

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jasmina Šeško

**Izpopolnjevanje in motivacija za učinkovitost kariernega razvoja zaposlenih (študija
primera)**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jasmina Šeško

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

**Izpopolnjevanje in motivacija za učinkovitost kariernega razvoja zaposlenih (študija
primera)**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

Iskrena hvala mentorju doc. dr. Branku Iliču za hitro odzivnost, strokovno pomoč in spodbudne besede pri nastajanju diplomskega dela.

Zahvaljujem se gospe Andreji Hojnik Šlamberger, direktorici Sektorja za razvoj zaposlenih v podjetju Nova KBM d.d., za pripravljenost sodelovati v intervjuju.

Pri tem se zahvaljujem tudi vsem v podjetju Nova KBM d.d. in drugim, ki so sodelovali v anketi.

Hvala prijateljici Špeli za pomoč in nasvete.

Hvala tudi ostalim prijateljicam, družini in fantu Primožu za podporo.

Izpopolnjevanje in motivacija za učinkovitost kariernega razvoja zaposlenih (študija primera)

Ključno točko kadrovske strategije v zadnjih štiridesetih letih predstavlja karierni razvoj, za njegovo učinkovitost pa je potrebno, da so zaposleni motivirani za udeležbo na izpopolnjevanjih, na katerih dopolnjujejo in nadgrajujejo svoje znanje in spretnosti ter na ta način učinkoviteje razvijajo svojo kariero. Cilj diplomskega dela je bil na podlagi strokovne literature in lastne raziskave identificirati povezavo med izpopolnjevanjem, motivacijo in kariernim razvojem. V teoretičnem delu sem s pomočjo strokovne literature opredelila temeljne pojme, v empiričnem delu pa sem izvedla raziskavo, in sicer s kombinacijo kvalitativne in kvantitativne metode proučevanja. V okviru kvalitativnega pristopa sem izvedla poglobljeni intervju z direktorico kadrovske službe proučevanega podjetja, v okviru kvantitativnega pristopa pa anketo med zaposlenimi v podjetju in drugimi polnoletnimi prebivalci Slovenije (n=140). S primerjavo analize rezultatov obeh izbranih metod sem ugotovila precej podobnosti, glavna ugotovitev pa je, da sta izpopolnjevanje in motivacija pomembna za učinkovit karierni razvoj zaposlenih. Cilj je bil dosežen, saj tako strokovna literatura kot ugotovitve iz raziskave kažejo na to, da povezava med pojmi izpopolnjevanje, motivacija in karierni razvoj zagotovo obstaja.

Ključne besede: karierni razvoj, zaposleni, izpopolnjevanje, motivacija.

Training and motivation for efficiency of employees' career development (case study)

Career development in the last 40 years represents the key part of Human Resources Strategies. It is important for efficient career development that employees are motivated to participate in trainings where they complement and upgrade their knowledge and skills and therefore effectively develop their career. The purpose of dissertation was to identify the correlation between training, motivation and career development. In the theoretical part I defined the basic terms by using professional literature, in empirical part I used a combination of qualitative and quantitative research methods. Through qualitative approach I did the interview with the director of Human Resource Department in examined company. For data gathering in the quantitative research I did the survey among employees in examined company and other adult inhabitants of Slovenia (n=140). I found many similarities between analysis of both selected research methods. The main finding is that training and motivation are important for efficient career development of employees. Finally, according to the professional literature and research findings which show that the correlation between terms training, motivation and career development definitely exists, the purpose was reached.

Key words: career development, employees, training, motivation.

KAZALO

1 UVOD.....	6
2 TEORETIČNI DEL.....	7
2.1 KARIERNI RAZVOJ.....	7
2.1.1 KARIERA.....	7
2.1.2 VPLIV RAZMERJA MED POSAMEZNIKOM IN ORGANIZACIJO NA RAZVOJ KARIERE.....	9
2.1.3 MODEL KARIERNEGA RAZVOJA.....	10
2.1.4 KARIERNI NAČRTI IN KARIERNI RAZGOVOR.....	12
2.2 IZOBRAŽEVANJE, IZPOPOLNJEVANJE, USPOSABLJANJE.....	12
2.2.1 IZOBRAŽEVANJE.....	13
2.2.2 IZPOPOLNJEVANJE.....	13
2.2.3 USPOSABLJANJE.....	14
2.2.4 INTERNA IN EKSTERNA IZOBRAŽEVANJA, IZPOPOLNJEVANJA IN USPOSABLJANJA.....	15
2.3 MOTIVACIJA.....	16
2.3.1 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI.....	17
2.3.2 MOTIVACIJSKE TEORIJE.....	18
2.3.2.1 TEORIJA HIERARHIJE POTREB PO MASLOWU.....	18
2.3.2.2 DVOFAKTORSKA (HIGIENIKI-MOTIVATORJI) TEORIJA PO HERZBERGU.....	19
2.3.2.3 MOTIVACIJSKA TEORIJA PO VROOMU.....	19
2.3.2.4 ADAMSOVA TEORIJA PRAVIČNOSTI.....	20
2.4 POVEZANOST OPREDELJENIH POJMOV.....	20
3 EMPIRIČNI DEL.....	21
3.1 IZHODIŠČA.....	21
3.2 METODOLOGIJA.....	22
3.3 ANALIZA.....	23
3.3.1 ANALIZA INTERVJUJA.....	23
3.3.2 ANALIZA ANKETE.....	24
3.4 UGOTOVITVE.....	35
4 ZAKLJUČEK.....	38
5 LITERATURA.....	40
PRILOGE.....	45
Priloga A: INTERVJU Z DIREKTORICO SEKTORJA ZA RAZVOJ ZAPOSELNIH NOVE KBM D.D.....	45
Priloga B: ANKETA.....	47
Priloga C: SPSS izračuni.....	49

1 UVOD

Karierni razvoj zaposlenih zadnja desetletja, ko turbulentno okolje vpliva in spreminja tako razvoj zaposlenih kot vrsto dela, ki ga želijo opravljati, postaja ključna točka kadrovskih strategij (Werner in DeSimone 2009, 381). Prav zaposleni so tisti, ki so srce organizacije in se nekako razvijajo skupaj z njo. Za učinkovit karierni razvoj zaposlenih je potrebno nenehno izpopolnjevanje, izobraževanje, usposabljanje in druge oblike pridobivanja znanja, za katera pa imajo eni več, drugi manj motivacije. Cilj diplomskega dela je na podlagi strokovne literature, lastne raziskave s kombinacijo kvalitativnega in kvantitativnega pristopa in statistične analize identificirati povezavo med motivacijo, izpopolnjevanjem in kariernim razvojem zaposlenih, primarno v proučevanem podjetju Nova KBM d.d. ter preveriti naslednje zastavljene hipoteze.

Prva hipoteza: *Notranja motivacija je povezana s posameznikovo udeležbo na izpopolnjevanjih.*

Druga hipoteza: *Obstaja domneva o povezanosti med izpopolnjevanjem in kariernim razvojem posameznika.*

Tretja hipoteza: *Starejši zaposleni so manj motivirani za izpopolnjevanje kot mlajši.*

Diplomsko delo je v osnovi razdeljeno na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu so s strokovno literaturo opredeljeni temeljni pojmi obravnavane teme, empirični del pa je, s ciljem preveriti zastavljene hipoteze, sestavljen iz samostojne oziroma primarne raziskave, v kateri sem za zbiranje podatkov uporabila kombinacijo kvalitativnega in kvantitativnega pristopa. V raziskavi sem se v večji meri osredotočila na podjetje Nova KBM d.d., v katerem sem v okviru kvalitativnega pristopa izvedla poglobljeni intervju z direktorico Sektorja za razvoj zaposlenih gospo Andrejo Hojnik Šlamberger. V okviru kvantitativnega pristopa sem izvedla anketo, katero so v največjem deležu rešili prav tako zaposleni v izbranem podjetju. S pomočjo deskriptivne metode in statističnih metod analize sem med seboj primerjala analizi rezultatov intervjuja in ankete ter tako z večjo gotovostjo preverila zastavljene hipoteze.

2 TEORETIČNI DEL

2.1 KARIERNI RAZVOJ

Pojem karierni razvoj oziroma razvijanje kariere (ang. career development) pomeni »praktično uresničevanje posameznikovega načrta glede kariere. Gre za proces, ki ga načrtujemo in vodimo proti želeni obliki dela in zastavljenim življenjskim ciljem. Skozi razvoj kariere posameznik pridobiva in razvija sposobnosti in njihovo uporabo« (Brečko 2006, 36). Primarno je razvoj kariere odvisen od samega zaposlenega ter njegove motivacije za izpopolnjevanje in nadgrajevanje svojih sposobnosti. »V veliki meri pa je odvisen tudi od okolja, v katerem posameznik opravlja delo, neposredno od nadrejenih in sodelavcev in na splošno od organizacije kot celote« (Mihalič 2006, 200).

Lipičnik (1998, 182) povezanost dejavnikov obrazloži, da se »individualna kariera nanaša na poklic in iz njega tudi izhaja. Nanjo pa vplivata okolje in organizacija, v kateri je posameznik zaposlen. Okolje vpliva na organizacijo (podjetje) in spodbuja oblikovanje poklicev v skladu s predvidenim razvojem«. »Namen kariernega razvoja je, da zagotovi usklajenost med posameznikovimi interesi, sposobnostmi in vrednotami ter potrebami in zahtevami njegovega delovnega mesta. Razvoj kariere v podjetjih postaja t.i. povezovalno sredstvo oziroma sredstvo medsebojnega sodelovanja med posameznikovimi cilji in potrebami dela« (Simonsen 1997, 6).

2.1.1 KARIERA

Za pojem kariera obstaja več opredelitev s strani različnih avtorjev. Werther in Davis (1993) kariero povezujeta z vsemi deli, v katerih se posameznik preizkusi skozi svoje življenje. Greenhaus in drugi (2000) kariero prav tako povezujejo s posameznikovimi izkušnjami, ki jih tekom življenja pridobi z opravljanjem različnih del. V začetku sedemdesetih let so kariero razumeli kot posameznikov večletni napredek, na podlagi katerega je posameznik opravljal vedno bolj odgovorna dela. Zato si kariero pogosto predstavljamo kot napredovanje, vendar je pojem precej širši. Od leta 1976 je obveljala ideja, da je kariera »zaporedje dela, ki zahteva osebno prizadevanje in razvoj« (Lipičnik 1998, 180).

Razlike med tradicionalnimi in sodobnimi opredelitvami kariere je Konrad (1996, 9) strnil v naslednjih pet postavk, razvidnih iz Tabele 2.1.

Tabela 2.1: Tradicionalna in sodobna opredelitev kariere

Tradicionalno pojmovanje	Sodobno pojmovanje
Zagotovljena je polna zaposlenost.	Polna zaposlenost izgublja pomen.
Kariera je stabilna in enosmerna poklicna pot.	Poklicne poti so neenakomerne, pretrgane in različno intenzivne.
Razvoj kariere pomeni premik navzgor.	Razvoj kariere lahko pomeni tudi premik navzdol ali vstran.
Razvoj kariere zadeva predvsem poklicno življenje.	Na razvoj kariere vplivajo družina in druge življenjske vloge, nepovezane z zaposlitvijo.
Razvoj kariere je usmerjen predvsem na nove in mlajše zaposlene.	Učenje in spremembe se pojavljajo v vseh obdobjih in stopnjah kariere.

Vir: Konrad (1996, 9).

Kariera pomeni »razvoj vseh potencialov posameznika skozi delo na različnih delovnih mestih in v različnih delovnih okoljih iz preteklosti in sedanjosti, ki bodo na posameznikov razvoj vplivali tudi v prihodnosti« (Mihalič 2006, 200). Znotraj kariere lahko razvoj vseh posameznikovih potencialov z opredelitvijo Možine in drugih (1984) razumemo kot tri komponente razvoja kariere, in sicer:

- *strokovni razvoj*, ki pomeni posameznikov razvoj na podlagi izbire poklica ter izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja, ki naj bi mu omogočila napredovanje,
- *osebni razvoj*, ki ga opredelijo kot razvoj stališč, motivov, interesov in vrednot, ki so sestavni deli osebnostnih lastnosti in
- *delovni razvoj*, pri katerem gre za komponento, povezano le z delom in delovnim okoljem ter uveljavitev posameznika na določenem strokovnem področju.

Lipičnik (1998, 180) za najustreznejšo definicijo postavlja naslednjo »kariera je načrtovano ali nenačrtovano zaporedje dela ali aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja (po subjektivnem občutku), samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem definiranim času«. Večina avtorjev pod pojmom kariera tako razume delovno pot posameznika, skozi katero se razvija tudi sam.

2.1.2 VPLIV RAZMERJA MED POSAMEZNIKOM IN ORGANIZACIJO NA RAZVOJ KARIERE

Sprva je karierni razvoj predstavljal skrb organizacije, da svoje zaposlene razvija sebi v prid ter jim nudi varnost zaposlitve v zameno za njihovo zvestobo in predanost delu. Glavni karierni cilji so najpogosteje bili napredovanje znotraj ene organizacije. Stabilnost in dolgotrajno razmerje med organizacijo in zaposlenimi je zahtevalo stabilno in predvidljivo organizacijsko okolje, ki pa ga je v zadnjih štirih desetletjih zajel močan preobrat (Werner in DeSimone 2009, 381–383). Vse bolj tekmovalno organizacijsko okolje je organizacije prisililo, da ponovno ovrednotijo svoj pristop upravljanja z zaposlenimi (Jia in drugi 2014, 869). Na tehnološke in druge spremembe iz okolja so se organizacije odzvale z zmanjševanjem števila zaposlenih, reorganizacijami, zniževanjem stroškov, »outsourcingom« in tehnološkimi inovacijami, kar je sčasoma porušilo tradicionalno razmerje med organizacijo in zaposlenimi in povzročilo prenos odgovornosti za obstanek na trgu dela z organizacije na samega zaposlenega in mnogim vzbudilo občutek negotovosti (Werner in DeSimone 2009, 381–383).

Kljub vsemu pa je tudi v novem razmerju med organizacijo in posameznikom strogo obveljalo, da morajo delodajalci svojim zaposlenim z izobraževanji in usposabljanji zagotoviti možnosti, da razvijajo svoje spretnosti (Werner in DeSimone 2009, 381–383). Pri oblikovanju novega razmerja med organizacijo in zaposlenimi so razvili nove načine spodbujanja in vlaganja v razvoj zaposlenih, kot so usposabljanje, razvoj njihove kariere in splošna okrepitev, v zameno za to, pa so od zaposlenih pričakovali predanost organizaciji in delu (Jia in drugi 2014, 869).

Z novim razmerjem kariera zaposlenih ni več omejena le na eno organizacijo, zato je potrebno, da ohranjajo konkurenčnost na trgu dela. Za trenutna razmerja med posameznikom in organizacijo velja, da zajemajo elemente iz tradicionalnih in iz novih razmerij. V današnjem času nenehne tehnološke spremembe namreč vplivajo na celotno družbo, katere del so organizacije, ki jo sestavljajo zaposleni in njihove kariere (Werner in DeSimone 2009, 381–383). Iz kadrovskih sistemov so razvidni različni načini organizacijskega vlaganja v razvoj svojih zaposlenih, kot tudi pričakovan odnos in obveznosti zaposlenih do same organizacije (Shaw in drugi 2009, 1016). Tekleab in Taylor (2003, 602) sta v raziskavi ugotovila, da v kratkotrajnih razmerjih med organizacijo in zaposlenim prihaja do

neskladnosti glede pričakovanih medsebojnih obveznosti. Prav tako se v kratkotrajnih razmerjih zaposleni počutijo bolj obremenjene, sčasoma, v dolgotrajnih delovnih razmerjih pa njihova vnema po izpolnjevanju obveznosti do delodajalca upade.

2.1.3 MODEL KARIERNEGA RAZVOJA

Najbolj znan model kariernega razvoja je petstopenjski model, kjer so stopnje kariernega razvoja povezane s človekovimi starostnimi obdobji. Življenje in razvoj vsakega posameznika poteka po sledečih si stopnjah, vezanih na njegovo starost, vzporedno s tem pa lahko razlagamo tudi zaporedje stopenj kariernega razvoja (Greenhaus in drugi 2010). Primerljiv s tem modelom kariernega razvoja je Cronov (1984) model, ki karierni razvoj posameznika opredeli skozi štiri stopnje.

Model Greenhausa in drugih (2010) spada med tradicionalne modele kariernega razvoja, stopnje pa so naslednje:

1. stopnja (0–25 let):

Značilnost prve stopnje je oblikovanje ideje, v kakšnem poklicu oziroma delu želi posameznik začeti svojo karierno pot, odločitvi pa sledijo priprave nanj, ki poleg izbire zelenega poklica zajemajo izbiro zanj potrebnega izobraževanja. Oblikujejo se torej prve usmeritve za začetek kariernega razvoja.

2. stopnja (18–25 let):

Ta stopnja se po starostnem obdobju prepleta s prvo, glavna značilnost pa je dokončna izbira poklica ter prvi vstop v delovno sfero. Prvi izzivi in ovire, s katerimi se posameznik sreča znotraj te stopnje so zadovoljstvo s prvo službo, ki je pogosto nižje glede na začetna pričakovanja, socializacija znotraj novega delovnega okolja ter vprašanje, ali mu delo predstavlja zadosten izziv.

3. stopnja (25–40 let):

V tem obdobju se zaposleni sreča z izzivi, kot so naučiti se norm, vrednot in pričakovanj organizacije in se prilagoditi organizacijski kulturi, hkrati pa se izpopolniti v opravljanju svojega dela. V kolikor je pri tem uspešen, mu to lahko prinese napredovanje na višje vrednoteno delovno mesto in sprejem več odgovornosti ali finančno nagrado.

4. stopnja (40–55 let):

To je stopnja oziroma obdobje srednjih let za kariero, v katerem posameznik ponovno premisli o odločitvah, ki jih je sprejel tekom prejšnjega obdobja in morda sprejme nove. Na tej stopnji se pogosto pojavita dva izziva, s katerima se zaposleni mora soočiti, da ostane produktiven, v nasprotnem primeru namreč pogosto pride do stagnacije in nezadovoljstva z delom. Prvi je premalo napredkov v smislu sprejemanja odgovornosti, drugi izziv pa predstavljajo tehnološke spremembe.

5. stopnja (od 55 let do upokojitve):

V zadnji stopnji razvoja kariere se zaposleni sooči z dvema izzivoma, in sicer prvi je ohranitev produktivnosti in dobre samopodobe, kar je včasih glede na splošna prepričanja, da starejši delavci sčasoma postanejo manj delovno sposobni, težko. Drug izziv pa je priprava na upokojitev in postopna izključitev iz delovne sfere.

Cron (1984) je razvil model kariernega razvoja, po katerem naj bi razvoj posameznikove kariere potekal skozi štiri stopnje:

1. stopnja je stopnja raziskovanja oziroma odkrivanja. Posamezniki na tej stopnji še niso povsem predani delodajalcu, saj namreč šele ugotavljajo, ali spadajo v izbrano organizacijo ter kakšne so možnosti, da uspejo.
2. stopnja je stopnja ustalitve, ko so zaposlenim v ospredju plača in njeno morebitno povišanje, delovna uspešnost ter varnost zaposlitve.
3. stopnja je stopnja vzdrževanja oziroma ohranjanja trenutnega delovnega položaja in delavnosti. Na tej stopnji posamezniki kažejo manj interesa po dodatnem zahtevnejšem delu, da bi dosegli delovne nagrade.
4. stopnja je stopnja postopne posameznikove psihološke ločitve od dela v organizaciji ter upad njegove delovne storilnosti (Flaherty in Pappas 2002, 135–136).

Pri tem lahko Cronovo 1. stopnjo primerjamo z Greenhausovo 2. stopnjo, Cronovo 2. stopnjo z Greenhausovo 3. stopnjo, Cronovo 3. stopnjo z Greenhausovo 4. stopnjo ter Cronovo 4. stopnjo z Greenhausovo 5. stopnjo. Tudi Cronove stopnje so nekako vezane na starost zaposlenega, če predpostavimo, da z delom v organizaciji prične v mladih letih.

2.1.4 KARIERNI NAČRTI IN KARIERNI RAZGOVOR

Mnogo posameznikov, ki so na začetku svoje kariere, si želi enkrat doseči vrh svoje kariere, čeprav na začetku ne vedo niti kateri poklic izbrati, s katerim bi dosegli zastavljen cilj. V mlajših generacijah se pogosto pojavi problem, da prej vedo, kaj ne bi radi počeli, kot kaj bi in kaj jih veseli (Tay 2014). Učinkovit razvoj zaposlenih in načrtovanje njihovih karier predstavlja temeljni del dobre prakse organizacij. Gre za eni izmed najpomembnejših odgovornosti delodajalca, saj prispevata k temu, da na najučinkovitejši način izkoristi svoj najpomembnejši vir – svoje zaposlene, hkrati pa ima pozitiven učinek tudi na razvoj kariere vsakega posameznika (Janus Performance Management System 2012). Za doseganje in ohranitev uspešnega sodelovanja je najbolj uporabna in učinkovita tehnika sistem kariernih načrtov, ki na podlagi načrtovanih razvojnih aktivnosti zaposlenega zagotavlja skladnost njegovih interesov, potreb in ciljev z organizacijo (Mihalič 2006, 201).

Načrtovanje kariere mora zajemati možnosti samorazvoja posameznika, izraz njegovih interesov glede kariere ter v skladu z njegovim delovnim potencialom razmisliti o možnostih napredovanja (Janus Performance Management System 2012). Karierne načrte zaposlenega praviloma na dve leti zaposleni s svojim vodjo izdelata na tako imenovanem kariernem razgovoru. Za obdobje dveh let ustvarita načrt za karierni razvoj zaposlenega, definirata pogoje za napredovanje zaposlenega, predloge za izboljšanje delovne uspešnosti ter razvoj kompetenc, ustvarita pregled delovnih mest za morebitno zasedbo v prihodnosti ter zahteve in priporočila glede udeležbe na izobraževanjih. »Priporočljivo je, da so karierni načrti ustvarjeni za vsakega zaposlenega v organizaciji, ne glede na to, katero delovno mesto zasedajo« (Mihalič 2006, 201).

2.2 IZOBRAŽEVANJE, IZPOPOLNJEVANJE, USPOSABLJANJE

Zaposleni s svojim znanjem in sposobnostmi predstavljajo gonilno silo organizacije, zato je pomembno, da svoje znanje skozi izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje nenehno nadgrajujejo in sledijo spremembam, v času katerih živimo (Možina v Svetlik in Zupan 2009, 480). Čeprav gre pri vseh za nadgrajevanje posameznikovega znanja, se termini izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje med seboj razlikujejo.

2.2.1 IZOBRAŽEVANJE

»Izobraževanje pomeni proces sistematičnega, dolgotrajnega in načrtnega razvijanja posameznikovih sposobnosti in navad ter splošnih, strokovnih in znanstvenih znanj, ki mu omogočajo vključitev v družbo in delo, vplivajo na njegov intelektualni razvoj in izboljšujejo njegovo razmišljanje« (Jereb v Možina 1998, 177; Mihalič 2006, 190; Vukovič in Miglič 2006, 21-22). Cilj izobraževanja ni le pridobivanje znanja za omejeno področje dela, temveč gre za razvijanje vrednot, spretnosti in razumevanja, ki so potrebni v vseh sferah življenja in ne le v določeni sferi dela. Namen je vplivati in prispevati k razvoju celotne družbe, v kateri živijo posamezniki, ki se izobražujejo. Izobraževanje je lahko formalno ali neformalno, kar pa je odvisno od stopnje strukturiranosti izobraževalnega procesa in posameznikove možnosti vplivati na proces. Bolj natančno kot je določena vsebina in cilji izobraževanja, manj možnosti ima posameznik, da vpliva na sam proces (Vukovič in Miglič 2006, 22). Formalno izobraževanje¹ se pretežno navezuje na izboljšanje delovne storilnosti zaposlenega. Glavna značilnost, ki ga loči od neformalnega izobraževanja je, da se izvaja kot organiziran izobraževalni program, ki ga planira organizacija, in izhaja tako iz potreb organizacije kot iz potreb posameznega zaposlenega (Salas-Velasco 2007, 229).

2.2.2 IZPOPOLNJEVANJE

Izpopolnjevanje se nanaša na metode, skozi katere novi ali obstoječi zaposleni pridobijo spretnosti, ki jih potrebujejo za opravljanje svojega dela (Dessler 2003, 187). Mihalič (2006, 190) ga opredeli kot »usmerjen, sistematičen in načrten proces dopolnjevanja, spreminjanja, poglobljanja, širjenja in sistemiziranja predhodno že razvitih in pridobljenih splošnih, strokovnih in znanstvenih znanj, sposobnosti, veščin, navad in drugih kompetenc posameznega zaposlenega«. Z izpopolnjevanjem delodajalec svojim zaposlenim omogoča, da skozi vso delovno dobo poglobljajo svoje znanje, ga dopolnjujejo ali osvežujejo. Programi izpopolnjevanj se večinoma določijo glede na neposredne zahteve dela zaposlenega ali skupine zaposlenih (Jereb v Možina 1998, 178). Zaradi nenehnega razvoja dejavnosti v organizacijah je nujno potrebno, da posamezniki konstantno posodablajo in izpopolnjujejo svoje znanje ter pridobivajo nove spretnosti. Izpopolnjevanje se povezuje in dopolnjuje z usposabljanjem, kar potrjuje pojem dopolnilno usposabljanje, ki pomeni odpravljanje manjših

¹ Glede na cilje in vsebino se formalno izobraževanje deli še na splošno in strokovno, pri čemer se splošno nanaša na pridobivanje znanja, potrebnega na splošno za življenje, strokovno pa je namenjeno načrtnemu razvijanju novih znanj in spretnosti za opravljanje konkretnega poklica (Vukovič in Miglič 2006, 22).

primanjkljajev v znanju, navadah in spretnostih zaposlenih, pojavlja pa se občasno (Vukovič in Miglič 2006, 25).

2.2.3 USPOSABLJANJE

Kot pravi Mincer (1962) zaključek formalnega izobraževanja na šolah in fakultetah ni dovolj za učinkovito usposobljenost opravljanja dela, temveč pomeni zaključek t. i. pripravljalne stopnje in začetek stopnje, imenovane delovno usposabljanje, ki po navadi nastopi takoj po zasedbi novega delovnega mesta. Usposabljanje sestavljajo organizirani programi in učenje na podlagi izkušenj. Delovno usposabljanje (ang. on-the-job training) pomeni učenje skozi delo, kjer se zaposleni uči iz svojih napak ali od svojih sodelavcev. Od sodelavcev se lahko uči tako, da jih samo opazuje pri njihovem delu, ali pa dobi svojega mentorja (Salas-Velasco 2007, 228–229). Schultz (1961) in Becker (1993) v svojih delih opredelita usposabljanje in izobraževanje kot investicijo v človeški kapital². Glede na nenehne tehnološke spremembe so postopki usposabljanja pravi način, da zaposleni pri svojem delu postanejo uspešnejši, kar se na koncu pozna tako v sami organizaciji kot tudi zunaj nje (Lipičnik 1998, 113). Tudi pri usposabljanju sicer nastajajo stroški, kot so poraba dodatnega materiala in upad produktivnosti s strani učečega se, ki nameni večjo pozornost delu sodelavca, od katerega se uči, kot svojemu delu, prav tako pa upade produktivnost mentorju, ki mora del svojega časa sedaj poleg svojega stalnega dela nameniti mentorstvu in učenju sodelavca (Salas-Velasco 2007, 228–229).

Metode delovnega usposabljanja (ang. on-the-job training methods) so naslednje:

- *rotiranje* (ang. *job rotation*) vključuje spreminjanje delovnih pozicij delavca na usposabljanju, da pridobi znanje in izkušnje z različnih delovnih mest, spozna probleme, ki se pojavljajo na drugih delovnih mestih, ter jih tako bolj ceni,
- *coaching*, v katerem usposabljanje poteka s pomočjo trenerja (ang. *coach*), ki mu je dodeljen posamezni zaposleni. Coach s povratno informacijo o posameznikovem delu in predlogi pomaga posamezniku k izboljššanemu opravljanju svojega dela,
- *delovne inštrukcije* (ang. *job instruction*) potekajo korak za korakom, prav tako potekajo pod nadzorom trenerja, ki posameznika nauči, kako opravljati posamezno delo ter mu nato dovoli, da delo opravlja. Trener oziroma inštruktor opravljanje

² Človeški kapital obsega spretnosti, izkušnje, znanje, osebnost in ugled posameznikov. Prvi ga je opredelil Schultz leta 1961 (Malloch 2003).

posameznikovega dela ocenjuje, mu nudi povratno informacijo in popravlja morebitne napake,

- *skupinsko reševanje organizacijskih problemov (ang. committee assignments)*, pri katerem so posamezniki razdeljeni v skupine, ki imajo nalogo skupinsko rešiti organizacijski problem,
- *vajeništvo (ang. apprenticeship)* je formalna oblika usposabljanja, pri kateri gre za kombinacijo šolskega izobraževanja z delom v organizaciji pod nadzorom enega izmed zaposlenih. Traja od tri do štiri leta ter je značilno in priporočljivo predvsem za tehnične kadre, ki poleg teoretičnega znanja v šoli pridobivajo tudi praktično znanje s konkretnega delovnega mesta,
- *pripravnništvo (ang. internship)* omogoča zaposlenim, ki šele vstopajo v delovno sfero, pod mentorstvom enega izmed zaposlenih pridobiti teoretično in praktično znanje za opravljanje določenega dela (What is Human Resource).

Glavna podobnost usposabljanja ter izpopolnjevanja je ta, da sta oba vezana na konkretno delovno mesto in na konkretne delovne naloge. Razlikujeta se v tem, da z izpopolnjevanjem posameznik glede na nove zahteve dela dopolnjuje svoje znanje na obstoječem delovnem mestu. Usposabljanje pa po navadi nastopi takoj po šolanju ob prvi zaposlitvi ali ob spremembi delovnega mesta ter poteka pod nadzorom mentorja.

2.2.4 INTERNA IN EKSTERNA IZOBRAŽEVANJA, IZPOPOLNJEVANJA IN USPOSABLJANJA

Vse naštetе načine pridobivanja znanja lahko glede na kraj izvedbe (zunaj ali znotraj organizacije) razdelimo na eksterne in interne. Lahko se izvajajo samostojno oziroma individualno, timsko, skupinsko ali kot kombinacija oblik (Mihalič 2006, 190–191). Ne glede na to, ali gre za interno ali eksterno izobraževanje, izpopolnjevanje ali usposabljanje, mora predstavljati sestavni del načrtovanja organizacijskih aktivnosti, saj so le-te odvisne prav od sposobnosti in znanja zaposlenih. Organizacijski dosežki so odvisni od produktivnosti zaposlenih, ta pa je tesno povezana z izpopolnjevanji, ki so zaposlenim v organizaciji na voljo (Wentland 2007, 9).

Interna izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja so namenjena predvsem pridobivanju splošnega znanja, ki ga za opravljanje dela potrebuje večje število posameznikov, zaposlenih

v določeni organizaciji. »To so lahko funkcionalna izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja, usposabljanja zaposlenih na delovnem mestu in ob delu, usposabljanje v okviru pripravništva, usposabljanje kot poskusno obdobje, usposabljanje kot opravljanje strokovne prakse ter izobraževanje v okviru uvajanja« (Mihalič 2006, 190–191). Z eksternimi izobraževanji, izpopolnjevanji in usposabljanji posamezniki pridobijo specifična strokovna znanja in zajemajo manjše število zaposlenih, izvajajo pa se kot »funkcionalna eksterna izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja, izobraževanje ob delu in iz dela, konference, strokovna predavanja, posveti, seminarji, tečaji, simpoziji ali strokovne ekskurzije« (Mihalič 2006, 190–191). Vse našteje oblike pridobivanja znanja so nujno potrebne, da organizacija v hitro razvijajočem se okolju preživi (Wentland 2007, 9).

V raziskavi sta De Grip in Sauermann (2012) ugotovila, da izpopolnjevanja in druga pridobivanja znanja pozitivno vplivajo na produktivnost in delovno uspešnost zaposlenih. Prav tako sta ugotovila, da se poveča tudi produktivnost tistih, ki se izpopolnjevanj niso udeležili, in sicer zaradi internega prenosa znanja s strani tistih, ki so se izpopolnjevanja udeležili. Gledano z ekonomskega vidika, izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja širijo znanje zaposlenih in izboljšujejo njihove spretnosti ter odprtost za pridobivanje novih informacij, kar jim omogoča spretnejše delo z novimi tehnologijami. Ekonomska vrednost večine modernih držav je sestavljena neposredno iz investicije v človeški kapital in sposobnosti delovne sile (Tariq Khan 2014).

2.3 MOTIVACIJA

Motivacija predstavlja enega izmed osnovnih elementov, ki vplivajo na človeško obnašanje, ki ga na podlagi njegovih želja usmerjajo k dosegu določenega namena (Werner in DeSimone 2009; Turabik in Baskan 2015). Na področju dela obstaja več dejavnikov, ki posameznike spodbujajo k temu, da delajo, oziroma jih za delo motivirajo. Tako imenovani motivacijski dejavniki pa se lahko od posameznika do posameznika precej razlikujejo. Nekateri delajo zgolj zato, da preživijo, torej delajo izključno za denar, s katerim sebi in bližnjim zagotovijo preživetje, spet drugi pa delajo zato, da bi se uveljavili. Praviloma so to tisti, ki se pri delu trudijo in posledično tudi uspejo. Kljub temu pa obstaja veliko posameznikov, ki se pri delu ves čas trudijo, vendar jim ne uspeva in se tako nikoli ne uveljavijo, kot bi hoteli (Lipičnik 1998, 155).

2.3.1 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Motivacijski dejavniki se lahko od posameznika do posameznika in različnega delovnega položaja razlikujejo. Pomembno je vedeti, kaj motivira zaposlene v organizaciji, saj je od tega odvisen njen uspeh (Simonson 2012, 5). Obstaja več delitev motivacijskih dejavnikov, in sicer glede na njihovo vlogo, nastanek in razširjenost. Glede na njihovo vlogo jih Lipičnik (1998) razdeli na primarne in sekundarne. Vloga primarnih je človekovo dejavnost usmeriti k ciljem, ki mu zagotovijo preživetje, torej zadovoljiti primarne biološke³ in socialne potrebe⁴, vloga sekundarnih pa je zavestno vplivati na posameznikovo zadovoljstvo in zadovoljiti sekundarne potrebe⁵. Glede na nastanek primarnih in sekundarnih dejavnikov jih delimo na pridobljene, ki jih posameznik pridobi skozi življenje, in podedovane, s katerimi se rodi. »Z delitvijo motivacijskih dejavnikov glede na razširjenost so lahko univerzalni, kar pomeni, da se motivi pojavljajo pri vseh ljudeh, regionalni, ki so skupni določenim področjem, ter individualni, ki se pojavljajo samo pri posameznikih« (Lipičnik 1998, 156–158).

Simonson (2012, 5) motivacijske dejavnike razdeli na zunanje in notranje (ang. extrinsic and intrinsic motivational factors). Zunanji so konkretni, materialni, kot na primer denar in plačane počitnice. Notranji pa se nanašajo na notranjost posameznika, kot so na primer ponos, zadovoljstvo z delom ter dobro opravljanje svojega dela. Davidescu in Issa Eid (2015) poleg denarja kot motivatorje navajata še ugodnosti, pravičnost sistema napredovanja znotraj organizacije, kakovost delovnih pogojev, odnose z nadrejenimi in ostalimi sodelavci, varnost zaposlitve in možnost kariernega razvoja.

³ Primarne biološke potrebe so »potreba po vodi in hrani, potreba po izločanju, potreba fizičnega počitka; primarne socialne potrebe pa so potreba po uveljavljanju, potreba po druženju, potreba po spremembah in ostale. Na nastanek primarnih bioloških potreb ni mogoče zavestno vplivati, to so potrebe, ki jih ima vsak človek in jih za preživetje mora zadovoljevati« (Lipičnik 1998, 156–158).

⁴ Primarne socialne potrebe so v veliki večini pridobljene v mladosti z vplivom iz okolja. Kljub temu, da gre za socialne potrebe, so pomembne za preživetje, saj lahko v primeru nezadovoljenosti pride do težkih motenj posameznikove vključenosti v družbo. Na primer v primeru nezadovoljene potrebe po družbi lahko pride do občutka osamljenosti, pri nezadovoljeni potrebi po uveljavljanju do občutka manjvrednosti in podobno. »Na primarne socialne potrebe lahko zavestno vplivamo in tako zavestno spremenimo vedenje posameznikov v družbi« (Lipičnik 1998, 156–158).

⁵ Sekundarne potrebe so tiste, ki v primeru, da so zadovoljene, posamezniku vzbujajo zadovoljstvo, v primeru, da niso zadovoljene, pa preživetje posameznika ni ogroženo. Na človekovo vedenje za zadovoljitev sekundarnih potreb vplivajo njihovi interesi, stališča, navade, pri nekaterih pa tudi potreba po alkoholu in drogah. Slednja potreba je individualna in pridobljena ter vezana na socialni del življenja posameznika (Lipičnik 1998).

2.3.2 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Za opredelitev delovne motivacije ne obstaja enotna in povsod sprejeta teorija, temveč obstaja mnogo motivacijskih teorij, ki pa se v nekaterih elementih vendarle ujemajo. Motivacijski proces kaže na to, da ima vsak posameznik potrebe, zaradi katerih s svojimi dejanji teži k njihovi zadovoljitvi (Turabik in Baskan 2015). Motivacijske teorije se delijo na vsebinske (tradicionalne) in procesne (moderne teorije). Pod vsebinske teorije spadata spodaj opisani teorija hierarhije potreb po Maslowu ter Herzbergova dvofaktorska teorija, med procesne pa Vroomova teorija pričakovanj in Adamsova teorija pravičnosti (Brooks 2003).

2.3.2.1 TEORIJA HIERARHIJE POTREB PO MASLOWU

Po Maslowu so posamezniki motivirani, da zadovoljujejo svoje potrebe po hierarhiji njihove pomembnosti. Pri tem poudarja, da so omenjene potrebe najpomembnejši faktor, ki usmerja posameznikovo vedenje (Turabik in Baskan 2015, 1056). »Posameznik naj bi najprej zadovoljil primarne biološke potrebe, saj mu le-te omogočajo preživetje, nato pa vse višje potrebe po hierarhične zaporedju« (Lipičnik 1998, 164). Na podlagi tega je Maslow oblikoval piramido potreb, pri čemer so na najnižji stopnji fiziološke potrebe, sledijo jim potrebe po varnosti, nato potrebe po pripadnosti in ljubezni, potrebe po ugledu in na najvišji stopnji potrebe po samopotrditvi. Po tej teoriji je nemogoče zadovoljiti potrebe na višji stopnji, če predhodno niso zadovoljene potrebe na nižjih stopnjah. Pri tem Maslow poudarja, da nobena potreba ne more biti popolnoma zadovoljena, saj v primeru, da bi bila, posameznika ne bi več motivirala (Turabik in Baskan 2015, 1057). V primeru, da pride do ogroženosti posameznikovega obstoja, se njegove aktivnosti za zadovoljevanje potreb vrnejo na prvo stopnjo, kljub temu, če je takrat morda že na vrhu piramide potreb. Motivacijska teorija Maslowa je zelo uporabna za menedžerje, saj lahko s preprostimi vprašanji ugotovijo, kaj zaposlene ob določenem času motivira, na podlagi tega pa ustvarijo načrte, kako vplivati na njihovo motivacijo (Lipičnik 1998, 164). Zgoraj naštete potrebe se lahko povezujejo neposredno z delom, pri čemer lahko fiziološke potrebe povežemo s plačo in varnostjo zaposlitve, potrebe po varnosti z zagotovljenimi bolniškimi nadomestili in pokojninami, potrebe po pripadnosti in ljubezni s pripadnostjo organizaciji ter občutkom sprejetosti med sodelavci, potrebe po ugledu in spoštovanju lahko povežemo s spoštovanjem od sodelavcev in nadrejenih ter delovnim napredkom, potrebe na najvišji stopnji, potrebe po samo-aktualizaciji

oziroma samopotrditvi, pa s karseda dobrim izkoristkom delovnega potenciala zaposlenega in njegovim konstantnim izpopolnjevanjem (Turabik in Baskan 2015, 1057).

2.3.2.2 DVOFAKTORSKA (HIGIENIKI-MOTIVATORJI) TEORIJA PO HERZBERGU

Po Herzbergu se vsi motivacijski dejavniki delijo na dva faktorja, in sicer na higienike in motivatorje. Higieniki imenuje dejavnike, ki zaposlenih ne motivirajo neposredno, temveč ustvarjajo pogoje za motiviranje, motivatorji pa so namenjeni prav temu, da posameznike spodbujajo za delo (Lipičnik 1998, 168). V raziskavi je Herzberg (1987) prišel do spoznanja, da se ob odsotnosti higienikov pojavi nezadovoljstvo z delom, vendar pa higieniki sami po sebi še ne prinesejo delovnega zadovoljstva in motivacije, temveč je za to potrebna tudi prisotnost motivatorjev. Pri tem je tudi ugotovil, da je struktura vsakega motivacijskega dejavnika praviloma sestavljena iz dela higienika in dela motivatorja ter da je so dejavniki, ki so samo higieniki ali samo motivatorji zelo redki. S poznavanjem higienikov in motivatorjev menedžer lažje uporabi dejavnike, ki bodo zaposlenega v večji meri neposredno spodbudili k delu, ali le ustvarili prijetno delovno okolje in ga na ta način posredno usmerili v delo (Lipičnik 1998, 168).

2.3.2.3 MOTIVACIJSKA TEORIJA PO VROOMU

Glavna značilnost Vroomove (1967) teorije je izbira vedenja, s katero zaposleni na za njih najbolj ugoden in koristen način dosežejo zastavljene cilje. Posameznik izbere vedenje glede na valenco oziroma privlačnost cilja in pričakovanje oziroma svojo »oceno verjetnosti, ali bo izbrano vedenje pripeljalo do tega, da ta cilj tudi doseže« (Lipičnik 1998, 167). Trije elementi, ki so za menedžerje ključni pri razlagi delavčevega zadovoljstva z delom in motiviranostjo, so torej valenca, pričakovanje in instrumentalnost (Turabik in Baskan 2015, 1059). Vroom (1967) valenco opredeli kot pomembnost in privlačnost cilja ter pričakovano zadovoljstvo s ciljem. Instrumentalnost definira kot odnos med enim in drugim ciljem in ali ga je možno doseči. Pričakovanje pa definira kot subjektivno oceno verjetnosti, da bo določeno dejanje pripeljalo do cilja. Pri tem je razvil naslednjo matematično formulo: $MOTIVACIJA = VALENCA \times PRIČAKOVANJE$, pri čemer motivacija pomeni t. i. motivacijsko silo da izbere določeno delo, valenca pomeni posameznikovo naklonjenost do dela, pričakovanje pa

posameznikovo oceno verjetnosti, da bo za izbrano delo oziroma službo dobil ponudbo (Sheridan in drugi 1973).

2.3.2.4 ADAMSOVA TEORIJA PRAVIČNOSTI

Teorija pravičnosti temelji na primerjavi razmerja med vložki, ki vključujejo izobrazbo, trud in izkušnje posameznika za doseg cilja, ter t. i. izkupičkom, ki vključuje vse, kar je posamezniku glede na vloženo v posamezno delo povrnjeno, z razmerjem drugega (Cosier in Dalton 1983). Pod t. i. izkupiček se uvrščajo plača, dodatki, boljši delovni pogoji in varnost zaposlitve (Turabik in Baskan 2015). Nepravičnost se pojavi, kakor hitro je razmerje med vložki in izkupičkom posameznika večje ali manjše od razmerja drugega posameznika. Pravičnost obstaja takrat, ko sta razmerji med seboj enaki (Cosier in Dalton 1983).

2.4 POVEZANOST OPREDELJENIH POJMOV

Opredeljeni pojmi se po teoriji med seboj prepletajo oziroma vplivajo drug na drugega. Pri povezavi pojmov motivacije in kariernega razvoja obstaja pojem karierna motivacija, ki vpliva na to, kako posamezniki vidijo svojo kariero ter koliko truda vložijo v njen razvoj. Obstajajo trije vidiki karierne motivacije, in sicer karierna odpornost, karierni vpogled in karierna identiteta. Karierna odpornost pomeni, do katere mere so se posamezniki sposobni spopasti z ovirami, ki vplivajo na njihovo kariero (Noe 2010, 447). Za to potrebujejo samozavest, potrebo in željo po uspehu, pripravljenost tvegati ter sposobnost ravnati samostojno (Werner in DeSimone 2009, 414–415). Karierni vpogled obsega posameznikovo predstavo o sebi, svojih interesih, spretnostih in slabostih ter zavedanje, koliko vplivajo na njegove karierne cilje. Poleg postavljanja nadaljnjih ciljev spada sem tudi pridobivanje novega znanja (Noe 2010, 448). Karierna identiteta pomeni mero posameznikove vključenosti in predanosti delu in organizaciji ter usmerjenost njegovih kariernih ciljev (Werner in DeSimone 2009, 414–415). Pomeni tudi stopnjo, do katere zaposleni izoblikuje svoje osebne vrednote glede na delo, ki ga opravlja (Noe 2010, 448).

Motivacija je prav tako povezana s pripravljenostjo posameznikov, da se udeležijo izpopolnjevanj in si tako pridobijo nova znanja in spretnosti. Tudi uspešnost organizacije je v večinoma odvisna od posameznikov in njihove motiviranosti po pridobivanju novega znanja

in uporabi le-tega za doseg lastne uspešnosti. Motivacija ima velik vpliv tudi na to, ali bo posameznik, ki se bo sicer udeležil izpopolnjevanja, svoje na novo pridobljeno tudi uporabil pri svojem delu. V primeru problemov, ki se utegnejo pojaviti v okviru posameznikovega doseganja uspešnosti in s tem uspešnosti organizacije, je za njihovo reševanje koristna uporaba motivacijskih teorij (Werner in DeSimone 2009, 44).

Kot pravi Mihalič (2006, 199), je za razvoj zaposlenih pomembno nenehno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje ter motiviranje, kar vključuje tudi upravljanje njihove karijerne poti in posledično karierni razvoj. Pri tem ima veliko vlogo vlaganje v človeški kapital, ki ga Schultz (1961) in Becker (1964) definirata kot posameznikovo znanje, spretnosti in sposobnosti (Poteliene in Tamasauskiene 2013, 57). Pomembna je uspešna in učinkovita krepitev človeškega kapitala, saj je od tega odvisen tudi uspešen karierni razvoj (Mihalič 2006, 198).

3 EMPIRIČNI DEL

3.1 IZHODIŠČA

V empiričnem delu sem se osredotočila na podjetje Nova KBM d.d., univerzalno banko, v kateri sem izvedla pretežni del raziskave. Skozi raziskavo sem želela preveriti zastavljene hipoteze ter teorijo primerjala še s prakso. Osnovna dejavnost preučevanega podjetja je zagotavljati kakovostne, sodobne, varne in donosne finančne rešitve za uresničevanje osebnih in poslovnih ciljev, hkrati pa dejavno sodelovanje pri razvoju gospodarskega in družbenega okolja (Nova KBM 2015a). Podjetje velja za zaželenega, odgovornega in cenjenega delodajalca, ki zaposlenim daje priložnosti za strokovni in osebni razvoj (Nova KBM 2015b). Za izbrano podjetje sem se odločila, ker z več kot tisoč zaposlenimi spada med velika podjetja, zaradi česar sem predvidevala, da ima dobro razvit izobraževalni sistem, ki nudi več možnosti za razvoj kariere zaposlenih, če so le za udeležbo na izobraževanjih dovolj motivirani. Konec leta 2014 je bilo v banki 1124 zaposlenih, od tega 79% žensk in 21% moških. Povprečna starost zaposlenih je znašala 46,5 let. V primerjavi z letom 2013 je v letu 2014 banka izboljšala izobrazbeno strukturo, kar pomeni, da je kar 48% zaposlenih imelo najmanj sedmo stopnjo izobrazbe (Nova KBM 2015c).

V letu 2014 je banka sprejela nov Pravilnik o izobraževanju, izpopolnjevanju in usposabljanju v Novi KBM, ki vsebinsko med drugim ureja izobraževanja, načrtovanje in izvajanje

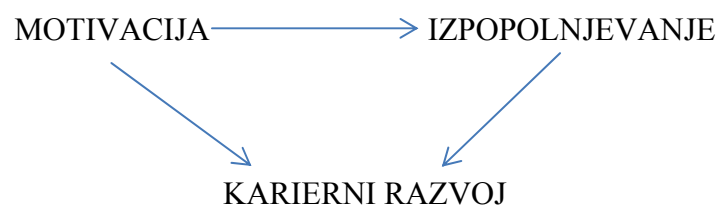
izpopolnjevanj ter usposabljanje. Potrebe, želje in predlogi zaposlenih se v največji možni meri upoštevajo pri oblikovanju Kataloga izpopolnjevanj, v katerem so predvidena izpopolnjevanja za vsako tekoče leto. Poleg zakonsko obveznih in stalnih izpopolnjevanj, se izvajajo tudi nova izpopolnjevanja, ki jih banka prilagodi potrebam dela in poslovanja in s tem obogati delo zaposlenih. Banka se zaveda, da nenehno izpopolnjevanje in vlaganje v znanje svojih zaposlenih pomeni njihov strokovni in osebni razvoj, posledično pa za banko strokovno usposobljen kader. Prav tako se v banki zavedajo, da lahko le motivirani zaposleni pripeljejo do zadovoljnih strank in poslovnega uspeha. Večina zaposlenih v banki je namreč nenehno v stiku s strankami, ki od njih zahtevajo ustrezno znanje in veščine (Nova KBM 2015c).

Dodatne informacije o vrstah pridobivanja znanja v podjetju ter strokovno mnenje tako o izpopolnjevanju kot o motivaciji in njuno povezanostjo s kariernim razvojem zaposlenih sem pridobila od direktorice Sektorja za razvoj zaposlenih gospe Andreje Hojnik Šlamberger, s katero sem izvedla poglobljeni intervju. Pridobljene podatke sem primerjala še z anketo, ki je zajemala podobna vprašanja kot intervju, na vprašanja pa so v veliki večini odgovorili zaposleni v proučevanem podjetju ter ostali polnoletni prebivalci Slovenije.

3.2 METODOLOGIJA

Da bi preverila zastavljene hipoteze, sem izvedla samostojno oziroma primarno raziskavo, pri čemer sem za zbiranje podatkov uporabila kombinacijo kvalitativnega in kvantitativnega pristopa.

Slika 3.1: Povezanost temeljnih pojmov



V okviru kvalitativnega pristopa sem izvedla poglobljeni intervju z gospo Andrejo Hojnik Šlamberger, direktorico Sektorja za razvoj zaposlenih v proučevanem podjetju. Intervju, sestavljen iz sedmih odprtih vprašanj, sem izvedla z namenom pridobiti boljše informacije glede izpopolnjevanj v Novi KBM ter tako primerjati teorijo s prakso, hkrati pa

pridobiti strokovno mnenje o drugih dveh, prav tako predhodno teoretično opredeljenih pojmi, motivaciji in kariernem razvoju zaposlenih v Novi KBM.

V okviru kvantitativnega pristopa sem podatke pridobila s spletno anketo, na katero je v celoti na vsa vprašanja odgovorilo 140 ljudi, v večji meri zaposleni v proučevanem podjetju, prav tako pa ostali polnoletni prebivalci Slovenije. Vprašanja so, poleg demografskih (spol, starost, status, izobrazba), bila na temo v teoretičnem delu opredeljenih pojmov izpopolnjevanja, motivacije in kariernega razvoja ter na temo njihove medsebojne povezanosti. Zastavljena so bila podobno, kot vprašanja v intervjuju, kar mi je omogočilo lažjo primerjavo s podatki, pridobljenimi s kvalitativno metodo.

S pomočjo deskriptivne metode in statističnih metod analize sem analizirala rezultate obeh izbranih metod proučevanja ter jih primerjala med seboj.

3.3 ANALIZA

3.3.1 ANALIZA INTERVJUJA

Intervju z direktorico Sektorja za razvoj zaposlenih Nove KBM sem izvedla z namenom pridobiti podrobnejše informacije glede izvajanja izpopolnjevanj in drugih oblik pridobivanja znanja v podjetju, hkrati pa na podlagi njenega večletnega dela na kadrovskem področju pridobiti strokovno mnenje o obravnavanih temi. Intervju je sestavljalo sedem odprtih, v naprej oblikovanih vprašanj.

Prvo vprašanje se je nanašalo na oblike pridobivanja znanja, ki jih izvajajo v podjetju. Pretežno so to interna izpopolnjevanja s strani zaposlenih v podjetju, v primeru, da potrebujejo nova znanja, ki jih v banki v zadostni meri nimajo, pa izpopolnjevanja znotraj banke izvajajo tudi zunanji izvajalci. Zaposleni se udeležujejo tudi izobraževanj zunaj podjetja, v podjetju pa izvajajo tudi uvajanja in usposabljanja na delovnem mestu, interne prenose znanja ter prenos znanja preko mobilni trenerjev. Pri tem direktorica ni posebej izpostavila po njenem mnenju najučinkovitejše oblike pridobivanja znanja, ustreznost oblike se izbere glede na potrebe nadgradnje znanja.

Po besedah direktorice so ciljne skupine internih izpopolnjevanj v banki večinoma oblikovane vnaprej, na podlagi teh pa se določi tudi vsebina izpopolnjevanja. Bistvo vnaprej določenih ciljnih skupin je, da je vsebina izpopolnjevanja prilagojena ciljni skupini, da pridobi

najustreznejše informacije za kvalitetno opravljanje dela ter za odpravo pomanjkljivosti, ki so bile zaznane pri dosedanem delu. Najpogosteje se izpopolnjevanja izvajajo za področje komerciale, ki predstavlja največji delež zaposlenih v banki, prav tako pa komercialni posel predstavlja primarni posel banke, zato mu je v smislu izpopolnjevanj posvečeno tudi največ pozornosti. Določena izpopolnjevanja so obvezna⁶ oziroma je za kvalitetno opravljanje dela udeležba na njih nujna.

Glede motivacije zaposlenih v Novi KBM po udeleževanju izpopolnjevanj je direktorica kadrovske službe mnenja, da se večina zaposlenih zaveda, da so izpopolnjevanja pomembna za dvig nivoja svojega že doseženega znanja in za izboljšanje kvalitete dela. Na ta način lahko tudi sami pripomorejo k ustvarjanju dodane vrednosti svojemu kariernem razvoju. Pri starejših zaposlenih v banki se nižja motivacija opazi le pri tistih, ki so tik pred upokojitvijo, za ostale starejše zaposlene pa kadrovnica ni bila mnenja, da imajo nižjo motivacijo proti mlajšim zaposlenim. Pri mlajših zaposlenih se morda nekoliko večja motivacija opazi zato, ker so na začetku svoje poklicne kariere in so zato pripravljene več vlagati v svoj razvoj in napredek.

Po mnenju direktorice je udeleževanje izpopolnjevanj pomembno zato, ker organizacijo tvorijo ljudje, zaradi česar je njena uspešnost odvisna prav od uspešnosti zaposlenih. Podjetju je zato v interesu, da čim več vlaga v razvoj svojih zaposlenih, da so pri delu boljši, motivirani in učinkovitejši. Hkrati pa je na ta način zaposlenim omogočeno, da s pridobivanjem novih znanj in veščin razvijajo svoje kompetence, ki predstavljajo enega izmed ključnih elementov pri oblikovanju kariere.⁷

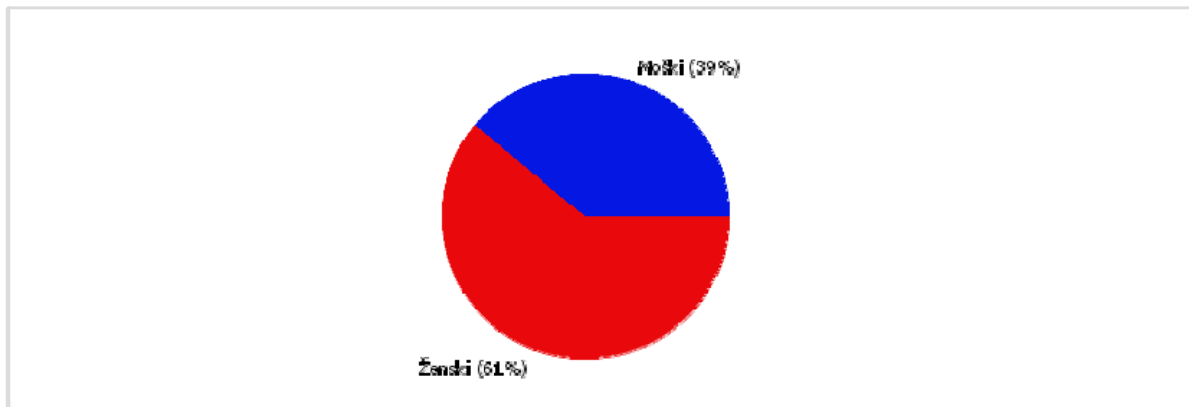
3.3.2 ANALIZA ANKETE

Na anketo je v celoti na vsa vprašanja odgovorilo 140 ljudi, od tega 55 (39%) moških in 85 (61%) žensk (glej Graf 3.1).

⁶ Izraza »obvezna« glede udeležbe izpopolnjevanj direktorica sicer ni želela uporabiti, saj v kadrovski ne želijo, da bi zaposleni imeli občutek, da so se izpopolnjevanj prisiljeni udeležiti. Ker pa stremijo k temu, da se jih udeleži čim več, jih, če je potrebno, tudi večkrat pozovejo k udeležbi.

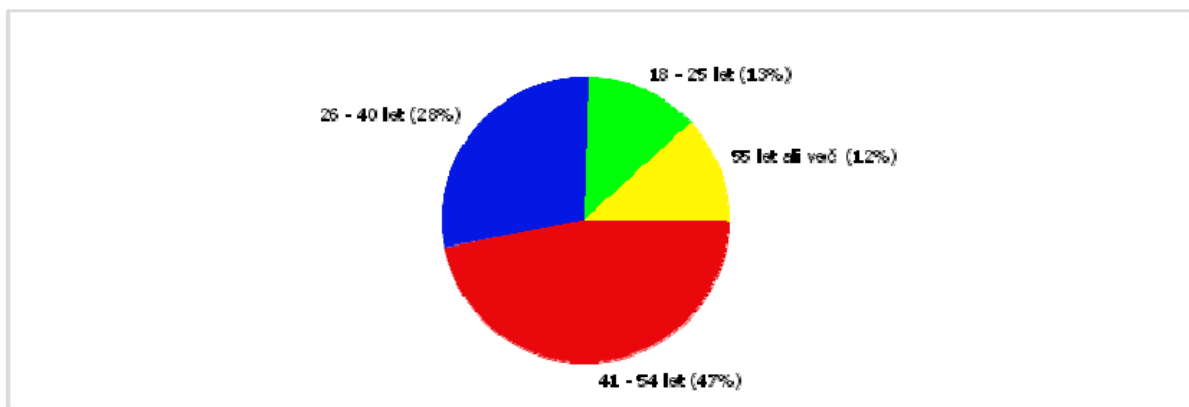
⁷ Ob koncu intervjuja je direktorica citirala Karla Marxa, ki je dejal, da je izobrazba potni list za prihodnost, saj jutri pripada ljudem, ki se nanj pripravljajo danes. Za uspešnost podjetja je torej »že danes« nujno posvetiti pozornost izpopolnjevanju zaposlenih, ki podjetje sestavljajo.

Graf 3.1: Spolna struktura anketirancev



Anketa je bila namenjena polnoletnim prebivalcem Slovenije, zlasti tistim, ki so, so bili ali kmalu bodo, v delovnem razmerju. Na podlagi Greenhausovega modela, opredeljenega v teoretičnem delu, sem vprašanje o starosti zastavila tako, da sem anketirance razvrstila v štiri starostne skupine⁸. 18 (13%) anketirancev je bilo iz prve starostne skupine (od 18 do 25 let), 39 (28%) iz druge starostne skupine (od 26 do 40 let), 66 (47%) jih je bilo iz tretje starostne skupine (od 41 do 54 let) in 17 (12%) iz četrte starostne skupine (55 let ali več). Kot je razvidno iz spodnjega grafa (glej Graf 3.2), je najmanj odgovorilo najmlajših in najstarejših, skoraj polovica anketirancev pa je spadala v starostno skupino srednjih let (41 – 54 let), ko so na vrhu svoje kariere in se začnejo srečevati z izzivi, da ostanejo produktivni.

Graf 3.2: Starostna struktura anketirancev

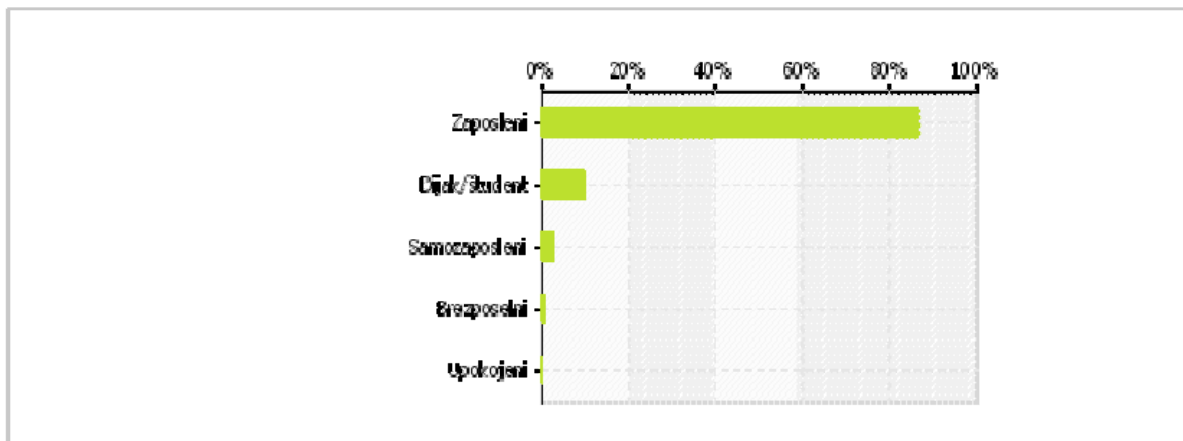


Na anketo je odgovorilo 14 dijakov oziroma študentov (10%), 121 zaposlenih (86%), 4 samozaposleni (3%) in 1 brezposelni (1%). Statusa upokojenca ni imel noben izmed anketirancev. Moj cilj je bil, da bi anketo rešilo čim več oseb, ki so v delovnem razmerju, ki

⁸ Greenhaus v modelu kariernega razvoja sicer opredeli 5 starostnih skupin, vendar se 1. in 2. po starosti prepletata, zato sem anketirance razvrstila po starosti brez Greenhausove 1. skupine (0-25 let).

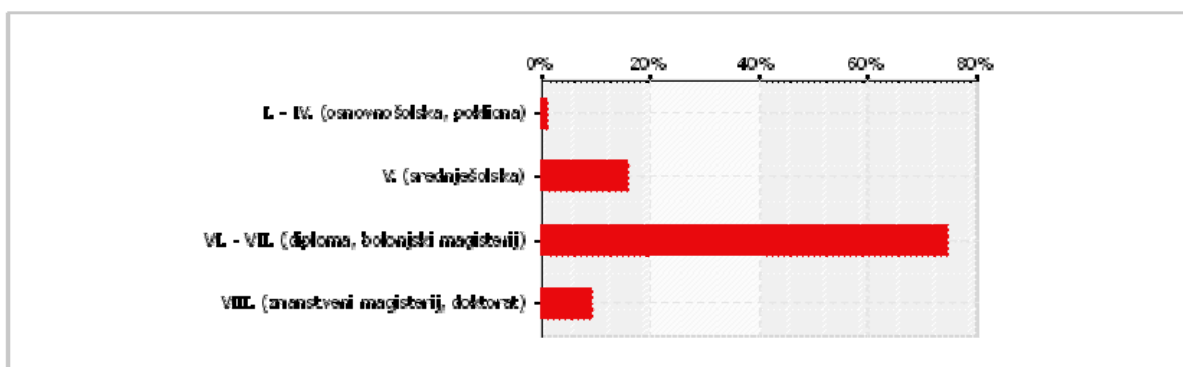
je bil glede na rezultate tudi dosežen, saj je anketo rešilo skupaj 125 oseb, ki so zaposlene oziroma samozaposlene (glej Graf 3.3).

Graf 3.3: Status anketirancev



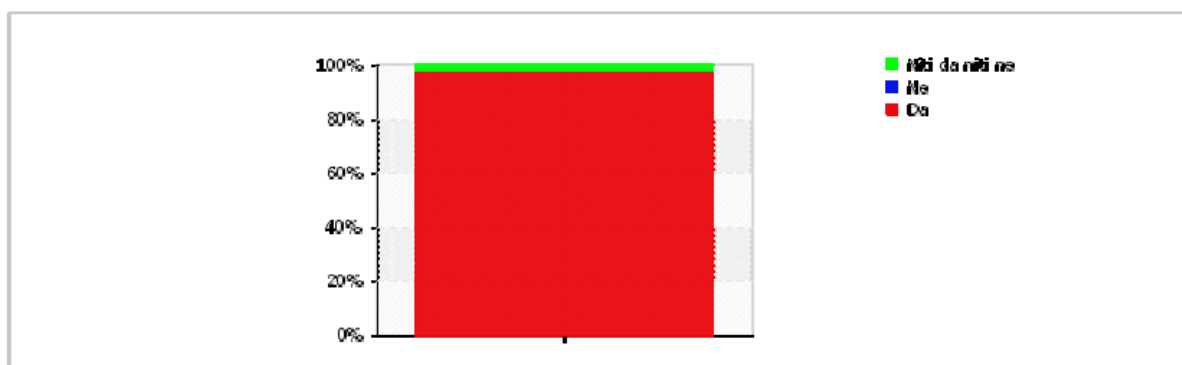
Večina anketirancev je imela VI. ali VII. stopnjo izobrazbe, in sicer kar 104 anketiranci (74%). 13 jih je imelo VIII. stopnjo izobrazbe (9%), 22 srednješolsko izobrazbo (16%) in le eden (1%) stopnjo izobrazbe, ki je nižja od V. (glej Graf 3.4).

Graf 3.4: Stopnja izobrazbe anketirancev



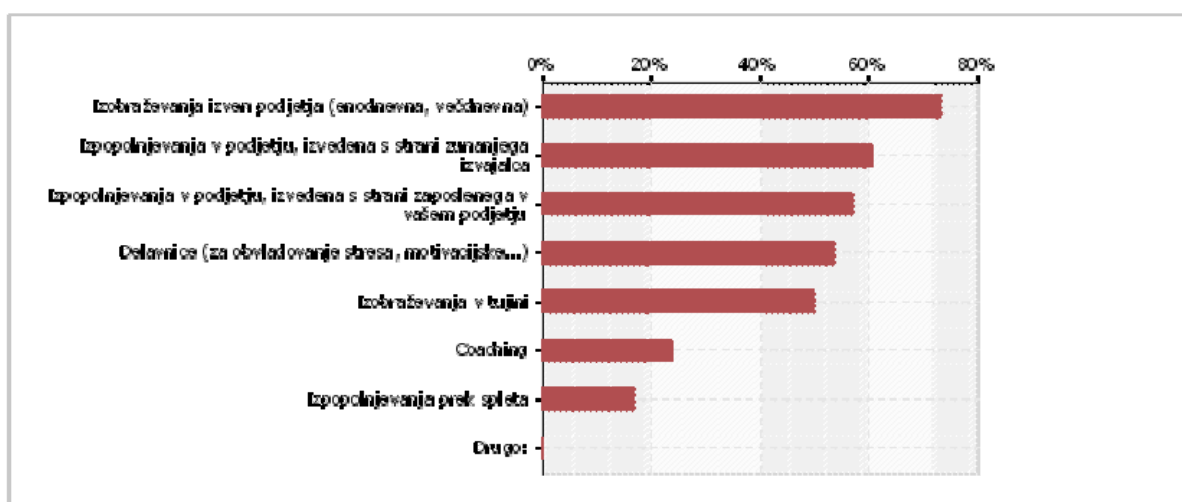
Kar 98% anketiranih (137 od 140) je odgovorilo, da se jim zdi izpopolnjevanje na delovnem mestu pomembno, 3 anketiranci (2%) pa se niso mogli odločiti, ali je pomembno ali ne (glej Graf 3.5).

Graf 3.5: Pomembnost izpopolnjevanja na delovnem mestu



Najbolj priljubljena oblika pridobivanja znanja na delovnem mestu so izobraževanja izven podjetja, sledijo jim izpopolnjevanja v podjetju, vendar izvedena s strani izvajalca, ki v podjetju ni zaposlen, najmanj priljubljena oblika pa so izpopolnjevanja prek spleta. Več kot polovica anketiranih se rada udeleži izpopolnjevanj, izvedenih s strani zaposlenega v podjetju, motivacijskih delavnic in izobraževanj v tujini, najmanj priljubljeni obliki pa sta coaching⁹ in izpopolnjevanja prek spleta. Na vprašanje je bilo možno odgovoriti z več odgovori (glej Graf 3.6).

Graf 3.6: Najbolj priljubljena oblika pridobivanja znanja na delovnem mestu

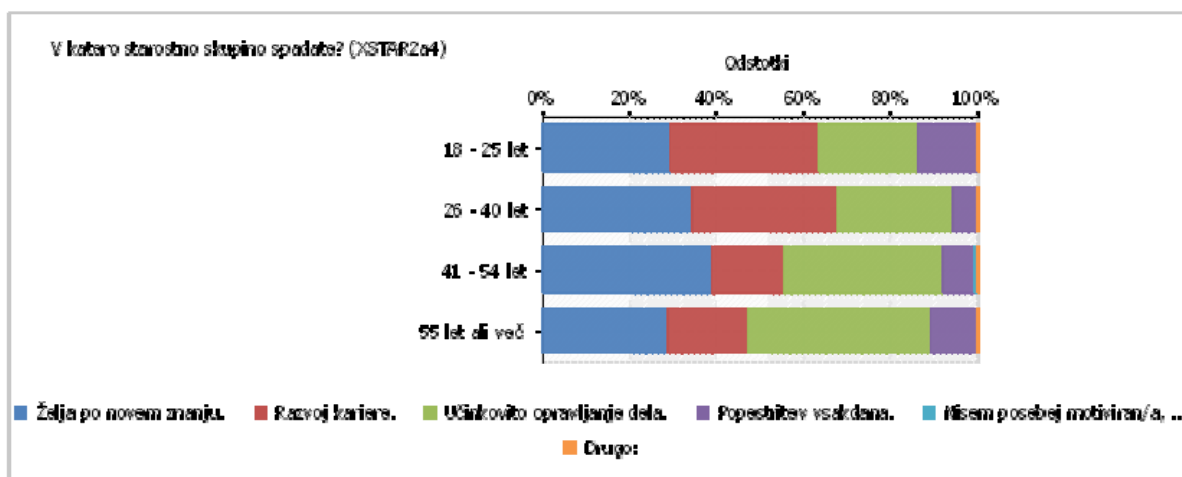


Na vprašanje, kaj anketirance motivira, da se udeležijo izbrane oblike pridobivanja znanja, je bilo prav tako možno odgovoriti z več odgovori. Graf 3.7 prikazuje motivacijske dejavnike anketirancev v odvisnosti od tega, v katero starostno skupino spadajo. Kot je razvidno iz

⁹ Coaching je interaktivni proces med coachem – profesionalnim trenerjem in zaposlenim, pri katerem coach spodbuja zaposlenega, da s pomočjo lastnega miselnega procesa in razvoja doseže napredek pri opravljanju svojega dela (Rostron in drugi 2014).

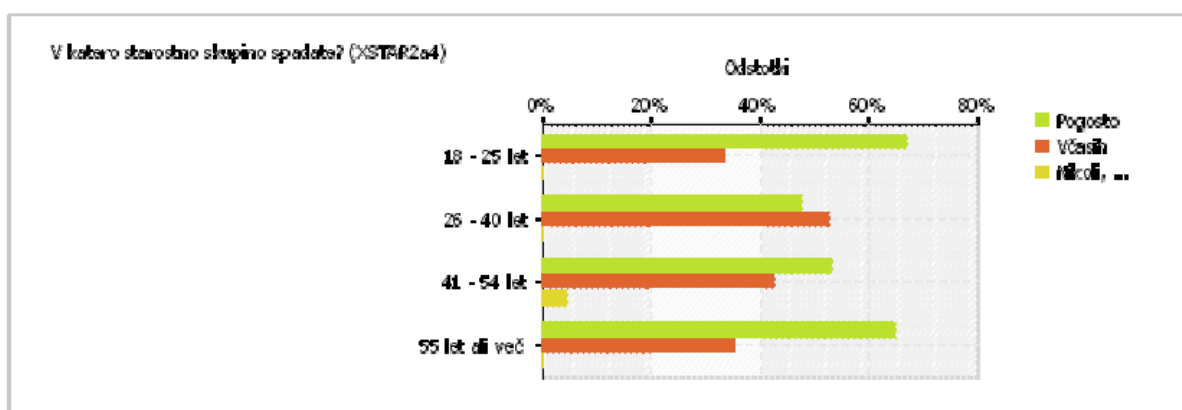
grafa, pri mlajših anketirancih (1. in 2. starostna skupina) bolj izstopa razvoj kariere, kot pri 3. in 4. starostni skupini. Pri slednjih dveh pa bolj izstopa učinkovito opravljanje dela kot motivacija za udeležbo na izpopolnjevanjih. Približno enak odstotek anketirancev vseh starostnih skupin k izpopolnjevanju motivira želja po novem znanju, od tega največ 3. starostno skupino.

Graf 3.7: Motivacijski dejavniki za udeležbo na izpopolnjevanjih v odvisnosti od starosti



Na vprašanje, kako pogosto se udeležijo izpopolnjevanj, organiziranih in financiranih s strani podjetja, tudi v primeru, da udeležba ni obvezna, sta z odgovorom »pogosto« izstopali 1. (67%) in 4. starostna skupina (65%). Pri 2. in 3. starostni skupini je bilo razmerje med odgovorom »pogosto« in »včasih« bolj izenačeno. Z odgovorom »nikoli« so odgovorili le 3 anketiranci iz 3. starostne skupine (glej Graf 3.8).

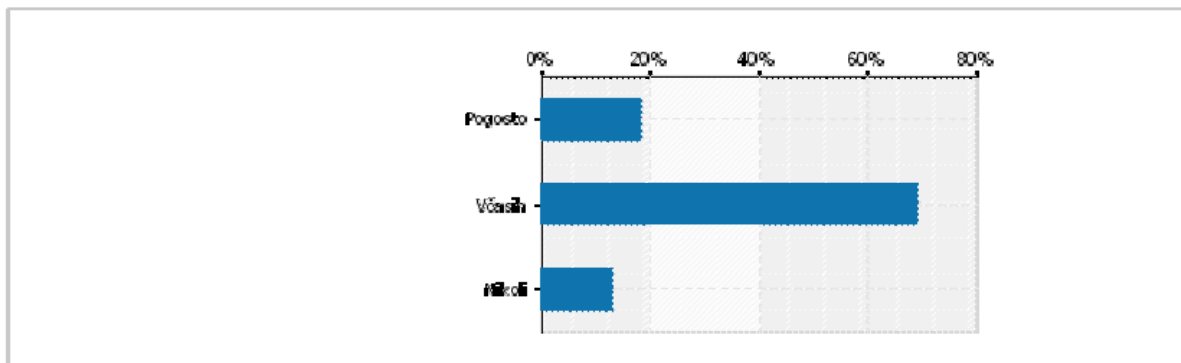
Graf 3.8: Pogostost udeleževanja neobveznih izpopolnjevanj v odvisnosti od starosti



Na vprašanje, kako pogosto se udeležijo izpopolnjevanj in drugih oblik pridobivanja znanja, ki niso financirana s strani podjetja, je prevladoval odgovor »včasih«, s katerim je odgovorila

večina anketirancev vseh anketirancev (69%), sledil je odgovor »pogosto« z 18%, najmanj jih je odgovorilo z odgovorom »nikoli«, in sicer 13% (glej Graf 3.9).

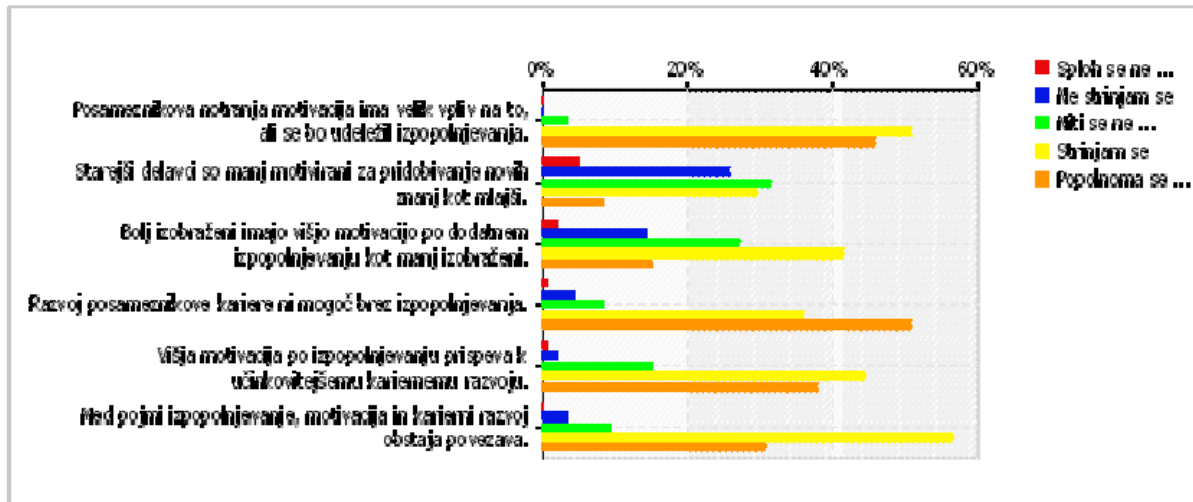
Graf 3.9: Pogostost udeleževanja izpopolnjevanj, ki niso organizirana in financirana s strani podjetja



Zadnje vprašanje ankete je sestavljalo šest trditvev, na katere so anketiranci lahko podali odgovor »Sploh se ne strinjam«, »Ne strinjam se«, »Niti se ne strinjam niti strinjam«, »Strinjam se« ali »Popolnoma se strinjam«. S prvo trditvijo (»Posameznikova motivacija ima velik vpliv na to, ali se bo udeležil izpopolnjevanja«), ki se tudi navezuje na prvo hipotezo, se je popolnoma strinjala (46%) in strinjala (51%) velika večina anketirancev (skupaj kar 97%), le 3% se niso niti ne strinjali niti strinjali. Pri drugi trditvi (»Starejši delavci so manj motivirani za pridobivanje novih znanj kot mlajši«), ki se navezuje na tretjo hipotezo, se je sicer večina anketiranih strinjala in popolnoma strinjala (skupaj 38%), 31% se jih ni niti ne strinjalo niti strinjalo, prav tako se jih skupno 31% s trditvijo (sploh) ni strinjalo. S tretjo trditvijo, »Bolj izobraženi imajo višjo motivacijo po dodatnem izpopolnjevanju kot manj izobraženi«, se je popolnoma strinjalo in strinjala dobra polovica vprašanih (56%), 16% se jih s trditvijo (sploh) ni strinjalo, ostalih 27% pa se ni moglo odločiti. S četrto trditvijo (»Razvoj posameznikove kariere ni mogoč brez izpopolnjevanja«), ki se navezuje na drugo zastavljeno hipotezo, se je strinjalo in popolnoma strinjalo kar 87% anketirancev, 9% je ostalo neopredeljenih, 5% pa se s trditvijo ni oziroma sploh ni strinjalo. Peta trditvev, ki povezuje motivacijo po izpopolnjevanju in karierni razvoj, »Višja motivacija po izpopolnjevanju prispeva k učinkovitejšemu kariernemu razvoju«, je prav tako prejela največ odgovorov »Popolnoma se strinjam« in »Strinjam se«, skupaj 82%. 15% se jih ni niti strinjalo niti ne strinjalo, 3% pa se jih s trditvijo (sploh) ni strinjalo. Z zadnjo trditvijo, ki povezuje vse tri predhodno v teoriji opredeljene pojme, »Med pojmi izpopolnjevanje, motivacija in karierni

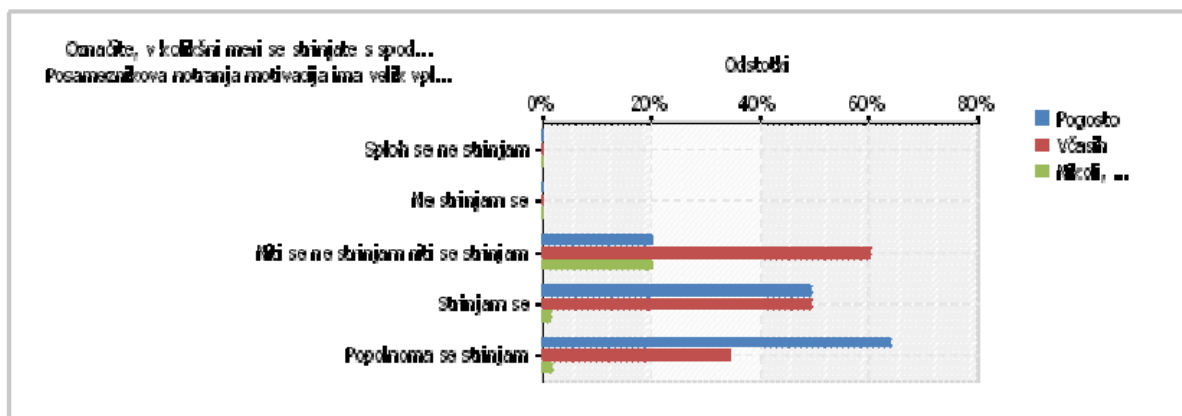
razvoj obstaja povezava«, se je strinjalo in popolnoma strinjalo skupaj 87%, 9% se jih ni moglo odločiti, 4% anketiranih pa se s trditvijo ni strinjalo (glej Graf 3.10).

Graf 3.10: Strinjanje in nestrinjanje s trditvami



Spodnji graf (glej Graf 3.11) prikazuje povezanost dveh spremenljivk (Q6a in Q3) in se navezuje na prvo zastavljeno hipotezo. Razvidno je, da so tisti, ki so se s trditvijo »Posameznikova notranja motivacija ima velik vpliv na to, ali se bodo udeležili izpopolnjevanja« popolnoma strinjali, tudi v največjem deležu (64%) odgovorili, da se pogosto udeležujejo izpopolnjevanj in drugih oblik pridobivanja znanja, tudi v primeru, da udeležba ni obvezna. Pri tistih, ki so se s trditvijo strinjali, sta odgovora »Pogosto« in »Včasih« prejela enako število glasov (vsak po 49%), tisti, ki pa se s trditvijo niso niti strinjali niti se ne strinjali, so v največjem deležu (60%) odgovorili z odgovorom »Včasih«.

Graf 3.11: Pogostost udeležbe na neobveznih izpopolnjevanjih v povezavi s strinjanjem s trditvijo, da ima posameznikova notranja motivacija velik vpliv na to, ali se bodo udeležili izpopolnjevanja



Za ugotovitev povezanosti spremenljivk Q6a in Q3 sem s pomočjo programa SPSS izračunala Hi kvadrat test. Najprej sem rekodirala spremenljivko Q6a v Q6aR z uporabo združevanja, na ta način sem iz petih vrednosti v odgovoru (»Sploh se ne strinjam«, »Ne strinjam se«, »Niti se ne strinjam niti se strinjam«, »Strinjam se«, »Popolnoma se strinjam«) oblikovala tri (»Ne strinjam se«, »Niti niti«, »Strinjam se«) in tako prej ordinalno spremenljivko spremenila v nominalno.

Kot je razvidno iz spodnje tabele (glej Tabela 3.1), se je kar 135 anketirancev (96,4 %) strinjalo s trditvijo »Posameznikova notranja motivacija ima velik vpliv na to, ali se bodo udeležili izpopolnjevanja«, preostalih 5 anketirancev (3,6 %) pa se ni moglo odločiti, ali se strinjajo, ali ne.

Tabela 3.1: Vrednosti nove spremenljivke (Q6aR)

»Posameznikova notranja motivacija ima velik vpliv na to, ali se bodo udeležili izpopolnjevanja«		
Odgovori	Frekvence	Odstotki
»Ne strinjam se«	0	0 %
»Niti niti«	5	3,6 %
»Strinjam se«	135	96,4 %
SKUPAJ	140	100%

Kontingenčna tabela in statistični izračuni za merjenje povezanosti spremenljivk Q6aR in Q3 se nahajajo v Prilogi C.

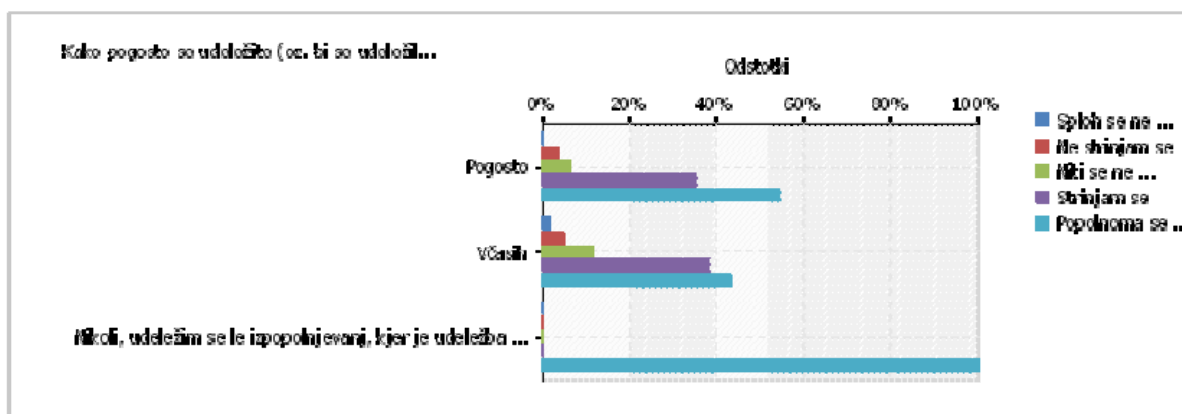
Tabela 3.2 prikazuje vrednost statistike Hi kvadrat in njeno statistično značilnost. Vrednost Hi kvadrata znaša 9,226 in je statistično značilna na ravni $p=0,01$, kar pomeni, da lahko z 1% tveganjem zavrnemo ničelno hipotezo o nepovezanosti. To daje podlago za verjetno sprejetje povezanosti spremenljivk Q6aR in Q3 tudi na populaciji.

Tabela 3.2: Statistika povezanosti spremenljivk Q6aR in Q3

STATISTIKA	VREDNOST STATISTIKE	STATISTIČNA ZNAČILNOST (p)
HI KVADRAT	9,226	0,01

Graf 3.12 prikazuje povezanost dveh spremenljivk, in sicer pogostost udeleževanja neobveznih izpopolnjevanj (Q3) ter strinjanje s trditvijo »Razvoj posameznikove kariere ni mogoč brez izpopolnjevanja« (Q6d), navezuje pa se na drugo hipotezo. Ker so na vprašanje »Kako pogosto se udeležite (oz. bi se udeležili) izpopolnjevanj in drugih oblik pridobivanja znanja, organiziranih in financiranih s strani podjetja, tudi v primeru, da udeležba ni obvezna?« z odgovorom »Nikoli« odgovorile le 3 osebe, se bom osredotočila le na odgovora »Pogosto« in »Včasih«, s katerima je odgovorilo več oseb. Pri tem je razvidno, da se tisti, ki se pogosto udeležujejo neobveznih izpopolnjevanj tudi v največji meri strinjajo s tem, da razvoj posameznikove kariere brez izpopolnjevanja ni mogoč.

Graf 3.12: Strinjanje s trditvijo »Razvoj posameznikove kariere ni mogoč brez izpopolnjevanja« v povezavi s pogostostjo udeležbe na neobveznih izpopolnjevanjih



Za ugotovitev povezanosti spremenljivk Q6d in Q3 sem prav tako s pomočjo programa SPSS izračunala Hi kvadrat test. Za pridobitev nominalnih vrednosti ordinalne spremenljivke Q6d sem jo rekodirala v Q6dR z uporabo združevanja, da sem iz petih vrednosti v odgovoru (»Sploh se ne strinjam«, »Ne strinjam se«, »Niti se ne strinjam niti se strinjam«, »Strinjam se«, »Popolnoma se strinjam«) oblikovala tri (»Ne strinjam se«, »Niti niti«, »Strinjam se«).

Spodnja tabela (glej Tabelo 3.3) prikazuje, da je največ anketirancev (121, kar je 86,4%) odgovorilo, da se s trditvijo, da razvoj posameznikove kariere ni mogoč brez izpopolnjevanja, strinja, precej manj (12, kar je 8,6%) je ostalo neopredeljenih, 7 anketirancev (5%) pa se s trditvijo ni strinjalo.

Tabela 3.3: Vrednosti nove spremenljivke (Q6dR)

»Razvoj posameznikove kariere ni mogoč brez izpopolnjevanja.«		
Odgovori	Frekvence	Odstotki
»Ne strinjam se«	7	5%
»Niti niti«	12	8,6%
»Strinjam se«	121	86,4%
SKUPAJ	140	100%

Kontingenčna tabela in statistični izračuni za merjenje povezanosti spremenljivk Q6dR in Q3 se nahajajo v Prilogi C.

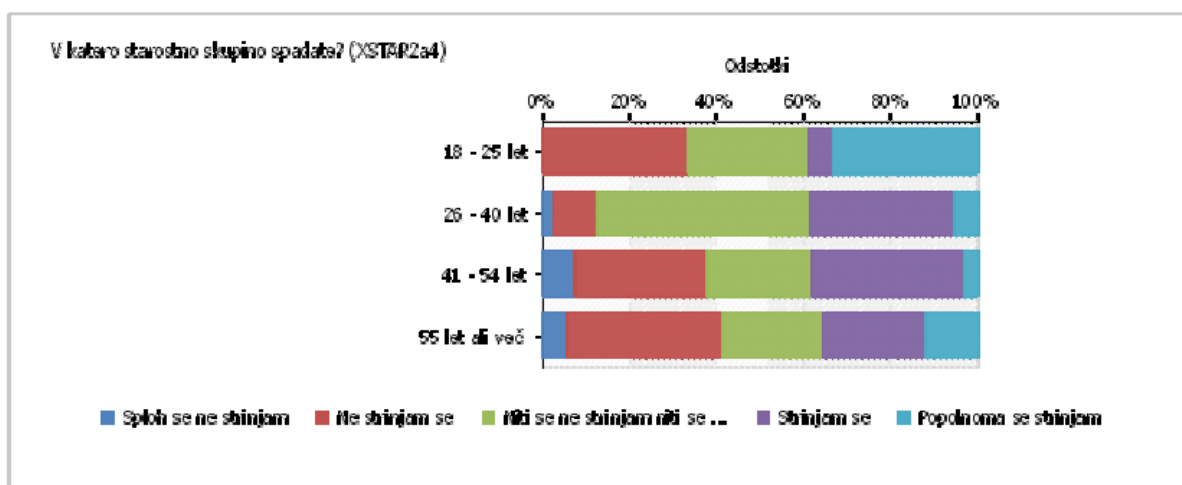
Tabela 3.4 prikazuje vrednosti statistike in statistično značilnost Hi kvadrat testa za ugotovitev povezanosti spremenljivk Q6dR in Q3. Vrednost Hi kvadrata znaša 2,298, statistična značilnost ($p=0,681$) pa je veliko večja od standardne stopnje tveganja (5%), zato ničelno hipotezo o nepovezanosti obdržimo. To pomeni, da spremenljivki na populaciji nista povezani, zato njune vrednosti lahko interpretiramo le za vzorec.

Tabela 3.4: Statistika povezanosti spremenljivk Q6dR in Q3

STATISTIKA	VREDNOST STATISTIKE	STATISTIČNA ZNAČILNOST (p)
HI KVADRAT	2,298	0,681

Graf 3.13 prikazuje strinjanje posameznih starostnih skupin (XSTAR2a4) s trditvijo »Starejši delavci so manj motivirani za pridobivanje novih znanj kot mlajši« (Q6b) in se navezuje na tretjo hipotezo. Prav najstarejša starostna skupina (55 let ali več) se proti ostalim starostnim skupinam v največjem deležu (41%) ni strinjala z omenjeno trditvijo. Najmlajša starostna skupina (od 18 do 25 let) pa se je v največji meri popolnoma strinjala s tem, da so starejši manj motivirani za pridobivanje novih znanj kot mlajši.

Graf 3.13: Strinjanje posameznih starostnih skupin s trditvijo »Starejši delavci so manj motivirani za pridobivanje novih znanj kot mlajši«



Tudi za izračun povezanosti spremenljivk Q6b in XSTAR2a4 sem s pomočjo programa SPSS izračunala Hi kvadrat test. Spremenljivko Q6b sem rekodirala v Q6bR z uporabo združevanja tako, da sem iz petih vrednosti v odgovoru (»Sploh se ne strinjam«, »Ne strinjam se«, »Niti se ne strinjam niti se strinjam«, »Strinjam se«, »Popolnoma se strinjam«) oblikovala tri (»Ne strinjam se«, »Niti niti«, »Strinjam se«) ter ordinalno spremenljivko (Q6b) spremenila v nominalno (Q6bR).

Spodnja tabela (glej Tabelo 3.5) prikazuje, da se je 53 anketirancev (37,9%) strinjalo s trditvijo, da so starejši zaposleni manj motivirani za izpopolnjevanje kot mlajši, nekoliko manj, 44 anketirancev (31,4%) se ni moglo odločiti, najmanj anketirancev (30,7%) pa se s trditvijo ni strinjalo.

Tabela 3.5: Vrednosti nove spremenljivke (Q6bR)

»Starejši zaposleni so manj motivirani za izpopolnjevanje kot mlajši.«		
Odgovori	Frekvence	Odstotki
»Ne strinjam se«	43	30,7%
»Niti niti«	44	31,4%
»Strinjam se«	53	37,9%
SKUPAJ	140	100%

Iz kontingenčne tabele, ki se poleg statističnih izračunov nahaja v Prilogi C, je razvidno, da se največ mladih, starih med 18 in 25 let, v 39% strinja s trditvijo, da so starejši manj motivirani za izpopolnjevanje kot mlajši, medtem ko se skoraj 80% starih nad 40 let z omenjeno trditvijo ne strinja.

Tabela 3.6 prikazuje vrednosti statistike Hi kvadrat, ki znaša 11,061 ter ni statistično značilna ($p=0,087$, kar je večje od 0,05, ki predstavlja standardno stopnjo tveganja (5%)), zato obdržimo ničelno hipotezo o nepovezanosti. Interpretirani podatki iz vzorca ($n=140$) torej niso značilni tudi za populacijo.

Tabela 3.6: Statistika povezanosti spremenljivk Q6bR in XSTAR2a4

STATISTIKA	VREDNOST STATISTIKE	STATISTIČNA ZNAČILNOST (p)
HI KVADRAT	11,061	0,087

3.4 UGOTOVITVE

Skozi analizo intervjuja z direktorico kadrovske službe v proučevanem podjetju sem naletela na kar nekaj podobnosti s teorijo, in sicer že pri prvem vprašanju, ko sem izvedela, katere oblike pridobivanja znanja izvajajo v podjetju. V teoriji sem večjo pozornost namenila izpopolnjevanju, izobraževanju ter usposabljanju, poleg teh pa v proučevanem podjetju izvajajo tudi ostala, kot so interni prenosi znanja s sodelavca na sodelavca oziroma prenos znanja preko mobilnih trenerjev. Skozi analizo ankete sem ugotovila, da se anketiranci najraje udeležijo izpopolnjevanj izven podjetja, v katerem so zaposleni.

Kot pričakovano, je po mnenju skoraj vseh anketiranih izpopolnjevanje na delovnem mestu pomembno, enakega mnenja je bila tudi intervjuvana direktorica kadrovske službe. Glede na to, da je večina anketirancev bila iz proučevanega podjetja, me je v intervjuju zanimalo, ali je udeležba na izpopolnjevanjih v podjetju obvezna, saj sem iz te informacije izhajala tudi pri nadaljnjem oblikovanju vprašanj za anketo, in sicer z vidika motivacije zaposlenih, da se udeležujejo izpopolnjevanj. Po besedah direktorice so določena izpopolnjevanja nujna (oziroma obvezna, čeprav tega izraza ni želela uporabiti) za kvalitetno opravljanje dela, tega pa se po njenem mnenju zavedajo tudi sami zaposleni, ki so za udeležbo na različnih oblikah pridobivanja znanja motivirani predvsem zato, da kvalitetno opravljajo svoje delo ter prispevajo k razvoju svoje kariere. Njihova notranja motivacija je torej iz razloga učinkovitega opravljanja dela povezana z njihovo udeležbo na izpopolnjevanjih, hkrati pa se zavedajo, da le-ta pozitivno pripomorejo k njihovem kariernemu razvoju. Slednje trditve potrjujeta tudi Graf 3.11 in Graf 3.12. Tisti, ki so se v največji meri popolnoma strinjali s trditvijo, da ima posameznikova notranja motivacija vpliv na to, ali se bodo udeležili izpopolnjevanja, se v največjem deležu pogosto udeležujejo neobveznih izpopolnjevanj. Prav tako pa se je največ tistih, ki se pogosto udeležujejo neobveznih izpopolnjevanj, popolnoma strinjalo s trditvijo, da razvoj posameznikove kariere ni mogoč brez izpopolnjevanja.

Motivacija za udeležbo na različnih oblikah pridobivanja znanja naj ne bi bila toliko odvisna od starosti. Predvidevala sem, da so starejši zaposleni manj motivirani za pridobivanje novih znanj kot mlajši, vendar se s tem direktorica ni povsem strinjala. Slednje lahko povežem s pridobljenimi rezultati ankete, kjer se je izkazalo, da se izpopolnjevanj, kjer udeležba ni obvezna, poleg najmlajše starostne skupine najpogosteje udeležujejo prav anketiranci, stari 55 let ali več. Tudi analiza grafa strinjanja in nestrinjanja s trditvami (glej Graf 3.10) je pokazala, da je trditev, da so starejši manj motivirani za izpopolnjevanja kot mlajši, prejela najmanjši delež odgovorov strinjanja oziroma po odstotkih glasov niti odgovor strinjanja niti nestrinjanja ni posebej izstopal. Tudi analiza Grafa 3.13 je pokazala, da je največji delež nestrinjanja s trditvijo o manjši motivaciji za udeležbo na izpopolnjevanjih s strani starejših zaposlenih podala prav najstarejša (55 let ali več) starostna skupina, prva starostna skupina pa se je s trditvijo najbolj strinjala.

Nekoliko bolj opazna razlika med mlajšima in starejšima starostnima skupinama je bila le v smislu, kaj jih motivira, da se udeležijo izpopolnjevanj. Pri prvi in drugi starostni skupini je razvoj kariere dobil večji delež glasov, pri tretji in četrti starostni skupini pa je večji del odgovorov predstavljalo učinkovito opravljanje dela. Kot je tudi v intervjuju povedala

direktorica, so mlajši v nekaterih primerih morda bolj motivirani za udeležbo na izpopolnjevanjih predvsem z vidika razvoja svoje kariere, katero šele začenjajo razvijati, starejši pa bolj zato, da ohranjajo svojo produktivnost in nadaljujejo z učinkovitim opravljanjem svojega dela. Iz analize ankete sem prav tako ugotovila, da na pogostost udeleževanja izpopolnjevanj vpliva tudi to, ali so financirana s strani podjetja, saj se tistih, ki niso organizirana in financirana s strani podjetja, anketiranci v največjem deležu udeležujejo le občasno.

Rezultati statistične analize ankete so pokazali, da vrednost Hi kvadrata za merjenje povezanosti spremenljivk, ki se nanašata na notranjo motivacijo posameznika ter na pogostost udeleževanja neobveznih izpopolnjevanj, z 1% tveganjem daje podlago za verjetno sprejetje povezanosti spremenljivk tudi na populaciji. Rezultat merjenja povezanosti spremenljivk, ki se nanašata na razvoj kariere ter pogostost udeleževanja neobveznih izpopolnjevanj, zaradi visoke stopnje tveganja sicer ni statistično značilen, zato lahko o povezanosti sklepam zgolj na podlagi interpretacije grafa (glej Graf 3.12), ki se nanaša na vzorec anketirancev ($n=140$). Enako velja tudi za spremenljivki, ki se nanašata na povezanost med starostno skupino in strinjanjem s trditvijo, da so starejši delavci manj motivirani za pridobivanje novih znanj kot mlajši. Tudi v tem primeru vrednost Hi kvadrata ni statistično značilna, zato ugotovitve iz interpretacije grafa (glej Graf 3.13) veljajo le za proučevan vzorec.

Pri primerjavi analize intervjuja in analize ankete sem ugotovila velik del podobnosti. Prva podobnost, ki se nanaša na prvo hipotezo, je ta, da tako direktorica kadrovske, kot večina anketirancev, meni, da je notranja motivacija povezana s posameznikovo udeležbo na izpopolnjevanjih. Podlago za verjetno sprejetje te domneve je dal tudi rezultat Hi kvadrat testa, saj z 1% tveganjem to velja tudi na populaciji. Druga podobnost se nanaša na drugo hipotezo, in sicer, da se je večina anketirancev strinjala s tem, da razvoj kariere ni mogoč brez izpopolnjevanja, kar je prav tako v intervjuju izjavila direktorica. Rezultat Hi kvadrat testa zaradi prevelike stopnje tveganja sicer ne daje podlage za verjetno sprejetje domneve o povezanosti na populaciji, zato iz interpretacije grafov lahko sklepam, da ta obstaja le na vzorcu ($n=140$). Podobnost, ki me je presenetila in se nanaša na tretjo hipotezo, je ta, da se s trditvijo, da so starejši delavci manj motivirani za pridobivanje novih znanj kot mlajši, ni v celoti strinjala niti direktorica kadrovske službe proučevanega podjetja niti najstarejša starostna skupina anketirancev, temveč le najmlajša skupina anketirancev (18 do 25 let). Tudi Hi kvadrat test je pokazal preveliko stopnjo tveganja, da bi domnevo o povezanosti lahko potrdili za populacijo.

4 ZAKLJUČEK

Glavni cilj diplomske naloge je bil identificirati povezavo med pojmi izpopolnjevanje, motivacija in karierni razvoj. Že iz teoretičnega dela, v katerem sem opredelila temeljne pojme, je razvidno, da povezava med njimi vsekakor obstaja. Nanašajoč se na raziskovalni model (glej Sliko 3.1) sem v empiričnem delu skozi poglobljeni intervju in anketo pridobila podatke iz prakse, ki so se v veliki meri ujemali s teorijo. Na podlagi tega lahko sklepam, da motivacija, ki, kot meni večina vprašanih v raziskavi, ima vpliv na posameznikovo udeležbo na izpopolnjevanjih, izpopolnjevanja pa so, kot lahko sklepam iz interpretacije na proučevanem vzorcu (glej Graf 3.12), povezana s kariernim razvojem.

Zastavljene hipoteze sem preverila z analizo intervjuja z direktorico kadrovske službe proučevanega podjetja ter jih primerjala še z analizo ankete, izvedene med 140 polnoletnimi prebivalci Slovenije, v večjem deležu z zaposlenimi v podjetju Nova KBM d.d, in s statistično analizo spremenljivk.

Na podlagi mnenja direktorice, mnenja anketirancev ter statistične analize, ki kaže na povezanost tudi na populaciji, lahko sklepam, da je notranja motivacija povezana s posameznikovo udeležbo na izpopolnjevanjih, zato v skladu s tem tudi *potrjujem prvo zastavljeno hipotezo*.

Po mnenju direktorice se večina zaposlenih v proučevanem podjetju zaveda, da izpopolnjevanje pozitivno pripomore k razvoju njihove kariere, s tem pa se strinja tudi večina anketirancev. Večina, ki je bila takšnega mnenja, se tudi pogosto udeležuje izpopolnjevanj. Statistična analiza je sicer pokazala, da udeleževanje izpopolnjevanj in strinjanje s trditvijo, da razvoj posameznikove kariere ni mogoč brez izpopolnjevanja, na populaciji nista povezani. Vendar pa iz razloga, da diplomsko delo temelji na študiji primera, torej na proučevanem podjetju, *potrjujem tudi drugo zastavljeno hipotezo*.

Tako odgovor s strani direktorice Sektorja za razvoj zaposlenih proučevanega podjetja kot pridobljeni rezultati ankete so me presenetili v smislu, da starost vseeno nima tako velike vloge glede motiviranosti po udeleževanju izpopolnjevanj. Morda je bilo moje prvotno mišljenje odraz tega, da spadam v prvo starostno skupino (od 18 do 25 let), ki je prav tako podala največje strinjanje s trditvijo, da so starejši zaposleni manj motivirani za izpopolnjevanje kot mlajši. Direktorica kadrovske in ostale starostne skupine anketirancev se namreč s to trditvijo niso povsem strinjale. Direktorica se je s to trditvijo le delno strinjala, in

sicer, da so za izpopolnjevanje manj motivirani le tisti zaposleni, ki so tik pred upokojitvijo oziroma odhodom iz podjetja. Prav tako se veliko starejših anketirancev z izjavo, da so manj motivirani za izpopolnjevanja, ni strinjalo. Izkazalo se je celo, da se stari nad 40 let poleg najmlajše anketirane starostne skupine v največji meri udeležuje neobveznih izpopolnjevanj, iz česar sklepam, da so tudi starejši zaposleni predvsem iz razloga učinkovitega opravljanja dela za izpopolnjevanja tudi na koncu svoje kariere še vedno motivirani. *Iz tega razloga tretje zastavljene hipoteze ne potrjujem.*

Dejstvo je, da izpopolnjevanje in druge oblike pridobivanja znanja predstavljajo posameznikovo investicijo v prihodnost, saj se njihovi učinki pokažejo šele na dolgi rok. Glede na nenehne tehnološke in druge spremembe iz okolja je nujno, da se posameznik udeležuje izpopolnjevanj in tako ohranja produktivnost ter vse do konca razvija kariero in učinkovito opravlja svoje delo. K temu, da se izpopolnjevanj udeleži, pa veliko prispeva tudi njegova notranja motivacija. Ne samo za uspešnost posameznikov, posledično je tudi za uspešnost podjetij pomembno, da so zaposleni, ki so sestavni del vsakega podjetja, ustrezno izobraženi in usposobljeni. V proučevanem podjetju Nova KBM d.d. se zavedajo, da so izpopolnjevanja in druge oblike pridobivanja znanja pomembne za razvoj zaposlenih in s tem razvoj podjetja. Tako teorija kot izvedena raziskava kažejo tudi na povezanost izpopolnjevanja z motivacijo posameznikov. Po besedah direktorice Sektorja za razvoj zaposlenih v podjetju ne želijo, da bi izpopolnjevanja posameznikom predstavljala prisilo, vendar pa po mojem mnenju velikokrat je tako. Iz tega razloga bi vodstvenim delavcem podjetja svetovala, da pred vsakim za njihove sodelavce predvidenim izpopolnjevanjem iz vsebine, ki bo obravnavana, poiščejo ključne točke ter sodelavcem na preprost in prijazen način podajo razloge, zakaj je pomembno, da se določenega izpopolnjevanja udeležijo, ter jih na ta način motivirajo. Pri tem naj izpostavijo pozitivne točke, kako bo izpopolnjevanje pripomoglo k učinkovitejšemu opravljanju dela, njihovem razvoju ter o morebitnih možnostih napredovanja. Prav tako naj ustrezno poskrbijo za nadomeščanja oziroma izmenično udeležbo na izpopolnjevanjih, da bo delo, kljub v času izpopolnjevanja manjšemu številu prisotnih na delovnem mestu, potekalo nemoteno. S strani vodij bi bilo potrebno vsakega zaposlenega (ne glede na njegovo starost) motivirati, da se redno udeležuje izpopolnjevanj ter tako prispeva k razvoju svoje kariere in s tem tudi k razvoju podjetja.

5 LITERATURA

1. Becker, Gary Stanley. 1993. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with special reference to education, 3rd edition*. London: The University of Chicago Press.
2. Brečko, Daniela. 2006. *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: Planet GV.
3. Brooks, Ian. 2003. *Organisational behaviour: individuals, groups and organisation*. Harlow: PT Prentice Hall.
4. Cosier, Richard A. in Dan R. Dalton. 1983. Equity Theory and Time: A Reformulation. *Academy of Management Review* 8 (2): 313–319. Dostopno prek: <http://eds.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=1757c51c-2efd-4a1a-9fc5-40412b89a7ac%40sessionmgr4002&vid=12&hid=4210> (14. avgust 2015).
5. Cron, William L. 1984. Industrial Salesperson Development: A Career Stages Perspective. *Journal of Marketing* 48 (4): 41–52. Dostopno prek: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=c836bee7-c9d0-4835-836d-ba9352ba4f8d%40sessionmgr111&hid=114> (20. julij 2015).
6. Davidescu, Adriana AnaMaria in Marji Tania Issa Eid. 2015. *Investigating the most important motivational factors for Romanian employees. Empirical evidence from categorial principal components analysis*. Proceedings of the Multidisciplinary Academic Conference. Dostopno prek: <http://eds.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=0b77b90b-a4a5-4791-b117-49e1940374f3%40sessionmgr4004&vid=8&hid=4202> (1. avgust 2015).
7. De Grip, Andries in Jan Sauermann. 2012. The Effects of Training on Own and Co-worker Productivity: Evidence from a Field Experiment. *Economic Journal* 122 (560): 376–399. Dostopno prek: <http://eds.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=4a817858-37d2-42a4-9661-c28e278d4263%40sessionmgr4004&vid=11&hid=4113> (12. avgust 2015).
8. Dessler, Gary. 2003. *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.
9. Flaherty, Karen E. in James M. Pappas. 2002. The influence of career stage on job attitudes: Toward a contingency perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 22 (3): 135–143. Dostopno prek:

- <http://eds.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=92e47416-0274-4d7b-b971-f3e2ad50a7a3%40sessionmgr4002&hid=4203> (20. julij 2015).
10. Greenhaus, Jeffrey H., Gerard A. Callanan in Veronica M. Godshalk, ur. 2000. *Career management*. Fort Worth: Dryden Press.
 11. Greenhaus, Jeffrey H., Gerard A. Callanan in Veronica M. Godshalk. 2010. *Career management, 3rd edition*. Fort Worth: Dryden Press.
 12. Herzberg, Frederick. 1987. *One More Time: How Do You Motivate Employees*. Boston: Harvard Business Review. Dostopno prek: <http://synchronit.com/downloads/freebooks/herzberg.pdf> (19. avgust 2015).
 13. Janus Performance Management System. 2012. *Career Planning & Developing Future Performance*. Team Publications & Ready To Manage. Dostopno prek: http://eds.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzQ4NDg2OV9fQU41?sid=605a5f5f-5be4-4cb6-8563-a297350df187@sessionmgr4003&vid=2&format=EB&lpid=lp_BM1&rid=0 (21. julij 2015).
 14. Jereb, Janez. 1998. Izobraževanje in usposabljanje kadrov. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 177. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 15. Jia, Liangding, Jason D. Shaw, Anne S. Tsui in Tae-Youn Park. 2014. A social-structural perspective on employee-organization relationships and team creativity. *Academy of Management Journal* 57 (3): 869–891. Dostopno prek: <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=a3d1804b-b774-4862-9073-65e04926ddab%40sessionmgr113&vid=6&hid=111> (21. julij 2015).
 16. Konrad, Edvard. 1996. *Delovne kariere*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
 17. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
 18. Malloch, Dr. Theodore Roosevelt. 2003. *Social, Human and Spiritual Capital in Economic Development*. Harvard University: The Roosevelt Group Templeton Foundation, Working Group of the Spiritual Capital Project.
 19. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.

20. Mincer, Jacob. 1962. On-the-Job Training: Costs, Returns, and some Implications. *Investment in Human Beings* 70 (5): 50–79. Dostopno prek: http://www.jstor.org/stable/1829104?seq=1#page_scan_tab_contents (12. avgust 2015).
21. Možina, Stane, Jože Florjančič in Janez Gabrijelčič, ur. 1984. *Osebni, skupinski in organizacijski razvoj*. Kranj: Moderna organizacija.
22. Možina, Stane. 2009. Učenje, izobraževanje, usposabljanje in razvoj kadrov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 480. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
23. Noe, Raymond A. 2010. *Employee training and development*. New York: McGraw-Hill Irwin. Dostopno prek: <http://serverlib.moe.gov.ir/documents/10157/42675/Employee+Training+and+Development.pdf> (3. avgust 2015).
24. Nova KBM 2015a. *Pripravljene na jutri*. Dostopno prek: <http://www.nkbm.si/pripravljeninajutri> (20. julij 2015).
25. ---2015b. *Odgovornost do zaposlenih*. Dostopno prek: <http://www.nkbm.si/odgovornost-do-zaposlenih> (20. julij 2015).
26. ---2015c. *Letno poročilo Skupine Nove KBM in Nove KBM d.d. za leto 2014*. Dostopno prek: <http://www.nkbm.si/vsebina/13592/Letno-porocilo-Skupine-Nove-KBM-in-Nove-KBM-d-d-za-leto-2014> (20. julij 2015).
27. Poteliene, Simona in Tamasauskiene Zita. 2013. Human Capital Investment: Measuring Returns to Education. *Socialiniai Tyrimai* 2013 (4): 56–65. Dostopno prek: <http://eds.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=e4d27ac1-070c-456a-81f2-7249b824e8fc%40sessionmgr4003&hid=4108> (14. julij 2015).
28. Rostron, Sunny Stout, Marti Janse Van Rensburg in Daniel Marques Sampaio. 2014. *Business Coaching International: Transforming Individuals and Organizations. Professional Coaching Series*. London: Karnac Books. Dostopno prek: <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/ebookviewer/ebook/bmx1YmtfXzY4MzI2NI9fQU41?sid=bab7adb7-af7f-4c9a-9dfa-ac91f971cde6@sessionmgr115&vid=2&format=EB&rid=6> (4. avgust 2015).
29. Salas-Velasco, Manuel. 2007. Graduates on the labor market: Formal and Informal Post-School Training Investments. *Springer: Higher Education* 54 (2): 227–245.

- Dostopno prek: <http://eds.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=373a1c29-6973-4245-b64c-3e323d941ffb%40sessionmgr4001&vid=4&hid=4111> (16. julij 2015).
30. Schultz, Theodore W. 1961. Investment in Human Capital. *The American Economic Review* 51 (1): 1–17. Dostopno prek: <http://www.ssc.wisc.edu/~walker/wp/wp-content/uploads/2012/04/schultz61.pdf> (12. avgust 2015).
31. Shaw, Jason D., Brian R. Dineen, Ruolian Fang in Robert F. Vellella. 2009. Employee-organization exchange relationships, HRM practices, and quit rates of good and poor performers. *Academy of Management Journal* 52 (5): 1016–1033. Dostopno prek: <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=f33cbf9a-da23-4fe6-832d-691ce4175617%40sessionmgr198&hid=111> (19. julij 2015).
32. Sheridan, John E., Max D. Richards in John W. Slocum Jr. 1973. The Descriptive Power of Vroom's Expectancy Model of Motivation. *Academy of Management Proceedings* 8 (2): 414–421. Dostopno prek: <http://eds.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=1757c51c-2efd-4a1a-9fc5-40412b89a7ac%40sessionmgr4002&vid=7&hid=4210> (14. avgust 2015).
33. Simonsen, P. 1997. *Promoting a development culture in your organisation*. Palo Alto (Cal.): Davies Block-Publishing.
34. Simonson, Laurie. 2012. *Everything You Need to Know About Motivational Factors*. In Need to Know Series: BrainMass Inc.
35. Tariq Khan, Muhammad. 2014. Effects of Education and Training on Human Capital – And Effect of Human Capital on Economic Activity (A Literature Based Research). *International Journal of Information, Business & Management* 6 (3): 90–105. Dostopno prek: <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/1530089785> (14. avgust 2015).
36. Tay, Ronald. 2014. *Career Conversations: 20 Leading Professionals Share the Secrets of Their Success*. Singapore: Marshall Cavendish International. Dostopno prek: <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzY5MjM2NF9fQU41?sid=f3373574-f8cc-46d9-99c3-8f1c492a53c9@sessionmgr198&vid=4&format=EB&rid=1> (23. julij 2015).

37. Tekleab, Amanuel G. in M. Susan Taylor. 2003. Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior* 24 (5): 585–608. Dostopno prek: http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/4093707?seq=1#page_scan_tab_contents (19. julij 2015).
38. Turabik, Tugba in Gulsun Atanur Baskan. 2015. The Importance of Motivation Theories in Terms Of Education Systems. *5TH World Conference on Learning, Teaching ad Educational Leadership, Procedia – Social and Behavioral Sciences* 186 (2015-05-13): 1055–1063. Dostopno prek: http://ac.els-cdn.com/S1877042815022661/1-s2.0-S1877042815022661-main.pdf?_tid=a6e961ae-24db-11e5-8de8-00000aab0f26&acdnat=1436296332_70b605da962a0a8274f351e0410d465d (6. julij 2015).
39. Vroom, Victor Harold. 1967. *Work and motivation*. New York; London; Sydney: John Wiley and Sons.
40. Vukovič, Goran in Gozdana Miglič. 2006. *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
41. *What is Human Resource*. Dostopno prek: <http://www.whatishumanresource.com/on-the-job-methods> (13. avgust 2015).
42. Wentland, Daniel M. 2007. *Strategic Training: Putting Employees First*. Amherst, Mass: HRD Press. Dostopno prek: <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/ebookviewer/ebook/bmx1YmtfXzM4ODkyNF9fQU41?sid=ef23b327-473a-42f7-8bcb-f69152268c41@sessionmgr111&vid=8&format=EB&rid=6> (19. julij 2015).
43. Werner, Jon M. in Randy L. Desimone. 2009. *Human resource development*. Mason (OH): South Western Cengage Learning.
44. Werther, William B. in Keith Davis. 1993. *Human Resources and personnel management*. New York: McGraw-Hill.

PRILOGE

Priloga A: INTERVJU Z DIREKTORICO SEKTORJA ZA RAZVOJ ZAPOSELNIH NOVE KBM D.D.

IZPOPOLNJEVANJE IN MOTIVACIJA ZA UČINKOVITOST KARIERNEGA RAZVOJA ZAPOSLENIH

INTERVJU

Intervju z gospo Andrejo Hojnik Šlamberger, direktorico Sektorja za razvoj zaposlenih v Novi KBM d.d.

1. Katere oblike pridobivanja znanja izvajate v podjetju? Katera izmed teh oblik se vam zdi najbolj učinkovita?

Interna izpopolnjevanja, ki se izvajajo pretežno z internimi izvajalci (našimi zaposlenimi). V primeru da potrebujemo nova znanja, ki jih v banki nimamo v zadostni meri, interna izpopolnjevanja izvajajo tudi zunanji izvajalci. Poleg tega se naši zaposleni poslužujejo tudi eksternih izpopolnjevanj, izvajamo pa tudi uvajanja in usposabljanja na delovnem mestu, interni prenos znanja, v komercialnem delu pa intenzivno poteka tudi prenos znanj preko mobilnih trenerjev.

Vse zgoraj navedene oblike so potrebne, da se lahko ohranja kontinuiteta znanja oz. nadgradnja znanj, ki so potrebna pri vsakodnevnem opravljanju del in nalog. V odvisnosti od potrebne nadgradnje znanja, pa se izbere ustrezna oblika za pridobitev novih znanj oz. nadgradnjo obstoječih.

2. Ali so ciljne skupine določene v naprej? Če da, zakaj?

V določenih primerih so ciljne skupine oblikovane vnaprej in se na podlagi tega določi vsebina izpopolnjevanja. Na ta način se zagotovi, da udeleženci izpopolnjevanja dobijo najustreznejše informacije, ki jih potrebujejo, da lahko svoje delo opravljajo čim bolj kvalitetno oz. da se na samem izpopolnjevanju odpravi čim več pomanjkljivosti, ki so bile zaznane pri dosedanem delu.

3. Za katero ciljno skupino so izpopolnjevanja najbolj pogosta?

Najbolj pogosta so za področje komerciale, ki tudi predstavljajo največji odstotek zaposlenih v banki. Hkrati je komercialni posel tudi primarni posel naše družbe.

4. Ali je udeležba na izpopolnjevanjih, izobraževanjih in usposabljanjih obvezna ali prostovoljna?

Ne bi želela uporabiti besede »obvezna«, raje bi rekla, da je izpopolnjevanje priporočljivo oz. da je zaželena udeležba čim večjega števila zaposlenih, ki izpopolnjevanje nujno potrebujejo za kvalitetno opravljanje svojega dela. Ne želimo, da imajo zaposleni občutek, da so kakšna izpopolnjevanja prisila, saj se zavedamo, da na ta način ne dosežemo učinka, ki bi ga želeli. Vedno pa stremimo k temu, da se izpopolnjevanj udeleži čim več zaposlenih, zato jih, če je potrebno, tudi večkrat pozivamo (bodisi neposredno oz. preko njihovih nadrejenih), da se udeležijo izpopolnjevanj.

Sicer pa, če konkretno odgovorim na zastavljeno vprašanje, da, so določena izpopolnjevanja obvezna.

5. Kaj menite o motivaciji zaposlenih v vašem podjetju glede udeleževanja izpopolnjevanj in drugih oblik pridobivanja znanja? Ali se udeležijo izpopolnjevanja le zato, ker je obvezno, ali ker bi radi dejansko izpopolnili svoje znanje in prispevali k osebni in kariernemu razvoju?

Glede na odgovor pri predhodnem vprašanju, ravno zato ne želim uporabiti besede obvezno, saj ima negativen prizvok in zato pri nekaterih zaposlenih na t.i. obveznih izpopolnjevanjih ne dosežemo dodane vrednosti.

Menim pa, da se večina zaposlenih zaveda, da lahko zaradi izpopolnjevanj bistveno dvignejo nivo svojega že doseženega znanja in s tem posledično izboljšajo kvaliteto dela in na ta način tudi sami pripomorejo oz. dajo dodano vrednost pri svojem kariernem razvoju.

6. Ali se pri starejši populaciji morda opazi nižja motiviranost v primerjavi z mlajšimi zaposlenimi?

Nižja motiviranost se opazi pri nekaterih starejših, predvsem tistih, ki so tik pred odhodom iz banke (npr. zaradi upokojitve). Pri ostalih delavcih, ki imajo status starejšega delavca oz. sodijo v skupino starejših pa bi težko rekla, da pri njih ni motivacije. Verjetno je v določenih primerih opazna nekoliko manjša motivacija kot pri mlajši generaciji. Morda gre k temu pripisati tudi dejstvo, da so mlajši šele na začetku svoje poklicne kariere in so pripravljene več vlagati za svoj razvoj, napredek, prav tako pa si želijo pridobiti tudi čim več novega znanja, ki se »kompenzira« s pomanjkanjem izkušenj, ki jih imajo starejši zaposleni.

7. Zakaj je po vašem mnenju pomembno, da se zaposleni redno udeležujejo raznih oblik pridobivanja znanja?

Če izhajamo iz dejstva, da podjetje oz. organizacijo tvorijo ljudje in da je uspešnost podjetja odvisna od uspešnosti vsakega zaposlenega, potem je normalno, da je podjetju v interesu, da čim več »vlaga« v svoje zaposlene, da so pri svojem delu boljši, motivirani in učinkovitejši. Vlaganje pa pomeni omogočiti zaposlenim, da pri svojem delu dobijo nova znanja, veščine, da razvijajo kompetence. Le-te pa so eden izmed ključnih elementov pri oblikovanju karijerne poti.

Pri svojem delu mi je eno izmed vodil tudi pregovor Karla Maxa, ki je dejal: »Izobrazba je potni list za prihodnost, kajti jutri pripada ljudem, ki se nanjo pripravljajo danes«. Kot izobrazba ni nujno mišljena formalna izobrazba, lahko govorimo tudi o izpopolnjevanjih in drugih oblikah izobraževanj. Če torej tega ni, je težko pričakovati, da bo podjetje uspešno.

Priloga B: ANKETA

Uvod

Pozdravljeni!

Sem Jasmina Šeško, absolventka smeri sociologija - kadrovskega menedžmenta na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani in pišem diplomsko na temo izpopolnjevanj, motivacije in kariernega razvoja zaposlenih. V okviru empiričnega dela sem pripravila anketo, s katero želim preveriti zastavljene hipoteze.

Prosim, če si vzamete nekaj minut in s klikom na Naslednja stran pričnete z izpolnjevanjem ankete.

Anketa je anonimna, pridobljene podatke pa bom uporabila izključno za namene diplomske naloge.

Že vnaprej hvala!

Q1 - Ali se vam zdi izpopolnjevanje na delovnem mestu pomembno?

- Da
- Ne
- Niti da niti ne

Q2 - Katere oblike pridobivanja znanja v podjetju so vam oz. bi vam bile najbolj všeč? (če niste zaposleni, se postavite v vlogo zaposlenega)

Možnih je več odgovorov

- Izpopolnjevanja v podjetju, izvedena s strani zaposlenega v vašem podjetju
- Izpopolnjevanja v podjetju, izvedena s strani zunanjega izvajalca
- Izobraževanja izven podjetja (enodnevna, večdnevna)
- Izobraževanja v tujini
- Delavnice (za obvladovanje stresa, motivacijske...)
- Coaching
- Izpopolnjevanja prek spleta
- Drugo:

Q8 - Kaj vas motivira oz. bi vas motiviralo, da se udeležite izbrane oblike pridobivanja znanja?

Možnih je več odgovorov

- Želja po novem znanju.
- Razvoj kariere.
- Učinkovito opravljanje dela.
- Popestritev vsakdana.
- Nisem posebej motiviran/a, udeležim se ga zgolj zato, ker je obvezno.
- Drugo:

Q3 - Kako pogosto se udeležite (oz. bi se udeležili) izpopolnjevanj in drugih oblik pridobivanja znanja, organiziranih in financiranih s strani podjetja, tudi v primeru, da udeležba ni obvezna?

- Pogosto
- Včasih
- Nikoli, udeležim se le izpopolnjevanj, kjer je udeležba obvezna.

Q4 - Kako pogosto se udeležite (oz. bi se udeležili) izpopolnjevanj in drugih oblik pridobivanja znanja, ki niso organizirana in financirana s strani podjetja?

- Pogosto
- Včasih
- Nikoli

XSPOL - Spol:

- Moški
- Ženski

XSTAR2a4 - V katero starostno skupino spadate?

- 18 - 25 let
- 26 - 40 let
- 41 - 54 let
- 55 let ali več

XDS2a4 - Kakšen je vaš trenutni status?

- Dijak/študent
- Zaposleni
- Samozaposleni
- Brezposelni
- Upokojeni

Q5 - Vaša do sedaj najvišje dosežena stopnja izobrazbe:

- I. - IV. (osnovnošolska, poklicna)
- V. (srednješolska)
- VI. - VII. (diploma, bolonjski magisterij)
- VIII. (znanstveni magisterij, doktorat)

Q6 - Označite, v kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami.

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Strinjam se	Popolnom a se strinjam
Q6a - Posameznikova notranja motivacija ima velik vpliv na to, ali se bo udeležil izpopolnjevanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q6b - Starejši delavci so manj motivirani za pridobivanje novih znanj kot mlajši.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q6c - Bolj izobraženi imajo višjo motivacijo po dodatnem izpopolnjevanju kot manj izobraženi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q6d - Razvoj posameznikove kariere ni mogoč brez izpopolnjevanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q6e - Višja motivacija po izpopolnjevanju prispeva k učinkovitejšemu kariernemu razvoju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q6f - Med pojmi izpopolnjevanje, motivacija in karierni razvoj obstaja povezava.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Priloga C: SPSS izračuni

Osnovni ukaz:

ANALYZE → DESCRIPTIVE STATISTICS → CROSSTABS

1. Povezanost spremenljivk Q6aR in Q3

V okno pri osnovnem ukazu sem pod Row uvrstila spremenljivko Q6aR in pod Column Q3. Pod gumb Statistics sem označila Chi-square. Pod gumb Cells v razdelku Percentages sem označila Row.

Kontingenčna tabela prikazuje povezanost spremenljivk Q6aR in Q3. Razvidno je, da se 56,3% odstotkov tistih, ki se strinjajo s trditvijo, da posameznikova notranja motivacija vpliva na udeležbo na izpopolnjevanjih, tudi pogosto udeležuje neobveznih izpopolnjevanj. Tisti, ki se s trditvijo niso niti strinjali niti ne strinjali, so v največji meri (60%) odgovorili, da se neobveznih izpopolnjevanj udeležujejo včasih. Nihče ni odgovoril, da se s trditvijo ne strinja.

Kontingenčna tabela (Q6aR + Q3)

Strinjanje s trditvijo: »Posameznikova notranja motivacija ima velik vpliv na to, ali se bo udeležil izpopolnjevanja.« (Q6aR)		Pogostost udeleževanja neobveznih izpopolnjevanj (Q3)			Skupaj
		Pogosto	Včasih	Nikoli, udeležim se le izpopolnjevanj, kjer je udeležba obvezna.	
Nit niti	Frekvenca	1	3	1	5
	Odstotki	20,0%	60,0%	20,0%	100,0%
Se strinjam	Frekvenca	76	57	2	135
	Odstotki	56,3%	42,2%	1,5%	100,0%
Skupaj	Frekvenca	77	60	3	140
	Odstotki	55,0%	42,9%	2,1%	100,0%

Vrednost Hi kvadrata znaša 9,226 in je statistično značilna na ravni $p=0,01$, kar pomeni, da lahko z 1% tveganjem zavrnejo ničelno hipotezo o nepovezanosti. To daje podlago za verjetno sprejetje povezanosti spremenljivk Q6aR in Q3 tudi na populaciji.

Hi kvadrat test

	VREDNOST	STOPNJA PROSTOSTI	STATISTIČNA ZNAČILNOST (p)
Pearsonov Hi kvadrat	9,226 ^a	2	0,010
VELJAVNE ENOTE	140		

2. Povezanost spremenljivk Q6dR in Q3

V okno pri osnovnem ukazu sem pod Row uvrstila spremenljivko Q6dR in pod Column Q3. Pod gumb Statistics sem označila Chi-square. Pod gumb Cells v razdelku Percentages sem označila Column.

Iz kontingenčne tabele je razvidno, da se skoraj 90% tistih, ki se pogosto udeležujejo neobveznih izpopolnjevanj, strinja s trditvijo, da razvoj posameznikove kariere ni mogoče brez izpopolnjevanja.

Kontingenčna tabela (Q6dr + Q3)

		Pogostost udeleževanja neobveznih izpopolnjevanj (Q3)			Skupaj
		Pogosto	Včasih	Nikoli, udeležim se le izpopolnjevanj, kjer je udeležba obvezna.	
Strinjanje s trditvijo »Razvoj posameznikove kariere ni mogoč brez izpopolnjevanja.« (Q6dR)					
Se ne strinjam	Frekvenca	3	4	0	7
	Odstotki	3,9%	6,7%	0,0%	5,0%
Niti niti	Frekvenca	5	7	0	12
	Odstotki	6,5%	11,7%	0,0%	8,6%
Se strinjam	Frekvenca	69	49	3	121
	Odstotki	89,6%	81,7%	100,0%	86,4%
Skupaj	Frekvenca	77	60	3	140
	Odstotki	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Vrednost Hi kvadrata znaša 2,298, statistična značilnost ($p=0,681$) pa je veliko večja od standardne stopnje tveganja (5%), zato ničelno hipotezo o nepovezanosti obdržimo. To pomeni, da spremenljivki na populaciji nista povezani, zato njune vrednosti lahko interpretiramo le za vzorec.

Hi kvadrat test

	VREDNOST	STOPNJA PROSTOSTI	STATISTIČNA ZNAČILNOST (p)
Pearsonov Hi kvadrat	2,298	4	0,681
VELJAVNE ENOTE	140		

3. Povezanost spremenljivk XSTAR2a4 in Q6bR

V okno pri osnovnem ukazu sem pod Row uvrstila spremenljivko XSTAR2a4 in pod Column Q6bR. Pod gumb Statistics sem označila Chi-square. Pod gumb Cells v razdelku Percentages sem označila Row

Kontingenčna tabela prikazuje, da je bilo največ anketirancev, ki se s trditvijo, da so starejši delavci manj motivirani za pridobivanje novih znanj kot mlajši, niso strinjali, starih 55 let ali več (41,2%), Največ tistih, ki so se s trditvijo strinjali, je bilo starih med 18 in 25 let, in sicer 38,9%.

Kontingenčna tabela (XSTAR2a4 + Q6bR)

Starostne skupine (XSTAR2a4)		Strinjanje s trditvijo »Starejši delavci so manj motivirani za pridobivanje novih znanj kot mlajši« (Q6bR)			Skupaj
		Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	
18 - 25 let	Frekvenca	6	5	7	18
	Odstotki	33,3%	27,8%	38,9%	100,0%
26 - 40 let	Frekvenca	5	19	15	39
	Odstotki	12,8%	48,7%	38,5%	100,0%
41 - 54 let	Frekvenca	25	16	25	66
	Odstotki	37,9%	24,2%	37,9%	100,0%
55 let ali več	Frekvenca	7	4	6	17
	Odstotki	41,2%	23,5%	35,3%	100,0%
Skupaj	Frekvenca	43	44	53	140
	Odstotki	30,7%	31,4%	37,9%	100,0%

Vrednost Hi kvadrata znaša 11,061 ter ni statistično značilna ($p=0,087$, kar je večje od 0,05, ki predstavlja standardno stopnjo tveganja (5%)), zato obdržimo ničelno hipotezo o nepovezanosti. Interpretirani podatki iz vzorca ($n=140$) torej niso značilni tudi za populacijo.

Hi kvadrat test

	VREDNOST	STOPNJA PROSTOSTI	STATISTIČNA ZNAČILNOST (p)
Pearsonov Hi kvadrat	11,061	6	0,087
VELJAVNE ENOTE	140		