skupaj	340	100	340	100
Aritmetična sredina	3,68		3,96	
Standardni odklon	0,843		0,868	
Koeficient asimetričnosti	-0,499		-0,639	
Koeficient sploščenosti	0,592		0,239	

Legenda: * Kako zadovoljni ste z doseganjem kariernih ciljev glede zaslužka?

** Kako zadovoljni ste z doseganjem kariernih ciljev glede razvoja lastnih sposobnosti?

Zadovoljstvo z zaslužkom (SKSZasl) je v povprečju ocenjeno s 3,7, kar je najnižje ocenjeni element. Moški so z njim bolj zadovoljni (3,8) kot ženske (3,5). Prav tako so bolj zadovoljni tisti, ki so v tujini živeli vsaj dva meseca (da: 3,8, ne: 3,6). Zadovoljstvo z razvojem lastnih sposobnosti (SKSSpos) je ocenjeno z najvišjo povprečno oceno (4,0) in se statistično značilno razlikuje le glede na velikost podjetja - v srednje velikih podjetjih so najbolj zadovoljni (4,3), najmanj pa v malih podjetjih (3,8).

4.3.4 Empirično testiranje merskih lestvic

Preverjanje modela in hipotez smo izvajali v več korakih. Grobo delitev korakov lahko opredelimo tako, da rečemo, da preverjamo merske hipoteze, ki pojasnjujejo latentne konstrukte, kot so aktivnosti posameznika v socialnem omrežju in karierni uspeh. V drugem strukturnem delu modela obravnavamo strukturne hipoteze, s katerimi ugotavljamo vpliv posameznih latentnih konstruktov na karierni uspeh poslovnega.

Testiranje hipotez in modela je potekala v treh fazah:

1. Oblikovanje lestvice oziroma glavne komponente za merjenje osnovnih konceptov moči vezi, strukturnih lukenj, proaktivne uporabe stikov, ustvarjanja in ohranjanja

stikov, mentorstva, kroženja med delovnimi mesti, dodatnega izobraževanja, kariernega usmerjanja, objektivnega in subjektivnega kariernega uspeha.

2. Preverjanje veljavnosti posameznih latentnih konceptov, to je:

- aktivnosti posameznika v socialnem omrežju,
- kariernega uspeha.

3. Testiranje strukturnega modela.

Da bi proučili strukturo merskih lestvic, smo uporabili eksploratorno faktorsko analizo, konfirmatorno faktorsko analizo ter teste notranje konsistentnosti. Eksploratorna faktorska analiza služi predvsem ugotavljanju, kakšna sploh je faktorska struktura, in je primerna zgolj takrat, ko imamo več kot tri spremenljivke. Konfirmatorna faktorska analiza na drugi strani predpostavlja, da je faktorska struktura znana oziroma vnaprej predpostavljena. Cilj konfirmatorne faktorske analize je torej, da določeno faktorsko strukturo empirično preveri oziroma potrdi (Sharma, 1995).

V tem delu bomo predstavili rezultate merskega modela socialnih omrežij in kariernega uspeha; ločeno za aktivnosti posameznika v socialnem omrežju, mentorstvo in karierni uspeh.

4.3.4.1 Aktivnosti posameznika v socialnem omrežju

Na podlagi pregleda teorije z različnih področij smo postavili **hipotezo 1**, da so aktivnosti posameznika v socialnem omrežju štiridimenzionalen konstrukt, ki ga sestavljajo moč vezi, strukturne luknje, proaktivna uporaba stikov, ustvarjanje in ohranjanje stikov. Z eksploratorno faktorsko analizo smo najprej skušali ugotoviti, ali konstrukt sploh ustreza predpostavljeni faktorski strukturi.

Kot je razvidno iz Tabele 22, je eksploratorna faktorska analiza pokazala, da so aktivnosti posameznika v socialnem omrežju res štirifaktorski konstrukt; njegove variance torej ne pojasnjuje zgolj en sam faktor.

Pokazatelji USTizven, USTsrec, USTdruz, OHRex, OHRklic, OHRnasv, USTur težijo k prvemu faktorju ustvarjanje in ohranjanje stikov, pokazatelja PUdoh, PUdelm k drugemu faktorju proaktivna uporaba stikov, pokazatelja MVpcas, MVpozn k tretjemu faktorju moč vezi in pokazatelji STinfo, STref, STstik k četrtemu faktorju strukturne luknje, saj presegajo najnižjo mejo sprejemljivosti, ki znaša 0,4 (Hair et al., 1998). Končni model je ponazorjen v Sliki 15, iz katere so razvidne tudi posamezne faktorske uteži, ki vse presegajo 0,4 in so značilne.

Tabela 22: Eksploratorna faktorska analiza konstrukta aktivnosti posameznika v socialnem omrežju

	Faktor			
	Ustvarjanje in ohranjanje stikov	Proaktivna uporaba stikov	Moč vezi	Strukturne luknje
ZMVpcas			-0,681	
ZMVpozn			-0,964	
ZSTinfo				-0,719
ZSTref				-0,94
ZSTstik				-0,579
PUdoh		0,925		
PUdelm		0,675		
USTizven	0,933			
USTsrec	0,661			
USTdruz	0,618			
OHRex	0,691			
OHRklic	0,402			
OHRnasv	0,456			
USTur	0,512			
C	1796,595			
Bartlettov test – stopinje prostosti	91			
Bartlettov test – stopnja značilnosti	0			
Kaiser-Meyer-Olkinova mera	0,841			
Pojasnjena varianca	54,892%			

Metoda ekstrakcije: metoda največjega verjetja. Metoda rotacije: oblimin s Kaiserjevo normalizacijo.

V nadaljevanju smo s konfirmatorno faktorsko analizo primerjali vse tri modele – **enofaktorski in štirifaktorski model prvega reda ter štirifaktorski model drugega reda.**

Enofaktorski model smo določili tako, da vseh štirinajst spremenljivk (USTizven, USTsrec, USTdruz, OHRex, OHRklic, OHRnasv, PUdoh, PUdelm, USTur, MVpcas, MVpozn, STinfo, STref, STstik) teži k enemu latentnemu faktorju. Če bi konfirmatorna faktorska analiza ta model podprla, bi to pomenilo, da en sam faktor dovolj zadovoljivo pojasnjuje varianco vseh teh štirinajstih spremenljivk. V štirifaktorskem modelu prvega reda smo spremenljivke omejili tako, da k posameznemu faktorju težijo na način, kot to narekuje eksploratorna faktorska analiza, vse štiri pa smo med seboj korelirali (glej Prilogo 1).

Mere prileganja za oba testirana modela, ki jih prikazujemo v Tabeli 23, torej potrjujejo, da je štirifaktorski model prvega reda boljši od enofaktorskega modela prvega reda.

Tretji model, ki smo ga obravnavali, je **štirifaktorski model drugega reda**. Razlika med njim in štirifaktorskim modelom prvega reda je v tem, da so bile korelacije med štirimi faktorji zamenjane s skupnim faktorjem višjega reda. Namen tega je bil, da testiramo, ali en latenten faktor višjega reda dovolj dobro razloži skupno varianco aktivnosti posameznika v socialnem omrežju.

Mere prilagajanja (angl. *fit measures*) so prikazane v Tabeli 23. Kot pričakovano je enofaktorski model prvega reda pokazal šibko prileganje modela. Štirifaktorski model prvega reda je že pokazal statistično značilno izboljšanje glede na enofaktorski model prvega reda. Štirifaktorski model drugega reda je po meri prilagajanja primerljiv s štirifaktorskim modelom prvega reda, kot je razvidno iz Tabele 22.

Trije pogoji morajo biti izpolnjeni za model drugega reda: (1) T-koeficient mora biti blizu 1,00, (2) Fit indeks strukture drugega reda mora imeti primerljivo/podobno prilagajanje (fit) kot struktura prvega reda (Strukturna prilagojenost drugega reda, merjena s fit indeksom, mora biti primerljiva s strukturo prvega reda), in (3) faktorje uteži drugega reda morajo biti statistično značilne (Venkatraman, 1989). Ciljani T-koeficient (angl. *T coefficient*) je razmerje med hi kvadratom modela prvega reda in hi kvadratom bolj strogega modela (v naši raziskavi modela drugega reda). Ciljani koeficient ima zgornjo mejo 1,00 (Marsh & Hocevar, 1985). Pomembno se je zavedati, da je faktorski model drugega reda samo jedrnata razlaga kovariance med faktorji prvega reda. Posledično, tudi če faktorski model drugega reda efektivno razlaga kovarianco med faktorji prvega reda, GDI ne more nikoli presegati modela prvega reda (Venkatraman, 1989). Samo če so vsi trije pogoji izpolnjeni, je utemeljena uporaba štirifaktorske strukture drugega reda nad štirifaktorsko strukturo prvega reda.

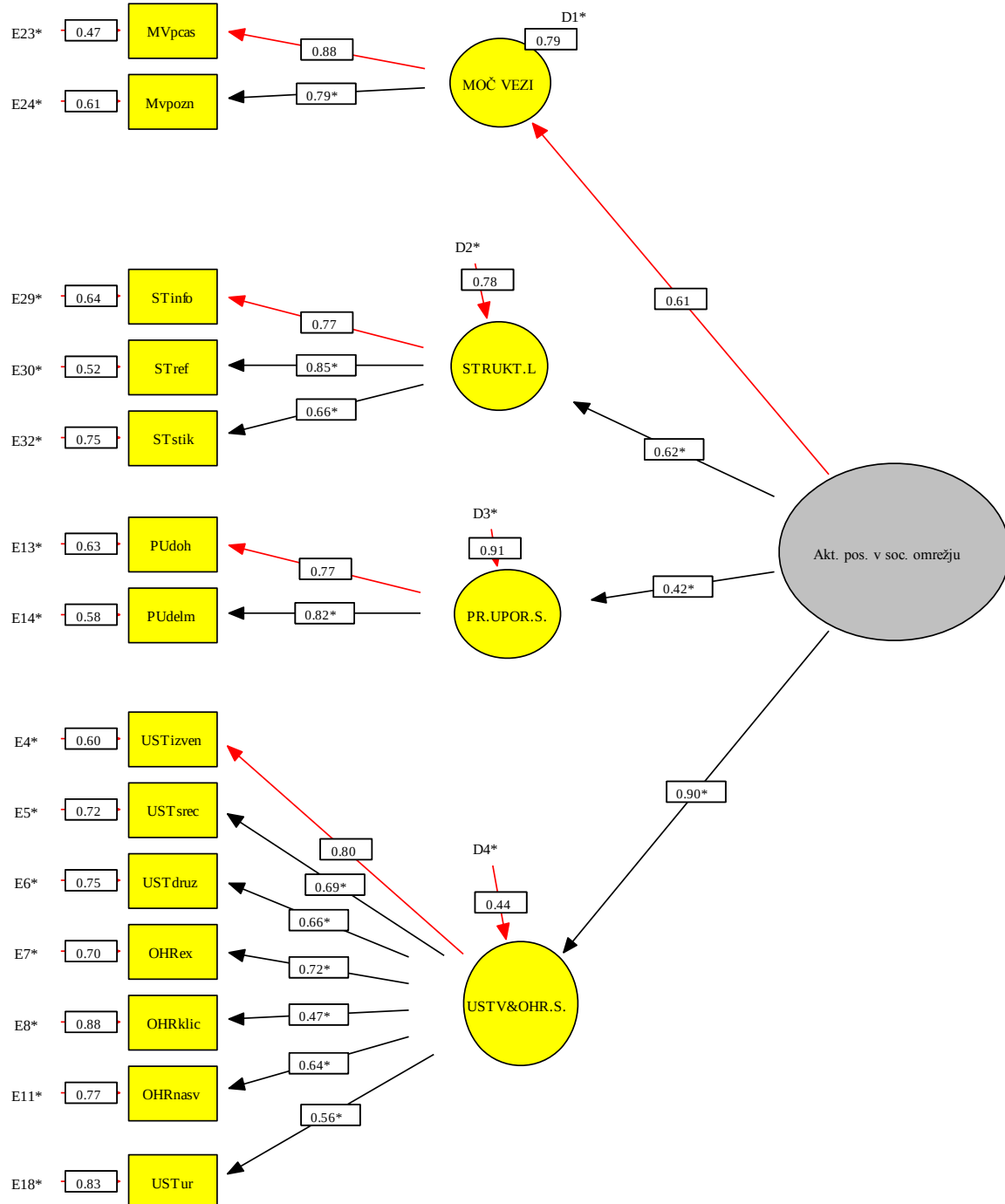
Tabela 23: Povzetek pokazateljev prilagajanja konfirmatorne faktorske analize

Model	Indeksi prilagajanja modela								
	Hi kvadrat*	df	NFI	NNFI	CFI	GFI	SRMR	RMSEA	T
Enofaktorski model prvega reda	567,383	77	0,82	0,81	0,84	0,80	0,10	0,14	
Štirifaktorski model prvega reda	110,112	71	0,97	0,98	0,99	0,95	0,04	0,04	
Štirifaktorski model drugega reda	116,612	73	0,96	0,98	0,99	0,95	0,04	0,04	0,94

Legenda: * Vsi hi kvadrati, značilni pri 0.001

Natančni rezultati konfirmatorne faktorske analize drugega reda so predstavljeni na Sliki 15.

Slika 20: Rezultati konfirmatorne analize drugega reda za aktivnosti posameznika v socialnem omrežju



Z rezultati merskega modela aktivnosti posameznika v socialnem omrežju lahko torej sprejmemo **hipotezo H1** in sklep, da so aktivnosti posameznika v socialnem omrežju štiridimenzionalen konstrukt. Glede na vključene spremenljivke lahko faktorje poimenujemo: moč vezi, strukturne luknje, proaktivna uporaba stikov ter ustvarjanje in ohranjanje stikov.

4.3.4.2 Mentorstvo

Mentorstvo smo merili s tremi pokazatelji, in sicer z omogočanjem sistema mentorstva v podjetju, s prejeto pomočjo mentorja in s pogostostjo mentorskega ocenjevanja. Eksploratorne faktorske analize torej v tem primeru ne moremo izvesti, saj v primeru treh spremenljivk število prostosti ni pozitivno. Enako velja za konfirmatorno faktorsko analizo. Iz tega razloga smo zanesljivost mere skušali potrditi s Cronbachovim alfa testom notranje konsistentnosti. Na podlagi izračunanih standardiziranih alfa koeficientov lahko sklepamo, da je mera mentorstvo sprejemljiva. Izračunani koeficient namreč presega splošno sprejeto spodnjo mejo sprejemljivosti in znaša 0,778.

4.3.4.3 Karierni uspeh

V poglavju 3 smo na podlagi pregleda teorije z različnih področij postavili hipotezo, da je karierni uspeh posameznika dvodimenzionalni konstrukt, ki ga sestavljata subjektivna in objektivna komponenta kariernega uspeha. Subjektivni karierni uspeh naj bi bil sestavljen iz zadovoljstva z doseženim kariernim uspehom, občutka uspeha v delu, kariernega dosežka glede zaslužka in kariernega uspeha glede razvoja lastnih sposobnosti. Objektivni karierni uspeh naj bi bil sestavljen iz števila napredovanj, števila prejetih ponudb, spremembe razpoložljivega dohodka za luksuzne dobrine. Z eksploratorno faktorsko analizo smo najprej skušali ugotoviti, ali konstrukt kariernega uspeha ustreza predpostavljeni faktorski strukturi.

Kot je razvidno iz Tabele 24, je eksploratorna faktorska analiza pokazala, da je karierni uspeh v resnici dvofaktorski konstrukt; njene variance tako ne pojasnjuje zgolj en sam faktor. Spremenljivke SKUdos, SKUdel, SKUzas težijo k prvemu faktorju, spremenljivke OKUnap, OKUpp, OKUdoh pa k drugemu. Vse faktorske uteži presegajo najnižjo mejo sprejemljivosti, ki znaša 0,3 (Hair et al., 1998).

Tabela 24: Eksploratorna faktorska analiza konstrukta karierni uspeh

	Faktor	
	Subjektivni karierni uspeh	Objektivni karierni uspeh
SKSusp	0,959	
SKSobn	0,861	
SKSzasl	0,531	
SKSspos	0,467	
OKSnap		0,571
OKSobn		0,587
OKSdoh		0,531
C		694,44
Bartlettov test – stopinje prostosti		21
Bartlettov test – stopnja značilnosti		0

nadaljevanje

	Faktor	
	Subjektivni karierni uspeh	Objektivni karierni uspeh
Kaiser-Meyer-Olkinova mera		0,743
Pojasnjene variance		45,64%

Metoda ekstrakcije: metoda največjega verjetja. Metoda rotacije: oblamin s Kaiserjevo normalizacijo.

V nadaljevanju smo s konfirmatorno faktorsko analizo primerjali vse tri modele – enofaktorski in štirifaktorski model prvega reda ter štirifaktorski model drugega reda.

Enofaktorski model smo določili tako, da vseh sedem spremenljivk (SKUdos, SKUdel, SKUzas, OKUnap, OKUpp, OKUdoh) teži k enemu latentnemu faktorju. Če bi konfirmatorna faktorska analiza ta model podprla, bi to pomenilo, da en sam faktor dovolj zadovoljivo pojasnjuje varianco vseh sedmih spremenljivk. V dvofaktorskem modelu smo spremenljivke omejili tako, da k posameznemu faktorju težijo na način, kot to narekuje eksploratorna faktorska analiza, obe pa smo med seboj korelirali (glej prilogo).

Mere prileganja za oba testirana modela, ki jih prikazujemo v Tabeli 3, torej potrjujejo, da je dvofaktorski model prvega reda boljši od enofaktorskega modela prvega reda.

Nato smo obravnavali še dvofaktorski model drugega reda. Razlika med njim in dvofaktorskim modelom prvega reda je v tem, da so bile korelacije med dvema faktorjema zamenjane s skupnim faktorjem višjega reda. Namen tega je bil, da testiramo, ali en latenten faktor višjega reda dovolj razloži skupno varianco kariernega uspeha.

Mere prilagajanja (angl. *Fit measures*) so prikazane v Tabeli 25. Kot pričakovano je enofaktorski model prvega reda pokazal šibko prileganje modela. Dvofaktorski model prvega reda je že pokazal statistično značilno izboljšanje glede na enofaktorski model prvega reda. Dvofaktorski model drugega reda je po meri prilagajanja primerljiv z dvofaktorskim modelom prvega reda, kot je razvidno iz Tabele 25. Za model drugega reda morajo biti izpolnjeni pogoji, ki smo jih navedli v poglavju 5.3.4.1 Aktivnosti posameznika v socialnem omrežju.

Tabela 25: Povzetek pokazateljev prilagajanja konfirmatorne faktorske analize

Model	Indeksi prilagajanja modela								
	Hi kvadrat*	df	NFI	NNFI	CFI	GFI	SRMR	RMSEA	T
Enofaktorski model prvega reda	103.809	14	0.87	0.83	0.89	0.91	0.09	0.14	
Dvofaktorski	32.382	13	0.96	0.96	0.98	0.97	0.04	0.07	

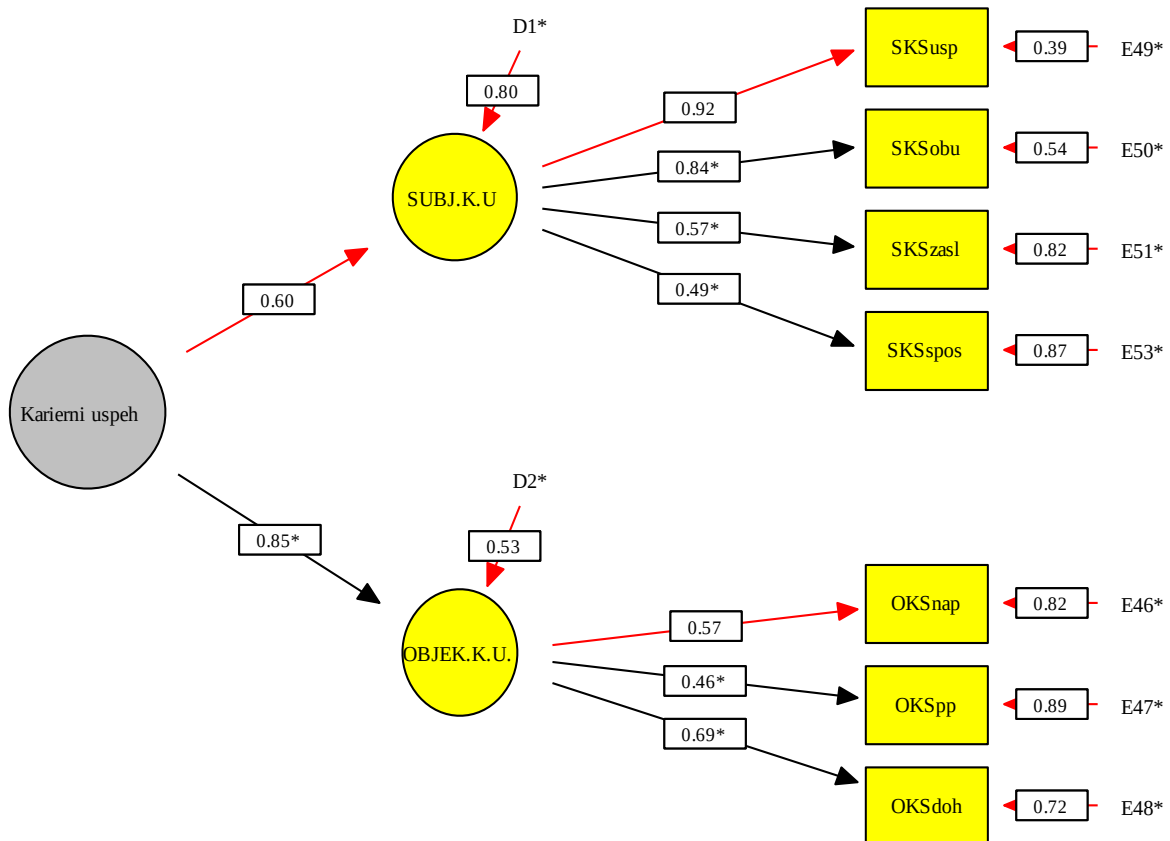
nadaljevanje

Model	Indeksi prilagajanja modela								
	Hi kvadrat*	df	NFI	NNFI	CFI	GFI	SRMR	RMSEA	T
model prvega reda									
Dvofaktorski model drugega reda	32.382	12	0.96	0.95	0.97	0.97	0.04	0.07	1.00

Legenda: *Vsi hi kvadrati, značilni pri 0.001

Natančni rezultati konfirmatorne dvofaktorske analize drugega reda so predstavljeni na Sliki 21.

Slika 21: Rezultati konfirmatorne analize drugega reda za karierni uspeh posameznika



Legenda: * stopnja značilnosti < 0,04; podčrtani parametri so fiksirani

S tem modelom smo torej pokazali, da je karierni uspeh dvodimenzionalna kategorija, ki je ni ustrezno meriti z eno samo skupino mer. To potrjujejo tudi rezultati konfirmatorne faktorjske analize. Vsi indeksi prilaganja namreč kažejo na to, da je prilaganje dvofaktorskega modela drugega reda boljše od modela prvega reda.

Z rezultati merskega modela kariernega uspeha lahko torej sprejmemo **hipotezo H2** in sklep, da je karierni uspeh dvofaktorska struktura drugega reda. Glede na vključene

spremenljivke lahko en faktor poimenujemo objektivni karierni uspeh, drugi faktor pa subjektivni karierni uspeh.

4.3.5 Zanesljivost

V skladu s splošno prakso bomo za preverjanje zanesljivosti konstruktov uporabili Cronbachov koeficient α (alfa). Za ugotavljanje zanesljivosti merjenja konstruiranih spremenljivk uporabljamo merilo, ki ga podajajo Ferligoj in ostali (1995, str. 157). Zanesljivost merjenja po tem merilu označimo:

- kot zgledno, če je Cronbachov koeficient α večji ali enak 0,8;
- kot zelo dobro, če je Cronbachov koeficient α večji ali enak 0,7 in manjši od 0,8;
- kot zmerno, če je Cronbachov koeficient α večji ali enak 0,6 in manjši od 0,7;
- ter kot komaj sprejemljivo, če je Cronbachov koeficient α manjši od 0,6.

Tabela 26: Analiza zanesljivosti spremenljivk

	Število spremen.	Cronbach koeficient α	Zanesljivost merjenja
Moč vezi	2	0,823	zgledna
Strukturne luknje	3	0,799	zelo dobra
Proaktivna uporaba stikov	2	0,775	zelo dobra
Ustvarjanje in ohranjanje stikov	7	0,835	zelo dobra
Mentorstvo	3	0,778	zelo dobra
Subjektivni karierni uspeh	4	0,793	zelo dobra
Objektivni karierni uspeh	3	0,605	zmerna

Analiza Cronbachovega koeficienta α kaže, da so vse dimenzije razen objektivnega kariernega uspeha (OKS) notranje konsistentne. Pri dimenziji objektivnega kariernega uspeha je Cronbachov koeficient 0,605, kar je pod spodnjo mejo 0,7. Glede na to, da smo uporabili eksplorativno metodo, se lahko spodnja dovoljena meja spusti z 0,7 na 0,6 (Hair et al., 1998).

4.3.6 Testiranje modela socialnih omrežij in kariernega uspeha

V tem poglavju bomo predstavili rezultate empiričnega preverjanja modela socialnih omrežij in kariernega uspeha. Na osnovi teh rezultatov bomo skušali potrditi oziroma ovreči zastavljene hipoteze.

Glede na običajne kriterije za kakovost strukturnih modelov (Hu & Bentler, 1998) lahko model ocenimo kot primeren.

Strukturne odnose v modelu smo preverjali z uporabo programa EQS 6.1. Pri tem smo uporabili metodo ERLS (*Elliptical reweighted least square*).

Prileganje modela, ki je prikazan v Sliki 17, je dobro (hi kvadrat = 471.011, stopinje prostosti = 310, st. značilnosti = 0,000; NFI = 0,92; NNFI = 0,97; CFI = 0,97; GFI = 0,9; SRMR = 0,08; RMSEA = 0,04). EQS pri optimizaciji ni zaznal nobenih posebnih težav. Pojasnjena varianca je 32,7 %.

Slika 22: Strukturni model socialnih omrežij in kariernega uspeha (standardizirana rešitev)

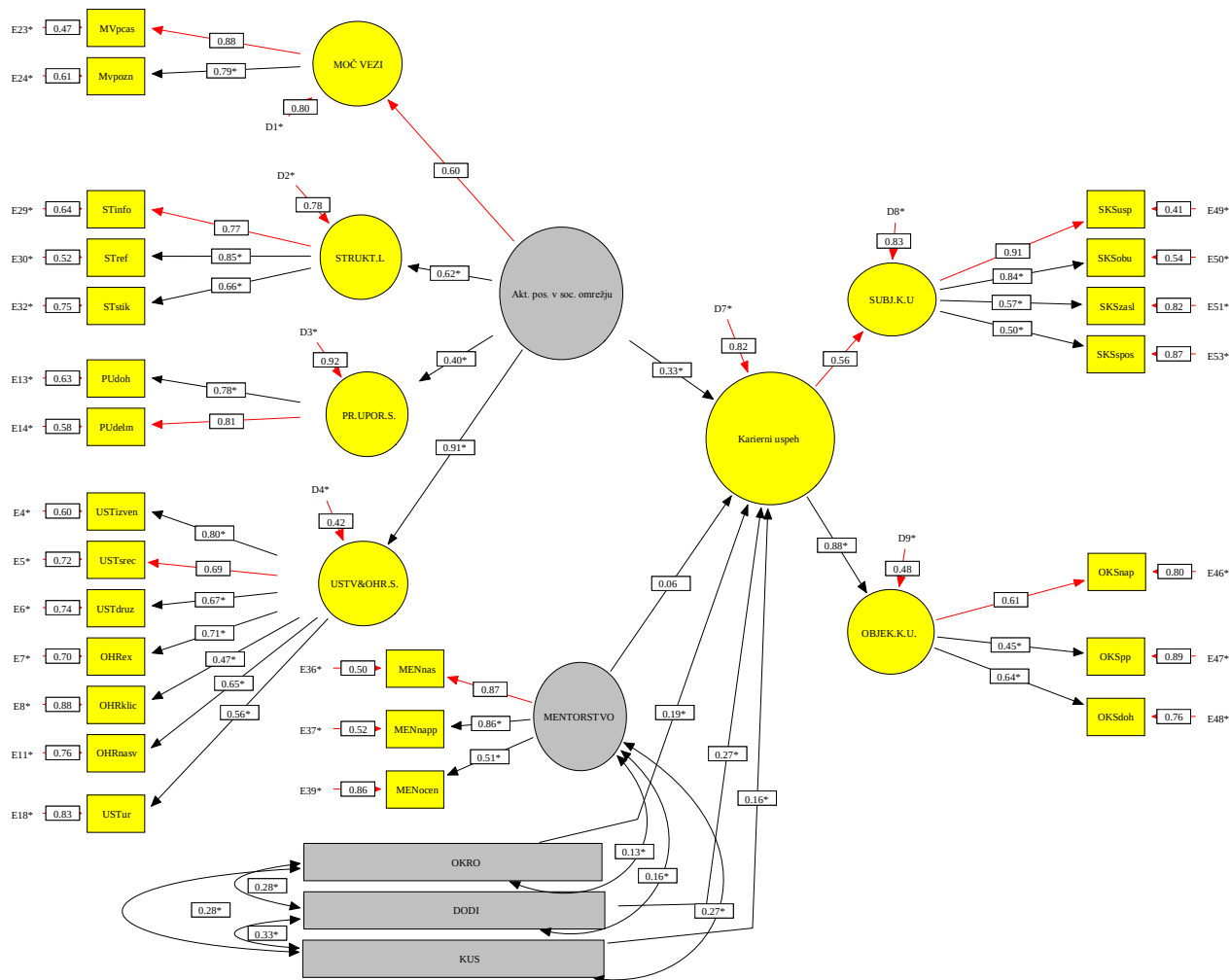


Tabela 27: Strukturne enačbe za model kariernega uspeha poslovneža (standardizirani koeficienti)

Neodvisne spremenljivke	Odvisna spremenljivka Karierni uspeh
Aktivnosti posameznika v socialnem omrežju	0,33*
Mentorstvo	0,06
Omogočanje kroženja med delovnimi mesti	0,19*
Omogočanje dodatnega izobraževanja	0,27*
Omogočanje kariernega usmerjanja	0,16*
Error	0,82
R2	32,7 %

Legenda: * statistično značilno pri st. tveganja 0,05

Aktivnosti posameznika v socialnem omrežju, mentorstvo, omogočanje kroženja med delovnimi mesti, dodatnega izobraževanja in kariernega uspeha ima pozitiven vpliv na karierni uspeh poslovneža. To je osnoven in ključen odgovor na vprašanje, ki smo si ga postavili v teoretičnem delu naloge in ga zapisali v model. Na podlagi rezultatov modela kariernega uspeha lahko testiramo tudi večino zastavljenih hipotez. Rezultati po posameznih hipotezah so predstavljeni v nadaljevanju.

V **hipotezi H3** smo predpostavili, da so aktivnosti posameznika v socialnem omrežju značilno povezane s kariernim uspehom. Kot je razvidno iz Tabele 27 in Slike 17, je pripadajoči regresijski koeficient 0,33 in je statistično značilen. Tako lahko hipotezo H3 podpremo.

Hipoteza H4 predpostavlja, da je mentorstvo značilno povezano s kariernim uspehom. Na podlagi rezultatov ne moremo trditi, da takšna povezanost obstaja, saj je standardiziran koeficient zanemarljivo majhen (0,06) in ni statistično značilen. Hipoteze H4 torej ne moremo sprejeti.

Hipoteza H5 pravi, da je omogočanje kroženja med delovnimi mesti v podjetju značilno povezano s kariernim uspehom. Na podlagi statistično značilnega regresijskega koeficienta, ki znaša 0,19, hipotezo H5 lahko podpremo kot pozitivno povezavo.

S **hipotezo H6** smo proučevali, ali je omogočanje dodatnega izobraževanja značilno povezano s kariernim uspehom. Statistično značilen in pozitiven standardiziran koeficient, ki znaša 0,27, potrjuje tudi hipotezo H6.

Hipoteza H7 pravi, da je omogočanje kariernega usmerjanja v podjetju značilno povezano s kariernim uspehom. Na podlagi statistično značilnega regresijskega koeficienta, ki znaša 0,16, hipotezo H7 lahko podpremo kot pozitivno povezavo.

S testiranjem predlaganega modela smo torej skupno lahko statistično značilno sprejeli štiri hipoteze o dejavnikih kariernega uspeha. Kot je razvidno iz Tabele 27, so: aktivnosti posameznika v socialnem omrežju, omogočanje kroženja med delovnimi mesti, dodatnega izobraževanja in kariernega usmerjanja neposredno povezani s kariernim uspehom. Standardizirani koeficienti kažejo, da so najpomembnejši dejavniki kariernega uspeha štiri, in sicer: aktivnosti posameznika v socialnem omrežju (standardiziran koeficient 0,33), sledi mu omogočanje dodatnega izobraževanja (standardiziran koeficient 0,27), omogočanje kroženja med delovnimi mesti (standardiziran koeficient 0,19) in omogočanje kariernega usmerjanja (standardiziran koeficient 0,16). Na podlagi analiziranih podatkov pa ne moremo potrditi hipoteze, da je s kariernim uspehom pozitivno povezano tudi mentorstvo.

SKLEP

Ujemanje podjetja in posameznika je pomembno pri izbiri kadrovskih strategij podjetja in je hkrati ključni dejavnik za posameznikovo zadovoljstvo s profesionalno kariero. Dandanes se tako posamezniki kot podjetja srečujejo z različnimi novimi kariernimi modeli, ki so posledica spreminjajočega se globalnega okolja. Za uspešnega posameznika je ključna aktivnost v doseganju lastnih kariernih ciljev, ki jih lahko dosega s pomočjo zunanjega omrežja in z izkoriščanjem podpore s strani kariernorazvojnih programov v podjetju. Doktorska disertacija se umešča na področje kariernega uspeha posameznika, njegovih aktivnosti v socialnem omrežju in kariernorazvojnih dejavnikov podjetja ter v integrativnem modelu identificira značilne spremenljivke, pomembne za karierni uspeh posameznika.

V sklepnem poglavju bomo najprej povzeli glavne ugotovitve raziskave, in sicer s pomočjo pregleda doseženih ciljev, ki smo jih zastavili v uvodnem poglavju te naloge. Sklepne ugotovitve izhajajo iz empiričnih rezultatov raziskave in splošnega uvida, ki ga imamo v poznavanje razmer v slovenskih podjetjih iz bogatega svetovalnega dela na področju reorganizacij in prestrukturiranj.

Prvi cilj je bil analizirati obstoječe organizacijske teorije, teorije socialnih omrežij ter jih povezati s kariernim uspehom. Na osnovi narejenega teoretičnega pregleda smo povzeli naslednja izhodišča, ki smo jih uporabili v naši raziskavi. Karierni uspeh je med pogostejše opazovanimi pojavi v raziskavah in organizacijskih teorijah. Pojem kot tak se pogosto uporablja v dveh pomenih; včasih pomeni preprosto objektivno merjeno povečanje prihodkov, na primer povišanje plače in dodatkov, napredovanje, prejete ponudbe, pogosto pa je karierni uspeh bolj celostno obravnavan kot sklop objektivnih kazalcev (napredovanje, prejetih ponudb, povečanje prihodkov) in osebne zaznave posameznika o lastnem uspehu. V naši raziskavi se je pokazalo, da je treba karierni uspeh meriti tako z objektivnimi kazalci kot tudi s subjektivno zaznavo posameznika. Ob predpostavki, da posamezniki dosegajo karierne uspehe, so nas zanimali predvsem dejavniki iz teorij socialnih omrežij in podjetja, ki vplivajo na karierni uspeh posameznika. Tako smo združili teorije, ki

izpostavljajo pomen kariernorazvojnih dejavnikov s strani podjetja (dejavnike podjetja) in teorije, ki izhajajo iz aktivnega pristopa posameznika, ki pridobiva koristi z aktivnostjo v socialnem omrežju. Tako smo potrdili, da ta dva pristopa nista izključujoča, saj kariernorazvojni dejavniki podjetja povečujejo posameznikov človeški kapital, aktivnosti v socialnem omrežju pa omogočajo pridobitev socialnega kapitala. Oba sta pomembna za posameznikova karierni kapital in uspeh, kar zagovarjajo najaktualnejše teorije kariernega uspeha (DiRenzo, 2010).

Drugi cilj doktorske disertacije je bil razviti konceptni model kariernega uspeha posameznika. Konceptni model je predstavljen v Sliki 5. Namen konceptnega modela je identifikacija ključnih determinant kariernega uspeha posameznika ter prikaz vpliva teh determinant na karierni uspeh posameznika. Podroben pregled in sinteza literature tako s področja socialnih omrežij, organizacijskih teorij in kariernega uspeha (predstavljena v poglavju 2) sta izpostavila dejavnik aktivnosti posameznika v socialnem omrežju in kariernorazvojne dejavnike podjetja kot pomembne za karierni uspeh posameznika. Aktivnosti posameznika v socialnem omrežju smo prepoznali s pregledom literature socialnih omrežij in socialnega kapitala. Pregled dosedanjih raziskav je pokazal več možnih postavitev in poimenovanj spremenljivk aktivnosti v socialnem omrežju in koristi, ki iz teh izhajajo. V naš konceptni model so bile uvrščene glede na naše poznavanje praktičnega delovanja posameznika v socialnih omrežjih. Kariernorazvojni dejavniki podjetja so bili postavljeni na osnovi organizacijskih teorij. Pregled literature je pokazal širši nabor možnih kariernorazvojnih dejavnikov. Vendar smo ocenili, da glede na okolje, v katerem je bila kvantitativna raziskava opravljena in v katerem podjetja še zaostajajo z uvedbo sodobnih kariernih programov, so za proučevanje primerni le določeni kariernorazvojni dejavniki podjetja. Tudi empirični rezultati potrjujejo ta zaostanek in relativno nerazvitost kariernorazvojnih dejavnikov v slovenskih podjetjih.

Tretji cilj je bil analizirati vplive aktivnosti posameznika v socialnem omrežju in kariernorazvojnih dejavnikov podjetja na objektivni in subjektivni karierni uspeh posameznika. Pri tem smo ugotovili, da so aktivnosti posameznika v socialnem omrežju širši koncept, ki izhaja iz socialnih omrežij in ga merimo s strukturo socialnih omrežij, ustvarjanjem in ohranjanjem ter proaktivno uporabo stikov iz omrežja. Menimo, da aktivnosti posameznika v socialnem omrežju niso zadosten napovedovalec kariernega uspeha posameznika, zato smo mu v modelu kariernega uspeha dodali spremenljivke, ki se nanašajo na kariernorazvojne dejavnike podjetja, kjer posameznik deluje in zaznava: mentorstvo, karierno usmerjanje, dodatno izobraževanje, kroženje med delovnimi mesti. Obenem smo v kontrolne spremenljivke vključili dejavnike človeškega kapitala in sociodemografske značilnosti, ki pa niso v ospredju našega proučevanja. Z modelom kariernega uspeha, ki smo ga razvili in testirali v delu, učinkovito pojasnimo vpliv aktivnosti posameznika v socialnem omrežju in navedenih kariernorazvojnih dejavnikov podjetja na karierni uspeh posameznika. Rezultati raziskave nakazujejo, da si anketiranci želijo večjo vlogo podjetij v razvoju programov za podporo karier, saj v teh vidijo večji

pomen kot v lastnih aktivnostih v socialnih omrežjih. Razlago za to velja iskati v zaostajanju uvajanja kariernorazvojnih programov v slovenska podjetja. Ta so v zadnjih petnajstih letih prešla iz faze privatizacije. V tem času kadrovske službe še niso prešle osnovne vloge skrbi za formalno-pravno razmerje z zaposlenimi in so se razvojni programi, namenjeni zaposlenim, začeli uvajati šele v zadnjih letih oziroma jih veliko podjetij še ni uvedlo. Pomembnost kariernorazvojnih dejavnikov podjetja za posameznike lahko pomeni, da si zaposleni želijo večje in boljše podpore podjetja. Na osnovi literature vemo, da ti dejavniki prispevajo k večjemu človeškemu kapitalu posameznika. Drugi razlog za to bi po naših izkušnjah iz prakse lahko našli v relativno konservativnem pogledu Slovencev na zaposlitev. Stabilnost zaposlitve je pomembna vrednota, ki je še posebej izrazita v času krize, zaposleni se zato lahko počutijo bližje podjetju in si želijo internega razvoja in priložnosti, ki jih kariernorazvojni dejavniki podjetja nakazujejo. Na drugi strani aktivnosti posameznika v socialnem omrežju niso izključujoče z dejavniki podjetja saj, tako kot zagovarja vedenjski pristop (Greenhaus et al., 2009), omogočajo posamezniku, da uporabi svoje tako človeške kot medčloveške odnose. Ta kombinacija mu namreč prinaša najboljše rezultate za karierni uspeh.

Četrty cilj je bil preveriti kariernorazvojne dejavnike na ravni podjetja, ki so pomembni za karierni uspeh zaposlenih, in na tej osnovi izdelati priporočila vodstvom podjetij za pridobivanje, razvoj in ohranjanje najboljših ljudi. Na osnovi pregledane literature in poznavanja kariernorazvojnih dejavnikov v slovenskih podjetjih smo v model kariernega uspeha uvrstili štiri dejavnike, s katerimi podjetje lahko vpliva na karierni uspeh zaposlenih. S podporo empiričnih hipotez, s katerimi smo predpostavili vpliv dejavnikov podjetja, kot so omogočanje kroženja med delovnimi mesti (hipoteza H5), dodatnega izobraževanja (hipoteza H6) in kariernega usmerjanja (hipoteza H7), smo pokazali, da so ti pomembni za karierni uspeh posameznika v slovenskem okolju. Mentorstvo (hipoteza H4) se ni izkazalo kot značilno za karierni uspeh. Pri tem velja opomniti, da je odstotek podjetij, ki so uvedla sistem mentorstva, še vedno nizek, kar povečuje možnost nerealne slike, saj je bil odstotek odgovorov na vprašanje o pomembnosti mentorstva manjši. Pri tem je lahko vprašljiva tudi kakovost sistema mentorstva v podjetju. Proces mentorstva je lahko zelo strukturiran in usmerjen v korist tako mentorju kot mentorirancu. Na osnovi našega praktičnega poznavanja razmer v podjetjih ugotavljamo, da so v veliko primerih podporni sistemi v podjetjih uvedeni, vendar jim pripisujemo premalo pomena, odgovornosti ali pa niso vključeni v celoten proces podpore zaposlenim z jasnim ciljem. To lahko delno odraža neznačilno povezavo mentorstva in kariernega uspeha. Kariernorazvojni dejavniki so se izkazali kot pomembni za karierni uspeh posameznika, kar je pomembno sporočilo podjetjem pri nas, saj je to dodatna motivacija za izboljšave na področju kadrovskih politik.

S potrditvijo konceptnega modela kariernega uspeha smo ugotovili, da z aktivnostmi posameznika v socialnem omrežju in s kariernorazvojnimi dejavniki podjetja dobro pojasnimo karierni uspeh posameznika. Zelo kratek odgovor na vprašanje, kako aktivnosti

posameznika v socialnem omrežju in kariernorazvojni dejavniki podjetja vplivajo na karierni uspeh posameznika, se glasi: aktivnosti posameznika v socialnem omrežju in kariernorazvojni dejavniki podjetja vplivajo na karierni uspeh, saj so pozitivno povezani s kariernim uspehom posameznika.

Rezultati modela kariernega uspeha posameznika, ki se nanašajo na posamezne elemente, so izhodišče za oblikovanje praktičnih napotkov posameznikom in podjetjem; predstavimo jih v nadaljevanju in so prispevek doktorskega dela k poslovni praksi. Najprej predstavimo prispevek doktorskega dela k razvoju teorije.

Prispevek doktorske disertacije k razvoju teorije

Model kariernega uspeha posameznika smo gradili na obstoječem vedenju o kariernem uspehu, ki je interdisciplinarno področje, saj povezuje teorijo menedžmenta, teorijo organizacije s sociološkimi ter iz vedenja izhajajočimi teorijami.

Pomemben prispevek dela je v nasvetih, ki jih lahko damo za nadaljnji razvoj organizacijskih teorij, teorij socialnih omrežij in njihove povezave s kariernim uspehom. Z modelom kariernega uspeha, ki smo ga razvili in analizirali v doktorskem delu, dodajamo nove vsebinske dokaze teorijam socialnih omrežij in vplivom zaznanih kariernorazvojnih dejavnikov podjetja na karierni uspeh posameznika.

Aktivnosti posameznika v socialnem omrežju so večdimenzionalna spremenljivka, zato smo zajeli posamične dimenzije - strukturne luknje, moč vezi, ustvarjanje in ohranjanje stikov ter proaktivno uporabo stikov. Tako smo v doktorski disertaciji na osnovi teorij o strukturi socialnih omrežij ugotovili, da si niso nujno izključujoče, saj smo povezali teorijo šibkih vezi (Granovetter, 1973), strukturnih lukenj (Burt, 1992) in teorijo socialnih sredstev (Lin, 2001), iz katerih posameznik aktivno pridobiva koristna sredstva za karierni uspeh. Nadalje smo v spremenljivko aktivnosti posameznika vključili mreženje posameznika, kar smo merili z ustvarjanjem in ohranjanjem stikov ter uporabe le-teh s strani posameznika, kar v dosednji literaturi še ni bilo uporabljeno. Tako je za celotno obravnavo aktivnosti posameznika v socialnem omrežju pomembno upoštevati vse opisane pristope.

Nadalje, kariernorazvojni dejavniki podjetja (mentorstvo, karierno usmerjanje, kroženje med delovnimi mesti, dodatno izobraževanje) se ne združujejo med seboj, zato jih je bilo smiselno obravnavati kot ločene konstrukte in ne kot skupek kariernih programov v podjetju, ki vplivajo na karierni uspeh posameznika. Tudi karierni uspeh ni enodimenzionalna spremenljivka, ki bi jo lahko dovolj dobro opredelili z eno samo mero uspeha, recimo z objektivno merjeno rastjo prihodkov; pomemben pokazatelj kariernega uspeha je tudi posameznikovo osebno zadovoljstvo s kariero. Objektivni in subjektivni karierni uspeh posameznika merita skupen opazovani konstrukt, to je celoten karierni uspeh. Na ta način smo združili tradicionalne pristope k merjenju kariernega uspeha z

objektivnimi merami in novejši pristope, ki zagovarjajo obojestransko merjenje objektivnega in subjektivnega kariernega uspeha, oziroma pristope, ki zagovarjajo samo subjektivno komponento kariernega uspeha posameznika. Rezultati izvedene raziskave namreč kažejo, da obstajata dve vrsti kariernega uspeha glede na vidik opazovanja – objektivni in subjektivni karierni uspeh.

Večina raziskav do sedaj se je osredotočala na notranje karierne programe usmerjanja v podjetju ali pa na aktivnost posameznika v socialnem okolju z ustvarjanjem socialnih omrežij za lasten karierni razvoj. Organizacijske teorije stremijo k raziskovanju vpliva in možnosti za razvoj programov za karierno podporo posamezniku, medtem ko teorije socialnih omrežij zagovarjajo posameznikovo proaktivnost pri udejstvovanju v socialnem okolju kot pomoč pri karieri. V naši raziskavi smo na osnovi našega osebnega vrednotenja pomembnih dejavnikov za karierni uspeh združili in upoštevali udejstvovanje posameznika v zunanjih socialnih omrežjih ter pomen kariernorazvojnih dejavnikov v podjetju za razvoj posameznika. Tako smo teoretično povezali dve velikokrat ločeni področji kariernega uspeha in ugotovili, da obe pomembno vplivata na karierni uspeh posameznika.

Empirični test predlaganega modela kariernega uspeha je tudi ena izmed redkih raziskav kariernega uspeha, ki uporablja modele strukturnih enačb. Modeli strukturnih enačb omogočajo hkratno testiranje zastavljenih hipotez ob nadzoru merskih napak, ki nastajajo v procesu zbiranja podatkov. Integrativni pristop je vsebinsko in tehnično smiseln, saj vključuje vse korelacijske povezave med opazovanimi spremenljivkami in ne opazuje ločenih serij izoliranih učinkov, kakršna je praksa večine drugih metod, kot je klasična multivariatna analiza. Z empiričnim testom modela kariernega uspeha, ki smo ga izgradili na osnovi predhodnih raziskovalcev kariernega uspeha v anglosaksonskem svetu, smo pokazali, da je tam razvite koncepte ob ustrezno skrbnem prevodu moč uporabiti tudi v drugem okolju. Upravičenost in zanesljivost prenosa konceptov med različnimi okolji je pogosto torišče dvoma o mednarodni primerljivosti rezultatov raziskovanja. Prispevek naše disertacije je v združitvi posameznikovega socialnega udejstvovanja zunaj podjetja, v katerem dela, in kariernorazvojnih dejavnikov, ki jih podjetje implementira za podporo zaposlenim, kot skupin, ki vplivata na karierni uspeh posameznika. Pri tem smo konceptni model oblikovali na osnovi dosedanjih raziskav, katerih spremenljivke smo prilagodili razmeram v našem okolju. Naše poznavanje slovenskega družbenega in gospodarskega okolja temelji na številnih svetovalnih projektih v podjetjih in članstvu v poslovnih ter interesnih združenjih.

Prispevek za poslovno prakso

Na osnovi rezultatov naše raziskave lahko izpeljemo priporočila za posameznike in podjetja. Ugotovitve kažejo, da investiranje v socialno omrežje in kariernorazvojne dejavnike podjetja pomaga pri kariernem uspehu. S spremembami v načinu poslovanja, s katerimi se soočajo podjetja zaradi globalizacije, tehnološkega napredka in recesije, so socialna omrežja postala pomembna za učinkovito delovanje posameznikov. Obenem se je

izkazalo, da so kariernorazvojni dejavniki podjetja za karierno podporo posameznikom ključnega pomena. Tako lahko podjetja povečajo uspešnost zaposlenih z razvijanjem kariernopodpornih programov, ki dokazano vplivajo na karierni uspeh.

Vsebinsko analizo lahko sklenemo s krajšimi implikacijami za posameznike v fazi kariernega razvoja, ki se zavedajo pomena upravljanja lastne kariere, ter za podjetja, ki si želijo pridobivati, razvijati in ohranjati najboljši kader.

Prispevek za posameznike

Socialna omrežja ter predvsem njihova raznovrstnost in kakovost medosebnih odnosov pomembno vplivajo na posameznikovo sposobnost reševanja problemov, pridobivanja novih znanj in veščin, potrebnih pri kariernih premikih in uresničevanju različnih kariernih načrtov. Omrežja se ne oblikujejo sama od sebe, posameznik mora vanje investirati svoj čas, jih strateško oblikovati in v njih aktivno sodelovati. Aktivno sodelovanje v omrežjih nam omogoča, da v vsakem trenutku vemo, kdo ima za nas pomembna znanja in veščine ter da imamo dostop do informacij, ki niso dosegljive vsem. Z učinkovito izrabo kariernorazvojnih programov v podjetju pa lahko posameznik poveča svoje znanje, učinkovitost in lastno ceno na trgu dela.

Na osnovi rezultatov modela kariernega uspeha lahko posameznikom predlagamo nekaj nasvetov za boljšo uporabo socialnih omrežij in kariernorazvojnih dejavnikov v podjetju.

Proaktivno obnašanje na trgu dela v pomenu biti aktiven v poslovnih in ostalih socialnih omrežjih, vzpostavljati stike na neformalnih srečanjih z namenom pridobivanja stikov za poslovne namene, ohranjati stike tudi v trenutkih, ko jih ne potrebujemo, vprašati poznane za nasvete in mnenja glede poslovnih in kariernih zadev. Vsi ti dejavniki so se v naši raziskavi izkazali kot pozitivno povezani s kariernim uspehom.

Proučevanje aktivnosti posameznika v socialnem omrežju je pokazalo, da so za njegovo omrežje pomembne močne vezi in strukturne luknje. Močne vezi so utemeljene tudi kot stabilno jedro v egocentričnih omrežjih slovenske elite (Adam & Tomšič, 2002). Kljub temu ne velja zanemariti šibkih vezi, saj se je v Sloveniji razvil t. i. menedžerski kapitalizem z močno vlogo države v gospodarstvu (bistven pomen države v lastništvu podjetij in močnega javnega sektorja), kar je posledica preteklega razvoja in gradualističnega pristopa pri razvoju. To pomeni, da je za uspešnega posameznika v Sloveniji pomembno, da obdrži močne vezi kot jedro svojih omrežij, visoka stopnja prilagoditve pa velja za šibke vezi, kar pomeni, da jih lahko menjujejo glede na nove vplivne stike, ki so lahko zanj pomembne. Visoka stopnja prilagoditve trenutnim razmeram pomeni tudi sposobnost bistvenega prilagajanja prepričanja, norm in vzorcev sodelovanja v socialnem omrežju poslovnežev (Rus & Iglič, 2000). Izhajajoč iz tega je za posameznika pomembno ohranjati močne vezi ožjega kroga stikov in na novo pridobivati šibkejšje vezi za karierno korist.

Pomembna ugotovitev raziskave za posameznika je tudi, da obstaja veliko prekrivanje med članstvom v poslovnih združenjih. To nam kaže podatek, da je kar 46 % članov združenja Yes včlanjenih tudi v Združenje Manager. Delno to utemeljuje majhnost slovenskega prostora in družbenega sistema, v katerem je težko doseči kritično maso za oblikovanje številnih različnih socialnih krogov. Kot posledica tega je lahko tudi večji pomen močnih vezi za posameznika, saj se druži v istih združenjih in socialnih omrežjih, kar mu zmanjšuje možnost izkoriščanja strukturnih lukenj med nepovezanimi ljudmi. Iz tega lahko sklepamo, da je v Sloveniji ključnih le nekaj združenj, dodatna članstva pa posamezniku ne prinesejo toliko dodane vrednosti kot članstvo v prvem združenju, saj se določen delež članov ponavlja. Na drugi strani pa to pripomore k povečevanju moči vezi med njimi.

Pomembnost socialnega omrežja lahko strnemo na treh ravneh: operativni, strateški in osebni ravni. Na operativni ravni mu pomaga pri izvedbi dela, zagotavljanju potrebnih zmogljivosti in funkcij, ki jih potrebuje pri vsakodnevnih opravilih. Pomembna je različnost stikov v vseh pogledih: od starosti, spola, izobrazbe, narodnosti, interesov, strokovnih področij ljudi, povezanih v posameznikovo socialno omrežje. Bogastvo je v različnosti, saj lahko le s soočenjem različnih pogledov, idej, zahtev in pričakovanj ustvarja lastno edinstvenost in preboj na kariernem področju. Socialna omrežja igrajo pomembno vlogo tudi v osebnem razvoju posameznika. Prek stalnih stikov z različnimi ljudmi se mu odpirajo možnosti stalne povratne informacije in ogledala oziroma različnega pogleda, kako ga doživljajo drugi. Sam namreč težko oceni svoje delovanje v družbi, zato je take vrste povratna informacija pomembna tudi za lasten razvoj. Za poslovneže je še posebej pomemben vidik povratnih informacij, ki jih v svojih podjetjih ne dobijo dovolj (ali pa so informacije preveč enostranske), zato je usmerjenost v zunanje stike zelo koristna. V pogovorih z drugimi lahko preverjajo svoj stil vodenja, se primerjajo med seboj in prevzemajo najboljše prakse, kar vpliva na lasten profesionalni razvoj. Socialna omrežja posamezniku odpirajo tudi strateško perspektivo. Pomagajo mu, da lahko pravočasno ugotovi, kakšni bodo izzivi in priložnosti v prihodnosti, ter za to razvije potrebne kompetence in se pripravi na bodoče izzive. Aktivnosti v socialnem omrežju niso odmak od dela, ampak so delo poslovneža. Ustvarjanje in medosebne aktivnosti, ki zagotavljajo podporo, povratno informacijo, notranji vpogled, vire in informacije, so jasne in hkrati ene najtežjih razvojnih izzivov, s katerimi se mora soočiti vsak, ki se želi razviti v dobrega poslovneža. Pozornost pri aktivnostih v socialnem omrežju je pomembna, vendar se posameznik ne sme obremenjevati, kakšna bo takojšnja korist teh aktivnosti. Ni treba, da za vse, kar stori za druge, iztrži takojšnjo ceno. Zavedanje, da se lahko na druge obrne, kadar potrebuje informacijo ali nasvet, in da za to jasno zaprosi, je namreč končna korist teh aktivnosti. Tako naj bodo te aktivnosti usmerjene v izbor ljudi, s katerimi lahko posameznik ustvari dodano vrednost za obe strani, gradi dolgoročne medčloveške odnose ter razvija in neguje medsebojno zaupanje.

Na drugi strani naj se posameznik odloča za delo v podjetjih, ki mu omogočajo karierni razvoj. Kariernorazvojni dejavniki, ki so se izkazali kot zelo pomembni za karierni uspeh,

so: karierno usmerjanje, dodatno izobraževanje in kroženje med delovnimi mesti. Ti pomembno pripomorejo h kariernemu razvoju in uspehu posameznika, ker mu omogočajo lasten razvoj in povečujejo njegov človeški kapital. Posameznik bo raje deloval v podjetju, ki mu omogoča boljši razvoj in mu ponuja več priložnosti. Zanj je pomembno, kako ga podjetje vrednoti, kar mu ne izkazuje samo z denarnim nagrajevanjem, ampak razvija njegove sposobnosti v smeri obojestranskega doseganja ciljev. Posameznik se bo v takem okolju bolje počutil, se hitreje identificiral s kulturo podjetja, kar je ključno za njegovo subjektivno zaznavanje uspeha.

Če izhajamo iz novejših kariernih teorij, je posameznik na trgu dela vreden toliko, kot je vreden njegov karierni kapital, ki je med drugim sestavljen iz človeškega in socialnega kapitala. Če je za pridobivanje socialnega kapitala pomembna njegova aktivnost v socialnem omrežju, ki smo jo merili v naši disertaciji in ki mu služi kot pomoč v smislu dostopa do informacij in drugih sredstev v karieri, so našti kariernorazvojni dejavniki podjetja pomembni najbolj za razvoj lastnega človeškega kapitala. Obe pridobitvi povečujeta posameznikovo vrednost na trgu dela, iz katerega lahko izhaja večji karierni uspeh. Dostop do informacij je pomemben pri iskanju nove zaposlitve, iskanju novih poslov za podjetje, pridobivanju finančnih in materialnih sredstev, pogajanjih glede plače ipd.

Poleg aktivnosti posameznika v socialnem omrežju in kariernorazvojnih dejavnikov podjetja velja izpostaviti še nekaj ugotovitev empirične raziskave, ki so lahko v pomoč posamezniku pri kariernem razvoju. Tako se je izkazalo in potrdilo predhodne študije, da višje izobraženi posamezniki pozitivnejše zaznavajo lastne karierne dosežke. Posamezniki, ki imajo izkušnjo življenja v tujini, so objektivno uspešnejši v karieri, bolj vzdržujejo stike in uporabljajo socialna omrežja ter so bolj zadovoljni s kariero. Iz tega bi lahko sledil nasvet posameznikom, naj izkoristijo možnosti izmenjav v tujini že v času študija, saj tako pridobijo socialno omrežje in izkušnje, ki se jim v karieri obrestujejo. Ravno tako se je izkazalo, da so težje življenjske preizkušnje pozitivno povezane s kariernim uspehom. Koriščenje socialnega omrežja za pridobivanje informacij pogosteje uporabljajo ženske in mlajši poslovneži. To bi lahko utemeljevali z večjo odprtostjo žensk v povprečju oziroma z manjšo samozavestjo na delovnem področju. Ugotovitev, da mlajši pogosteje koristijo nasvete drugih, je povezana s količino pridobljenih izkušenj in posledično samozavestjo pri sprejemanju odločitev, ki z leti rastejo. Izkazalo se je tudi, da ženske v povprečju manj napredujejo in je njihovo povečanje prihodkov v povprečju manjše od moških. Če sklenemo navedeno v priporočilo, lahko rečemo, da so tudi na videz neposredno nepovezani dejavniki, kot so življenje v tujini in težje življenjske preizkušnje, pomembni za kariero, saj prispevajo k celostnemu razvoju posameznika.

Prispevek za podjetja

Iz rezultatov modela kariernega uspeha je mogoče izpeljati tudi nekaj napotkov za vodstva in odgovorne za razvoj zaposlenih.

Podjetja iščejo posameznike, ki bodo učinkovito in uspešno razvijali svoje kariere, saj to povečuje obojestranski uspeh. Zaposlovanje posameznikov, ki poznajo in upoštevajo tudi zunanje dejavnike kariernega uspeha, kot je socialno omrežje, lahko olajša karierno podporo s strani podjetja. Seveda so ti posamezniki tudi več vredni na trgu dela. Za obdržanje takega kadra mora podjetje na drugi strani nuditi določene razvojnopodporne dejavnike, ki jim omogočajo lasten karierni razvoj tudi znotraj podjetja. Tu ne mislimo samo na sistem nagrajevanja za uspešne posameznike. Predvsem pri prihajajočih generacijah v ospredje prihajajo tudi nematerialna dejstva, na osnovi katerih zaposleni izkazujejo zavezo podjetju. V naši raziskavi so se kot taki izkazali naslednji dejavniki:

Karierno usmerjanje se nanaša na širšo podporo zaposlenim. Od podjetja je odvisno, kako in koliko bo nudilo, kar je seveda tudi pogojeno z namenjenimi sredstvi. Širše uporabljen je sistem hitrega napredovanja, kjer nadpovprečne posameznike izpostavijo in jim namenijo več pozornosti ter jim omogočajo hitrejšo razvojno pot. Na to področje so umeščeni vsi programi, ki služijo podjetju za boljši razvoj kadrov, ki jih bodo v prihodnosti potrebovali. Za podjetje je pomembno, da uskladi karierno usmerjanje zaposlenih skupaj s svojo strategijo, saj ta določa potrebe, ki jih bo podjetje imelo v prihodnje, in tako lahko v sklopu kariernega usmerjanja lastnih kadrov razvija potrebne kompetence zaposlenih, ki bodo podpirale strateške potrebe podjetja.

Kroženje med delovnimi mesti, ki omogoča dobro spoznavanje zaposlenih z različnimi deli in področji znotraj podjetja, hkrati pa omogoča boljše testiranje kadrov v praksi. Pri tem je pomembno tudi, da posamezniki razvijejo socialne vezi znotraj podjetja, kar je prednost za delo v podjetju, povečuje pripadnost podjetju ter omogoča boljše spoznavanje notranje kulture in vrednot podjetja. Po našem poznavanju so v Sloveniji sistem kroženja med delovnimi mesti razvila predvsem podjetja, ki imajo enote v tujini, s tem pa omogočajo posameznikom širši pregled delovanja podjetja, jih tako motivirajo in hkrati preizkušajo za delo v tujini, omogočajo boljšo kohezijo in spodbujajo vrednote interne kulture tudi s sodelavci na drugih lokacijah.

Dodatno izobraževanje je tisto, ki morda najbolj razvija posameznikov človeški kapital. Seveda je to pogojeno z materialnimi sredstvi, ki so na razpolago. Zaradi pomanjkanja teh sredstev podjetja vedno bolj izkoriščajo svoje lastne zaposlene za izobraževanje in dodatno izpopolnjevanje zaposlenih na drugih področjih. Pri večjih proračunskih sredstvih so pogoste notranje akademije, ki so oblikovale izobraževalni program na osnovi ključnih področij znanj, ki so v podjetju potrebna. V Sloveniji imajo nekateri večji sistemi že oblikovane interne akademije, katerih programi so načrtovani za strokovni razvoj potencialnih kadrov podjetja.

Mentorstvo kot dejavnik kariernega razvoja v naši raziskavi ni bilo statistično dokazano, vendar po izkušnjah iz dela na svetovalnih projektih ocenjevanja potencialov zaposlenih mentorstvo omogoča boljšo podporo in sledenje kariernemu razvoju zaposlenih. Še

posebno je to pomembno v začetnih fazah kariere, za boljše usmerjanje zaposlenih. Podjetja izkoriščajo lastne izkušene kadre za podporo mlajšim. Podjetje s pravilno delujočim sistemom mentorstva boljše skrbi za razvoj pravih veščin, ki jih bo v prihodnje potrebovalo. Hkrati sistem mentorstva omogoča, da starejši, izkušenejši sodelavci prenašajo vrednote in kulturo podjetja na mentorirance, kar pripomore k večji kohezivnosti zaposlenih v podjetju. Sistem mentorstva omogoča tudi lažje prepoznavanje najobetavnejših kadrov, saj jih identificirajo glede na razvojne potrebe podjetja, ki jih izkušenejši sodelavci zaznajo. Priporočljivo je ocenjevanje mentorjev in mentorirancev, na osnovi katerega lahko podjetja oblikujejo primerno materialno nagrajevanje ter sistem napredovanja. Hkrati mentorstvo velikokrat uporablja kot neke vrste pomoč pri reševanju morebitnih notranjih konfliktov, kjer lahko mentor pomaga razrešiti situacijo brez uporabe formalnih internih pravilnikov. Seveda je za navedene koristi potrebno, da sistem mentorstva deluje v praksi in ne samo v pravilnikih podjetja, kar se izkaže v številnih podjetjih.

Posameznikovo zaznavanje kariernorazvojnih dejavnikov podjetja bistveno vpliva na njegovo psihološko pogodbo s podjetjem, ki določa, koliko je ta zavezan podjetju. Čeprav je trend zavezanosti podjetju vedno bolj začasne narave, se je v naši raziskavi izkazalo, da so kariernorazvojni dejavniki podjetja značilno vplivali na karierni uspeh posameznika, kar bi si v našem okolju lahko razlagali tudi s pomenom stabilnosti zaposlitve za posameznika. Na to ima lahko vpliv mišljenje iz prejšnjega sistema družbene ureditve, da je stabilnost vrednota in je karierna rast znotraj enega podjetja cenjena, saj posameznik s tem izraža svojo lojalnost in hkrati izkazuje svoje sposobnosti v podjetju. Na drugi strani je ta zavezanost dejavnikom podjetja odraz trenutne gospodarske krize, ki je povzročila veliko odpuščanj tudi vodstvenih kadrov in se je pomen obojestranske zavezanosti posameznika in podjetja povečal.

Po našem poznavanju so podjetja v Sloveniji še vedno v zamudi z uvajanjem programov podpore zaposlenim. Razlog za to lahko najdemo v prioritetah pri prestrukturiranih podjetjih, ki so potekala in še potekajo po prehodu v tržno gospodarstvo. Delno je za to krivo še precej konservativno gledanje na kadrovske vloge, ki naj bi skrbela za pravno-formalno pravilnost zaposlitvenih odnosov v podjetju in ne toliko za razvoj kadrov, ki bi podpirali doseganje ciljev podjetij. Na drugi strani v veliko podjetjih notranjo razvojno pot štejejo kot samoumevna in se tako vodstva podjetij kot zaposleni ne obračajo na potencialne opcije na trgu dela. Denarni vložek v take programe je še dodaten omejitveni dejavnik. Tako se je v naši raziskavi izkazalo, da je odstotek posameznikov, ki so bili deležni kariernih podpor podjetja, dokaj nizek. To so večinoma podjetja, ki so v tuji lasti ali pa imajo enote v tujini, kar pomeni, da zaposlene pošiljajo v svoje enote v tujini, kar jim omogoča spoznavanje s sodelavci na drugih geografskih lokacijah, širjenje in poenotenje kulture podjetja ter testiranje zaposlenih za delo v tujini. Seveda so te programe uvedla tudi nekatera druga slovenska podjetja, katerih vodje so prepoznali pomen dejavnikov podjetja za razvoj kadrov. Še vedno pa obstaja velik potencial za širšo uvedbo takih programov v

slovenska podjetja. Pri tem je pomembno, da vodstvo podjetij pravilno ovrednoti pomen kadrovskega razvojnega programa za doseganje ciljev podjetja v skladu z zastavljeno strategijo. Na vodjih kadrovskih služb pa je pravilno načrtovanje in vključevanje takih programov v skladu s potrebnimi znanji za prihodnosti podjetja in zadovoljstvo zaposlenih. Pri tem je ključno sledenje takim programom, da ti ne ostanejo zapisani samo v kadrovskih strategijah oziroma jih podjetja implementirajo na osnovi številnih formularjev, ampak da jih ljudje v organizacijah sprejmemo za svoje in v njih vidijo potencial za lastni razvoj.

Omejitve in neraziskana področja kariernega uspeha

Izvedena empirična raziskava se sooča z nekaj omejitvami, ki hkrati odpirajo možnosti nadaljnega raziskovanja. Konceptualni model kariernega uspeha, ki smo ga razvili in testirali v disertaciji, daje nov uvid v karierni uspeh. Novi pogled na karierni uspeh odpira nove ideje za raziskovanje področij, tesno povezanih z uspehom in, še pomembnejše, opozarja na področja, ki v karierni teoriji še niso dovolj vsebinsko in metodološko raziskana. Bodočim raziskovalcem kariernega uspeha predlagamo:

- **Izboljšave merskih lestvic.** V modelu socialnih omrežij in kariernega uspeha smo za merjenje latentnih pojavov uporabili že oblikovane merske lestvice, vendar je tudi naša raziskava pokazala, da v obstoječi obliki še zdaleč niso idealne in je treba izpopolniti psihometrične lastnosti. Morda je s tega vidika najbolj problematična lestvica za merjenje proaktivnosti uporabe stikov. Tudi trditve za merjenje moči vezi je treba razširiti, saj koncept trenutno merita samo dve trditvi.
- Večina trditev temelji na lastni oceni posameznika, ki je svoje mnenje uvrstil na lestvici strinjanja. Glede na to, da je interakcija v socialnem omrežju zadnje čase družbeno priljubljena, obstaja možnost, da je bil posameznik nagnjen k pretiravanju pri ocenjevanju lastnega socialnega kapitala. Preverjanje o socialnih aktivnostih pri prijateljih in sodelavcih ter uporaba metode opazovanja sta metodi, ki bi dodatno izboljšali merjenje aktivnosti posameznika v socialnem omrežju. Merjenje kariernega uspeha je bilo tako objektivno kot subjektivno, vendar smo se pri objektivnem merjenju zanesli na podatke, ki nam jih je posredoval posameznik. Za dodatno izboljšanje sistema merjenja objektivnega kariernega uspeha bi dodatne podatke lahko pridobili iz podjetja. Podobno velja za dejavnike podjetja, ki so bili merjeni na osnovi zaznavanja posameznika. Priporočilo za nadaljnje raziskave je, da se dejavniki podjetja preverijo tudi s kadrovsko službo podjetij, za katere delajo posamezniki, kar v našem primeru zaradi anonimnosti ni bilo mogoče.
- **Vsebinski razvoj kariernega uspeha.** Konceptu kariernega uspeha je bilo v zadnjem času namenjene precej pozornosti. Raziskave so se z objektivnega vidika preusmerile na subjektivno zaznavo uspeha, s človeškega kapitala kot glavnega dejavnika vpliva na karierni uspeh so se raziskave začele pomikati tudi na pomen socialnih omrežij. Zanimivo bi bilo vpliv socialnega in človeškega kapitala združiti s psihološkim vidikom posameznika in hkrati preveriti, kakšen delež vpliva ima posamezna skupina na karierni uspeh. Naša raziskava ne proučuje vseh vidikov posameznikovega življenja,

ki so tudi povezani s kariernimi odločitvami. Dodatno bi bilo smiselno pogledati povezavo z družinskim življenjem oziroma pomenom prostega časa za posameznike, katerih karierni uspeh proučujemo. Ravno tako novejša raziskava zaznavanja dejavnikov podjetja merijo tudi uskaljevanje poklicnega in zasebnega življenja. Pri tem so elementi, ki jih posameznik zaznava kot pomembne, predvsem starševska vloga, delovna uspešnost, stres, zadovoljstvo pri delu, konflikt med zasebnim in poklicnim življenjem, čustva na delovnem mestu, pomen vloge, delovni urnik, tim, družina in prosti čas ter delovno okolje (lokacija in kultura).

- **Preverjanje konceptualnega modela kariernega uspeha na različnih populacijah in v drugih kontekstih.** Naša empirična raziskava izhaja iz zbranih podatkov poslovnih, testiranje modela na različnih profilih posameznikov in v drugih državah bi prispevalo k novim vsebinskim spoznanjem in konceptualnim izboljšavam. Zanimivo bi bilo primerjati vpliv aktivnosti posameznika v socialnih omrežjih in dejavnikov podjetja na karierni uspeh med tranzicijskimi državami vzhodne Evrope.
- V literaturi se v večini primerov meri ali zunanje socialno omrežje posameznika ali njegovo omrežje znotraj podjetja. Smiselno bi bilo primerjati obe vrsti omrežij posameznika ter njihov vpliv na karierni uspeh.
- Za izpeljavo trdnjših sklepov glede vzročno-posledičnih povezav med elementi modela bi bilo treba model testirati na longitudinalnih podatkih, saj smo v naši raziskavi upoštevali presečne podatke na določeni točki, vendar se socialno udejstvovanje in njegov pomen za posameznika lahko s časom zelo spreminjata.

Socialna omrežja in karierni uspeh sta precej raziskani področji, vendar je le malo raziskav osredotočenih na aktivnosti posameznika v socialnem omrežju in dejavnike podjetja hkrati kot pomembne za posameznikov objektivni in subjektivni karierni uspeh. Boljše poznavanje potencialne vrednosti omogoča podjetjem učinkovitejše kadrovanje in zmanjšuje stroške izgubljenih kadrov. Hkrati pa pomaga posameznikom izboljšati potencial kariernega uspeha.

Z doktorsko disertacijo smo poskusili odgovoriti na nekaj vprašanj, povezanih s kariernim uspehom posameznika, z njegovimi aktivnostmi v socialnem omrežju ter dejavniki podjetja. Upamo, da nam je teoretično in empirično tudi uspelo.

LITERATURA IN VIRI

1. Abele, A. E., & Wiese, B. S. (2008). The nomological network of self management strategies and career success. *Journal of occupational and organizational psychology*, 81(4), 733–749.
2. Adam, F., & Tomšič, M. (2002). Elite (re)configuration and politico-economic performance in post-socialist countries. *Europe-Asia studies*, 54(3), 435–454.
3. Adam, F., Rončević, B., & Tomšič, M. (2004). Socialni kapital - za SRS. Najdeno 23. maja 2011 na <http://www.slovenijajutri.gov.si/fileadmin/urednik/dokumenti/sockap.pdf>
4. Adam, F., Tomšič, M., & Kristan, P. (2008). Politične elite in tip kapitalizma. Estonija in Slovenija v primerjalni perspektivi. *Teorija in praksa*, 45(1–2), 53–71.
5. Adler, P., & Kwon, S. (2002). Social capital: prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17–40.
6. Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park: Sage.
7. Althauser, R. P., & Kalleberg, A. L. (Eds.). (1981). *Firms, occupations, and the structure of the labor markets: a conceptual analysis*. New York: Sociological Perspectives on Labor Markets, Academic Press.
8. Arnold, J. (2001). *Careers and career management*. Thousand Oaks, CA: Sage: Sage.
9. Arthur, M., Hall, D., & Lawrence, B. (1989). *Handbook of career theory* New York: Cambridge University Press.
10. Arthur, M., Khapova, S., & Wilderom, C. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177–202.
11. Arthur, M., & Rousseau, D. (1996). *The boundaryless career*. New York: Oxford University Press.
12. Aryee, S., Chay, Y. W., & Tan, H. H. (1994). An examination of the antecedents of subjective career success among a managerial sample in Singapore. *Human Relations*, 47(5), 487–509.
13. Bailyn, L. (1989). 23 Understanding individual experience at work: comments on the theory and practice of careers. *Handbook of career theory*, 22, 477.
14. Baker, G., & Holmstrom, B. (1995). Internal labor markets: Too many theories, too few facts. *The American Economic Review*, 85(2), 255.
15. Ballout, H. I. (2007). Career success: The effects of human capital, person-environment fit and organizational support. *Journal of Managerial Psychology*, 22(8), 741–765.
16. Barley, S. R. (1989). *Careers, identities, and institutions: the legacy of the Chicago School of Sociology*. New York: Cambridge University Press.
17. Baron, R., & Markman, G. (2003). Beyond social capital: The role of entrepreneurs' social competence in their financial success. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 41.

18. Baron, R. A., & Markman, G. D. (2000). Beyond social capital: How social skills can enhance entrepreneurs' success. *The Academy of Management Executive* (1993–2005), 14(1), 106–116.
19. Bartol, K. M., & Zhang, X. (2007). Networks and leadership development: Building linkages for capacity acquisition and capital accrual. *Human Resource Management Review*, 17(4), 388–401.
20. Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9(1), 58–73.
21. Baruch, Y., & Peiperl, M. (2000). Career management practices: An empirical survey and implications. *Human resource management*, 39(4), 347–366.
22. Becker, G. S. (1975). *Human Capital*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
23. Beckett, B. (2010). Mentorship is key to career success. *Strategic Finance*, 92(4), 21.
24. Belliveau, M. A., O'Reilly, C. A., & Wade, J. (1996). Social capital at the top: Effects of social similarity and status on CEO compensation. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1568.
25. Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238.
26. Bentler, P. M., & Wu, E. (2006). *EQS 6.1. Structural Equation Modeling Software*. Boca Raton (FL): Taylor & Francis, Inc.
27. Bernaards, C. A., & Sijtsma, K. (2000). Influence of imputation and EM methods on factor analysis when item nonresponse in questionnaire data is nonignorable. *Multivariate Behavioral Research*, 35(3), 321–364.
28. Bernik, I. (1989). Socialistična družba kot »obmoderna« družba. *Družboslovne razprave*, 6(7), 31–40.
29. Bloom, P. J. (1997). Navigating the rapids: Directors reflect on their careers and professional development. *Young children*, 52(7), 32–38.
30. Borgatti, S. P., & Cross, R. (2003). A relational view of information seeking and learning in social networks. *Management science*, 49(4), 432–445.
31. Bourdieu, P. (1985). The social space and the genesis of groups. *Theory and society*, 14(6), 723–744.
32. Boxman, E. A. W., De Graaf, P. A., & Flap, H. E. (1991). The impact of social and human capital on the income attainment of Dutch managers. *Social Networks*, 13(1), 51–73.
33. Brass, D. J. (1984). Being in the right place: A structural analysis of individual influence in an organization. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 518.
34. Brass, D. J. (1992). Power in organizations: A social network perspective. *Research in politics and society*, 4, 295–323.
35. Brass, D. J. (1995). A social network perspective on human resources management. *Research in personnel and human resources management*, 13, 39–79.

36. Brass, D. J., & Burkhardt, M. E. (1992). Centrality and power in organizations. *Networks and organizations: Structure, form, and action*, 35(1), 191–215.
37. Breckler, S. J. (1990). Applications of covariance structure modeling in psychology: Cause for concern? *Psychological Bulletin*, 107(2), 260.
38. Bridges, W., & Willemez, W. (1986). Informal hiring and income in the labor market. *American Sociological Review*, 51, 574–582.
39. Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: The Guilford Press.
40. Burt, R. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
41. Burt, R. (1997). A note on social capital and network content. *Social Networks*, 19(4), 355–373.
42. Burt, R. (2000). The network structure of social capital. *Research in Organizational Behavior*, 22, 345–423.
43. Byrne, B. M. (2006). *Structural equation modeling with EQS: Basic concepts, applications, and programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
44. Byrne, Z. S., Dik, B. J., & Chiaburu, D. S. (2008). Alternatives to traditional mentoring in fostering career success. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 429–442.
45. Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organization entry. *Organizational behavior and human decision processes*, 67, 294–311.
46. Cappelli, P. (1999). *The new deal at work: Managing the market-driven workforce*. Boston: Harvard Business School Press.
47. Carless, S. A. (2005). Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: a longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 411–429.
48. Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment*. Beverly Hills: Sage Publications, Inc.
49. Cassi, L. (2003). Information, knowledge and social networks: is a new buzzword coming up? *Paper presented at the DRUID Academy Winter 2003 PhD Conference*, Denmark: Aalborg, January, 16–18.
50. Chao, G. T., Walz, P., & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45(3), 619–636.
51. Cocchiara, F., K., Kwesiga, E., Bell, M., P., & Baruch, Y. (2009). Influences on perceived career success: findings from US graduate business degree alumni. *Career Development International*, 15(1), 39.
52. Coleman, J. S. (1984). Introducing social structure into economic analysis. *The American Economic Review*, 74(2), 84.

53. Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *The American Journal of Sociology*, 94, 95–120.
54. Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, MA.: The Belknap Press of Harvard University Press.
55. Collin, A. (1986). Career development: The significance of the subjective career. *Personnel Review*, 15(2), 22–28.
56. Comin, D., & Mulani, S. (2005). *A theory of growth and volatility at the aggregate and firm level*. National Bureau of Economic Research Cambridge, Mass., USA.
57. Comin, D., & Mulani, S. (2006). Diverging trends in aggregate and firm volatility. *The Review of Economics and Statistics*, 88(2), 374–383.
58. Comin, D., & Philippon, T. (2006). *The rise in firm-level volatility: Causes and consequences*. MIT Press.
59. Craig, C. S., & Douglas, S. P. (2005). *International marketing research*. Chichester: J. Wiley, cop.
60. Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334.
61. Cummings, S., Heeks, R., & Huysman, M. (2003). Knowledge and learning in online communities in development: A social capital perspective. *Development Informatics Working Paper Series, Institute for Development Policy and Management, University of Manchester*, 16(6), 32–36.
62. Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301–331.
63. De Carolis, D. M., & Saporito, P. (2006). Social capital, cognition, and entrepreneurial opportunities: A theoretical framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 41–56.
64. De Clercq, D., & Arenius, P. (2003). Effects of human capital and social capital on entrepreneurial activity. *Frontiers of entrepreneurship research*.
65. De Vos, A., De Clippeleer, I., & Dewilde, T. (2009). Proactive career behaviours and career success during the early career. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 761.
66. De Vos, A., & Soens, N. (2008). Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 449–456.
67. De Vos, A., Dewettinck, K., & Buyens, D. (2009). The professional career on the right track: A study on the interaction between career self-management and organizational career management in explaining employee outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(1), 55.
68. DeFillipi, R., & Arthur, M. (1994). The boundaryless career: a competency-based perspective. *Journal of Organizational Behaviour*, 15(4), 307–324.
69. Dilworth, J. E. L., & Kingsbury, N. (2005). Home-to-job spillover for generation X, boomers, and matures: A comparison. *Journal of family and economic issues*, 26(2), 267–281.

70. DiRenzo, M. (2010). *An examination of the roles of protean career orientation and career capital on work and life outcomes*. Unpublished Ph.D., Drexel University, United States - Pennsylvania.
71. Downey, R. G., & King, C. V. (1998). Missing data in Likert ratings: A comparison of replacement methods. *The Journal of general psychology*, 125(2), 175–191.
72. Dreher, G. F., & Ash, R. A. (1990). A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technical positions. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 539.
73. Dreher, G. F., & Ash, R. A. (1991). Cognitive ability and career attainment. Moderating effects of early career success. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 392–397.
74. Drnovšek, M. (2002). *Merjenje prispevka podjetniških inovacij k rasti v mladih tehnoloških podjetjih* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
75. Dubini, P., & Aldrich, H. (1991). Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 6(5), 305–313.
76. Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85(9), 62.
77. Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 689–708.
78. Economist. (28 January 2010) A world of connections. Najdeno 20. maja 2011 na <http://www.economist.com/node/15351002>
79. Eddlestone, K., Baldridge, D., & Veiga, J. (2004). Toward modeling the predictors of managerial career success: does gender matter? *Journal of Managerial Psychology*, 19(3), 360–386.
80. Edgar, D., & Glezer, H. (1994). Family and Intimacy: Family careers and the reconstruction of private life. *International Social Science Journal*, 139, 117–139.
81. Eisenberg, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
82. Emmerik, I. J. H. (2004). The more you can get the better: mentoring constellations and intrinsic career success. *Career Development International*, 9(6/7), 578.
83. Erdogan, B., Kraimer, M., & Liden, R. (2004). Work value congruence and intrinsic career success: The compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support. *Personnel Psychology*, 57(2), 305.
84. Evans, L. (2009). *Success strategies of high achieving women: A qualitative phenomenological investigation*. Unpublished Ed.D. United States, California: Pepperdine University.
85. Farber, H. S. (2005). *What do we know about job loss in the United States: Evidence from the displaced workers survey, 1984-2004*. Industrial Relations Section, Princeton University.
86. Ferjan, M. (2005). *Management izobraževalnih procesov*. Kranj: Moderna organizacija.

87. Floyd, F. J., & Widaman, K. F. (1995). Factor analysis in the development and refinement of clinical assessment instruments. *Psychological assessment*, 7(3), 286.
88. Forret, M. (2008). *An examination of internal and external networking behaviors and their relationship to career success and work attitudes*. St. Ambrose University. Doctor of Business Administration.
89. Forret, M., & Dougherty, T. (2001). Correlates of networking behavior for managerial and professional employees. *Group & Organization Management*, 26(3), 283.
90. Forret, M., & Dougherty, T. (2004). Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women? *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 419.
91. Freeman, L. C. (1977). A set of measures of centrality based on betweenness. *Sociometry*, 40(1), 35–41.
92. Geoffrey J. McLachlan, & Krishnan, T. (1997). *The EM Algorithm and Extensions*. New York: Wiley Series in Probability and Statistics.
93. Gerber, T., & Saiki, D. (2010). Success According to Professionals in the Fashion Industry. *The Career Development Quarterly*, 58(3), 219.
94. Gould, S., & Penley, L. E. (1984). Career strategies and salary progression: A study of their relationships in a municipal bureaucracy. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(2), 244–265.
95. Granovetter, M. (1973). The Strength Of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380.
96. Granovetter, M. (1995). *Getting a job*. Chicago: The University of Chicago Press.
97. Greenhaus, J., Parasuraman, S., & Wormley, W. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64–86.
98. Greenhaus, J., Callanan, G., & Godshalk, V. (2009). *Career management*. California: Sage Publications, Inc.
99. Greenhaus, J., & Callanan, G. A. (1994). *Career Management*. New York: Sage Publications, Inc.
100. Gunz, H., & Jalland, R. (1996). Managerial careers and business strategies. *Academy of Management Review*, 21(3), 718–756.
101. Gunz, H., & Peiperl, M. (2007). *Handbook of career studies*. New York: Sage Publications, Inc.
102. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (1998). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice hall Upper Saddle River.
103. Hall, D. T. (1995). Executive careers and learning: Aligning selection, strategy, and development. *Human resource planning*, 1, 14–23.
104. Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 8–16.
105. Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications, cop.

106. Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 165–187.
107. Howard, A., & Bray, D. W. (1990). Predictors of managerial success over long periods of time. *Leadership Library of America, West Orange*, 52(3), 113–130.
108. Hu, L., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological methods*, 3(4), 424.
109. Hughes, E. C. (1958). *Men and their work*. Glencoe, IL: Free Press.
110. Ibarra, H. (1992). Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 422.
111. Ibarra, H. (1995). Race, opportunity, and diversity of social circles in managerial networks. *Academy of Management Journal*, 38(3), 673.
112. Ibarra, H., & Deshpande, P. (2007). Networks and identities: Reciprocal influences on career processes and outcomes. *Handbook of career studies*, 268–282.
113. Ibarra, H., & Hunter, M. (2007). How leaders create and use networks. *Harvard Business Review*, 85(1), 40.
114. Iglič, H., & Rus, A. (2000). From elite reproduction to elite adaptation: the dynamics of change in personal network of slovenian elites. *Družboslovne razprave*, XVI(32–33), 95–111.
115. Inkson, K. (1995). Effects of changing economic conditions on managerial job changes and careers. *British Journal of Management*, 6(3), 183–194.
116. Janasz, S., & Forret, M. (2008). Learning the art of networking: A critical skill for enhancing social capital and career success. *Journal of Management Education*, 32(5), 629.
117. Jaskolka, G., Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1985). Measuring and predicting managerial success. *Journal of Vocational Behavior*, 26(2), 189–205.
118. Jereb, J. (1998). Izobraževanje in usposabljanje kadrov, V: Možina, S. (ur.): *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: FDV.
119. Johannisson, B. (1996). The dynamics of entrepreneurial networks. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 253–267.
120. Jöreskog, K. G., & Goldberger, A. S. (1975). Estimation of a model with multiple indicators and multiple causes of a single latent variable. *Journal of the American Statistical Association*, 70(351), 631–639.
121. Judge, T. A., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D., Jr. (1994). Job and life attitudes of male executives. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 767.
122. Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz Jr, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48(3), 485–519.

123. Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology*, 52(3), 621–652.
124. Judge, T. A., & Kammeyer Mueller, J. D. (2007). *Personality and career success. Handbook of Career Studies*. London: Sage.
125. Kalleberg, A. L., Wallace, M., & Althauser, R. P. (1981). Economic segmentation, worker power, and income inequality. *American Journal of Sociology*, 87(3), 651–683.
126. Kaše, R., & Škerlavaj, M. (2006). Socialni kapital v slovenskih organizacijah: rezultati raziskave. *HRM*, 4(14), 74–78.
127. Ketchen, D. J., Thomas, J. B., & Snow, C. C. (1993). Organizational configurations and performance: A comparison of theoretical approaches. *The Academy of Management Journal*, 36(6), 1278–1313.
128. Kogut, B., & Walker, G. (2001). The small world of Germany and the durability of national networks. *American Sociological Review*, 66(3), 317–335.
129. Kristof Brown, A. L., Zimmerman, R.D., & Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.
130. Kviz, F. J. (1977). Toward a standard definition of response rate. *The Public Opinion Quarterly*, 41(2), 265–267.
131. Langford, P. H. (2000). Importance of relationship management for the career success of Australian managers. *Australian Journal of Psychology*, 52(3), 163–168.
132. Lazarova, M. B. (2004). *The role of organizational career development programs, work/life balance programs, and commitment to career and personal life for retention of professional employees*. Unpublished Ph.D., Rutgers The State University of New Jersey - New Brunswick, United States - New Jersey.
133. Leicht, K. T., & Fennell, M. L. (1997). The changing organizational context of professional work. *Annual Review of Sociology*, 23, 215–231.
134. Lin, N. (2001). Building a network theory of social capital. *Theory and Research*, N. Lin, K. Cook & Burt, R., Berlin: Aldine de Gruyter Press, 1–44.
135. Lin, N., & Dumin, M. (1996). Access to occupations through social ties. *Social Networks*, 8, 365–385.
136. Lin, N., Ensel, W. M., & Vaughn, J. C. (1981a). Social resources and the strength of ties. *American Sociological Review*, 46(4), 393–405.
137. Lin, N., Ensel, W. M., & Vaughn, J. C. (1981b). Social resources and occupational status attainment. *Social Forces*, 59(8), 1163–1181.
138. London, M., & Stumpf, S. A. (1982). *Managing careers*. Reading, MA: Addison-Wesley, cop.
139. Luthans, F., Rosenkrantz, S., & Hennessey, H. (1985). What do successful managers really do? An observation study of managerial activities. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 21(3), 255.

140. Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternative explanation for the "opt-out" revolution. *Academy of Management Executive*, 19(1), 106–123.
141. Makarovič, M. (2003). Socialni kapital v Sloveniji. Ljubljana: Sophia.
142. Marsh, H. W., & Hocevar, D. (1985). Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: First-and higher order factor models and their invariance across groups. *Psychological Bulletin*, 97(3), 562.
143. Marsh, H. W., & Hocevar, D. (1988). A new, more powerful approach to multitrait-multimethod analyses: Application of second-order confirmatory factor analysis. *Journal of Applied Psychology*, 73(1), 107.
144. McAfee, A. (2009). *Enterprise 2.0: New collaborative tools for your organization's toughest challenges*. Boston: Harvard Business School Press.
145. Melamed, T. (1996). Career success: An assessment of a gender-specific model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 217.
146. Meyerson, D. E., & Fletcher, J. K. (2000). A modest manifest for shattering the glass ceiling. *Harvard Business Review*, 78(1), 126–136.
147. Michael, J., & Yukl, G. (1993). Managerial level and subunit function as determinants of networking behavior in organizations. *Group & Organization Studies* (1986–1998), 18(3), 328.
148. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
149. Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management Review* (pre-1986), 16(000002), 44.
150. Montgomery, J. D. (1992). Job search and network composition: Implications of the strength-of-weak-ties hypothesis. *American Sociological Review*, 57(5), 586.
151. Mourad, D., & Dirk De, C. (2004). Human capital, social capital, and innovation: a multi-country study. *Entrepreneurship and Regional Development*, 16(2), 107.
152. Možina, S. (1998). Strateški pomen kadrovskih virov. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
153. Možina, S. (2002). *Učeča se organizacija - učeči se management*. Radovljica: Didakta.
154. Nabi, G. (1999). An investigation into the differential profile of predictors of objective and subjective career success. *Career Development International*, 4(4), 212–225.
155. Nabi, G. (2001). The relationship between HRM, social support and subjective career success among men and women. *International Journal of Manpower*, 22(5), 457.
156. Ng, T., Eby, L., Sorensen, K., & Feldman, D. (2005). Predictors of objective and subjective career success: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367.
157. Noe, R. A. (1996). Is career management related to employee development and performance? *Journal of Organizational Behavior*, 17(2), 119–133.

158. Novak, M. (2004). *Omrežja socialne opore prebivalstva Slovenije*. Ljubljana: Inštitut Republike Slovenije za socialno varstvo.
159. Orpen, C. (1994). The effects of organizational and individual career management on career success. *International Journal of Manpower*, 15(1), 27.
160. Ostgaard, T. A., & Birley, S. (1996). New venture growth and personal networks. *Journal of Business Research*, 36(1), 37–50.
161. Pahor, M. (2003). *Vzroki in posledice aktivnosti podjetij v lastniškem omrežju* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
162. Parker, P. (2002). Working with the intelligent career model. *Journal of Employment Counseling*, 39(2), 83-94.
163. Parker, P., Arthur, M. B., & Inkson, K. (2004). Career communities: a preliminary exploration of member defined career support structures. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 489-514.
164. Parks-Yancy, R. E. (2004). *The effects of social capital resources on the careers of diverse groups*. Unpublished Ph.D., United States - New Jersey, Rutgers The State University of New Jersey - Newark.
165. Pedhazur, E. J., & Schmelkin, L. P. (1991). *Measurement, design, and analysis: An integrated approach*. London: Lawrence Erlbaum.
166. Peiperl, M., & Baruch, Y. (1997). Back to square zero: the post-corporate career. *Organization dynamics*, 25(4), 7–22.
167. Petersen, T., Saporta, I., & Seidel, M. (2000). Offering a job: Meritocracy and social networks. *American Journal of Sociology*, 106(3), 763–816.
168. Podolny, J., & Baron, R. (1997). Resources and relationships: Social networks and mobility in the workplace. *American Sociological Review*, 62(5), 673.
169. Poole, M. E., Langan Fox, J., & Omodei, M. (1993). Contrasting subjective and objective criteria as determinants of perceived career success: a longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(1), 39–54.
170. Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 24, 1–24.
171. Poslovni register Slovenije IPIS. (2010). *Poslovni subjekti v Poslovnem registru Slovenije po skupinah 2010*. Najdeno 18. marca 2011 na http://www.ajpes.si/doc/Registri/PRS/Porocila/posl_subj_skup_31122010.pdf
172. Putman, R. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon&Schuster.
173. Quigley, N., R. , & Tymon, W., G.Jr. (2006). Toward an integrated model of intrinsic motivation and career self-management. *Career Development International*, 11(6), 522.
174. Raider, H., & Burt, R. (1996). Boundaryless careers and social capital. *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*, 42(2), 187–200.

175. Ramaswami, A., Dreher, G., Bretz, R., & Wiethoff, C. (2010). Gender, mentoring, and career success: the importance of organizational context. *Personnel Psychology*, 63(2), 385.
176. Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the Worker*. Oxford: Harvard University Press.
177. Rose, M. (1989). *Lives on the boundary*. New York: Penquin Books.
178. Rosenfeld, R. A. (1992). Job mobility and career processes. *Annual Review of Sociology*, 18(1), 39-61.
179. Roth, P. L., Switzer, F. S., & Switzer, D. M. (1999). Missing data in multiple item scales: A Monte Carlo analysis of missing data techniques. *Organizational Research Methods*, 2(3), 211.
180. Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the workplace: understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive*, 18(1), 120-127.
181. Rubin, D. B. (1976). Inference and missing data. *Biometrika*, 63(3), 581.
182. Rus, A. (2001). Trust, contract and Small-medium enterprises (SME) development in South East Europe. *Družboslovne razprave*, XVII(37-38), 141-166.
183. Rutledge, P. A. (2008). *The truth about profiting from social networking*. New Jersey: Upper Saddle River, cop.
184. Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1977). An examination of need-satisfaction models of job attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 22(3), 427-456.
185. Sauders, M., Lewis, P., & Hornhill, A. (2003). *Research methods for business students* (third edition ed.). Essex, England: Pearson Education.
186. Schein, E. H. (1974). Career anchors and career paths: A panel study of management school graduates. .
187. Schneider, B., Smith, D. B., Taylor, S., & Fleenor, J. (1998). Personality and organizations: A test of the homogeneity of personality hypothesis. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 462-470.
188. Seibert, E., & Kraimer, M. (2001). The five-factor model of personality and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 58(1), 1-21.
189. Seibert, E., Kraimer, M., & Crant, M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845.
190. Seibert, E., Kraimer, M., & Liden, R. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44(2), 219.
191. Seidel, M. D. L., Polzer, J. T., & Stewart, K. (2000). Friends in high places: The effects of social networks on discrimination in salary negotiations. *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 1-24.
192. Settersten, R., & Mayer, U. K. (1997). Themeasurement od age, age structuring, and the life course. *Annual Review of Sociology*, 23, 233-261.
193. Sharma, S. (1995). *Applied multivariate techniques*: New York: John Wiley & Sons.

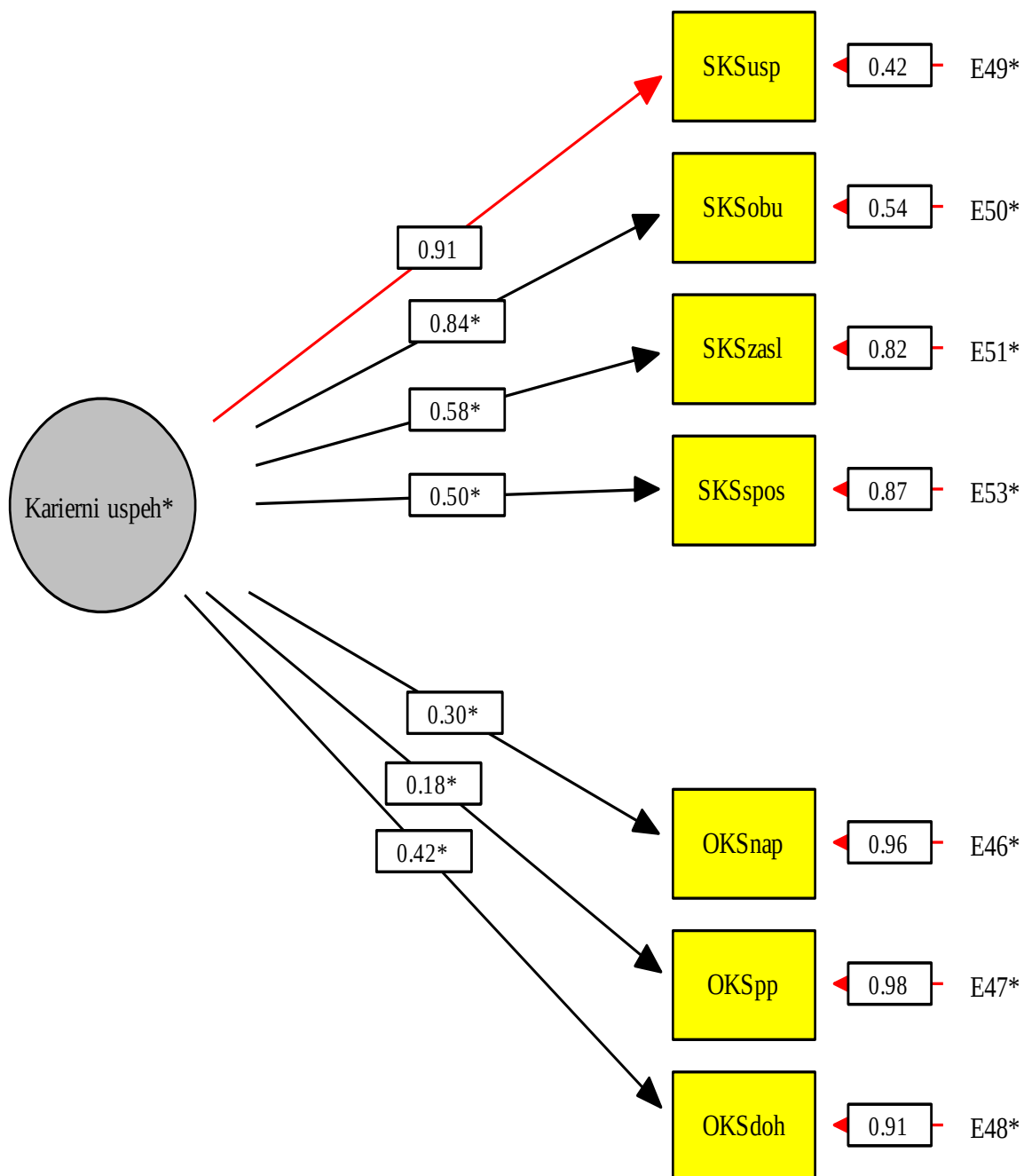
194. Sharma, S., Durvasula, S., & Dillon, W. R. (1989). Some results on the behavior of alternate covariance structure estimation procedures in the presence of non-normal data. *Journal of Marketing Research*, 26(2), 214–221.
195. Shook, C. L., Ketchen Jr, D. J., Hult, G. T. M., & Kacmar, K. M. (2004). An assessment of the use of structural equation modeling in strategic management research. *Strategic Management Journal*, 25(4), 397–404.
196. Smart, R., & Peterson, C. (1997). Super's career stages and the decision to change careers. *Journal of Vocational Behavior*, 51(3), 358–374.
197. Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. *harvard business review*, 85(11), 68–76.
198. Sonnenfeld, J., & Kotter, J. P. (1982). The maturation of career theory. *Human Relations*, 35(1), 19.
199. Soulsby, A. (2001). The construction of Czech managers' careers. *International Studies of Management & Organization*, 31(2), 48.
200. Sparrowe, R., Liden, R., Wayne, S., & Kraimer, M. (2001). Social networks and the performance of individuals and groups. *Academy of Management Journal*, 44(2), 316.
201. Sparrowe, R. T. (1998). *Leader-Member Exchange, social networks, and differentiation*. Unpublished Ph.D., University of Illinois at Chicago, United States - Illinois.
202. Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483–504.
203. Stebbins, R. A. (1993). *Career, culture, and social psychology in a variety art: The magician*: Krieger Pub. Co.(Malabar, Fla.).
204. Stone, W., Gray, M., & Hughes, J. (2003). Social capital at work. How family, friends and civic ties relate to labour market outcomes. *Australian Institute of Family Studies, Research Paper No. 31*.
205. Sturges, J., Guest, D., Conway, N., & Davey, K. M. (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 731–748.
206. Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: a review and research agenda. *Journal of Management*, 25(3), 457–484.
207. Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Osterlind, S. J. (2001). Using multivariate statistics.
208. Tosi, H. L., Werner, S., Katz, J. P., & Gomez-Mejia, L. R. (2000). How much does performance matter? A meta-analysis of CEO pay studies. *Journal of Management*, 26(2), 301.
209. Turban, D., & Dougherty, T. (1994). Role of protege personality in receipt of mentoring and career success. *Academy of Management Journal*, 37(4), 668–702.
210. Van Maanen, J. (1977). Expererencing organization: noter on the meaning of careers and socialization. *Organizational careers: Some new perspectives*. New York: Prager.

211. Van Vianen, A. E. M., Pater, I. E., & Van Dijk, F. V. (2007). Work value fit and turnover intention: same-source of different-source fit. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 188–202.
212. Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *The Academy of Management Review*, 14(3), 423–444.
213. Vukovič, G., & Miglič, G. (2006). *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
214. Wanberg, C. R., & Kammeyer Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 373.
215. Watts, D. J. (2003). *Small worlds: the dynamics of networks between order and randomness*. Woodstock: Princeton University Press.
216. Wayne, S., Shore, M., & Liden, R. (1997). Perceiver organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111.
217. Wayne, S., Liden, R., Kraimer, M., & Graf, I. (1999). The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success. *Journal of Organizational Behavior*, 20(5), 577-595.
218. Wolff, H. G., & Moser, K. (2009). Effects of networking on career success: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 196.
219. Young, A. M., & Hurlic, D. (2007). Gender enactment at work: the importance of gender and gender-related behavior to person-organizational fit and career decisions. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 168–187.
220. Zhang, L., Liu, J., Loi, R., Lau, V., & Ngo, H. (2010). Social capital and career outcomes: a study of Chinese employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1323.
221. Zorn, O. (2004). *Vpliv podjetniškega kapitala na dinamičnost podjetnika* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

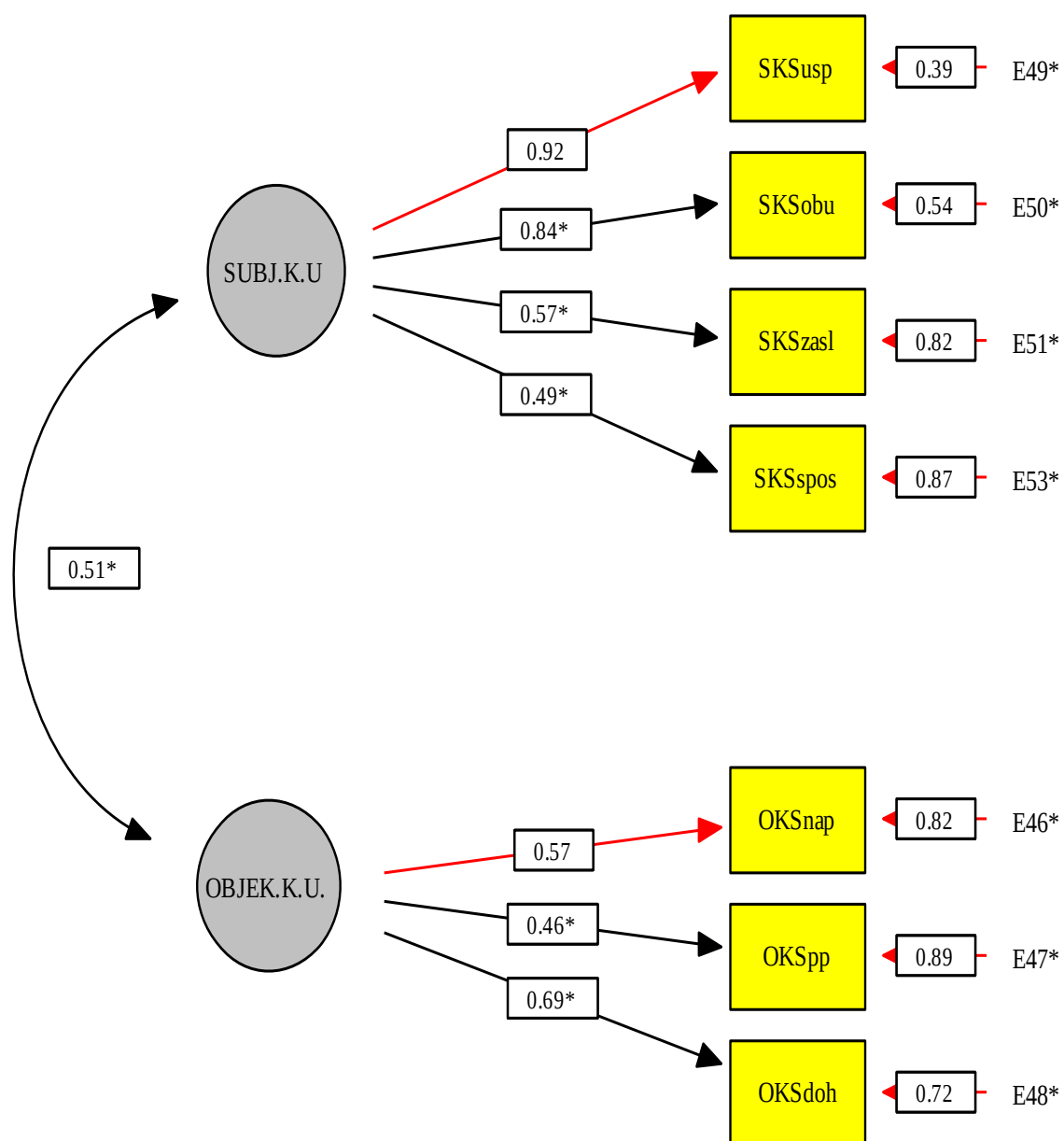
PRILOGE

Priloga 1: Konfirmatorna faktorska analiza

Slika 1: Enofaktorski model



Slika 2: Dvofaktorski model prvega reda



Slika 3: Dvofaktorski model drugega reda

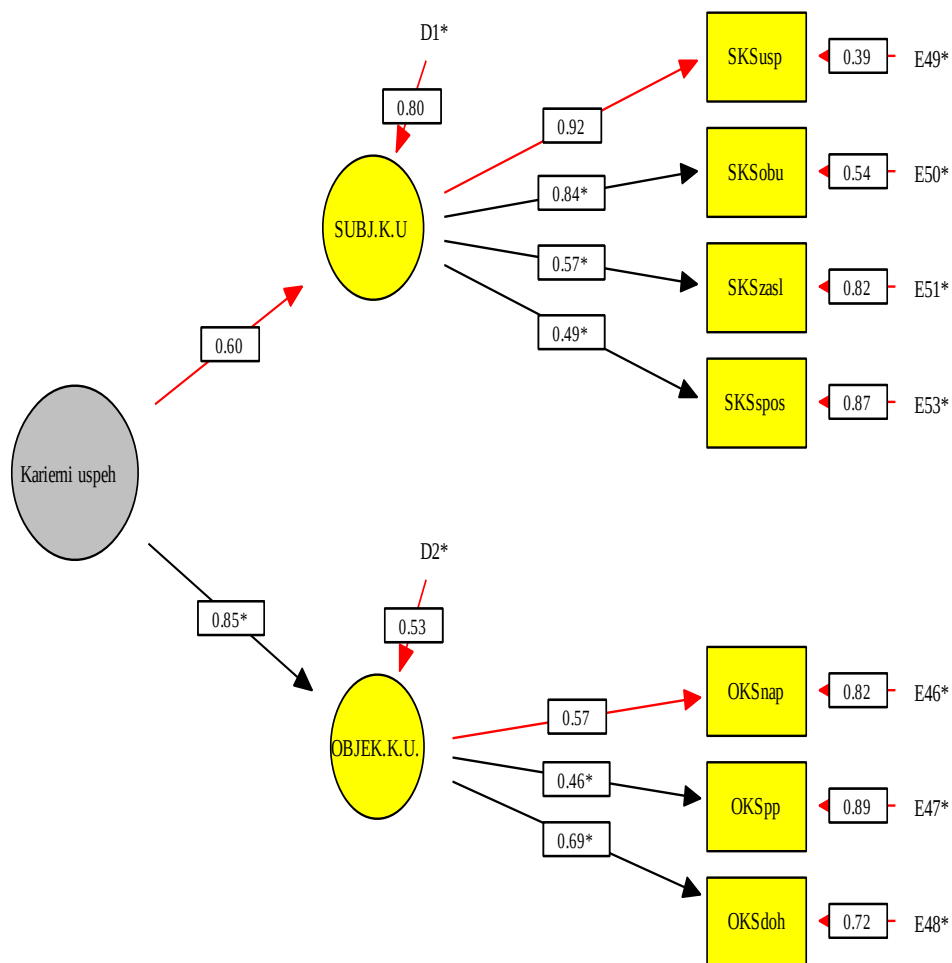


Tabela 1: Povzetek pokazateljev prilaganja konfirmatorne faktorске analize

Model	Model fit indices								
	Chi-square*	df	NFI	NNFI	CFI	GFI	SRMR	RMSEA	T
Enofaktorski model prvega reda	103.809	14	0.87	0.83	0.89	0.91	0.09	0.14	
Dvofaktorski model prvega reda	32.382	13	0.96	0.96	0.98	0.97	0.04	0.07	
Dvofaktorski model drugega reda	32.382	12	0.96	0.95	0.97	0.97	0.04	0.07	1.00

Ugotovitev: CFA = OK; factor loadings > 0.4; značilni; dvofaktorski model drugega reda je primeren